



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
EXTENSIÓN LATACUNGA**

**“MAESTRÍA EN GESTIÓN DE EMPRESAS; MENCIÓN PEQUEÑAS
Y MEDIANAS EMPRESAS SEXTA PROMOCIÓN”**

TÍTULO DEL PROYECTO

**“Proyecto de Factibilidad para la creación de una Finca de
Producción y comercialización de Rosas “ROSE TRACK S.A.”, en
la Provincia de Cotopaxi.”**

AUTORES:

**Ing. Luis Eduardo Garzón Caicedo.
Ing. Fabián Patricio Quevedo Quiroz.**

LATACUNGA - SEPTIEMBRE 2012

CERTIFICACIÓN

Se certifica que el presente trabajo fue desarrollado por los Señores **Ing. Luis Eduardo Garzón C. e Ing. Fabián Patricio Quevedo Q.**, bajo mi supervisión.

Eco. Francisco Caicedo A.
DIRECTOR DE PROYECTO

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
JEFATURA DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN CON LA COLECTIVIDAD

CERTIFICADO

Eco. Francisco Caicedo A. (DIRECTOR)

CERTIFICAN:

APROBACIÓN DEL TUTOR

Que el trabajo titulado **“Proyecto de Factibilidad para la creación de una Finca de Producción y comercialización de Rosas “ROSE TRACK S.A.”, en la Provincia de Cotopaxi.”**, realizado por los Señores: ING. LUIS EDUARDO GARZÓN C. e ING. FABIÁN PATRICIO QUEVEDO Q., ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que constituye un trabajo de excelente contenido científico que coadyuvará a la publicación de conocimientos y al desarrollo profesional. **Si** recomiendan su publicación.

El mencionado trabajo consta de UN empastado y UN disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil. Autorizan a los señores los Señores ING. LUIS EDUARDO GARZÓN C. e ING. FABIÁN PATRICIO QUEVEDO Q., que lo entreguen al MAYOR. De COM. Robert Vargas Jefe de Investigación y Vinculación con la Colectividad de la ESPE Extensión Latacunga.

Latacunga, Septiembre del 2012.

Eco. Francisco Caicedo A.
DIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
JEFATURA DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN CON LA COLECTIVIDAD

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotros: ING. LUIS EDUARDO GARZÓN C.
 ING. FABIÁN PATRICIO QUEVEDO Q.

DECLARAMOS QUE:

El proyecto de grado denominado: **“Proyecto de Factibilidad para la creación de una Finca de Producción y comercialización de Rosas “ROSE TRACK S.A.”, en la Provincia de Cotopaxi.”** ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de nuestra autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Latacunga, Septiembre del 2012.

Ing. Luis Eduardo Garzón C.
0502165053

Ing. Fabián Patricio Quevedo Q.
0501317747

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
JEFATURA DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN CON LA COLECTIVIDAD

AUTORIZACIÓN

Nosotros: ING. LUIS EDUARDO GARZÓN C.
 ING. FABIÁN PATRICIO QUEVEDO Q

Autorizamos a la Escuela Politécnica del Ejército, la publicación en la biblioteca virtual de la Institución, del trabajo denominado: **“Proyecto de Factibilidad para la creación de una Finca de Producción y comercialización de Rosas “ROSE TRACK S.A.”, en la provincia de Cotopaxi.”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y autoría.

Latacunga, Septiembre del 2012

Ing. Luis Eduardo Garzón C.
0502165053

Ing. Fabián Patricio Quevedo Q.
0501317747

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | |
|------------------------------------------------------------|----|
| CAPÍTULO I | 1 |
| 1. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO | 1 |
| 1.1 ANÁLISIS DEL PROBLEMA | 1 |
| 1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA | 2 |
| 1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA | 2 |
| 1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO | 3 |
| 1.4.1 Objetivo General. | 3 |
| 1.4.2. Objetivos Específicos. | 3 |
| 1.5 MARCO CONCEPTUAL | 4 |
| 1.6 DESCRIPCIÓN DE LA HIPÓTESIS. | 7 |
| 1.7 ASPECTOS METODOLÓGICOS | 7 |
| 1.7.1 BIBLIOGRÁFICA O DOCUMENTAL | 7 |
| 1.7.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN | 8 |
| | |
| CAPÍTULO II | 9 |
| 2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA | 9 |
| 2.1 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO. | 9 |
| 2.2. MISIÓN Y VISIÓN | 11 |
| 2.3. POLÍTICAS Y VALORES | 11 |
| 2.3.1. Análisis Foda | 14 |
| 2.3.2. Evaluación De La Matriz De Factores Externos (MEFE) | 15 |
| 2.3.3. Evaluación De La Matriz De Factores Internos (MEFI) | 15 |
| 2.3.4. Análisis De La Matriz Foda | 16 |
| 2.3.5. Descripción De Las Estrategias Y Tácticas | 18 |
| 2.3.6. Publicidad Y Eslogan | 19 |
| | |
| CAPÍTULO III | 24 |
| 3. PLAN DE MARKETING | 24 |
| 3.1. DEL ESTUDIO DE MERCADO | 24 |

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.1.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADO | 24 |
| 3.1.1.1. Objetivos De La Investigación De Mercado | 31 |
| 3.1.1.2. Evaluación De Resultados De La Inv. De Mercados | 31 |
| 3.1.2. DEFINICIÓN DEL MARKETING MIX | 35 |
| 3.1.2.1. Producto O Servicio | 37 |
| 3.1.2.2. Plaza | 38 |
| 3.1.2.3. Promoción | 38 |
| 3.1.2.4. Precio | 39 |
| 3.1.3 CADENA DE VALOR DEL PRODUCTO O SERVICIO | 40 |
| 3.1.4 MODELO DE LAS CINCO FUERZAS | 40 |
| 3.1.5. ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR (MERCADO OBJETIVO) | 43 |
| 3.1.6 VALOR AGREGADO DEL PRODUCTO | 49 |
| 3.1.7. ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA | 50 |
| 3.1.8 ANÁLISIS DE LA OFERTA | 53 |
| 3.1.9. DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA INSATISFECHA. | 55 |
| | |
| CAPÍTULO IV | 57 |
| 4. ESTUDIO TÉCNICO | 57 |
| 4.1 DECISIÓN DE LOCALIZACIÓN | 57 |
| 4.2 TAMAÑO DE LAS INSTALACIONES DEL PROYECTO | 57 |
| 4.3 DESCRIPCIÓN DE LA PROPIEDAD, PLANTA, MAQUINARIA Y EQUIPOS DEL PROYECTO | 58 |
| 4.4 ESTIMACIÓN DE COSTOS DE LOS BIENES DE CAPITAL A REQUERIR | 59 |
| 4.5 PROCESO DE PRODUCCIÓN | 60 |
| 4.6 FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN | 62 |
| | |
| CAPÍTULO V | 63 |
| 5. ESTUDIO DE LA ORGANIZACIÓN | 63 |
| 5.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL | 63 |
| 5.2 RECURSO HUMANO ADMINISTRATIVO Y ESPECIALIZADO A REQUERIR | 71 |
| 5.3 MARCO LEGAL | 78 |

| | |
|---------------------------------------------------------|------------|
| 5.3.1. ASPECTOS SOCIETARIOS | 78 |
| 5.3.2. ASPECTOS TRIBUTARIOS | 93 |
| 5.3.3. ASPECTOS SANITARIOS O SEGURIDAD INDUSTRIAL | 93 |
| CAPÍTULO VI | 94 |
| 6. EVALUACIÓN FINANCIERA | 94 |
| 6.1. ENTORNO ECONÓMICO | 94 |
| 6.1.1. POLÍTICAS FINANCIERAS DEL PROYECTO | 94 |
| 6.1.3. PLAN FINANCIERO. | 100 |
| 6.1.4 PRESUPUESTO DE VENTAS | 102 |
| 6.1.5 PRESUPUESTO DE SUELDOS Y NÓMINA | 104 |
| 6.1.5.1. Mano De Obra Directa | 104 |
| 6.1.6. PRESUPUESTO DE INVERSIONES Y DEPRECIACIÓN | 107 |
| 6.1.7. PRESUPUESTO DE IMPUESTOS | 110 |
| 6.1.8. PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS | 111 |
| 6.1.9 FUENTES DE FINANCIAMIENTO | 113 |
| 6.1.10. PRESUPUESTO DE FLUJO DE CAJA | 114 |
| 6.1.11. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS | 117 |
| 6.1.12. ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO | 120 |
| 6.1.12 ANÁLISIS FINANCIERO PROYECTADO | 123 |
| 6.1.13. ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO | 128 |
| 6.2. EVALUACIÓN ECONÓMICA | 130 |
| 6.3. SENSIBILIZACIÓN DEL PROYECTO | 130 |
| 6.4. INDICADORES DE GESTIÓN | 132 |
| CAPÍTULO VII | 138 |
| 7. ESTUDIO DE IMPACTOS AMBIENTALES | 138 |
| 7.1 ANÁLISIS DE LOS IMPACTOS AMBIENTALES DEL PROYECTO | 138 |
| CAPÍTULO VIII | 140 |
| 8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 140 |
| 8.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 140 |

| | |
|-----------------------------------------------|-----|
| 8.1.1 CONCLUSIONES DE LA PRIMERA HIPÓTESIS | 142 |
| 8.1.2 RECOMENDACIONES DE LA PRIMERA HIPÓTESIS | 142 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | | |
|----------------|----------------------------------------------------|-----|
| Gráfico No. 1 | Áreas representativas de producción de flores | 28 |
| Gráfico No. 2 | Variedad de flores exportadas por Ecuador | 29 |
| Gráfico No. 3 | Destino de las exportaciones de flores | 30 |
| Gráfico No. 4 | Definición de Marketing Mix | 36 |
| Gráfico No. 5 | Evolución de las exportaciones mundiales de flores | 51 |
| Gráfico No. 6 | Evolución de las exportaciones mundiales de flores | 53 |
| Gráfico No. 7 | Situación del mercador de flores en algunos países | 56 |
| Gráfico No. 8 | Flujograma del proceso de producción | 62 |
| Gráfico No. 9 | Organigrama | 65 |
| Gráfico No. 10 | Punto de equilibrio | 129 |
| Gráfico No. 11 | Indicadores de gestión | 132 |
| Gráfico No. 12 | Indicadores de gestión | 135 |
| Gráfico No. 13 | Indicadores de gestión | 136 |

ÍNDICE DE CUADROS

| | | |
|---------------|------------------------------------------------|-----|
| Cuadro No. 1 | Evaluación de la Matriz de factores externos | 15 |
| Cuadro No. 2 | Evaluación de la Matriz de factores internos | 16 |
| Cuadro No. 3 | Análisis de la matriz FODA | 17 |
| Cuadro No. 4 | Evolución de la exportación de flores | 26 |
| Cuadro No. 5 | Crecimiento del número de hectáreas cultivadas | 27 |
| Cuadro No. 6 | Cadena de valor del producto o servicio | 40 |
| Cuadro No. 7 | Detalle de variedades de rosas | 45 |
| Cuadro No. 8 | Ventas 2012 ROSE TRACK S.A. | 52 |
| Cuadro No. 9 | Proyecciones 2013 ROSE TRACK | 52 |
| Cuadro No. 10 | Principales países exportadores | 54 |
| Cuadro No. 11 | Estimación de costos de bienes de capital | 59 |
| Cuadro No. 12 | Plan de inversiones | 96 |
| Cuadro No. 13 | Inversiones y fuentes de financiamiento | 100 |
| Cuadro No. 14 | Destino del crédito solicitado | 101 |
| Cuadro No. 15 | Presupuesto de ventas del proyecto | 103 |
| Cuadro No. 16 | Mano de obra directa | 104 |
| Cuadro No. 17 | Mano de obra indirecta | 105 |
| Cuadro No. 18 | Personal Administrativo | 106 |
| Cuadro No. 19 | Personal de ventas | 107 |
| Cuadro No. 20 | Sueldos y salarios totales en dólares | 107 |
| Cuadro No. 21 | Presupuesto de inversiones | 108 |
| Cuadro No. 22 | Calculo de depreciaciones | 109 |
| Cuadro No. 23 | Presupuesto de impuestos | 110 |
| Cuadro No. 24 | Presupuesto del personal administrativo | 111 |
| Cuadro No. 25 | Presupuesto del personal de ventas | 111 |
| Cuadro No. 26 | Detalle de otros costos y gastos | 112 |
| Cuadro No. 27 | Presupuesto del flujo de caja | 114 |
| Cuadro No. 28 | Estado de resultados proyectados | 117 |
| Cuadro No. 29 | Estado de situación financiera proyectado | 120 |
| Cuadro No. 30 | Índices financieros | 122 |

| | | |
|---------------|-------------------------------------------|-----|
| Cuadro No. 31 | Tasa interna de retorno financiera | 124 |
| Cuadro No. 32 | Tasa interna de retorno del inversionista | 125 |
| Cuadro No. 33 | Punto de equilibrio | 128 |
| Cuadro No. 34 | Sensibilización 1 | 130 |
| Cuadro No. 35 | Sensibilización 2 | 131 |

ÍNDICES DE FOTOS

| | | |
|------------|--------------|----|
| Foto No. 1 | Cultivo | 10 |
| Foto No. 2 | Rosas | 37 |
| Foto No. 3 | Post cosecha | 66 |

ÍNDICES DE ANEXOS

| | | |
|---------------|------------------------------------------|-----|
| Anexo No. 1 | Costos fomento agrícola | 144 |
| Anexo No. 1.1 | Costos preparación suelo | 144 |
| Anexo No. 1.2 | Costos materiales directos | 145 |
| Anexo No 1.3 | Costos mano de obra directa | 145 |
| Anexo No 1.4 | Costos mano de obra indirecta | 146 |
| Anexo No 2 | Políticas de cobros, pagos y existencias | 146 |
| Anexo No 3 | Resumen de costos de gastos | 147 |
| Anexo No 4 | Costos y gastos materiales directos | 149 |
| Anexo No 5 | Costos y gastos materiales indirectos | 150 |
| Anexo No 5.1 | Costos de empaque y embalaje | 151 |
| Anexo No 6 | Suministros y servicios | 152 |

RESUMEN

Los cultivos de rosas en el país tuvieron sus inicios en los años setenta, siendo en un principio experimental, para posteriormente y en base a los resultados obtenidos crecer de manera significativa y ser de carácter comercial.

Este proceso que era una actividad intuitiva, fue perfeccionándose gradualmente y con el tiempo evoluciono a modelos que reforzarían su carácter racional y por lo tanto han ido profundizando y refinando sus mecanismos de funcionamiento y formas de ejecución, hasta convertirse en sistemas que, adaptados a características concretas y particulares, han pasado a formar parte elemental y punto de atención de cualquier organización.

En cierta forma las rosas en su producción y comercialización, en el país y especialmente en la provincia de Cotopaxi ha tenido y tendrá una gran importancia ya que éste es uno de los productos que producen ingresos en algunos campos.

En la provincia de Cotopaxi contamos con excelentes condiciones para la implementación y desarrollo de una florícola donde podemos obtener un alto nivel en producción y calidad de rosas.

Debido a este hecho se dio un crecimiento acelerado del cultivo de rosas en el país en la década pasada, fenómeno que ha cambiado debido a los elevados niveles de inversión que se requiere.

Hemos podido identificar los nichos que existen en los mercados internacionales, por lo que se ha visto la conveniencia para la realización de este proyecto de factibilidad con lo que podemos implementar una gestión estratégica de procesos para la producción y comercialización de rosas.

CAPÍTULO I

1. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

1.1 ANÁLISIS DEL PROBLEMA

El presente Estudio de Factibilidad, tienen como objeto el demostrar la viabilidad del proyecto en sus aspectos: Técnico, de mercado y económico - Financiero, para lograr su financiamiento destinado principalmente a la compra de plantas de rosas, construcción de invernaderos, adquisición de equipos, y todos los rubros necesarios para implementar el proyecto, con el fin de cubrir la demanda Existente en el Mercado de los Estados Unidos. El mismo en su totalidad contempla la plantación de tres hectáreas de rosas, y pensando en el futuro expandirla a cinco hectáreas en el sector Chaupi Potrerillos, parroquia Belisario Quevedo, cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi.

Gracias a las bondades del clima y las facilidades que prestan los recursos naturales en el Ecuador y en especial en la Provincia de Cotopaxi, se obtendrá una óptima calidad del producto que será el factor fundamental para tener una gran acogida en los mercados internacionales, en los Estados Unidos de Norteamérica y en el futuro Europa.

Los cultivos de rosas en el país tuvieron sus inicios en los años setenta, siendo en un principio experimental, para posteriormente y en base a los resultados obtenidos crecer de manera significativa y ser de carácter comercial.

Este proceso que era una actividad intuitiva, fue perfeccionándose gradualmente y con el tiempo evoluciono a modelos que reforzarían su carácter racional y por lo tanto han ido profundizando y refinando sus mecanismos de funcionamiento y formas de ejecución, hasta convertirse en sistemas que, adaptados a características concretas y particulares, han pasado a formar parte elemental y punto de atención de cualquier organización.

En cierta forma las rosas en su producción y comercialización, en el país y especialmente en la provincia de Cotopaxi ha tenido y tendrá una gran importancia, ya que este es uno de los productos que producen ingresos en algunos campos, en cierta forma se ha de tener presente la manera en que este producto se ha destacado, tanto en el ámbito social como en lo económico de nuestra nación.

Debido a este hecho se dio un crecimiento acelerado del cultivo de rosas en el país en la década pasada, fenómeno que ha cambiado debido a los elevados niveles de inversión que se requiere.

Sin embargo cabe mencionar que en el ámbito mundial, la diversificación de los mercados ha hecho que se produzca una demanda cada vez más creciente de este producto.

La empresa ROSE TRACK S.A. tiene como objetivo el cultivo de tres hectáreas de rosas con el fin de exportación hacia los Estados Unidos de Norte América. Actualmente la empresa será constituida como Compañía Sociedad Anónima.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El crear nuevos sistemas de producción y comercialización con bajos costos, que nos permitan aprovechar las bondades del clima de la región ofertando rosas de calidad a los mercados de los Estados Unidos y en el futuro Europa.

1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

En la provincia de Cotopaxi contamos con excelentes condiciones para la implementación y desarrollo de una florícola donde podemos obtener un alto nivel en producción y calidad de rosas, ya que no se ha alcanzado un nivel que

permita cubrir el déficit que existe en los mercados internacionales, por lo que se ha visto la conveniencia para la realización de este proyecto de factibilidad con lo que podemos implementar una gestión estratégica de procesos para la producción y comercialización de rosas.

Este estudio de factibilidad contempla elementos de análisis que justifican la necesidad de enfocar los sistemas de gestión en función de la estrategia y la estructura de la organización para otorgarle al sistema de información elementos de análisis cuantitativo, cualitativo y elementos financieros y no financieros.

Además existirá un sistema de alimentación y retroalimentación de información eficiente y eficaz para la toma de decisiones generadas del sistema de gestión estratégica a través de los cuadros de mando.

El mercado de flores frescas tiene uso decorativo y ornamental, siendo utilizadas en fiestas, reuniones, exposiciones, ferias, etc. Teniendo por este motivo gran aceptación en el mercado mundial.

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 Objetivo General.

Crear una Finca Florícola para la producción y comercialización de Rosa de alta calidad, mediante estudios técnicos, estudios de mercado y factibilidad económica financiera, para posicionar a la empresa en mercados internacionales.

1.4.2. Objetivos Específicos.

- Elaborar el estudio de mercado con la finalidad de conocer la oferta, demanda y la demanda insatisfecha.

- Desarrollar el estudio técnico que permitirá producir rosas con calidad de exportación y comercializar a nivel internacional en los mercados de los Estados Unidos y Europa.
- Desarrollar el estudio de Gestión de la Organización con la que podremos implementar y determinar la forma en que estará compuesta la empresa.
- Desarrollar el estudio financiero donde se pueda analizar: la inversión, financiamiento, presupuestos, capital de trabajo, depreciaciones y estados financieros con la finalidad de identificar la situación financiera de la empresa durante la ejecución del proyecto.
- Desarrollar la evaluación financiera para poder estimar la rentabilidad que podemos obtener con la implementación de esta Finca
- Evaluar el impacto ambiental que puede generar el desarrollo de esta Finca para poder minimizar la contaminación al ambiente.

1.5 MARCO CONCEPTUAL

¹En el Comercio Internacional, la demanda de flores se caracteriza por un alto grado de concentración del producto y del origen.

Generalidades En Europa, Alemania es el principal importador de flores, mientras que Holanda es el principal abastecedor para Alemania, Suiza, Francia y el Reino Unido. En América, Colombia es el principal oferente de flores con destino a EE.UU. y Ecuador es el segundo. En Asia por su parte, Japón recibe flores de China, nueva Zelanda y Europa. Por otro lado, es importante mencionar que existe una creciente demanda por productos de calidad.

¹ Revista Flores y Comercio Internacional.

²Problemáticas del sector PYMES Los pequeños y/o medianos productores no se pueden permitir inversiones crecientemente sofisticadas con técnicas de control de crecimiento computarizadas El manejo de pos cosecha es tan importante como el manejo durante la producción, para lo cual es esencial un sistema eficiente de transporte y distribución. Los países productores muchas veces no garantizan el cumplimiento de los derechos fundamentales de los trabajadores y la protección de los recursos naturales y del medio ambiente.

La flor cortada es el principal cultivo, así como el más comercializado, y las plantas en floración y verdes en maceta ocupan el segundo lugar en importancia. En cuanto al comercio internacional de planta acabada, éste tiene sólo cierta relevancia entre Estados Unidos y Canadá El mapa del comercio intercontinental, muestra el movimiento del comercio intercontinental de la floricultura se define en las siguientes direcciones: de América Central y Sudamérica hacia Norteamérica, de América Central y Sudamérica hacia Europa, de Oriente Medio hacia Europa y de África hacia Europa.

Sobreproducción o mal marketing El verdadero problema reside en la incapacidad de manejar la producción por parte de los canales de distribución y marketing actuales.

El mercado en crecimiento de las grandes regiones consumidoras de flor cortada del mundo son Europa occidental, Japón y Estados Unidos El consumo de flores y plantas, actualmente estimado en 44.000 millones de dólares, se prevé que continuará creciendo, ya que la población mundial y el poder adquisitivo de los consumidores también aumentan. La población se mueve progresivamente hacia las áreas urbanas, lo cual también favorecerá en el futuro el consumo de flores.

³El consumo en los tres grandes mercados consumidores crecerá entre el 4% y el 6% anualmente. Algunas de las actuales economías en desarrollo serán las

² Revista Flores y Comercio Internacional

³ Revista Flores y Comercio Internacional

estrellas del consumo en el futuro: México, Argentina, Chile, Taiwán, Corea, Singapur, Europa del Este, Sudáfrica, entre otros.

La actual demanda mundial de flores cortadas se concentra principalmente en tres regiones: Europa Occidental, América del Norte y Japón. Europa representa el 70 % y Estados Unidos el 21 % de la importación mundial de flores cortadas respectivamente. Le siguen a Estados Unidos, Alemania y Reino Unido, también importan flores de corte Francia, Japón y Holanda, pero este último importa y realiza re-exportación, principalmente en Europa.

En Estados Unidos la mayor parte de las importaciones de flores utilizan como puerta de entrada la ciudad de Miami. Se estima además que el 54% de las ventas se hace a través de floristerías especializadas, mientras que el restante 46% es compartido entre supermercados, tiendas de descuento y vendedores callejeros.

Los comerciantes y productores de flores y follajes, introducen sus productos a la Unión Europea, a través de los mayoristas o las subastas. Las subastas holandesas juegan un papel importante para el comercio doméstico y para el de otros mercados europeos. Estas últimas son interesantes para grandes cantidades, pero para las importaciones medianas y pequeñas, como es el caso de las producciones ecuatorianas de rosas y Heliconias, las importaciones directas son consideradas más apropiadas.

La popularización del Internet ha influido en los canales de comercialización de ambos mercados actualmente es mayor el número de contactos que se hacen por este medio, eliminando muchos intermediarios de la cadena.

En Estados Unidos y Europa, del 40 al 50% de las compras de flores son para regalo, 20 al 30% son compradas para ocasiones especiales 20 al 25% se usan en decoración, siendo el consumidor típico las mujeres mayores de 45 años, que viven en zonas urbanas con ingresos medio a alto. Los consumidores de flores,

utilizan diversos tipos de minoristas para adquirir los productos, el 60% de las flores son compradas en las floristerías, el restante 40% es comprado a vendedores callejeros y supermercados. Los feriados públicos tienen un alto impacto en la demanda de flores, los principales picos de compra se dan el Día de San Valentín, Navidad, Día de la Madre y Día de la Secretaria. En Estados Unidos, más de la mitad de las flores y plantas para uso dentro de los hogares, son compradas por los consumidores debido a ocasiones especiales, como lo son bodas, funerales, feriados y cumpleaños. Esto indica que igual que el mercado europeo, en Estados Unidos, las fechas especiales tienen un alto impacto sobre las ventas de flores.

Atributos de las rosas, Color, Tamaño, Peso, Forma, Calidad, Cantidad, Continuidad Variedad, Ciclo de vida de la flor (etapa de florecimiento), Brillantez de los colores, Daño de los capullos, Uniformidad de la longitud de los tallos de cada ramo, Color y cantidad de hojas, Ausencia de depósitos químicos y marcas de agua, Ausencia de pesticidas y enfermedades, Empaque, Apariencia general, Temperatura de las flores a la llegada, Experiencias pasadas con otros clientes o consumidores.

1.6 DESCRIPCIÓN DE LA HIPÓTESIS.

El diseño de actividades productivas en el ámbito florícola que permitirá el aprovechamiento de las bondades del sector, clima de este lugar para el desarrollo de actividades comerciales económicas.

1.7 ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.7.1 BIBLIOGRÁFICA O DOCUMENTAL.- Este proyecto está basado en la investigación bibliográfica, ya que se utilizarán diferentes libros para su análisis e interpretación con el propósito de conocer las contribuciones científicas del pasado y establecer relaciones, diferencias o estado actual del conocimiento respecto al proyecto planteado.

- **Experimental.-** En el proyecto factibles se manipulan variables independientes para observar el efecto de las variables dependientes y precisar la relación causa – efecto. Tiene como finalidad controlar las variables de la hipótesis puesta a prueba y en base a los resultados predecir qué ocurrirá si se ejecuta este proyecto.
- **De Campo.-** Es el estudio de los hechos en el lugar en que se producen, a través del contacto directo del investigador con la realidad. Su finalidad es recolectar y registrar datos de manera ordenada referente al Proyecto de Factibilidad.

⁴1.7.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

- **Exploratoria.-** Nos permite estar en contacto con la realidad ya que se realizan sondeos de opinión y se toma en cuenta a las personas involucradas, y se podrá planificar el proyecto con mayor rigor científico.
- **Descriptiva.-** El propósito del desarrollo de este Proyecto de Factibilidad, es que el investigador describe situaciones y eventos, es decir, como es y cómo se manifiestan determinados fenómenos. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido al análisis.

⁴ www.wikipedia.com

CAPÍTULO II

2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

2.1 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.

Tipo de empresa

Persona Jurídica:

Nombre: ROSE TRACK S.A. S.A.
Actividad Eco.: Producción y comercialización de rosas

Dirección oficina administrativa y de la planta:

Provincia: Cotopaxi
Cantón: Latacunga
Parroquia: Belisario Quevedo
Sector: Belisario Quevedo

ROSE TRACK S.A. será una empresa legalmente constituida y se dedicará a la siembra, cultivo y comercialización de rosas para exportación. ROSE TRACK S.A., iniciará sus actividades en el mes de enero del año 2012 y contará con un terreno de 5 hectáreas de las cuales 3 hectáreas se destinarán para el desarrollo de la actividad florícola.

Foto No. 1



Cultivo

El Representante Legal y Gerente General de ROSE TRACK S.A. será el Sr. Patricio Quevedo, quien tiene una amplia experiencia en el sector floricultor y administración de empresas.

Comercialización

Para los grandes productores el principal canal para comercializar sus rosas, es la exportación valiéndose de su fuerza de ventas para negociar acertadamente precio, volumen y forma de pago.

Sus clientes pueden llegar a ser desde importadores hasta floristerías, dependiendo de las políticas que establezca cada empresa exportadora.

ROSE TRACK S.A. dará prioridad a sus clientes directos es decir a importadores que mantienen órdenes fijas (standing orders) durante todo el año y a continuación considera los pedidos diarios (spots) que provienen nuevamente de los mismos u otros importadores y comercializadoras de flor.

ROSE TRACK S.A. será una finca comprometida a brindar la mejor calidad y servicio a los clientes, razón por la cual ha establecido adicionalmente una política estricta con respecto al proceso y aceptación de reclamos.

En cuanto a la política de cobros, ésta se detalla a continuación:

- Se establece un crédito de 30 días, sin embargo se extienden hasta 45 días
- El envío de los Estados de Cuenta se los realizara cada fin de mes o cada 15 días como lo requiera el cliente.

2.2. MISIÓN Y VISIÓN

Misión:

La empresa ROSE TRACK S.A. será *líder* en el mercado Internacional a través de la introducción de nuevas variedades de rosas frescas de corte, buscando nuevos canales de comercialización y distribución que incentiven el desarrollo y crecimiento de nuestras flores, integrando un selecto equipo de trabajo y la dedicación diaria de nuestra gente para garantizar la calidad y satisfacción de nuestras rosas.

Visión:

Hacer de nuestra experiencia un compromiso de satisfacción hacia nuestros clientes con las rosas ofertadas, brindándoles un adecuado sistema de comercialización que permita el reconocimiento de ROSE TRACK S.A. en el mercado internacional como una empresa Seria, Responsable y Comprometida.

2.3. POLÍTICAS Y VALORES

Políticas

- Realizar todo trabajo con excelencia.

- Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes, en sus solicitudes y reclamos considerando que el fin de la empresa es el servicio a la comunidad.
- Definir por escrito, el tiempo máximo de respuesta de todo requerimiento interno o externo, es responsabilidad de cada una de las áreas.
- Atender al cliente es responsabilidad de todos los integrantes de la empresa, para lo cual deberán conocer los procedimientos a fin de orientarlos.
- Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.
- Desterrar toda forma de paternalismo y favoritismo, cumpliendo la reglamentación vigente.
- Los puestos de trabajo en la empresa son de carácter poli funcional; ningún trabajador podrá negarse a cumplir una actividad para la que esté debidamente capacitado.
- Impulsar el desarrollo de la capacidad y personalidad de los recursos humanos mediante acciones sistemáticas de formación.
- Todas las actividades son susceptibles de delegación, tanto en la acción como en su responsabilidad implícita.
- Realizar evaluaciones periódicas, permanentes a todos los procesos de la organización.

- Mantener una sesión mensual documentada de trabajo de cada unidad, a fin de coordinar y evaluar planes y programas, definir prioridades y plantear soluciones.
- Preservar el entorno ambiental y la seguridad de la comunidad en todo trabajo.
- Mantener en la empresa un sistema de información sobre los trabajos realizados en cumplimiento de sus funciones, proyectos y planes operativos.
- Difundir permanentemente la gestión de la empresa en forma interna y externa.

Valores

ÉTICA: Las actividades de la empresa deben estar enmarcadas en la ética y la moral, siendo reflejada desde los empleados hacia los clientes y en toda la organización.

RESPECTO Y SERVICIO DE CALIDAD AL CLIENTE: Las relaciones interpersonales e interinstitucionales se basaran en el respeto; ya que son un pilar fundamental para el éxito de las empresas.

HONESTIDAD: Nuestra empresa se basara para el desarrollo de sus actividades en la transparencia y honestidad; cumpliendo con las leyes que rigen para cada actividad

RESPONSABILIDAD SOCIAL: Ser una empresa socialmente responsable en el tiempo cumpliendo con los requerimientos de buen trato a sus empleados y cumpliendo con las leyes y políticas que rigen en el Ecuador.

TRABAJO: Debe ser cumplido con compromiso de gran reciprocidad cumpliendo a cabalidad de acuerdo a las exigencias de la empresa y de sus clientes con entregas a tiempo.

2.3.1 ANÁLISIS FODA

Este diagnostico consiste en definir en qué situación la empresa ROSE TRACK S.A. podrá emprender sus actividades, para lo cual se empleara evaluaciones de la matriz FODA que son Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Este análisis nos permitirá visualizar e identificar las principales amenazas y oportunidades con las que se enfrentara al implementar este proyecto y hacer relación a los factores externos, mientras que las fortalezas y debilidades nos apoyaran con información referencial de los aspectos de los recursos internos, siendo los puntos fuertes aquellos que nos permitirán mejorar ante la competencia y los puntos débiles identificados serán los que debemos evitar y corregir de manera que podamos cumplir los objetivos, establecer estrategias y formular tácticas.

