



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO EXTERIOR Y
NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL**

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EN COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL**

AUTOR: MORALES HERRERA, CARLOS PATRICIO

**TEMA: MODELO DE ASOCIATIVIDAD PARA LAS PEQUEÑAS Y
MEDIANAS FINCAS PRODUCTORAS DE ROSAS UBICADAS EN EL
CANTÓN ESPEJO- PROVINCIA DEL CARCHI Y LA INSERCIÓN DE SU
MARCA EN EL EXTRANJERO A TRAVÉS DE UN TRADING EXPORTADOR**

DIRECTOR: ING. ROMERO, EDGAR

CODIRECTOR: DR. REALPE, EDY

SEPTIEMBRE 2014

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS - ESPE
INGENIERÍA EN COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIACIÓN
INTERNACIONAL

CERTIFICADO

ING. EDGAR ROMERO MONCAYO
DR. EDY REALPE VIZUETE

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado “Modelo de Asociatividad para las pequeñas y medianas fincas productoras de rosas ubicadas en el Cantón Espejo-Provincia del Carchi y la inserción de su marca en el extranjero a través de un trading exportador”, realizado por Carlos Morales Herrera, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Debido a la investigación exhaustiva realizada para la obtención del trabajo se recomienda su publicación como guía para realizaciones de futuros modelos asociativos.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a Carlos Morales Herrera, que lo entregue al Ing. Fabián Guayasamín, en su calidad de Director de la Carrera.

Quito, Agosto de 2014

Ing. Edgar Romero Moncayo
DIRECTOR

Dr. Edy Realpe Vizuite
CODIRECTOR

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS - ESPE
INGENIERÍA EN COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIACIÓN
INTERNACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

CARLOS MORALES HERRERA

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “Modelo de Asociatividad para las pequeñas y medianas fincas productoras de rosas ubicadas en el Cantón Espejo- Provincia del Carchi y la inserción de su marca en el extranjero a través de un trading exportador”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan de acuerdo a las normas APA, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

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

Quito, Agosto de 2014

Carlos Morales Herrera

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE
INGENIERÍA EN COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIACIÓN
INTERNACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, Carlos Morales Herrera:

Autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “Modelo de Asociatividad para las pequeñas y medianas fincas productoras de rosas ubicadas en el Cantón Espejo- Provincia del Carchi y la inserción de su marca en el extranjero a través de un trading exportador”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Quito, Agosto de 2014

Carlos Morales Herrera

DEDICATORIA

Dedico el esfuerzo realizado a Oliva y René mis padres, por ser la esencia de mi vida, al tiempo invertido y al conocimiento adquirido, en espera de un buen porvenir.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi familia en general especialmente a mis padres, por el esfuerzo y sacrificio que han realizado para formarme como ser humano y profesional, a mis hermanos y enamorada por saber que cuento con su apoyo incondicional, también a los profesores que me sirvieron como guía para que culmine este proyecto.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES Y MARCO CONCEPTUAL	1
1.1. Antecedentes y generalidades del producto.	1
1.1.1. Antecedentes.....	1
1.1.2. Producto.	3
1.1.3. Zona de estudio.....	4
1.1.4. Proceso de producción.....	5
1.2. Marco conceptual.....	6
1.2.1. La Asociatividad	6
1.2.2. Pequeñas y medianas empresas.	8
1.2.3. Exportación.....	9
1.2.4. Globalización	10
1.2.5. Trading	10
1.2.6. Marca	11
1.2.7. Inserción.....	11
CAPÍTULO 2: ESTUDIO DE MERCADO.....	12
2.1. Producción nacional.....	12
2.1.1. Zonas de producción.	12
2.1.2. Florícolas por tamaño y superficie cultivada.....	14
2.1.3. Número de Trabajadores por Área de Producción Según Tamaño de Florícolas	17
2.1.4. Producción.....	19
2.1.5. Producción Nacional de Rosas.....	21
2.1.6. Proyección de la Producción.	21
2.2. Cifras comerciales.....	23
2.2.1. Cifras de exportación.....	24
2.2.2. Proyección de las exportaciones	24

2.2.3. Socios Comerciales.....	25
2.2.4. Competencia.....	29
2.3. Encuesta.....	35
2.3.1. Hallazgos.....	38
2.4. Producción de las fincas.....	54
CAPÍTULO 3: PLAN DE MARKETING Y PROPUESTA DE NEGOCIO.....	58
3.1. Plan estratégico de marketing.....	58
3.1.1. Declaración de la visión y la misión.....	60
3.1.2. Análisis externo.....	62
3.1.3. Análisis Interno.....	67
3.1.4. Evaluación Matriz Interna – Externa.....	72
3.2. Propuesta estratégica.....	74
3.2.1. Giro del Negocio.....	74
3.2.2. Gama cromática.....	75
3.2.3. Tipografía Corporativa.....	76
3.2.4. Papelería.....	78
3.2.5. Misión.....	79
3.2.6. Visión.....	80
3.2.7. Valores y principios institucionales de la empresa.....	80
3.2.8. Organigrama Estructural.....	81
3.3. Propuesta Operativa.....	82
3.3.1. Funciones.....	82
3.4. Producto.....	85
3.4.1. Características y ventajas.....	85
3.4.2. Relaciones públicas.....	85
3.4.3. Implementación de publicidad.....	88

CAPÍTULO 4: REQUISITOS PARA REALIZAR LA OPERACIÓN DE COMERCIO, ESTUDIO Y DISEÑO DE LOS PROCESOS LOGÍSTICOS PARA LA EXPORTACIÓN DEFINITIVA DE LAS ROSAS.	89
4.1. Requisitos y demás documentos habilitantes para la exportación de las mercancías objeto de estudio.	89
4.1.1. Requisitos para ser exportador ante la aduana del Ecuador	89
4.1.2. Requisitos para exportar productos ornamentales	89
4.2. Barreras arancelarias.....	91
4.3. Diseño del proceso logístico para la exportación.	92
4.3.1. Proceso de Exportación.....	92
4.3.2. Diseño del proceso logístico de las mercancías y entrega en el punto acordado.....	95
4.3.2.1. Determinar el término de negociación.	95
4.3.2.2. Documentación legal.	98
4.3.2.3. Proceso de distribución.....	98
4.3.2.4. Curso de Procesos para el Empacado y Venta de la Flor	100
CAPÍTULO 5: ESTUDIO FINANCIERO, PRESUPUESTO INICIAL Y FLUJO DE CAJA BAJO EL MODELO DE LA EMPRESA ASOCIATIVA. ...	103
5.1. Estudio Financiero	103
5.1.1. Balance de Situación Inicial.....	103
5.1.2. Plan de Inversión.....	105
5.2. Proyección de las ventas	109
5.2.1. Punto de equilibrio.....	112
5.3. Información Operativa.....	117
5.4. Evaluación financiera.....	118
5.4.1. Estado de Resultados	118

5.4.2. Indicadores financieros.....	121
5.4.3. Periodo de Recuperación de la Inversión.....	125
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	126
6.1. Conclusiones.....	126
6.2. Recomendaciones.	127
BIBLIOGRAFÍA.....	128

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:Zonas de producción.....	13
Tabla 2:Florícolas por tamaño y superficie cultivada	15
Tabla 3:Número de Trabajadores por Área de Producción Según Tamaño de Florícolas	17
Tabla 4:Superficie cultivada, número de plantas.	19
Tabla 5:Producción Nacional de rosas.....	21
Tabla 6:Exportaciones del Ecuador al mundo.....	24
Tabla 7:Socios comerciales	26
Tabla 8:Principales exportadores de rosas en el mundo	30
Tabla 9:Condición comercial.....	31
Tabla 10:Principales Proveedores	35
Tabla 11:Matriz EFE	65
Tabla 12:MATRIZ EFI	70
Tabla 13:Curso de Procesos.....	101
Tabla 14:Balance De Situación Inicial.....	104
Tabla 15:Inversión del proyecto	105
Tabla 16:Recursos Financieros-Funcionamiento.....	106
Tabla 17:Plan de Inversión	107
Tabla 18:Financiamiento.....	108

Tabla 19:Depreciaciones	108
Tabla 20:Producción Estimada	109
Tabla 21:Ingresos Estimados.....	111
Tabla 22:Costos fijos y Variables.....	112
Tabla 23:Participación y Precio.....	113
Tabla 24:Punto Crítico	114
Tabla 25:Información Operativa Proyectada.....	117
Tabla 26:Estado de Resultados	119
Tabla27:Flujo de Efectivo.....	120
Tabla28:Tasa de Descuento	121
Tabla29:TIR Y VAN.....	122
Tabla30:Relación Beneficio / Costo	123
Tabla31:Periodo de Recuperación de la Inversión	125

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Mapa del Ecuador.....	4
Figura 2. Esquema modelo propuesto empresa asociativa	8
Figura 3. Zonas de producción de Rosas	12
Figura 4. Distribución Zonas De Producción Ecuador.....	14
Figura 5. Florícolas, tamaño y participación en la producción total.....	16
Figura 6: Distribución de trabajadores por área.	18
Figura 7. Participación por tipo de flor en número de plantas de la industria	20
Figura 8. Proyección de la Producción Nacional de rosas hasta el 2017	22
Figura 9. Proyección de las exportaciones hasta el 2017	25
Figura 10. Participación Porcentual Principales Destinos de Exportación de la Partida 06031100	27
Figura 11. Matriz BCG – Socios Comerciales.....	28
Figura 12. Condición comercial principales competidores	33
Figura 13. Matriz BCG- Principales Competidores	34
Figura 14. Pregunta No.1 ¿Cuál es su apreciación sobre la calidad de la rosa ecuatoriana?	38
Figura 15. Pregunta No. 2 Características más importantes al momento de comprar rosas.....	39

Figura 16. Pregunta No. 2 Importancia-Calidad.....	40
Figura 17. Pregunta No. 2 Importancia-Variedad.....	41
Figura 18. Pregunta No. 2 Importancia-Precio.....	42
Figura 19. Pregunta No. 2 Importancia-Rotación del Producto.....	43
Figura 20. Pregunta No. 3 Cantidad de fulles comprados por empresas	44
Figura 21. Pregunta No. 4 MERCADO #1.....	45
Figura 22. Pregunta No. 4 MERCADO #2.....	46
Figura 23. Pregunta No. 4 MERCADO #3.....	47
Figura 24. Pregunta No. 5 Demanda de las rosas	48
Figura 25. Pregunta No. 6 Precio rosas -Temporada Alta	49
Figura 26. Pregunta No. 6 Precio rosas -Temporada Baja	50
Figura 27. Pregunta No. 7 Principales variedades de rosas exportadas	51
Figura 28. Pregunta No. 8 Meses que se incrementan las ventas.....	52
Figura 29. Pregunta No. 9 Experiencia empresas	53
Figura 30. Pregunta No. 10 Interés en empezar relación comercial	54
Figura 31. Pasos para la formulación estratégica	59
Figura 32. Evaluación Matriz Interna – Externa (IE)	73
Figura 33. Logo Empresa Asociativa	75

Figura 34. Codificación Cromática	76
Figura 35. Factura ‘‘Flor de Altura’’	79
Figura 36. Página Web de la empresa asociativa	87
Figura 37. Flujograma de Exportación	95
Figura 38. INCOTERMS 2010	96
Figura 39. Obligaciones para importadores y exportadores.....	97
Figura 40. Enbonchado.....	99
Figura 41. Hidratado y almacenaje	100
Figura 42. Modelo de Empaque	100
Figura 43. Punto Crítico 1	115
Figura 44. Punto Crítico 2	115
Figura 45. Punto Crítico 3	116

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1:Ficha del producto.....	3
Cuadro 2:Parroquias del Cantón Espejo.....	5
Cuadro 3:Partida arancelaria de las rosas	23
Cuadro 4:Encuesta	36
Cuadro 5:Variedades producidas por la empresa asociativa	56
Cuadro 6:Organigrama Estructural de la Empresa Asociativa “Flor de Altura”	81
Cuadro 7:Arancel cobrado por los principales compradores de rosas	91

RESUMEN

El país posee una ubicación privilegiada con respecto a los demás, en diversos ámbitos, uno de ellos es el agrícola, ya que al poseer 12 horas de luz continua durante todos los días del año se cuenta con un producto primario de alta calidad, en cualquier época del año, por una parte el agricultor, principalmente el pequeño no posee conocimientos de como ingresar su producción en el exterior y lo deja en manos de empresas más experimentadas que conocen las exigencias del mercado internacional. El objetivo principal que persigue el gobierno a través de la creación de la matriz productiva, es generar mayor oferta exportable como país a través del pequeño productor, encaminando a este a que genere mayor valor agregado a su producto final, por medio de estímulos de financiamiento, entre otros. La implementación de una infraestructura necesaria para generar dicho valor agregado al producto final representa para la mayor parte de las pequeñas empresas una inversión demasiado elevada, en la que no están dispuestas a incurrir por miedo a no recuperar su inversión, el presente estudio muestra que la inversión es rentable, y pretende principalmente que el pequeño empresario ingrese a mercados internacionales con la implementación de valor agregado en su producción final, por lo que se aconseja en general al pequeño productor, que forme asociaciones, con el objetivo de buscar asesoramiento técnico especializado, que les permita promover su producto bajo una marca específica en el mercado extranjero, percibiendo mayores ingresos por su actividad y contribuyendo al desarrollo económico del país.

Palabras claves

EXPORTACIÓN,

ROSAS,

MODELO DE ASOCIATIVIDAD,

VALOR AGREGADO,

COMERCIO EXTERIOR

ABSTRACT

The country has a privileged location relative to others, in various fields, one of which is agriculture, because it has 12 hours of continuous light for every day of the year. This makes a high quality product at any season. Farmers, don't have the knowledge of how to enter their production abroad and leave it in the hands of more experienced companies who know the requirements of the international market. The main objective of the government through the creation of productive matrix is to generate greater export supply as a country through the small producer, directing this to generate added value to the final product, through stimulus funding among others. Implementing necessary infrastructure to generate the value added to the final product represents for most small business too high infrastructure investment, which are not willing to incur for fear of not recovering their investment, the present study shows that the investment is profitable, so it is advisable to small farmers in general to form associations, in order to seek specialist technical advice to enable them to promote your product under a specific brand in the overseas market, earning higher revenue for your business and contributing to economic development.

CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES Y MARCO CONCEPTUAL

1.1. Antecedentes y generalidades del producto.

1.1.1. Antecedentes.

Durante las últimas décadas en el Ecuador se ha incrementado considerablemente la producción y exportación del producto denominado rosas, aumentando a favor la balanza comercial y reduciendo por un lado la dependencia tan grande de la industria petrolera; este efecto es muy bueno para la economía del país, misma que ha dependido de los ingresos petroleros, los cuales son muy variables debido a la volatilidad de su precio a nivel internacional.

El Ecuador comenzó su producción de flores, producto no tradicional, a mediados de la década de los 70, para que a finales de esta década y comienzos de los ochentas se den las primeras exportaciones del producto, durante el gobierno del presidente Oswaldo Hurtado.

En el año 1976, el doctor Marco Tulio González con la asesoría de empresarios peruanos creó Flolexport del Ecuador, con una extensión de 10 hectáreas, esta empresa se ubicó en Puembo y su producción fue de crisantemos; los patrones o esquejes los traían desde Francia bajo la partida arancelaria 0602.40.00.00. Su principal destino fue el mercado de Miami (Falconí Monard, 2012).

Después de pocos años, se dieron los sembríos de rosas, revelándose el potencial medioambiental del país, adecuado para un óptimo crecimiento del producto, que permite la producción de rosas de gran tamaño, bellas y de colores más fuertes, lo cual produjo su rápida aceptación en el mercado exterior.

Otra de las empresas pioneras fue "Jardines del Ecuador" la misma que se vio envuelta en una serie de problemas; por un lado con el transporte, el cual era ineficiente y contaba con poco espacio y pocas frecuencias de vuelo, para transportar el producto, lo que ocasionó que los empresarios consideren adquirir un avión propio; sin embargo, los trabajadores se declararon en huelga exigiendo mejores salarios, se entablaron grandes discusiones entre empresarios y trabajadores y no se llegó a acuerdo alguno, lo que se ocasionó la liquidación de la empresa.

El giro de negocio resultó ser muy rentable y atrajo mucho a la inversión tanto local como extranjera. A inicios de la década de los ochenta, la empresa "Rosas del Ecuador" apostó mucho por el desarrollo florícola; es desde entonces, que la actividad florícola manteniendo un constante crecimiento se ha transformado en uno de los principales rubros dentro de la balanza comercial del país de productos no tradicionales que se producen y se exportan.

El sector florícola vivió una de sus épocas más críticas en los años 1994 y 1995, debido a que el principal destino del producto, en aquel entonces los Estados Unidos, aplicó un arancel de 49.75 para la entrada del producto. El golpe fue contundente para muchas empresas por cuanto el mercado estadounidense representaba el 80% de nuestras exportaciones y obligó a las empresas, que continuaron en el negocio, a abrir nuevos mercados en países como Rusia, Alemania, Suiza, Italia, Holanda, etc.

En la última década, la siembra de flores se ha incrementado considerablemente, lo cual se evidencia con la existencia de múltiples invernaderos que pueden ser apreciados en los valles interandinos del país. Pichincha fue la primera provincia en incursionar en el cultivo, y hoy por hoy es la provincia con el mayor número de hectáreas cultivadas. Esta industria ha crecido 11% en el 2012 con respecto al 2011 según datos de El Telégrafo. Este giro de negocio, con el pasar de los años, se ha consolidado en el mercado norte americano y a menor escala en el europeo, lo cual ha

contribuido a generar empleo y divisas para ciertos polos de desarrollo local, al interior del país.

Uno de los principales problemas que se presentan para la elaboración del presente modelo es la no renovación del ATPDA, tratado que otorgaba preferencias arancelarias para la entrada de varios productos ecuatorianos al mercado estadounidense, entre ellos las rosas. Esto pone en peligro la permanencia del pequeño agricultor dentro de cualquiera de las industrias afectadas. Bajo el modelo propuesto en el Capítulo III, se pretende solventar el manejo administrativo de aquellas empresas a través de estrategias que garanticen su permanencia en el la industria.

1.1.2. Producto.

A continuación, en el cuadro adjunto, se describen las características del producto objeto de estudio, así como las del ambiente necesario para su óptimo crecimiento además de la forma de presentación para la exportación.

Cuadro 1:

Ficha del producto

Nombre Común	Rosas
Colores	Rojas, blancas, amarillas, moradas, blanca, entre otras
Clima	Templado – frío; 12 – 15°C
Altitud	2.500 – 2.900 msnm
Propagación	Semillas , Injertos
Cosecha	7 meses, de forma manual
Vida económica	8 -10 años
Presentación del Producto	En grupos o paquetes de 25 unidades a estos paquetes se los llama bonches.

Fuente: El Surco, cincuenta cultivos de exportación no tradicionales.

Elaborado por: El autor

Rosas es el nombre común que se le da a un conjunto de arbustos espinosos y abundantes en flor pertenecientes a la familia de las rosáceas. Cabe mencionar que las plantas en estudio ya se encuentran en proceso productivo.

Debido a su ubicación geográfica, en nuestro país existen ciertas regiones que poseen las condiciones medioambientales más apropiadas para el cultivo de rosas, es por esto que en el país se producen, a nivel mundial, las más diversas y mejores variedades.

1.1.3. Zona de estudio.

La Provincia del Carchi está ubicada en el extremo norte del callejón interandino, señalada con el número 04 en el siguiente mapa:



Figura 1. Mapa del Ecuador

Fuente: INEC

Al norte de la provincia del Carchi se definen parte de los límites fronterizos del nuestro país con Colombia, al este se encuentra ubicada la provincia de Sucumbíos, al sur Imbabura y al oeste la provincia de Esmeraldas.

Según la página web de la Prefectura del Carchi (Gobierno Provincial del Carchi, 2013), la fecha de cantonización del cantón es el 27 de Septiembre

del año 1.934. Su cabecera cantonal es la ciudad de El Ángel, está a una altura de 2800 metros sobre el nivel del mar, altura adecuada para el cultivo de rosas, su temperatura habitual oscila entre los 11°C. Su cultura es el resultado de la mezcla de pastos y españoles; este cantón tiene una gran riqueza agrícola y la mayoría de la población está asentada en el sector rural.

CANTON Espejo	
PARROQUIAS	
Urbana	Rural
El Ángel	El Goaltal
	La Libertad
	San Isidro

Cuadro 2:

Parroquias del Cantón Espejo

Fuente: INEC

Elaborado por: El Autor

Específicamente las plantaciones se encuentran ubicadas en la parroquia rural de San Isidro asentadas a lo largo de un tramo de 2 km, en el poblado de Karlizamá y la producción está sometida al proceso que se presenta a continuación.

1.1.4. Proceso de producción

Según los datos proporcionados por los productores, los pasos para poder realizar una producción adecuada de flores son:

- a) Seleccionar el sitio correcto de la finca, el mismo que debe observar las condiciones climáticas, el tipo de tierra y las bondades del agua, ya que estos aspectos influyen definitivamente en la calidad del producto que se obtiene.
- b) Una vez determinado el lugar en el que se ubicará la finca, se debe establecer las características del invernadero, el mismo tiene que ser construido con una adecuada iluminación, circulación del aire y sobre

todo con plásticos muy resistentes para soportar las condiciones eólicas del sector.

- c) Luego se define el tipo de flor que se va a producir y sus variedades, según las preferencias del mercado; por lo general esta información la proporciona los obtentores del producto. Se siembran entre 60 mil y 80 mil plantas por hectárea. En promedio, la planta tiene un período de formación de ocho meses, lapso en el cual, requiere del cuidado diario (aproximadamente 10 personas por hectárea). En esta fase, los sistemas de riego, las instalaciones eléctricas y la óptima fertilización son vitales para el buen desarrollo de la planta.

- d) Una vez que la planta arroja la primera flor, se inicia un proceso continuo de producción diaria, en donde a la cosecha se la agrupa en cubetas y se la traslada a donde el cliente, en este punto el producto es empacado y exportado.

1.2. Marco conceptual

Dentro del marco conceptual se enmarcan las teorías en las cuales se fundamenta el proyecto.

1.2.1. La Asociatividad

Existen numerosas definiciones y conceptos acerca de la Asociatividad, así como múltiples autores que la puntualizan desde diferentes perspectivas de acuerdo con el entorno en el que se desenvuelven. La Asociatividad, en la actualidad es un mecanismo de desarrollo sostenible y sostenido para muchas empresas, especialmente las MYPE. Entre los conceptos más importantes otorgados a este término se puede apreciar el de Pallares Zoilo (Pallares Villegas, 2003), que define a la Asociatividad como a todas aquellas maneras de cooperación entre empresas, ya sea en forma horizontal, transversal o

vertical, que tiene por objetivo principal mejorar la gestión, productividad y competitividad de las empresas asociadas.

La Asociatividad empresarial es una forma de cooperación que se muestra como una de las alternativas que tienen las Pymes, para confrontar y obtener los beneficios que ofrece un entorno cada vez más competitivo y globalizado (VISA, 2013).

Todas estas definiciones o conceptos presentan varios elementos similares como la cooperación, alianzas, marcar compromisos para lograr objetivos comunes, mejoramiento de la productividad y competitividad, todo esto para fortalecerse y competir en un mercado global, satisfaciendo las necesidades de otras culturas pero manteniendo la identidad y lograr así un desarrollo prospero de las empresas y del país.

Prácticas asociativas

Son acciones que dan la oportunidad a productores independientes se asocien para agrupar sus capacidades.

La asociatividad facilita enfrentar los niveles de demanda, poder de negociación, acuerdos entre asociaciones.

Las prácticas asociativas son importantes desde la perspectiva de unidades productivas y de comunidades. Además, facilitan las gestiones de unión y gestión integrada. Sus acciones se han llegado a evaluar desde la perspectiva de la economía solidaria y comunitaria (Rosales, 2013).

A continuación se presenta un esquema del modelo propuesto, en el cual se aprecia cómo funcionaría en sí el proceso desde que la empresa se compromete a ser parte de asociación.

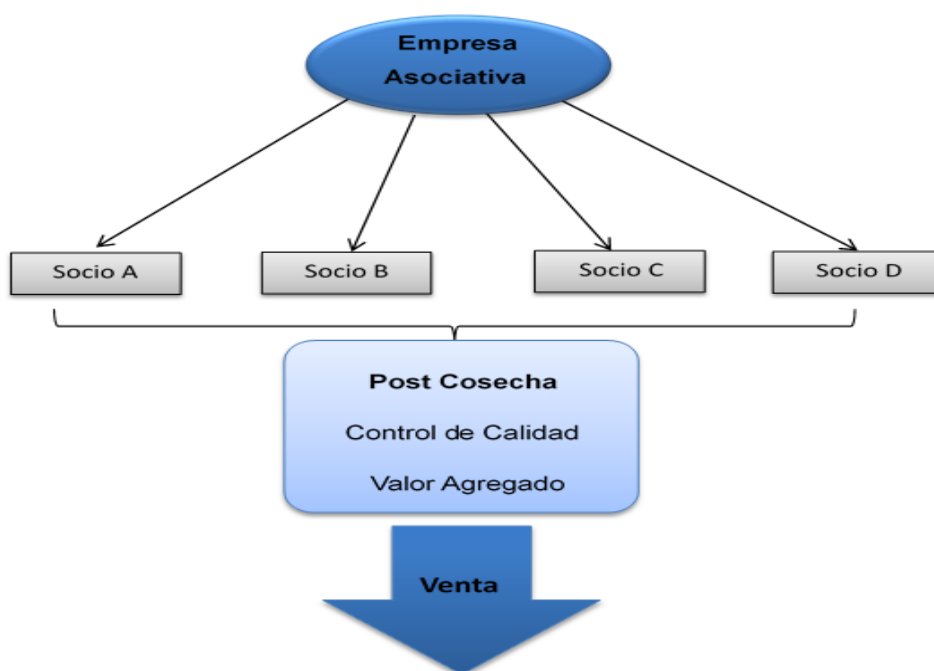


Figura 2. Esquema modelo propuesto empresa asociativa

Elaborado por: El autor

La empresa asociativa brindaría asesoramiento a cada uno de sus miembros; además, es necesaria la construcción de un lugar adecuado para el manejo delicado de la flor una vez cosechada, este sitio se llama área de post-cosecha. En este lugar se pondrá lista la flor para su venta, cabe mencionar que es el principal rubro que habría que financiar para la elaboración de la asociación.

