



ESPE

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL.**

**TEMA: PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA
EMPRESA FLORÍCOLA JARDINES PIAVERI CIA. LTDA. DE
LA PROVINCIA DE COTOPAXI**

AUTOR: MARCELA ALEJANDRA MORENO BONILLA

DIRECTOR: ING. ELISABETH JIMÉNEZ

CODIRECTOR: ING. XAVIER FABARA

LATACUNGA

2015

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

CERTIFICADO DE TUTORÍA

Ing. Elisabeth Jiménez

Ing. Xavier Fabara

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado: Plan Estratégico de Marketing para la Empresa Florícola Jardines Piaveri CIA. LTDA. de la Provincia de Cotopaxi, realizado por Marcela Alejandra Moreno Bonilla, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple con las normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el reglamento de estudiantes de la Universidad de las Fuerzas Armadas- ESPE.

Debido a que constituye un trabajo de alto contenido de investigación y que ayuda a la formación profesional y aplicación de conocimientos si recomiendan su publicación.

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 Marcela Alejandra Moreno Bonilla que le entreguen al Ing. Xavier Fabara, en su calidad de Director de la Carrera.

Latacunga, 06 de Mayo del 2015

Ing. Elisabeth Jiménez
DIRECTOR

Ing. Xavier Fabara
CODIRECTOR

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Moreno Bonilla Marcela Alejandra:

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado **PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA FLORÍCOLA JARDINES PIAVERI CIA. LTDA. DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI**, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

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

Latacunga, Abril del 2015

Moreno Bonilla Marcela Alejandra
C.C.: 050227843-5

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Yo, Moreno Bonilla Marcela Alejandra:

Autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo **PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA FLORÍCOLA JARDINES PIAVERI CIA. LTDA. DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Latacunga, Abril del 2015

Moreno Bonilla Marcela Alejandra
C.C.: 050227843-5

DEDICATORIA

A Dios, por siempre estar conmigo en momentos difíciles guiándome y sosteniéndome con su mano.

A Santa Rita por interceder ante Dios para que me llene de bendiciones y hacer que lo imposible se haga posible.

A mis padres Marcelo y Antonieta y mi hermana Majo, por entregarme un amor infinito y un apoyo incondicional a lo largo de mi vida.

A mis abuelitos Eduardo y España, que desde que nací han sido mis segundos padres, en especial a mi abuelita que ha sabido ser mi amiga incondicional.

A mi abuelita Mamena, que aunque ya no está conmigo me bendice y me protege desde el cielo.

Marcela

AGRADECIMIENTO

A Dios y a Santa Rita, gracias por siempre guiarme.

A mis padres y hermana, por siempre estar ahí cuando les necesito.

A mis abuelitos, por ser los mejores.

A mis amigas, por su apoyo y amistad sincera.

Marcela

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA	i
CERTIFICADO DE TUTORÍA	ii
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD	iii
AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
ÍNDICE DE TABLAS	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS	xvi
RESUMEN	xvii
ABSTRACT	xviii
CAPÍTULO I	1
1. GENERALIDADES	1
1.1 Introducción.....	1
1.2. Bases teóricas.....	2
1.2.1 Definición de Marketing.....	2
1.2.2 Definición del Marketing Estratégico	4
1.2.3 Definición de Planeación Estratégica	5
1.2.4 Definición del Análisis FODA	6
1.3 Reseña Histórica de la Empresa.....	7
1.4 Razón Social de la Empresa	8
1.5 Logotipo	9
1.6 Ubicación Geográfica	10
1.7 Tipo de empresa.	11
1.8 Descripción del Negocio.....	11
1.9 Justificación del Proyecto.....	12
1.10 Objetivos del Proyecto	13
1.10.1 Objetivo General	13