2.3.2. EVALUACIÓN DE LA MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)

Cuadro No. 1

| FACTORES EXTERNOS CLAVES | | | | |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|---------------|-----------------|
| OPORTUNIDADES | | VALOR | CLASIFICACIÓN | VALOR PONDERADO |
| 1. | Crecimiento de la demanda en el mercado Internacional | 0.3 | 4 | 1.2 |
| 2. | Obtención de tecnología de última generación | 0.2 | 3 | 0.6 |
| 3. | Obtener un estándar de calidad (sello verde) para incursionar en mercados Europeos | 0.3 | 2 | 0.6 |
| 4. | Falta de calidad en las Rosas de algunos competidores | 0.1 | 3 | 0.3 |
| 5. | Expansión comercial internacional para llegar con los productos a mas partes del mundo | 0.1 | 3 | 0.3 |
| AMENAZAS | | VALOR | CLASIFICACIÓN | VALOR PONDERADO |
| 1. | Incremento del ingreso de nuevos competidores en el mercado | 0.2 | 4 | 0.8 |
| 2. | Política de consignación, logística y crédito de la competencia es más flexible | 0.1 | 3 | 0.3 |
| 3. | Cambios en políticas gubernamentales para exportaciones | 0.3 | 4 | 1.2 |
| 4. | Los costos de la materia prima son muy variables | 0.2 | 3 | 0.6 |
| 5. | La crisis económica mundial disminuye la demanda de las rosas | 0.2 | 2 | 0.4 |
| TOTAL | | 2 | | 6.3 |
| Valor | | | | |
| 0,0 | Sin importancia | | | |
| 1,0 | Muy importante | | | |
| Clasificación del factor externo clave | | | | |
| 4 | Excelente | | | |
| 3 | Arriba del promedio | | | |
| 2 | Nivel promedio | | | |
| 1 | Deficiente | | | |
| Valor Ponderado | | | | |
| 4 | Más alto posible | | | |
| | La empresa responde de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas presentes en el sector Las estrategias de la empresa aprovechan en forma eficaz las oportunidades existentes y reduce al mínimo los factores potenciales de las amenazas externas. | | | |
| 2.5 | Promedio | | | |
| 1 | Más bajo posible | | | |
| | La estrategia de la empresa no aprovecha las oportunidades ni evita las amenazas. | | | |

Elaborado por: Autores

Fuente: Datos de la Tesis

2.3.3. EVALUACIÓN DE LA MATRIZ DE FACTORES INTERNOS (MEFI)

Cuadro No. 2

| FACTORES INTERNOS CLAVES | | | | |
|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|------------------------|
| FORTALEZAS | | VALOR | CLASIFICACIÓN | VALOR PONDERADO |
| 1.- | Mejores condiciones de suelo para la producción | 0.2 | 4 | 0.8 |
| 2.- | Productos con mayor variedad y mejores características que la competencia | 0.4 | 4 | 1.6 |
| 3.- | Empaque de calidad e innovadores | 0.1 | 3 | 0.3 |
| 4.- | Certificación ISO en las pruebas de calidad de los productos | 0.2 | 4 | 0.8 |
| 5.- | Involucramiento de todo el equipo cosecha y post cosecha | 0.05 | 4 | 0.2 |
| 6.- | Promociones atractivas para los clientes | 0.05 | 3 | 0.15 |
| | | 1 | 0 | 3.85 |
| DEBILIDADES | | VALOR | CLASIFICACIÓN FEC | VALOR PONDERADO |
| 1.- | Proyección de ventas no están de acuerdo al comportamiento del mercado | 0.3 | 2 | 0.6 |
| 2.- | Lanzamiento de nuevas variedades y proyectos se realizan de forma lenta | 0.3 | 2 | 0.6 |
| 3.- | Demora en el proceso de clasificación y empaque por parte del personal contratado por temporadas altas | 0.1 | 1 | 0.1 |
| 4.- | Falta de estrategias de Marketing | 0.3 | 2 | 0.6 |
| | | 1 | | 1.9 |
| TOTAL | | 2 | | 5.75 |
| Valor | | El valor asignado a determinado factor indica la importancia relativa del factor para que sea exitoso en la industria de la Empresa. La sumatoria de los valores debe ser igual a 1 | | |
| 0,0 | Sin importancia | | | |
| 1,0 | Muy importante | | | |
| Clasificación del factor externo clave | | | | |
| 4 | Excelente | | | |
| 3 | Arriba del promedio | | | |
| 2 | Nivel promedio | | | |
| 1 | Deficiente | | | |
| Valor Ponderado | | | | |
| 4 | Más alto posible | | | |
| 3 | La empresa mantiene una posición sólida. | | | |
| 2.5 | Promedio | | | |
| 1 | Más bajo posible | | | |
| Caracteriza a las empresas que son débiles internamente | | | | |

Elaborado por: Autores

Fuente: Datos de la Tesis

2.3.4. ANÁLISIS DE LA MATRIZ FODA

Cuadro No. 3

| MATRIZ F.O.D.A | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>FORTALEZAS</p> <p>Mejores condiciones de suelo para la producción</p> <p>Productos con mayor variedad y mejores características que la competencia</p> <p>Certificación ISO en las pruebas de calidad de los productos</p> <p>Involucramiento de todo el equipo cosecha y post cosecha</p> | <p>DEBILIDADES</p> <p>Proyección de ventas no están de acuerdo al comportamiento del mercado</p> <p>Lanzamiento de nuevas variedades y proyectos se realizan de forma lenta</p> <p>Falta de estrategias de Marketing</p> |
| <p>OPORTUNIDADES</p> <p>Crecimiento de la demanda en el mercado Internacional</p> <p>Obtención de tecnología de última generación</p> <p>Falta de calidad en las Rosas de algunos competidores</p> <p>Expansión comercial internacional para llegar con los productos a más partes del mundo</p> | <p>Estrategias F.O.</p> <p>Elaborar estándares de calidad y mejoras continuas de producción. F1- O3</p> | <p>Estrategias D.O.</p> <p>Realizar una medición para conocer la capacidad de la empresa y la demanda del mercado. D1-O1</p> |
| <p>AMENAZAS</p> <p>Cambios en políticas gubernamentales para exportaciones</p> <p>Incremento del ingreso de nuevos competidores en el mercado</p> <p>Política de consignación, logística y crédito de la competencia es más flexible</p> <p>Los costos de la materia prima son muy variables</p> | <p>Estrategias F.A.</p> <p>Elaborar encuestas a los clientes sobre gustos, preferencias de variedades y características de las rosas con la finalidad de conocer la tendencia del mercado y mejorar los tiempos en los cambios del tallo. F2-A2</p> | <p>Estrategias D.A.</p> <p>Generar una estrategia de marketing mediante el comparativo de las características de las rosas de la competencia con el nuestro para darle a conocer a los clientes la calidad y variedades competitivas. D3-A2</p> <p>Elaborar procedimientos internos para el proceso de consignación y logística y realizar un seguimiento para su cumplimiento. D2-A3</p> |

Elaborado por: Autores

Fuente: Datos de la Tesis

2.3.5 DESCRIPCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS

ESTRATEGIAS

⁵**Estrategia de Liderazgo en Costos.**- Esta estrategia busca superar el desempeño de los competidores al generar bienes o servicios a un costo inferior que el de la competencia, teniendo procesos eficientes y un recurso humano eficaz.

Estrategia de Diferenciación.- Tendrá como fin el lograr una ventaja competitiva creando un producto, bien y servicio en que los clientes perciban de una atención exclusiva y sientan como una parte importante de la empresa; logrando satisfacer las necesidades de los mismos y creando el sentimiento de fidelidad evitando convertirse en clientes de paso. Con esta estrategia se podrá establecer un precio superior al del promedio en el mercado, con lo que se podrá incrementar los ingresos en vez de reducir costos, teniendo un mejor desempeño al de sus competidores y obteniendo utilidades por encima del promedio.

Estrategia de Segmentación.- Estará dirigida a atender las necesidades de un grupo, segmento o nicho de oportunidad de clientes limitados en el que podemos incursionar.

Estrategia de Publicidad.- Participar en ferias de exposición a nivel nacional e internacional relacionada con el objeto social (Producción y Comercialización de rosas), presentando un producto de calidad para los mercados a incursionar.

Mantener posicionada la empresa en los sitios Web lo que permitirá que los consumidores cuenten con toda la información necesaria y facilidad de contacto

Estrategia de Distribución.- Establecer alianzas estratégicas con centros de acopio, distribución y ventas a nivel nacional e internacional.

⁵ www.aprenda.inversions.com

Tácticas

- Elaborar manuales de procesos de calidad.
- Mantener capacitado al personal con últimos estándares de calidad y seguridad industrial.
- Adquirir software de última generación para mantener un control económico financiera eficiente.

2.3.6 PUBLICIDAD Y ESLOGAN

⁶La **publicidad** (en inglés: advertising) es considerada como una de las más poderosas herramientas de la mercadotecnia, específicamente de la promoción, que es utilizada por empresas, organizaciones no lucrativas, instituciones del estado y personas individuales, para dar a conocer un determinado mensaje relacionado con sus productos, servicios, ideas u otros, a su grupo objetivo.

Por ello, resulta muy conveniente que publicistas, mercadólogos y todas las personas que están involucradas con las actividades de mercadotecnia conozcan la respuesta a una pregunta básica pero muy importante:

¿Cuál es la definición de publicidad?

Definición de Publicidad, Según Expertos en la Materia:

- **O'Guinn, Allen y Semenik**, autores del libro "Publicidad", definen a la **publicidad** de la siguiente manera: "La publicidad es un esfuerzo pagado, transmitido por medios masivos de información con objeto de persuadir".

⁶ Promonegocios.net

- ⁷**Kotler y Armstrong**, autores del libro "Fundamentos de Marketing", definen la **publicidad** como "cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado".
- Para **Stanton, Walker y Etzel**, autores del libro "Fundamentos de Marketing", la **publicidad** es "una comunicación no personal, pagada por un patrocinador claramente identificado, que promueve ideas, organizaciones o productos. Los puntos de venta más habituales para los anuncios son los medios de transmisión por televisión y radio y los impresos (diarios y revistas). Sin embargo, hay muchos otros medios publicitarios, desde los espectaculares a las playeras impresas y, en fechas más recientes, el internet".
- Según la **American Marketing Asociation**, la **publicidad** consiste en "la colocación de avisos y mensajes persuasivos, en tiempo o espacio, comprado en cualesquiera de los medios de comunicación por empresas lucrativas, organizaciones no lucrativas, agencias del estado y los individuos que intentan informar y/o persuadir a los miembros de un mercado meta en particular o a audiencias acerca de sus productos, servicios, organizaciones o ideas".
- El **Diccionario de Marketing de Cultural S.A.**, define a la **publicidad** como "una comunicación no personal, realizada a través de un patrocinador identificado, relativa a su organización, producto, servicio o idea".

En este punto, y teniendo en cuenta las anteriores definiciones, planteo la siguiente **definición de publicidad**:

La publicidad es una forma de comunicación impersonal y de largo alcance que es pagada por un patrocinador identificado (empresa lucrativa, organización no gubernamental, institución del estado o persona individual) para informar, persuadir o recordar a un grupo objetivo acerca de los productos, servicios, ideas

⁷ Promonegocios.net

u otros que promueve, con la finalidad de atraer a posibles compradores, espectadores, usuarios, seguidores u otros.

⁸El eslogan

Uno de los elementos más característicos de la publicidad es el **eslogan**. Es un **elemento verbal** que se utiliza en la gran mayoría de formatos publicitarios. Se trata de un **aforismo, sentencia o máxima** referida al producto o la marca. Su objetivo es proporcionar continuidad a la campaña, por medio de su anclaje en la memoria de las personas que la perciben. La función inexcusable de cualquier eslogan es **atraer y resumir**, esto es:

- **Captar la atención** y llevar a leer, escuchar o mirar el resto del mensaje.
- **Provocar una asociación** entre la marca y su ventaja principal.

Se trata de extender el efecto de la marca mediante la identificación del producto y su diferenciación con respecto a la competencia. Por tanto, un buen eslogan potencia el **reconocimiento de la marca**, el **recuerdo del producto** y el **aprecio de la propuesta**. Además, deberá dotar de expresividad al mensaje, reforzando el contenido principal, sea la propuesta o el posicionamiento de la marca.

Precisamente, para cumplir su cometido se aconsejan las siguientes características:

- **Brevedad**

El eslogan es una expresión que se puede materializar en una **frase o un grupo de frases**, pero a veces no pasa de tener tres, dos, e incluso una palabra. Cuanto más corto sea, más fácil resultará memorizarlo.

⁸ Media Publicidad Estrategia Publicitaria

- **Capacidad persuasiva**

Debe **contribuir al objetivo del mensaje** y provocar una reacción favorable hacia aquello de lo que habla. En realidad no busca otra respuesta que la aceptación del producto y de la propuesta.

- **No ofrecer posibilidad de réplica**

La idea no es provocar objeciones a lo que dice, sino al contrario. Un eslogan **nunca debe suscitar la contra argumentación**, mucho menos irritar al público.

El eslogan **debe encajar adecuadamente en el conjunto del anuncio** y dar protagonismo a los restantes elementos que lo componen (lo verás con más detalle en el epígrafe 6.10.).

En función del mensaje que transmiten, Otto Kleppner, publicitario, profesor y autor de uno de los libros más famosos sobre publicidad, clasifica los eslóganes en tres categorías:

- Los que **describen** la principal ventaja del producto.
- Los que **incitan** a probarlo.
- Los que **previenen contra sustitutos** del producto.

Una vez más quizá tengas la impresión de que elaborar las piezas publicitarias no es tan fácil como parece. En el caso de este elemento verbal **la dificultad es** debida a **la enorme eficacia que se le exige**. Tiene que representar un acierto lingüístico y estético, proporcionar al anuncio un alto rendimiento semántico y ser percibido con gran rapidez.

El eslogan tiene muy en cuenta el **principio de economía del lenguaje**, que lleva a los publicitarios a eliminar o sintetizar todas las unidades que no sean

imprescindibles. Suelen dar **prioridad a los sustantivos, los adjetivos, los verbos y los adverbios**, en detrimento de los artículos, preposiciones y conjunciones. A los primeros se les llama **palabras llenas**, a los segundos, **palabras herramienta**. Un estudio ya clásico realizado en 1944 por C. R. Haas sobre el eslogan concluía en este aspecto que el 68% de los casos estudiados contenían mayoritariamente palabras llenas, en el 16% su presencia era básica y en el 15% restante llegaban a la mitad del total de las palabras.

Algunas preguntas sobre el eslogan que pueden ayudar a su selección o aprobación son: ¿es **coherente** con la marca?, ¿y con la propuesta?, ¿cuál es su **vigencia** en el tiempo?, ¿consigue la **atención** inmediatamente?, ¿utiliza el **lenguaje del consumidor**?, ¿es **creíble**?

CAPÍTULO III

3. PLAN DE MÁRKETING

3.1. DEL ESTUDIO DE MERCADO

3.1.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Análisis de mercado

Entrada la década de los 80, se dan las condiciones para el desarrollo de un nuevo modelo de producción que incentiva a la producción de los cultivos no tradicionales de exportación, donde la agroindustria de flores en la sierra, y la producción de camarones en la costa son las más representativas en los últimos años.

Factores que impulsan a la producción de flores:

El corto tiempo de retorno de la inversión, está calculado en tres años: esto, garantiza un repliegue rápido en caso de problemas políticos o económicos del país que pongan en riesgo la estabilidad del negocio implementado

La exoneración del pago de aranceles para la exportación de flores cortadas, botones, plantas, etc. a Estados Unidos, países de la Unión Europea y del Pacto Andino, según la Ley de Preferencias Arancelarias Andinas

Luego de iniciada esta etapa, la floricultura empieza a crecer en forma inusitada y es así como, dejando de circunscribirse a la provincia de Pichincha, sus cultivos se expanden a las provincias de Imbabura, Cotopaxi, Chimborazo, Azuay, Cañar y Guayas, renaciendo la esperanza en aquellos pueblos donde la fe se había perdido y obligadamente sus habitantes emigraban a las grandes ciudades a engrosar los cinturones de miseria.

Entre septiembre de 1994 y marzo de 1995, al sector floricultor le tocó vivir una época en la que podían desaparecer varias empresas, cuando el Departamento de los Estados Unidos aplicó un arancel del 49,75 para la Importación de rosas desde el Ecuador.

Esta situación adversa en la industria florícola incentivó mayores esfuerzos. El golpe, en un inicio fue contundente, pues del total de exportaciones de rosas, un 80% entraba al mercado estadounidense; el resto iba a Europa.

La búsqueda de nuevos mercados permitió que la flor ecuatoriana, cultivada en siete provincias del país, llegue países como España, Suecia, Holanda, Italia, Alemania, Rusia, etc.

La importancia del sector agropecuario en el país se evidencia por su participación agropecuaria en el producto interno bruto PIB, el cual alcanza el 10.7 % para el año 2008, y ocupa el segundo sector productor de bienes luego del petróleo. Además el sector agropecuario tiene una participación significativa en el comercio exterior del Ecuador, la cual alcanza el 28 % en el total de exportaciones y el 9.3% para el lado de importaciones registradas para el año 2008; el aporte del sector agropecuario a la economía es amplia, llegando a contribuir con el 26% al ingreso nacional.

Las estadísticas publicadas por Banco Central del Ecuador, han determinado que el sector floricultor tiene una aportación al PIB en al menos el 1.45% del total.

En términos monetarios, y de acuerdo a lo que indica la siguiente gráfica, la evolución de la exportación de flores ratifica un crecimiento a través de los años, llegando a ubicarse alrededor de 469,424 millones FOB para el año 2007, con un incremento para el año 2008 de 565,448 millones FOB.⁹

⁹ Expoflores

Cuadro No. 4

| AÑO | FOB |
|-------------|-------------------|
| 1996 | 104.653,33 |
| 1997 | 130.251,74 |
| 1998 | 160.951,61 |
| 1999 | 179.857,57 |
| 2000 | 193.848,07 |
| 2001 | 233.038,71 |
| 2002 | 289.343,17 |
| 2003 | 293.326,25 |
| 2004 | 340.808,43 |
| 2005 | 368.990,04 |
| 2006 | 444.169,02 |
| 2007 | 469.424,00 |
| 2008 | 565.448,00 |

Elaborado por: Autores

Fuente: Expoflores

A continuación se puede observar el desarrollo del sector florícola, alcanzando en el 2008 las 4.431 hectáreas cultivadas, de las cuales el 65,19% corresponden a rosas, 10,76% flores de verano y 9,71% Gypsophila.

Crecimiento del número de hectáreas cultivadas

Cuadro No. 5

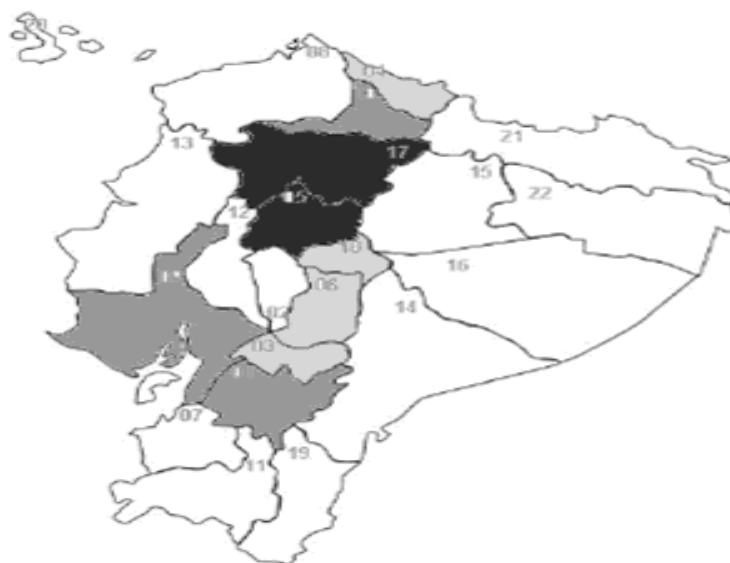
| TIPO DE FLOR | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008* | |
|------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|---------------|
| | HA. | HA. | HA. | HA. | HA. | HA. | HA. | % |
| ROSAS | 2.018,66 | 2.030,41 | 2.088,90 | 2.150,81 | 2.149,61 | 2.579,06 | 2.888,55 | 65,19 |
| GYPSOPHILA | 413,50 | 412,50 | 391,61 | 396,20 | 418,40 | 384,10 | 430,19 | 9,71 |
| FLORES DE VERANO | 254,08 | 232,08 | 366,01 | 254,08 | 309,76 | 425,56 | 476,63 | 10,76 |
| PLANTAS DE ROSAS | 52,00 | 52,00 | 52,00 | 52,00 | 52,00 | 57,00 | 63,84 | 1,44 |
| CLAVELES | 111,50 | 116,50 | 104,68 | 116,50 | 98,50 | 75,00 | 84,00 | 1,90 |
| MINICLAVEL | 54,13 | 54,13 | 59,14 | 54,13 | 51,63 | 51,63 | 57,83 | 1,30 |
| CRISANTEMO | 11,00 | 11,00 | 11,00 | 11,00 | 11,66 | 9,00 | 10,08 | 0,23 |
| POMPON | 10,00 | 10,00 | 10,00 | 10,00 | 10,00 | 5,00 | 5,60 | 0,13 |
| LIATRIS | 25,50 | 25,50 | 23,40 | 28,00 | 25,50 | 34,70 | 38,86 | 0,88 |
| STATICE | 29,85 | 28,35 | 27,23 | 30,25 | 30,10 | 28,00 | 31,36 | 0,71 |
| LILIUM | 3,50 | 3,50 | 3,50 | 3,50 | 3,50 | 3,50 | 3,92 | 0,09 |
| SOLIDASTER | 5,25 | 5,25 | 3,25 | 5,25 | 5,25 | 5,25 | 5,88 | 0,13 |
| ASTER | 28,47 | 28,97 | 26,02 | 28,97 | 39,00 | 39,00 | 43,68 | 0,99 |
| ASTROMELIAS | 10,00 | 13,70 | 12,10 | 13,70 | 8,40 | 9,00 | 10,08 | 0,23 |
| LIMONIUM | 64,59 | 71,09 | 71,64 | 67,39 | 62,09 | 63,89 | 71,56 | 1,61 |
| FLORES TROPICALES | 151,50 | 151,50 | 128,00 | 164,00 | 151,50 | 176,00 | 197,12 | 4,45 |
| OTROS | 18,10 | 16,25 | 17,98 | 30,75 | 13,75 | 10,75 | 12,04 | 0,27 |
| TOTAL HECTAREAS | 3.261,63 | 3.262,73 | 3.396,46 | 3.416,53 | 3.440,65 | 3.956,44 | 4.431,21 | 100,00 |

Elaborado por: Autores

FUENTE: Empresas floricultoras – Expoflores

El área más representativa de producción de flores está en la provincia de Pichincha, sin embargo en los últimos 10 años, estos cultivos se han expandido a las provincias de Imbabura, Cotopaxi, Chimborazo, Azuay, Cañar y Guayas.

Gráfico No. 1



Elaborado por: Autores

Fuente: Empresas floricultoras – Expoflores

Se estima que en el año 2008, la floricultura ecuatoriana agrupó a más 350 empresas afiliadas y 150 empresas no asociadas que producen Rosa, Clavel, Clavelina Pompón, Crisantemo, Gypsophila, Flores de Verano y Flores Tropicales, dando ocupación directa a 61.755 trabajadores, de los cuales el 60 % son mujeres.

¹⁰Las rosas son la principal variedad exportable dentro del sector florícola, aproximadamente el 80% de las exportaciones pertenecen a esta especie.

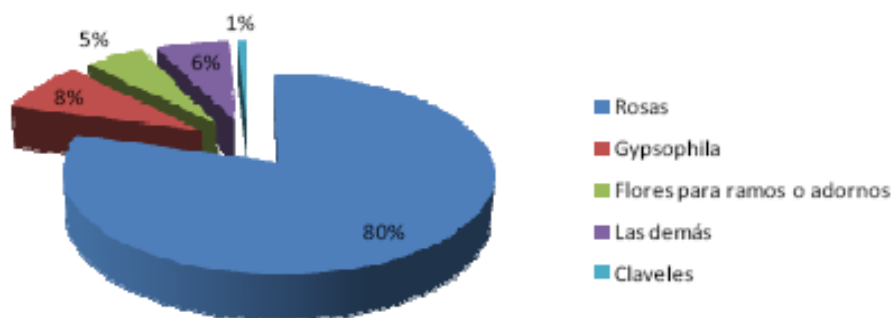
Otra variedad de importancia es la gypsophila, de la cual el Ecuador es el principal productor mundial, con el mayor número de hectáreas en cultivo. Dentro de las exportaciones, esta flor constituye el 8% del total de las variedades exportadas.

El clavel representa el 1% de exportaciones totales y otras variedades de flores representan el 11%.

¹⁰ Datos del BCE

Gráfico No. 2

Variedades de Flores Exportadas por el Ecuador
Promedio 2004-2008



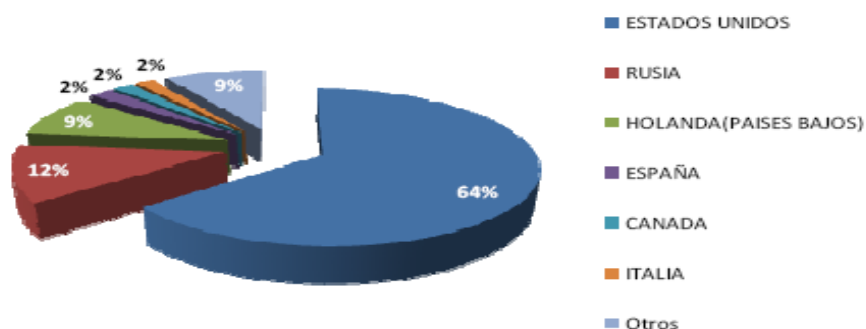
Fuente: BCE-SIM
Elaboración: CICO (REDCO – PUCE) - CORPEI

Durante el periodo 2006-2008, los principales mercados de las exportaciones de flores fueron: Estados Unidos con una participación del 64%, Rusia con el 12%, Países Bajos con el 9%, España 2%, Canadá 2% e Italia con el 2%. Estos seis países en total captaron USD 521 millones de las exportaciones totales de flores ecuatorianas.

Predominaron las exportaciones de rosas, gypsophilias y flores de verano. Estados Unidos es el principal comprador de las flores ecuatorianas y en el 2008 importó USD 407 millones; Rusia figura como el segundo país de destino, al cual se le exportó USD 55 millones en este mismo año; y como tercer socio se encuentra Holanda con USD 38 millones.

Gráfico No. 3

Destino de las Exportaciones de Flores
Promedio 2006-2008



Fuente: BCE-SIM
Elaboración: CICO (REDCO – PUCE) - CORPEI

Las flores ecuatorianas tienen como principal mercado a Estados Unidos, y se complementa con ventas en el mercado europeo, el mismo que tiene mayor consumo per cápita en el mundo. Rusia y Holanda son los países más atractivos de ese continente, mientras que en Asia todavía la participación es muy marginal, pero con un potencial enorme si nuestro país, si se logra disminuir las tarifas de transporte aéreo.

Existen buenas expectativas para incursionar en el mercado chino y japonés, inicialmente a través de la participación en ferias demostrativas, estimando que podrían transcurrir diez años para consolidar ese mercado.

Esta estrategia debe ser abordada cuanto antes, pues la dependencia del país con relación al mercado americano es muy alta y cualquier desequilibrio afectará nuestras exportaciones, pues al tratarse de un artículo suntuario los demandantes compran menos y/o pueden dejar de consumir.

En conclusión, podemos afirmar que de acuerdo a la dinámica de la demanda de flores, los proyectos que apuntan a mejorar la competitividad a través de la

identificación de reformas que permitan reducir costos y aumentar la eficiencia, tendrán un mercado asegurado y permitirá que la floricultura nos siga representando como una embajadora de belleza, calidad y riqueza.

3.1.1.1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

- Llegar a los clientes insatisfechos con el producto
- Brindar un servicio de calidad que sea diferenciador ante la competencia
- Fomentar el desarrollo sustentable del medio ambiente.
- Identificar amenazas y debilidades de los entornos internos y externos para convertirlos en oportunidades y fortalezas.

3.1.1.2. EVALUACIÓN DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Para la evaluación de la investigación de mercados hemos tomado el siguiente sistema:

¹¹Sistema de información de Mercados

En el campo del Mercadeo se han desarrollado y perfeccionado herramientas para el manejo de la información: los Sistemas de Información de Mercadeo SIM.

Estos sistemas buscan básicamente lograr intimidad entre la empresa y el cliente, como si la persona que lo atiende fuera siempre la misma, sin importar el canal de comunicación: teléfono, e-mail, chat, o la visita de un vendedor. La clave es, integrar todas las caras visibles de la empresa para que el cliente vea una sola, sin importar desde dónde la mire.

¹¹ Google Sistemas de Información de Mercados (SIM)

Es difícil ignorar hoy día el comportamiento de los consumidores frente a los dinámicos mercados actuales, ya que los consumidores tienen muchas opciones para seleccionar el producto o servicio que más le convenga o que más llene las expectativas.

Por eso todo departamento de mercados cuenta con una herramienta determinante en pro del éxito del aseguramiento del comportamiento de los mercados (“un AS bajo la manga”), como es la herramienta de mercados, puesto que ella involucra la recopilación, registro y análisis sistemático de datos relacionados con problemas del mercado de bienes y servicios.

En este mundo globalizado lo más importante para las pequeñas, medianas, pero sobre todo las grandes empresas, es el hecho de sobrevivir ante los continuos cambios tecnológicos, para enfrentar o evitar futuros problemas para seguir siendo una empresa totalmente rentable, por eso la importancia de darle un muy buen uso e interrelación a la información obtenida.

Definición:

Es la estructura para reunir y manejar información de fuentes internas y externas a una organización. Suministra un flujo continuo de información, sobre precios, gastos publicitarios, ventas, competencia, comportamiento del consumidor, tendencias del mercado, gastos de distribución, etc.

Cuando hablamos de fuentes internas tenemos: los contactos con los Clientes, registros contables, y demás datos financieros y operativos. En el caso de fuentes externas: datos del gobierno (censo de la Oficina Central de Estadística e Informática), estudios de asociaciones comerciales, revistas comerciales, e informes suministrados por empresas externas de recolección de datos.

Los Sistemas de Información en Mercadeo tienen una orientación hacia el futuro de las personas, equipos y procedimientos, cuya finalidad es la de almacenar y

procesar un conjunto de información capaz de ayudar en la correcta toma de decisiones de la gerencia de mercadeo, en función de su respectivo programa de comercialización.

Importancia de los sistemas de información:

La importancia de los Sistemas de Información radica en que permiten una orientación metódica, y una coordinación adecuada de los recursos disponibles, identificación más rápida de los problemas y evaluación cuantitativa de los resultados. Tienen como es natural, ciertos problemas de aplicación que están fundamentalmente vinculados con la naturaleza psicológica de los ejecutivos de mercadeo.

El éxito de un ejecutivo de mercadeo dependerá en gran parte de los factores tales como: habilidad para responder a los factores externos de un sistema de mercadeo, el cual está en permanente proceso de cambio y de la correcta utilización de los recursos controlables por la empresa para adaptarse adecuadamente al medio ambiente externo.

La implementación de un sistema de información de mercadeo es una herramienta de trabajo de gran utilidad para un ejecutivo de mercadeo de una empresa importante en un mercado altamente competitivo.

Son de gran importancia estos sistemas porque por ejemplo en la actualidad los productos tienden a tener menor vida útil, entonces se deben tomar decisiones con menos tiempo y acertadas, es decir que se está presionado con el tiempo y debe tomar decisiones en el menor tiempo posible sin que afecte la empresa o el mercado sistematizado.

También porque el cliente con el pasar del tiempo se ha visto más interesado por la información de ingredientes y de la calidad del producto, lo que obliga a los

productores a estar al tanto y un paso adelante del consumidor en cuanto a éstos parámetros.

También porque las actividades de mercadeo se vuelven más y más complejas por su amplitud física debido a la creciente internacionalización de los mercados, por la necesidad de conocer más profundamente las necesidades y deseos del consumidor, y por la necesidad de saber cuáles productos y clientes son rentables y cuáles no lo son.

Ventajas de los Sistemas de Información en Mercadeo (SIM):

El uso adecuado por parte de la gerencia de mercadeo, de los Sistemas de información, redundará en una serie de beneficios tangibles en la operación comercial de la empresa:

- Drástica reducción de los costos operativos.
- Disponibilidad inmediata de la información.
- Intercambio instantáneo de los resultados.
- Rapidez en la toma de decisiones.
- Actualización constante de la Base de Datos.
- Mayor eficiencia.
- Más y mejores servicios a los clientes.
- Incremento en la eficiencia de la fuerza de venta.
- Retener el dominio del mercado por parte del líder.
- Retener a los clientes casuales u ocasionales.
- Incrementar en el tiempo el valor potencial de cada cliente.
- Ganarle clientes a la competencia.