1.2.2. Pequeñas y medianas empresas.

PYME es el término utilizado para hacer referencia a las pequeñas y medianas empresas, existen ciertos criterios o parámetros en los que nos podemos apoyar al momento de determinar si una empresa es o no una PYMES. Ciertos parámetros tienen que ver con el número de empleados de la empresa y el volumen de las ventas anuales e impuestos externos. De acuerdo a la Océano (2005) con relación a su tamaño las empresas tienen las siguientes categorías:

- Microempresas: Emplean hasta 10 trabajadores, y su capital fijo (descontado edificios y terrenos) puede ir hasta 20 mil dólares.
- Talleres artesanales: Se caracterizan por tener una labor manual, con no más de 20 operarios y un capital fijo de 27 mil dólares.
- Pequeña Industria: Puede tener hasta 50 obreros
- Mediana Industria: Alberga de 50 a 99 obreros, y el capital fijo no debe sobrepasar de 120 mil dólares
- Grandes Empresas: Son aquellas que tienen más de 100 trabajadores y 120 mil dólares en activos fijos

Según el censo económico 2010 del INEC, el 95% de los establecimientos en el país son micro, pequeñas y medianas empresas. Este tipo de establecimientos realizan distintas de actividades económicas entre las que podemos destacar el comercio, la agricultura, industria manufacturera, el transporte servicios comunales sociales y personales, entre otros. Los beneficios que generan este tipo de organizaciones son muy buenos para el desarrollo del país, entre los cuales resalta la participación del 60% en la generación de empleo y también cabe mencionar que responden por el 50% de la producción nacional (El Telégrafo, 2013).

Por otro lado las PYMES también poseen debilidades las cuales hay que tratar de corregir en la medida de lo posible; entre las debilidades más comunes que posee este tipo de organizaciones resalta la inadecuada tecnología y maquinaria de fabricación, el talento humano no capacitado, poco financiamiento y productividad.

1.2.3. Exportación

Los dueños de las empresas saben que una estrategia de crecimiento es la exportación, considerándola como sus principales objetivos desde que estas se crean. La venta de bienes y servicios comerciales producidos por un país a socios extranjeros, originando operaciones transfronterizas y créditos (Lerma Kirchner & Márquez Castro, 2010).

Por otra parte, Luna Osorio (2007) expresa que la exportación es la venta legal de productos de un país a otros. Por productos se entiende bienes, servicios y tecnología. Las metas deben ser que las exportaciones crezcan rápidamente, se diversifiquen, se industrialicen y vayan a muchos mercados.

El Ecuador es un país pequeño por este motivo su economía tiene como uno de los principales motores de crecimiento las exportaciones, es necesario fomentar y fortalecer esta práctica.

1.2.4. Globalización

Una de las primeras personas en utilizar el término “globalización” fue el economista norteamericano Theodore Levitt en un artículo denominado “Globalization of Markets” (HBR Mayo/Junio 1983) en el cual hace habla de la gran expansión de los mercados, después de ocho años, Michael Porter (1991) utiliza el término “globalización” para diferenciar a una empresa global de una multinacional (Villarreal Larrinaga, 2013). Por otro lado, el Fondo Monetario Internacional (1997) Fondo Monetario Internacional (1997) señala que el término “globalización” es:

“La creciente dependencia económica mutua entre los países del mundo ocasionado por el creciente volumen y variedad de transacciones transfronterizas de bienes y servicios, así como por la de flujos internacionales de capitales, y por la aceleración de la difusión de la tecnología en más lugares del mundo.”

Es decir, la rápida expansión de las economías sustentada en el comercio de bienes y servicios producidos en los distintos países, apoyados en la rápida difusión que la tecnología ofrece.

1.2.5. Trading

Es una forma de negocio o tráfico de intermediación mercantil. Las empresas que se realizan esta actividad en el comercio internacional, son

llamadas también sociedades de comercio exterior o empresas trading (Bantierra, 2013).

1.2.6. Marca

Fischer & Espejo (2004), definen la marca como "un nombre, término simbólico o diseño que sirve para identificar los productos o servicios de un vendedor o grupo de vendedores, y para diferenciarlos de los productos de los competidores"

Para Sandhusen (2002), una marca es un nombre, término, signo, símbolo, diseño o combinación de los mismos, que diferencia a los productos y servicios, y ayuda a identificarlos como pertenecientes a un mismo proveedor,

Por su parte, Philip (2002) considera que "ya sea que se trate de un nombre, una marca comercial, un logotipo u otro símbolo, una marca es en esencia la promesa de una parte vendedora de proporcionar, de forma consistente a los compradores, un conjunto específico de características, beneficios y servicios".

1.2.7. Inserción

El diccionario de la Real Academia Española (2013), define a la palabra inserción como la acción y efecto de insertar; expresado de otra manera se puede manifestar que la inserción en este caso es la acción de introducir la marca propuesta en el extranjero a través de un trading.

número de plantas así como también el número de hectáreas en miles disgregado por provincias.

Tabla 1:

Zonas de producción

Zonas de producción de rosas	Hectáreas	No. Plantas	Participación N° plantas
Azuay	29.8	1,069,335	0.59%
Carchi	117.6	8,638,921	4.80%
Cañar	25.3	1,493,529	0.83%
Chimborazo	11.5	698,007	0.39%
Cotopaxi	572.10	42,096,646	23.41%
Imbabura	105.2	6,584,060	3.66%
Pichincha	1655.7	119,231,591	66.31%
Total nacional	2,517.20	179,812,089	100.00%

Fuente: MAGAP/SIGAGRO–SENACYT “Proyecto Sigflores 2009-2010”

Elaborado por: El autor

Como se puede evidenciar en la tabla anterior, la principal zona de producción de rosas en el país es la provincia de Pichincha, con una participación de 1655.7 hectáreas de cultivo, seguida por Cotopaxi con un total de 572.10 hectáreas, en tercer lugar se encuentra la provincia del Carchi con 117.6 hectáreas, seguida muy cerca por la provincia de Imbabura que cuenta con 105.2 hectáreas de cultivo. Estas son las principales zonas de cultivo de rosas frescas del país.

Para una mejor apreciación del aporte de cada una de las provincias productoras de rosas, a continuación en la siguiente grafica se plasman de manera porcentual los datos de la tabla anterior.

PARTICIPACIÓN EN LA PRODUCCIÓN

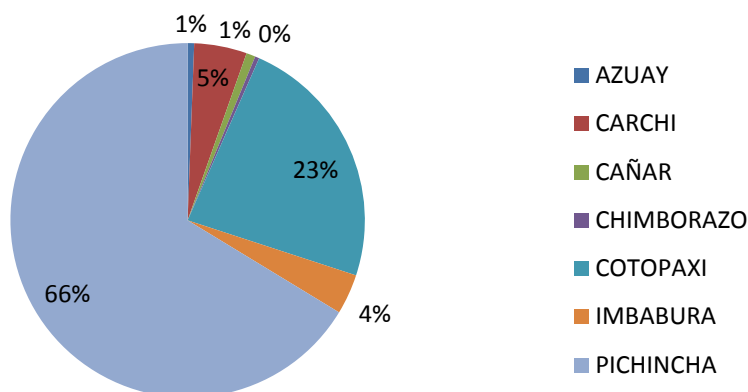


Figura 4. Distribución Zonas De Producción Ecuador

Fuente: MAGAP/SIGAGRO–SENACYT “Proyecto Sigflores 2009-2010”

Elaborado por: El autor

Como se aprecia, es evidente la supremacía en la producción de plantas de la provincia de Pichincha que ocupa el 66% del total producido a nivel nacional, con el segundo lugar se ubica la provincia de Cotopaxi esta cuenta con una participación del 23%, siguen las provincias de Carchi e Imbabura con el 5% y 4% respectivamente. Si se junta la producción de las cuatro provincias se obtiene el 98% de total nacional.

2.1.2. Florícolas por tamaño y superficie cultivada

El principal aporte en la producción de flores lo dan las empresas que cuentan con un área de cultivo mayor a 3 hectáreas y menor a 20ha, vienen luego las empresas pequeñas que poseen menos de 3ha. Este último tipo de organización es la que más problemas enfrenta al momento de comercializar

internacionalmente el producto terminado, aquí se ubican las empresas objeto de este estudio.

A continuación se detalla en la tabla N°2 datos que muestran el número de empresas productoras así como también su superficie plantada todo esto dependiendo si son pequeñas, medianas o grandes empresas.

Tabla 2:

Florícolas por tamaño y superficie cultivada

	Número de productores	Superficie Plantada (ha)	participación de los productores	participación superficie plantada
Menos de 3 ha	82	121.40	21,81%	3.46%
De 3 a menos de 20 ha	263	2410.60	69,95%	68.79%
De 20 y más ha	31	972.60	8,24%	27.75%
Total	376	3504.50	100%	100%

Fuente: MAGAP/SIGAGRO–SENACYT “Proyecto Sigflores 2009-2010”

Elaborado por: El autor

En el Ecuador existen un total de 376 empresas productoras de flores, de las cuales el 69,95% tienen de 3 Ha a menos de 20 hectáreas, estas son considerados como medianos empresarios, son también las que más producen y generan una mayor oferta exportable por parte del país. Con la menor participación dentro de la producción, pero con un número mayor de productores, continúan las pequeñas empresas, conformadas por 82 productores que representa el 21,81% y cuentan con un área de producción menor o igual a 3 hectáreas, este tipo de empresa en total solo cuenta con una área de producción de 121,4 ha; y, con el menor número de productores, pero mayor área de cultivo aparece la participación de las grandes empresas que representan al 8,24% de empresas productoras, cuentan con un área de producción de 20 ha a más.

Si se compara la producción de las pequeñas empresas en general con la producción en estudio 7 hectáreas, se nota calculando con una regla de tres que, representa el 5.7% de la producción de determinado sector.

Debido a que la superficie plantada no es proporcional al número de productores diferenciador por el tamaño, a continuación se representa de manera gráfica la participación porcentual correspondiente al total del área de producción de cada una de las empresas descritas anteriormente.

Participación en la producción nacional dependiendo el tamaño de la florícola

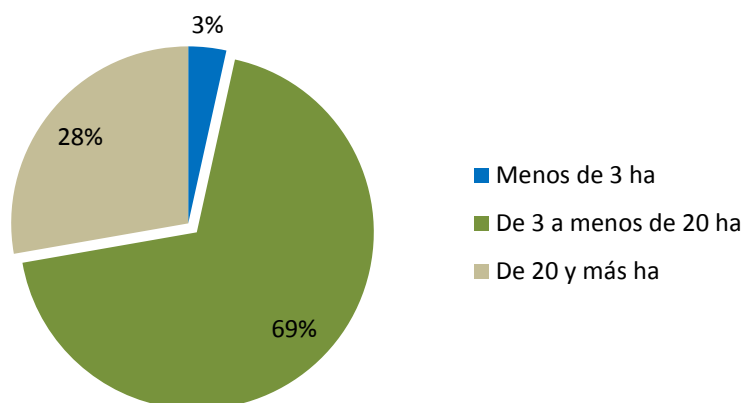


Figura 5. Florícolas, tamaño y participación en la producción total

Fuente: MAGAP/SIGAGRO–SENACYT “Proyecto Sigflores 2009-2010”

Elaborado por: El autor

Dentro de la participación en el área de producción, las empresas que cuentan con una superficie cultivada más extensa que las demás son las medianas empresas estas representan el 69% del total de área producida en todo el país, es decir 2410.60 ha, continúan por debajo las grandes empresas, estas empresas responden al 28% del área de producción nacional, es decir 972.60HA, y por último se ubican las pequeñas empresas que cuentan con una área de producción menos de 3 ha y representan al 3% de la superficie plantada; cabe mencionar que las empresas objeto del estudio forman parte de este último grupo.

2.1.3. Número de Trabajadores por Área de Producción Según Tamaño de Florícolas

Las Empresas florícolas están compuestas por 4 áreas: Área de cultivo, Área Post- cultivo, Área administrativa; y, dependiendo del tamaño de la florícola, Área de guardianía. A continuación en la tabla N°3 se detalla el número de puestos de trabajo que genera esta industria.

Tabla 3:

Número de Trabajadores por Área de Producción Según Tamaño de Florícolas

	TAMAÑO DE LA FLORÍCOLA			TOTAL	Participación %
	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE		
Área cultivo	769	15122	5604	21495	66,01
Área Post-cultivo	417	5360	2164	7041	21,62
Área administrativa	154	1886	578	2618	8,04
Área guardianía	39	367	105	511	1,57
Total trabajadores	1379	22735	8451	32565	100,00

Fuente: MAGAP/SIGAGRO–SENACYT “Proyecto Sigflores 2009-2010”

Elaborado por: El autor

La mayor cantidad de trabajadores se concentran en el área de cultivo, que en total cuenta con 21,495 trabajadores, esto corresponde al 66,01% dentro de la industria, por debajo se ubica el área de post- cultivo que requiere el 21,62% del total de mano de obra, continuando con el recuento está el área administrativa que representa aproximadamente al 8.04% del personal, por ultimo hay que sumarle el 1,57% de la guardianía.

Para un mejor aprovechamiento de los recursos, entre las pequeñas empresas que se encuentran situadas geográficamente cerca unas de otras, es necesario compartir los gastos que representa la construcción de áreas

como la post-cosecha, reservorios, gastos que pudieren ser amortiguados entre todos los miembros bajo el modelo asociativo. A continuación en el gráfico N°6 se observa de manera más clara la participación porcentual en cuanto a mano de obra requerida por área de trabajo.

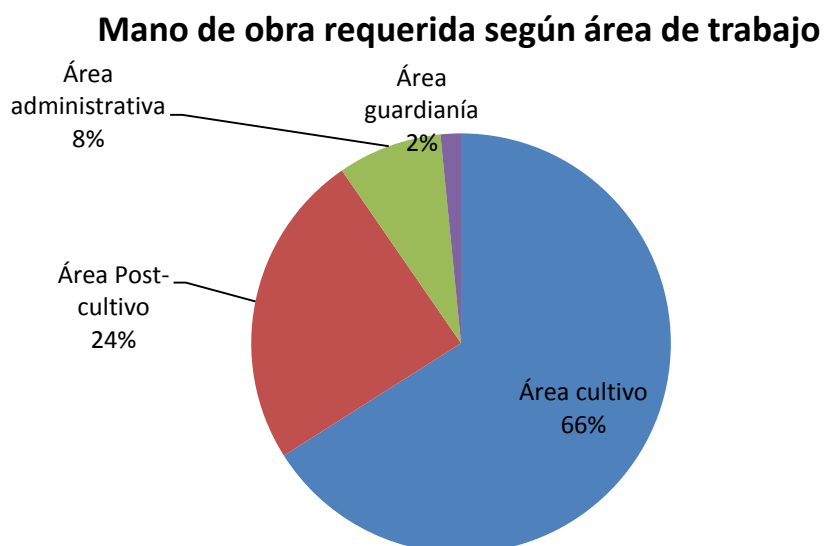


Figura 6: Distribución de trabajadores por área.

Fuente: MAGAP/SIGAGRO–SENACYT “Proyecto Sigflores 2009-2010”

Elaborado por: El autor

Será necesaria la contratación de personal altamente capacitado en el área administrativa de la empresa que se encargue del cumplimiento de los objetivos planteados por el Gerente. El área administrativa contiene al 8% del total de trabajadores dentro de la empresa; por otra parte, es necesario que las empresas objeto del estudio obtengan una mayor rentabilidad en la venta de su producto final, para lograr así, una expansión mucho más acelerada y poder proporcionar las fuentes de trabajo necesarias para los pobladores cercanos a las áreas de cultivo que son las que más requieren de personal.

2.1.4. Producción

Dentro de la producción de los distintos tipos de flores que existen en el sector florícola ecuatoriana, se evidencia una notable supremacía del producto rosas, en cuanto a la participación dentro de la industria. A continuación, en la tabla N°4, se detalla el número de productores que existen en el país, así como también la superficie plantada en hectáreas; además, se diferencia los distintos tipos de plantas y porcentaje de participación dentro del número de plantas.

Tabla 4:

Superficie cultivada, número de plantas.

	Número de productores	Superficie Plantada ha	Número de plantas	%Participación # de plantas
Rosas	275	2,517.20	179,812,089	60.61%
Claveles	16	88.6	20,973,265	7.07%
Gypsophila	29	316.4	23,739,152	8.00%
Calla	8	31.8	1,264,600	0.43%
Hypericum	19	163.2	26,894,900	9.07%
Alstromeria	3	12.5	285,388	0.10%
Limonium	13	28.3	1,338,788	0.45%
Gerbera	3	3.4	126,734	0.04%
Aster	4	5.2	2,216,600	0.75%
Delphinium	12	29.6	2,424,231	0.82%
Flores de Verano	45	188.9	34,549,668	11.65%
Flores Tropicales	7	76.3	92,596	0.03%
Follajes	10	41.5	1,592,940	0.54%
Otras Flores	3	1.7	1,340,000	0.45%
Total	447	3,504.60	296,650,951	100%

Fuente: MAGAP/SIGAGRO–SENACYT “Proyecto Sigflores 2009-2010”

Elaborado por: El autor

En la tabla anterior se evidencia la supremacía del producto Rosas, éste posee el 60.61% del total de plantas que existen sembradas en toda la industria florícola; es sin duda, el producto estrella dentro de la misma.

En la Figura N° 7, se representan de manera más clara los datos porcentuales de la tabla anterior.

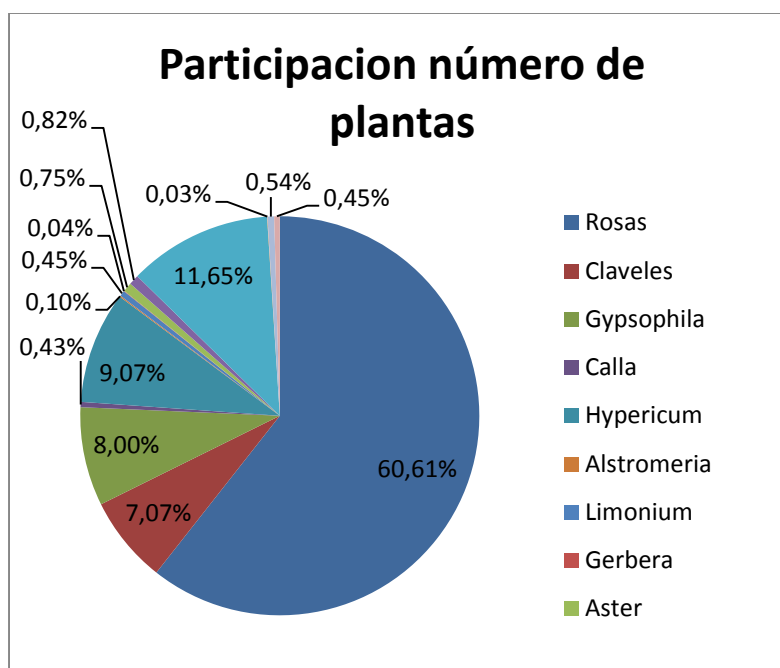


Figura 7. Participación por tipo de flor en número de plantas de la industria

Fuente: MAGAP/SIGAGRO–SENACYT “Proyecto Sigflores 2009-2010”

Elaborado por: El autor

Cabe recalcar la supremacía que poseen las rosas frente a los demás tipos de flores cultivadas dentro de la industria; este tipo de flor posee más del 60% de plantas cultivadas del total de la industria.

Por debajo en la participación se ubican los siguientes tipos de flores: Flores de Verano, Hypericum, Gypsophila y Claveles, que cuentan con un aporte dentro de la industria del 11.65%, 9.07%, 8.00% y 7.07% respectivamente.

2.1.5. Producción Nacional de Rosas.

En el país existe una enorme producción de rosas, lo que nos ubica dentro de los principales exportadores de la partida arancelaria 06031100 a nivel mundial. A continuación, se presenta una tabla en la que se observa el número total de tallos producidos a nivel nacional bajo invernadero y en campo abierto, para después determinar la proyección hasta el año 2017.

Tabla 5:

Producción Nacional de rosas

PRODUCCIÓN NACIONAL DE ROSAS (TALLOS)				
Años	Bajo invernadero	En campo abierto	TOTAL Y	% Crecimiento
2008	1756093426	10263429	1766356855	
2009	1774560565	40016147	1814576712	2.73
2010	2247132117	140859316	2387991433	31.6
2011	2196171993	2233020	2198405013	-7.94
2012	2483191591	0	2483191591	12.95

Fuente: INEC- Estadísticas Agropecuarias del Ecuador

Elaborado por: El autor

La producción de rosas en el Ecuador durante los años 2008 a 2012 muestra una tendencia creciente, con excepción del año 2011 en la que hubo una caída del – 7.94%. Cabe mencionar que en el año 2010 creció la producción en un (31.60%), esto debido a que la producción en campo abierto se incrementó considerablemente.

2.1.6. Proyección de la Producción.

El cálculo de la proyección esta realizado en base al método de mínimos cuadrados, el cual se basa en datos históricos para generar una proyección, el método posee la siguiente formula:

- $Y = a x + b$

En donde Y es igual al número total de producción nacional, en el caso específico, y x es el año que se pretende proyectar. Para calcular a y b, se lo realiza por medio de las siguientes formulas:

- $a = (N \sum xy - \sum x \sum y) / (N \sum x^2 - \sum x \sum x)$
- $b = (\sum y \sum x^2 - \sum x \sum xy) / (N \sum x^2 - \sum x \sum x)$

En donde N es el número de periodos con los que se cuenta registro, x representa al periodo o el año que se quiere calcular con base en estos datos se realizó el pronóstico de la producción hasta el año 2017, en la que se obtuvo los resultados que se aprecian a continuación:

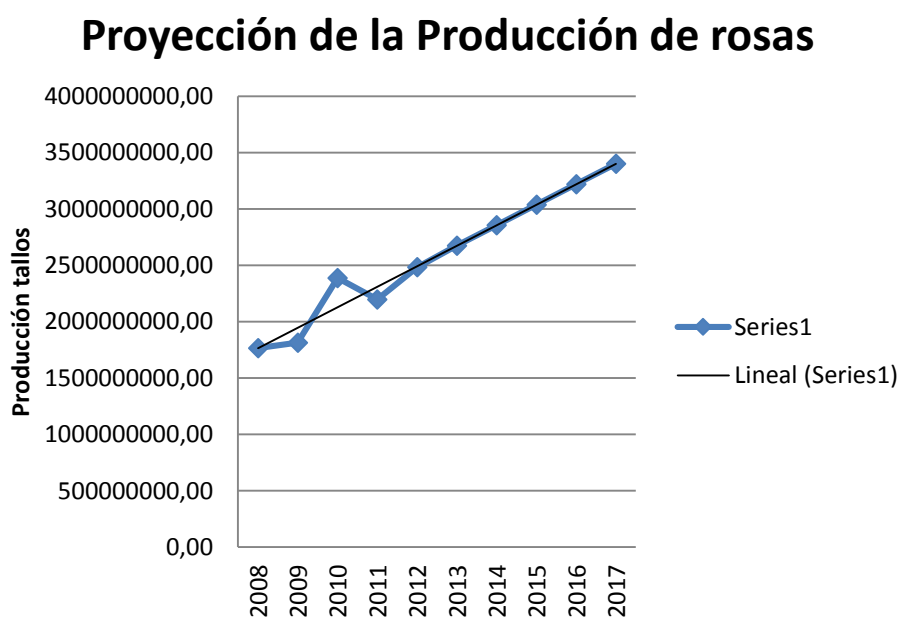


Figura 8. Proyección de la Producción Nacional de rosas hasta el 2017

Fuente: INEC- Estadísticas Agropecuarias del Ecuador

Elaborado por: El autor

Como se observa en la gráfica, la proyección de la producción muestra una tendencia creciente; es así que para el año 2017 la industria alcanzará un

total de 3'402'352.761 de tallos producidos a nivel nacional. Como se aprecia, la generación de una oferta exportable para el último año proyectado es alta, lo cual permitiría al país continuar siendo uno de los principales exportadores de rosas a nivel mundial.

2.2. Cifras comerciales

Para un mejor análisis de las cifras comerciales es necesario determinar con exactitud la partida arancelaria correspondiente a las rosas, para lo cual, en la cuadro N°3 que sigue a continuación, se detalla la ubicación de la partida dentro del arancel.

Cuadro 3:
Partida arancelaria de las rosas

CLASIFICACIÓN DEL PRODUCTO OBJETO DE ESTUDIO	
SECCIÓN II	PRODUCTOS DEL REINO VEGETAL
CAPÍTULO 06	Plantas vivas y productos de la floricultura
Partida Sistema Armonizado 0603	Flores y capullos, cortadas para ramos o adornos frescos, secos, blanqueados, teñidos, impregnados o preparados de otra forma
Código Producto Comunitario	0603.11.00.00

Fuente: Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE)

Elaborado por: El autor

Como se observa en el cuadro que antecede, el producto objeto de estudio posee la partida arancelaria número 0603.11.00.00, esta referencia numérica permite buscar de una manera más determinada los datos generados por las distintas instituciones que mantienen un registro histórico de las transacciones comerciales.

2.2.1. Cifras de exportación.

A continuación se presenta en la tabla N°6 datos referentes a las exportaciones de la partida arancelaria 0603.11.00, con un registro histórico desde el año 2008, también la tabla contiene la condición comercial del producto.

Tabla 6:
Exportaciones del Ecuador al mundo

EXPORTACIONES - IMPORTACIONES DE ROSAS				
Partida arancelaria: 0603110000				
AÑOS	TOTAL EXPORTACIONES USD	% CRECIMIENTO	TOTAL IMPORTACIONES USD	CONDICION COMERCIAL
2008	539143		0	539143
2009	475915	-11.73%	0	475915
2010	438400	-7.88%	2	438398
2011	503580	14.87%	1	503579
2012	577281	14.64%	3	577278

Fuente: TRADE MAP – Centro de Comercio Internacional

Elaborado por: El autor

Como se puede apreciar en la tabla que antecede la condición comercial, del producto rosas que posee el país, es extremadamente favorable, ya que según los datos prácticamente no se registran importaciones de la partida 060311, por otra parte, las exportaciones ecuatorianas de rosas en el año 2009 sufren una baja con respecto al año anterior ocurre lo mismo para el año 2010, sin embargo en los años 2011 y 2012 las exportaciones aumentaron en un 14% para cada año aproximadamente.

2.2.2. Proyección de las exportaciones

Para generar una idea futura de las exportaciones de rosas que se realizarán en los próximos 5 años, a continuación en el siguiente gráfico, se proyectan los datos de la tabla N°6 hasta el año 2017, Cabe mencionar que

la proyección fue realizada con el método de mínimos cuadrados, tal y como ya se lo explico anteriormente en la proyección de la producción.