1.10.2	Objetivos Específicos	13
CAPÍTULO II.....		14
2.	ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA JARDINES PIAVERI CIA. LTDA.	14
2.1	Análisis Externo	14
2.1.1.	Macroambiente	14
2.1.2.	Microambiente.....	40
2.2.	Análisis Interno.....	50
2.2.1.	Aspectos Administrativos	50
2.2.2.	Aspectos Financieros	77
2.2.3.	Aspectos Operativos	81
2.3	Matriz FODA	98
CAPÍTULO III.....		101
3.	EVALUACIÓN DEL FODA	101
3.1.	Matriz EFI.....	101
3.2.	Matriz EFE	103
3.3.	MATRIZ IE	105
3.4	Matriz Estratégica FODA.....	107
3.5	Matriz MCPE	108
3.6.	Matriz posicionamiento estratégico y evaluación de acciones (PEYEA).....	109
3.7	Matriz Boston Consult Group	111
CAPÍTULO IV		116
4.	PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING	116
4.1	Cadena de Valor	116
4.2	Producto.....	118
4.2.1	Marca	118
4.2.2	Características del Producto	120
4.2.3.	Portafolio de Productos	121

4.2.4	Línea del producto.....	125
4.2.5	Empaques.....	126
4.2.6	Etiquetas.....	129
4.2.7	Estrategias Funcionales.....	130
4.3	Precio.....	131
4.3.1	Fijación de precios.....	132
4.3.2	Estrategias Funcionales.....	133
4.4	Canales de Distribución.....	134
4.4.1	Distribución.....	134
4.4.2	Almacenamiento.....	134
4.4.3	Naturaleza del Canal.....	135
4.4.4	Estrategias Funcionales.....	136
4.5	Promoción.....	137
4.5.1	Publicidad.....	137
4.5.2	Selección del Medio a publicitar.....	137
4.5.3	Presupuesto de Publicidad.....	138
4.5.4	Promoción de Ventas.....	138
4.5.5	Relaciones Públicas.....	138
4.5.6	Estrategias Funcionales.....	139
4.6	Post Venta.....	139
4.6.1	Comprobación de Entrega.....	140
4.6.2	Reembolsos.....	140
CAPÍTULO V.....		141
5.	ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA LA EMPRESA	
	FLORÍCOLA JARDINES PIAVERI CIA. LTDA.	141
5.1	Misión de la Empresa.....	141
5.2	Visión de la Empresa.....	141
5.3	Objetivos Empresariales.....	142
5.4	Políticas.....	142
5.4.1	Política Corporativa de Calidad.....	142
5.4.2	Política de Medio Ambiente.....	143

5.4.3	Política de Mantenimiento	143
5.4.4	Política de la Prevención de Riesgos	143
5.4.5	Política de Almacenamiento.....	144
5.4.6	Política de muestras de Productos.....	145
5.5	Mapa estratégico.....	145
5.6	Enfoque Estratégico	147
5.6.1	Objetivos estratégicos	147
5.6.2	Estrategias Genéricas	150
5.7	Plan Operativo	156
5.7.1	Presupuesto de estrategias.....	159
5.8	Control estratégico	159
CAPÍTULO VI		161
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	161
6.1	Conclusiones.....	161
6.2	Recomendaciones.....	163
BIBLIOGRAFÍA.....		164
NETGRAFÍA		165
ANEXOS.....		166