Algunas personas tienden a confundir los Sistemas de Información en Mercadeo con la Investigación de Mercados, ya que ambos están orientados a la búsqueda, captura y análisis de información por parte del mercado, pero tienen diferencias.

La principal diferencia entre la Investigación de Mercados y los Sistemas de Información de Mercadeo (SIM), radica en que la primera es un proceso de recolección de información para situaciones específicas, mientras el SIM proporciona una entrada continua de datos para una organización.

Las decisiones no recurrentes que se refieren a la dinámica en el entorno de mercadeo con frecuencia exigen una búsqueda de datos estructurada de conformidad con el problema y la decisión. La investigación de mercados se caracteriza por un análisis a fondo de los principales problemas o temas. La información que se necesita sólo puede obtenerse de fuentes externas a los canales de información formales con que cuenta una organización.

¹²3.1.2. DEFINICIÓN DEL MÁRKETING MIX

El marketing, mercadeo o mercadotecnia es una disciplina dedicada al análisis del comportamiento de los mercados y de los consumidores. A través del estudio de la gestión comercial, se busca retener y fidelizar a los clientes mediante la satisfacción de sus necesidades.

El **márketing mix** o **mezcla de mercadotecnia** es un concepto que se utiliza para nombrar al conjunto de herramientas y variables que tiene el responsable de marketing de una organización para cumplir con los objetivos de la entidad.

¹² Google. Definición de Marketing mix

Gráfico No. 4



Esto quiere decir que el marketing mix está compuesto por la totalidad de las estrategias de marketing que apuntan a trabajar con los cuatro elementos conocidos como las **Cuatro P: Producto, Precio, Plaza y Promoción** (Publicidad).

El marketing mix apela a diversos principios, técnicas y metodologías para incrementar la satisfacción del **cliente** a partir de la gestión de las **Cuatro P**. Para que tenga éxito, el marketing mix debe mantener la coherencia entre sus elementos (no tiene sentido posicionar un producto en el sector de lujo y luego tratar de competir con un precio bajo).

A la hora de trabajar con el marketing mix, el experto debe tener en cuenta si los objetivos que se plantea son a corto o largo plazo, ya que ciertas variables son difíciles de modificar en el tiempo cercano.

Los **productos**, por ejemplo, tienen un ciclo de vida que comienza con el lanzamiento, sigue con el crecimiento, alcanza la madurez y finalmente entra en declive. El marketing mix debe tener en cuenta en qué fase del ciclo de vida se encuentra el producto para diseñar las estrategias.

3.1.2.1. PRODUCTO O SERVICIO

Producto

La rosa se considera como la flor más importante desde el punto de vista de mercado, por lo que se aprecia como una oportunidad de negocio tangible. Las flores más vendidas en el mundo son, en primer lugar, las rosas seguidas por los crisantemos, tercero los tulipanes, cuarto los claveles y en quinto lugar los lilium. Ninguna flor ornamental ha sido y es tan estimada como la rosa. A partir de la década los 90 su liderazgo se ha consolidado debido principalmente a una mejora de las variedades, ampliación de la oferta durante todo el año y a su creciente demanda.

La rosa ecuatoriana se considera como el producto estrella dentro de las flores que se producen en el país. Entre las características que distinguen su calidad y belleza se encuentran el tamaño del botón (grande), el grosor del tallo (grosso, largo y duradero) y su vida en florero.

Foto No. 2



Elaborado por: Autores

FUENTE: Finca Nevaflor S.A.

Rosas

El tamaño de la flor depende de las exigencias de cada mercado. Así, por ejemplo, los mercados rusos demandan rosas de 70, 80 y 90 centímetros, mientras mercados como el alemán prefieren 60, 50 y 40, y Estados Unidos tamaños de 60 centímetros.

El número de cosechas anuales de rosa tampoco es constante pues depende de la variedad de rosa cultivada y de la zona de cultivo. Hay variedades que pueden tener ciclos de 65 días en una zona, pero que pueden subir a 85 días en otra zona más alta.

Hay que tener en cuenta que el cultivo de rosa ecuatoriana presenta diferencias sustanciales según las condiciones geográficas, siendo el principal factor la luminosidad.

3.1.2.2. PLAZA

La plaza que la floricultora ROSE TRACK S.A. ha considerado inicialmente es los Estados Unidos de Norte América, con el fin de afianzarse para incursionar en los mercados de Europa y con el tiempo al mercado de Asia ya que presenta un constante crecimiento en demanda de rosas.

3.1.2.3. PROMOCIÓN

La empresa comercializadora y productora de Rosas ROSE TRACK S.A., consideró importante el establecer que la promoción más adecuada para llegar a satisfacer al cliente es, ofrecer descuentos y rosas de calidad.

De la misma manera la publicidad que realizará la empresa, será por medio ferias, páginas web en el internet y alianzas estratégicas con centros de acopio, aunque son medios muy costosos pero con resultados positivos, lo cual no

significa que se realice publicidad por prensa escrita, que también será factible pero, en menor proporción.

3.1.2.4. PRECIO

El precio está dado por el mercado y existe variación tanto en función del país de destino como del largo de tallos, tamaño de botón y sobre todo épocas pico en donde se consiguen los mejores precios. ROSE TRACK S.A. mantendrá un promedio por tallo de US\$.0.28 centavos al año 2012, sin embargo para las proyecciones financieras se ha considerado un precio promedio por botón de US\$.0,27.

3.1.3 CADENA DE VALOR DEL PRODUCTO O SERVICIO

Cuadro No. 6

| | | | | | |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| Actividades Secundarias | Infraestructura.- Invernaderos, Área de Post cosecha, Cuarto Frio, Oficinas, Equipos Recursos Humanos.- Talento Humano con conocimientos del Cultivo de Rosas y un Software adecuado Investigaciones & Desarrollo.- Equipos de Post Cosecha Innovadores, Control Ambiental y de Temperatura Tecnificada Adquisiciones & Abastecimiento.- Proveedores de Transporte, Materiales de empaque y productos Químicos puntuales | | | | |
| | Actividades Primarias | Logística de Entrada | Producción | Logística de Salida | Ventas |
| | Preparación de Suelos Adquisición de Plantas Sistema de Riego Personal de Campo | 1. Siembra de Plantas 2. Fertilización y adquisición 3. Mantenimiento y limpieza de cada Planta 4. Encapuchamiento de Botones 5. Control de crecimiento 6. Control Sanitario 7. Corte 8. Deshojamiento y limpieza de espinas 9. Embonchado por variedad 10. Hidratación 11. Control de Calidad 12. Empacado 13. Almacenamiento en Cuarto Frio | Envío del producto en cajas de la Finca al Aeropuerto en vehículos refrigerados Transporte del Aeropuerto al destino final vía aérea | Venta de rosas en diferentes tamaños y variedades | Feedback Llamada de evaluación del producto y solicitar recomendaciones |

Margen 25%

Elaborado por: Autores

Fuente: Datos de la Tesis

3.1.4 MODELO DE LAS CINCO FUERZAS

- La acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial de un sector industrial, en donde el potencial de utilidades se mide en términos del rendimiento a largo plazo del capital invertido.
- El objetivo de la estrategia competitiva para una unidad de empresa en un sector es encontrar una posición en dicho sector en el cual pueda defenderse mejor la empresa contra estas fuerzas competitivas o pueda inclinarlas a su favor.

1. Rivalidad de los competidores (Alta)

La rivalidad entre los competidores existentes da origen a manipular su posición utilizando tácticas como la competencia en precios, batallas publicitarias en exposiciones, introducción de nuevas variedades de rosas. La rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o ve la oportunidad de mejorar su posición.

Dentro del mercado FLORÍCOLA podemos afirmar que la rivalidad entre los competidores es muy alta, debido a la gran fragmentación de competidores que ofrecen productos similares al mercado. Lo que sucede es que algunas formas de competir, en especial la competencia en precios, son sumamente inestables y muy propensas a dejar todo un sector industrial peor, desde el punto de vista de la rentabilidad.

Las rebajas de precio son rápidas y fácilmente igualadas por los rivales, y una vez igualadas, disminuyen los ingresos para todas las empresas.

Algunos de los factores que influyen en la intensa rivalidad del sector son:

- Gran número de competidores igualmente equilibrados.

- Falta de diferenciación.

2. Amenaza de nuevos competidores (Alta)

- El ingreso de nuevas empresas en cualquier sector aporta capacidad adicional, deseos de obtener una participación en el mercado y recursos sustanciales. Esto puede obligar a bajar los precios.
- La amenaza de ingresos en un sector depende las barreras de entrada.
- Se necesitan grandes economías para su producción.
- Escasa diferenciación del producto.
- No se necesita una experiencia profesional elevada.

3. Presión de productos sustitutivos. (Baja)

- Dentro del campo florícola, podemos encontrar varios productos sustitutos para las Rosas que la empresa comercializa y produce:
- Flores permanentes y transitorias
- Pero se determina que los sustitutos no causan mayor resistencia debido a que las rosas son más apreciadas por los clientes antes que un mini clavel

4. Poder de negociación de los clientes (Alta)

Los clientes están forzando la reducción de los precios haciendo que las empresas FLORÍCOLAS y los distribuidores compitan entre ellos.

Los factores que influyen para que se produzca esta circunstancia son:

- Productos poco diferenciados
- Mayor facilidad de adquisición

5. Poder de negociación de los proveedores (Media)

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector amenazando con elevar precios. Para el caso concreto de los distribuidores el poder de negociación de las empresas florícolas es un factor importante a tener en cuenta.

La actual rebaja de precios del sector está estrechando paulatinamente los márgenes de beneficios lo que lleva a las compañías a trasladar esta disminución a los distribuidores.

Si bien el poder de las compañías no es del todo elevado debido a los siguientes factores:

- Elevado número de empresas florícolas.
- Costes de cambio de proveedor relativamente bajos.

3.1.5. ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR (MERCADO OBJETIVO)

Zona de Influencia

La plantación estará ubicada en la provincia de Cotopaxi, cantón Latacunga, Parroquia Belisario, sector privilegiado por su clima, luminosidad, tipo de agua y terreno, para el cultivo de rosas.

Comercialización

Para los grandes productores el principal canal para comercializar sus rosas, es la exportación valiéndose de su fuerza de ventas para negociar acertadamente precio, volumen y forma de pago.

Sus clientes pueden llegar a ser desde importadores hasta floristerías, dependiendo de las políticas que establezca cada empresa exportadora.

ROSE TRACK S.A. dará prioridad a sus clientes directos es decir a importadores que mantendrán órdenes fijas (standing orders) durante todo el año y posteriormente considera los pedidos diarios (spots) que provendrán nuevamente de los mismos u otros importadores y comercializadoras de flor.

ROSE TRACK S.A. será una finca comprometida a brindar la mejor calidad y servicio a los clientes, razón por la cual ha establecerá adicionalmente una política estricta con respecto al proceso y aceptación de reclamos.

En cuanto a la política de cobros que adoptará la empresa, ésta se detalla a continuación:

- Se establecerá un crédito de 30 días, sin embargo se extenderá hasta 45 días
- El envío de los Estados de Cuenta se los realizará cada fin de mes o cada 15 días como lo requiera el cliente.

Aspectos Tecnológicos del Proyecto

Detalle de variedades

ROSE TRACK S.A. ha establecido una política de producción, vinculada a la exclusividad de variedades Premium, razón por la cual la renovación anual será superior al 5%, parámetro que la mayoría de florícolas lo establece.

El 50% de las variedades corresponderán a rojos y el 50% restante a otras variedades, entre rosado, blanco, amarillo, naranja, verde y bicolors.

Cuadro No. 7

| |
|-----------------------------|
| VARIETIES |
| RED |
| FREEDOM |
| FOREVER YOUNG |
| SEXY RED |
| ROUGE B |
| RED PARIS |
| PINK |
| ROSSINI |
| HOT PINK |
| MURANO |
| SOUL MATE |
| WHITE |
| POLAR STAR |
| YELLOW |
| GOLDEN FASHON |
| MOHANA |
| ORANGE |
| VOODO |
| CAPRICCIO |
| ROCK STAR |
| MOVIE STAR |
| GREEN |
| MONDIAL |
| MENT |
| PEACH |
| CUMBIA |
| BICOLOUR Y NOVELTIES |
| HIGH&MAGIC |
| HIGH&YELLOW MAGIC |
| CABARET |
| IGUANA |
| SWEETNES |

Elaborado por: Autores

Fuente: Expoflores

Los estándares establecidos para la exportación de la rosa serán:

Mercado americano y europeo:

Diámetro de botón: (2.5-3-3.5) cm.

Torcedura: 4cm.

Calibre: (5-5-6) mm.

Longitudes: 38-39-40-41-42-43-44-45-46-47

Deshoje: 15-20-25

Mercado ruso:

Diámetro de botón: (3-3.5-4)

Torcedura: 4cm.

Calibre (6-6-7) mm.

Longitudes: 40-41-42-43-44-45-46-47-48-49

Deshoje: 12-17

Programa de abastecimiento e inventarios en stock

- Para pedidos de fertilizantes y agroquímicos se realizará una vez al mes, considerando: consumo promedio mensual, stock de bodega a la fecha, cálculo de pedido basado en un stock de 30 días y presupuesto.
- Para los materiales de cultivo y mantenimiento, el pedido se realizará cada mes, considerando obras y arreglos a realizar programados; el stock actual y el presupuesto.
- Para los pedidos de materiales de post cosecha se considerará consumos promedios mensuales, estimaciones de producción, stock de materiales en bodega a la fecha.

- Para el pedido de plásticos de invernadero se considerará el plan de cambios anual según cumplimiento de tiempo de emplastado, los cambios de variedades, el stock necesario por emergencia de daños por vientos, granizados, más o menos el 7% de stock.

Política de compras:

- Cotización de precios entre varios proveedores
- Considerará posibilidad de descuento por volumen y pronto pago
- Garantía
- Tiempo de entrega
- Forma de pago

Parámetros de Control de Calidad en Post cosecha

El mercado de flores cada día es más competitivo y los clientes son cada vez más exigentes, razón por la cual ROSE TRACK S.A. revisará cada uno de sus procesos en:

- Prevención de enfermedades
- Punto de Corte
- Hidratación
- Control de enfermedades
- Presentación del producto
- Cadena de frío
- Vida en florero

Los estándares de calidad aplicables irán dirigidos específicamente a obtener un producto libre de plagas, enfermedades, deficiencias nutritivas y físicas, sin utilizar productos que afecten la salud humana y el ecosistema preservando la

fauna y flora, lo que permitirá garantizar un producto competitivo y libre de riesgos internos y externos, satisfaciendo las necesidades del cliente.

Vida útil del proyecto

Las causas que determinan la vida útil del cultivo de rosas, están relacionadas con el envejecimiento de las plantas (matas) y el estado sanitario, en especial de la presencia de enfermedades virales.

La vida útil de las plantas es de 12 años, aunque el promedio de vida de una variedad tanto por cambios de preferencias como edad de las plantas se la ubica en 7 años. De allí nace la necesidad de la renovación permanentemente de las plantas.

El seguimiento de la degradación física de los plásticos térmicos se puede realizar regularmente por una simple observación que revele la aparición de desgarraduras, sin embargo se ha determinado que la vida útil promedio de este material es de 2 – 2½ años.

Insumos, servicios y mano de obra directa

El detalle de insumos, servicios y mano de obra directa, se encuentra en el modelo de proyecciones financieras.

Sistemas de: control de calidad, empaque, transporte que apliquen

Estarán basados en obtener un producto que satisfaga las expectativas de alta calidad al cliente, cumpliendo con los estándares de calidad internacional aplicada en todos los procesos laborales de post cosecha tales como: Recepción, Clasificación, Boncheo, Control de Calidad, Empaque y Transporte refrigerado,

cabe mencionar que son sistemas de calidad implementados en cada proceso y labor específica.

Proveedores de insumos

Los principales proveedores de insumos de ROSE TRACK S.A. serán:

- Multiagro
- Serviagro
- Carlisan
- Corruempaque
- Microempaques
- Cransa

Políticas de Pagos.

Las políticas de pagos a proveedores serán establecidas de acuerdo a la recuperación de cartera.

- Los términos de pago para Proveedores son 60 y 90 días en productos químicos e insumos de pos cosecha.
- El pago a proveedores de fertilizantes son a 30 días.

Los pagos serán contados a partir de la fecha de recepción de la factura en nuestras instalaciones documentando dichos pagos con cheques posfechados.

3.1.6 VALOR AGREGADO DEL PRODUCTO

- ¹³Valor agregado o añadido es una característica o servicio extra que se le da a un producto o servicio con el fin de darle un mayor valor comercial, generalmente se trata de una característica o servicio poco común, o poco usado por los competidores, y que le da al negocio o empresa cierta diferenciación.

¹³http://es.wikipedia.org/wiki/Valor_agregado

- Tomando como referencia el concepto nosotros nos basaremos en presentar un producto y servicio de calidad que sobrepasen las expectativas de los consumidores, como facilidades de adquisición, comunicación inmediata, trato personalizado, flores de calidad, cortes de tallo de acuerdo a las expectativas del cliente.

3.1.7. ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA

Mercado de demanda

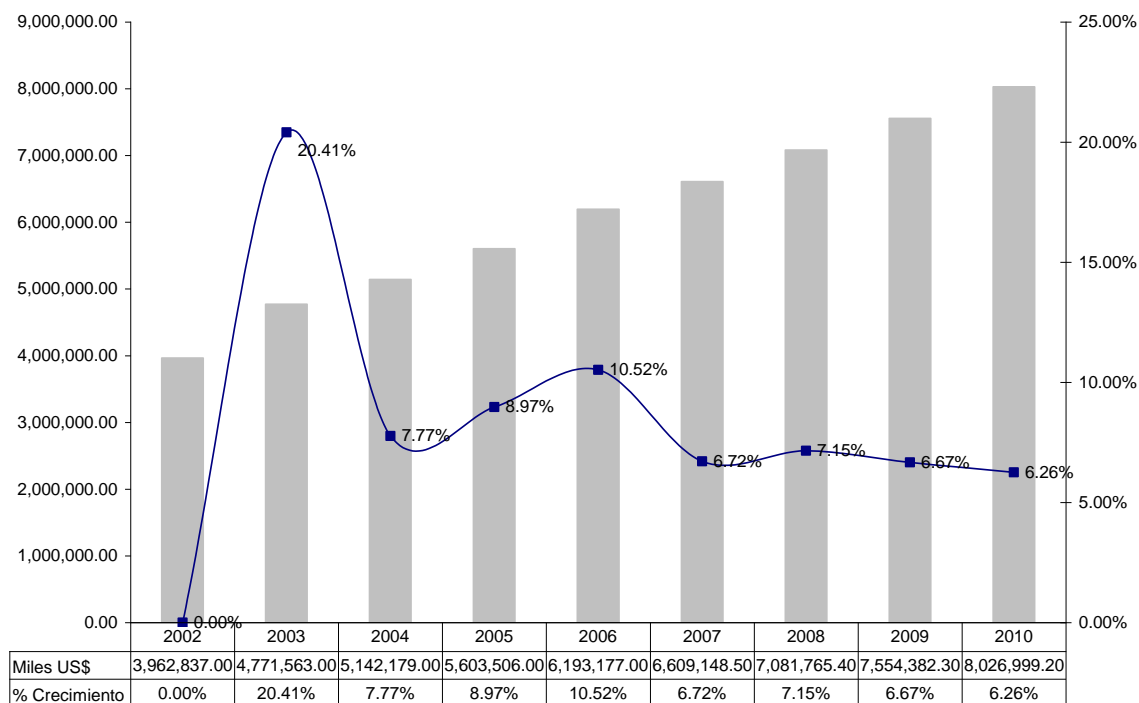
Se estima que un 6% de la producción de rosa se demanda en el mercado nacional y el 94% en mercado internacional (Estados Unidos y Europa especialmente).

El mercado que tuvo mayor participación en el año 2009 corresponde a Estados Unidos con un 42%, posteriormente Europa (Rusia, Alemania, España, Francia, Holanda, Italia, Suiza) con un 50% y finalmente otros destinos (Canadá, Latinoamérica, Asia, etc.) con un 8%.

El mercado de flores está creciendo con un promedio anual de 12%. En la siguiente gráfica se detalla esta tendencia.

Gráfico No. 5

Evolución de las exportaciones mundiales de flores frescas



Fuente: TRADE MAP

Elaborado: TRADE MAP

El mundo demanda esta flor en días festivos, en especial San Valentín, Día de la Madre, Navidad, no solo por su belleza, sino también por ser la de los tallos más largos del mundo. Las rosas de exportación pueden llegar hasta los 180 centímetros.

En el año 2012, primer año de operación de ROSE TRACK S.A., se registrará un total de ventas que ascenderá a US\$ 215.900,00, de los cuales el 60% se destinará a Estados Unidos, el 20% a Europa y el 20% a Rusia.

Cuadro No. 8

Ventas 2012 – ROSE TRACK S.A.

| CLIENTES | DÓLARES | % |
|--------------|-------------------|-------------|
| USA | 129.540,00 | 60% |
| EUROPA | 43.180,00 | 20% |
| RUSIA | 43.180,00 | 20% |
| TOTAL | 215.900,00 | 100% |

Elaborado por: Autores

Fuente: Proyecciones Estimadas de la Tesis

Las nuevas proyecciones al año 2013, estarán enfocados hacia una mayor participación en el mercado europeo (30%) y equilibrio con otros mercados de comercialización, con la finalidad de asegurar los niveles de producción y ventas en sus principales destinos. Las ventas para el mismo año ascenderán a US\$ 950.000,00 en vista que las 3 Has. Cultivadas de rosas entrarán en producción, y su rendimiento alcanzará el 0.8 tallo/mes.

Cuadro No. 9

Proyecciones 2013 – ROSE TRACK S.A.

Análisis de la Oferta.

| CLIENTES | DÓLARES | % |
|--------------|-------------------|-------------|
| USA | 522.500,00 | 55% |
| EUROPA | 285.00,00 | 30% |
| RUSIA | 142.500 | 15% |
| TOTAL | 950.000,00 | 100% |

Elaborado por: Autores

Fuente: Proyecciones estimadas de la Tesis

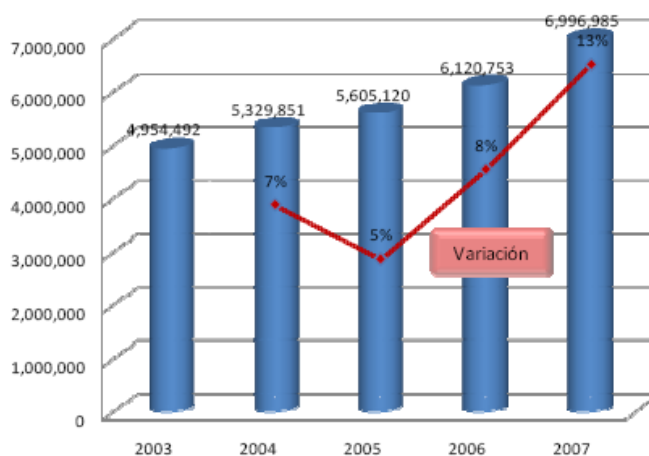
3.1.8 ANÁLISIS DE LA OFERTA

Exportaciones mundiales:

La actividad florícola ha crecido constantemente debido a que la demanda ha aumentado a nivel mundial. Del 2003 al 2007, las exportaciones crecieron en un 8%, tal como se indica en el siguiente gráfico:

Gráfico No. 6

Evolución de las exportaciones mundiales de flores
miles USD



Fuente: TRADE MAP
Elaboración: CICO (REDCO – PUCE) - CORPEI

Los Países Bajos son el principal proveedor florícola a nivel mundial, este país representa el 56,38% de las exportaciones totales de flores; seguido por Colombia con el 15,93% y Ecuador con el 5,76%.

Durante el 2007, los Países Bajos exportaron aproximadamente 4 mil millones de USD; mientras que Ecuador exportó USD 403 millones de acuerdo a datos del TRADEMAP y USD 468 millones de acuerdo a datos del BCE.

Colombia exporta anualmente alrededor de 600 millones de dólares. Es importante indicar que los floricultores colombianos gozan de un subsidio de 75 millones que representa 10 centavos por cada dólar de producto exportado.

Cuadro No. 10

| Principales Países Exportadores Producto: 0603 Flores | | | | | | | |
|----------------------------------------------------------|---------------------------|------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------|
| Rank | Exportadores | Valor exportado en 2007, en miles de USD | Cantidad exportada en 2007 | Crecim. anual en valor entre 2003-2007, % | Crecim. anual en cantidad entre 2003-2007, % | Crecim. anual en valor entre 2006-2007, % | Particip. en las export. mundiales, % |
| | Estimación Mundo | 6,996,859 | 1,764,144 | 9 | 8 | 14 | 100 |
| 1 | Países Bajos (Holanda) | 3,944,605 | 1,044,316 | 8 | | 18 | 56.38 |
| 2 | Colombia | 1,114,884 | 231,975 | 14 | 5 | 15 | 15.93 |
| 3 | Ecuador | 403,028 | 78,604 | 9 | 1 | -8 | 5.76 |
| 4 | Kenya | 313,412 | 97,869 | 14 | 11 | 15 | 4.48 |
| 5 | Italia | 91,485 | 8,560 | 1 | -6 | 12 | 1.31 |
| 6 | Bélgica | 87,305 | 12,537 | 9 | 9 | 16 | 1.25 |
| 7 | Israel | 83,055 | 3,701 | -15 | | 20 | 1.19 |
| 8 | India | 80,504 | 19,574 | 47 | 15 | -11 | 1.15 |
| 9 | Tailandia | 79,220 | 27,665 | 11 | 9 | 8 | 1.13 |
| 10 | Estados Unidos de América | 73,095 | 848 | 9 | | 59 | 1.04 |
| 11 | Etiopía | 68,827 | 17,296 | 283 | 617 | 174 | 0.98 |
| 12 | Alemania | 56,636 | 6,968 | 13 | 9 | 8 | 0.81 |
| 13 | Malasia | 52,020 | 77,892 | 22 | 78 | 7 | 0.74 |
| 14 | España | 48,574 | 4,993 | -15 | -37 | -7 | 0.69 |
| 15 | Costa Rica | 46,478 | 1,774 | 17 | | 0 | 0.66 |

Fuente: TRADE MAP
Elaboración: CICO (REDCO – PUCE) - CORPEI

En Latinoamérica, Ecuador tuvo un fuerte desarrollo en los últimos cinco años, actualmente se produce más de 300 variedades de rosas, convirtiéndose en el país con el mayor número de hectáreas cultivadas y produciendo la gama más variada de colores.

“La rosa ecuatoriana supera a la colombiana en calidad y variedad”, señalan productores y exportadores. Esto se debe a que floricultores ecuatorianos se han concentrado en dos aspectos fundamentales: inversión tecnológica y renovación de plantaciones con nuevas variedades.

Cada planta de rosa de una nueva variedad representa un desembolso promedio de 95 centavos de dólar por la regalía y, 70 centavos de dólar por la planta, en sí. Alrededor del 10% al 25% de la superficie plantada se debe renovar cada año, si se quiere mantener un nivel de calidad, productividad y de ventas, adecuados a la demanda mundial.

3.1.9. DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA INSATISFECHA.

Aun existiendo una oferta masiva de rosa ecuatoriana, cada vez son más los nichos de mercado que la requieren alrededor del mundo.

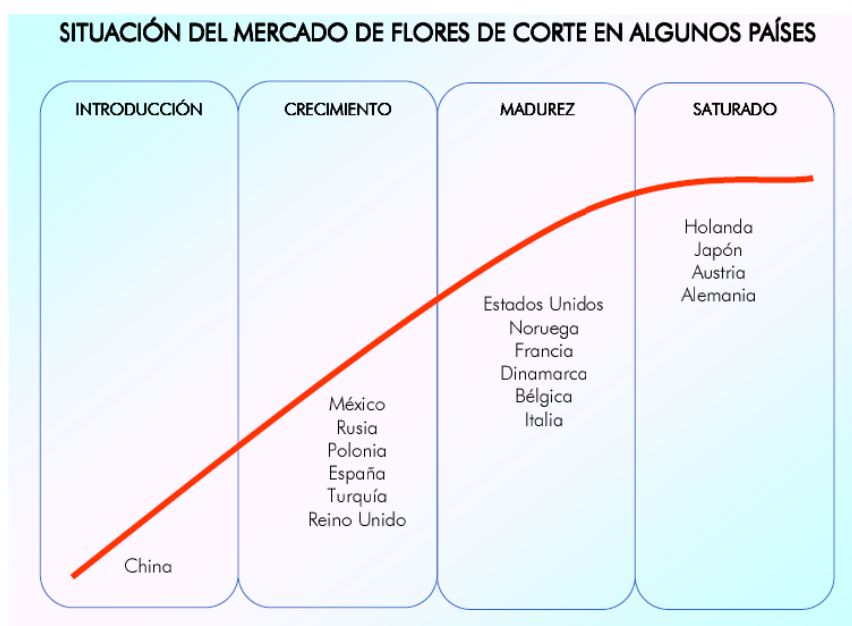
Debido al incremento de la demanda mundial de rosa ecuatoriana, el ofrecimiento siempre permanece escaso frente a su requerimiento.

Esta brecha que existe entre la oferta y la demanda ha generado oportunidades en ciertos mercados del sector florícola, los mismos que son analizados a continuación:

- Estados Unidos es el mercado natural de flores y a pesar de que durante el invierno generan una producción local, ésta es deficiente, oportunidad muy bien aprovechada por productores ecuatorianos.
- Los exportadores de rosas no han logrado cubrir todo el mercado europeo, lo cual proporciona excelentes posibilidades de desarrollo y demanda a futuro, además la flor ecuatoriana cuenta en su mayoría con certificaciones de calidad y medio ambiente, que facilitará la aceptación inmediata de este producto.
- Finalmente el mercado interesante para el Ecuador es el asiático. Aún las exportaciones no son significativas, pues son muy exigentes en calidad y control fitosanitarios, es por ello que se están desarrollando campañas de marketing más efectivas.

Para que la idea sea más clara, se puede observar en el cuadro la situación del mercado de flores y los países que han estado íntimamente relacionados en cada una de sus fases.

Gráfico No. 7



Fuente: BCE

Elaborado por: BCE

CAPÍTULO IV

4. ESTUDIO TÉCNICO

4.1 DECISIÓN DE LOCALIZACIÓN

Es la ubicación geográfica del lugar en el que se ubicará el local comercial y productivo del proyecto, dentro del cual se debe analizarse varios aspectos que son fundamentales y que contribuyen a la razón de su ubicación, estos aspectos no son solamente económicos sino también aquellos relacionados con el entorno empresarial y social.

El proyecto estará ubicado en el sector rural de la ciudad de Latacunga Belisario Quevedo, por tal razón es conveniente ya que se aprovechara la fortaleza de bondades climáticas y productivas del suelo de la provincia de Cotopaxi, a demás de la activación del aeropuerto de esta ciudad que nos permitirá minimizar costos de envío, ya que la finca estará ubicada a 20 minutos de la ciudad.

4.2 TAMAÑO DE LAS INSTALACIONES DEL PROYECTO

Capacidad de la Finca

ROSE TRACK S.A. contará con un terreno de 5 hectáreas, de las cuales 3 hectáreas se destinarán para la producción de rosas bajo invernadero mixtos y albergará a 255.000 plantas, es decir que la densidad por hectárea promedio será de 85.000 plantas de diferentes variedades.

Por otra parte, contará con un reservorio construido bajo el nivel del suelo y recubierto con una geo membrana o polietileno industrial.

4.3 DESCRIPCIÓN DE LA PROPIEDAD, PLANTA, MAQUINARIA Y EQUIPOS DEL PROYECTO

ROSE TRACK S.A. contará con un terreno de 5 hectáreas, de las cuales 3 hectáreas se destinarán para la producción de rosas bajo invernadero mixtos y albergará a 255.000 plantas, es decir que la densidad por hectárea promedio será de 85.000 plantas de diferentes variedades.

Clasificación de los Tipos de equipos

- **Riego.-** Consta de un reservorio para alimentar de agua al sistema de riego.
- **Fumigación.-** Este equipo está constituido de una bomba hidroneumática de alta presión con mangueras y aplicadores llamadas lanzas para la pulverización del agua que contiene los agroquímicos.
- **Instalación eléctrica.-** La alimentación de la energía es de la red principal al transformador trifásico.
- **Post cosecha.-** infraestructura armada de concreto y techo de eternit.
- **Cuarto fríos.-** Constan de sus respectivos láminas aisladoras en las paredes y techos. Equipo de refrigeración y gavetas para el almacenaje de los bonches.
- **Suministro de agua.-** Suministro de agua potable de la red pública no se requiere tener un equipo de potabilización.
- **Equipo de computación.-** computadoras, impresoras, central telefónica para oficinas.