Figura 9. Proyección de las exportaciones hasta el 2017

Elaborado por: El autor

Como se aprecia en la figura, la proyección de las exportaciones de rosas se incrementan conforme pasan los años, lo que demuestra que si es factible la producción y exportación del producto para, lo necesario es que este crecimiento en las exportaciones lo generen las pequeñas empresas, esto generaría una redistribución más justa de los ingreso de las exportaciones dentro de la industria y diversificaría la economía del país en distintos sectores del país.

2.2.3. Socios Comerciales

Ecuador tiene una amplia gama de socios comerciales, son 115 países a los que se exporta el producto, de los cuales, 3 son los principales mercados de destino, para una mejor y más clara interpretación de los datos antes mencionados a continuación en la tabla N° 7 se pueden observar los datos de manera más detallada.

Tabla 7:

Socios comerciales

Exportaciones de la partida arancelaria: 0603110000								
(valor FOB en miles USD)								
Principales destinos	2008	2009	2010	2011	2012	TOTAL	% Participación	% Crecimiento
Estados Unidos de América	403140	198371	168680	185409	188597	1144197	45.85%	1.72%
Federación de Rusia	54943	97348	115741	140261	162917	571210	22.89%	16.15%
Países Bajos (Holanda)	31151	64334	35621	39819	38163	209088	8.38%	-4.16%
Ucrania	2384	6508	14142	17196	20466	60696	2.43%	19.02%
Italia	6810	16689	15896	18546	20082	78023	3.13%	8.28%
Canadá	6223	13849	15445	18813	16780	71110	2.85%	-10.81%
España	6583	12955	10166	12869	12406	54979	2.20%	-3.60%
Alemania	4571	11404	11601	11433	10510	49519	1.98%	-8.07%
Chile	3700	5725	4846	6912	7564	28747	1.15%	9.43%
Kazajstán	291	1439	3590	5068	7410	17798	0.71%	46.21%
Suiza	3508	8616	7951	6748	7069	33892	1.36%	4.76%
Francia	2340	7067	6855	7122	6722	30106	1.21%	-5.62%
Eslovaquia	60	22	2118	3465	2810	8475	0.34%	-18.90%
Brasil	79	257	1100	2315	2750	6501	0.26%	18.79%
Argentina	1482	2057	2205	2607	2433	10784	0.43%	-6.67%
Austria	745	1865	5321	1591	1870	11392	0.46%	17.54%
Otros	18257	24245	17120	21859	27657	109138	4.37%	26.52%
TOTAL	546267	472751	438398	502033	536206	2495655	100.00%	

Fuente: TRADE MAP – Centro de Comercio Internacional

Elaborado por: El autor

Estados Unidos ocupa el primer lugar como principal destino de exportación de rosas, con una participación total del 45.85%, seguido de Rusia que ocupa el segundo lugar como destino, su participación representa el 22.89%, son sin duda alguna los principales mercados del país, por debajo de estos mercados se destacan las participaciones de los Países Bajos (Holanda) e Italia con una participación del 8.38 % y 3.13%, respectivamente.

En la figura a continuación, se muestra en forma de pastel, la participación porcentual de los quince principales destinos de las exportaciones de rosas a nivel mundial.

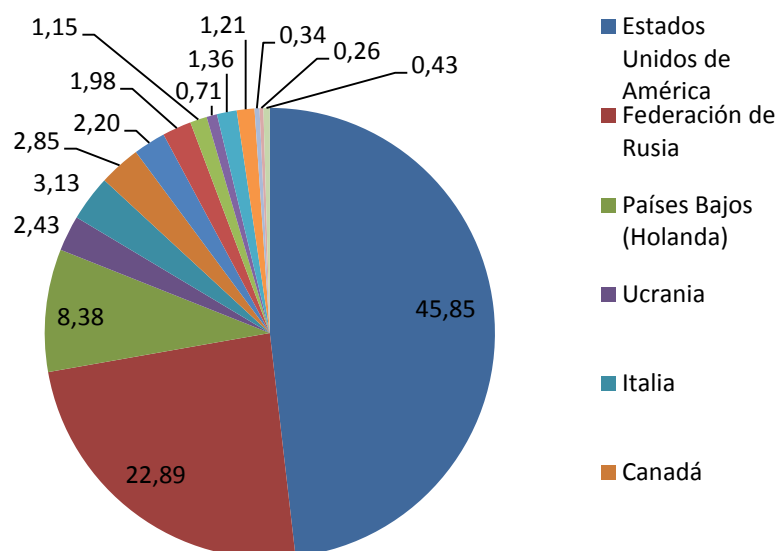


Figura 10. Participación Porcentual Principales Destinos de Exportación de la Partida 06031100

Fuente: TRADE MAP – Centro de Comercio Internacional

Elaborado por: El autor

Como se observa en la figura anterior, el principal destino de exportación del país es el mercado de Estados Unidos dicho país capta un 45.85% de las exportaciones de la partida arancelaria N°0603110000, seguido con un 22.89% del mercado de Rusia, los Países bajos están por debajo con 8.38%

del total exportado, estos tres son los principales mercados a los cuales se direccionan las exportaciones del país.

Para un mejor enfoque de negocios e inversiones, a continuación en la siguiente matriz BCG, se plasman de distinta manera los datos anteriormente usados en la Figura N°11. Para la elaboración de esta matriz se usan los datos que tienen que ver con la participación en el mercado y el porcentaje de crecimiento.

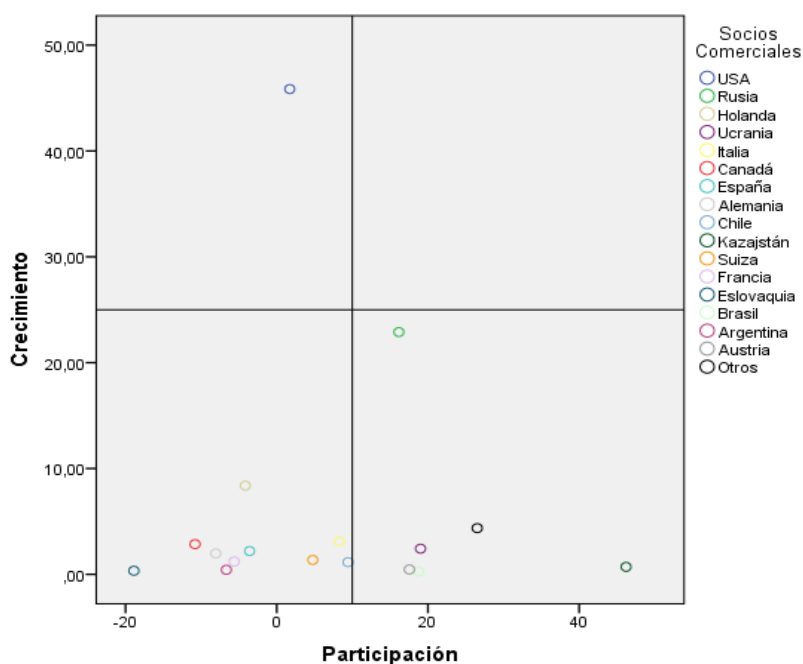


Figura 11. Matriz BCG – Socios Comerciales

Elaborado por: El autor

Esta matriz sirve como herramienta para determinar la posición de un producto o negocio dentro del mercado, está dividida por cuatro cuadrantes.

Estados Unidos se encuentra ubicado en el cuadrante que representa al socio comercial estrella del país, se puede observar también que en aquel cuadrante no se descubre ningún otro socio comercial.

Rusia aparece en el cuadrante que tiene que ver con los productos o socios llamados “perros”, cabe señalar que se encuentra muy por encima de

los otros países que aparecen en este cuadrante, pero la inquietud surge ya que este país representa a uno de nuestros principales destinos y sin embargo el análisis que se sugiere para este cuadrante es que son mercados con baja liquides y sugiere invertir en otros mercados.

Son datos que servirán mucho para la toma de decisiones sobre a qué mercado direccionar el producto, siempre y cuando los datos concuerden con los datos más adelante obtenidos por medio de la encuesta a las empresas trading.

2.2.4. Competencia.

En el mundo existe un gran número de países exportadores de rosas, que representan a la competencia mundial, a continuación en la tabla N°8 se presentan datos que contienen a los principales países exportadores de rosas, en esta tabla también observamos la participación del Ecuador, posee datos desde el año 2008 hasta el año 2012.

Tabla 8:

Principales exportadores de rosas en el mundo

Principales Exportadores (valor FOB en miles) PARTIDA 06031100: ROSAS								
Exportadores	Año 2008	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Total	participación %	crecimiento %
Países Bajos (Holanda)	1180896	1003484	966875	1434031	1269062	5854348	42.63%	-11.50%
Ecuador	539143	475915	438400	503580	577281	2534319	18.45%	14.64%
Etiopía	96214	131440	141273	154074	495004	1018005	7.41%	221.28%
Kenia	0	0	164755	344280	482022	991057	7.22%	40.01%
Colombia	346671	347255	375960	381228	363404	1814518	13.21%	-4.68%
Bélgica	21756	52815	139566	159752	159895	533784	3.89%	0.09%
Alemania	28434	22557	19193	34450	34621	139255	1.01%	0.50%
República de Tanzania	7955	8470	18749	19741	32621	87536	0.64%	65.24%
Corea, República de	11811	20112	34161	25567	27016	118667	0.86%	5.67%
Zambia	414	858	322	16792	22764	41150	0.30%	35.56%
otros	228130	80458	106503	99053	86577	600721	4.37%	-12.60%
Mundo	2461424	2143364	2405757	3172548	3550267	13733360	100.00%	

Fuente: TRADE MAP – Centro de Comercio Internacional

Elaborado por: El autor

Como se observa en la tabla que antecede, el Ecuador ocupa el segundo lugar a nivel mundial del total de países exportadores de la partida arancelaria 06031100, realizadas durante los últimos 5 años. Con una participación del 18.45%, el primer lugar lo ocupa Holanda con el 42.63%, y el tercer puesto es de Colombia con el 13.21%.

Para un análisis más exacto de la competencia internacional es preciso establecer la condición comercial de los principales exportadores, ya que ciertos países son considerados como principales exportadores e importadores a la vez, a continuación en la tabla N°9 se presenta la condición comercial que mantiene la competencia, la participación y el porcentaje de crecimiento, posteriormente se representaran los datos de manera gráfica.

Tabla 9:

Condición comercial

CONDICION COMERCIAL Exportaciones – Importaciones (valor miles de dólares)								
Principales exportadores	2008	2009	2010	2011	2012	Balanza comercial	% participación	% crecimiento
Países Bajos (Holanda)	714178	604450	520854	981030	723145	3543657	41.98%	-26.29%
Ecuador	539143	475913	438399	503577	577281	2534313	30.02%	14.64%
Etiopía	96164	131436	141272	154070	495004	1017946	12.06%	221.29%
Kenia	0	-32	164755	342943	482022	989688	11.72%	40.55%
Colombia	346663	347251	375947	381203	363355	1814419	21.49%	-4.68%
Bélgica	-41272	-75741	-10169	14335	13418	-99429	-1.18%	-6.40%
Alemania	-278286	-312654	-349889	-319834	-344664	-1605327	-19.02%	7.76%
								Continúa...

CONDICION COMERCIAL Exportaciones – Importaciones (valor miles de dólares)								
Principales exportadores	2008	2009	2010	2011	2012	Balanza comercial	% participación	% crecimiento
República Unida de Tanzania	7955	8470	18748	19709	32620	87502	1.04%	65.51%
República de Corea	11771	20059	34021	25272	26518	117641	1.39%	4.93%
Zambia	414	858	322	16792	22764	41150	0.49%	35.56%
Total	1396730	1200010	1334260	2119097	2391463	8441560	100.00%	

Fuente: TRADE MAP – Centro de Comercio Internacional

Elaborado por: El autor

Como se observa en los datos de la tabla N°9, la balanza comercial que poseen algunos países muestra índices negativos lo que quiere decir que son países netamente importadores y no representan competencia.

A continuación en la siguiente figura de barras, se expone la condición comercial que alcanzan los principales países considerados como competencia, cabe señalar que hay dos porcentajes uno corresponde a la participación en el mercado y otro al crecimiento, en esta última existe un país que supera el 200%, hay que tomar muy en cuenta este tipo rivales directos se podría decir.

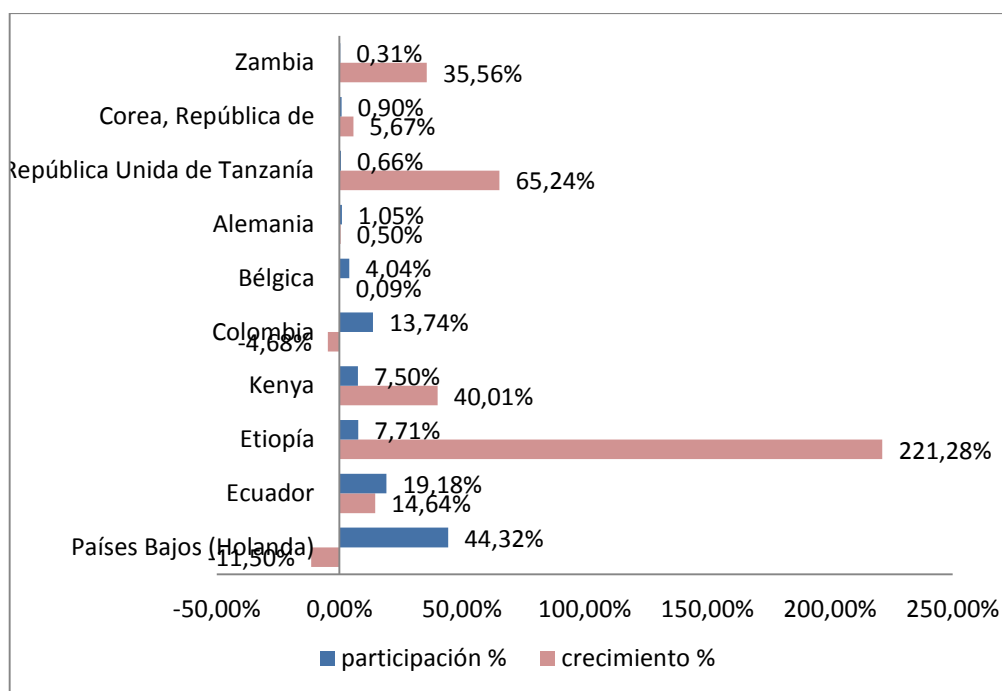


Figura 12. Condición comercial principales competidores

Fuente: TRADE MAP – Centro de Comercio Internacional

Elaborado por: El autor

En la figura se aprecia de manera más clara el crecimiento que poseen países como Etiopía (221.28%), República Unida de Tanzania, Kenya, entre otros, que por el momento no poseen una alta participación en el mercado, lo que se debe a la prematura incurción en el negocio, es por este motivo que hay que tener muy en cuenta a estos países. Por otra parte, países como Alemania y Bélgica cuentan con una balanza negativa lo que quiere decir que son países netamente importadores de rosas y no representan una competencia para el Ecuador, por el contrario se constituyen como una oportunidad de mercado.

Holanda, Ecuador y Colombia son los países que tienen mayor participación en el mercado 44.32%, 19.18% y 13.74% respectivamente, de los cuales solo Ecuador mantiene un crecimiento en sus exportaciones mientras que, Colombia y Holanda mantienen una baja en el crecimiento de las exportaciones.

Es necesario interpretar los datos en una matriz BCG, para determinar, en base al crecimiento y la participación en el mercado, el estado de cada país dentro del comercio de rosas, para lo que se presenta la siguiente gráfica:

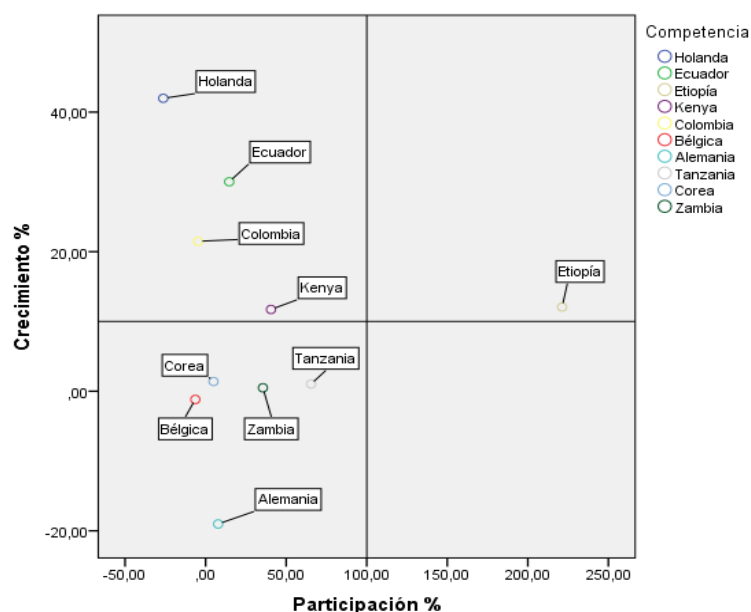


Figura 13. Matriz BCG- Principales Competidores

Elaborado por: El autor

Dentro de los países competidores a nivel mundial se encuentran situados como estrellas los siguientes: Ecuador, Holanda, Colombia y Kenya. Son estos países a los que se los consideraría competencia directa.

2.3. Proveedores

Existe una amplia gama de proveedores a lo largo del país para la actividad florícola, cabe a decisión de la persona encargada de realizar las compras escoger al proveedor que más convenga, a continuación se presenta una lista con los materiales y herramientas necesarias para la elaboración del producto.

Tabla 10:**Principales Proveedores**

empresa	tipo de insumo
El huerto	químicos y fertilizantes mangueras
Bayer s.a.	químicos y fertilizantes
Tacc cía. Ltda.	plásticos, guantes mascarillas, zunchos, capuchones
Pycca	tijeras especiales, reglas, mascarillas, pizarrón
Mc	strikes, tinta, papel, suministros de oficina, grapas, ligas
Kransa	cartón, separadores, papel periódico
Plantador	esquejes y variedades

Elaborado por: El autor

Son estos los principales requerimientos de insumos que la empresa necesita para empezar sus actividades, son diversos los materiales que se necesitan para la preparación del producto, pero lo bueno es que se cuenta con una alta oferta de los mismos por parte de diferentes empresas especializadas, lo recomendable es buscar nuevas ofertas a través de internet con el objetivo de abaratar costos.

2.3. Encuesta

La encuesta está dirigida a las empresas trading de rosas pertenecientes al gremio de EXPOFLORES, el más representativo del país a nivel internacional y por ende abarca un potencial mercado mayor del que los potenciales socios actualmente poseen, en el anexo A se detalla el listado de las empresas encuestadas, a continuación se presenta el modelo de la encuesta realizada para posteriormente analizar los hallazgos.

Cuadro 4: Encuesta

ENCUESTA DIRIGIDA A LAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS - EXPORTADORAS DE FLORES	
DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Nombre de la empresa:	No.
Dirección:	
Teléfono:	E-mail:
Nombre del encuestado:	Cargo dentro de la empresa:
Nombre del encuestador:	
<p>Objetivo: La presente encuesta tiene por objetivo identificar la potencial demanda de rosas pretendida por parte de empresas comercializadoras que forman parte de la Asociación Nacional de Productores y Exportadores de Flores del Ecuador Expoflores, así como también identificar la variedad de mayor aceptación en el los principales mercados.</p>	
<p>1.- ¿Cuál es su apreciación sobre la calidad de la rosa ecuatoriana?</p> <p>Excelente <input type="checkbox"/> Muy buena <input type="checkbox"/> Buena <input type="checkbox"/> Mala <input type="checkbox"/> Muy mala <input type="checkbox"/></p>	
<p>2.- En orden de prioridad señale del 1 al 4, cuáles son las características más importantes al momento de comprar rosas,</p> <p>Calidad <input type="checkbox"/> Precio <input type="checkbox"/> Variedad <input type="checkbox"/> Rotacion del Producto <input type="checkbox"/></p> <p>Otros ¿especifique? _____</p>	
<p>3.-¿Qué cantidad de fulles compra su empresa a la semana aproximadamente?</p> <p>Menos de 400 <input type="checkbox"/> De 400 a 600 <input type="checkbox"/> De 600 a 800 <input type="checkbox"/> De 800 a 1000 <input type="checkbox"/> Más de 1000 <input type="checkbox"/></p>	
<p>4.-En orden de prioridad escriba 3 países los cuáles usted considera que son sus principales mercados.</p> <p>1 _____</p> <p>2 _____</p> <p>3 _____</p> <p>Otros ¿especifique? _____</p>	
<p>5.- Del 0 al 5 asigne una ponderación a las siguientes variedades de rosas que se detalla a continuación, en la cual la calificación 1 corresponde a la variedad que no tiene demanda internacional y si 5 si tiene mucha demanda internacional.</p> <p>HIGH & MAGIC <input type="checkbox"/></p> <p>IGUAZU <input type="checkbox"/></p> <p>PROUD <input type="checkbox"/></p> <p>CHERRY O <input type="checkbox"/></p> <p>FREEDOM <input type="checkbox"/></p> <p>MONDIAL <input type="checkbox"/></p>	
Continúa...	

6.-Indique que precio estaría dispuesto a pagar por un tallo de la variedad más demandada de las siguientes características:

tallo	temporada alta	temporada baja
40cm		
50cm		
60cm		
70cm		
80cm		

7.-A continuación indique numéricamente cuántas variedades de rosas exporta su empresa y escriba cuáles son las 5 principales

¿Cuántas?

¿Cuáles?

8.-Señale los meses en los que más se incrementa el volumen de ventas:

- Enero
- Febrero
- Marzo
- Abril
- Mayo
- Junio
- Julio
- Agosto
- Septiembre
- Octubre
- Noviembre
- Diciembre

9.- ¿Desde hace qué tiempo su empresa se encuentra comercializando rosas?

Menos de 1 año Desde 1 a 5 años De 5 a 10 años Más de 10 años

10.-¿Estaría interesado en comenzar una nueva relación comercial con una empresa especializada en la producción de rosas de

SI

NO

Elaborado por: El autor

2.3.1. Hallazgos

Los datos obtenidos de las encuestas se presentan a continuación, personalizados gráficamente para facilitar su análisis.

PREGUNTA No. 1 ¿Cuál es su apreciación sobre la calidad de la rosa ecuatoriana?

Si se observa la encuesta, se puede apreciar que además de las opciones escogidas por los encuestados existen 3 más estas son: buena, mala y muy mala, a continuación se encuentran representados los resultados de la pregunta n°1

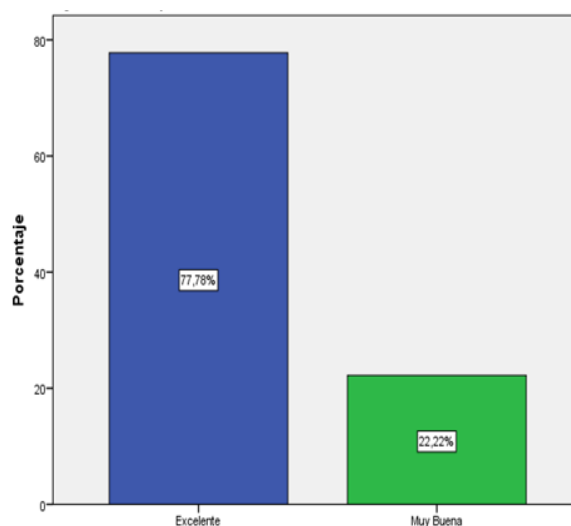


Figura 14. Pregunta No.1 ¿Cuál es su apreciación sobre la calidad de la rosa ecuatoriana?

Fuente: Encuesta elaborada por autor

El 77,78% de los encuestados considera que la calidad de la rosa ecuatoriana es excelente y el porcentaje restante tiene una apreciación de muy buen producto, lo cual es muy bueno ya que la calidad producida por las potenciales empresas a formar parte de la asociación es considerada de las mejores del país por su ubicación y clima.

PREGUNTA No. 2. En orden de prioridad señale del 1 al 4, cuáles son las características más importantes al momento de comprar rosas, siendo 1 la más importante y 4 la menos importante.

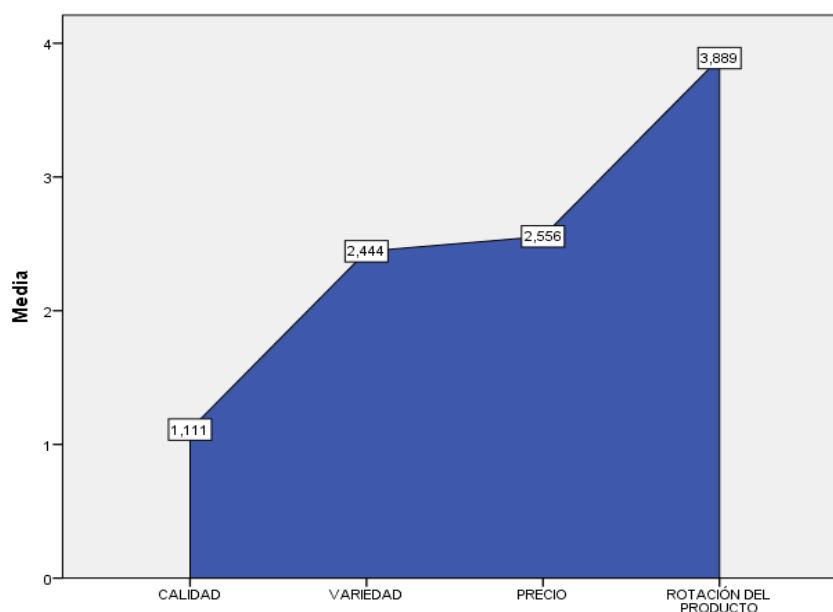


Figura 15. Pregunta No. 2 Características más importantes al momento de comprar rosas

Fuente: Encuesta elaborada por autor

En promedio, los encuestados calificaron a la calidad con uno, es decir, la característica más importante que toman en consideración al momento de comprar las rosas, y lo último que consideran es la rotación del producto, calificada con un valor de 4.

A continuación se detallan gráficamente las cualidades que toman en cuenta los trading al momento de comprar, se califica la importancia de cada una de estas, en un rango del 1 al 4, asignando la primera ponderación a la característica más importante para comprar y la última para la menos importante en orden ascendente.

Como ya se mencionó anteriormente el 88,89% de los encuestados cree que la calidad es de gran importancia al momento de realizar sus adquisiciones, mientras que un 11,11% piensa o considera que es importante.