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. 1. Conceptos centrales de Marketing	3
Figura 1. 2. Logotipo Empresarial Jardines de Piaveri Cía. Ltda.....	9
Figura 1. 3. Ubicación Geográfica.....	10
Figura 2. 1. Inflación Mensual y Acumulada 2014	16
Figura 2. 2. Producto Interno Bruto PIB 2014	17
Figura 2. 3. Balanza Comercial.....	19
Figura 2. 4. Porcentaje de participación de productos no petroleros	19
Figura 2. 5. Evolución Exportación Flores	21
Figura 2. 6. Exportación de Rosas del Mundo a los Estados Unidos	22
Figura 2. 7. Exportación de Rosas del Ecuador a los Estados Unidos	23
Figura 2. 8. Sistema Proconas-Aquapacks.....	34
Figura 2. 9. Organigrama posicional administrativo	52
Figura 2. 10. Organigrama Posicional de la finca	53
Figura 2. 11. Página Oficial Jardines Piaveri Cía. Ltda.....	76
Figura 2. 12. Diagrama Proceso de Producción	83
Figura 3. 1. Matriz IE.....	106
Figura 3. 2. Matriz Posicionamiento Estratégico y Evaluación de Acciones	110
Figura 3. 3. Matriz BCG	111
Figura 3. 4. Tasa de crecimiento.....	114
Figura 4. 1. Cadena de valor Jardines Piaveri Cia. Ltda.....	117
Figura 4. 2. Marca de la empresa Jardines de Piaveri Cía Ltda.	119
Figura 4. 3. Línea de Productos Jardines Piaveri	125
Figura 4. 4. Empaques para exportación	126
Figura 4. 5. Empaques para Flor Nacional	127
Figura 4. 6. Empaques para Callas.....	127
Figura 4. 7. Embalaje.....	128
Figura 4. 8. Etiqueta de certificación Internacional Flo-Cert	129
Figura 4. 9. Etiquetas para Flor de Exportación.....	129
Figura 4. 10. Etiquetas de marca, descriptivas y de grado	130

Figura 4. 11. Naturaleza del canal de exportación.....	135
Figura 4. 12. Naturaleza del canal nacional.....	135
Figura 4. 13. Nivel del canal	136
Figura 5. 1. Mapa Estratégico.....	146
Figura 5. 2. Análisis de las estrategias de desarrollo.....	154
Figura 5. 3. Análisis de las estrategias de crecimiento	155
Figura 5. 4. Análisis de las estrategias competitivas.....	156

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. 1. FODA.....	7
Tabla 1. 2. Porcentajes de accionistas	8
Tabla 1. 3. Información empresarial	11
Tabla 2. 1. Inflación Mensual y Acumulada 2014	16
Tabla 2. 2. Toneladas Métricas en Miles y valor USD FOB en millones.....	18
Tabla 2. 3. Desempeño de Exportaciones de Flor cortada.....	20
Tabla 2. 4. Arancel cobrado por los principales compradores a Ecuador	24
Tabla 2. 5. Medidas Fitosanitarias Estados Unidos.....	31
Tabla 2. 6. Medidas Fitosanitarias Estados Unidos.....	31
Tabla 2. 7. Festividades de Países Importadores.....	38
Tabla 2. 8. Lista Clientes Industriales	43
Tabla 2. 9. Lista de Clientes Internacionales Rosas	43
Tabla 2. 10. Lista de Clientes Internacionales Callas	44
Tabla 2. 11. Lista de Proveedores de Jardines Piaveri Cía. Ltda.	45
Tabla 2. 12. Lista Obtentores de Jardines Piaveri Cía. Ltda.....	47
Tabla 2. 13. Principales Competidores	48
Tabla 2. 14. Funciones Director General	54
Tabla 2. 15. Funciones Gerente General.....	54
Tabla 2. 16. Funciones Gerente de Operaciones	54
Tabla 2. 17. Funciones Gerente de Ventas	55
Tabla 2. 18. Funciones Jefe de Adquisiciones	55
Tabla 2. 19. Funciones Gerente Administrativo y Financiero	55
Tabla 2. 20. Funciones Gerente de Recursos Humanos	55
Tabla 2. 21. Funciones Jefe de Exportaciones.....	56
Tabla 2. 22. Funciones Gerente de Cobranzas	56
Tabla 2. 23. Funciones Gerente Técnico.....	56
Tabla 2. 24. Funciones Administrador y RR.HH.	56
Tabla 2. 25. Funciones Oficial Fair Trade.....	57