4.4 ESTIMACIÓN DE COSTOS DE LOS BIENES DE CAPITAL A REQUERIR

Cuadro No. 11

| PROYECTO | USD | |
|----------------------------------------------|-------------------------------|---------------------|
| | 8 | |
| | INVERSIÓN | |
| | PROYECTO - FASE PRE OPERATIVA | TOTAL |
| 1 | | |
| ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS | | |
| Terreno | 50.000,00 | 50.000,00 |
| Fomento Agrícola | 312.122,32 | 312.122,32 |
| Edificios y construcciones | 72.000,00 | 72.000,00 |
| Maquinaria y equipos (cuartos fríos) | 15.234,24 | 15.234,24 |
| Herramientas menores | 5.000,00 | 5.000,00 |
| Invernaderos | 100.800,00 | 100.800,00 |
| Plásticos | 40.320,00 | 40.320,00 |
| Infraestructura de riego por goteo | 45.000,00 | 45.000,00 |
| Reservorio | 25.000,00 | 25.000,00 |
| ACTIVOS FIJOS ADMINISTRACIÓN Y VENTAS | | |
| Muebles y equipos de oficina | 5.000,00 | 5.000,00 |
| Equipos de computo | 2.500,00 | 2.500,00 |
| SUBTOTAL | 672.976,56 | 672.976,56 |
| ACTIVOS DIFERIDOS | | |
| Gastos Pre operativos | 21.498,20 | 21.498,20 |
| Regalías | 229.500,00 | 229.500,00 |
| Intereses Pre operativos | 25.000,00 | 25.000,00 |
| Varios | 3.000,00 | 3.000,00 |
| Imprevistos (5% de activos diferidos) | 13.949,91 | 13.949,91 |
| SUBTOTAL | 292.948,11 | 292.948,11 |
| CAPITAL DE TRABAJO | | |
| Capital de Trabajo Operativo | 25.682,86 | 25.682,86 |
| Capital de Trabajo Administración y Ventas | 9.693,19 | 9.693,19 |
| SUBTOTAL | 35.376,06 | 35.376,06 |
| INVERSIÓN TOTAL | USD | 1.001.300,73 |
| | | 1.001.300,73 |

Elaborado por: Autores

Fuente: Proyecciones estimadas de la Tesis

4.5 PROCESO DE PRODUCCIÓN

Proceso productivo

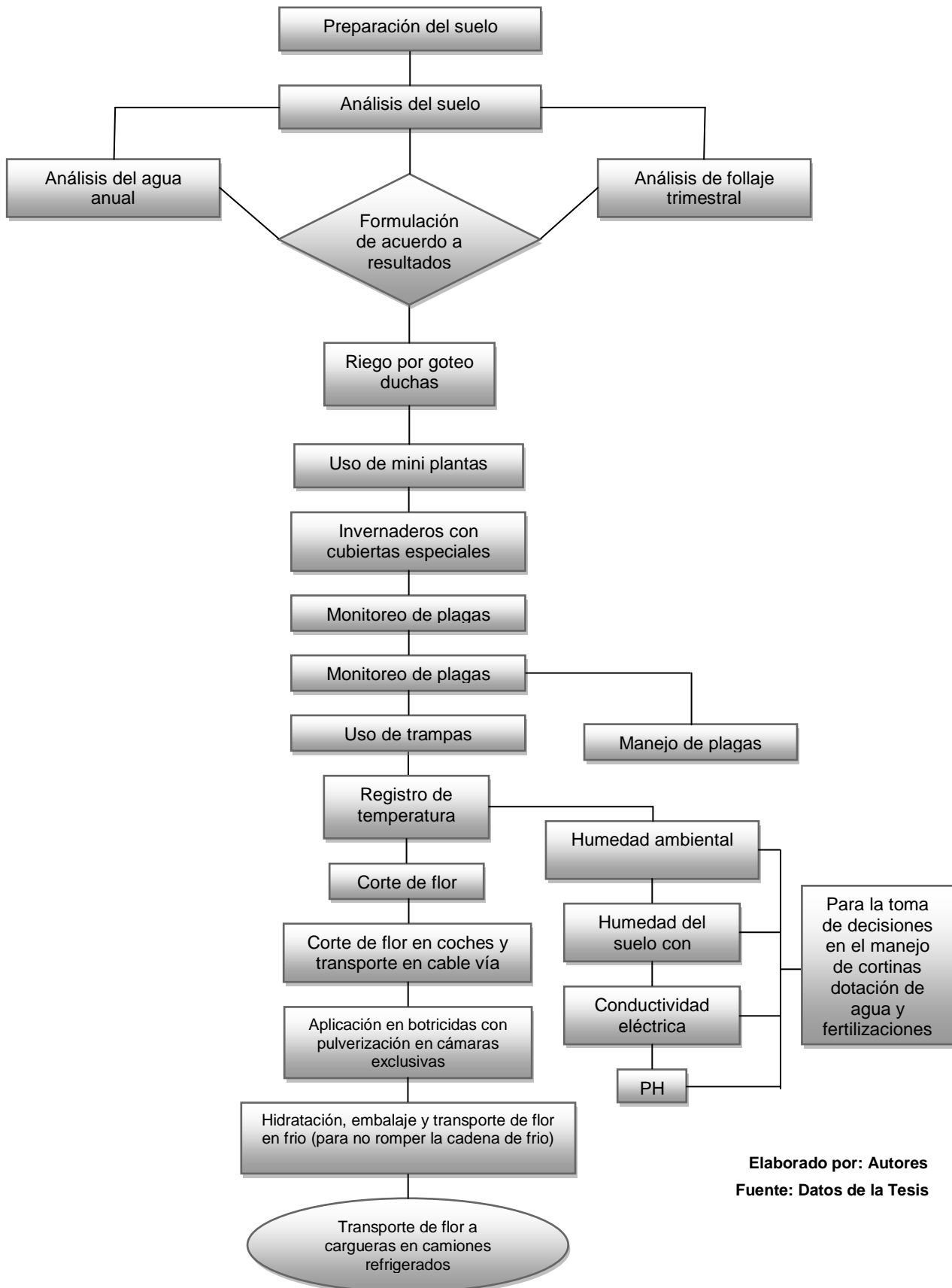
En relación al cultivo de rosas, este depende de un largo proceso desde preparar el suelo, hasta el transporte adecuado de la flor en camiones refrigerados que no maltraten el producto final.

- Se prepara el suelo (subsulado, arados rastras, aplicación de correctivos).
- Análisis de Suelos y follaje trimestral y de Aguas anual (químicos completos, físicos, perfil del suelo), formulación de acuerdo a resultados y necesidades de las plantas.
- Riego por goteos, duchas.
- Uso de mini plantas o programas de enjertación de patrones de calidad certificada.
- Invernaderos con cubiertas especiales según la variedad.
- Monitoreos de plagas y enfermedades directas e indirectas.
- Uso de trampas.
- Manejo de plagas y enfermedades usando un programa MIPE
- Registros de temperatura, humedad ambiental, humedad del suelo con tensiómetros, conductividad eléctrica y pH. para la toma de decisiones de manejo de cortinas, dotación de agua al cultivo, fertilizaciones.
- Corte de flor por variedad según aperturas por conteo de pétalos sueltos, durabilidad en florero.

- Corte de flor en coches y transporte en cable vía.
- Aplicación de botricidas con pulverizaciones en cámaras exclusivas.
- Hidratación, embalaje y transporte de flor en frío, para no romper la cadena de frío.
- Transporte de flor a cargueras en camiones refrigerados.

4.6 FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN

Gráfico No. 8



Elaborado por: Autores
Fuente: Datos de la Tesis

CAPÍTULO V

5. ESTUDIO DE LA ORGANIZACIÓN

5.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La administración

Con la finalidad de identificar las principales funciones y atribuciones de la Gerencia General, a continuación se presenta un detalle:

Gerencia:

Objetivo:

Administrar, dirigir, organizar y controlar el desarrollo orgánico y funcional de la empresa y sus dependencias a fin de obtener los rendimientos.

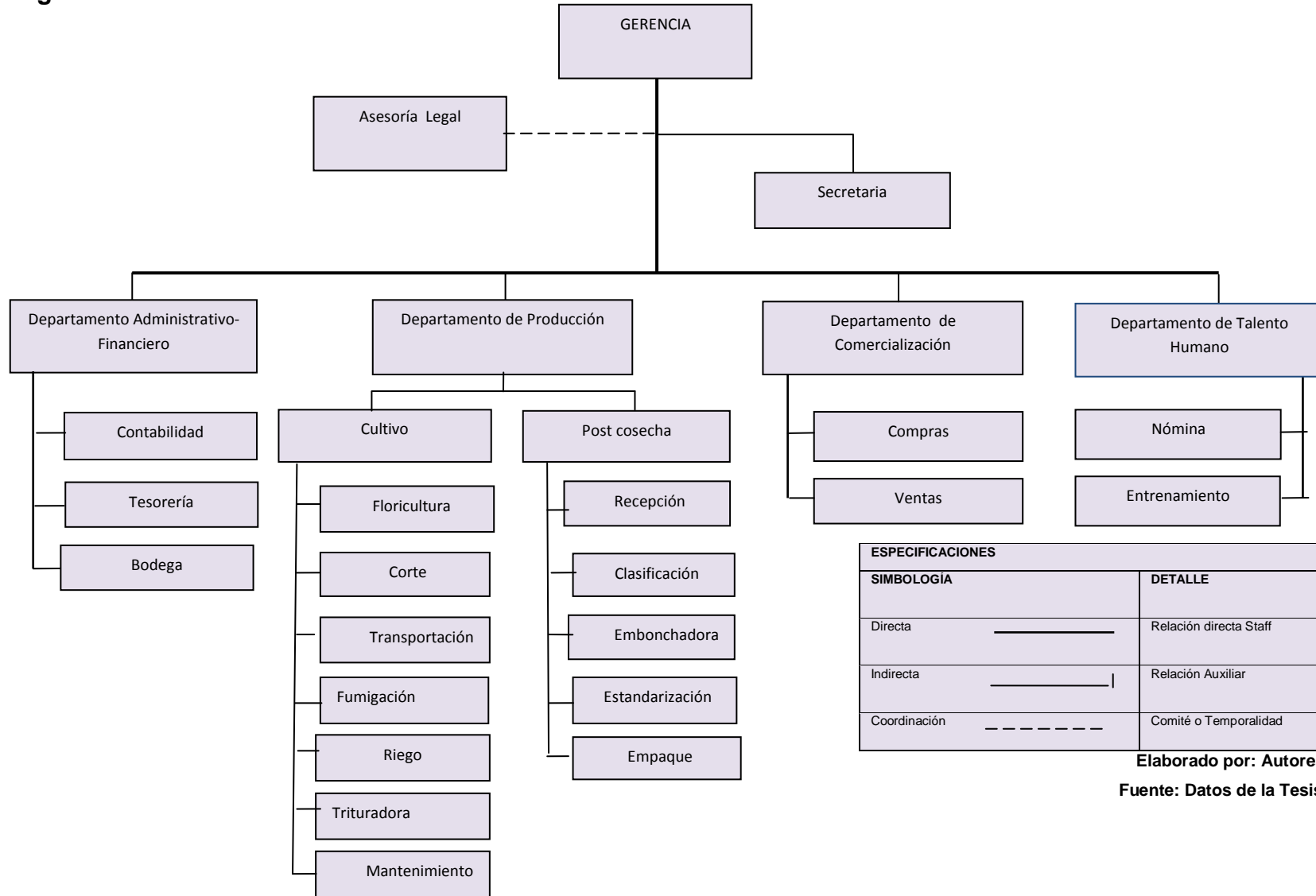
Son funciones y atribuciones de la Gerencia las siguientes:

- Dirigir, organizar, controlar y planificar las acciones y operaciones que deban ejecutar las dependencias de la empresa.
- Autorizar y celebrar convenios o contratos para las exportaciones de flores en concordancia con las leyes que regula esta actividad.
- Supervisar y controlar las gestiones administrativas, financieras y técnicas que desarrollan las dependencias de la florícola.
- Negociar con los clientes del exterior, en cuanto al nivel de exportación y políticas de pago.

- Elaborar con el área financiera del departamento de Contabilidad, el presupuesto anual de la empresa.
- Representar legal y jurídicamente a la empresa en todo cuanto se relacione con las actividades florícolas.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales y estatutarias, reglamentos y normas vigentes.

Organigrama

Gráfico No. 9



| ESPECIFICACIONES | |
|------------------------|------------------------|
| SIMBOLOGÍA | DETALLE |
| Directa ————— | Relación directa Staff |
| Indirecta ————— | Relación Auxiliar |
| Coordinación - - - - - | Comité o Temporalidad |

Elaborado por: Autores
Fuente: Datos de la Tesis

La empresa ROSE TRACK S.A. contará con 28 empleados, distribuidas de la siguiente manera:

- Mano de Obra Directa 18 empleados
- Mano de Obra Indirecta 6 empleados
- Administración 3 empleados
- Ventas 1 empleado

Foto No. 3
POST COSECHA



Fuente: Finca Nevaflor S. A.
Elabora por: Autores

Distribución de funciones y responsabilidades

ROSE TRACK S.A. contará con el siguiente personal calificado, que cumplirá estrictamente con las funciones y responsabilidades establecidas por la empresa:

Departamento Administrativo – Financiero:

Objetivo:

Mantener saneadas las finanzas de la empresa y administrar los recursos de la florícola.

Son funciones y atribuciones del Departamento Administrativo-Financiero las siguientes:

- Dirigir, programar y controlar las finanzas de la empresa.
- Organizar adecuadamente los recursos de la empresa.
- Supervisar el manejo y elaboración del sistema contable.
- Presentar para conocimiento y aprobación de la gerencia los informes económicos financieros de la empresa.
- Conocer y aprobar el presupuesto de la empresa Florícola.
- Supervisar que se mantenga al corriente con el registro de todas las operaciones de la Florícola.
- Administración general de los movimientos de la empresa.
- Celebrar reuniones con el Gerente para informar sobre el estado financiero de la empresa.
- Dirigir y Controlar la Administración del Recurso Humano.

Contabilidad:

Objetivo:

Planificar, dirigir y controlar las actividades financieras de la empresa.

Son funciones y atribuciones de contabilidad las siguientes:

- Asegurar el correcto funcionamiento de los sistemas financieros y contables de acuerdo a las normas de contabilidad generalmente aceptados.
- Elaborar el presupuesto de la empresa.
- Realizar estados de situación financieros, para saber en qué situación económica se encuentra la empresa.
- Ejecutar informes financieros mensuales para proporcionar a la Gerencia.
- Realizar y anotar los depósitos en cuentas corrientes que mantiene la empresa para determinados clientes.
- Llevar un registro minucioso de los ingresos y egresos de la empresa.
- Controlar inventarios a través de un sistema computarizado de contabilidad.
- Supervisar las cuentas bancarias de las empresas.
- Elaborar facturas para los clientes.
- Preparar los cheques y comprobantes en base a documentos aprobados.
- Controlar y mantener actualizados los pagos de impuestos, aportes al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).
- Procesar y liquidar los documentos de importaciones y exportaciones y justificación de divisas.
- Coordinar con los demás departamentos los pagos a proveedores, pagos al personal, impuestos y otros.

Departamento de producción:

Objetivo:

Planificar, organizar, coordinar, ejecutar y controlar las actividades referentes a la producción de rosas.

Son funciones y atribuciones del departamento de Producción las siguientes:

- Administrar una correcta presentación de las rosas en el mercado nacional e internacional, mediante el manejo adecuado de los pakinglist u órdenes de pedido.
- Coordinar con la dirección técnica la realización de estudios de la producción, para administrar eficientemente los pedidos y cumplir con las entregas respectivas.
- Informar mensualmente a la Gerencia, sobre el cumplimiento de las funciones asignadas.
- Recibir nuevos pedidos.
- Coordinar y orientar la acción de las diferentes secciones productivas de la empresa, y en conjunto establecer metas y evaluar resultados.
- Revisar que todos los empleados utilicen el uniforme y los implementos de protección a fin de cumplir con las normas de seguridad.
- Analizar y preparar informes sobre la gestión técnica de la empresa y formular las recomendaciones para mejorar la producción.

Departamento de comercialización:

Objetivo:

Desarrollar un plan de comercialización que comprenda las ventas directas, publicidad, promoción para posicionar a la empresa en mercados internacionales.

Son funciones y atribuciones del Departamento de Comercialización las siguientes:

- Programar, dirigir y controlar las operaciones comerciales para la venta de rosas en los mercados nacionales e internacionales.
- Elaborar un plan de marketing estratégico para promocionar las exportaciones de las rosas mediante la exposición en Stands publicitarios de ferias nacionales e internacionales.
- Contratar medios de publicidad para fomentar la venta de rosas en nuevos mercados nacionales.
- Fomentar estrategias de comercialización para lograr el posicionamiento definitivo de la empresa en los mercados.
- Promocionar la marca de la empresa en los mercados nuevos y existentes ofertando la producción a precios competitivos.

5.2 RECURSO HUMANO ADMINISTRATIVO Y ESPECIALIZADO A REQUERIR

MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA

Descripción y especificación de puestos

CÓDIGO: A001

TÍTULO DEL PUESTO: GERENTE

NIVEL JERÁRQUICO: DIRECTIVO EJECUTIVO

SUPERIOR INMEDIATO: JUNTA GENERAL DE SOCIOS

SUBALTERNOS: TODO EL PERSONAL

NATURALEZA DEL TRABAJO:

Establecer, proyectar, programar, elaborar, administrar y controlar las acciones que se ejecutan en la empresa.

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE:

- Inspeccionar, regular y fiscalizar las acciones del personal bajo su mando, así como de la empresa en general. Proceder con libertad profesional usando su criterio para la solución de los problemas inherentes al cargo.
- Reconocer por equipos a su cargo en horarios que él esté trabajando.

FUNCIONES DIARIAS:

Desenvolverse en la representación legal judicial y extrajudicial de la empresa.

Cumplir con las disposiciones dadas en el Consejo Y comunicar sobre la marcha de las mismas. Instituir cursos de capacitación.

CONDICIONES DE TRABAJO:

De carácter activo en funciones administrativas generalmente en posición sentado y con influencia de luz artificial.

HORARIO DE TRABAJO:

Dos jornadas de lunes a sábado: De 8H00 a 12H00 de 13H00 a 18H00

REQUISITOS MÍNIMOS:

EDUCACIÓN: Título de Ingeniero Comercial, Mgs. en Administración

EXPERIENCIA: Cuatro años en funciones similares.

CÓDIGO: A002

TÍTULO DEL PUESTO: SECRETARIA - CONTADORA

NIVEL JERÁRQUICO: APOYO

SUPERIOR INMEDIATO: GERENTE

SUBALTERNOS: OBREROS, VENDEDORES, CHOFER, CONSERJE

NATURALEZA DEL TRABAJO:

Efectuar trabajos de secretaría o apoyo directo al gerente y demás Directivos de la Empresa y trazar, efectuar y conservar el sistema integrado de contabilidad de la empresa y llevar el control de ventas.

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE:

El cargo demanda de gran eficiencia, compromiso y discreción en el proceso de sus funciones. Constituir buenas relaciones interpersonales con el personal de la empresa y público en general. Responder por equipos de secretaria. En cuanto al

cargo de contadora demanda de gran responsabilidad y juicio de normas y procedimientos contables que llevará la empresa.

FUNCIONES DIARIAS:

- Observar la correspondencia, manipulándola con diplomacia y eficiencia.
- Representar y escribir todo tipo de correspondencia, como oficios, memorando, circulares de la empresa.
- Registrar la asistencia del personal con un compendio destinado para el efecto.
- Atender al público que requiera información y establecer audiencias con el gerente de la empresa.
- Salvaguardar archivos de la correspondencia enviada y recibida.
- Manejar y fiscalizar la contabilidad general de la empresa.
- Fomentar un correcto manejo de los libros contables.
- Confeccionar roles de pago y gestionar la documentación del IESS.
- Desplegar informes y análisis de tipo contable, económico y financiero de las labores que realiza al gerente de la empresa
- Supervisar las ventas.

CONDICIONES DE TRABAJO:

De carácter activa en funciones administrativas generalmente en posición sentada y con influencia de luz artificial.

HORARIO DE TRABAJO:

Dos jornadas de lunes a viernes: De 8H00 a 12H00 de 14H00 a 18H00

REQUISITOS MÍNIMOS:

EDUCACIÓN: Título de Secretaria Ejecutiva o Contadora Autorizada

EXPERIENCIA: Dos año en funciones afines.

CÓDIGO: A003

TÍTULO DEL PUESTO: VENDEDORES

NIVEL JERARQUICO: OPERATIVO

SUPERIOR INMEDIATO: CONTADOR

SUBALTERNOS: CONSERJE - GUARDIA

NATURALEZA DEL TRABAJO:

Captar clientes de manera personalizada para que sea una venta eficiente.

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE:

Requiere de iniciativas permanente, conocer estrategias de mercadotecnia y poseer don de gentes.

FUNCIONES DIARIAS:

- Vender flores.
- Planes de trabajos diarios.

CONDICIONES DE TRABAJO:

De carácter activa en funciones comerciales generalmente parado para vender al cliente.

HORARIO DE TRABAJO:

Dos jornadas de lunes a viernes: De 8H00 a 12H00 de 14H00 a 18H00

REQUISITOS MÍNIMOS:

EDUCACIÓN: Título de Bachiller en Contabilidad o estudiante Universitario.

EXPERIENCIA: Dos año en funciones afines.

CÓDIGO: A004

TÍTULO DEL PUESTO: OBREROS

NIVEL JERARQUICO: OPERATIVO

SUPERIOR INMEDIATO: CONTADOR

SUBALTERNOS: NINGUNO

NATURALEZA DEL TRABAJO:

Cultivar flores.

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE:

Requiere conocer sobre trabajos de cultivos florícolas y poseer un estado de buena salud y no ser alérgico a las plantas.

FUNCIONES DIARIAS:

- Sembrar plantas.
- Cuidado de la flores.

CONDICIONES DE TRABAJO:

De carácter activa en funciones productivas generalmente parado para poder cultivar las flores con influencia de luz natural y agua.

HORARIO DE TRABAJO:

Dos jornadas de lunes a viernes: De 8H00 a 12H00 de 14H00 a 18H00

REQUISITOS MÍNIMOS:

EDUCACIÓN: Título de Bachiller

EXPERIENCIA: Dos años en funciones afines.

CÓDIGO: A005

TÍTULO DEL PUESTO: CHOFER

NIVEL JERARQUICO: OPERATIVO

SUPERIOR INMEDIATO: VENDEDORES

SUBALTERNOS: NINGUNO

NATURALEZA DEL TRABAJO:

Ejecución de labores de transporte en la empresa.

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE:

Es el encargado del transporte y desempeño de labores sencillas y rutinarias, sujeto a instrucciones y reglas dispuestas por sus superiores.

FUNCIONES DIARIAS:

- Entregar pedidos a los clientes.
- Transportar al personal a labores de la empresa en otras instituciones.
- Mandados administrativos.
- Traer materia prima a la empresa

CONDICIONES DE TRABAJO:

De carácter activa en funciones de transporte generalmente sentado en un automotor.

HORARIO DE TRABAJO:

Dos jornadas de lunes a sábado: De 8H00 a 12H00 de 14H00 a 18H00

REQUISITOS MÍNIMOS:

EDUCACIÓN: Licencia Profesional.

EXPERIENCIA: No se requiere experiencia.

CÓDIGO: A006

TÍTULO DEL PUESTO: CONSERJE - GUARDIA

NIVEL JERARQUICO: OPERATIVO

SUPERIOR INMEDIATO: VENDEDORES

SUBALTERNOS: NINGUNO

NATURALEZA DEL TRABAJO:

Ejecución de labores de conserjería de la Empresa.

Protección y resguardo de la Empresa

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE:

Es el encargado de la limpieza de la empresa y el desempeño de labores sencillas y rutinarias, sujeto a instrucciones y reglas dispuestas por sus superiores.

Es el responsable de la seguridad de la Empresa.

FUNCIONES DIARIAS:

- Distribuir y receptar correspondencia de la Empresa.
- Cumplir la limpieza diaria de los muebles y enseres de la oficina.
- Ayudar eventualmente con tareas sencillas de oficina.
- Custodia por la seguridad la empresa.

CONDICIONES DE TRABAJO:

De carácter activa en funciones de conserjería y seguridad generalmente parada luz natural.

HORARIO DE TRABAJO:

Dos jornadas de lunes a sábado: De 8H00 a 12H00 de 14H00 a 18H00

REQUISITOS MÍNIMOS:

EDUCACIÓN: Título de Bachiller

EXPERIENCIA: Manejo de armas y defensa personal.

5.3 MARCO LEGAL

- Se constituirá como una Compañía Sociedad Anónima.

5.3.1. ASPECTOS SOCIETARIOS

SEÑOR NOTARIO:

En el registro de escrituras públicas a su cargo, sírvase agregar una de CONSTITUCIÓN DE COMPAÑÍA SOCIEDAD ANÓNIMA, al tenor de las siguientes cláusulas:

PRIMERA: COMPARECIENTES. Comparecen a celebrar la presente escritura los señores Fabián Patricio Quevedo Quiroz de nacionalidad ecuatoriana, mayor de edad, de estado civil casado, capaz para contratar y Luis Eduardo Garzón Caicedo de nacionalidad ecuatoriana, mayor de edad, de estado civil casado, capaz para contratar, domiciliados en el sector de la FAE perteneciente a la parroquia Eloy Alfaro del Cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi perteneciente a la ciudad de Latacunga, Provincia de Cotopaxi.

SEGUNDA: DECLARACIÓN DE VOLUNTAD. Los comparecientes por sus propios derechos y reconociendo la capacidad legal para contratar en forma libre y voluntaria tiene a bien constituir una sociedad de carácter anónima al tenor de los siguientes estatutos:

TERCERA. ESTATUTOS DE LA COMPAÑÍA.

**CAPÍTULO PRIMERO:
DENOMINACIÓN, OBJETO SOCIAL, DURACIÓN, NACIONALIDAD Y
DOMICILIO.**

ARTÍCULO UNO: DENOMINACIÓN. La sociedad se denominará “**ROSE TRACK S.A.**”, se regirá por las leyes del Ecuador, especialmente por la ley de compañías y por el presente estatuto.

ARTÍCULO DOS: OBJETO SOCIAL: La sociedad tendrá como objeto principal las siguientes actividades:

- a) La producción, compra venta y comercialización nacional e internacional de toda clase de flores.
- b) La compra, venta, exportación, importación, de equipos, herramientas, maquinaria, vehículos, insumos orgánicos e inorgánicos, fertilizantes,

sistemas de riego, plantas, esquejes, semillas, varetas, yemas, paquetes tecnológicos y demás materiales relacionados con el sector florícola.

- c) Participación en ferias de exposición a nivel nacional e internacional relacionados al objeto social.
- d) Aperturar centros de acopio, distribución y ventas a nivel nacional e internacional relacionados al objeto social.
- e) Promover asistencia técnica en temas relacionados al sector florícola.
- f) Cobrar o pagar a través de giros nacionales e internacionales
- g) Realizar actos y contratos permitidos por la ley para el cumplimiento del objeto social.

ARTÍCULO TRES:- DURACIÓN: La compañía tendrá una duración de cincuenta (50) años, contados desde la fecha de inscripción de esta escritura en el Registro Mercantil, este plazo podrá ser prorrogado o disminuido en virtud de la resolución adoptada por la asamblea general de socios, convocada de manera expresa para este efecto.

ARTÍCULO CUATRO: NACIONALIDAD Y DOMICILIO. La compañía tiene su domicilio en El sector de la FAE perteneciente a la parroquia Eloy Alfaro del Cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi, pudiendo establecer sucursales, agencias o delegaciones en cualquier lugar del Ecuador o fuera de este territorio.

CAPÍTULO SEGUNDO. DEL CAPITAL Y LAS PARTICIPACIONES.

ARTÍCULO CINCO: DEL CAPITAL. El capital suscrito de la compañía es de **OCHOCIENTOS DOLARES AMERICANOS (USD 800)**, dividido en ochocientas

acciones, acumulativas e indivisibles de UN DÓLAR AMERICANO (USD 1.00), cada una; los suscriptores del capital responden a los nombre de Fabián Patricio Quevedo Quiroz y Luis Eduardo Garzón Caicedo.

ARTÍCULO SEIS.- AUMENTO DE CAPITAL.- El capital de la compañía podrá ser aumentado en cualquier momento, por resolución de la Junta general de accionistas, por los medios y en la forma establecida en la Ley de Compañías. Los accionistas tendrán derecho preferente en la suscripción de las nuevas acciones en proporción de las que tuvieron pagadas al momento de efectuar dicho aumento.

ARTÍCULO SIETE.- RESPONSABILIDAD.- La responsabilidad de los accionistas por las obligaciones sociales, se limita al monto de sus acciones. La acción con derecho a voto lo tendrá en relación a su valor pagado. Los votos en blanco y las abstenciones se sumarán a la acción.

ARTÍCULO OCHO. - LIBRO DE ACCIONES.- La compañía llevara un libro de acciones y accionistas en el que se registrarán las transferencias de las acciones, la constitución de derechos reales, y las demás modificaciones que ocurran respecto del derecho sobre las acciones. La propiedad de las acciones, se probara con la Inscripción en el libro de acciones y accionistas. El derecho de negociar las acciones y transferirlas, se sujeta a lo dispuesto en la Ley de Compañías.

Los aportes y certificados provisionales se extenderán en libros talonarios correlativamente numerados y estarán firmados por el Presidente y por el Gerente de la Compañía. Entregando el aporte, el socio suscribirá el correspondiente talonario. Los gastos que este cambio ocasionase serán del cargo del socio. Los aportes se escribirán en un libro de socios, en el que se aportaran las sucesivas transferencias previo acuerdo de la mayoría de socios. La constitución da derechos reales y las demás notificaciones que ocurran respecto al derecho sobre aportes.

CAPÍTULO TERCERO
EJERCICIO ECONÓMICO. BALANCE, DISTRIBUCIÓN DE UTILIDADES Y
RESERVAS

ARTÍCULO NUEVE.- EJERCICIO ECONÓMICO.- El ejercicio económico será anual y terminará el treinta y uno de diciembre de cada año. Al fin de cada ejercicio y dentro de los tres primeros meses del siguiente, el gerente general someterá a consideración de la Junta general de accionistas el balance general anual, el estado de pérdidas y ganancias, la fórmula de distribución de beneficios y demás informes necesarios. El comisario, igualmente, presentara su informe durante los quince días anteriores a la sesión de Junta: tales balances e informes podrán ser examinados por los accionistas en las oficinas de la compañía.

ARTÍCULO DIEZ.- UTILIDADES Y RESERVAS.- La Junta general de accionistas resolverá la distribución de utilidades, la que será en proporción al valor pagado de las acciones. De las utilidades liquidas se segregará por lo menos, el diez por ciento anual para la formación e incremento del fondo de reserva legal de la compañía, hasta cuando éste alcance, por lo menos, el cincuenta por ciento del capital suscrito. Además la Junta general de accionistas podrá resolver la creación de reservas especiales o extraordinarias.

CAPÍTULO CUARTO
DEL GOBIERNO, ADMINISTRACIÓN Y REPRESENTACIÓN

ARTÍCULO ONCE.- GOBIERNO, ADMINISTRACIÓN Y REPRESENTACIÓN.- La compañía estará gobernada por la Junta general de accionistas y administrada por el directorio, por el presidente y por el gerente general, en su orden; cada uno de estos órganos, con las atribuciones y deberes que les concede la Ley de Compañías y estos estatutos.

CUARTA: DE LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS.

ARTÍCULO DOCE.- DE LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS.- La Junta General de accionistas es el organismo supremo de la compañía. Se reunirá ordinariamente una vez al año, dentro de los tres meses posteriores a la finalización del ejercicio económico; y, extraordinariamente las veces que fuere convocada para tratar los asuntos puntualizados en la convocatoria. La Junta estará formada por los accionistas legalmente convocados y reunidos.

ARTÍCULO TRECE.- CONVOCATORIA.- La convocatoria a Junta General de accionistas la hará el presidente y/o gerente de la compañía, mediante comunicación por la prensa, en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio de la compañía, cuando menos con ocho días de anticipación a la reunión de la Junta y expresando los puntos a tratarse. Igualmente. El presidente convocara a Junta general, a pedido de los accionistas que representen por lo menos el veinticinco por ciento del capital, para tratar los puntos que se indiquen en su petición, de conformidad con lo establecido en la Ley de Compañías.

ARTÍCULO CATORCE.- REPRESENTACIÓN DE LOS ACCIONISTAS.- A más de la forma de representación prevista por la ley, un socio podrá ser representado en la Junta General mediante un apoderado con poder notarial general o especial.

ARTÍCULO QUINCE.- QUÓRUM.- Para que la Junta de accionistas sea de carácter ordinaria o extraordinaria y se pueda acordar válidamente el aumento o disminución del capital, la transformación de la compañía, la reactivación de la sociedad en proceso de liquidación, la convalidación, la enajenación, total de la empresa y bienes sociales y en general cualquier modificación de los estatutos habrán de concurrir la mayoría de los socios aportantes.