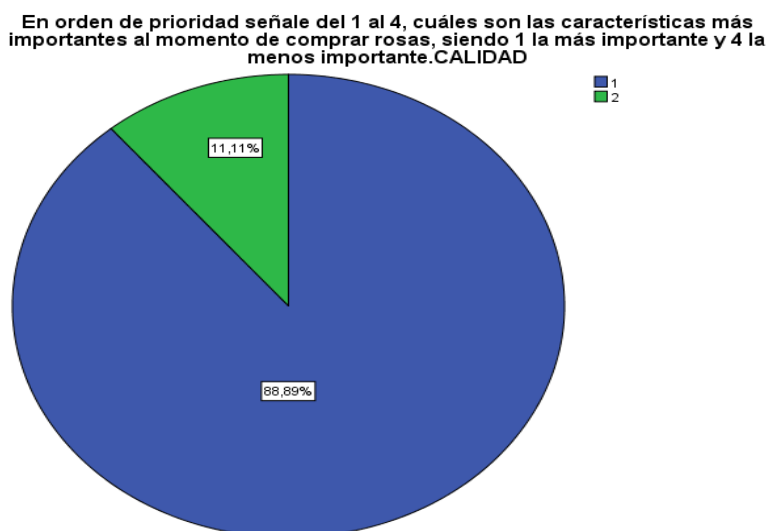


Figura 16. Pregunta No. 2 Importancia-Calidad

Fuente: Encuesta elaborada por autor

Lo ideal para comenzar una relación comercial con estas empresas es garantizar la calidad del producto, por lo que es necesaria la construcción del área de post cosecha y cuarto frío, áreas donde se emboncha y empaca a la flor.

La grafica que se presenta a continuación es el resultado de la ponderación de las calificaciones que se asignaron a la característica que tiene que ver con la variedad de la flor, como ya se pudo observar anteriormente la variedad es el segundo factor que hay que tomar en cuenta si se quisiera iniciar negociaciones.

Para el 55,56% de los encuestados, la variedad de las rosas es un factor importante al momento de comprarlas, mientras que para el 44,44% es un factor de menor importancia.

En orden de prioridad señale del 1 al 4, cuáles son las características más importantes al momento de comprar rosas, siendo 1 la más importante y 4 la menos importante. VARIEDAD

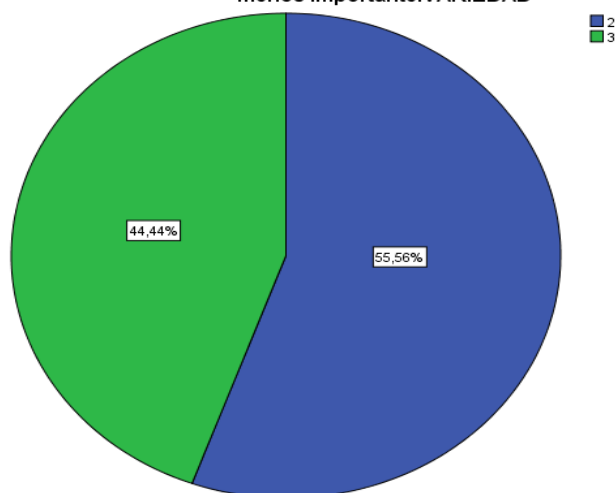


Figura 17. Pregunta No. 2 Importancia-Variedad

Fuente: Encuesta elaborada por autor

Es recomendable la diversificación del producto ya que son más de 100 las variedades exportadas y la empresa apenas posee 6 variedades cabe mencionar que se encuentran casi en la misma línea de importancia la variedad con el precio por lo que es necesario en un principio ofrecer a precios bajos y después proceder a la diversificación del producto.

Se marca una menor importancia al momento de comprar rosas por parte de las empresas encuestadas, en total posee una ponderación de 2.56 es decir que se considera un factor importante al momento de realizar la compra, por lo que es aconsejable ofrecer una estrategia de precios bajos para la entrada de la empresa a este mercado.

El 44,44% de las empresas encuestadas califica con 3, lo que significa que es de menor importancia que las otras características cuando adquieren rosas, mientras que solamente para el 11,11% es de gran importancia.

En orden de prioridad señale del 1 al 4, cuáles son las características más importantes al momento de comprar rosas, siendo 1 la más importante y 4 la menos importante. PRECIO

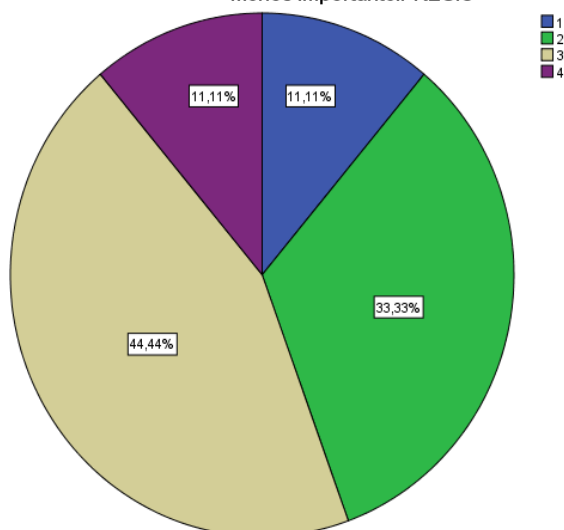


Figura 18. Pregunta No. 2 Importancia-Precio

Fuente: Encuesta elaborada por autor

Por último se encuentra la ponderación sobre rotación del producto, es un factor que las empresas no consideran como de gran importancia para comprar rosas a las empresas productoras. Por lo que en un principio se recomienda no aumentar la producción de la empresa, a continuación en la siguiente grafica se observa la ponderación asignada a la característica que tiene que ver con la rotación del producto.

El 88,89% de las empresas encuestadas califica con 4, lo que resulta como un factor menos significativo cuando se realizan la compra.

En orden de prioridad señale del 1 al 4, cuáles son las características más importantes al momento de comprar rosas, siendo 1 la más importante y 4 la menos importante. ROTACIÓN DE PRODUCTO

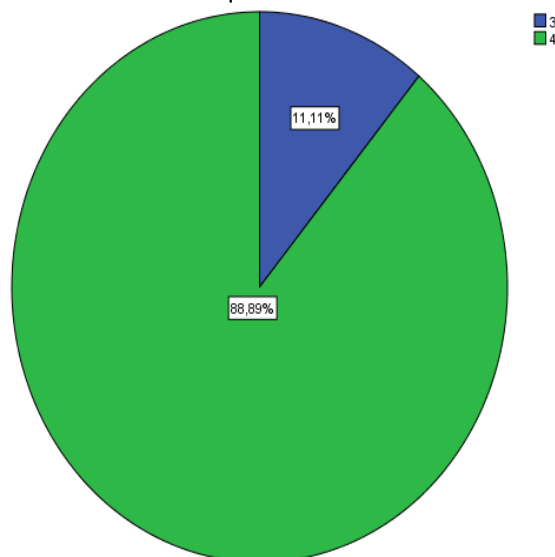


Figura 19. Pregunta No. 2 Importancia-Rotación del Producto

Fuente: Encuesta elaborada por autor

La producción en el país garantiza una calidad final del producto única, lo que asegura su compra en el mercado internacional ya que consideran a la calidad como el factor más importante al momento de realizar la compra.

A continuación sigue el análisis de la pregunta N°3, en la que se pretende saber cuál es la cantidad de rosas que estas empresas compran a la semana.

Cabe mencionar que la medición de las compras realizadas por las empresas comercializadoras se la realizó en fulles, estos fulles son cajas en las que caben 400 tallos cortados.

PREGUNTA No. 3 ¿Qué cantidad de fulles compra su empresa a la semana aproximadamente?

El 44,44% de los encuestados compra de 600 a 800 fulles por semana, son cantidades de exportación muy elevadas a las cuales se puede ingresar con un producto de calidad, y buenos precios.

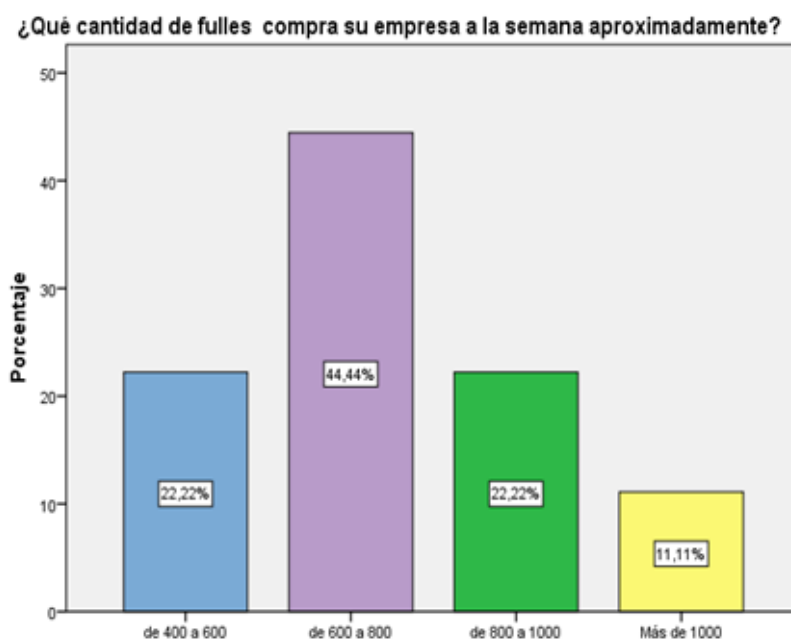


Figura 20. Pregunta No. 3 Cantidad de fulles comprados por empresas

Fuente: Encuesta elaborada por autor

Es decir que cada empresa compra 240.000 tallos a la semana aproximadamente si a esta cantidad se le multiplica por 9 empresas encuestadas da un resultado de 2160000 tallos semanales exportados por estas empresas y al resultado lo las comparando con la producción semanal de la empresa asociativa de 43875 observamos que representa el 2,03%.

PREGUNTA No. 4 En orden de prioridad escriba 3 países a los cuáles usted considera son sus principales mercados. MERCADO#1

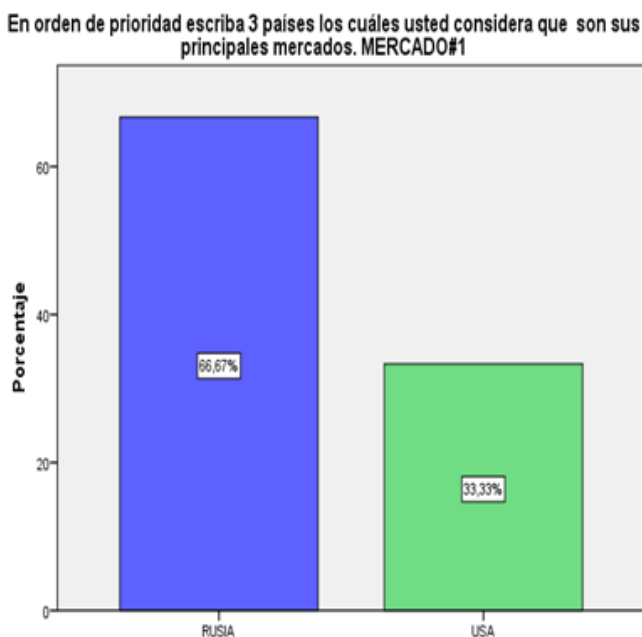


Figura 21. Pregunta No. 4 MERCADO #1

Fuente: Encuesta elaborada por autor

En concordancia el 66.67% de los encuestados califica a Rusia como su principal mercado y sólo el 33.33% tiene como su principal mercado a USA.

A continuación se analizara el segundo principal mercado para las empresas trading en el cual se observa que, al igual que en el anterior caso, el mercado de destino es Europa del este a diferencia de lo que sugieren los datos históricos anteriormente analizadas, en los que se pudo observar como principal destino de las exportaciones de rosas al mercado estadounidense.

El 55.56% de los encuestados considera a Ucrania como su segundo mercado.

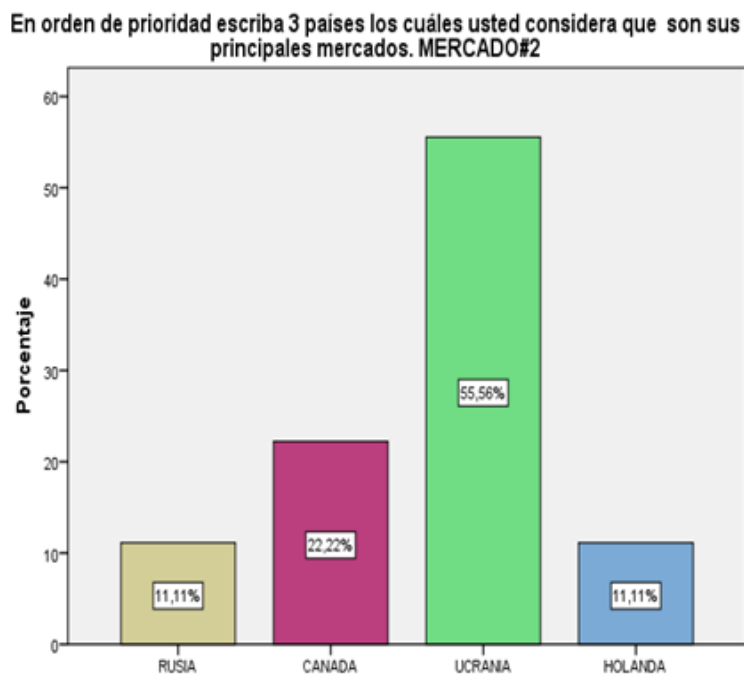


Figura 22. Pregunta No. 4 MERCADO #2

Fuente: Encuesta elaborada por autor

Por el momento es complicada la situación que se vive en gran parte de este país, por lo que se podrían ver afectadas las importaciones de varios productos, es necesario tomar en cuenta la situación en la que se encuentran los principales destinos del producto si se quisiera realizar una expansión del negocio, ya que se podría ver afectada la inversión.

Por otro lado, el 33.33% de las empresas encuestadas califica a Francia como su tercer mercado de exportación.

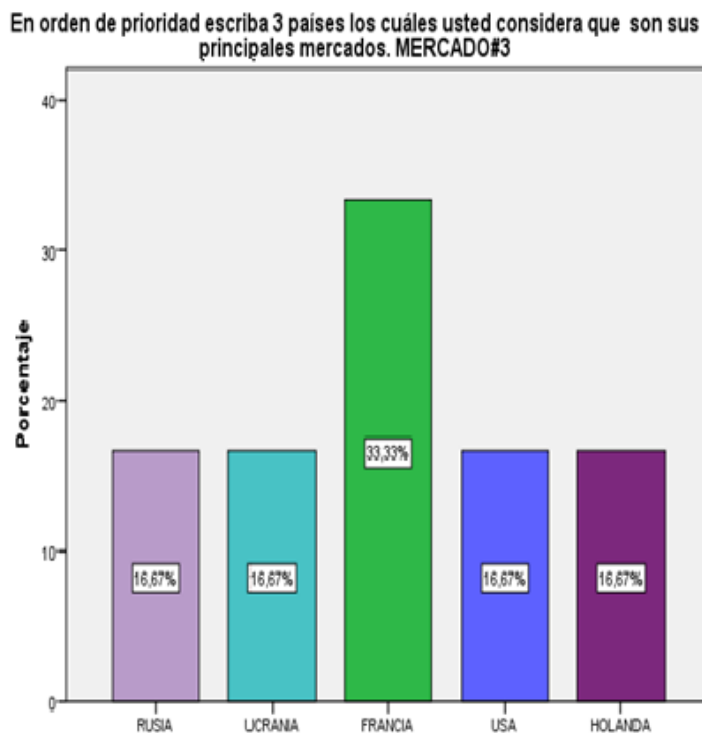


Figura 23. Pregunta No. 4 MERCADO #3

Fuente: Encuesta elaborada por autor

A continuación con la pregunta número 5 se pretende percibir que nivel de acogida poseen las variedades que se encuentran sembradas en la zona de estudio, son 6 variedades como ya se mencionó anteriormente.

La puntuación asignada a cada variedad va de 1 a 5 siendo 1 la calificación asignada a la variedad de rosa que no posee demanda en el mercado internacional y por el contrario si la variedad es muy demandada se le asignara una calificación de 5.

PREGUNTA No. 5 Asigne una calificación del 1 al 5 a las siguientes variedades de rosas, en la cual 1 es igual a menor demanda internacional y si 5, mayor demanda internacional.

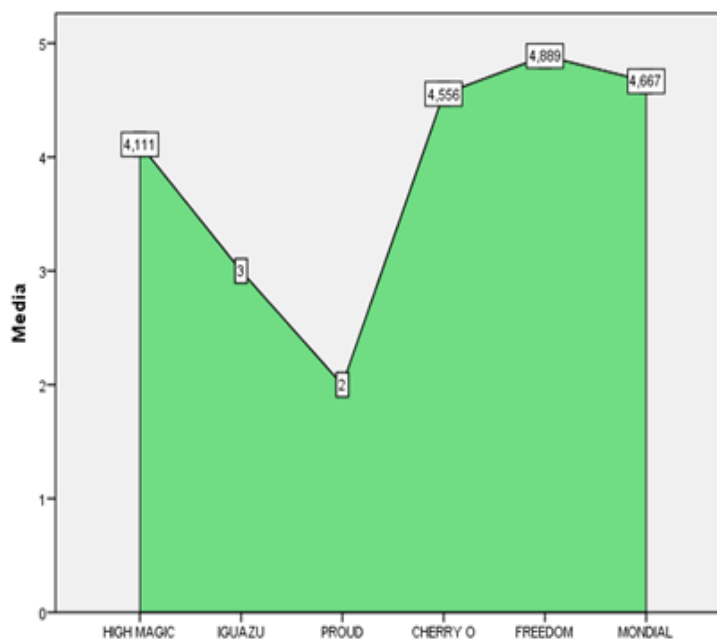


Figura 24. Pregunta No. 5 Demanda de las rosas

Fuente: Encuesta elaborada por autor

La rosa con mayor demanda internacional según los encuestados es la variedad freedom, misma que obtuvo un promedio en la ponderación de 4.88 es decir que es la variedad más demandada en el mercado le sigue a esta la variedad Mondial y Cherry O, con una demanda similar por debajo se encuentra la variedad Haigh Magic con una ponderación de 4.11.

Las dos últimas variedades no cuentan con tanta acogida en el mercado internacional por lo que se recomienda que no se aumente la producción de a las variedades Iguazú y Proud.

Según la investigación realizada se determinó que el precio está en función de la variedad, el tamaño y la época, por lo que a continuación se pretende con la pregunta 6 determinar un precio referencial para la venta futura de la flor.

PREGUNTA No. 6 Indique que precio estaría dispuesto a pagar por un tallo de la variedad más demandada de las siguientes características:

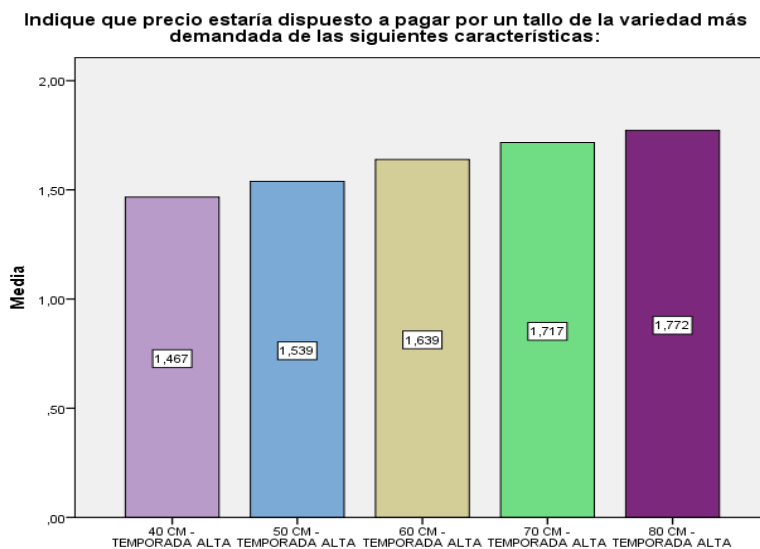


Figura 25. Pregunta No. 6 Precio rosas -Temporada Alta

Fuente: Encuesta elaborada por autor

En temporada alta, las empresas están dispuestas a pagar \$ 1.467 por un tallo de 40cm y sube el precio conforme el tamaño de la rosa.

Son en estas fechas en las que se incrementa además del precio la demanda del producto por lo que se aconseja la siembra de nuevos bloques asegurando la cosecha en esta temporada, tales fechas ya se las determinaran en la pregunta N°8, fijando las fechas con mayor demanda.

A continuación se representa en la figura N°26 el precio que están dispuestas a pagar las empresas comercializadoras por tallos de las siguientes medidas en temporada baja:

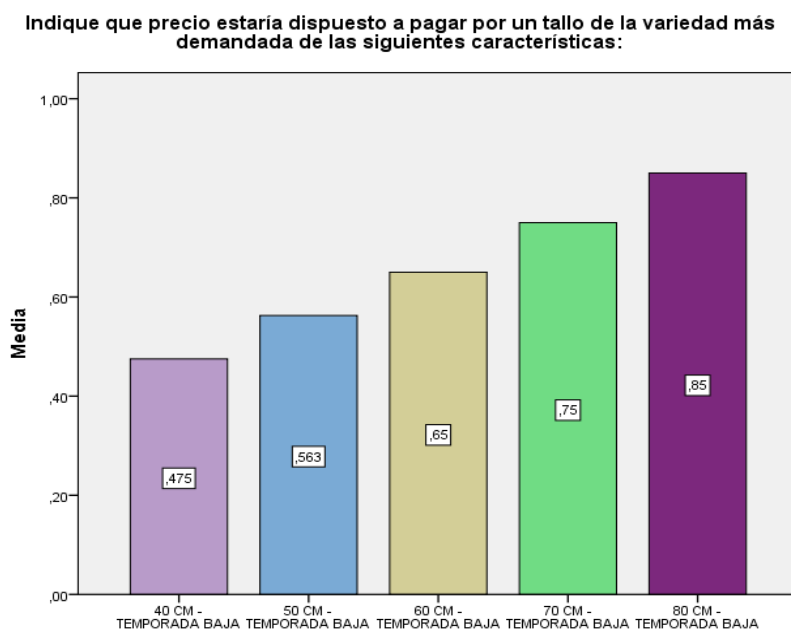


Figura 26. Pregunta No. 6 Precio rosas -Temporada Baja

Fuente: Encuesta elaborada por autor

En temporada baja, las empresas están dispuestas a pagar: \$0.46 por un tallo de la de 40cm hasta unos \$0.85 correspondiente al tallo de 80cm o más, tal y como se observa en la gráfica que antecede.

Son estos los precios en los que se calcularan futuros ingresos para la empresa, para ingresar en el mercado se recomienda además bajar los precios expuestos a razón de que las empresas prefieran el producto de la asociación.

PREGUNTA No. 7 A continuación indique numéricamente cuantas variedades de rosas exporta su empresa y escriba cuales son las 5 principales.

En promedio, los encuestados exportan una cantidad de 114 variedades, lo cual indica que es necesaria la diversificación del producto ya que las variedades producidas por las fincas estudiadas no superan las 10.

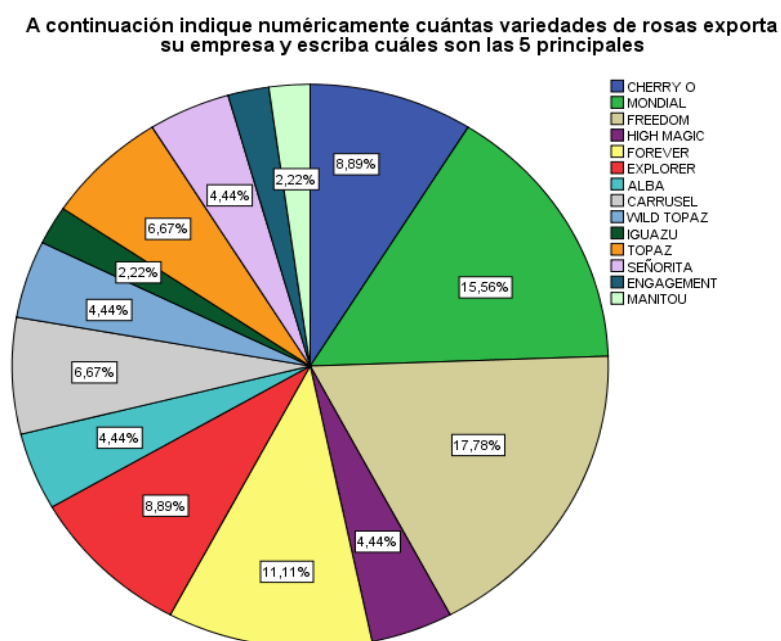


Figura 27. Pregunta No. 7 Principales variedades de rosas exportadas

Fuente: Encuesta elaborada por autor

Las 5 variedades principales de exportación son las siguientes: Freedom, Mondial, Forever, Cherry O Y Explorer, el 17.78% de los encuestados mencionó a Freedom como principal variedad de exportación, el 15.56% de concuerdan con la variedad Mondial como principal exportada, el 11.11% de las empresas considera a Forever, el 8.89% exporta Cherry O y Explorer.

A continuación con la pregunta 8 se pretende demostrar cuales son los meses en los que se incrementan el volumen de las exportaciones por parte de las empresas que se comenzaran negociaciones.

PREGUNTA No. 8 Señale los meses en los que más se incrementa el volumen de ventas:

Señale los meses en los que más se incrementa el volumen de ventas

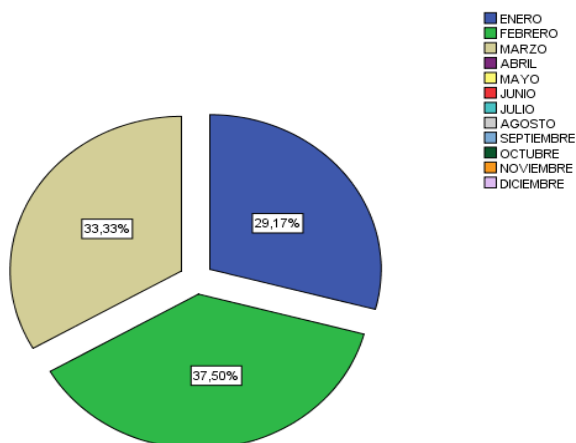


Figura 28. Pregunta No. 8 Meses que se incrementan las ventas

Fuente: Encuesta elaborada por autor

El 37.50% de las empresas encuestadas concuerda que el mes de febrero es el mes en el que más se incrementa el volumen de ventas, seguido de marzo- 33.33% y enero con 29.17%, cabe mencionar además que en estos meses del año el precio de la rosa se incrementa casi hasta el doble del precio común, lo aconsejable es negociar adecuadamente el producto observando las tendencias del mercado.