Tabla 2. 26. Funciones Jefe de Bodega	57
Tabla 2. 27. Funciones Jefe de Proyectos y Mantenimiento	57
Tabla 2. 28. Funciones Jefe de Salud y Seguridad	58
Tabla 2. 29. Funciones Jefe Postcosecha	58
Tabla 2. 30. Funciones Jefe de Producción.....	58
Tabla 2. 31. Funciones Jefe del MIPE	59
Tabla 2. 32. Funciones Jefe de Tinturación.....	59
Tabla 2. 33. Proporción de días de vacaciones.....	73
Tabla 2. 34. Análisis de Indicadores	79
Tabla 2. 35. Calificación de Incentivos	80
Tabla 2. 36. Formato de Stock de Producto	84
Tabla 2. 37. Materiales de Trabajo	85
Tabla 2. 38. Equipos de Protección	86
Tabla 2. 39. Maquinaria de la Finca.....	87
Tabla 2. 40. Matriz FODA Empresa Jardines Piaveri CIA. LTDA.	98
Tabla 3. 1. Matriz de Factores Internos EFI.....	102
Tabla 3. 2. Matriz de Factores Internos EFE	104
Tabla 3. 3. MATRIZ FODA	107
Tabla 3. 4. Matriz MCPE.....	108
Tabla 3. 5. Matriz PEYEA.....	109
Tabla 3. 6. Productos de matriz BCG	112
Tabla 3. 7. Decisiones estratégicas.....	115
Tabla 4. 1. Descripción de variedades Rosas	118
Tabla 4. 2. Descripción de variedades Callas.....	118
Tabla 4. 3. Especificaciones técnicas del producto	120
Tabla 4. 4. Portafolio de Productos Rosa Normal.....	121
Tabla 4. 5. Portafolio de Productos Rosa Spray.....	123
Tabla 4. 6. Portafolio de Productos Rosa tinturada	124
Tabla 4. 7. Portafolio de Productos Callas.....	125
Tabla 4. 8. Cuadro de alineación estratégica de Producto	130
Tabla 4. 9. Priorización de las Líneas de Productos.....	131
Tabla 4. 10. Costos de Producción de Jardines Piaveri Cia. Ltda.	132

Tabla 4. 11. Precio de la flor en el Mercado	133
Tabla 4. 12. Cuadro de alineación estratégica de Precio	133
Tabla 4. 13. Cuadro de alineación estratégica de Canales de Distribución	136
Tabla 4. 14. Cuadro de alineación estratégica de Promoción	139
Tabla 5. 1. Sistema de Objetivos Corporativos según el tamaño de la empresa	148
Tabla 5. 2. Aplicación de estrategia.....	149
Tabla 5. 3. Clasificación Estrategias Genéricas	150
Tabla 5. 4. Estrategias Propuestas.....	151
Tabla 5. 5. Estrategias de Desarrollo.....	152
Tabla 5. 6. Estrategias genéricas	153
Tabla 5. 7. Plan de Acciones de Productos.....	157
Tabla 5. 8. Plan de Acciones de Precios	157
Tabla 5. 9. Plan de Acciones de Canales de Distribución.....	158
Tabla 5. 10. Plan de Acciones de Promoción	158
Tabla 5. 11. Presupuesto de Estrategias.....	159
Tabla 5. 12. Indicadores de control.....	160

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1.	Balance general 2013.....	167
Anexo 2.	Estado de Resultado Integral 2013.....	170
Anexo 3.	Certificado de Flor Ecuador	173
Anexo 4.	Certificado Flo – Cert.....	174
Anexo 5.	Certificado BASC.....	175
Anexo 6.	Camas de Cultivo	176
Anexo 7.	Tubería de Riego	176
Anexo 8.	Sistema de Riego	177
Anexo 9.	Invernaderos.....	177
Anexo 10.	Cuarto Frio.....	178
Anexo 11.	Bodega de Reciclaje Papel y Cartón, Plásticos, Vidrio, Papel no Reciclable y Material con Residuo Tóxico	178
Anexo 12.	Señalización	179
Anexo 13.	Tractor de la finca	179
Anexo 14.	Motocultor.....	180
Anexo 15.	Equipo de Protección para fumigador.....	180
Anexo 16.	Preparación de Terreno.....	181
Anexo 17.	Sistema de Transportación	181
Anexo 18.	Embonchado.....	182
Anexo 19.	Empacado.....	182