ARTÍCULO DIECISÉIS.- DE LA PRESIDENCIA.- Las Juntas de socios serán presididas por el Presidente o en su defecto por el Gerente, a falta de ambos la junta nombrara un presidente Ad-Hoc, para la sesión de entre los socios

presente, el Gerente hará las funciones de secretario de la juntas, en su ausencia podrá nombrarse un secretario Ad- Hoc.

ARTÍCULO DIECISIETE.- ATRIBUCIONES Y DEBERES DE LA JUNTA GENERAL.- La Junta General de accionistas, legalmente convocada y reunida, es el órgano supremo de la sociedad y en consecuencia, tiene plenos poderes para resolver todos los asuntos relacionados con los negocios sociales, así como, con el desarrollo de la empresa, que no se hallaren atribuidos a otros órganos de la sociedad, siendo de su competencia lo siguiente:

- Nombrar al presidente, al gerente general, al comisario principal y suplente, así como a los vocales principales y alternos del directorio,
- Conocer y resolver todos los informes que presente el directorio y órganos de administración y fiscalización, como los relativos a balances, reparto de utilidades, formación de reservas y administración;
- Resolver sobre el aumento o disminución de capital, prórroga del plazo, disolución anticipada, cambio de domicilio, de objeto social y demás reformas a los estatutos, de conformidad con la Ley de Compañías;
- Fijar las remuneraciones que percibirán el presidente, los vocales del directorio, el gerente general y el comisario;
- Resolver acerca de la disolución y liquidación de la compañía, designar a los liquidadores, señalar la remuneración de los Liquidadores y considerar las cuentas de liquidación;
- Fijar la cuantía de los actos y contratos para cuyo otorgamiento o celebración el gerente general requiere autorización del directorio, y la de los que requieran autorización de la Junta general de accionistas.
- Autorizar al gerente general el otorgamiento de poderes generales, de conformidad con la ley;
- Interpretar obligatoriamente estos estatutos;
- Resolver cualquier asunto que fuere sometido a su consideración y que no fuere atribución de otro organismo de la compañía;
- Los demás que contemplan la ley y estos estatutos.

ARTÍCULO DIECIOCHO.- JUNTA UNIVERSAL.- La compañía podrá celebrar sesiones de junta general de accionistas en la modalidad de junta universal, de conformidad con lo dispuesto en el artículo doscientos treinta y ocho de la Ley de Compañías: esto es. que la Junta puede constituirse en cualquier tiempo y en cualquier lugar, dentro del territorio nacional, para tratar cualquier asunto, siempre que esté presente todo el capital, y los asistentes quienes deberán suscribir el acta bajo sanción de nulidad acepten por unanimidad la celebración de la Junta, entendiéndose así legalmente convocada y válidamente constituida.

QUINTA: DEL DIRECTORIO.

ARTÍCULO DIECINUEVE.- DEL DIRECTORIO.- El directorio estará integrado por el presidente de la compañía y cuatro vocales. Los vocales tendrán alternos.

ARTÍCULO VEINTINUEVE.- PERÍODO DE LOS VOCALES.- Los vocales del directorio duraran dos años en sus funciones; podrán ser reelegidos y permanecerán en sus cargos hasta ser legalmente remplazados. Para ser vocal del directorio no se requiere la calidad de accionista.

ARTÍCULO VEINTIUNO.- PRESIDENCIA DEL DIRECTORIO.- Presidirá las sesiones del directorio el presidente de la compañía y actuará como secretario el gerente general. Á falta del presidente, lo reemplazará su subrogante que será uno de los vocales principales, en el orden de su elección, debiéndose, en este caso, elegir al respectivo suplente; y, a falta del gerente general, se nombrara un secretario ad-hoc.

ARTÍCULO VEINTIDÓS.- CONVOCATORIA.- La convocatoria a sesión de directorio, la hará el presidente de la compañía mediante comunicación escrita a cada uno de los miembros. El quórum se establece con dos miembros.

ARTÍCULO VEINTITRÉS.- ATRIBUCIONES Y DEBERES DEL DIRECTORIO.- Son atribuciones y deberes del directorio lo siguientes:

- Sesionar ordinariamente cada trimestre y. extraordinariamente, cuando fuere convocado;
- Someter a consideración de la Junta general de accionistas el proyecto de presupuesto, en el mes de enero de cada año;
- Autorizar la compra de inmuebles a favor de la compañía, así como la celebración de contratos de hipoteca y cualquier otro gravamen que limite el dominio o posesión de los bienes Inmuebles de la compañía;
- Autorizar al gerente general el otorgamiento y celebración de actos y contratos para los que se requiera tal aprobación, en razón de la cuantía fijada por la Junta general;
- Controlar el movimiento económico de la compañía y dirigir la política de los negocios de la misma;
- Contratar los servicios de auditoría Interna, de acuerdo a la Ley;
- Cumplir y hacer cumplir las resoluciones de la Junta general y las disposiciones de los estatutos y reglamentos;
- Presentar anualmente a conocimiento de la Junta general de accionistas los balances, el proyecto de distribución de utilidades, la creación e incrementos de reservas legales, facultativas o especiales y. los informes del gerente general;
- Designar a la persona que remplace al gerente general de la compañía en caso de su fallecimiento, renuncia, falta temporal o definitiva;
- Aprobar anualmente el presupuesto de la compañía;
- Dictar los reglamentos de la compañía;
- Los demás que contemplan la ley y los estatutos y. las resoluciones de la Junta general de accionistas;

ARTÍCULO VEINTICUATRO.- RESOLUCIONES.- Las resoluciones del directorio serán tomadas por simple mayoría de votos; y. los votos en blanco y las abstenciones se sumaran a la mayoría.

ARTÍCULO VEINTICINCO.- ACTAS.- De cada sesión de directorio se levantará la correspondiente acta la que será firmada por el presidente y el secretario, que

actuaron en la reunión.

SEXTA: DEL PRESIDENTE.

ARTÍCULO VEINTISEIS.- El presidente de la compañía será elegido por la Junta General de accionistas para un periodo de dos años. Puede ser reelegido indefinidamente y podrá tener o no la calidad de accionista. El presidente permanecerá en el cargo hasta ser legalmente remplazado.

ARTÍCULO VEINTISIETE.- ATRIBUCIONES Y DEBERES DEL PRESIDENTE:
Son atribuciones y deberes del presidente de la compañía:

- Convocar y presidir la Junta de Socios y suscribir las actas correspondientes;
- Legalizar con su firma los certificados provisionales y las acciones;
- Vigilar la marcha general de la compañía y el desempeño de los servidores de la misma, e Informar de estos particulares a la junta general de accionistas;
- Velar por el cumplimiento del objeto social de la compañía y por la aplicación de las políticas de la entidad;
- Firmar el nombramiento del gerente y conferir copias del mismo debidamente certificadas;
- Las demás que señale la Ley de Compañías, estos estatutos y reglamentos de la compañía, y, las resoluciones de la Junta general de accionistas.

SÉPTIMA: DEL GERENTE GENERAL.

ARTÍCULO VEINTIOCHO.-DEL GERENTE GENERAL.- El gerente general será elegido por la Junta general de accionistas para un período de dos años. Puede ser reelegido indefinidamente y podrá tener o no la calidad de accionista. Ejercerá el cargo hasta ser legalmente remplazado, del gerente general será el representante legal de la compañía.

ARTÍCULO VEINTINUEVE.-ATRIBUCIONES Y DEBERES DEL GERENTE

GENERAL.- Son deberes y atribuciones del gerente general de la compañía:

- La dirección y administración de la Compañía;
- Celebrar contratos de trabajo dentro de los lineamientos de la Compañía;
- Representar judicial y extrajudicialmente a la Compañía;
- Vigilar directamente la contabilidad;
- Representar anualmente a la Junta de socios en un síntesis razonada sobre la situación de la Compañía, ilustrando el particular con los estados financieros correspondientes;
- Concurrir a las sesiones de la Junta General en las que actuará como secretario;
- Firmar escrituras públicas a nombre y en representación de la Compañía y obligar a esta en forma individual o conjunta con el Presidente;
- Remplazar en caso de ausencia temporal o definitiva al Presidente, hasta que se nombre su remplazo;
- Cumplir con todos los demás deberes y ejercer todas las demás atribuciones que le correspondan según la ley, las presentes estipulaciones o reglamentos y resoluciones de la Junta General.

CAPÍTULO QUINTO DE LA FISCALIZACIÓN Y CONTROL

ARTÍCULO TREINTA.- EL INTERVENTOR.- Los socios no administradores podrán nombrar un interventor el cual durará en el cargo el tiempo que dure el ejercicio y la aplicación de sus funciones, pudiendo ser reelegido indefinidamente. Para ser interventor no se requerirá ser socio de la Compañía, los interventores tendrán los derechos, obligaciones y responsabilidades determinadas por la Ley, y los presentes estatutos.

ARTÍCULO TREINTA Y UNO. ATRIBUCIONES Y DEBERES DEL COMISARIO.- Son atribuciones y deberes del comisario los que consten en la ley, en estos estatutos y sus reglamentos y, los que determine la Junta General de accionistas.

En general el comisario tiene derecho ilimitado de inspección y vigilancia sobre todas las operaciones sociales, sin dependencia de la administración y en interés de la compañía.

CAPÍTULO SEXTO

DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN DE LA COMPAÑÍA

ARTÍCULO TREINTA Y DOS.- DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN.- En caso de disolución y liquidación de la compañía habiendo oposición de los socios el Gerente asumirá las funciones de Liquidador. Más de haber oposición a ello se elegirá al liquidador en Junta de socios de carácter Ordinaria o Extraordinaria, señalándose las facultades especiales. En todo caso, se estará en esta materia a lo dispuesto por la Ley.

ARTÍCULO TREINTA Y TRES.- DISPOSICIÓN GENERAL.- En todo lo no previsto en estos estatutos, se estará a las disposiciones de la Ley de Compañías y su reglamento, así como a los reglamentos de la compañía y, a lo que resuelva la Junta General de accionistas.

ARTÍCULO TREINTA Y CUATRO.- AUDITORIA.- Sin perjuicio de la de fiscalización, la Junta general de accionistas podrá contratar la asesoría contable o auditoria de cualquier persona natural o Jurídica especializada, observando las disposiciones legales sobre esta materia.

ARTÍCULO TREINTA Y CINCO.- AUDITORIA EXTERNA.-En lo que se refiere a la auditoría externa se estará a lo que dispone la ley.

OCTAVA. DECLARACIONES.

El capital suscrito con que se constituye la compañía es de **OCHOCIENTOS DÓLARES (USD 800)**; el que ha sido suscrito en su totalidad y pagado en la siguiente forma:

| Nombre | Cédula de Ciudadanía | Capital Suscrito | Capital Pagado | Porcentaje |
|--------------------------------|----------------------|------------------|----------------|------------|
| Fabián Patricio Quevedo Quiroz | 0501317747 | 400 | 400 | 50% |
| Luis Eduardo Garzón Caicedo | 0502165053 | 400 | 400 | 50% |
| TOTAL | | 800 | 800 | 100% |

Los valores pagados por los accionistas, se encuentran depositados en la cuenta «Integración de Capital», abierta en el Banco Pichincha Sucursal Latacunga, a nombre de la compañía que hoy se constituye, según consta del certificado que se agrega como documento habilitante.

Hasta aquí la minuta. Usted, señor Notario sírvase agregar las cláusulas de estilo para su validez.

Atentamente,

Dr. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Mat. XXXXXXXXX

Abogado

ACTAS DE NOMBRAMIENTO

Latacunga a, 5 de Abril del 2012

Ing. Patricio Quevedo Quiroz

Presente.-

Reciba un atento y cordial saludo de la Compañía **ROSE TRACK S.A.** Constituido con escritura pública otorgado por el Notario Primero del Cantón Latacunga, el 5 de Enero del dos mil once, aprobado por la Súper Intendencia de Compañía; mediante la resolución 05 Q.IJ 0777; inscrita en el registro mercantil, bajo la partida N°. 0115, domiciliado en la ciudad de Latacunga de la Provincia de Cotopaxi, sector la FAE.

Siendo las dieciséis horas; del día seis de Abril del año dos mil once, por mayoría de votos de los socios presentes en la sesión ordinaria de la junta universal; nombran al Ing. **FABIÁN PATRICIO QUEVEDO QUIROZ**, como **Gerente** de la mencionada compañía, de acuerdo a los estatutos vigentes dentro de la empresa, nombramiento que lo realizan por el lapso de dos años a partir de la fecha de su nominación. Quedando inscrita en el acta 010 que reposan en los archivos de la compañía.

Muy atentamente

Ing. Luis Eduardo Garzón Caicedo

PRESIDENTE

Yo, FABIÁN PATRICIO QUEVEDO QUIROZ, portadora de la cédula de identidad número; 0501317747, acepto el cargo al que he sido asignada por la junta universal de socios de ROSE TRACK S.A. En la ciudad de Latacunga a los seis días del mes de abril del dos mil once.

Atentamente;

Ing. Fabián Patricio Quevedo Q.

Latacunga a, 6 de Abril del 2011

Ing. Luis Eduardo Garzón Caicedo

Presente.-

Reciba un atento y cordial saludo de la Compañía **ROSE TRACK S.A.** Constituido con escritura pública otorgado por el Notario Primero del Cantón Latacunga, el cinco de enero del dos mil once, aprobado por la Súper Intendencia de Compañía; mediante la resolución 05 Q.IJ 0777; inscrita en el registro mercantil, bajo la partida N°. 0115, domiciliado en la ciudad de Latacunga de la Provincia de Cotopaxi, sector la FAE.

Siendo las dieciséis horas; del día seis de Abril del año dos mil nueve, por mayoría de votos de los socios presentes en la sesión ordinaria de la junta universal; nombran al Ing. **LUIS EDUARDO GARZON CAICEDO**, como **Presidente** de la mencionada compañía, de acuerdo a los estatutos vigentes dentro de la empresa, nombramiento que lo realizan por el lapso de dos años a partir de la fecha de su nominación. Quedando inscrita en el acta 010 que reposan en los archivos de la compañía.

Muy atentamente,

Ing. Fabián Patricio Quevedo Quiroz

GERENTE

Yo; LUIS EDUARDO GARZON CAICEDO, portadora de la cedula de identidad numero; 050216505-3, acepto el cargo al que he sido asignado por la junta universal de socios de ROSE TRACK S. A. En la ciudad de Latacunga a los seis días del mes de Abril del dos mil ONCE.

Atentamente;

Ing. Luis Eduardo Garzón Caicedo.

5.3.2. ASPECTOS TRIBUTARIOS

- La empresa se regirá bajo la Constitución y las Leyes de la República, a demás bajo el código de la Producción: Reglamentos y demás obligaciones que el Estado Disponga.

5.3.3. ASPECTOS SANITARIOS O SEGURIDAD INDUSTRIAL

NORMAS SANITARIAS EN TRÁMITE

- Certificado del Agro calidad
- Certificado de Medio Ambiente (en trámite)

CAPÍTULO VI

6. EVALUACIÓN FINANCIERA

6.1. ENTORNO ECONÓMICO

6.1.1. POLÍTICAS FINANCIERAS DEL PROYECTO

Entre las políticas financieras más importantes tomadas en cuenta para desarrollar el proyecto de la empresa ROSE TRACK S.A., podemos mencionar las siguientes:

- Adquirir el terreno donde se desarrollará el proyecto con la finalidad de que cualquier entidad financiera, califique el proyecto, en casi todas no financian la compra del terreno para proyectos nuevos.
- Que la TIRF, sea mayor al costo de oportunidad, para garantizar el retorno de la inversión y el crédito pueda ser honrado.
- A partir del 5to. año de producción, ROSE TRACK S. A., realizará renovación anual del 10% de las plantas existentes, con la finalidad de mantener los niveles de aceptación en los clientes del exterior, referido a variedades Premium y Súper Premium, duración en florero, tamaño del botón, follaje y fortaleza y largo del tallo. Esta estrategia, si bien es cierto incrementa los costos de producción, le permitirá a la empresa tener promedios de venta por tallo de alrededor de 0.35 ctvs., para efectos de proyección en términos conservadores se consideró un precio por tallo de US\$.0, 27 para tallos de exportación y \$0.07 para tallos nacionales.
- La empresa se maneja de acuerdo al promedio de días del sector floricultor, para los clientes del exterior el plazo promedio de cobro de las facturas es de 45 días.

- Los proveedores de materias primas e insumos, han acortado el plazo para cobrar sus facturas concediendo únicamente alrededor de 30 días.
- Los inventarios de materias primas y de materiales indirectos tienen 15 y 15 días de stock respectivamente, tiempos que permite atender las necesidades operativas de la plantación sin inconvenientes.
- Los productos terminados (tallos de rosas) permanecen en inventario máximo 1 día, con el propósito de consolidar los pedidos de los clientes del exterior. Con todos estos aspectos el factor de caja utilizado para realizar las proyecciones es de 85 días.
- El costo de oportunidad del proyecto es del 12%, valor que es tomado como referencia para proyectos productivos, indicadores de TIRF sobre el 12%, demuestran la viabilidad financiera del proyecto, caso contrario indicarían que es preferible desistir e invertir en otro proyecto.

6.1.2. PLAN DE INVERSIONES

Cuadro No. 12

| PLAN DE INVERSIONES | | | | |
|----------------------------------------------|------------|------------------------------|-------|---------------------|
| PROYECTO | USD | | | |
| MESES PREOPERATIVOS | 8 | INVERSIÓN | | |
| | | PROYECTO - FASE PREOPERATIVA | TOTAL | |
| | | 1 | | |
| ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS | | | | |
| Terreno | | 50.000,00 | | 50.000,00 |
| Fomento Agrícola | | 312.122,32 | | 312.122,32 |
| Edificios y construcciones | | 72.000,00 | | 72.000,00 |
| Maquinaria y equipos (cuartos fríos) | | 15.234,24 | | 15.234,24 |
| Herramientas menores | | 5.000,00 | | 5.000,00 |
| Invernaderos | | 100.800,00 | | 100.800,00 |
| Plásticos | | 40.320,00 | | 40.320,00 |
| Infraestructura de riego por goteo | | 45.000,00 | | 45.000,00 |
| Reservorio | | 25.000,00 | | 25.000,00 |
| ACTIVOS FIJOS ADMINISTRACIÓN Y VENTAS | | | | |
| Muebles y equipos de oficina | | 5.000,00 | | 5.000,00 |
| Equipos de computo | | 2.500,00 | | 2.500,00 |
| SUBTOTAL | | 672.976,56 | | 672.976,56 |
| ACTIVOS DIFERIDOS | | | | |
| Gastos Pre operativos | | 21.498,20 | | 21.498,20 |
| Regalías | | 229.500,00 | | 229.500,00 |
| Intereses Pre operativos | | 25.000,00 | | 25.000,00 |
| Varios | | 3.000,00 | | 3.000,00 |
| Imprevistos (5% de activos diferidos) | | 13.949,91 | | 13.949,91 |
| SUBTOTAL | | 292.948,11 | | 292.948,11 |
| CAPITAL DE TRABAJO | | | | |
| Capital de Trabajo Operativo | | 25.682,86 | | 25.682,86 |
| Capital de Trabajo Administración y Ventas | | 9.693,19 | | 9.693,19 |
| SUBTOTAL | | 35.376,06 | | 35.376,06 |
| OTROS ACTIVOS | | | | |
| | | | | 0,00 |
| INVERSIÓN TOTAL | USD | 1.001.300,73 | | 1.001.300,73 |

Elaborado por: Autores

Fuentes: Análisis Financiero

El costo total del proyecto calculado a precios constantes alcanza los USD 1.001.300.73 de los cuales corresponden a aportes de capital USD 501,300.73 y un crédito a cinco años plazo, incluido uno de gracia de USD 500,000.00 (Cuadro 13). El detalle de los ítems que corresponden al Cuadro 13 son:

TERRENO: Se encuentra ubicado en el sector de Chaupi Potrerillos, parroquia Belisario Quevedo, cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi, a aproximadamente 100 Km de Quito y ha sido valorado en USD 10,000.00 por hectárea, contando con cinco hectáreas de las cuales tres hectáreas se prevé utilizar en la primera etapa, da un total de USD 50,000.00

FOMENTO AGRÍCOLA: Es el periodo durante el cual la empresa solamente invierte sin obtener ingresos por venta. Corresponde al primer año del proyecto y que consta en el Anexo 1; y en el que se incluyen los siguientes ítems:

PREPARACIÓN DEL TERRENO: En el que se considera análisis químico, limpieza del terreno, nivelación, drenaje, rastra, surcada, y preparación de camas para las dos hectáreas del proyecto, que nos da un valor de US\$ 6,157.10 y el detalle se encuentra en el Anexo 1.1

MATERIALES DIRECTOS: Se divide en plantas con un requerimiento de 85,000 por hectárea y a un precio de US\$ 0,49 por planta. La fertilización de fondo y de mantenimiento que involucra a la materia orgánica y a los fertilizantes químicos. Los controles fitosanitarios requeridos para este periodo tanto para enfermedades como para plagas. El valor a requerirse es de US\$ 63.751,89 y consta en el Anexo 1.2

MANO DE OBRA DIRECTA: Esta detallado en el Anexo 1.3 y se establece las necesidades que dentro de las labores de siembra y resiembra con 8 jornales por 6 meses, labores culturales se requiere 8 jornales por 4 meses para este cultivo; el precio del jornal es de US\$ 401.39, para labores de siembra y resiembra y labores culturales, con lo que se obtiene US\$ 32,111.20.

MANO DE OBRA INDIRECTA: Compuesta por dos Directores Técnicos (ingeniero agrónomo) supervisor con un sueldo de USD\$ 378,86 mensuales por 8 meses. El valor total asciende a USD\$ 6,061.76 y se encuentra detallado en el Anexo 1.4.

El costo total del Fomento Agrícola para 3 hectáreas es de USD\$ 312,122.32 dólares americanos.

EDIFICIOS Y CONSTRUCCIONES: Se refiere a la construcción de oficinas, post cosecha, bodegas y todo lo que se refiera a infraestructura; se ha considerado un monto de USD\$ 72,000.00 dólares americanos, que consta en el cuadro No. 12

INVERNADEROS: Debido a que se empleara la tecnología más actualizada, esto es con utilización de invernaderos de construcción mixta esto es de metal y madera se estima un valor de US\$ 3,36 por metro cuadrado, dando un total de US\$ 100,800.00 para tres hectáreas, que consta en el cuadro No. 12.

PLÁSTICO: Se necesita cubrir de plástico con un valor de US\$ 1,34 por metro cuadrado y se estima un valor de USD\$ 40,320.00 para una extensión de tres hectáreas, que consta en el cuadro No. 12.

HERRAMIENTAS MENORES: Se incluye palas, picos, tijeras de podar y además implementos necesarios para el mantenimiento de la plantación, dando un total de USD\$ 5,000.00 dólares americanos, que consta en el cuadro No. 12.

INFRAESTRUCTURA DE RIEGO POR GOTEO Y FERTIRRIGACIÓN: Consta de todas las instalaciones necesarias para el buen funcionamiento del cultivo en las que se destacan, tuberías, acoples, micro aspersores, etc.; el valor considerado por tres hectáreas asciende a USD\$ 45,000.00, que consta en el cuadro No. 12.

MAQUINARIA Y EQUIPOS (CUARTOS FRÍOS): Se estima un valor de USD\$ 15,234.24, que consta en el cuadro No. 12.

EQUIPOS DE COMPUTO: Se considera la compra de 3 computadoras Cuyo monto aproximado USD\$ 2,500.00, que consta en el cuadro No. 12.

MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA: En este rubro se ha considerado, muebles, escritorios, archivadores, sillones, sillas, estanterías, anaqueles, etc., equipo de radio, teléfono, fax, etc. Que alcanza un monto de USD\$ 5,000.00, que consta en el cuadro No. 12.

RESERVORIO: Se estima un valor total de USD\$ 25,000.00, que consta en el cuadro No. 12.

Además de estos equipos y construcciones se incluye la inversión necesaria en activos diferidos de acuerdo al siguiente detalle:

Gastos Pre Operativos USD\$ 21,498.20 en los que incluye la constitución legal de la empresa, la parte de estudios de mercado, técnica y económicos financiera, y estudios de levantamiento topográfico de la propiedad, que consta en el cuadro No. 12.

Regalías Corresponde a 255.000 plantas a un precio de USD 0,9 centavos por planta nos da USD\$ 229,500.00. Este valor hay que pagar a los ostentores de cada variedad de rosa a sembrar, que consta en el cuadro No. 12.

Lógicamente que esta se puede negociar el pago a plazos.

Intereses Pre operativos USD\$ 25,000.00 valor por un semestre que se desprende de un crédito de USD\$ 500,000.00, a una tasa de interés de 10.0 %, que consta en el cuadro No. 12.

Imprevistos USD\$ 13,949.91; que corresponde al 5% de los activos fijos incluido el terreno, que consta en el cuadro No. 12.

Varios US\$ 3,000.00, que consta en el cuadro No. 12.

6.1.3. PLAN FINANCIERO.

Plan de Inversiones, clasificación y fuentes de financiamiento.

Cuadro No. 13

| COSTO | Inversiones totales | % |
|-----------------------------|--------------------------------|----------------|
| ACTIVO CORRIENTE | 35.376,06 | 3,53% |
| ACTIVOS FIJOS | 672.976,56 | 67,21% |
| ACTIVOS DIFERIDOS | 292.948,11 | 29,26% |
| ACTIVOS TOTALES | 1.001.300,73 | 100,00% |
| | | |
| FINANCIAMIENTO | | |
| PASIVOS DE LARGO PLAZO | 500.000,00 | 49,94% |
| ROSETRACK | 501.300,73 | 50,06% |
| TOTAL FINANCIAMIENTO | 1.001.300,73 | 100,00% |

Elaborado por: Autores

Fuentes: Análisis Financiero

Cuadro No. 14

| DESTINO DEL CRÉDITO SOLICITADO | | | |
|---------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------|------------------|
| | INVERSIÓN TOTAL AÑO 2010 | ENTIDAD | ROSETRACK |
| ACTIVOS FIJOS | | | |
| FOMENTO AGRÍCOLA | 312.122,32 | 300.000,00 | 12.122,32 |
| OBRA CIVIL | 72.000,00 | 60.000,00 | 12.000,00 |
| INVERNADEROS | 100.800,00 | 90.000,00 | 10.800,00 |
| INFRAESTRUCTURA DE RIEGO | 45.000,00 | 20.000,00 | 25.000,00 |
| TOTAL | 529.922,32 | 470.000,00 | 59.922,32 |

Elaborado por: Autores

Fuentes: Análisis Financiero

El aporte en el financiamiento de los activos totales que realiza la empresa ROSE TRACK S.A., está en el orden del 50,06%, cumple por lo tanto de manera satisfactoria con las exigencias de cualquier entidad financiera sobre el aporte que debe realizar la empresa para financiar el proyecto y adicionalmente parte con una estructura financiera adecuada.

ROSE TRACK S.A., solicita US\$.500.000,00, suma que estará destinada a financiar parte de los activos fijos más importantes, tal como se detalla en el cuadro, la empresa financiará por su parte los demás activos fijos, el capital de trabajo y sobre todo los activos diferidos. Entre estos está principalmente las regalías que son estrictamente necesarias para poder comercializar la flor con éxito en los mercados más exigentes, caso contrario cualquier esfuerzo de inversión sería en vano.

Programa y calendario de Inversiones

Para realizar las inversiones que son financiadas por la entidad crediticia, ROSE TRACK S.A. plantea se realicen 2 desembolsos, el primero por un valor de

US\$.250.000,00 para financiar parte del fomento agrícola, se comience a levantar la obra civil y se den anticipos para el riego y los invernaderos.

El segundo desembolso por US\$.250.000,00, será para finalizar las inversiones en fomentos agrícola, la obra civil y realizar la adquisición del equipo de riego y los invernaderos.

Se estima que estas inversiones pueden ser realizadas en un lapso corto de tiempo, pero deberán estar operativas cuando la flor comience a producir, estos es 8 meses después de que se siembren las primeras plantas.

6.1.4 PRESUPUESTO DE VENTAS

La densidad promedio es de 85.000 plantas por hectárea y el rendimiento durante los primeros 4 meses de producción del año 2012, será de 0,7 tallos/planta/mes, el siguiente año será de 0,9 tallos/planta/mes y el tercer año de 1,1 tallo/planta/mes.

El precio promedio considerado para sus ventas al exterior es muy conservador con un valor por tallo de US\$. 0.27, en tanto que para el mercado local el precio considerado es de US\$. 0,07.

Cuadro No. 15

VENTAS DEL PROYECTO

USD

| | Existente |
|--------------------------------------------|-----------|
| % ventas en el mercado local | 6,00% |
| % ventas en el mercado externo | 94,0% |
| % de desperdicios (prod. neta/prod. bruta) | 5,00% |

VENTAS DEL PROYECTO

USD

| | Operativo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | | |
|------------------------------|------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| PRODUCTOS | 4 meses | | | | | | | | | | | |
| Existente | | | | | | | | | | | | |
| Producción bruta por período | Talos 714.000,00 | 2.754.000,00 | 3.366.000,00 | 3.672.000,00 | 3.672.000,00 | 3.672.000,00 | 3.672.000,00 | 3.672.000,00 | 3.672.000,00 | 3.672.000,00 | 3.672.000,00 | |
| Producción neta total | 678.300,00 | 2.616.300,00 | 3.197.700,00 | 3.488.400,00 | 3.488.400,00 | 3.488.400,00 | 3.488.400,00 | 3.488.400,00 | 3.488.400,00 | 3.488.400,00 | 3.488.400,00 | |
| Precios mercado local | 0,07 | 0,07 | 0,07 | 0,07 | 0,07 | 0,07 | 0,07 | 0,07 | 0,07 | 0,07 | 0,07 | |
| Precios mercado externo | 0,27 | 0,27 | 0,27 | 0,27 | 0,27 | 0,27 | 0,27 | 0,27 | 0,27 | 0,27 | 0,27 | |
| Ventas mercado local | 2.848,86 | 10.988,46 | 13.430,34 | 14.651,28 | 14.651,28 | 14.651,28 | 14.651,28 | 14.651,28 | 14.651,28 | 14.651,28 | 14.651,28 | |
| Ventas mercado externo | 172.152,54 | 664.016,94 | 811.576,26 | 885.355,92 | 885.355,92 | 885.355,92 | 885.355,92 | 885.355,92 | 885.355,92 | 885.355,92 | 885.355,92 | |
| Total ventas | USD 175.001,40 | 675.005,40 | 825.006,60 | 900.007,20 | 900.007,20 | 900.007,20 | 900.007,20 | 900.007,20 | 900.007,20 | 900.007,20 | 900.007,20 | |
| | | | | | | | | | | | | TOTAL |
| MERCADO LOCAL | 2.848,86 | 10.988,46 | 13.430,34 | 14.651,28 | 14.651,28 | 14.651,28 | 14.651,28 | 14.651,28 | 14.651,28 | 14.651,28 | 14.651,28 | 129.826,62 |
| MERCADO EXTERNO | 172.152,54 | 664.016,94 | 811.576,26 | 885.355,92 | 885.355,92 | 885.355,92 | 885.355,92 | 885.355,92 | 885.355,92 | 885.355,92 | 885.355,92 | 7.845.237,18 |
| TOTAL ESTIMADOS POR VENTAS | 175.001,40 | 675.005,40 | 825.006,60 | 900.007,20 | 900.007,20 | 900.007,20 | 900.007,20 | 900.007,20 | 900.007,20 | 900.007,20 | 900.007,20 | 7.975.063,80 |

Elaborado por: Autores

Fuentes: Análisis Financiero

6.1.5 PRESUPUESTO DE SUELDOS Y NÓMINA

6.1.5.1. MANO DE OBRA DIRECTA

La Mano de Obra Directa en los meses operativos se tendrá 15 obreros de cultivo y 3 obreros en post cosecha durante cuatro meses en el año pre operativo y a partir del siguiente año en el cual será completo los doce meses de producción tendremos 15 obreros de cultivo y cuatro obreros en post cosecha. Y se necesitara para los primeros cuatro meses USD \$ 27.936,00; mientras que para el año completo es de USD \$ 88.464,00

Cuadro No. 16

| MANO DE OBRA DIRECTA | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|------------------|------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| D E T A L L E | COSTO | NÚMERO DE SUELDOS O JORNALES | | | | | | | | | |
| | | operativo | | | | | | | | | |
| | SALARIO | meses | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Obreros cultivo | 388,00 | 60 | 180 | 180 | 180 | 180 | 180 | 180 | 180 | 180 | 180 |
| Obreros post cosecha | 388,00 | 12 | 48 | 48 | 48 | 48 | 48 | 48 | 48 | 48 | 48 |
| TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA | | 72 | 228 | 228 | 228 | 228 | 228 | 228 | 228 | 228 | 228 |
| USD | | | | | | | | | | | |
| | | meses | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Obreros cultivo | 23.280,00 | 69.840,00 | 69.840,00 | 69.840,00 | 69.840,00 | 69.840,00 | 69.840,00 | 69.840,00 | 69.840,00 | 69.840,00 | 69.840,00 |
| Obreros post cosecha | 4.656,00 | 18.624,00 | 18.624,00 | 18.624,00 | 18.624,00 | 18.624,00 | 18.624,00 | 18.624,00 | 18.624,00 | 18.624,00 | 18.624,00 |
| TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA | 27.936,00 | 88.464,00 | 88.464,00 | 88.464,00 | 88.464,00 | 88.464,00 | 88.464,00 | 88.464,00 | 88.464,00 | 88.464,00 | 88.464,00 |

Elaborado por: Autores

Fuentes: Análisis Financiero

6.1.5.2. MANO DE OBRA INDIRECTA.

La Mano de Obra Indirecta en los meses operativos se tendrá un Gerente Técnico durante los seis meses y cinco trabajadores para mantenimiento durante cuatro meses en el año pre operativo y a partir del siguiente año serán los mismos cinco trabajadores para mantenimiento y un Gerente Técnico en el cual será completo los doce meses de producción. Se necesitara para los primero cuatro meses de trabajadores de mantenimiento y seis mese del Gerente Técnico USD \$ 13.760,00; mientras que para el año completo es de USD \$ 35.280,00

Cuadro No. 17

MANO DE OBRA INDIRECTA

| D E T A L L E | COSTO SUELDO | NÚMERO DE SUELDOS O JORNALES | | | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------|------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | | | | | | | | | | | |
| | SALARIO | 4 meses | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Gerente técnico | 1.000,00 | 6 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 |
| Mantenimiento | 388,00 | 20 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 |
| TOTAL M. O. I. | | 26 | 72 | 72 | 72 | 72 | 72 | 72 | 72 | 72 | 72 |
| | | | | | | | | | | | |
| | | 4 meses | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Gerente técnico | | 6.000,00 | 12.000,00 | 12.000,00 | 12.000,00 | 12.000,00 | 12.000,00 | 12.000,00 | 12.000,00 | 12.000,00 | 12.000,00 |
| Mantenimiento | | 7.760,00 | 23.280,00 | 23.280,00 | 23.280,00 | 23.280,00 | 23.280,00 | 23.280,00 | 23.280,00 | 23.280,00 | 23.280,00 |
| TOTAL M. O. I. | | 13.760,00 | 35.280,00 | 35.280,00 | 35.280,00 | 35.280,00 | 35.280,00 | 35.280,00 | 35.280,00 | 35.280,00 | 35.280,00 |

Elaborado por: Autores

Fuentes: Análisis Financiero

6.1.5.3. PERSONAL ADMINISTRATIVO.

En cuanto al personal administrativo: Un Gerente General durante diez meses, un Gerente Administrativo durante seis meses, un Asistente durante seis meses; y desde el primer año normal se aumenta a dos Asistentes.