La comercialización internacional de flores es una actividad que demanda tiempo a diario y grandes capacidades de exportación, por lo que si una empresa permanece por un tiempo prolongado en esta actividad por lo menos es una institución confiable, con la pregunta que sigue a continuación se determina el tiempo de permanencia en el mercado por parte de los encuestados.

PREGUNTA No. 9 ¿Desde hace qué tiempo su empresa se encuentra comercializando rosas?

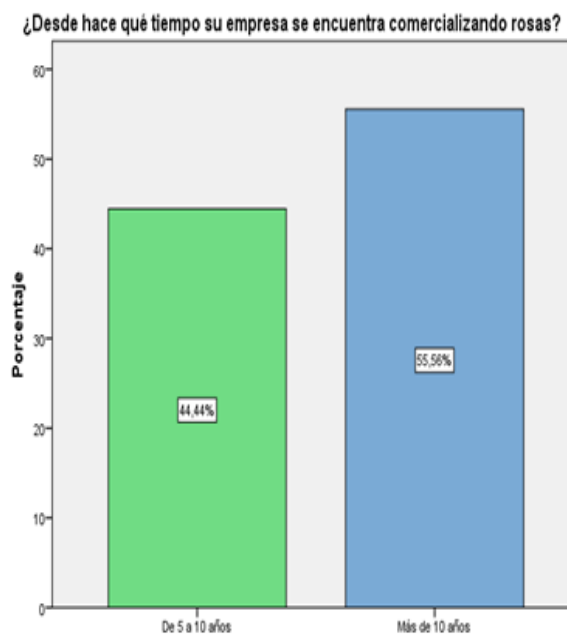


Figura 29. Pregunta No. 9 Experiencia empresas

Fuente: Encuesta elaborada por autor

El 55.56% de las empresas están más de 10 años en el negocio de comercialización de rosas, lo que demuestra que es una empresa consolidada y por ende otorga cierta garantía para los nuevos clientes.

Y por último la pregunta N°10 de la encuesta que se refiere a si la empresa encuestada comenzaría una relación comercial con la empresa asociativa y para bien común supongo la respuesta en su totalidad fue que sí.

PREGUNTA No. 10 ¿Estaría interesado en comenzar una nueva relación comercial con una empresa especializada en la producción de rosas de alta calidad?

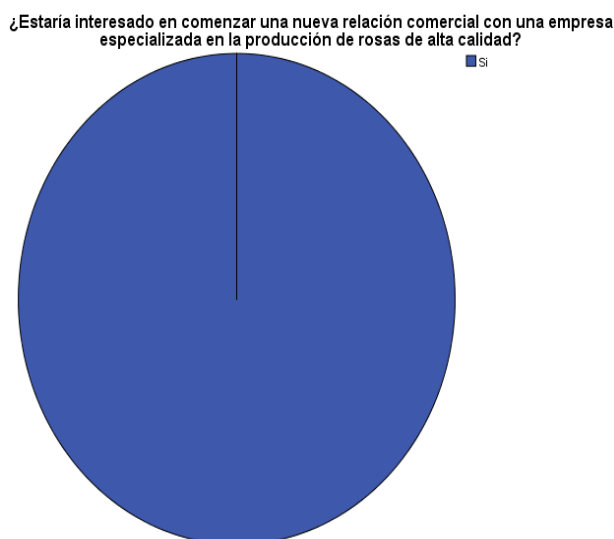


Figura 30. Pregunta No. 10 Interés en empezar relación comercial

Fuente: Encuesta elaborada por autor

El 100% desea comenzar una relación comercial con la empresa asociativa lo cual por medio de una estrategia de precios y optimizando la calidad en la producción se lograra fácilmente.

Para entablar una relación comercial con estas empresas es necesario mandar muestras de calidad de la flor lista en su empaque de exportación para que aprueben la calidad, también hay que elaborar una disponibilidad del producto, con la que se negocia la compra venta de la flor de lunes a sábado, esta disponibilidad se la realiza diariamente y se la expresa en fulles.

2.4. Producción de las fincas

Para determinar la producción de las fincas se solicitó a los Gerentes información referente a la producción, entre otros, los datos proporcionados por estos servirán para determinar la producción de cada una de las fincas, y

por ende generar una oferta exportable o más conocida como disponibilidad del producto bajo un modelo asociativo.

Según los datos proporcionados por las empresas objeto de estudio se fijó un área de producción, la cual el total es de 35.000m², se sabe también que dentro de un área de producción de 7.000m² caben 65.000 plantas, es decir, que se cuenta con un total de 325.000 plantas productoras de tallos.







La producción aproximada de cada planta es de 0.6 tallo/mes, realizando los cálculos respectivos se obtiene una producción total de 195.000 tallos mensuales, para determinar la producción diaria se divide el número de tallos totales para 26 que es el número de días de cosecha esto da una producción diaria de 7.500, a esta cantidad es necesario restarle el 10% que se lo consideraría como rosa para la venta nacional debido a su baja calidad también este 10% se debe al clima, plagas entre otros factores que influyen en la producción, dejando el 90% óptimo para la exportación, es decir que nuestra oferta exportable es de 6750 tallos diarios.

Para el proceso de exportación las rosas son empacadas en “bonches”, los cuales son empaques de 25 unidades, para el traslado al exterior es necesario colocar a estos bonches en una caja, la que contiene 8 bonches a esta caja se le da el nombre de tabaco está conformada por 200 tallos, y dos tabacos forma un full es decir 400 tallos, para la negociación se expresa en fulles, es decir que se cuenta aproximadamente con una producción de 270 bonches o 16.5 fulles.

2.3.1. Variedades producidas

Según el estudio de campo se detallará a continuación las 6 variedades de rosas que se producen, así como sus características y también se determina la oferta exportable de la empresa asociativa, expresada en fulles, tallos y bonches.

Cuadro 5:**Variedades producidas por la empresa asociativa**

Descripción	
	“FREEDOM”, esta variedad es de color rojo el diámetro del botón va desde 5.5 a 7.5cm, las longitudes de los tallos es son de 50/60/70/80, o más cm.
	“HIG & MAGIC”. Los colores de esta variedad son naranja y amarillo, el diámetro del botón va de 6 a 7 cm, las longitudes son de 50/60/70/80, o más cm.
	“MONDIAL” el color de esta rosa es verde crema, el diámetro del botón va de 6 a 6.5cm de diámetro, la longitud de los tallos son de 60/70/80, o más cm.
	“IGUAZU” es de color ocre crema, el diámetro de su botón es de 6.5 a 7.0cm, las longitudes de los tallos hay desde 60/70/80cm o más.
	“CHERRY O” es de un color rojo fuerte el tamaño del diámetro del botón va de 4 a 8 cm, las longitudes que hay van de los 50cm hasta los 90cm.
	PROUD”, es de color blanco con tonos fuertes de verde en los primeros pétalos, el tamaño de su botón va de 6.5 a 7.5 cm de diámetro las longitudes que se producen de esta variedad son de 70/80/90cm, o más.

Fuente: estudio de campo

Es una ventaja poseer la mayor parte de la producción de variedades que cuente con alta aceptación por parte del mercado propuesto, además es

aconsejable la diversificación del producto específicamente en las variedades siguientes: Forever, Explorer y Carrusel, ya que las empresas con las que se realizarían negociaciones demandan grandes cantidades de estas rosas.

CAPÍTULO 3: PLAN DE MARKETING Y PROPUESTA DE NEGOCIO

3.1. Plan estratégico de marketing.

Sin duda alguna, la planeación estratégica es una herramienta que los dueños y gerentes de las grandes empresas consideran de vital importancia para el correcto desempeño de la organización, con respecto a esta gestión, es necesaria una constante renovación de las estrategias ya que por más que ésta sea buena la competencia la superará y por más buena que haya sido la estrategia quedara fuera de tiempo.

Los objetivos que se plantean las empresas están dentro de un proceso de planeación, independientemente del tamaño de la empresa ésta cuenta con objetivos, si depende del tamaño de la empresa la calidad de la planeación y por ende del futuro de la misma, es decir, que una empresa grande cuenta con personal especializado en este tipo de planeación, mientras que en una empresa pequeña la dirección estratégica por lo general la desempeña el Gerente de la misma, experto en la producción y por ende genera objetivos adecuados para una correcta producción, pero limitando el crecimiento de la empresa y por ende el futuro próspero de ésta.

Dentro de la etapa que consiste en la formulación de las estrategias tal y como menciona David (2003) en su libro *Conceptos de Administración Estratégica*, inicia con la creación de una visión y misión, identificación de las oportunidades y amenazas externas, así como también, definir ciertas fortalezas y debilidades propias de la empresa o de la industria y por ultimo dentro de este proceso el autor propone evaluar y seleccionar estrategias, a continuación en la figura N°31 se representa los pasos que fueron propuestos David para la formulación de la estrategia.

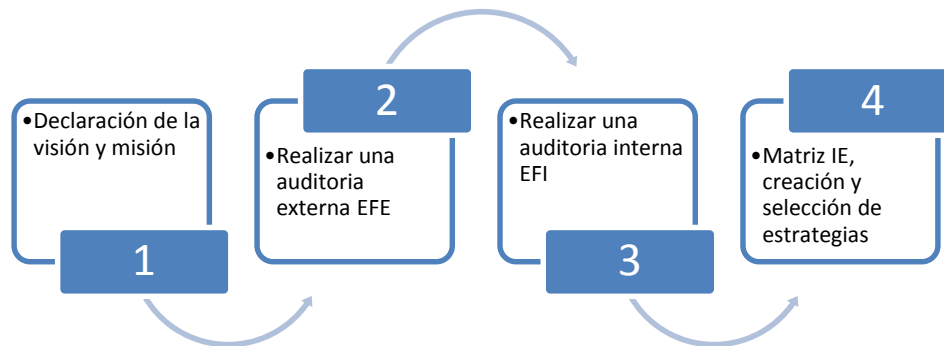


Figura 31. Pasos para la formulación estratégica

Fuente: Libro Conceptos de Administración Estratégica, adaptado por autor

El esquema planteado en la figura que antecede, es el modelo que se adoptará para la planeación de las estrategias futuras. Como primer punto dentro del esquema se observa la declaración de la visión y misión de la empresa, este es el primer paso dentro de la planeación estratégica, posterior a esta declaración es necesario realizar un análisis del entorno externo a la organización, es decir que el siguiente paso, se enfoca en elaborar un listado que contenga una pequeña descripción, previo a un análisis de distintos sucesos o factores económicos, sociales, políticos, legales, ambientales entre otros acontecimientos ajenos a la empresa, que pudieren representar una oportunidad o una amenaza para el desarrollo futuro de la misma, una vez realizado el listado con los factores externos a la empresa se da paso a la elaboración de la matriz EFE.

Posterior a esto se da paso al análisis interno, mismo que consiste en determinar las fortalezas y debilidades que son controlables por la empresa, estos puntos según David (2003), pueden ser determinados de diversas maneras, como por ejemplo, la relación con los competidores, por medio del

cálculo y comparación de índices de medición, rendimiento histórico de la industria, manejo de la publicidad entre otros factores relevantes para la empresa, finalmente se obtiene la matriz EFI.

Cabe mencionar, que para el presente estudio se analizará la estructura organizacional y el entorno de la empresa auspiciante. Por último dentro del esquema, está el proceso referente a la creación y selección de las estrategias, este último paso consiste en determinar las estrategias que se aplicaran para cumplir con los objetivos planteados.

3.1.1. Declaración de la visión y la misión.

La declaración de la visión consiste en expresar de manera escrita la imagen que como empresa que se pretende alcanzar a largo plazo, de preferencia tiene que estar expresada en una oración no muy extensa, la correcta elaboración de la declaración de la visión de la empresa servirá como referente para tener claros los objetivos y formular estrategias con eficacia (Ferrell & Hartline, 2012). Con estos antecedentes a continuación se presenta la visión propuesta:

Visión.- Ser una institución sólida, reconocida a nivel nacional e internacional, preparada para brindar el mejor servicio de comercialización internacional a sus socios, a través de un sólido posicionamiento de la marca bajo una comprometida responsabilidad social y ambiental.

Como expresa la visión de la potencial asociación de pequeños productores de rosas, uno de los principales objetivos a largo plazo si se llegará a formar esta asociación sería contar con un portafolio de clientes en el exterior, también se centra en la obtención de normas o estándares de calidad requeridos por los mercados internacionales más exigentes.

En base a lo que menciona el autor David (2003), con respecto a la elaboración de la declaración de la misión de una empresa, existen ciertos

criterios básicos que ésta debe contener, los mismos que se detallan a continuación:

1. Clientes: ¿Quiénes son los clientes?
2. Productos: ¿Qué productos tiene la empresa?
3. Mercados: ¿Dónde compite la empresa?
4. Tecnología: ¿la empresa cuenta con tecnología actualizada?
5. Interés en la supervivencia el crecimiento y rentabilidad: compromiso de la empresa con el crecimiento y solides financiera.
6. Filosofía: creencias, valores, aspiraciones y prioridades
7. Concepto propio: la mayor ventaja competitiva de la empresa
8. Imagen pública: ¿existe compromiso por parte de la empresa con el entorno social y ambiental?
9. Interés por el personal: ¿los empleados son un activo valioso de la empresa?

Los nueve puntos detallados anteriormente son los principales criterios que hay que considerar para la correcta elaboración de la misión, con este antecedente a continuación se plantea la siguiente declaración de misión.

Misión.- La misión de la asociación es producir, vender y distribuir rosas de la más alta calidad, ofrecer siempre las variedades más demandadas en el mercado internacional, así logramos satisfacer las necesidades de las empresas comercializadoras internacionales además de proporcionar a nuestros socios oportunidades de desarrollo económico y empresarial por medio de un servicio estratégico, rápido y efectivo. Operar la empresa asentados en una fuerte estructura financiera y en un talento humano con la mejor aptitud y recompensa por su labor, bajo el cumplimiento de normas sociales y ambientales exigidas por el país.

3.1.2. Análisis externo

Para la elaboración del análisis externo es necesario recopilar cierta información relacionada con fuerzas económicas, sociales, culturales ambientales políticas legales gubernamentales tecnológicas y competitivas estos criterios deben ser relacionados al negocio una vez recopilada la información se la analiza y evalúa, considerando si el factor seleccionado representa una amenaza o una oportunidad que permite inferir las competitividades.

Una vez obtenidos todos estos factores externos claves para la organización se procede a la creación de la matriz EFE la cual contendrá en su interior un listado con los principales factores que se han considerado como críticos. Para la elaboración de la matriz EFE, David (2003) propone anotar las oportunidades y luego las amenazas en un listado con no más de 20 factores críticos a los que es necesario asignar una ponderación, 0.0 es el valor asignado al factor de menor importancia y 1 al factor que posee mayor relevancia para tener éxito en el sector de la empresa, cabe mencionar que la suma de la ponderación asignada a cada uno de estos factores debe ser 1.

A continuación, se analizan los factores externos considerados como críticos para el sector en el que se desenvuelve la empresa, diferenciados por si representan una oportunidad o una amenaza:

Oportunidades

- Participación de la industria es de las mayores en el mercado exterior.
- Cambio monetario estable
- La inflación y las tasas de interés son favorables para planes de inversión a largo plazo.
- Los principales destinos del producto, Estados Unidos y Rusia, son las principales potencias económicas del mundo.

- Los mercados en el exterior pagan precios altos por el producto.
- Empresas comercializadoras con alta capacidad comercial dispuestas a comenzar relación comercial.
- Implementación de tecnología en la organización.
- Tratados y acuerdos internacionales favorables con países como Rusia, la Unión Europea, entre otros.
- El apoyo brindado a través del COPCI para estimular las exportaciones.
- El alcance masivo de las redes sociales.
- La Asociatividad genera muchos beneficios para las pequeñas empresas.
- Ferias internacionales.
- Nuevas frecuencias de vuelos con la creación del aeropuerto y su mayor aproximación geográfica con respecto a las fincas.
- La condición medioambiental del país proporciona ventajas en el cultivo frente a sus principales competidores.
- Disponibilidad de talento humano capacitado.

Amenazas

- El cambio climático que sucede a nivel mundial puede amenazar la producción.
- Altos costos de regalías y altos costos de inversión.
- Participación de nuevos competidores con crecimiento muy alto en sus exportaciones.
- La proximidad geográfica que poseen países como Kenya o Etiopía, que son competencia directa, con respecto a la U.E y Rusia que son principales mercados.
- Acuerdos y tratados internacionales otorgados por los principales mercados a la competencia.
- Altos costos para la adquisición de tecnología.
- Alto poder de negociación de los clientes.

- Poca diversificación de clientes debido a la concentración de empresas fuertes.
- Adquisición de normas internacionales costosas, dificulta la entrada del producto a mercados como Alemania, Suiza entre otros.
- Aranceles en insumos químicos

Subsiguientemente, se presenta la matriz EFE con los factores considerados los más importantes e influyentes para el desarrollo de la empresa, con su respectiva ponderación y resultado, además de la ponderación asignada al factor es necesario calificar a este factor, la calificación será del 1 al 4 y dependerá de cómo las estrategias actuales de la empresa responden a dicho factor.

Tabla 11:

Matriz EFE

MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR EXTERNO EFE				
Factores Externos Claves		VALOR	CLASIFICACION	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES				
01	La Asociatividad genera muchos beneficios para las pequeñas empresas.	0,08	1	0,08
02	La condición medioambiental y geográfica otorga ventajas en el cultivo frente a la principal competencia internacional.	0,12	4	0,48
03	Disponibilidad de talento humano capacitado.	0,05	3	0,15
04	Ferias internacionales.	0,05	1	0,05
05	El apoyo brindado a través del COPCI para estimular las exportaciones.	0,02	2	0,04
06	Participación de la industria es de las mayores en el mercado exterior.	0,05	2	0,1
07	Empresas comercializadoras con alta capacidad comercial dispuestas a comenzar relación comercial.	0,11	1	0,11
08	La inflación y las tasas de interés son favorables para planes de inversión a largo plazo.	0,08	2	0,16
				Continúa...

MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR EXTERNO EFE			
Factores Externos Claves	VALOR	CLASIFICACION	VALOR PONDERADO
AMENAZAS			
A1 Altos costos de regalías y altos costos de inversión.	0,04	4	0,16
A2 Participación de nuevos competidores con crecimiento muy alto en sus exportaciones.	0,09	2	0,18
A3 Acuerdos y tratados internacionales otorgados por los principales mercados a la competencia.	0,08	2	0,16
A4 Alto poder de negociación de los clientes.	0,08	2	0,16
A5 Altos costos para la adquisición de tecnología.	0,05	2	0,1
A6 La proximidad geográfica de la competencia, con respecto a la U.E y Rusia que son los principales mercados.	0,03	2	0,06
A7 El cambio climático que sucede a nivel mundial puede amenazar la producción.	0,03	4	0,12
A8 Adquisición de normas internacionales para la entrada del producto a mercados como Alemania, Suiza entre otros.	0,04	1	0,04
TOTAL	1		2,15

Elaborado por: El autor

En este caso, el resultado obtenido nos muestra que las estrategias que posee la empresa no están aprovechando las oportunidades del mercado y además evitan las amenazas existentes, el resultado es de 2.15 ubica a la empresa por encima del promedio, la máxima calificación que puede obtener una organización es de 4 la menor es 1.

3.1.3. Análisis Interno.

Como su nombre sugiere, este análisis consiste en una reflexión del manejo de las áreas funcionales de la empresa, estas áreas según Casado Díaz & Sellers Rubio (2006) incluyen un análisis del manejo interno de la dirección, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo además del manejo de los sistemas de información de la gerencia, con el fin de determinar y elaborar un listado de las distintas fortalezas y debilidades que posee la empresa, con el fin de realizar la matriz EFI.

Los pasos para la elaboración de la matriz EFI son semejantes a los de la matriz EFE, se identifican y se asignan valores a los factores que se consideren como una fortaleza o una debilidad, cabe mencionar que para la elaboración del presente análisis interno se analizará la estructura organizacional de una pequeña empresa de la zona de estudio, para lo cual en el siguiente gráfico que se presenta a continuación, se puede observar el Organigrama Estructural con el que cuenta la empresa auspiciante.

La estructura organizacional de las pequeñas empresas a las cuales está dirigido el estudio carecen de ciertas áreas, además es evidente una centralización del poder que limita la toma de decisiones, como ya se mencionó anteriormente son aspectos fundamentales dentro de la organización en los cuales se fundamenta el Análisis Interno, áreas como: Mercadotecnia, Investigación y Desarrollo, Recursos Humanos entre otras, las cuales sin duda representan una debilidad y sin duda alguna se tendrán que implementar algunas de estas áreas. A continuación se describen las distintas fortalezas y debilidades que se consideran como críticas o indispensables para el desarrollo que representan una fortaleza o una debilidad de la empresa.

Fortalezas

- Se tiene experiencia en la producción.
- Producto final de alta calidad.
- Espacio físico adecuado para el crecimiento de la producción.
- Espacio adecuado para la implantación de oficinas
- Disponibilidad de mano de obra.
- Existe capacidad de endeudamiento
- Elevado número de proveedores de insumos químicos.
- Alta variedad de proveedores de materia prima

Debilidades

- La empresa no implanta conceptos de administración estratégica.
- La carencia de áreas como talento humano, investigación y desarrollo, comercio exterior, mercadotecnia y por ende la falta de gerentes especializados.
- Se cuenta con un organigrama estructural inadecuado para el desarrollo eficaz de la empresa.
- No se cuenta con infraestructura adecuada para el almacenamiento.
- Altos costos en los cultivos.
- Escasa tecnología en la producción.
- Falta de equipos y sistemas informáticos adecuados.
- No existe imagen corporativa.
- Falta de una unidad de distribución.
- Los clientes empresas productoras más grandes que poseen clientes en el exterior, los precios pagados por estos son bajos.
- Escasa investigaciones de mercado.
- Baja oferta exportable.

A continuación, se presenta la matriz EFI, la cual contiene las distintas fortalezas y debilidades de la empresa con su respectiva calificación y ponderación, para realizar esta matriz es necesario asignar una calificación del 0.0 a 1.0 el factor es importante posee una calificación mayor, como en la matriz EFE, luego de esto se da paso a la ponderación dependiendo si el factor analizado representa una debilidad mayor para la consecución de sus objetivos se le asigna el valor de 1, si es una debilidad menor se le asigna un valor de 2, 3 si representa una fortaleza menor y 4 si es una fortaleza mayor.

Tabla 12:

MATRIZ EFI

MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR INTERNO EFI			
Factores Internos Claves	VALOR	CLASIFICACION	VALOR PONDERADO
Fortalezas			
F1 Experiencia en la producción.	0.07	4	0.28
F2 Producto final de alta calidad.	0.07	4	0.28
F3 Espacio físico adecuado para el crecimiento de la producción.	0.05	3	0.15
F4 Espacio adecuado para la implantación de oficinas	0.04	3	0.12
F5 Disponibilidad de mano de obra.	0.05	3	0.15
F6 Existe capacidad de endeudamiento	0.08	3	0.24
F7 Elevado número de proveedores de insumos químicos.	0.03	3	0.09
F8 Variedad de proveedores de materia prima	0.04	3	0.12
			Continúa...

MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR INTERNO EFI

Factores Internos Claves		VALOR	CLASIFICACION	VALOR PONDERADO
Debilidades				
D1	La empresa no implanta conceptos de administración estratégica.	0.06	1	0.06
D2	La carencia de áreas y por ende gerentes especializados	0.1	1	0.1
D3	Se cuenta con un organigrama estructural inadecuado para el desarrollo eficaz de la empresa.	0.1	1	0.1
D4	No se cuenta con infraestructura adecuada para el almacenamiento y distribución.	0.06	2	0.12
D5	Falta de equipos y sistemas informáticos adecuados.	0.05	2	0.1
D6	No existe imagen corporativa.	0.04	2	0.08
D7	Falta de una unidad de distribución.	0.03	2	0.06
D8	Clientes empresas productoras más grandes.	0.05	1	0.05
D9	No se realizan investigaciones de mercado.	0.04	2	0.08
D10	Baja oferta exportable y poco poder de negociación por si solas.	0.04	1	0.04
TOTAL		1		2.22

Elaborado por: El autor

El resultado obtenido en esta matriz, nos muestra la posición interna de la empresa, si se obtiene un resultado mayor a 2.50 quiere decir que la empresa es internamente fuerte. El valor que se obtiene en la presente matriz es de 2.22 por debajo del promedio lo que quiere decir que la empresa no cuenta con una posición interna fuerte. Para la elaboración de la matriz FODA es necesario entrelazar las fortalezas con las oportunidades, las debilidades con las oportunidades, las fortalezas con las amenazas, y por último las debilidades con las amenazas con el fin de establecer las estrategias más adecuadas para el crecimiento de las empresas.

3.1.4. Evaluación Matriz Interna – Externa

La evaluación de esta matriz, está diseñada de tal forma que permite al estratega darse cuenta del estado de la empresa y además sirve como una herramienta para la toma de decisiones de carácter de negocios, se basa en dos factores determinantes, que ya fueron analizados anteriormente, es decir, se basa en los resultados de los cuadros que corresponden a la evaluación del análisis interno y externo, el total ponderado en el análisis interno nos da el eje de las X y el total ponderado del análisis externo nos da el cuadrante correspondiente al eje de las Y.

La matriz interna-externa (IE) está conformada por nueve cuadrantes, dependiendo del resultado que nos dé, tenemos que emplear la estrategia que fija el cuadrante que nos corresponde. Los cuadrantes I, II, Y IV, determinan estrategias para crecer y construir, si el resultado corresponde a las celdas III, V o VII, las estrategias que se emplearan serán para conservar y mantener y si los cuadrantes son los VI, VII o IX, las técnicas serán dirigidas para cosechar o enajenar. A continuación se muestra el grafico de la evaluación IE, que servirá como herramienta para la adopción de estrategias para el buen desarrollo del negocio.

Como se aprecia en la gráfica que sigue a continuación, los ejes x, y, están delimitados por los resultados que se obtuvieron en las matrices interna y

externa 2.22 y 2.15 correspondientemente, de acuerdo con éstos resultados el estado de la empresa se ubica en el cuadrante número V, este cuadrante sugiere como estrategias proteger y mantener.