RESUMEN

El presente trabajo tuvo como objetivo proponer un Plan Estratégico de Marketing para la Florícola Jardines Piaveri Cía. Ltda., con la finalidad de expandir el mercado. Para dar cumplimiento con este objetivo se ha planteado un diagnóstico previo basado en el análisis del entorno interno y externo; este estudio se lo realizó utilizando la herramienta FODA con el que se pudo identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; mostrando así su situación actual. Al final de este capítulo se puede observar los resultados a través de un análisis matricial utilizando como sustento los componentes del diagnóstico, estos resultados permitieron evidenciar el direccionamiento estratégico que debía tomar la empresa. Los datos arrojados en el diagnóstico han sido tomados en cuenta para proponer un lineamiento estratégico de marketing en el que se establece los objetivos y estrategias genéricas basadas en el estudio de Lambin, J. (2003). Al trazar el camino a seguir se diseña como siguiente paso las estrategias operativas que contribuirán para el cumplimiento de los objetivos, este apartado propone estrategias, tácticas, actividades y tiempos de ejecución así como los costos que incurrirá este proyecto. Adicionalmente se integra un cuadro de control de acciones para verificar el cumplimiento de lo programado a través de indicadores. Al finalizar el estudio se pudo concluir que la empresa puede crecer hacia el mercado local procurando utilizar los productos estrella que posee.

Palabras Clave:

- PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING
- FLORÍCOLA JARDINES PIAVERI - COTOPAXI
- DIAGNÓSTICO SITUACIONAL
- ANÁLISIS FODA

ABSTRACT

The main goal of the present work is to propose a Strategic Marketing Plan for the flower farm Piaveri Gardens Ltd. Co, as to expand the market. In order to achieve that goal, a previous diagnosis has been established based on the internal and external environment; this study was carried out through a SWOT analysis in which the strenghts, opportunities, threats and weaknesses could be identified in order to show its current situation. At the end of this chapter the results can be seen through a matrix analysis using the diagnosis components as support. This results allowed to demonstrate the strategic directioning that the company had to take. The obtained data from the diagnosis had been noted to propose a strategic marketing lineament in which goals and basic strategies based on the Lambin, J. study (2003) are established. When tracing the path to follow, the operative strategies that will contribute to the goal achievement are designed. This part proposes strategies, tactics, activities and execution times as well as the expenses that this project will need. In Addition, an action control box is integrated so that the fulfillment of what has been programed can be monitored through indicators. When finishing the study, it has been concluded that the company can grow towards the local market by using the star products it has to offer.

Keywords:

- STRATEGIC MARKETING PLAN
- PIAVERI GARDENS LTD. CO.
- SITUATION DIAGNOSIS
- SWOT ANALYSIS

CAPÍTULO I

1. GENERALIDADES

1.1 Introducción

En las últimas décadas el sector floricultor se ha ubicado como una de las actividades más importantes dentro de los productos no tradicionales. La exportación de flores es ahora significativa para la economía ecuatoriana.

Todo esto ha conllevado a que el Ecuador sea considerado como uno de los países más importantes dentro de la producción y comercialización de flores.

El cultivo de flores para exportación es uno de los rubros de producción agrícola que mantiene un continuo desarrollo con nuevas áreas, y en grandes extensiones de terreno alrededor de la provincia de Cotopaxi se han posicionado empresas que se dedican al cultivo de rosas.