Necesitando para el periodo operativo USD \$ 26.740,00 y para el año normal USD \$ 45.960,00

Cuadro No. 18

| PERSONAL ADMINISTRATIVO | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------|-----------------|------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| DETALLE | COSTO SUELDO | NÚMERO DE SUELDOS O JORNALES | | | | | | | | | |
| | | Operativo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| | SALARIO | Operativo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Gerente General | 1.750,00 | 10 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 |
| Gerente administrativo | 1.000,00 | 6 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 |
| Asistentes | 540,00 | 6 | 24 | 24 | 24 | 24 | 24 | 24 | 24 | 24 | 24 |
| TOTAL PERSONAL ADMINISTRATIVO | | 22 | 48 | 48 | 48 | 48 | 48 | 48 | 48 | 48 | 48 |
| USD | | | | | | | | | | | |
| | | Operativo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Gerente General | 17.500,00 | 21.000,00 | 21.000,00 | 21.000,00 | 21.000,00 | 21.000,00 | 21.000,00 | 21.000,00 | 21.000,00 | 21.000,00 | 21.000,00 |
| Gerente administrativo | 6.000,00 | 12.000,00 | 12.000,00 | 12.000,00 | 12.000,00 | 12.000,00 | 12.000,00 | 12.000,00 | 12.000,00 | 12.000,00 | 12.000,00 |
| Asistentes | 3.240,00 | 12.960,00 | 12.960,00 | 12.960,00 | 12.960,00 | 12.960,00 | 12.960,00 | 12.960,00 | 12.960,00 | 12.960,00 | 12.960,00 |
| TOTAL PERSONAL ADMINISTRATIVO | | 26.740,00 | 45.960,00 | 45.960,00 | 45.960,00 | 45.960,00 | 45.960,00 | 45.960,00 | 45.960,00 | 45.960,00 | 45.960,00 |

Elaborado por: Autores

Fuentes: Análisis Financiero

6.1.5.4. PERSONAL DE VENTAS

Tendremos: Durante el periodo operativo de seis meses y para los años normales un Jefe de Ventas; y se requiere en los seis meses operativos USD \$ 9.000,00 y en los años normales USD \$ 18.000,00

Cuadro No. 19

| PERSONAL DE VENTAS | | | | | | | | | | | |
|------------------------------|----------------------------|------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| D E T A L L E | COSTO SUELDO SALARIO | NÚMERO DE SUELDOS O JORNALES | | | | | | | | | |
| | | Operativo | | | | | | | | | |
| | | meses | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Jefe de ventas | 1.500,00 | 6 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 |
| TOTAL MANO DE OBRA DE VENTAS | | 6 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 |
| USD | | | | | | | | | | | |
| | Operativo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
| Jefe de ventas | 9.000,00 | 18.000,00 | 18.000,00 | 18.000,00 | 18.000,00 | 18.000,00 | 18.000,00 | 18.000,00 | 18.000,00 | 18.000,00 | 18.000,00 |
| TOTAL MANO DE OBRA DE VENTAS | | 9.000,00 | 18.000,00 | 18.000,00 | 18.000,00 | 18.000,00 | 18.000,00 | 18.000,00 | 18.000,00 | 18.000,00 | 18.000,00 |

Elaborado por: Autores

Fuentes: Análisis Financiero

En resumen total sueldos y salarios incluyendo beneficios de Ley en MOD y MOI.

Entre Mano de Obra Directa, Mano de Obra Indirecta, Personal Administrativo y Personal de Ventas se requiere en el periodo operativo USD \$ 77.436,00 y para el año normal USD \$ 187.704,00

Cuadro No. 20

| * Incluye Beneficios de Ley (MOD Y MOI) | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| TOTAL SUELDOS Y SALARIOS | 77.436,00 | 187.704,00 | 187.704,00 | 187.704,00 | 187.704,00 | 187.704,00 | 187.704,00 | 187.704,00 | 187.704,00 | 187.704,00 |

Elaborado por: Autores

Fuentes: Análisis Financiero

6.1.6. PRESUPUESTO DE INVERSIONES Y DEPRECIACIÓN

Presupuesto de Inversiones:

Cuadro No. 21

| COSTO | Inversiones totales | % |
|-----------------------------|---------------------|----------------|
| ACTIVO CORRIENTE | 35,376.06 | 3.53% |
| ACTIVOS FIJOS | 672,976.56 | 67.21% |
| ACTIVOS DIFERIDOS | 292,948.11 | 29.26% |
| ACTIVOS TOTALES | 1,001,300.73 | 100.00% |
| | | |
| FINANCIAMIENTO | | |
| PASIVOS DE LARGO PLAZO | 500,000.00 | 49.94% |
| ROSETRACK | 501,300.73 | 50.06% |
| TOTAL FINANCIAMIENTO | 1,001,300.73 | 100.00% |

Elaborado por: Autores

Fuentes: Análisis Financiero

Cuadro No. 22

| CÁLCULO DE DEPRECIACIONES, MANTENIMIENTO Y SEGUROS | | | | | | |
|-----------------------------------------------------------|--------------------|------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|
| (VALOR DE ADQUISICIÓN) | INVERSIONES | | | | | |
| | DEPRECIAC. | MANTENIM. | SEGUROS | DEPREC. | MANT. | SEGUROS |
| COSTO DE PRODUCCIÓN: | PORCENTAJES | | | USD | | |
| Edificios y construcciones | 5,00% | 2,00% | 1,00% | 3.600,00 | 1.440,00 | 720,00 |
| Maquinaria y equipos (cuartos fríos) | 10,00% | 2,00% | 1,00% | 1.523,42 | 304,68 | 152,34 |
| Herramientas menores | 20,00% | 2,00% | 1,00% | 1.000,00 | 100,00 | 50,00 |
| Invernaderos | 10,00% | 2,00% | 1,00% | 10.080,00 | 2.016,00 | 1.008,00 |
| Plásticos | 14,29% | 2,00% | 1,00% | 5.760,00 | 806,40 | 403,20 |
| Infraestructura de riego por goteo | 33,33% | 2,00% | 1,00% | 15.000,00 | 900,00 | 450,00 |
| Reservorio | 5,00% | 2,00% | 1,00% | 1.250,00 | 500,00 | 250,00 |
| Subtotal | | | | 38.213,42 | 6.067,08 | 3.033,54 |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS | | | | | | |
| Muebles y equipos de oficina | 10,00% | 2,00% | 1,00% | 500,00 | 100,00 | 50,00 |
| Equipos de computo | 33,33% | 2,00% | 1,00% | 833,33 | 50,00 | 25,00 |
| Subtotal | | | | 1.333,33 | 150,00 | 75,00 |
| TOTAL | | | | 39.546,76 | 6.217,08 | 3.108,54 |

Elaborado por: Autores

Fuentes: Análisis Financiero

6.1.7. PRESUPUESTO DE IMPUESTOS

Cuadro No. 23

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO

USD

| | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | 6 | | 7 | | 8 | | 9 | |
|-----------------------------------------------|--------------------|---------------|-------------------|--------------|-------------------|--------------|-------------------|--------------|-------------------|--------------|-------------------|--------------|-------------------|--------------|-------------------|--------------|
| | MONTO | % | MONTO | % | MONTO | % | MONTO | % | MONTO | % | MONTO | % | MONTO | % | MONTO | % |
| Ventas Netas | 175.001,40 | 100,00 | 675.005,40 | 100,00 | 825.006,60 | 100,00 | 900.007,20 | 100,00 | 900.007,20 | 100,00 | 900.007,20 | 100,00 | 900.007,20 | 100,00 | 900.007,20 | 100,00 |
| Costo de Ventas | 170.888,36 | 97,65 | 411.674,05 | 60,99 | 434.681,50 | 52,69 | 445.339,02 | 49,48 | 445.964,03 | 49,55 | 437.574,04 | 48,62 | 437.574,04 | 48,62 | 437.574,04 | 48,62 |
| UTILIDAD BRUTA EN VENTAS | 4.113,04 | 2,35 | 263.331,35 | 39,01 | 390.325,10 | 47,31 | 454.668,18 | 50,52 | 454.043,17 | 50,45 | 462.433,16 | 51,38 | 462.433,16 | 51,38 | 462.433,16 | 51,38 |
| Gastos de ventas | 14.546,70 | 8,31 | 36.476,78 | 5,40 | 39.536,80 | 4,79 | 41.066,81 | 4,56 | 41.066,81 | 4,56 | 41.066,81 | 4,56 | 41.066,81 | 4,56 | 41.066,81 | 4,56 |
| Gastos de administración | 83.513,61 | 47,72 | 112.604,01 | 16,68 | 122.804,01 | 14,89 | 122.804,01 | 13,64 | 122.804,01 | 13,64 | 72.604,37 | 8,07 | 72.604,37 | 8,07 | 72.604,37 | 8,07 |
| UTILIDAD (PÉRDIDA) OPERACIONAL | -93.947,26 | -53,68 | 114.250,56 | 16,93 | 227.984,29 | 27,63 | 290.797,36 | 32,31 | 290.172,35 | 32,24 | 348.761,98 | 38,75 | 348.761,98 | 38,75 | 348.761,98 | 38,75 |
| Gastos financieros | 50.000,00 | 28,57 | 45.832,02 | 6,79 | 36.135,34 | 4,38 | 25.423,29 | 2,82 | 13.589,54 | 1,51 | 1.974,80 | 0,22 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Otros ingresos | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| UTILIDAD (PÉRDIDA) ANTES PARTICIPACION | -143.947,26 | -82,25 | 68.418,54 | 10,14 | 191.848,95 | 23,25 | 265.374,07 | 29,49 | 276.582,81 | 30,73 | 346.787,18 | 38,53 | 348.761,98 | 38,75 | 348.761,98 | 38,75 |
| Participación utilidades 15,00% | 0,00 | 0,00 | 10.262,78 | 1,52 | 28.777,34 | 3,49 | 39.806,11 | 4,42 | 41.487,42 | 4,61 | 52.018,08 | 5,78 | 52.314,30 | 5,81 | 52.314,30 | 5,81 |
| Corpei 0,00% | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| UTILIDAD (PÉRDIDA) ANTES IMP.RENTA | -143.947,26 | -82,25 | 58.155,76 | 8,62 | 163.071,61 | 19,77 | 225.567,96 | 25,06 | 235.095,39 | 26,12 | 294.769,10 | 32,75 | 296.447,68 | 32,94 | 296.447,68 | 32,94 |
| Impuesto a la renta 24,00% | 0,00 | 0,00 | 13.957,38 | 2,07 | 39.137,19 | 4,74 | 54.136,31 | 6,02 | 56.422,89 | 6,27 | 70.744,58 | 7,86 | 71.147,44 | 7,91 | 71.147,44 | 7,91 |
| UTILIDAD (PÉRDIDA) NETA | -143.947,26 | -82,25 | 44.198,38 | 6,55 | 123.934,42 | 15,02 | 171.431,65 | 19,05 | 178.672,50 | 19,85 | 224.024,52 | 24,89 | 225.300,24 | 25,03 | 225.300,24 | 25,03 |

Elaborado por: Autores

Fuentes: Análisis Financiero

6.1.8. PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS

6.1.8.1 PERSONAL ADMINISTRATIVO

Cuadro No. 24

| | USD | | | | | | | | | |
|--------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | Operativo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Gerente General | 17,500.00 | 21,000.00 | 21,000.00 | 21,000.00 | 21,000.00 | 21,000.00 | 21,000.00 | 21,000.00 | 21,000.00 | 21,000.00 |
| Gerente administrativo | 6,000.00 | 12,000.00 | 12,000.00 | 12,000.00 | 12,000.00 | 12,000.00 | 12,000.00 | 12,000.00 | 12,000.00 | 12,000.00 |
| Asistentes | 3,240.00 | 12,960.00 | 12,960.00 | 12,960.00 | 12,960.00 | 12,960.00 | 12,960.00 | 12,960.00 | 12,960.00 | 12,960.00 |
| TOTAL PERSONAL ADMINISTRATIVO | 26,740.00 | 45,960.00 | 45,960.00 | 45,960.00 | 45,960.00 | 45,960.00 | 45,960.00 | 45,960.00 | 45,960.00 | 45,960.00 |

Elaborado por: Autores

Fuentes: Análisis Financiero

6.1.8.2 PERSONAL DE VENTAS

Cuadro No. 25

| | USD | | | | | | | | | |
|-------------------------------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | Operativo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| | 9,000.00 | 18,000.00 | 18,000.00 | 18,000.00 | 18,000.00 | 18,000.00 | 18,000.00 | 18,000.00 | 18,000.00 | 18,000.00 |
| TOTAL MANO DE OBRA DE VENTAS | 9,000.00 | 18,000.00 | 18,000.00 | 18,000.00 | 18,000.00 | 18,000.00 | 18,000.00 | 18,000.00 | 18,000.00 | 18,000.00 |

Elaborado por: Autores

Fuentes: Análisis Financiero

DETALLE DE OTROS COSTOS Y GASTOS

Cuadro No. 26

USD

| PERIODO: | 4 meses | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|----------------------------------------------|--------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Porcentaje de imprevistos | 2.00% | 1 | | | | | | | | |
| OTROS COSTOS INDIRECTOS DE PRODUCCIÓN | | | | | | | | | | |
| Fletes y trasportes | 4,000.00 | 12,000.00 | 12,000.00 | 12,000.00 | 12,000.00 | 12,000.00 | 12,000.00 | 12,000.00 | 12,000.00 | 12,000.00 |
| GASTOS ADMINISTRACIÓN | % depreciación imputado | 80.00% | | | | | | | | |
| Combustible | 1,500.00 | 4,500.00 | 4,500.00 | 4,500.00 | 4,500.00 | 4,500.00 | 4,500.00 | 4,500.00 | 4,500.00 | 4,500.00 |
| Materiales y suministros | 400.00 | 1,200.00 | 1,200.00 | 1,200.00 | 1,200.00 | 1,200.00 | 1,200.00 | 1,200.00 | 1,200.00 | 1,200.00 |
| Honorarios profesionales | 1,500.00 | 4,500.00 | 4,500.00 | 4,500.00 | 4,500.00 | 4,500.00 | 4,500.00 | 4,500.00 | 4,500.00 | 4,500.00 |
| Varios | 1,250.00 | 3,750.00 | 3,750.00 | 3,750.00 | 3,750.00 | 3,750.00 | 3,750.00 | 3,750.00 | 3,750.00 | 3,750.00 |
| GASTOS DE VENTAS | % depreciación imputado | 20.00% | | | | | | | | |
| Gastos agencias de carga | 0.0 | 750.00 | 2,000.00 | 2,000.00 | 2,000.00 | 2,000.00 | 2,000.00 | 2,000.00 | 2,000.00 | 2,000.00 |
| Trámites aduaneros | | 750.00 | 2,000.00 | 2,000.00 | 2,000.00 | 2,000.00 | 2,000.00 | 2,000.00 | 2,000.00 | 2,000.00 |
| Comisiones sobre ventas | 2.00% | 3,500.03 | 13,500.11 | 16,500.13 | 18,000.14 | 18,000.14 | 18,000.14 | 18,000.14 | 18,000.14 | 18,000.14 |
| Subtotal | | 13,650.03 | 43,450.11 | 56,450.13 | 57,950.14 | 57,950.14 | 57,950.14 | 57,950.14 | 57,950.14 | 57,950.14 |

Elaborado por: Autores

Fuentes: Análisis Financiero

6.1.9 FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Bancos privados:

- Banca para proyectos nuevos, tasa de interés alta, sin periodo de gracia y plazos de hasta 5 años.
- Es imposible desarrollar actividades de mediana maduración como las rosas
- Estrictos en garantías, tanto coberturas como ejecución

CFN

- Si tienes problemas, puedes renovar la operación, es reestructurar el plazo del crédito.
- No existe la ejecución inmediata de las garantías, te visitan y verifican las causas por los que tienes dificultades en el pago de obligaciones y te realizan recomendaciones para salir de la crisis.

6.1.10. PRESUPUESTO DE FLUJO DE CAJA

Cuadro No. 27

FLUJO DE CAJA PROYECTADO

USD

| | PREOP. | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
|--------------------------------------------|--------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| A. INGRESOS OPERACIONALES | | | | | | | | | | | |
| Recuperación por ventas | | 153,482.33 | 613,522.35 | 806,561.69 | 890,784.74 | 900,007.20 | 900,007.20 | 900,007.20 | 900,007.20 | 900,007.20 | 900,007.20 |
| Parcial | | 153,482.33 | 613,522.35 | 806,561.69 | 890,784.74 | 900,007.20 | 900,007.20 | 900,007.20 | 900,007.20 | 900,007.20 | 900,007.20 |
| B. EGRESOS OPERACIONALES | | | | | | | | | | | |
| Pago a proveedores | 3,831.64 | 72,108.77 | 214,754.21 | 243,652.25 | 253,899.89 | 254,685.39 | 254,685.39 | 254,685.39 | 254,685.39 | 254,685.39 | 241,309.69 |
| Mano de obra directa e imprevistos | | 29,268.29 | 92,553.98 | 92,553.98 | 92,553.98 | 92,553.98 | 92,553.98 | 92,553.98 | 92,553.98 | 92,553.98 | 92,553.98 |
| Mano de obra indirecta | | 13,760.00 | 35,280.00 | 35,280.00 | 35,280.00 | 35,280.00 | 35,280.00 | 35,280.00 | 35,280.00 | 35,280.00 | 35,280.00 |
| Gastos de ventas | | 14,280.03 | 36,210.11 | 39,270.13 | 40,800.15 | 40,800.15 | 40,800.15 | 40,800.15 | 40,800.15 | 40,800.15 | 40,800.15 |
| Gastos de administración | | 32,247.30 | 61,337.70 | 71,537.70 | 71,537.70 | 71,537.70 | 71,537.70 | 71,537.70 | 71,537.70 | 71,537.70 | 71,537.70 |
| Costos de fabricación | | 14,233.90 | 16,250.60 | 16,644.53 | 16,841.25 | 16,841.25 | 16,841.25 | 16,841.25 | 16,841.25 | 16,841.25 | 16,841.25 |
| Parcial | 3,831.64 | 175,898.28 | 456,386.59 | 498,938.60 | 510,912.97 | 511,698.47 | 511,698.47 | 511,698.47 | 511,698.47 | 511,698.47 | 498,322.76 |
| C. FLUJO OPERACIONAL (A - B) | | | | | | | | | | | |
| | -3,831.64 | -22,415.94 | 157,135.76 | 307,623.08 | 379,871.77 | 388,308.73 | 388,308.73 | 388,308.73 | 388,308.73 | 388,308.73 | 401,684.44 |
| D. INGRESOS NO OPERACIONALES | | | | | | | | | | | |
| Créditos Instituciones Financieras 1 | 500,000.00 | | | | | | | | | | |
| Aportes de capital | 501,300.73 | 100,000.00 | | | | | | | | | |
| Parcial | 1,001,300.73 | 100,000.00 | | | | | | | | | |
| E. EGRESOS NO OPERACIONALES | | | | | | | | | | | |
| Pago de intereses | | 50,000.00 | 45,832.02 | 36,135.34 | 25,423.29 | 13,589.54 | 1,974.80 | | | | |
| Pago de créditos de corto plazo | | | | | | | | | | | |
| Pago de principal (capital) de los pasivos | | | 92,602.42 | 102,299.10 | 113,011.16 | 124,844.90 | 67,242.42 | | | | |
| Pago de cuentas y documentos histórico | | | | | | | | | | | |
| Pago participación de trabajadores | | | | 10,262.78 | 28,777.34 | 39,806.11 | 41,487.42 | 52,018.08 | 52,314.30 | 52,314.30 | 52,314.30 |
| Pago de impuesto a la renta | | | | 13,957.38 | 39,137.19 | 54,136.31 | 56,422.89 | 70,744.58 | 71,147.44 | 71,147.44 | 71,147.44 |
| Reposición y nuevas inversiones | | | | | | | | | | | |
| ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS | | | | | | | | | | | |
| Terreno | 50,000.00 | | | | | | | | | | |
| Fomento Agrícola | 312,122.32 | | | | | | | | | | |
| Edificios y construcciones | 72,000.00 | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|---------------------|---------------------|-----------|
| Maquinaria y equipos (cuartos fríos) | 15,234.24 | | | | | | | | | | | |
| Herramientas menores | 5,000.00 | | | | | | 5,000.00 | | | | | |
| Invernaderos | 100,800.00 | | | | | | | | | | | 0.00 |
| Plásticos | 40,320.00 | | | | | | | | 40,320.00 | | | 0.00 |
| Infraestructura de riego por goteo | 45,000.00 | | | | 45,000.00 | | | 45,000.00 | | | | 0.00 |
| Reservorio | 25,000.00 | | | | | | | | | | | 0.00 |
| ACTIVOS FIJOS ADMINISTRACION Y VENTAS | | | | | | | | | | | | |
| Muebles y equipos de oficina | 5,000.00 | | | | | | | | | | | 0.00 |
| Equipos de computo | 2,500.00 | | | | 2,500.00 | | | 2,500.00 | | | | 0.00 |
| Activos diferidos | 292,948.11 | | | | | | | | | | | |
| Otros activos | 0.00 | | | | | | | | | | | |
| Parcial | 965,924.67 | 50,000.00 | 138,434.44 | 162,654.61 | 253,848.97 | 232,376.87 | 172,127.54 | 170,262.66 | 163,781.74 | 123,461.74 | 123,461.74 | |
| F. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E) | 35,376.06 | 50,000.00 | -138,434.44 | -162,654.61 | -253,848.97 | -232,376.87 | -172,127.54 | -170,262.66 | -163,781.74 | -123,461.74 | -123,461.74 | |
| G. FLUJO NETO GENERADO (C+F) | 31,544.41 | 27,584.06 | 18,701.31 | 144,968.48 | 126,022.80 | 155,931.87 | 216,181.20 | 218,046.07 | 224,526.99 | 264,846.99 | 278,222.70 | |
| H. SALDO INICIAL DE CAJA | 0.00 | 31,544.41 | 59,128.47 | 77,829.78 | 222,798.26 | 348,821.06 | 504,752.93 | 720,934.12 | 938,980.20 | 1,163,507.19 | 1,428,354.18 | |
| I. SALDO FINAL DE CAJA (G+H) | 31,544.41 | 59,128.47 | 77,829.78 | 222,798.26 | 348,821.06 | 504,752.93 | 720,934.12 | 938,980.20 | 1,163,507.19 | 1,428,354.18 | 1,706,576.88 | |
| REQUERIMIENTOS DE CAJA | | 23,453.10 | 60,851.55 | 66,525.15 | 68,121.73 | 68,226.46 | 68,226.46 | 68,226.46 | 68,226.46 | 68,226.46 | 68,226.46 | 66,443.03 |

Elaborado por: Autores

Fuentes: Análisis Financiero

Como se desprende del cuadro, la actividad proyectada evidencia las inversiones que se realizarán para incrementar el área de cultivo en 3 has., referidas a fomento agrícola, equipos de riego, eléctrico, invernaderos, una nueva oficina para promoción y ventas, adecuaciones, maquinaria agrícola y cámara de frío.

Estas inversiones se han financiado con aportes de la empresa, los generados por la actividad en sí mismo y será de mucha ayuda el crédito que es solicitado en la CFN, con la finalidad de recuperar liquidez. El saldo final de caja permite observar que existe un saldo positivo US\$.31.544.41 en la fase pre operativa, de recursos que le permitirán afrontar los pagos a proveedores y operativos en general. Los años siguientes la liquidez de la empresa mejora, así en el 2do. Año es de US\$.59.128,47 y el tercer año US\$.77.829,78.

Posteriormente la bondad de la actividad florícola permite observar la generación de saldos de caja importantes, por lo que la actividad florícola de ROSETRACK S.A., se desarrollará sin dificultades, incluso cuando se necesiten recursos frescos para renovar aquellos activos fijos que cumplen con su vida útil.

6.1.11. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS

Cuadro No. 28

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO

USD

| | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | 6 | | 7 | | 8 | | 9 | |
|----------------------------------------|--------------------|---------------|------------------|-------------|-------------------|--------------|-------------------|--------------|-------------------|--------------|-------------------|--------------|-------------------|--------------|-------------------|--------------|
| | MONTO | % | MONTO | % | MONTO | % | MONTO | % | MONTO | % | MONTO | % | MONTO | % | MONTO | % |
| Ventas Netas | 175,001.40 | 100.00 | 675,005.40 | 100.00 | 825,006.60 | 100.00 | 900,007.20 | 100.00 | 900,007.20 | 100.00 | 900,007.20 | 100.00 | 900,007.20 | 100.00 | 900,007.20 | 100.00 |
| Costo de Ventas | 170,888.36 | 97.65 | 411,674.05 | 60.99 | 434,681.50 | 52.69 | 445,339.02 | 49.48 | 445,964.03 | 49.55 | 437,574.04 | 48.62 | 437,574.04 | 48.62 | 437,574.04 | 48.62 |
| UTILIDAD BRUTA EN VENTAS | 4,113.04 | 2.35 | 263,331.35 | 39.01 | 390,325.10 | 47.31 | 454,668.18 | 50.52 | 454,043.17 | 50.45 | 462,433.16 | 51.38 | 462,433.16 | 51.38 | 462,433.16 | 51.38 |
| Gastos de ventas | 14,546.70 | 8.31 | 36,476.78 | 5.40 | 39,536.80 | 4.79 | 41,066.81 | 4.56 | 41,066.81 | 4.56 | 41,066.81 | 4.56 | 41,066.81 | 4.56 | 41,066.81 | 4.56 |
| Gastos de administración | 83,513.61 | 47.72 | 112,604.01 | 16.68 | 122,804.01 | 14.89 | 122,804.01 | 13.64 | 122,804.01 | 13.64 | 72,604.37 | 8.07 | 72,604.37 | 8.07 | 72,604.37 | 8.07 |
| UTILIDAD (PÉRDIDA) OPERACIONAL | -93,947.26 | -53.68 | 114,250.56 | 16.93 | 227,984.29 | 27.63 | 290,797.36 | 32.31 | 290,172.35 | 32.24 | 348,761.98 | 38.75 | 348,761.98 | 38.75 | 348,761.98 | 38.75 |
| Gastos financieros | 50,000.00 | 28.57 | 45,832.02 | 6.79 | 36,135.34 | 4.38 | 25,423.29 | 2.82 | 13,589.54 | 1.51 | 1,974.80 | 0.22 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Otros ingresos | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| UTILIDAD (PÉRDIDA) ANTES PARTICIPACION | -143,947.26 | -82.25 | 68,418.54 | 10.14 | 191,848.95 | 23.25 | 265,374.07 | 29.49 | 276,582.81 | 30.73 | 346,787.18 | 38.53 | 348,761.98 | 38.75 | 348,761.98 | 38.75 |
| Participación utilidades 15.00% | 0.00 | 0.00 | 10,262.78 | 1.52 | 28,777.34 | 3.49 | 39,806.11 | 4.42 | 41,487.42 | 4.61 | 52,018.08 | 5.78 | 52,314.30 | 5.81 | 52,314.30 | 5.81 |
| Corpei 0.00% | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| UTILIDAD (PÉRDIDA) ANTES IMP.RENTA | -143,947.26 | -82.25 | 58,155.76 | 8.62 | 163,071.61 | 19.77 | 225,567.96 | 25.06 | 235,095.39 | 26.12 | 294,769.10 | 32.75 | 296,447.68 | 32.94 | 296,447.68 | 32.94 |
| Impuesto a la renta 24.00% | 0.00 | 0.00 | 13,957.38 | 2.07 | 39,137.19 | 4.74 | 54,136.31 | 6.02 | 56,422.89 | 6.27 | 70,744.58 | 7.86 | 71,147.44 | 7.91 | 71,147.44 | 7.91 |
| UTILIDAD (PÉRDIDA) NETA | -143,947.26 | -82.25 | 44,198.38 | 6.55 | 123,934.42 | 15.02 | 171,431.65 | 19.05 | 178,672.50 | 19.85 | 224,024.52 | 24.89 | 225,300.24 | 25.03 | 225,300.24 | 25.03 |
| Rentabilidad sobre: | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ventas Netas | -82.25% | | 6.55% | | 15.02% | | 19.05% | | 19.85% | | 24.89% | | 25.03% | | 25.03% | |
| Utilidad Neta/Activos (ROA) | -14.94% | | 4.65% | | 12.18% | | 15.55% | | 15.40% | | 16.69% | | 14.37% | | 12.56% | |
| Utilidad Neta/Patrimonio (ROE) | -31.47% | | 8.81% | | 19.81% | | 21.51% | | 18.31% | | 18.67% | | 15.81% | | 13.65% | |
| Porcentaje de reparto de utilidades | 0.0% | | 0.0% | | 0.0% | | 0.0% | | 0.0% | | 0.0% | | 0.0% | | 0.0% | |
| Utilidades repartidas | 0.00 | | 0.00 | | 0.00 | | 0.00 | | 0.00 | | 0.00 | | 0.00 | | 0.00 | |
| Reserva legal | 0.00 | | 4,419.84 | | 12,393.44 | | 17,143.16 | | 17,867.25 | | 22,402.45 | | 22,530.02 | | 22,530.02 | |

Elaborado por: Autores

Fuentes: Análisis Financiero

Para realizar las proyecciones de las ventas de ROSE TRACK S.A., se consideró que en el año 2012 el rendimiento por cada planta es de 0.7 tallo/planta/mes, debido entre otros factores a la renovación permanente de plantas como una estrategia para mantenerse en el mercado, lo que se refleja en el nivel de ventas que es de US\$.175.001,40

De los años posteriores, especialmente hasta el tercer año, que es el año normal es cuando se estabiliza la productividad de la plantación.

Los valores resultantes después de descontar el costo de ventas, permitirá a la empresa, cumplir con los gastos de ventas y administrativos y generar utilidades para pagar la carga financiera generada por los créditos de corto y largo plazo; y, crear recursos para el sistema fiscal ecuatoriano y la participación a los trabajadores.