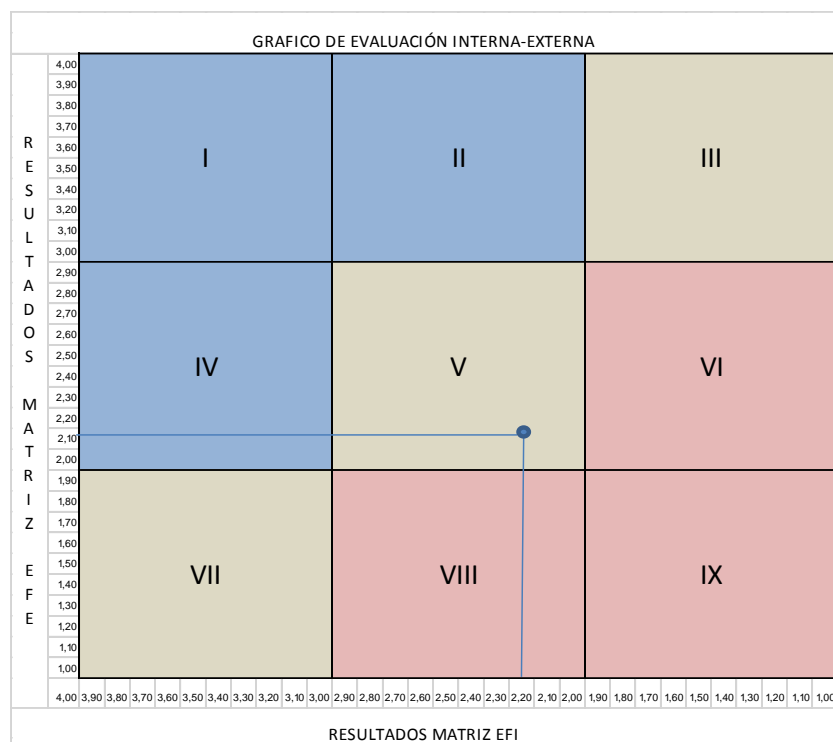


Figura 32.

Evaluación Matriz Interna – Externa (IE)

Elaborado por: El autor

De acuerdo con las estrategias que propone el resultado de la matriz IE dentro de este cuadrante se presentan como sugerencias a la penetración en el mercado y la diversificación del producto. Por lo que con estos antecedentes se propone en un principio juntar esfuerzos entre los productores para facilitar el financiamiento que conllevaría el desarrollo de un producto, es decir, la incorporación de valor agregado a la producción final, fundamentalmente enfocados con el objetivo de desarrollar o ampliar nuevos mercados.

3.2. Propuesta estratégica.

Con lo anteriormente expuesto se propone la creación de la empresa asociativa para la incorporación de valor agregado a la producción de sus miembros a través de la creación de una marca, que brindará reconocimiento a nivel internacional y servirá como una mejor alternativa de crecimiento económico para sus miembros de lo que en sí pudieran conseguir por si solos.

3.2.1. Giro del Negocio

El giro de negocio será el de compilar la producción de las fincas, venderla al trading, tras una selección, control de calidad y empaçado, es decir, después de la incorporación de valor agregado.

Generalidades de la Propuesta de negocio.

La presente propuesta está dirigida a las pequeñas y medianas empresas de la zona del cantón espejo, son 4 las potenciales empresas a ser parte de la asociación, las que por medio de un contrato unirán sus esfuerzos para hacer negocios o actos de comercio bajo una razón social, para lo que pueden adoptar varias figuras jurídicas, las más adecuadas para este tipo de sociedad comercial son las siguientes:

- Compañía en nombre colectivo
- Compañía anónima y/o limitada
- Compañía de responsabilidad limitada

En concordancia con lo anterior expuesto, la figura jurídica recomendada es Compañía Anónima, el capital social se encuentra representado por títulos o acciones negociables y los socios solo responden por el monto de sus acciones es decir que el dinero que arriesgan se limita al de su inversión, el capital se puede incrementar mediante suscripción pública, para un mejor detalle ver anexo B, son partícipes de las utilidades que la asociación genere.

Es así, que la empresa asociativa va a tener la siguiente imagen corporativa:

Razón Social:

Rosas del Ángel Sociedad Anonima

Nombre Comercial y marca:

Flor de Altura S.A.

Giro de Negocio:

Compilación y comercialización de rosas

Slogan:

Calidad Que Vence Al Tiempo

Logo:



Figura 33. Logo Empresa Asociativa

Elaborado por: El autor

3.2.2. Gama cromática

La gama cromática son los colores que representan la imagen de la empresa, como ya se observó anteriormente los colores usados para el logo de la compañía son variados, por lo que a continuación se detalla el código RGB de cada uno de ellos.














Código RGB			
Rojo	Verde	Azul	Colores
46	114	176	
28	65	140	
184	8	33	
47	66	34	
31	91	33	
24	102	20	
255	187	0	
174	18	122	
181	9	87	
179	52	17	
221	90	17	
223	149	15	
110	36	94	

Figura 34. Codificación Cromática

Elaborado por: El autor

El primer color representa el de las letras que llevan el nombre comercial de la empresa, el color que continua por debajo de este es el que lleva el tallo de la flor el slogan de la empresa va con el color rojo que está por debajo del azul, los demás colores son de los pétalos de la flor que van de tonos más intensos a más leves.

3.2.3. Tipografía Corporativa

La tipografía usada en el nombre de la compañía es Bradley Hand ITC tamaño 30, las primeras letras de cada palabra se las escribe con mayúsculas con excepción de la "d" además de ir en negrillas, a continuación se describe su uso:

Bradley Hand ITC "Flor de
Altura"

MAYÚSCULAS

- ABCDEFGHIJKLMNOPQR
STUVWXYZ

MINUSCULAS

- abcdefghijklmnopqrstuvw
xyz

Números

- 0123456789

Lucida Calligraphy tamaño 11 para el slogan de la compañía, todas las iniciales de cada palabra comienzan con mayúsculas sin excepción, a continuación se describe su uso:

Lucida Calligraphy "Calidad que vence al tiempo"

MAYÚSCULAS

- *ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ*

MINÚSCULAS

- *abcdefghijklmnopqrstuvwxyz*

Números

- *0123456789*

Es esta la gama cromática que forma parte de la marca de la empresa.

3.2.4. Papelería

Se mantendrá siempre una misma imagen corporativa, en principio la empresa contara con la siguiente papelería:

- Hojas A4 para cartas y Hojas para fax
- Factura comercial

Las hojas para cartas y para fax poseen en el encabezado el logo de la asociación y el nombre comercial de la empresa, para la factura comercial se presenta el siguiente modelo:

nuestros socios, oportunidades de desarrollo económico y empresarial por medio de un servicio estratégico, rápido y efectivo. Operar la empresa asentados en una fuerte estructura administrativa y en un talento humano con la mejor aptitud y recompensado por su labor, todo esto bajo el cumplimiento de normas sociales y ambientales exigidas por nuestros clientes y el país.

3.2.6. Visión.-

Ser una organización sólida, reconocida a nivel internacional, preparada para brindar a sus socios el mejor servicio de comercialización internacional, a través de un sólido posicionamiento de la marca, bajo una comprometida responsabilidad social y ambiental.

3.2.7. Valores y principios institucionales de la empresa.

Los valores de la empresa son cualidades que guían el funcionamiento de nuestros empleados, marcarán nuestra conducta y proyectarán una imagen positiva externa, nuestros valores institucionales son los siguientes:

VALORES

- **Honestidad**, en todas las acciones; cuidando los intereses de los clientes y socios.
- **Conciencia social**, buscando un equilibrio entre las necesidades sociales y los objetivos corporativos.
- **Seriedad**, cumpliendo los compromisos y acuerdos planteados.
- **Puntualidad**, todo el tiempo y en cualquier circunstancia

PRINCIPIOS

Para el desempeño diario de las funciones los empleados de la institución, deben respetar y actuar en concordancia con los principios de la empresa, mismos que se reflejan a continuación:

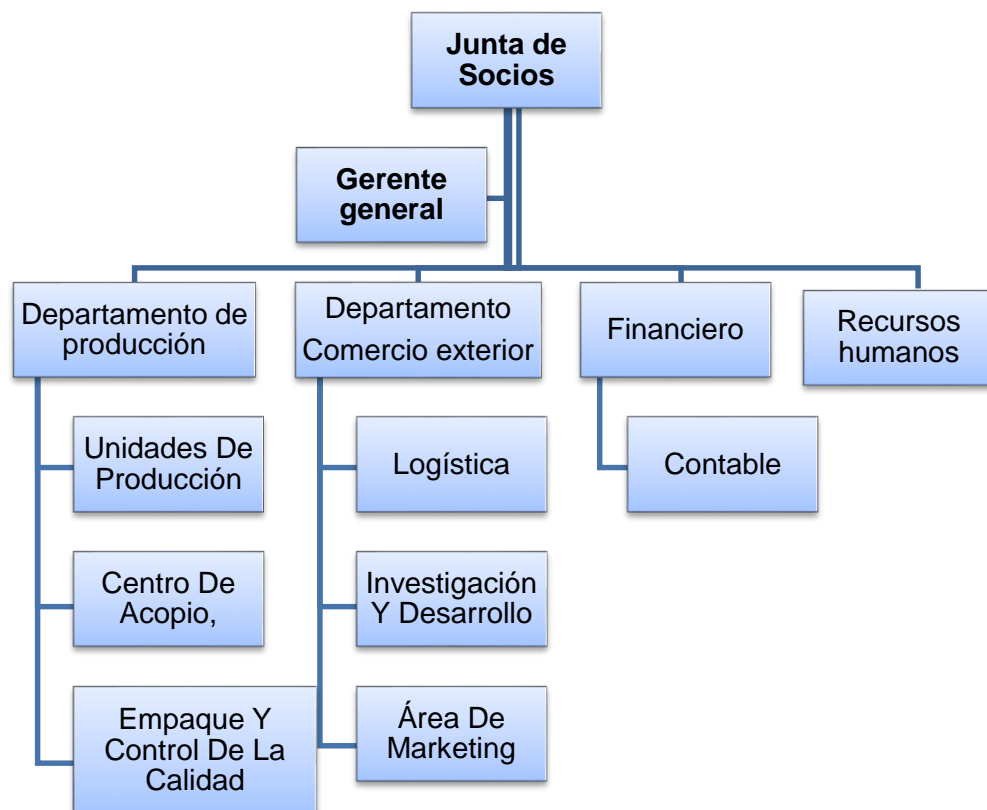
- **Trabajo en equipo**, con compromiso y profesionalismo.
- **Amor al trabajo**, entregando el mayor esfuerzo en cada acción desarrollada.
- **Eficiencia**, en la prestación del servicio a los clientes.

3.2.8. Organigrama Estructural

A continuación se presenta el organigrama estructural propuesto para la empresa bajo el modelo asociativo:

Cuadro 6:

Organigrama Estructural de la Empresa Asociativa “Flor de Altura”



Elaborado por: El autor

3.3. Propuesta Operativa

3.3.1. Funciones

La Junta General de socios es la encargada de realizar los reglamentos que se deben cumplir en la compañía, estableciendo los lineamientos a seguir, posteriormente a esto designa al Gerente General quien es el encargado de la administración de la empresa, quien a su vez establecerá un conjunto de objetivos para medir y evaluar su gestión, los cuales deben ser aprobados por la Junta General de Socios, de ser aprobados estos objetivos el Gerente General designará a los administradores de cada departamento y estos serán responsables por el cumplimiento de cada objetivo asignado, luego de esto los administradores comienzan su gestión, manteniendo contacto continuo con el Gerente General, con el fin de establecer correctivos si no se opera con lo planeado.

Como primer punto dentro de la compañía se tiene, como máxima autoridad a la junta de accionistas la cual tiene como principal objetivo estructurar la asociación de productores, estará además encargada de las siguientes funciones:

Junta de Accionistas

- Asignar y deponer a los administradores de la compañía.
- Aprobar y medir las funciones de los administradores.
- Designar el manejo de los fondos de la compañía.
- Disponer el reparto o manejo de las utilidades de la empresa

Por debajo de la junta de accionistas, está el Gerente General, el que tiene entre sus funciones, las siguientes:

Gerente General

- Presentar el balance anual ante la Junta de Socios
- Llamar y dirigir las reuniones de la Junta de Socios

- Cumplir con las decisiones de la Junta de Socios, así como las funciones que el contrato le otorgue
- Comprobar que los informes de los otros departamentos sean los reales
- Presentar los estados contables ante la Junta General de Socios.

Como primera subgerencia se encuentra el departamento de producción, el cual cuenta con las unidades de producción además del área de control de la calidad y empaque entre sus funciones se destacan las siguientes:

- Disponer las fechas en que se comienza el proceso productivo en las fincas, de acuerdo a lo que el departamento de investigación y desarrollo proponga.
- Compilar la producción de las fincas, clasificarla y verificar la calidad del producto, descartar para la exportación rosas que posean defectos.
- Generar una matriz de Excel diariamente en la cual se detalla la disponibilidad del producto.
- Empacar de acuerdo con el pedido del departamento de ventas.
- Cubicar la mercadería en el transporte interno.
- Aprobar y despachar la salida del producto hacia la carguera indicada por el cliente.
- Registrar la cantidad diaria vendida

En la misma línea jerárquica del departamento de producción, se encuentra el departamento de comercio exterior, que a través del gerente encargado será quien cumpla lo siguiente:

- Mantener contacto diario con nuestros clientes
- Investigar de las tendencias del mercado
- Buscar nuevos mercados
- Incrementar las ventas
- Definir estrategias de negociación
- Elaborar los pedidos y remitirlos a producción para su despacho.

- Elaborar las guías logísticas para la entrega final del producto
- Plantear de manera monetaria las ventas diarias totales
- Cumplir con los objetivos de ventas planteado por la Junta de Socios
- Informar al cliente el despacho del pedido
- Definir las políticas y realizar las acciones de cobro, correspondiente a las ventas

Para el departamento financiero se designan las siguientes funciones:

- Elaborar el presupuesto general anual de la compañía dependiendo de las necesidades y requerimientos de las otras gerencias
- Realizar acciones de control financiero, contable y comercial
- Realizar las actividades contables y financieras, entregar los resultados al Gerente General para su revisión
- Se encarga de conseguir y repartir a las gerencias los fondos necesarios para el cumplimiento de los objetivos

Por último el departamento de recursos humanos se encarga de brindar bienestar y de forjar un ambiente de trabajo bueno para nuestros empleados, se le conferirán las siguientes funciones:

- Contratación del capital humano correcto y adecuado
- Controlar el desempeño de cada uno de los empleados
- Generar un plan de capacitación para el personal de la empresa
- Establece un plan de incentivos para el personal
- De acuerdo a la política legal del país, establecer los sueldos y salarios del personal
- Despido del personal.

Son estas las actividades propuestas en un principio para el desarrollo correcto de la empresa, es necesario ir implementando funciones y aumentando las responsabilidades de cada funcionario conforme estas se vayan presentando.

3.4. Producto

Los productos que la empresa ofrece para las empresas trading serán las rosas en sus diferentes variedades: Freedom, High Magic, Mondial, Iguazú, Cherry O y Proud, empacadas listas para su exportación, dicho empaque consiste en agrupar rosas individuales en bonches que contienen 25 rosas y estos colocados en cajas con capacidad para 200 tallos.

3.4.1. Características y ventajas

Características físicas

Rosas de color rojo, naranja/amarillo, verde crema, ocre crema, rojo fuerte, blanco con tonos fuertes de verde en los primeros, el tamaño del botón va de 4 a 8 cm dependiendo la variedad, las longitudes de los tallos pueden ser 60/70/80/90, o más cm.

Ventajas

La rosa ecuatoriana posee ventajas comparativas en lo referente a condiciones naturales privilegiadas, pues el Ecuador, al estar en la zona ecuatorial, goza de 12 horas de luz durante todo el año; además de valles con apropiada temperatura en toda Cordillera de los Andes; agua dulce de deshielo y vertientes. Por otro lado, se cuenta con mano de obra relativamente abundante y barata. Todo esto hace que el cultivo de rosas ecuatorianas tenga precios realmente competitivos.

3.4.2. Relaciones públicas

Público objetivo: Se quiere llegar a las empresas trading, distribuidoras y mayoristas, así como a proveedores de insumos florícolas tanto nacionales como internacionales.

Estrategia de Creación

Objetivo: Involucrar a las personas con la empresa asociativa con el fin de posicionar la organización, estimular las ventas, facilitar la comunicación y establecer relaciones a largo plazo.

Sustento: Es necesario crear relaciones externas de la empresa ya que es una herramienta fundamental para generar mejores oportunidades de negocio.

Propuesta: Se va a realizar a través de páginas web especializadas así como sitios web de proveedores de rosas, así como en ediciones virtuales. Medios web tales como: OLX, Mercado Libre, Alibaba, y creación de página web www.flordealtura.com, misma que se presenta a continuación:



Figura 36. Página Web de la empresa asociativa

Elaborado por: El autor

La creación de la página web es con el objetivo de dar a conocer que hace la empresa, culés son las variedades que produce etc., cabe mencionar que por el momento no se generaran pedidos por medio de la web ya que según el estudio de campo realizado las negociaciones se las hace a través de la herramienta informática Skype.

3.4.3. Implementación de publicidad

Público Objetivo: El público que se pretende alcanzar son empresas trading, distribuidoras y mayoristas, así como a proveedores de insumos florícolas tanto nacionales como internacionales, con el fin de crear relaciones con los potenciales clientes y así llegar a desarrollar nuevos mercados.

Estrategia de creación

Objetivo: Comunicar a este tipo de empresas las ventajas competitivas y comparativas de la rosa ecuatoriana, así como dar a conocer las variedades, especificando las características de cada una.

Medio de comunicación: La propuesta es impactar a través de medios electrónicos impresos tales como: revistas especializadas, publicaciones y páginas web que cuenten con un considerable número de visitas por ejemplo Todocomex, Plusvalor y las oficinas comerciales ecuatorianas en los diferentes destinos del producto.

Propuesta: Se va a realizar a través de páginas web especializadas así como sitios web de proveedores de rosas, ediciones virtuales, además de como redes sociales, que cuenten con un considerable número de visitas y lectores. Medios web tales como: OLX, Mercado Libre, Alibaba, Facebook.

CAPÍTULO 4: REQUISITOS PARA REALIZAR LA OPERACIÓN DE COMERCIO, ESTUDIO Y DISEÑO DE LOS PROCESOS LOGÍSTICOS PARA LA EXPORTACIÓN DEFINITIVA DE LAS ROSAS.

4.1. Requisitos y demás documentos habilitantes para la exportación de las mercancías objeto de estudio.

4.1.1. Requisitos para ser exportador ante la aduana del Ecuador

Para realizar una operación de comercio exterior es necesario registrarse como exportador ante la aduana para lo cual se deben cumplir con los requisitos siguientes:

- Contar con el Registro Único de Contribuyentes
- Adquirir una firma electrónica (TOKEN) lo otorga el Banco Central del Ecuador y Security DATA empresa especializada en firmas electrónicas para negocios.
- Descargarse el sistema ECUAPASS en su PC
- Registrarse en el portal de ECUAPASS, en este portal es necesario crear un usuario y contraseña, crear una base de datos, aceptar las políticas de uso y por último registrar la firma electrónica.

Cabe señalar que el TOKEN o firma electrónica tendrá los mismos efectos que una firma escrita en relación a los datos declarados con esta, además es admitida como prueba en un juicio.

4.1.2. Requisitos para exportar productos ornamentales

Para el acceso a los mercados es necesario que además de los documentos de soporte antes mencionados, que se incluyan los requisitos y demás controles fitosanitarios que cumplan con las requerimientos exigidos en destino, los mismos que garantizan las condiciones fitosanitarias del producto y que el envío haya sido debidamente inspeccionado.

Registrarse en Agrocalidad como operador de exportación

Para el registro como operador se debe ingresar a la página web de Agrocalidad dependiendo si el usuario es productor, productor-exportador, exportador, comercializador o acopiador, los datos que se requiere para este registro son:

1. Registro Único de Contribuyente
2. Copia de la cedula
3. Constitución de la empresa
4. Nombramiento del representante legal
5. Ubicación del centro de acopio del exportador y el cultivo

Después de esto se realiza una inspección por parte de un auditor de Agrocalidad esta entidad es la encargada de elaborar un reporte el cual debe ser aprobado, una vez aprobado el reporte, Agrocalidad emite un estatus fitosanitario o certificado de registro y un código, mismos que acreditan al registro como operador en Agrocalidad.

Una vez registrado como operador se solicita una inspección para que se entregue el certificado fitosanitario, reconocido internacionalmente, este documento es exigido previo al embarque de la mercancía es único y necesario para cada exportación se lo debe solicitar 2 días antes al despacho de la mercancía y se lo realiza en el punto de control, estos son los puertos aeropuertos y pasos fronterizos.

Para la realización de la inspección por parte de Agrocalidad se requiere: el registro como operador, copia del manifiesto de embarque, factura proforma u otro documento detallando el envío, una vez aprobada la inspección se otorga el Certificado Fitosanitario cubriendo las exigencias internacionales para el envío.

4.2. Barreras arancelarias

Para la importación de rosas, por parte de los principales socios comerciales se aplica una tarifa arancelaria del 0%, pero existen excepciones países como Suiza que según datos de PROECUADOR, impone un arancel del 75.21% para la entrada del producto, a continuación se muestra una tabla en la que se reflejan los distintos porcentajes arancelarios que se aplican al producto.

Cuadro 7:

Arancel cobrado por los principales compradores de rosas

ARANCELES	
País	Tarifa
Canadá	10.50%
Estados Unidos	6.80%
Rusia	11.25%
Suiza	75.21%

Fuente: PROECUADOR

Elaborado por: El autor

Canadá y Rusia son otros de los países que aplican arancel de 11% a la partida 060311, no es muy elevado pero afecta directamente a la entrada del producto al mercado, Estados Unidos nuestro principal socio comercial aplica un arancel de 6.40% para la entrada de las rosas a su país, los demás porcentajes que aplican los otros países son beneficiosos para los exportadores locales ya que es del 0%, para la exoneración del pago de aranceles es necesario obtener el certificado de origen y presentarlo en la aduana de destino, que según exporta fácil es otorgado por Fedexpor para lo cual hay que registrarse en su sitio web y presentar documentación de soporte en la cámara de la pequeña industria del Carchi, ubicado en la gobernación, cumplido con esto se realiza una visita por parte del organismo de control al centro o centros de producción con el objetivo de determinar si son o no

“productos originarios” de otorgar el respectivo certificado, si no se obtiene este certificado no se cuenta con las preferencias arancelarias.

El beneficio es otorgado por las preferencias SGP que abarca los siguientes países: Australia, Bielorusia, Canadá, Federación Rusia, Japón, Noruega, Nueva Zelanda, Suiza, Turquía, Unión Europea (Alemania, Austria, Bélgica, Bulgaria, Chipre, Dinamarca, Eslovaquia, Eslovenia, España, Estonia, Finlandia, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Italia, Latvia, Lituania, Luxemburgo, Malta, Países Bajos, Polonia, Portugal, Reino Unido, República Checa, Rumania, Suecia), dentro de este acuerdo comercial se libera del pago de aranceles a las rosas entre otros productos ecuatorianos.

4.3. Diseño del proceso logístico para la exportación.

4.3.1. Proceso de Exportación.

Este proceso inicia con la transmisión electrónica de la DAE (Declaración Aduanera de Exportación) en el sistema ECUAPASS, esta declaración crea un vínculo legal y por ende genera obligaciones con el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador por parte del declarante.

Los datos que se consignarán en la DAE son:

- Del Declarante
- Descripción de mercancía por ítem de factura
- Datos a quien se consigna la mercadería
- Destino de la carga
- Cantidades, Peso y demás datos relativos a la mercancía.

Los documentos digitales que acompañan a la DAE a través del ECUAPASS son:

Factura comercial

La factura comercial tiene que contar con los datos siguientes:

- Fecha, nombres y razones comerciales de vendedor y comprador.
- Unidad de medida de la mercancía y cantidad de mercancía.
- Precio unitario y valor total de la mercancía.
- Forma y condiciones de pago.
- Tipo de embalaje.
- Términos de entrega de la mercancía (hace referencia a los INCOTERMS 2010)
- No es necesario que esté firmada la factura proforma.

Certificado fitosanitario.

Se lo solicita a Agrocalidad dos días antes del embarque y se lo realiza en el mismo lugar de la carguera.

Certificado de Origen electrónico (cuando el caso lo amerite)

Existen excepciones para la presentación del certificado de origen, el caso es cuando se realice una declaración en factura, es decir que, la podrá extender cualquier exportador para cualquier envío constituido por uno o varios bultos que contengan productos originarios cuyo valor total no exceda de 6.000 euros. Para esto el exportador extenderá la declaración en factura escribiendo a máquina, estampando o imprimiendo sobre la factura, la orden de entrega si la declaración se extiende a mano, deberá escribirse con tinta en caracteres de imprenta. Las declaraciones en factura llevarán la firma original manuscrita del exportador.

La utilización de la declaración en factura estará sujeta a las siguientes condiciones:

- Si en el país de exportación las mercancías incluidas en el envío ya han sido controladas como "productos originarios", el exportador tendrá que mencionar este control en las declaraciones en factura.

Una vez aceptada la DAE, la mercancía ingresa a Zona Primaria del distrito en donde se embarca, producto de lo cual el depósito temporal la registra y almacena previo a su exportación.

Al declarante se le informa el canal de aforo al que será sometida la mercancía pueden ser Documental, Físico Intrusivo o Automático

Para el caso del Canal de Aforo Automático, la autorización de salida, entendiéndose con ello la autorización para que se embarque, será automático al momento del ingreso de la carga a los depósitos temporales o zonas primarias.

En el caso del Canal de Aforo Documental se designará al funcionario a cargo del trámite, al momento del ingreso de la carga, luego de lo cual procederá a la revisión de los datos electrónicos y documentación digitalizada; y procederá al cierre si no existieren novedades. En lo cual cualquier observación será registrada mediante el esquema de notificación electrónico previsto en el nuevo sistema. Una vez cerrada la Declaración Aduanera de Exportación (DAE) cambiará su estado a salida autorizada y la carga podrá ser embarcada.