Se destaca también el hecho de que esta actividad es de volúmenes de ventas, situación que se puede evidenciar el primer año de producción, donde se generan pérdidas por un valor de US\$.-143.947.26, que representa el -82,25% de pérdida neta con relación a las ventas totales, esto se produce porque la plantación producirá 4 meses del primer año de proyección y con rendimientos del 0,7 tallos/planta/mes. En el siguiente año podemos observar que existe un incremento de rendimiento o productividad y la utilidad de USD 44.198,38 que representa el 6.55% de utilidad del año de producción, luego en el año 3 se genera una utilidad de USD 123.934,42 que representa el 15,02%; la carga financiera disminuye paulatinamente en todos los años y ciertos costos fijos disminuyen en porcentaje si los comparamos por el nivel de producción, que es cada año ascendente.

Por otra parte y con relación a los índices de rentabilidad obtenidos mencionamos que la rentabilidad sobre activos invertidos (ROA), tiene una tendencia creciente, así el primer año es del -14,94% y el tercer año de proyección se ubica en el 12,18%, en tanto que la rentabilidad sobre el patrimonio (ROE), también registra niveles de crecimiento interesantes, comienza con el -31,47% el primer año y a pesar que el patrimonio se fortalece, la participación de las utilidades registra un 19.81% en el tercer estimado.

La actividad desarrollada por la empresa, demuestra una consolidación del patrimonio en el financiamiento de los activos totales, pues desde el primer año de proyección (2012), se produce una disminución especialmente de los pasivos de largo plazo contratados,

así podemos apreciar que ese año los pasivos totales constituyen el 52.05% y el tercer año (2014) disminuye al 38.50%.

Como contrapartida de esa situación, el patrimonio tiene una evolución importante, pues de una participación del 47.50% en el financiamiento de los activos totales, cuando se contrata la deuda con la IFI, pasa al 52.8% el primer año de proyección y registra el 61.5% en el tercer año, es decir la estructura financiera se consolida cada año con el desarrollo del proyecto.

Es importante mencionar que la actividad proyectada permitirá cumplir de manera oportuna con las obligaciones financieras de largo y corto plazo, las de largo plazo vinculado al crédito con la CFN y las de corto plazo relacionadas con proveedores y gastos acumulados por pagar.

6.1.12. ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO

Cuadro No. 29

BALANCE GENERAL HISTÓRICO Y PROYECTADO USD

| | Saldos iniciales | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|----------------------------------------------------|---------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|---------------------|
| ACTIVO CORRIENTE | | | | | | | | | |
| Caja y bancos | 31,544.41 | 59,128.47 | 77,829.78 | 222,798.26 | 348,821.06 | 504,752.93 | 720,934.12 | 938,980.20 | 1,163,507.19 |
| Inversiones temporales | | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Cuentas y documentos por cobrar mercado local | | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Cuentas y documentos por cobrar mercado extranjero | | 21,519.07 | 83,002.12 | 101,447.03 | 110,669.49 | 110,669.49 | 110,669.49 | 110,669.49 | 110,669.49 |
| Inventarios: | | | | | | | | | |
| Productos terminados | 0.00 | 1,458.35 | 5,625.05 | 6,875.06 | 7,500.06 | 7,500.06 | 7,500.06 | 7,500.06 | 7,500.06 |
| Productos en proceso | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Materias primas | 3,223.19 | 9,669.58 | 9,669.58 | 9,669.58 | 9,669.58 | 9,669.58 | 9,669.58 | 9,669.58 | 9,669.58 |
| Materiales indirectos | 956.78 | 3,691.58 | 4,512.28 | 4,922.10 | 4,922.10 | 4,922.10 | 4,922.10 | 4,922.10 | 4,922.10 |
| TOTAL ACTIVOS CORRIENTES | 35,724.39 | 95,467.03 | 180,638.80 | 345,712.02 | 481,582.29 | 637,514.16 | 853,695.35 | 1,071,741.43 | 1,296,268.42 |
| ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS | | | | | | | | | |
| Terreno | 50,000.00 | 50,000.00 | 50,000.00 | 50,000.00 | 50,000.00 | 50,000.00 | 50,000.00 | 50,000.00 | 50,000.00 |
| Fomento Agrícola | 312,122.32 | 312,122.32 | 312,122.32 | 312,122.32 | 312,122.32 | 312,122.32 | 312,122.32 | 312,122.32 | 312,122.32 |
| Edificios y construcciones | 72,000.00 | 72,000.00 | 72,000.00 | 72,000.00 | 72,000.00 | 72,000.00 | 72,000.00 | 72,000.00 | 72,000.00 |
| Maquinaria y equipos (cuartos fríos) | 15,234.24 | 15,234.24 | 15,234.24 | 15,234.24 | 15,234.24 | 15,234.24 | 15,234.24 | 15,234.24 | 15,234.24 |
| Herramientas menores | 5,000.00 | 5,000.00 | 5,000.00 | 5,000.00 | 5,000.00 | 5,000.00 | 5,000.00 | 5,000.00 | 5,000.00 |
| Invernaderos | 100,800.00 | 100,800.00 | 100,800.00 | 100,800.00 | 100,800.00 | 100,800.00 | 100,800.00 | 100,800.00 | 100,800.00 |
| Plásticos | 40,320.00 | 40,320.00 | 40,320.00 | 40,320.00 | 40,320.00 | 40,320.00 | 40,320.00 | 40,320.00 | 40,320.00 |
| Infraestructura de riego por goteo | 45,000.00 | 45,000.00 | 45,000.00 | 45,000.00 | 45,000.00 | 45,000.00 | 45,000.00 | 45,000.00 | 45,000.00 |
| Reservorio | 25,000.00 | 25,000.00 | 25,000.00 | 25,000.00 | 25,000.00 | 25,000.00 | 25,000.00 | 25,000.00 | 25,000.00 |
| ACTIVOS FIJOS ADMINISTRACION Y VENTAS | | | | | | | | | |
| Muebles y equipos de oficina | 5,000.00 | 5,000.00 | 5,000.00 | 5,000.00 | 5,000.00 | 5,000.00 | 5,000.00 | 5,000.00 | 5,000.00 |
| Equipos de computo | 2,500.00 | 2,500.00 | 2,500.00 | 2,500.00 | 2,500.00 | 2,500.00 | 2,500.00 | 2,500.00 | 2,500.00 |
| Subtotal activos fijos | 672,976.56 | 672,976.56 | 672,976.56 | 672,976.56 | 672,976.56 | 672,976.56 | 672,976.56 | 672,976.56 | 672,976.56 |
| (-) depreciaciones | | 39,546.76 | 79,093.51 | 118,640.27 | 110,687.03 | 150,233.79 | 184,780.54 | 176,827.30 | 176,054.06 |
| TOTAL ACTIVOS FIJOS NETOS | 672,976.56 | 633,429.81 | 593,883.05 | 554,336.29 | 562,289.53 | 522,742.78 | 488,196.02 | 496,149.26 | 496,922.51 |

| | | | | | | | | | |
|--------------------------------------------|---------------------|-------------------|-------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| ACTIVO DIFERIDO | 292,948.11 | 292,948.11 | 292,948.11 | 292,948.11 | 292,948.11 | 292,948.11 | 292,948.11 | 292,948.11 | 292,948.11 |
| Amortización acumulada | | 58,589.62 | 117,179.24 | 175,768.87 | 234,358.49 | 292,948.11 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| TOTAL ACTIVO DIFERIDO NETO | 292,948.11 | 234,358.49 | 175,768.87 | 117,179.24 | 58,589.62 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| OTROS ACTIVOS | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| TOTAL DE ACTIVOS | 1,001,649.06 | 963,255.33 | 950,290.71 | 1,017,227.56 | 1,102,461.44 | 1,160,256.93 | 1,341,891.37 | 1,567,890.69 | 1,793,190.93 |
| PASIVO CORRIENTE | | | | | | | | | |
| Obligaciones de corto plazo | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Porción corriente deuda largo plazo | 0.00 | 0.00 | 102,299.10 | 113,011.16 | 124,844.90 | 67,242.42 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Cuentas y documentos por pagar proveedores | 348.33 | 5,901.86 | 17,121.12 | 18,728.28 | 19,513.78 | 19,513.78 | 19,513.78 | 19,513.78 | 19,513.78 |
| Gastos acumulados por pagar | 0.00 | 0.00 | 24,220.16 | 67,914.53 | 93,942.42 | 97,910.31 | 122,762.66 | 123,461.74 | 123,461.74 |
| TOTAL DE PASIVOS CORRIENTES | 348.33 | 5,901.86 | 143,640.39 | 199,653.97 | 238,301.10 | 184,666.52 | 142,276.44 | 142,975.52 | 142,975.52 |
| PASIVO LARGO PLAZO | 500,000.00 | 500,000.00 | 305,098.48 | 192,087.32 | 67,242.42 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| TOTAL DE PASIVOS | 500,348.33 | 505,901.86 | 448,738.87 | 391,741.29 | 305,543.53 | 184,666.52 | 142,276.44 | 142,975.52 | 142,975.52 |
| PATRIMONIO | | | | | | | | | |
| Capital social pagado | 501,300.73 | 601,300.73 | 601,300.73 | 601,300.73 | 601,300.73 | 601,300.73 | 601,300.73 | 601,300.73 | 601,300.73 |
| Reserva legal | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 4,419.84 | 16,813.28 | 33,956.44 | 51,823.69 | 74,226.15 | 96,756.17 |
| Futuras capitalizaciones | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Utilidad (pérdida) retenida | 0.00 | 0.00 | -143,947.26 | -104,168.72 | 7,372.26 | 161,660.74 | 322,465.99 | 524,088.05 | 726,858.27 |
| Utilidad (pérdida) neta | 0.00 | -143,947.26 | 44,198.38 | 123,934.42 | 171,431.65 | 178,672.50 | 224,024.52 | 225,300.24 | 225,300.24 |
| TOTAL PATRIMONIO | 501,300.73 | 457,353.47 | 501,551.85 | 625,486.27 | 796,917.92 | 975,590.41 | 1,199,614.93 | 1,424,915.17 | 1,650,215.40 |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | 1,001,649.06 | 963,255.33 | 950,290.71 | 1,017,227.56 | 1,102,461.44 | 1,160,256.93 | 1,341,891.37 | 1,567,890.69 | 1,793,190.93 |
| COMPROBACION | 0.0000 | 0.0000 | 0.0000 | 0.0000 | 0.0000 | 0.0000 | 0.0000 | 0.0000 | 0.0000 |

Elaborado por: Autores

Fuentes: Análisis Financiero

Cuadro No 30

| ÍNDICES FINANCIEROS | | | | |
|--------------------------------------------------|------------|------------|------------|-----------------|
| Período | 2 | 3 | 4 | Promedio |
| Composición de activos | | | | |
| Activo corriente/activos totales | 9,9% | 19,0% | 34,0% | 21,0% |
| Apalancamiento | | | | |
| Pasivos totales/activos totales | 52,5% | 47,2% | 38,5% | 46,1% |
| Patrimonio/activos totales | 47,5% | 52,8% | 61,5% | 53,9% |
| Composición de costos y gastos | | | | |
| Gastos financieros/costos y gastos totales | 15,6% | 7,5% | 5,7% | 9,6% |
| Liquidez | | | | |
| | USD | | | |
| Flujo operacional | (22.415,9) | 157.135,8 | 307.623,1 | 147.447,6 |
| Saldo final de caja | 59.128,5 | 77.829,8 | 222.798,3 | 119.918,8 |
| Capital de trabajo | 89.565,2 | 36.998,4 | 146.058,1 | 90.873,9 |
| Índice de liquidez (prueba ácida) | 16,2 | 1,3 | 1,7 | 6,4 |
| Retorno | | | | |
| Tasa interna de retorno financiera (TIRF) | 15,92% | | | |
| Tasa interna de retorno del inversionista (TIRI) | 18,91% | | | |
| Valor actual neto (VAN) | 213.532,13 | USD | | |
| Período de recuperación (nominal) | 5,10 | AÑO | | |
| Coefficiente beneficio/costo | 1,21 | | | |
| Punto de Equilibrio en tallos | 1,727,568 | | | |
| Rotaciones | | | | |
| Rotación cuentas por cobrar | 8,1 | 12,9 | 8,9 | 10,0 |
| Sociales | | | | |
| | USD | | | |
| Generación de divisas | 172.152,54 | 664.016,94 | 811.576,26 | 549.248,58 |
| Costo de oportunidad | 12,00% | AÑO | | |

Elaborado por: Autores

Fuentes: Análisis Financiero

Con relación al Patrimonio / Activo, los valores obtenidos en los años analizados, indican una consolidación del aporte patrimonial en el financiamiento de los activos del proyecto.

Los índices de Solvencia y Liquidez, permiten deducir que los activos corrientes que generan las actividades del proyecto, cubren satisfactoriamente las necesidades corrientes de corto plazo, especialmente relacionadas con la fase operativa.

El índice de Solidez, como ya se expuso este indicador refleja el fortalecimiento del proyecto a corto plazo, pues los pasivos totales en los años proyectados, tienen cada vez un menor peso relativo con relación a los activos totales, en beneficio de la posición patrimonial.

A continuación se adjuntan los índices financieros de composición de activos y de apalancamiento que permiten sustentar la estructura financiera del proyecto.

6.1.12 ANÁLISIS FINANCIERO PROYECTADO

- Tasa interna de retorno Financiera (TIRF)
- TIR del inversionista (TIRI)
- Valor actual neto (VAN)
- Período de recuperación (nominal)
- Coeficiente beneficio/costo
- Punto de equilibrio
- Cobertura de intereses

Cuadro No 31

**TASA INTERNA DE RETORNO
FINANCIERA
TIRF**

VIDA UTIL 10 AÑOS

| FLUJO DE FONDOS | PREOPER. | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
|----------------------------------------|---------------------|---------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|
| Inversión fija | -672.976,56 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | -47.500,00 | 0,00 | -5.000,00 | -47.500,00 | -40.320,00 | 0,00 | 0,00 |
| Inversión diferida | -292.948,11 | | | | | | | | | | |
| Capital de operación | -35.376,06 | | | | | | | | | | |
| Participación de trabajadores | | 0,00 | 0,00 | -10.262,78 | -28.777,34 | -39.806,11 | -41.487,42 | -52.018,08 | -52.314,30 | -52.314,30 | -52.314,30 |
| Impuesto a la renta | | 0,00 | 0,00 | -13.957,38 | -39.137,19 | -54.136,31 | -56.422,89 | -70.744,58 | -71.147,44 | -71.147,44 | -71.147,44 |
| Flujo operacional (ingresos - egresos) | -3.831,64 | -22.415,94 | 157.135,76 | 307.623,08 | 379.871,77 | 388.308,73 | 388.308,73 | 388.308,73 | 388.308,73 | 388.308,73 | 401.684,44 |
| Valor de recuperación: | | | | | | | | | | | |
| Inversión fija | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 153.206,67 |
| Capital de trabajo | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 25.682,86 |
| Flujo Neto (precios constantes) | 1.005.132,37 | -22.415,94 | 157.135,76 | 283.402,92 | 264.457,25 | 294.366,31 | 285.398,42 | 218.046,07 | 224.526,99 | 264.846,99 | 457.112,23 |
| Flujo de caja acumulativo | 1.005.132,37 | 1.027.548,32 | 870.412,56 | 587.009,64 | 322.552,39 | -28.186,08 | 257.212,34 | 475.258,41 | 699.785,40 | 964.632,40 | 1.421.744,63 |
| TIRF precios constantes: 15,92% | | | | | | | | | | | |

Elaborado por: Autores

Fuentes: Análisis Financiero

Cuadro No. 32

**TASA INTERNA DE RETORNO DEL
INVERSIONISTA**

**VIDA
UTIL 10 AÑOS**

TIRI

| FLUJO DE FONDOS | PREOPER. | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
|---------------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|
| Aporte de los accionistas | -501.300,73 | -100.000,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Flujo neto generado + dividendos repartidos | 0,00 | 27.584,06 | 18.701,31 | 144.968,48 | 126.022,80 | 155.931,87 | 216.181,20 | 218.046,07 | 224.526,99 | 264.846,99 | 278.222,70 |
| Flujo Neto (precios constantes) | -501.300,73 | -72.415,94 | 18.701,31 | 144.968,48 | 126.022,80 | 155.931,87 | 216.181,20 | 218.046,07 | 224.526,99 | 264.846,99 | 457.112,23 |
| Flujo de caja acumulativo | -501.300,73 | -573.716,67 | -555.015,36 | -410.046,88 | -284.024,08 | -128.092,21 | 88.088,98 | 306.135,05 | 530.662,05 | 795.509,04 | 1.252.621,27 |
| TIRI precios constantes: 18,91% | | | | | | | | | | | |

Elaborado por: Autores

Fuentes: Análisis Financiero

La TIRF, debe ser mayor al costo de oportunidad, para garantizar el retorno de la inversión y el crédito pueda ser honrado.

En primer término tenemos que la TIRF alcanza un valor satisfactorio del 15.92%, si la comparamos con el costo de oportunidad del dinero, que para las estimaciones es del 12,0%.

Si bien es cierto que el período de recuperación del capital es de 5 años 10 meses, la situación de crisis que experimentan los principales países demandantes de la rosa ecuatoriana, deben llevar a mantener a todos los actores que intervienen en el desarrollo de esta actividad, como proveedores, productores y entidades financieras, una posición muy cautelosa, que en primer lugar permita monitorear la evolución de la crisis y en segundo lugar, aspectos importantes como el plazo que se concede un crédito, sea considerado con cierta holgura, porque el mismo puede significar la consolidación de la empresa o definitivamente la posibilidad de crear condiciones de iliquidez muy delicadas.

Por lo expresado, la empresa ROSE TRACK estima que 6 años (72 meses) de plazo con 1 año y medio (18 meses) de gracia, puede ayudar a sobrellevar una crisis que continúa manifestándose en el mercado externo, con precios promedio menores a los históricos, volúmenes de pedidos igualmente menores y demoras en los pagos de las facturas.

El VAN US\$.213.532,13 obtenido es muy satisfactorio tanto para el inversionista como para la IFI, porque permite prever que los flujos futuros generados por la actividad y traídos a valor presente cubre las expectativas de la inversión realizada.

El índice de Beneficio / Costo 1,21 es mayor a 1 y refleja la capacidad que tiene el proyecto para generar recursos. Con relación al punto de equilibrio, los índices obtenidos señalan la consolidación del proyecto y demuestran que los costos con relación a las ventas tienen una tendencia decreciente.

Por último, el índice que señala la cobertura de los intereses generados por el préstamo, es de igual manera muy satisfactorio pues indica la posibilidad real que tiene el proyecto de generar los suficientes recursos monetarios para devengar los gastos financieros.

Como lo expresan los principales indicadores analizados, la actividad florícola desarrollada por la empresa ROSE TRACK S.A., se desarrollará sobre bases firmes y seguras, como lo demuestran los índices de rentabilidad, apalancamiento y liquidez.

6.1.13. ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

Cuadro No. 33

$$PE\ Q = CF / (PV - CV) \quad PE\ \$ = CF / (1 - CV / PV)$$

| VENTAS TOTALES | TOTAL TALLOS | COSTO VARIABLE POR UNIDAD | PRECIO DE VENTA PROMEDIO POR UNIDAD | PUNTO DE EQUILIBRIO POR TALLOS | PUNTO DE EQUILIBRIO EN USD | COSTOS VARIABLES TOTALES | COSTOS FIJOS TOTALES | TOTAL COSTOS | TOTAL INGRESOS PARA PUNTO DE EQUILIBRIO |
|-------------------|--------------|------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|-------------------------|---------------|-----------------------------------------------|
| 675.005,40 | 2.616.300,00 | \$ 0,14466368 | \$ 0,258 | 1.727.568,00 | \$ 445.712,54 | \$ 249.916,34 | \$ 195.796,20 | \$ 445.712,54 | \$ 445.712,54 |
| 825.006,60 | 3.197.700,00 | \$ 0,11551454 | \$ 0,258 | 1.512.393,03 | \$ 390.197,40 | \$ 174.703,38 | \$ 215.494,02 | \$ 390.197,40 | \$ 390.197,40 |
| 900.007,20 | 3.488.400,00 | \$ 0,10287395 | \$ 0,258 | 1.452.566,00 | \$ 374.762,03 | \$ 149.431,21 | \$ 225.330,82 | \$ 374.762,03 | \$ 374.762,03 |
| 900.007,20 | 3.488.400,00 | \$ 0,09948164 | \$ 0,258 | 1.421.487,21 | \$ 366.743,70 | \$ 141.411,88 | \$ 225.331,82 | \$ 366.743,70 | \$ 366.743,70 |
| 900.007,20 | 3.488.400,00 | \$ 0,09615211 | \$ 0,258 | 1.030.246,33 | \$ 265.803,55 | \$ 99.060,36 | \$ 166.743,20 | \$ 265.803,55 | \$ 265.803,55 |
| 900.007,20 | 3.488.400,00 | \$ 0,09558600 | \$ 0,258 | 1.026.661,50 | \$ 264.878,67 | \$ 98.134,47 | \$ 166.744,20 | \$ 264.878,67 | \$ 264.878,67 |
| 900.007,20 | 3.488.400,00 | \$ 0,09558600 | \$ 0,258 | 1.026.667,66 | \$ 264.880,26 | \$ 98.135,06 | \$ 166.745,20 | \$ 264.880,26 | \$ 264.880,26 |
| 900.007,20 | 3.488.400,00 | \$ 0,09558600 | \$ 0,258 | 1.026.673,81 | \$ 264.881,84 | \$ 98.135,65 | \$ 166.746,20 | \$ 264.881,84 | \$ 264.881,84 |
| 900.007,20 | 3.488.400,00 | \$ 0,09558600 | \$ 0,258 | 1.026.679,97 | \$ 264.883,43 | \$ 98.136,23 | \$ 166.747,20 | \$ 264.883,43 | \$ 264.883,43 |

Elaborado por: Autores

Fuentes: Análisis Financiero

Gráfico No. 10

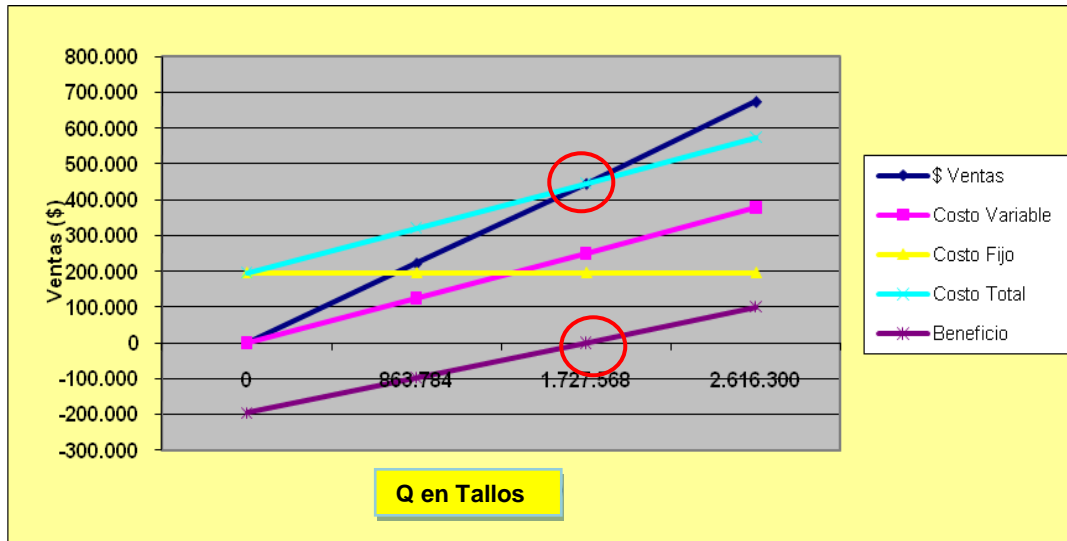
Datos iniciales

| | | |
|----------------------|-------------------|------------------|
| Precio Venta | 0.25800 | |
| Coste Unitario | 0.14466368 | |
| Gastos Fijos Mes | 195,796.20 | |
| Pto. Equilibrio | 1,727,568 | Q de Equilibrio |
| \$ Ventas Equilibrio | 445,713 | \$ de Equilibrio |

Datos para el gráfico

| | | | | |
|--------------------|----------|---------|------------------|-----------|
| Q Ventas en Tallos | 0 | 863,784 | 1,727,568 | 2,616,300 |
| \$ Ventas | 0 | 222,856 | 445,713 | 675,005 |
| Costo Variable | 0 | 124,958 | 249,916 | 378,484 |
| Costo Fijo | 195,796 | 195,796 | 195,796 | 195,796 |
| Costo Total | 195,796 | 320,754 | 445,713 | 574,280 |
| Beneficio | -195,796 | -97,898 | 0 | 100,726 |

Para alcanzar el punto de equilibrio debes vender 1727568.003 unidades mes



Elaborado por: Autores Fuentes: Análisis

6.2. EVALUACIÓN ECONÓMICA

En ese contexto la generación de empleo que tiene este proyecto, está de acuerdo con sus necesidades operacionales, siendo de empleos directos e innumerables empleos indirectos relacionados con la provisión de alimentos, transporte, insumos, etc. El valor de sueldos y salarios alcanza un valor anual de US\$.187.704,00.

La generación de divisas es una variable muy importante, tanto para el país como para la empresa pues permite consolidar una actividad que en su actividad operativa, refleja ingresos y costos que están a nivel internacional, es así como al año, Rose Track, genera US\$.900.007,20.

6.3. SENSIBILIZACIÓN DEL PROYECTO

Toma en cuenta las variables más representativas del proyecto, para ver cómo influye en las proyecciones financieras del mismo.

Si las siguientes variables:

PRECIO DE MERCADO EXTERNO **BAJA** - COSTO MANO DE OBRA DIRECTA **SUBE**

Cuadro No. 34

| | | | | | |
|---------------------------------------------|-------------|------------|-----------|-----------|-----------|
| * Precio Mercado Externo | Baja | -5,00% | | | |
| * Costo de Mano de Obra Directa | Sube | 5,00% | | | |
| Resultados Sensibilizados: | | | | | |
| | TIRF | VAN | | | |
| | 13,05% | 56.025,7 | | | |
| | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Saldo final de caja | 50.602,1 | 35.342,3 | 150.153,4 | 244.451,7 | 369.466,3 |
| Necesidades de nuevos recursos (flujo caja) | 0,0 | 26.020,5 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Utilidad neta | (153.875,8) | 20.141,2 | 95.301,0 | 140.483,6 | 147.744,3 |
| ROE | -34,37% | 4,31% | 16,92% | 19,97% | 17,35% |
| ROA | -16,14% | 2,23% | 10,15% | 14,16% | 14,50% |
| Utilidad/ventas | -92,48% | 3,14% | 12,15% | 16,42% | 17,27% |

Elaborado por: Autores

Fuentes: Análisis Financiero

Si las siguientes variables:

PRODUCTIVIDAD **BAJA** - COSTO DE MATERIA PRIMA **SUBE** - COSTO DE MANO DE OBRA DIRECTA **SUBE**

Cuadro No. 35

| | | | | | | |
|---------------------------------------------|------|-------------|------------|-----------|-----------|-----------|
| * Productividad | Baja | -5,00% | | | | |
| * Costo de Materia Prima | Sube | 5,00% | | | | |
| * Costo de Mano de Obra Directa | Sube | 5,00% | | | | |
| Resultados Sensibilizados: | | | | | | |
| | | TIRF | VAN | | | |
| | | 12,98% | 51.931,1 | | | |
| | | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Saldo final de caja | | 49.605,6 | 32.476,1 | 146.869,6 | 240.883,9 | 365.500,8 |
| Necesidades de nuevos recursos (flujo caja) | | 0,0 | 29.062,7 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Utilidad neta | | (154.818,6) | 18.884,9 | 94.625,4 | 140.085,4 | 147.346,5 |
| ROE | | -34,64% | 4,05% | 16,89% | 20,00% | 17,38% |
| ROA | | -16,25% | 2,10% | 10,11% | 14,17% | 14,51% |
| Utilidad/ventas | | -93,12% | 2,94% | 12,07% | 16,38% | 17,23% |

Elaborado por: Autores

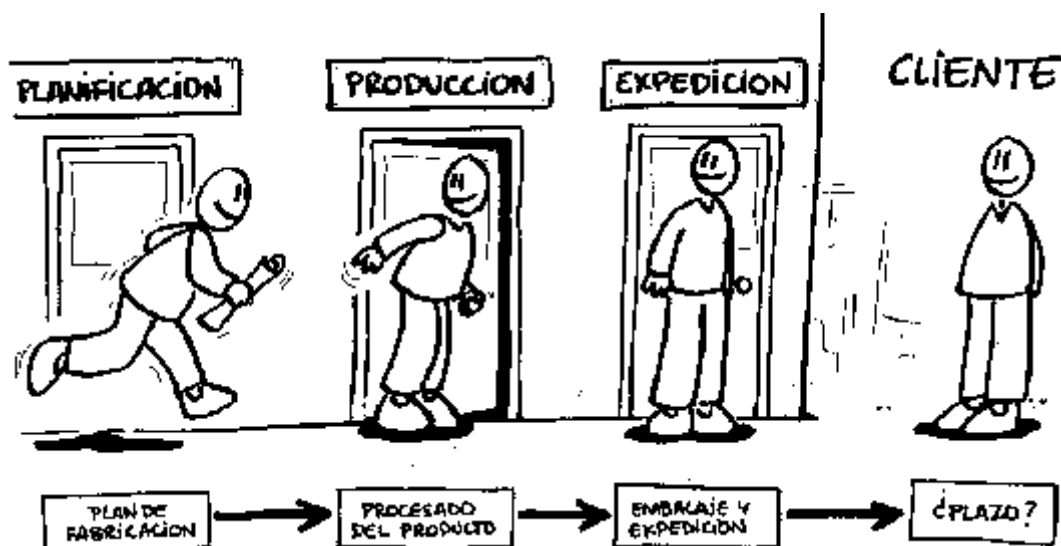
Fuentes: Análisis Financiero

6.4. INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar.

Antes de entrar en materia, hay que puntualizar que debemos de saber discernir entre indicadores de cumplimiento, de evaluación, de eficiencia, de eficacia e indicadores de gestión. Como un ejemplo vale más que mil palabras. Lo vamos a realizar teniendo en cuenta los indicadores que podemos encontrar en la gestión de un pedido.

Gráfico No. 11



Indicadores de cumplimiento: teniendo en cuenta que cumplir tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con los ratios que nos indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos, cumplimiento del cuello de botella, etc.

Indicadores de evaluación: Teniendo en cuenta que evaluación tiene que ver con el rendimiento que obtenemos de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con los ratios y/o los métodos que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Ejemplo:

evaluación del proceso de Gestión de pedidos siguiendo las directrices del modelo Reder de EFQM.

Indicadores de eficiencia: teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo. Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, Periodo de maduración de un producto, ratio de piezas / hora, rotación del material, etc.

Indicadores de eficacia: Teniendo en cuenta que eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.

Indicadores de gestión: teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso. Ejemplo: administración y/o gestión de los "buffer" de fabricación y de los cuellos de botella (Ver teoría de las limitaciones TOC).

¹⁴**INDICADORES DE GESTIÓN**

Como podemos comprobar los indicadores de gestión son claves para el pilotaje de los procesos relacionados. Cualquiera de los OTROS indicadores citados sirve para ver la evolución del proceso de **GESTIÓN DE PEDIDOS**. Pero los indicadores que realmente sirven para pilotar el mismo son **los indicadores de gestión**. En este caso, la gestión del buffer, es el verdadero artífice que nos permite ver la situación del proceso en todo momento y administrar los recursos necesarios para prevenir y

¹⁴ www.wikipedia.com

cumplir realmente con los pedidos de los clientes y optimizar esos cuellos de botella que nos están limitando y/o que hemos considerados como límites.

Es muy frecuente en las organizaciones establecer indicadores de eficacia y de eficiencia y esperar los resultados de los mismos para tomar acciones. Pero es más que evidente que con esto solo conseguiremos establecer acciones para el futuro, dejando el presente a las inclemencias de los elementos. Que para el caso que nos ocupa siempre estarán basados en esas leyes de Murphy, cuyo máximo exponente es que si algo puede salir mal estemos seguros que así será. Seguro que ahora mismos se os están ocurriendo algunos ejemplos.

Los ejemplos más gráficos los encontramos en las medidas de satisfacción de los clientes y en el "time to market" de nuevos productos. El primero de ellos está relacionado con todas esas encuestas, más o menos complejas, a las que sometemos y/o nos vemos sometidos. Y el segundo está relacionado con la necesidad de saber el tiempo que nos cuesta lanzar los nuevos productos. Es evidente que los indicadores aludidos siempre se referirán a comportamientos pasados. Esto está bien, pero estaréis conmigo que son del todo insuficientes para gestionar el día a día de los procesos de una empresa o una organización.