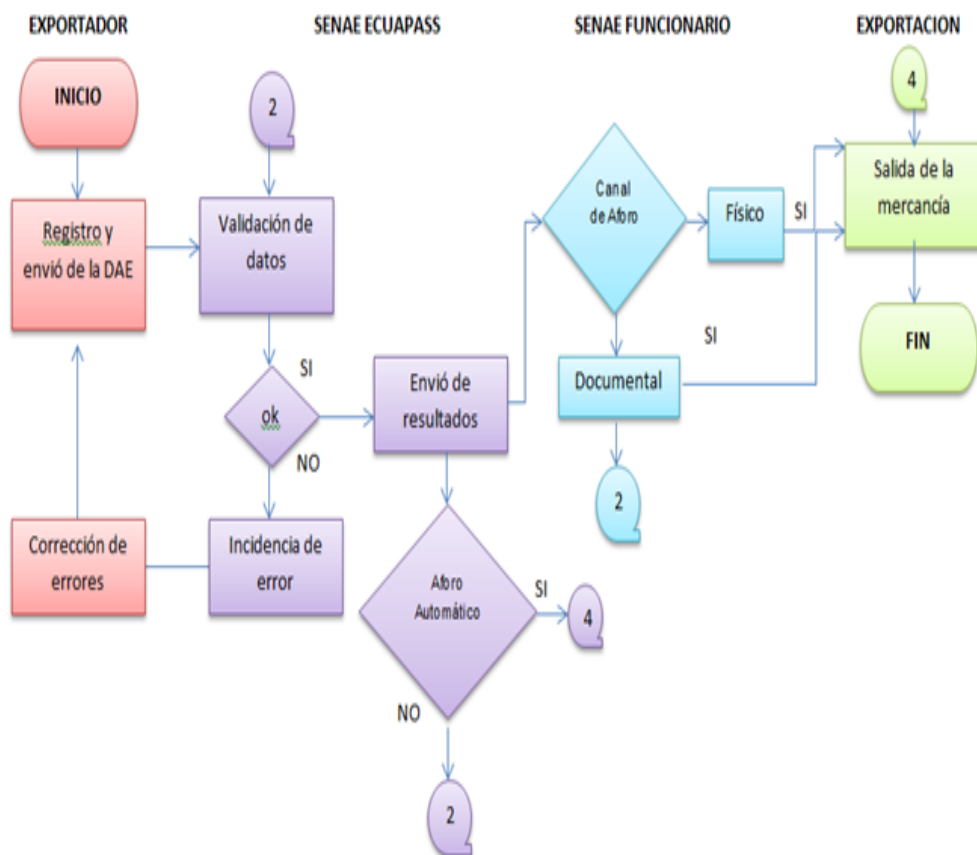


Figura 37. Flujograma de Exportación

Fuente: Aduana del Ecuador

Una vez aprobado el aforo por parte de la aduana se da paso a la salida de la mercancía tal y como se puede apreciar en el grafico que antecede.

4.3.2. Diseño del proceso logístico de las mercancías y entrega en el punto acordado.

4.3.2.1. Determinar el término de negociación.

Los términos de negociación son los denominados INCOTERMS, regidos por la CCI (Cámara de Comercio Internacional), existen distintos tipos de términos todos son de tres letras cada uno, determina el alcance de las clausulas comerciales son incluidos en el contrato de compra venta

internacional, a continuación se presenta una gráfica de la CCI la cual contiene los diferentes términos de negociación o INCOTERMS que existen en la actualidad.

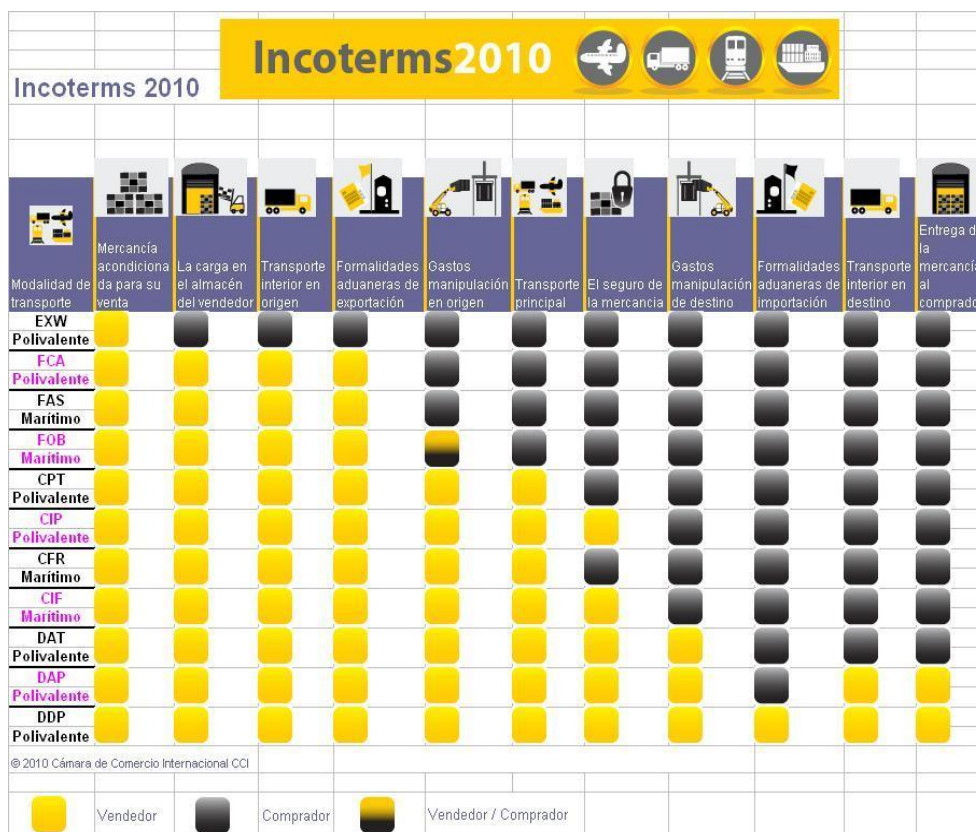


Figura 38. INCOTERMS 2010

Fuente: Cámara de Comercio Internacional ICC INCOTERMS 2010

La empresa asociativa realizara una exportación vía aérea para la cual se recomienda usar el término de negociación FCA (free carrier) por sus siglas en inglés, que quiere decir libre transportista, se refiere a que el vendedor entrega la mercadería al transportista propuesto por el comprador, en un lugar acordado, por lo general el lugar convenido con el cliente es en las cargueras internacionales, para una ilustración visual ver anexos 2 y 3.

Se debe tener en cuenta que todo término de negociación genera obligaciones para el vendedor como para el comprador, a continuación en la figura 38 se muestra el término FCA.

Como se observa en la gráfica, el vendedor se compromete a entregar la mercadería en el punto acordado con el comprador dentro del país de origen, por lo general los lugares convenidos tienen relación con las zonas de las cargueros internacionales, al momento de la entrega de la mercadería al transportista el riesgo de la misma se transmite del vendedor al comprador.

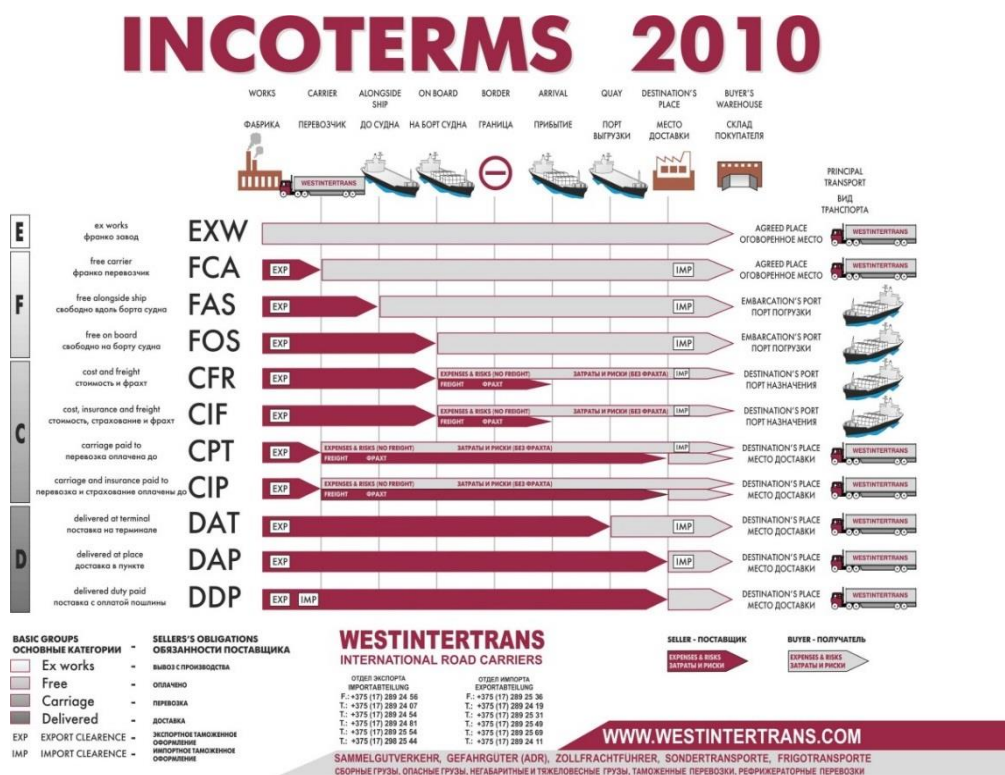


Figura 39. Obligaciones para importadores y exportadores

Fuente: International Road Carriers Westintertrans

Cabe mencionar que el transporte interno y la entrega de los documentos necesarios para la exportación corren por parte del vendedor, dejando de lado los otros gastos y riesgos, tales como, el flete internacional, la contratación de un seguro y demás gastos generados por la importación al comprador.

4.3.2.2. Documentación legal.

Como ya se detalló anteriormente los documentos legales que deben ir acompañando a la mercadería hasta el punto de entrega al cliente son los siguientes:

- Factura comercial
- Lista de empaque
- Certificado de origen
- Guía de remisión

4.3.2.3. Proceso de distribución.

El proceso de distribución que se plantea comienza con la recepción de la rosas cortadas en el área de post cosecha, cabe mencionar que esta área deberá ser implementada, este proceso se extiende desde la recepción de las rosas cultivadas hasta el envío de estas hacia las cargueras solicitadas por el cliente.

Como primer punto, se tiene la recepción del producto en este punto una persona encargada de recibir las rosas registrará la entrega, además clasificará el producto en cubetas según la finca que envía.

Luego de esto, dentro del área de pos cosecha, en un cuarto frío a una temperatura de 2 a 4°C, se colocan las rosas en cubos de agua con sulfato de aluminio para hidratarlas, prevenir infecciones e impedir la proliferación de bacterias.

Después de los pasos antes señalados, se da marcha a la clasificación y selección, el personal encargado de esto deberá quitar las hojas y espinas de la parte baja del tallo, desechara los tallos curvos, deformes o dañados.

Una vez realizado este proceso, se da paso a la elaboración de los ramos o bonches dependiendo de los requerimientos de los clientes, las rosas son envueltas en cartón corrugado en la parte superior, separadas entre filas por

cartones además de una lámina de papel y el follaje es protegido por un plástico.



Figura 40. Enbonchado

Elaborado por: El autor

Listos los bonches, se realizará otro control de calidad, para verificar si efectivamente el ramo cumple o no con los parámetros, de no existir ningún problema con la calidad del ramo se le asignara un código de barras con todos los detalles, además de la fecha en la que fue elaborado, los bonches que no pasen este control de calidad deberán ser clasificados nuevamente.

Se colocan los bonches en cubetas con solución para nutrir a la rosa y se las envía al cuarto frío, aquí la rosa no debe permanecer más de 6 días si la permanencia de la rosa sobrepasa este periodo de tiempo deberá ser dada de baja, cumpliendo con la condición de que las primeras en entrar serán las que primeras en vender, una vez realizado todo este proceso los bonches pasan por un último control de calidad para tener la certeza de que no existe ningún hongo o plaga que pueda afectar la calidad del producto y por ende la imagen de la empresa, si el ramo cumple con este control se los coloca en las cajas denominadas fulles, si no cumple es dado de baja.



Figura 41. Hidratado y almacenaje

Elaborado por: El autor

Las cajas deben ser bien empacadas dependiendo del pedido y tomando en cuenta el largo trayecto que tienen que recorrer hasta su destino final y también considerando la fragilidad de la carga, para un mejor detalle de las cajas de exportación ver anexo C, una vez empacados los bonches en las cajas se las traslada al camión que será el encargado de llevar la flor hasta el punto solicitada por el cliente, estas son las cargueras internacionales, por lo general las bodegas están ubicadas alrededor del aeropuerto, ver anexo D, a continuación se presenta la siguiente figura en la que se aprecia un modelo de cómo se debe colocar el producto final en la caja de exportación.



Figura 42. Modelo de Empaque

Elaborado por: El autor

4.3.2.4. Curso de Procesos para el Empacado y Venta de la Flor

A continuación en la tabla que sigue se pretende determinar el tiempo empleado en las distintas actividades que se presentan dentro del proceso

para la venta de la flor, desde su cosecha hasta ubicar la caja dentro del camión.

Tabla 13:

Curso de Procesos

Proceso de Producción	tiempo empleado en horas				
	O	T	I	D	A
Actividad					
Cosecha	4				
Elaborar una estadística y reporte	0,67				
Transportar a post cosecha		0,5			
Recibir de la flor			0,42		
Control de calidad			1		
Preparación de soluciones nutritivas	0,25				
Desojado	0,33				
Transporte dentro de post cosecha		0,38			
Hidratar	0,5				
Clasificar	1				
Control de calidad			0,75		
Elaborar bonches	1,6				
Inspección de bonches			0,5		
Asignar código	1				
Transporte a la zona de empacado		0,17			
Almacenaje					5
Realizar inventario	0,5				
Empacar el pedido	2,75				
Digital etiqueta	0,33				
Transportar la caja al camión		0,33			
sumatoria	12,93	1,38	2,45	0	5
valor agregado			61%		

Elaborado por: El autor

Se apuntan los tiempos que se emplean en realizar un proceso determinado, guiados en los distintos detalles que esta actividad representa, si se la considera como una operación, transporte, inspección, demora y almacenamiento.

Para la elaboración del producto final que la empresa ofertara, se han calculado los distintos tiempos que conllevan la presentación final de la mercancía, dentro de estos tiempos calculados se puede apreciar que el 61%

del total empleado, es en operaciones, mientras este porcentaje sea cada vez mayor será mejor para la empresa, y si el porcentaje disminuye se tendrán que tomar correctivos dentro de las actividades que generen retrasos.

CAPÍTULO 5: ESTUDIO FINANCIERO, PRESUPUESTO INICIAL Y FLUJO DE CAJA BAJO EL MODELO DE LA EMPRESA ASOCIATIVA.

5.1. Estudio Financiero

Este capítulo tiene por objetivo analizar los beneficios económicos que se obtendrían de la venta de la flor a los trading bajo el modelo planteado, para lo cual es necesario determinar la cantidad monetaria requerida para la realización del proyecto ya que, en base a estos costos y gastos se elaborarán los cuadros analíticos necesarios para determinar si la propuesta es rentable.

5.1.1. Balance de Situación Inicial

Es un informe que muestra la situación económica y financiera de la empresa en base a los siguientes elementos:

- Activo
- Pasivo
- Patrimonio

Para determinar cada uno de los elementos anteriormente nombrados se basó en los requerimientos de inversión que se pretenden para la elaboración y funcionamiento del proyecto, cuentas que se presentaran después del balance.

A continuación en la tabla número 14 se presenta el balance planeado para la empresa Flor de Altura SA:

Tabla 14:

Balance De Situación Inicial

BALANCE DE SITUACION INICIAL			
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CIRCULANTE	48246,44	CORRIENTE	182436,47
CAJA	2327		
BANCOS	45919,44		
		PRESTAMOS	182.436,47
ACTIVO FIJO	255814,35		
TANGIBLES	119314,35		
Terreno	20000		
Muebles y enseres	800	TOTAL DE PASIVO	182436,47
Maquinaria y equipos	10423,2		
Vehículos	12000		
Herramientas y materiales	800		
Equipos de computación	6800		
Edificio	31623,9		
Sistema eléctrico	9867,25		
Reservorio	27000		
INTANGIBLE ACTIVO	136500	PATRIMONIO	121624,32
DIFERIDO			
Estudio de factibilidad	700	CAPITAL SOCIAL	121624,32
Patentes	135000		
Tramites y permisos	800		
		TOTAL DEL PATRIMONIO	
TOTAL DE ACTIVO	304060,79	TOTAL DEL PASIVO MAS PATRIMONIO	304060,79

Elaborado por: El autor

El capital que corresponde a las cuentas de caja y bancos corresponde a los aportes, capital inscrito y parte del préstamo.

5.1.2. Plan de Inversión.

El plan de inversión consiste en determinar el presupuesto necesario para la ejecución del proyecto, para lo cual a continuación se presentan los siguientes requerimientos de inversión:

- a) El requerimiento de inversión que se realizara para el montaje del proyecto:

Tabla 15:

Inversión del proyecto

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	P. UNIT	P. TOTAL
Equipos de computación	5	500	2500
Muebles y enseres	8	100	800
Herramientas y materiales	10	80	800
Vehículo	1	12000	12000
Terreno	1	20000	20000
Maquina (cuarto frio)	80	130,29	10423,2
Instalaciones (sistema eléctrico)			9867,25
Cuarto de post cosecha y oficinas	330	95,83	31623,9
Reservorio	6000	4,5	27000
Software	1	1200	1200
Patentes	325000	0.42	135000
Gastos de constitución			800
Otros			1317,89
TOTAL			253332,24

Elaborado por: El autor

Para la incorporación de valor agregado al producto final, es necesaria la inversión que se detalla anteriormente en la tabla N°13, en la cual se aprecia al rubro que se denomina: Pago de patentes, como la inversión más alta que hay que realizar, hay que pagar a los obtentores de las diferentes variedades, 0.42 centavos de dólar por arbusto plantado, como la empresa posee 325000 tallos la cantidad que tocaría cancelar es de 135000 dólares.

- b) Los recursos financieros necesarios para la primera etapa de funcionamiento del proyecto también se lo conoce como capital de operación.

Tabla 16:

Recursos Financieros-Funcionamiento

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	P.UNIT	MESES	P.TOTAL
Sueldos producción y post cosecha	50	340	1	17000
Agroquímicos	5	3500	1	17500
Trajes. Mangueras, botas, máscaras, tijeras				1196
Sueldo Administrativo	4	800	1	4000
Sueldo técnicos	3	1150	1	3450
Servicios Básicos				
Agua	1	120	1	120
Luz	1	78,86	1	78,86
Teléfono	1	50	1	50
Internet	1	29,69	1	29,69
Otros				2000
Total				56193,55

Elaborado por: El autor

Demanda de mucho personal la actividad florícola, como ya se ha mencionado anteriormente, se requiere un aproximado de 10 personas por hectárea de cultivo, además del personal que se necesita en el área de post cosecha suman un total de 50 trabajadores, lo cual beneficia a los pobladores del sector.

A continuación, se presenta un plan de inversión, el cual será necesario presentar ante las instituciones crediticias en caso de requerir un crédito por parte de la empresa si se llegare a formar.

Tabla 17:

Plan de Inversión

Rubro\Años	Dólares
EGRESOS:	
Obra Civil	68491,15
Post cosecha y oficinas	31623,9
Sistema eléctrico	9867,25
Reservorio	27000
Adquisiciones:	183641,09
Equipos	183641,09
Cuarto Frio	10423,2
Equipos de computación	2500
Muebles y enseres	800
Herramientas y materiales	800
Trajes. Mangueras, botas, máscaras, filtros	1317,89
Vehículo	12000
Rubro\Años	Dólares
Trajes. Mangueras, botas, máscaras, filtros	1317,89
Vehículo	12000
Terreno	20000
Patentes	135000
Tramites y permisos	800
Producción	52728,55
Sueldos	24450
Agroquímicos	28000
Servicios Básicos	278,55
Egresos Totales:	304860,79

Elaborado por: El autor

El plan de inversión así como otros indicadores que se presentaran, son solicitados para la evaluación financiera por parte de entidades crediticias, se recomienda buscar financiamiento en estas entidades sean estas, públicas o privadas, por el elevado monto de la inversión. Lo aconsejable es presentar el proyecto ante la Corporación Financiera Nacional ya que es la institución que cuenta con grandes recursos direccionados precisamente a este tipo de proyectos industriales, la estructura del financiamiento se presenta a continuación en la tabla N°

Tabla 18:**Financiamiento**

FINANCIAMIENTO:	Participación %	Participación \$
Capital Propio	0,4	121944,316
Préstamo	0,6	182916,474
Financiamiento Total:		304860,79

Elaborado por: El autor

El aporte de los accionistas sería del 40% con relación al monto total de la inversión, dejando el 60% restante necesario para el funcionamiento del proyecto para el financiamiento por parte de un banco.

La mayoría de los activos fijos tienen una vida útil limitada, con excepción de los terrenos, ya sea por el desgaste consecuencia del uso, el deterioro físico producido por terremotos, incendios y otros siniestros, la pérdida de utilidad comparativa con relación a nuevos aparatos y procesos. La disminución del valor, relacionada por los factores antes mencionados, se carga a un gasto llamado depreciación, a continuación, se muestra la tabla de depreciaciones para el proyecto.

Tabla 19:**Depreciaciones**

CONSTRUCCION	VALOR	VIDA UTIL	ANUAL	ACUMULADA	RESIDUAL
Reservorio	27000	5%	1350	13500	13.500,0
Edificio y Pos cosecha	31.623,9	5%	1581,195	15811,95	15.812,0
Cuarto frio	10.423,2	5%	521,16	5211,6	5.211,6
Equipos de computación	4.800,0	33,33%	1599,984	15999,84	-11.199,8
Instalaciones eléctricas	9.867,3	5,00%	493,3625	4933,625	4.933,6
Vehículo	12.000,0	20%	2400	24000	-12.000,0
Total			7945,7015	79457,015	16.257,3

Elaborado por: El autor

Como se aprecia en la tabla que antecede, se encuentran calculadas las depreciaciones de cada uno de los activos pertenecientes a la empresa asociativa, da como valor residual un total de 16257.30 dólares para el final del periodo de 10 años al cual está proyectado.

5.2. Proyección de las ventas

La proyección de las ventas se la determino en base al estudio de mercado realizado en el capítulo 3, en el cual se determinó que principalmente la flor se la negocia de acuerdo a la variedad y el tamaño del tallo de la rosa.

A continuación se detalla la producción estimada de las 325000 plantas que se encuentran produciendo actualmente.

Tabla 20:

Producción Estimada

AÑO	PRODUCCION	ROSALES	TOTAL MES	TOTAL AÑO
1	0,6	325000	195.000	2.340.000
2	0,6	325000	195.000	2.340.000
3	0,6	325000	195.000	2.340.000
4	0,6	325000	195.000	2.340.000
5	0,6	325000	195.000	2.340.000
6	0,6	325000	195.000	2.340.000
7	0,7	325000	227.500	2.730.000
8	0,7	325000	227.500	2.730.000
9	0,65	325000	211.250	2.535.000
10	0,65	325000	211.250	2.535.000
TOTAL				24.570.000

Elaborado por: El autor

La producción estimada que se calculó por cada planta es de 0.6 tallo al mes es decir que para obtener la producción mensual, es necesario multiplicar

esa cantidad por el número de plantas sembradas 325000 lo que da un total de 195000 tallos cortados al mes, la producción en los años 7 y 8 se incrementa a un 0.7 tallo mes esto se debe a la fertilidad de la planta.

Los precios pagados por las rosas de exportación de acuerdo al estudio de mercado realizado varían dependiendo del tamaño del tallo principalmente por lo que se calcularon los ingresos de la siguiente manera:

Tabla 21:

Ingresos Estimados

TALLOS 40-50			TALLOS 60-70			TALLOS 80 O MAS CM			FLOR NACIONAL			
Producción 35%	Precio 0,40	Total usd año	Producción 35%	Precio 0,45	Total usd año	Producción 20%	Precio 0,55	Total usd año	Producción 10%	Precio 0,05	Total usd año	Total usd
819000	0,35	286.650,00	819000	0,45	368.550,00	468000	0,55	257.400,00	234000	0,05	11.700,00	912.600,00
819000	0,37	300.982,50	819000	0,47	386.977,50	468000	0,61	283.140,00	234000	0,05	12.285,00	971.100,00
819000	0,39	316.031,63	819000	0,50	406.326,38	468000	0,67	311.454,00	234000	0,06	12.899,25	1.033.812,00
819000	0,41	331.833,21	819000	0,52	426.642,69	468000	0,73	342.599,40	234000	0,06	13.544,21	1.101.075,30
819000	0,43	348.424,87	819000	0,55	447.974,83	468000	0,81	376.859,34	234000	0,06	14.221,42	1.173.259,04
819000	0,45	365.846,11	819000	0,57	470.373,57	468000	0,89	414.545,27	234000	0,06	14.932,49	1.250.764,95
955500	0,47	448.161,48	955500	0,60	576.207,62	546000	0,97	531.999,77	273000	0,07	18.292,31	1.556.368,88
955500	0,49	470.569,56	955500	0,63	605.018,00	546000	1,07	585.199,75	273000	0,07	19.206,92	1.660.787,31
887250	0,52	458.805,32	887250	0,66	589.892,55	507000	1,18	597.739,74	253500	0,07	18.726,75	1.646.437,61
887250	0,54	481.745,59	887250	0,70	619.387,18	507000	1,30	657.513,71	253500	0,08	19.663,09	1.758.646,48
		3.809.050,26			4.897.350,33			4.358.450,98				13.064.851,57

Elaborado por: El autor

Como se puede observar en la tabla anterior, el cálculo de los precios de la flor está propuesto en base al tamaño del tallo, además con estos precios se aplica una estrategia de precios bajos para entrar en el mercado. Como se destinan diferentes cantidades y diferentes precios de ventas es necesario calcular el punto de equilibrio para los 3 escenarios propuestos.

5.2.1. Punto de equilibrio

La determinación del punto de equilibrio es uno de los elementos centrales en los negocios, se obtiene el nivel de ventas necesario para cubrir los costos totales. En este punto la empresa no gana ni pierde dinero, se recuperan los gastos de operación y los costos de fabricación del producto, determinado este punto sabremos el nivel necesario de ventas para generar ganancias, para lo cual hay que determinar los costos fijos y variables, los que se presentan a continuación:

Tabla 22:

Costos fijos y Variables

COSTOS VARIABLES	POR BONCHE	POR UNID
Separadores	0,136	0,00544
Lamina blanca	0,14	0,0056
Capuchón	0,25	0,01
Caja de exportación	0,47	0,0188
Transporte	0,4375	0,0175
Ligas-grapas-cintas	0,3	0,012
TOTAL COSTOS VARIABLES	1,4335	0,06934
COSTOS FIJOS	MENSUAL	DIARIO
Depreciación Residual	16257,335	
Depreciación de maquinaria y equipo	1354,777917	22,93
Sueldo de supervisor de planta	750	25
Sueldos de trabajadores en la planta producción	17000	453,33
Luz	78,86	6,57
TOTAL COSTOS FIJOS		507,842042

Elaborado por: El autor

Como se puede observar en la tabla que antecede los costos variables se encuentran calculados por bonche dentro del cual caben 25 rosas y además

por unidad, los costos fijos son diarios, por lo que el cálculo del punto crítico será diario.

Para obtener el punto de equilibrio es necesario aplicar la fórmula que dice que la cantidad en equilibrio es igual a la división del costo fijo total entre la diferencia del precio con el costo variable unitario.

Como la fórmula para el cálculo del punto de equilibrio exige conocer la producción y el precio del producto, a continuación se presenta la tabla N°21 que contiene los diferentes precios de venta que se han designado para el producto final, en base a una producción estimada de 6750 tallos diarios aptos para la exportación.

Tabla 23:

Participación y Precio

	PARTICIPACION	PRODUCCION DIARIA	PRECIO	
tallos 40-50	35%	2362,5	0,35	826,875
tallos 60-70	35%	2362,5	0,45	1063,125
tallos 80 o más	30%	2025	0,55	1113,75

Elaborado por: El autor

De acuerdo con el estudio de campo realizado, la participación en la producción varía dependiendo del tamaño de cosecha de la flor como se muestra en la tabla que antecede, ahí se encuentra expresado en valor relativo y tallos diarios, además en la tabla se aprecia el precio al cual se venderá el producto

Con estos datos que anteceden, a continuación en la siguiente tabla se muestra las unidades físicas que son necesarias vender diariamente para que la empresa no gane ni pierda es decir su punto crítico o punto de equilibrio.

Tabla 24:

Punto Crítico

	TALLOS 40-50	TALLOS 60- 70	TALLOS 80 o +	
PRECIO DE VENTA UNITARIO	0,35	0,45	0,55	
UNIDADES VENDIDAS	2362,5	2362,5	2025	
INGRESO TOTAL	826,9	1063,1	1113,8	
COSTO FIJO TOTAL	507,84	507,84	507,84	
COSTO VARIABLE UNITARIO	0,07	0,07	0,07	
CANTIDAD EN EQUILIBRIO = CFT/(P-CVU)				
	1821,43	1340,61	1060,62	4222,66
VALOR MONETARIO EN EQUILIBRIO				
	637,50	603,27	583,34	1824,11

Elaborado por: El autor

Como se aprecia en la tabla N°22 la cantidad en equilibrio que se obtiene de la venta del producto final en base a la suma de los resultados de los puntos de equilibrio de cada producto, es decir, la cantidad que la empresa necesita vender para que los ingresos de la operación del negocio igualan los costos y gastos de operación del mismo, en este caso son 4200 tallos con un valor de 1814.75 dólares.

Para una mejor interpretación de los datos, a continuación se presentan las diferentes graficas que se obtuvieron con respecto a los 3 diferentes puntos de equilibrio que existen.

El primer grafico que se presenta es el que tiene que ver con el producto de 40-50cm, en el cual el punto de equilibrio en cantidad es de 1809 tallos a un precio de venta de 0.40 centavos, con un ingreso de 637.50.

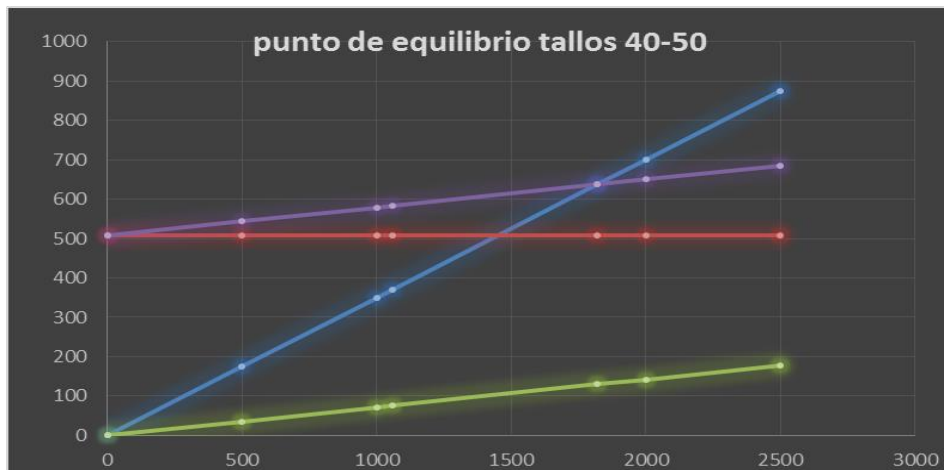


Figura 43. Punto Crítico 1

Elaborado por: El autor

Donde intersecan las líneas azules y morada es el punto de equilibrio de ese punto hacia el lado derecho en el eje de las x, que representa a los tallos vendidos, son ganancias para la empresa y del punto para el lado izquierdo son pérdidas, cotejando con el eje de las Y que es el eje de los dólares. En la siguiente grafica se aprecia al punto de equilibrio que se obtuvo para los tallos de 60-70 cm a un precio de venta de 0.45 centavos, cabe mencionar que para este tipo de tallo se estima una cantidad de 2362 unidades para la venta.



Figura 44. Punto Crítico 2

Elaborado por: El autor

Con este precio, la cantidad en unidades que es necesaria vender para alcanzar el punto crítico es de 1334 con un ingreso de 600.35 USD, es una cantidad menor que la anterior debido al precio de venta del producto, ya que la cantidad de producción estimada para esta medida de tallos es igual que la anterior.

Por último, se presenta la gráfica N°40 del punto de equilibrio dado para los tallos que tienen medidas de 80 cm o más a un precio de venta de 0.55 c/u. en el cual la cantidad en equilibrio es de 1056 unidades.



Figura 45. Punto Crítico 3

Elaborado por: El autor

Para este caso, la cantidad que se necesita vender para que participativamente alcance su equilibrio es de 1056 unidades como ya se mencionó anteriormente percibiendo la empresa unos ingresos de 581.20 USD.

La suma de los puntos críticos 1, 2 y 3 da como resultado punto crítico total de la empresa, como ya se presentó en la tabla N°22 estos puntos son 4200 tallos con un ingreso de 1814.75 dólares.

5.3. Información Operativa

Tabla 25:

Información Operativa Proyectada

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
VENTAS	-	912.600,0 0	971.100,0 0	1.033.812,0 0	1.101.075,3 0	1.173.259,0 4	1.250.764,9 5	1.556.368,8 8	1.660.787,3 1	1.646.437,6 1	1.758.646,48
COMPRAS:	-	<u>210.800</u>	<u>216.555</u>	<u>222.467</u>	<u>228.540</u>	<u>234.779</u>	<u>241.189</u>	<u>247.773</u>	<u>254.537</u>	<u>261.486</u>	<u>268.625</u>
Insumos		210.800	216.555	222.467	228.540	234.779	241.189	247.773	254.537	261.486	268.625
Materiales:											
ADMINISTRATIVO	-	<u>38.400</u>	<u>39.448</u>	<u>40.525</u>	<u>41.632</u>	<u>42.768</u>	<u>43.936</u>	<u>45.135</u>	<u>46.367</u>	<u>47.633</u>	<u>48.934</u>
Sueldos		38.400	39.448	40.525	41.632	42.768	43.936	45.135	46.367	47.633	48.934
PRODUCCION	-	<u>245.400</u>	<u>269.940</u>	<u>296.934</u>	<u>326.627</u>	<u>359.290</u>	<u>395.219</u>	<u>434.741</u>	<u>478.215</u>	<u>526.037</u>	<u>578.640</u>
Sueldos		204.000	224.400	246.840	271.524	298.676	328.544	361.398	397.538	437.292	481.021
producción:											
Sueldo Técnico		41.400	45.540	50.094	55.103	60.614	66.675	73.343	80.677	88.745	97.619
SERVICIOS BASICOS	-	<u>3.343</u>	<u>3.434</u>	<u>3.528</u>	<u>3.624</u>	<u>3.723</u>	<u>3.824</u>	<u>3.929</u>	<u>4.036</u>	<u>4.146</u>	<u>4.260</u>
Agua		1440	1.479	1.520	1.561	1.604	1.648	1.693	1.739	1.786	1.835
Luz		946,32	972	999	1.026	1.054	1.083	1.112	1.143	1.174	1.206
Teléfono		600	616	633	650	668	686	705	724	744	765
Internet		356,28	366	376	386	397	408	419	430	442	454
PUBLICIDAD	-	<u>1.200</u>	<u>1.260</u>	<u>1.323</u>	<u>1.389</u>	<u>1.459</u>	<u>1.532</u>	<u>1.608</u>	<u>1.689</u>	<u>1.773</u>	<u>1.862</u>
OTROS	-	<u>2.000</u>	<u>2.160</u>	<u>2.333</u>	<u>2.519</u>	<u>2.721</u>	<u>2.939</u>	<u>3.174</u>	<u>3.428</u>	<u>3.702</u>	<u>3.998</u>

Elaborado por: El autor

La tabla precedente muestra los ingresos y gastos para la empresa asociativa proyectada para diez años, teniendo en cuenta incrementos porcentuales supuestos, calculados en base a la inflación del último año.

El incremento se lo aplica a los siguientes rubros:

- Sueldos
- Insumos y Materiales
- Servicios Básicos
- Publicidad
- Otros

Cabe mencionar que en el rubro de los sueldos están calculados los sueldos de todo el personal, para insumos y materiales se ha tomado para el cálculo los costos al valor de los insumos químicos y materiales necesarios para la transformación del producto, la publicidad que sería necesaria implementar y el rubro de otros que está en base a posibles gastos imprevistos que se den durante el año.

5.4. Evaluación financiera

La Proyección del Flujo de Caja se establece como uno de los indicadores del estudio financiero del proyecto, ya que la evaluación va a depender de los resultados que ahí se determinen. El flujo de caja generado por un activo durante un periodo es la diferencia entre los cobros del periodo y los pagos realizados durante el mismo. (Ortiz Niño & Ortiz Anaya, 2009)

5.4.1. Estado de Resultados

El siguiente estado que se presenta a continuación, muestra la utilidad o pérdida obtenido para un periodo determinado, se lo realiza en base a los ingresos, gastos y costos.

Tabla 26:**Estado de Resultados**

	2014
ventas	912.600,00
costo MP	210.000
costo MO	204.000
Costo del personal administrativo	38.400
Costo técnicos	41.400
depreciaciones	1625,73
gastos financieros	73631,77
resultado antes del ir y participación de los trabajadores	343.542,50
(-15%) participación trabajadores	51531,37
resultado del ejercicio	292.011,12

Elaborado por: El autor

La utilidad neta generada da una idea de cómo la asociación puede generar mayores ingresos para sus socios miembros. Es así que se tiene un resultado de USD324359.90, para el primer año de operaciones.

Cuando el flujo de caja es positivo se produce una entrada de dinero para el propietario del activo. El análisis del flujo de caja es de gran importancia para decidir las inversiones que va a realizar la empresa, ya que depende de los flujos esperados del proyecto. Asimismo, es útil para evaluar los resultados de la empresa, pues su estabilidad demanda un flujo de caja positivo; es necesario que genere más dinero que el que ocupa para desarrollar su actividad.

Tabla27:

Flujo de Efectivo

Rubro/Años	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
INGRESOS:											
Ventas		912.600	971.100	1.033.812	1.101.075	1.173.259	1.250.765	1.556.369	1.660.787	1.646.438	1.758.646
Valor Residual*											16.257
ENTRADA DE EFECTIVO		912.600	971.100	1.033.812	1.101.075	1.173.259	1.250.765	1.556.369	1.660.787	1.646.438	1.774.904
EGRESOS											
a) INVERSION	252.132										
Obra Civil	68.491										
Adquisiciones	183.641										
b)		41400	42.530	43691,29501	44884,06736	46109,4024	47368,1891	48661,34065	49989,79525	51354,5167	52756,495
ADMINISTRACIÓN											
c) OPERACIÓN	52.729	466.843	572.427	606.307	643.136	609.372	652.976	700.465	752.212	808.632	870.177
Compras	28.000	210.000	215.733	221.623	227.673	233.888	240.273	246.833	253.571	260.494	267.605
Mano de obra	24.450	252.000	277.200	304.920	335.412	368.953	405.849	446.433	491.077	540.184	594.203
Servicios Basicos	279	3.343	3.434	3.528	3.624	3.723	3.824	3.929	4.036	4.146	4.260
Otros	0	2.000	2.160	2.333	2.519	2.721	2.939	3.174	3.428	3.702	3.998
Pago del Servicio de la Deuda			73.826	73.826	73.826						
EGRESOS EN EFECTIVO:	304.861	507.743	688.858	723.903	761.929	655.568	700.436	749.222	802.303	860.092	923.044
UTILIDAD		404.857	282.242	309.909	339.147	517.691	550.329	807.147	858.485	786.346	851.860
REPARTICION											
UTILIDAD		60728,61	42336,29	46486,39	50872,01	77653,61	82549,41	121072,08	128772,69	117951,83	127778,99
EMPLEADOS											
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		344128,8	239905,6	263422,9	288274,7	440037,1	467780,0	686075,1	729711,9	668393,7	724081,0
IMPUESTOS		86032,2	59976,4	65855,7	72068,7	110009,3	116945,0	171518,8	182428,0	167098,4	181020,2
UTILIDAD NETA	-304.861	258.097	179.929	197.567	216.206	330.028	350.835	514.556	547.284	501.295	543.061

Elaborado por: El autor

Luego de realizado el flujo de caja, éste presenta valores positivos en sus actividades de operación desde el primer año, mismos que van incrementándose a medida que avanza el ciclo de vida dentro del mercado, lo cual indica que la empresa es capaz de generar excedentes de efectivo de sus propias operaciones, luego de cumplir con sus obligaciones operativas, demostrando que la empresa es lo suficientemente rentable para mantenerse por sí sola. A continuación en la siguiente tabla se calcula el periodo de recuperación de la inversión

5.4.2. Indicadores financieros

Es un indicador financiero, se lo calcula a partir del flujo de caja anual, señala la rentabilidad de un proyecto por lo que servirá como referente para la aprobación o rechazo del mismo.

Para calcular el valor actual neto es necesario determinar una tasa de descuento por lo que a continuación se presenta la siguiente tabla que contiene la estructura del financiamiento en la que se calcula además dicha tasa.

Tabla28:

Tasa de Descuento

ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO				
Capital	Estructura de Capital	% Estructura de Capital	Costo de Oportunidad	Tasa de Descuento
Propio	121944,316	40%	13,82%	5,53%
Préstamo	182916,474	60%	10,21%	6,13%
TOTAL	304860,79	100%		11,65%

Elaborado por: El autor

Como se aprecia en la tabla que antecede la tasa de descuento es de 11.65%, con este valor que se obtuvo se puede calcular el VAN.

Es una formula con la que se obtiene el VAN y el TIR, misma que indica principalmente dos cosas la primera es que el valor de un negocio y si nos conviene hacerlo o no si el valor calculado da como resultado un valor positivo si nos conviene hacerlo y si por caso contrario el valor es negativo indicara que el negoción no es rentable y lo mejor sería no invertir en él.

A continuación, se presenta la tabla N°26, la cual contiene los datos ya calculados automáticamente en Excel referentes al TIR y VAN del presente proyecto.

Tabla29:

TIR Y VAN

Período	flujo neto
0	-304860,79
1	258.097
2	179929,2189
3	197567,1672
4	216.206
5	330.028
6	350.835
7	514.556
8	547.284
9	501.295
10	543.061
D=	11,65%
<u>VAN</u>	<u>1553779,985</u>
<u>TIR</u>	<u>78%</u>

Elaborado por: El autor

Como ya se mencionó anteriormente, si el valor actual neto de un negocio es positivo es conveniente realizar el negocio, en el presente caso se cuenta con un VAN de 1553779.98 dólares lo que sugiere que el negocio es rentable, por otro lado la tasa interna de retorno es de 78% es decir la rentabilidad de este negocio es de ese porcentaje.

Otro indicador importante que hay que tomar en consideración para la evaluación financiera de un proyecto es la relación beneficio/costo, a continuación se presenta la tabla que contiene el cálculo de esta relación.

Tabla30:

Relación Beneficio / Costo

RELACIÓN BENEFICIO COSTO		
Años	Costos Totales	Beneficios Brutos
		Totales
1	\$ 507.742,60	\$ 912.600,00
2	\$ 688.858,09	\$ 971.100,00
3	\$ 723.902,72	\$ 1.033.812,00
4	\$ 761.928,59	\$ 1.101.075,30
5	\$ 655.568,33	\$ 1.173.259,04
6	\$ 700.435,58	\$ 1.250.764,95
7	\$ 749.221,67	\$ 1.556.368,88
8	\$ 802.302,73	\$ 1.660.787,31
9	\$ 860.092,07	\$ 1.646.437,61
10	\$ 923.043,86	\$ 1.774.903,82
TOTAL	\$ 7.373.096,22	\$ 13.081.108,90
Relación Beneficio/Costo =		<u>Beneficios Totales</u>
		Costos Totales
Relación Beneficio/Costo =		1,774167664

Elaborado por: El autor

Esta relación indica la cantidad que yo recibo como ganancia por cada dólar invertido en el proyecto, en este caso el valor obtenido es de 1.77 lo que quiere decir que por cada dólar que se invierte se obtiene una ganancia de 0.77 centavos.

- **Índice de solvencia**

Se determina la relación existente entre el activo total y el pasivo total, este indicador mide la capacidad de una empresa para el pago de sus deudas.

$$\text{Índice de solvencia} = \text{AT.} / \text{PT.}$$

$$\text{Índice de solvencia} = 304060.79 / 182436.47; \text{ Índice de solvencia} = 1.66$$

Con este resultado se determina que por cada dólar pasivo que es de la empresa, esta cuenta con 1.66 dólares para cubrirla.

- **Rentabilidad sobre ingresos**

Es el resultado que se obtiene de la división de la utilidad neta, sobre el total de los ingresos de ventas, lo que permite conocer cuánto recibe de ganancias la empresa por cada dólar en ventas.

$$\text{Rentabilidad sobre ingresos} = \text{utilidad neta} / \text{ventas}$$

$$\text{Rentabilidad sobre ingresos} = 304061 / 912600$$

$$\text{Rentabilidad sobre ingresos} = 33.31\%$$

Por cada dólar generado de las ventas, la empresa recibe un 33.31% más en utilidades.

- **Margen de contribución**

El margen de contribución es la diferencia entre el precio de venta con los costos variables, esto sirve para determinar cuánto es lo que un producto está contribuyendo con la empresa, y este indicador tiene que estar por encima de los costos fijos que son 507.84 dólares, el resultado obtenido se lo multiplicara por las unidades producidas en el día.

$$\text{Margen de contribución} = \text{PV} - \text{CV}$$

$$\text{Margen 1} = 0.35 - 0.07; \text{ Margen 1} = 0.28 * 2362.5 = \mathbf{661.50}$$

Margen 2= $0.45-0.07$; Margen 2= $0.38*2362.5 = 897.75$

Margen 3= $0.45-0.07$; Margen 3= $0.38*2025 = 769.50$

Son márgenes de contribución buenos por parte de cada producto, ya que todos superan los costos fijos, por lo que es recomendable que se siga con la producción de cada uno de estos.

5.4.3. Periodo de Recuperación de la Inversión

Este cálculo se lo realiza acumulando los flujos netos hasta llegar a cubrir el monto total de la inversión, a continuación se presenta la tabla con los valores acumulados del flujo, hasta determinar en qué periodo se recupera la inversión.

Tabla31:

Periodo de Recuperación de la Inversión

Período de recuperación	0	1	2	3	4
Flujo neto	-304860,79	258096,59	179929,22	197567,17	216206,03
Acumulado	-304860,79	-46764,20	133165,02	330732,19	546938,22

Elaborado por: El autor

Como se aprecia en la tabla N°28, el periodo en el cual se recuperaría la inversión realizada es entre el año 1 y 2, para ser más exactos se calcula es necesario calcular el costo no recuperado al principio del año es decir: 46764.20 entre el flujo neto del año siguiente en este caso 179929.22, esto da como resultado 0.25 es decir que el periodo de recuperación es en el año 2.25 aproximadamente 27 meses. Es un periodo de recuperación bueno, son indicadores que sugieren que el proyecto es rentable por lo que se aconseja realizar la inversión necesaria para el funcionamiento del mismo.

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones.

- La falta de valor agregado en la producción final de pequeñas empresas ha generado que perciban menos ingresos de lo que sería lo justo por su trabajo, dejando esta ganancia a empresas más grandes que incorporan dicho valor y comercializan así el producto en el exterior.
- El mercado internacional prefiere al producto ecuatoriano debido a su alta calidad, el problema radica en la presentación final de este producto es decir falta incorporar valor agregado a la producción final por parte del pequeño empresario esto se debe a los altos costos de inversión que esto genera.
- A través de un modelo asociativo las pequeñas empresas no solo amortiguan la inversión que hay que realizar para contar con una presentación final de calidad y contar con una marca propia sino que también perciben mayores beneficios por su producto final lo que aceleraría su crecimiento.
- Por el comienzo la empresa bajo el modelo propuesto no incurriría en términos de negociación internacional ya que se realizaría una venta local, además la obtención de los requisitos previos para la entrada en el país de destino corre por parte de la empresa trading, son procesos en los que a futuro la empresa sería participe directamente.
- Aunque la inversión propuesta en un principio no contempla la expansión de la producción, el efecto que esta pretende es demostrar que una de las alternativas para acelerar el crecimiento de los pequeños productores es la adquisición de obligaciones en conjunto direccionadas a la incorporación de valor agregado a su producto final, generando un mayor margen de desarrollo económico y social.

6.2. Recomendaciones.

- Se recomienda a los pequeños empresarios adherirse a modelos asociativos y contar con una marca propia para encarar en conjunto los mercados internacionales a través de un trading, es una propuesta rentable, de esta manera las pequeñas empresas incrementarían su rentabilidad.
- Una de las formas de ingresar en los mercados internacionales con una marca propia es a través de un trading por lo que se recomienda en un inicio realizar negociaciones con estas empresas para ganar experiencia en el comportamiento del mercado internacional.
- Como se reveló en el estudio de mercado, los trading en promedio exportan 114 variedades diferentes de rosas, si bien es cierto que se cuenta con la producción de las principales variedades preferidas en el mercado existen muchas otras que cuentan con esa alta aceptación por lo que se aconseja la diversificación del producto principalmente en las siguientes variedades: Forever, Explorer y Carrusel.
- El cambio de la matriz productiva esta direccionado precisamente a que las empresas produzcan más y con mayor valor agregado y por parte del gobierno se han destinado vastos recursos económicos para que las empresas incorporen estos criterios de mejoramiento, debido a la inversión tan alta que hay que realizar se recomienda presentar la propuesta a organismos crediticios estatales para la obtención del capital necesario.
- Se recomienda innovar y fomentar la cultura exportadora en el sector microempresaria ya que la economía ecuatoriana al no contar con una moneda propia depende enormemente del dinero que las exportaciones generen.

BIBLIOGRAFÍA

- Bantierra. (2013). *Bantierra*. Recuperado el 1 de Julio de 2013, de http://azure.afi.es/ContenWeb/EmpresasBantierra/paises/herramientas/glosario/listado_sidN_1007014_sid2N_1007015_cidIL_557531_utN_1.aspx?txtS=T
- Casado Díaz, A. B., & Sellers Rubio, R. (2006). *Dirección de Marketing: Teoría y Práctica*. España: Editorial Club Universitario.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (Novena Edición ed.). México: Pearson Educación.
- El Telégrafo. (2013). *El Telégrafo*. Recuperado el 20 de Junio de 2013, de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/masqmenos/item/pequenos-negocios-gran-potencial-las-claves-de-las-mipymes.html>
- Falconí Monard, D. N. (2012). http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/15787/1/51715_1.pdf (U. T. (Tesis de Licenciatura, Ed.)
- Ferrell, O. C., & Hartline, M. D. (2012). *Estrategia de Marketing* (quinta edición ed.). México: Cengage Learning Editores.
- Fischer , L., & Espejo, J. (2004). *Mercadotecnia*. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Fondo Monetario Internacional. (1997). *Fondo Monetario Internacional*. Recuperado el 28 de Junio de 2013
- Gobierno Provincial del Carchi. (12 de Junio de 2013). *Prefectura Carchi*. Obtenido de <http://www.carchi.gob.ec/index.php/contactos>
- Hoy . (05 de Agosto de 2013). *hoy.com.ec*. Obtenido de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/como-esta-la-politica-comercial-587675.html>

- Lerma Kirchner, A. E., & Márquez Castro, E. (2010). *Comercio y marketing internacional*. México: Cengage Learning Editores.
- Luna Osorio, L. (2007). *Economía internacional del siglo XXI: el futuro está en el océano pacífico*. Quito: Imprenta Tinta Fresca.
- MONTENEGRO VACA, J. (Marzo de 2008). *Repositorio Digital ESPE*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2013, de <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/1541/1/T-ESPE-017061.pdf>
- Océano, G. (2005). *Enciclopedia práctica de la pequeña y mediana empresa*. Barcelona: Editorial Océano.
- Ortiz Niño, D. A., & Ortiz Anaya, H. (2009). *Flujo de Caja*. Colombia: Universidad Externado de Colombia.
- Pallares Villegas, Z. (2003). *Asociatividad Empresarial*. Bogotá: Fondo Editorial Nueva Empresa.
- Philip, K. (2002). *Dirección de Marketing Conceptos Esenciales*. México: Prentice Hall .
- Real Academia Española. (2013). *Real Academia Española*. Obtenido de <http://lema.rae.es/drae/?val=insercion>
- Real Academia Española. (2013). *Real Academia Española*. Recuperado el 2 de Agosto de 2013, de <http://lema.rae.es/drae/srv/search?id=GkYZnmvQfDXX2cqVlo2Y>
- Rosales, R. (2013). *SELA*. Recuperado el 2013, de http://www.sela.org/attach/258/EDOCS/SRed/2005/11/T023600000022-7-La_asociatividad_como_estrategia.htm
- Sandhusen , R. (2002). *Mercadotecnia* . México: Compañía Editorial Continental.

Villarreal Larrinaga, O. (2013). *Univeridad del País Vasco*. Recuperado el 25 de Junio de 2013, de <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/524.pdf>

VISA. (13 de Junio de 2013). Obtenido de <http://www.redempresariosvisa.com/IdeasCenter/Article/que-es-la-asociatividad-empresarial>