Los diferentes tipos de indicadores son necesarios. Pero como podréis comprobar en la mayoría de vuestras organizaciones son el resultado de los indicadores de gestión. Así que estaremos obligados a identificar y/o definir **indicadores de gestión** si realmente nuestra intención es administrar eficazmente y eficientemente los mismos:

Gráfico No. 12



- Para poder interpretar lo que está ocurriendo
- Para tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos
- Para definir la necesidad de introducir cambios y/o mejoras y poder evaluar sus consecuencias en el menor tiempo posible.

Una organización se plantea por lo tanto la necesidad de definir indicadores dando respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué debemos medir?
- ¿Donde es conveniente medir?
- ¿Cuándo hay que medir? ¿En qué momento o con qué frecuencia?
- ¿Quién debe medir?
- ¿Cómo se debe medir?
- ¿Cómo se van a difundir los resultados?
- ¿Quién y con qué frecuencia se va a revisar y/o auditar el sistema de obtención de datos?

QUE MEDIR

Es evidente que respondiendo a esta cuestión, las demás se contestan cuasi solas. También es evidente que estamos rodeados de infinidad de métodos y formas, más o menos ortodoxas para abordar esta cuestión. Pero una vez más una organización debe elegir entre los métodos estructurados y un tanto complejos que propugnan las

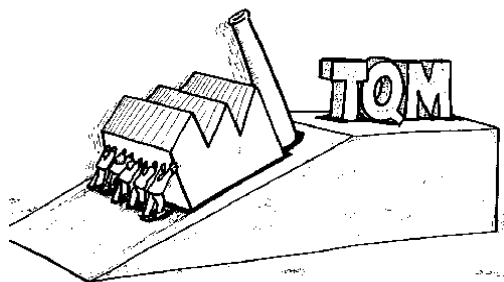
diferentes escuelas, llámense cuadros de mando integral, paneles de mando, etc. o recurrir a ese sentido común que tan poco se utiliza.

Es evidente que uno debe medir todo lo relacionado con el mercado, con los clientes, la tecnología y su gestión interna; formación, crecimiento, estrategia, gestión económica, comportamiento financiero, etc.

Pero si tenemos en cuenta que hemos apostado por una gestión de procesos o por procesos. Es más que evidente que todos los factores de gestión implicados en una empresa u organización estarán administrados por sus correspondientes procesos. Si esto no es así es que hemos detectado una debilidad y por lo tanto una oportunidad de mejora.

Nuestra primera prioridad es identificar todos los indicadores y relacionarlos con los procesos de gestión. Cualquier discrepancia deberá ser resuelta, en el sentido de desarrollar y/o sistematizar nuevos indicadores, nuevos procesos y/o dar de baja lo innecesario. Luego estaremos obligados a identificar y/o implantar esos indicadores de gestión que son o serán los principales artífices del pilotaje de los procesos.

Gráfico No. 13



Una vez definidos los diferentes tipos indicadores, se recomienda no más de cinco indicadores por cada proceso. Entre estos deberá de existir por lo menos un indicador de gestión, donde la primera labor a realizar con los citados indicadores consiste en:

- Concretar los objetivos de los indicadores de modo que estos sean coherentes con los Objetivos Estratégicos.
- Establecer la periodicidad de su medición para garantizar la efectividad del enfoque y que el despliegue se está llevando a cabo.
- En aquellos que proceda establecer comparaciones y relacionarlos con actividades de benchmarking y/o actividades de aprendizaje y/o actividades de reingeniería.
- Guardar por lo menos los datos de los cinco últimos años para poder evidenciar las tendencias de los mismos.
- Establecer un panel de indicadores estratégicos y establecer prioridades. Es más que evidente que si estamos hablando de procesos, tenemos o tendremos que identificar los procesos claves. El panel de indicadores tendrá exclusivamente los indicadores significativos de estos procesos. Es decir tendrán que ser pocos y dar una visión global y operativa de la gestión empresarial.
- Este panel de indicadores será utilizado en todas aquellas reuniones operativas que se consideren oportunas con el objetivo de establecer y planificar mejoras con sus correspondientes ciclos PDCA. El resto de indicadores serán utilizados por los miembros de los equipos a un segundo nivel.

CAPÍTULO VII

7. ESTUDIO DE IMPACTOS AMBIENTALES

7.1 ANÁLISIS DE LOS IMPACTOS AMBIENTALES DEL PROYECTO

La ejecución del proyecto causará afectación moderada al ambiente lo cual demanda la aplicación de soluciones conocidas y prácticas; al trabajar con flores necesariamente existen algunos componentes, tanto para la producción como para la elaboración de los arreglos que al final resultan residuos del proceso y que debemos manejarlos adecuadamente.

Al momento de comercializar las flores, durante el tiempo en que se encuentran almacenadas, deben ser mantenidas con agua y preservantes, los cuales al final deben tener un destino seguro y no contaminante. A esto se suman restos de flores, tallos y hojas que deben ser tratados o reciclados, con el fin de garantizar un bajo nivel de impacto en el ambiente.

Para remediar esas probabilidades de afectación al ambiente las soluciones prácticas y aplicables pueden ser las siguientes.

Para el caso de los restos de tallos, flores, hojas y demás insumos biodegradables se puede trabajar con los huertos bio intensivos que lleva adelante "Autogestión, desarrollo y sociedad" (ADYS), en la ciudad de Nueva Loja.

Es una técnica mediante la utilización de abono natural a base de residuos para la producción de hortalizas y plantas medicinales en casas de diferentes familias de la comunidad colombiana y ecuatoriana.

También esos desechos pueden servir para la elaboración de abono natural. Existen métodos de tratamiento orgánico con varios elementos, mediante la utilización de desechos orgánicos, ceniza y excremento de ganado vacuno y porcino, lo cual es utilizado como abono rico en urea y sirve para renovar el humus en suelos que ya

han sido cultivados. En este caso, los desechos orgánicos de las flores servirían de insumo para ese producto final. El agua que se utiliza para el mantenimiento de las flores en buen estado es otra causa de impacto ambiental, lo cual se disminuye mediante la utilización de sistemas de canalización de residuos químicos, adonde irán directamente al alcantarillado para evacuar estos líquidos, que si no son debidamente canalizados pueden producir mal olor. En el presente proyecto no se utilizara preservantes artificiales para las flores, sino que se lo hará con productos naturales, en especial mediante abonos naturales, con lo cual se reduce de manera significativa el nivel de impacto al ambiente. En general, el proyecto de producción y comercialización de orquídeas en Nueva Loja presenta un bajo índice de impacto ambiental.

CAPÍTULO VIII

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Realizado el análisis y los estudios de la implementación de la plantación de flores ROSE TRACK S. A., consideramos que los objetivos se podrán cumplir exitosamente arrojando las siguientes conclusiones y recomendaciones.

8.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- Del análisis que se ha realizado en la elaboración del proyecto y las técnicas empleadas para evaluar su factibilidad se concluye que el proyecto de rosas a ser efectuado tiene un gran potencial de éxito, como lo demuestra en los índices calculados, el ingreso y la rentabilidad que se puede tener al invertir en este proyecto, tomando en cuenta que es analizado con un panorama conservador.
- Si tomamos en cuenta el análisis de la demanda insatisfecha existente que se da en los mercados en crecimiento de las grandes regiones consumidoras de flor cortada del mundo que son Europa occidental, Japón y Estados Unidos El consumo de flores y plantas, actualmente estimado en 44.000 millones de dólares, se prevé que continuará creciendo, ya que la población mundial y el poder adquisitivo de los consumidores también aumentan. La población se mueve progresivamente hacia las áreas urbanas, lo cual también favorecerá en el futuro el consumo de flores, el consumo en los tres grandes mercados de consumidores crecerá entre el 4% y el 6% anualmente. Algunas de las actuales economías en desarrollo serán las estrellas del consumo en el futuro: México, Argentina, Chile, Taiwán, Corea, Singapur, Europa del Este, Sudáfrica, entre otras y que en el futuro se mantendrá e inclusive se prevé un crecimiento, si se concentran en los nichos de mercado existentes principalmente en los países asiáticos, lo que implica que la ejecución de este proyecto constituye una estrategia oportuna para atender estos mercados

- La Ingeniería del proyecto ha sido planificada en términos satisfactorios y dentro de los parámetros que exige la actividad ya que se logran resultados favorables con los índices de recuperación y liquidez, razón por la cual la viabilidad técnica está definida como adecuada para ejecutar el proyecto sin problemas
- La localización del proyecto es inmejorable, ya que está ubicado en una zona de crecimiento agrícola, y amplias vías de comunicación hacia el puerto de embarque, con un clima adecuado para minimizar costos y producir rosas de calidad, y con la habilitación del Aeropuerto de Latacunga, se nos presenta una gran ventaja.
- El análisis financiero, económico administrativo realizado, demuestra que el escenario creado para el proyecto soporta un crédito de USD \$500.000,00 a un plazo de 5 años, que incluye 1 año de periodo de gracia. El cumplimiento de las obligaciones operacionales y no operacionales será atendido oportunamente
- Existe una importante generación de empleo directo para un número importante de familias de bajo nivel de ingresos, permitiendo de laguna manera mejorar su calidad de vida y aportando al desarrollo del sector

RECOMENDACIONES:

- La implementación de este proyecto requiere que se cumpla con todos los estudios realizados que permita la consecución de la Sociedad Anónima por el tiempo establecido.
- Se debe tener un estricto énfasis en la selección y manejo de personal, proveedores y clientes, donde nos permita tener buenas relaciones, para el cumplimiento de entregas, pagos, y un ambiente laboral de primer orden
- Se debe contar con un sistema de control de calidad que nos permita ofertar un producto de primer orden para poder fluctuar precios dentro del mercado

- Se debe analizar constantemente nuevas oportunidades de incursionar en nuevos mercados con productos de calidad y así poder expandir las ventas
- Se debe buscar la fidelidad de los clientes con una calidad de servicio excelente, cumplimiento de tiempos de entrega y un producto que sobrepase las expectativas de los clientes
- Se debería implementar un buen manejo de formularios para cada uno de los procesos, donde se evite la generación de alarmas de falta de eficiencia y eficacia en los procesos.

8.1.1 CONCLUSIONES DE LA PRIMERA HIPÓTESIS

- Permitirá el desarrollo productivo del sector, donde se aprovechara las factibilidades del sector, del clima y la ubicación.

8.1.2 RECOMENDACIONES DE LA PRIMERA HIPÓTESIS

El realizar un proceso efectivo que nos permita el explotar al máximo las fortalezas del sector, evitando y contralando las debilidades y amenazas que se presenten

BLIBLIOGRAFÍA

- Libros de Administración
- Expo Flores
- Cámara de Comercio
- Código de la Producción.
- Ley Tributaria
- Comercio Exterior
- Internet
- Página de la CFN
- Página del banco central del Ecuador
- La CORPEI
- Wikipedia
- Revista Flores y Comercio Internacional

ANEXOS

ANEXO 1

TOTAL FOMENTO AGRÍCOLA

| PERÍODOS | VALOR USD | | 3 HECTÁREAS | |
|--------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | 1 | TOTAL | 1 | TOTAL |
| - Preparación terreno | 6.157,10 | 6.157,10 | 18.471,30 | 18.471,30 |
| - Materiales directos | 63.751,89 | 63.751,89 | 191.255,66 | 191.255,66 |
| - Mano de obra directa | 32.111,20 | 32.111,20 | 96.333,60 | 96.333,60 |
| - Mano de obra indirecta | 6.061,76 | 6.061,76 | 6.061,76 | 6.061,76 |
| TOTAL | 108.081,95 | 108.081,95 | 312.122,32 | 312.122,32 |

Elaborado por: Autores

Fuentes: Análisis Financiero

ANEXO 1.1

| PREPARACION SUELO | UNIDAD DE MEDIDA | VALOR UNITARIO | CANTIDAD | VALOR USD |
|---------------------------------------------------|------------------|----------------|----------|-----------------|
| | | | 1 | 1 |
| Nivelación liviana | Horas | 32,00 | 32,00 | 1.024,00 |
| Arada y cruza | Horas | 32,00 | 48,00 | 1.536,00 |
| Rastra (2 pases) | Horas | 32,00 | 32,00 | 1.024,00 |
| Desinfectación del suelo | Kg. | 20,49 | 30,00 | 614,70 |
| Incorporación de materia orgánica y fertilizantes | M3 | 10,88 | 180,00 | 1.958,40 |
| | | | | 6.157,10 |

Elaborado por: Autores

Fuentes: Análisis Financiero

ANEXO 1.2

| MATERIALES DIRECTOS | UNIDAD DE MEDIDA | VALOR UNITARIO Dólares | CANTIDAD | VALOR USD |
|------------------------------------------------------|------------------|---------------------------|-----------|------------------|
| | | | | |
| SIEMBRA | | | | |
| Plantas 1 | Plt. | 0,49 | 85.000,00 | 41.650,00 |
| Subtotal | | | | 41.650,00 |
| FERTILIZACIÓN INICIAL | | | | |
| Fertilizante completo | 1,0 | 676,56 | 8,00 | 5.412,48 |
| Subtotal | | | | 5.412,48 |
| FITOSANITARIOS INICIAL | | | | |
| Reguladores de PH | 1,0 | 229,80 | 8,00 | 1.838,40 |
| Fungicidas biológico (mantenimiento) | 1,0 | 372,00 | 8,00 | 2.976,00 |
| Insecticidas biológico | 1,0 | 223,10 | 8,00 | 1.784,83 |
| Acaricida | 1,0 | 468,00 | 8,00 | 3.744,00 |
| Subtotal | | | | 10.343,23 |
| FERTILIZANTES Y AGROQUÍMICOS DE MANTENIMIENTO | | | | |
| Micro elementos | 1,0 | 391,20 | 8,00 | 3.129,60 |
| Bioestimulantes | 1,0 | 402,07 | 8,00 | 3.216,58 |
| | | | | 6.346,18 |
| Total | | | | 63.751,89 |

Elaborado por: Autores

Fuentes: Análisis Financiero

ANEXO 1.3

| MANO DE OBRA DIRECTA | UNIDAD DE MEDIDA | VALOR UNITARIO Dólares | CANTIDAD | VALOR USD |
|---------------------------|------------------|---------------------------|----------|------------------|
| | | | | |
| SIEMBRA Y RESIEMBRA | Jornal | 401,39 | 48,00 | 19.266,72 |
| LABORES CULTURALES | | | | |
| Control de malezas | Jornal | 401,39 | 32,00 | 12.844,48 |
| | | | | 32.111,20 |

Elaborado por: Autores

Fuentes: Análisis Financiero

Anexo 1.4

| MANO DE OBRA INDIRECTA | | | | |
|-----------------------------------|------------------|-----------------|-----------------|--------------|
| | UNIDAD DE | VALOR | CANTIDAD | VALOR |
| | MEDIDA | UNITARIO | CANTIDAD | USD |
| | | Dólares | 1 | 1 |
| Director técnico (Ing. Agrónomo) | Sueldo | 378,86 | 16,00 | 6.061,76 |
| | | | | 6.061,76 |

Elaborado por: Autores

Fuentes: Análisis Financiero

ANEXO 2

| POLÍTICA COBROS, PAGOS Y EXISTENCIAS | | |
|------------------------------------------------------|-------------|------------|
| | DÍAS | |
| Crédito a clientes (locales) | 0 | |
| Crédito a clientes (extranjero) | 45 | |
| Crédito de proveedores | 30 | |
| Inventario de productos terminados | 3 | |
| Inventario de materias primas | 30 | |
| Inventario de materiales indirectos | 15 | |
| Periodos de amortización de activos diferidos | 5 | AÑO |

Elaborado por: Autores

Fuentes: Análisis Financiero

ANEXO 3

| RESUMEN DE COSTOS Y GASTOS | | | | | | | | | | |
|----------------------------------------|--------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| USD | | | | | | | | | | |
| PERIODO: | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
| COSTOS DIRECTOS DE PRODUCCIÓN | | | | | | | | | | |
| Mano de obra directa | 27.936,00 | 88.464,00 | 88.464,00 | 88.464,00 | 88.464,00 | 88.464,00 | 88.464,00 | 88.464,00 | 88.464,00 | 88.464,00 |
| Materiales directos | 38.678,30 | 116.034,91 | 116.034,91 | 116.034,91 | 116.034,91 | 116.034,91 | 116.034,91 | 116.034,91 | 116.034,91 | 116.034,91 |
| Imprevistos % 2,0% | 1.332,29 | 4.089,98 | 4.089,98 | 4.089,98 | 4.089,98 | 4.089,98 | 4.089,98 | 4.089,98 | 4.089,98 | 4.089,98 |
| Subtotal | 67.946,59 | 208.588,89 | 208.588,89 | 208.588,89 | 208.588,89 | 208.588,89 | 208.588,89 | 208.588,89 | 208.588,89 | 208.588,89 |
| COSTOS INDIRECTOS DE PRODUCCIÓN | | | | | | | | | | |
| Costos que representan desembolso: | | | | | | | | | | |
| Mano de obra indirecta | 13.760,00 | 35.280,00 | 35.280,00 | 35.280,00 | 35.280,00 | 35.280,00 | 35.280,00 | 35.280,00 | 35.280,00 | 35.280,00 |
| Materiales indirectos | 22.962,81 | 88.597,86 | 108.294,68 | 118.130,48 | 118.130,48 | 118.130,48 | 118.130,48 | 118.130,48 | 118.130,48 | 118.130,48 |
| Suministros y servicios | 6.840,00 | 20.520,00 | 20.520,00 | 20.520,00 | 20.520,00 | 20.520,00 | 20.520,00 | 20.520,00 | 20.520,00 | 20.520,00 |
| Mantenimiento y seguros | 9.100,63 | 9.100,63 | 9.100,63 | 9.100,63 | 9.100,63 | 9.100,63 | 9.100,63 | 9.100,63 | 9.100,63 | 9.100,63 |
| Fletes y trasportes | 4.000,00 | 4.000,00 | 4.000,00 | 4.000,00 | 4.000,00 | 4.000,00 | 4.000,00 | 4.000,00 | 4.000,00 | 4.000,00 |
| Imprevistos % 2,0% | 1.133,27 | 3.149,97 | 3.543,91 | 3.740,62 | 3.740,62 | 3.740,62 | 3.740,62 | 3.740,62 | 3.740,62 | 3.740,62 |
| Parcial | 57.796,71 | 160.648,46 | 180.739,21 | 190.771,73 | 190.771,73 | 190.771,73 | 190.771,73 | 190.771,73 | 190.771,73 | 190.771,73 |
| Costos que no representan desembolso: | | | | | | | | | | |
| Depreciaciones | 38.213,42 | 38.213,42 | 38.213,42 | 38.213,42 | 38.213,42 | 38.213,42 | 38.213,42 | 38.213,42 | 38.213,42 | 38.213,42 |
| Amortizaciones | 8.389,98 | 8.389,98 | 8.389,98 | 8.389,98 | 8.389,98 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Subtotal | 104.400,11 | 207.251,86 | 227.342,62 | 237.375,14 | 237.375,14 | 228.985,15 | 228.985,15 | 228.985,15 | 228.985,15 | 228.985,15 |
| GASTOS DE ADMINISTRACIÓN | % depreciación imputado | 80,00% | 80,00% | 80,00% | 80,00% | 80,00% | 80,00% | 80,00% | 80,00% | 80,00% |
| Gastos que representan desembolso: | | | | | | | | | | |
| Remuneraciones | 26.740,00 | 45.960,00 | 45.960,00 | 45.960,00 | 45.960,00 | 45.960,00 | 45.960,00 | 45.960,00 | 45.960,00 | 45.960,00 |
| Combustible | 1.500,00 | 4.500,00 | 4.500,00 | 4.500,00 | 4.500,00 | 4.500,00 | 4.500,00 | 4.500,00 | 4.500,00 | 4.500,00 |
| Materiales y suministros | 400,00 | 1.200,00 | 1.200,00 | 1.200,00 | 1.200,00 | 1.200,00 | 1.200,00 | 1.200,00 | 1.200,00 | 1.200,00 |
| Honorarios profesionales | 1.500,00 | 4.500,00 | 4.500,00 | 4.500,00 | 4.500,00 | 4.500,00 | 4.500,00 | 4.500,00 | 4.500,00 | 4.500,00 |
| Varios | 1.250,00 | 3.750,00 | 3.750,00 | 3.750,00 | 3.750,00 | 3.750,00 | 3.750,00 | 3.750,00 | 3.750,00 | 3.750,00 |
| Mantenimiento y seguros | 225,00 | 225,00 | 225,00 | 225,00 | 225,00 | 225,00 | 225,00 | 225,00 | 225,00 | 225,00 |
| Imprevistos 2,0% | 632,30 | 1.202,70 | 1.402,70 | 1.402,70 | 1.402,70 | 1.402,70 | 1.402,70 | 1.402,70 | 1.402,70 | 1.402,70 |
| Parcial | 32.247,30 | 61.337,70 | 71.537,70 | 71.537,70 | 71.537,70 | 71.537,70 | 71.537,70 | 71.537,70 | 71.537,70 | 71.537,70 |
| Gastos que no representan desembolso: | | | | | | | | | | |
| Depreciaciones | 1.066,67 | 1.066,67 | 1.066,67 | 1.066,67 | 1.066,67 | 1.066,67 | 1.066,67 | 1.066,67 | 1.066,67 | 1.066,67 |
| Amortizaciones | 50.199,64 | 50.199,64 | 50.199,64 | 50.199,64 | 50.199,64 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |

| | | | | | | | | | | | |
|---------------------------------------|-------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Subtotal | | 83.513,61 | 112.604,01 | 122.804,01 | 122.804,01 | 122.804,01 | 72.604,37 | 72.604,37 | 72.604,37 | 72.604,37 | 72.604,37 |
| GASTOS DE VENTAS | % depreciación imputado | 20,00% | 20,00% | 20,00% | 20,00% | 20,00% | 20,00% | 20,00% | 20,00% | 20,00% | 20,00% |
| Gastos que representan desembolso: | | | | | | | | | | | |
| Remuneraciones | | 9.000,00 | 18.000,00 | 18.000,00 | 18.000,00 | 18.000,00 | 18.000,00 | 18.000,00 | 18.000,00 | 18.000,00 | 18.000,00 |
| Comisiones sobre ventas | 2,0% | 3.500,03 | 13.500,11 | 16.500,13 | 18.000,14 | 18.000,14 | 18.000,14 | 18.000,14 | 18.000,14 | 18.000,14 | 18.000,14 |
| Gastos agencias de carga | | 750,00 | 2.000,00 | 2.000,00 | 2.000,00 | 2.000,00 | 2.000,00 | 2.000,00 | 2.000,00 | 2.000,00 | 2.000,00 |
| Trámites aduaneros | | 750,00 | 2.000,00 | 2.000,00 | 2.000,00 | 2.000,00 | 2.000,00 | 2.000,00 | 2.000,00 | 2.000,00 | 2.000,00 |
| Imprevistos | 2,0% | 280,00 | 710,00 | 770,00 | 800,00 | 800,00 | 800,00 | 800,00 | 800,00 | 800,00 | 800,00 |
| Parcial | | 14.280,03 | 36.210,11 | 39.270,13 | 40.800,15 | 40.800,15 | 40.800,15 | 40.800,15 | 40.800,15 | 40.800,15 | 40.800,15 |
| Gastos que no representan desembolso: | | | | | | | | | | | |
| Depreciaciones | | 266,67 | 266,67 | 266,67 | 266,67 | 266,67 | 266,67 | 266,67 | 266,67 | 266,67 | 266,67 |
| Subtotal | | 14.546,70 | 36.476,78 | 39.536,80 | 41.066,81 | 41.066,81 | 41.066,81 | 41.066,81 | 41.066,81 | 41.066,81 | 41.066,81 |
| GASTOS FINANCIEROS | | 50.000,00 | 45.832,02 | 36.135,34 | 25.423,29 | 13.589,54 | 1.974,80 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| TOTAL | | 320.407,00 | 610.753,56 | 634.407,66 | 635.258,13 | 623.424,39 | 553.220,02 | 551.245,22 | 551.245,22 | 551.245,22 | 551.245,22 |

Elaborado por: Autores

Fuentes: Análisis Financiero

ANEXO 4

| COSTOS Y GASTOS DEL PROYECTO | | | | | | | | | | | | |
|------------------------------|----------------|------------------------------|--------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| MATERIALES DIRECTOS | | | | | | | | | | | | |
| DETALLE | UNIDAD | COSTO UNITARIO Dólares | VOLUMEN (UNIDADES) | | | | | | | | | |
| | | | Operativo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Existente | 3 Hectáreas | | | | | | | | | | | |
| Acaricidas | Ha./mes | 546,00 | 12 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 |
| Bioestimulantes | Ha./mes | 469,08 | 12 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 |
| fertilizantes | Ha./mes | 789,32 | 12 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 |
| Fungicidas | Ha./mes | 434,00 | 12 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 |
| Hormonas | Ha./mes | 456,40 | 12 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 |
| Insecticidas | Ha./mes | 260,29 | 12 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 |
| Reguladores de PH | Ha./mes | 268,10 | 12 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 |

| COSTO DE MATERIALES DIRECTOS | | | | | | | | | | | | |
|------------------------------|----------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| USD | | | | | | | | | | | | |
| DETALLE | | Operativo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Existente | 3 Hectáreas | | | | | | | | | | | |
| Acaricidas | | 6.552,00 | 19.656,00 | 19.656,00 | 19.656,00 | 19.656,00 | 19.656,00 | 19.656,00 | 19.656,00 | 19.656,00 | 19.656,00 | 19.656,00 |
| Bioestimulantes | | 5.629,01 | 16.887,02 | 16.887,02 | 16.887,02 | 16.887,02 | 16.887,02 | 16.887,02 | 16.887,02 | 16.887,02 | 16.887,02 | 16.887,02 |
| fertilizantes | | 9.471,84 | 28.415,52 | 28.415,52 | 28.415,52 | 28.415,52 | 28.415,52 | 28.415,52 | 28.415,52 | 28.415,52 | 28.415,52 | 28.415,52 |
| Fungicidas | | 5.208,00 | 15.624,00 | 15.624,00 | 15.624,00 | 15.624,00 | 15.624,00 | 15.624,00 | 15.624,00 | 15.624,00 | 15.624,00 | 15.624,00 |
| Hormonas | | 5.476,80 | 16.430,40 | 16.430,40 | 16.430,40 | 16.430,40 | 16.430,40 | 16.430,40 | 16.430,40 | 16.430,40 | 16.430,40 | 16.430,40 |
| Insecticidas | | 3.123,46 | 9.370,37 | 9.370,37 | 9.370,37 | 9.370,37 | 9.370,37 | 9.370,37 | 9.370,37 | 9.370,37 | 9.370,37 | 9.370,37 |
| Reguladores de PH | | 3.217,20 | 9.651,60 | 9.651,60 | 9.651,60 | 9.651,60 | 9.651,60 | 9.651,60 | 9.651,60 | 9.651,60 | 9.651,60 | 9.651,60 |
| TOTAL MATERIAS PRIMAS | | 38.678,30 | 116.034,91 | 116.034,91 | 116.034,91 | 116.034,91 | 116.034,91 | 116.034,91 | 116.034,91 | 116.034,91 | 116.034,91 | 116.034,91 |

Elaborado por: Autores

Fuentes: Análisis Financiero

ANEXO 5

MATERIALES INDIRECTOS

| Materiales de empaque y embalaje | | Por caja local | | | | | | | | | | | |
|---------------------------------------|--------|----------------|---------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--|
| Producto | Tallos | 0,00 | Por caja Exterior. | 350,00 | | | | | | | | | |
| Existente | | | | | | | | | | | | | |
| | | | UNIDADES | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| DETALLE | | COSTO | 4 meses | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
| UNIDAD | | | | | | | | | | | | | |
| Existente | Cajas | 12,61 | 1.821 | 7.026 | 8.588 | 9.368 | 9.368 | 9.368 | 9.368 | 9.368 | 9.368 | 9.368 | |
| | | | BALANCE DE MATERIALES DE EMPAQUE Y EMBALAJE | | | | | | | | | | |
| | | | Operativo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
| | | | 4 meses | | | | | | | | | | |
| PRODUCTOS | | | | | | | | | | | | | |
| Unidades por caja en mercado externo | | | 350 | 350 | 350 | 350 | 350 | 350 | 350 | 350 | 350 | 350 | |
| Volumen de producción (merc. local) | | | 40.698 | 156.978 | 191.862 | 209.304 | 209.304 | 209.304 | 209.304 | 209.304 | 209.304 | 209.304 | |
| Volumen de producción (merc. externo) | | | 637.602 | 2.459.322 | 3.005.838 | 3.279.096 | 3.279.096 | 3.279.096 | 3.279.096 | 3.279.096 | 3.279.096 | 3.279.096 | |
| Número de cajas para mercado externo | | | 1.821 | 7.026 | 8.588 | 9.368 | 9.368 | 9.368 | 9.368 | 9.368 | 9.368 | 9.368 | |

Elaborado por: Autores

Fuentes: Análisis Financiero

ANEXO 5.1

| COSTO DE EMPAQUE y CAJA HALF ESTÁNDAR (FULL) | | | | |
|-----------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------|
| ITEM | UNID. | USD COSTO MATERIAL | USD UNIDAD POR CAJA STDR. | USD COSTO CAJA STDR |
| Lámina cartón micro corrugado 30 x 70 | cu | 0,22080 | 3 | 0,66240 |
| Lámina cartón micro corrugado 30 x 80 | cu | 0,26560 | 3 | 0,79680 |
| Grapas para ramo | cu | 0,00350 | 36 | 0,12600 |
| Tapa half | cu | 2,51600 | 2 | 5,03200 |
| Fondo half | cu | 2,38100 | 2 | 4,76200 |
| Etiquetas para ramo | cu | 0,02570 | 6 | 0,15420 |
| Liga de caucho | cu | 0,01200 | 18 | 0,21600 |
| Etiqueta para caja | cu | 0,02600 | 2 | 0,05200 |
| Etiqueta SESA | cu | 0,18000 | 1 | 0,18000 |
| Etiqueta redonda para lining caja | cu | 0,13600 | 1 | 0,13600 |
| Grapa plástica para zuncho | cu | 0,12100 | 1 | 0,12100 |
| Banderín LOGO | cu | 0,02630 | 6 | 0,15780 |
| Etiqueta adhesiva certificaciones | cu | 0,03880 | 2 | 0,07760 |
| Zuncho plástico | mt | 0,13620 | 1 | 0,13620 |
| Costo por caja full | | | | 12,61 |

Elaborado por: Autores

Fuentes: Análisis Financiero

ANEXO 6

SUMINISTROS Y SERVICIOS

| | | | UNIDADES | | | | | | | | | |
|--------------------------------------|--------|--------|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | | | | | | | | | | | | |
| D E T A L L E | UNIDAD | COSTO | 4 meses | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Energía eléctrica | mes | 750,00 | 4 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 |
| Agua potable | mes | 60,00 | 4 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 |
| Telefonía convencional | mes | 300,00 | 4 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 |
| Telefonía celular | mes | 400,00 | 4 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 |
| Internet | mes | 200,00 | 4 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 |
| | | | USD | | | | | | | | | |
| D E T A L L E | | | 4 meses | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Energía eléctrica | mes | 750,00 | 3.000,00 | 9.000,00 | 9.000,00 | 9.000,00 | 9.000,00 | 9.000,00 | 9.000,00 | 9.000,00 | 9.000,00 | 9.000,00 |
| Agua potable | mes | 60,00 | 240,00 | 720,00 | 720,00 | 720,00 | 720,00 | 720,00 | 720,00 | 720,00 | 720,00 | 720,00 |
| Telefonía convencional | mes | 300,00 | 1.200,00 | 3.600,00 | 3.600,00 | 3.600,00 | 3.600,00 | 3.600,00 | 3.600,00 | 3.600,00 | 3.600,00 | 3.600,00 |
| Telefonía celular | mes | 400,00 | 1.600,00 | 4.800,00 | 4.800,00 | 4.800,00 | 4.800,00 | 4.800,00 | 4.800,00 | 4.800,00 | 4.800,00 | 4.800,00 |
| Internet | mes | 200,00 | 800,00 | 2.400,00 | 2.400,00 | 2.400,00 | 2.400,00 | 2.400,00 | 2.400,00 | 2.400,00 | 2.400,00 | 2.400,00 |
| TOTAL SUMINISTROS Y SERVICIOS | | | 6.840,00 | 20.520,00 | 20.520,00 | 20.520,00 | 20.520,00 | 20.520,00 | 20.520,00 | 20.520,00 | 20.520,00 | 20.520,00 |

Elaborado por: Autores

Fuentes: Análisis Financiero

Latacunga, Septiembre del 2012

ELABORADO POR:

Ing. Luis Eduardo Garzón C.

Ing. Fabián Patricio Quevedo Q.

APROBADO POR:

Ing. Galo Vásquez

COORDINADOR DE LA “MAESTRIA EN GESTIÓN DE EMPRESAS; MENCIÓN
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS TERCERA PROMOCIÓN”

CERTIFICADO POR:

Dr. Rodrigo Vaca

SECRETARIO ACADÉMICO