Las empresas florícolas en nuestro país de acuerdo a su desarrollo en los últimos años y por la competencia, estrategias de mercado y comercialización entre otros ha visto la necesidad de desarrollar planes de marketing que se ajusten de acuerdo a las fortalezas y debilidades de cada empresa.

Además en esta florícola no se ha desarrollado un estudio de marketing completos que ayuden a esta empresa a conocer las necesidades de sus clientes, la posición de sus competidores, entre otros factores por esto la finalidad del presente proyecto es encaminar de mejor manera a la empresa florícola Jardines de Piaveri Cía. Ltda. Dotándole así de información necesaria para desarrollar las estrategias que le permitan ser altamente competitiva en el sector florícola.

1.2. Bases teóricas

1.2.1 Definición de Marketing

Según (Kotler & Armstrong, 2008) menciona que:

El marketing más que ninguna otra función empresarial se ocupa de los clientes. La definición más sencilla es que el marketing es la gestión de relaciones rentables con el cliente. El doble objetivo del marketing consiste en atraer a nuevos clientes generando un valor superior y en mantener y hacer crecer el número de clientes actuales proporcionándoles satisfacción. Hoy en día no se debe comprender el marketing en el viejo sentido de lograr una venta (“comunicar y vender”), sino bajo el razonamiento de satisfacer las necesidades del cliente. Si el profesional de marketing comprende las necesidades del consumidor, desarrolla productos y servicios que proporcionan un valor superior para el cliente, fija precios, distribuye y promociona dichos productos y servicios de forma eficaz, entonces los venderá fácilmente. (p. 5).

Con esta definición podemos decir que marketing es un proceso social en el que los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean. Las empresas construyen relaciones fuertes con los clientes y obtienen un valor de ellos a cambio.

La siguiente figura muestra como estos conceptos centrales del marketing están vinculados entre sí, uno detrás del otro.



Figura 1. 1. Conceptos centrales de Marketing

Fuente: Kotler, P. Amstrong, G. Fundamentos de Marketing, 2008

Necesidades, Deseos y Demandas.

De acuerdo con (Richard L, 2002) “las necesidades son estados de carencia física o mental”. (p. 3).

Dicho en otras palabras, las necesidades son aquellas situaciones en las que el ser humano siente la falta o privación de algo.

Según (Stanton, Michael, & Bruce, 2004) “Ahora, cuando una necesidad es excitada o estimulada se convierte en un motivo. De este modo, el motivo es una necesidad lo bastante estimulada como para impulsar a un individuo a buscar satisfacción” (p. 119).

En ese sentido, “los deseos consisten en anhelar las satisfacciones específicas para las necesidades profundas (alimento, vestido, abrigo, seguridad, pertenencia, estimación y otras que se necesitan para sobrevivir)” (Kotler P, 1996) p. 7.

De acuerdo con Fisher. Espejo, "la demanda se refiere a las cantidades de un producto que los consumidores están dispuestos a comprar a los posibles precios del mercado". (Fischer L, 2001) p. 240.

Intercambio, Transacciones y Relaciones.

"El marketing aparece cuando las personas deciden satisfacer necesidades y deseos mediante el intercambio. El intercambio es el acto de obtener un objeto deseado de otra persona, ofreciéndole algo a cambio" (Kotler & Armstrong, 2008) p.10.

1.2.2 Definición del Marketing Estratégico

Según (Lambin, 2002) aporta con la siguiente definición:

El marketing estratégico se apoya de entrada en el análisis de las necesidades de los individuos y de las organizaciones. Desde el punto de vista del marketing, lo que el comprador busca no es el producto como tal, sino el servicio, o la solución de un problema, este servicio puede ser obtenido por diferentes tecnologías, las cuales están, a su vez, en un continuo cambio. El marketing estratégico sigue la evolución del mercado de referencia e identifica los diferentes productos – mercados y segmentos actuales o potenciales, sobre la base de un análisis de la diversidad de las necesidades a encontrar. La función del marketing estratégico es, pues, orientar la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, completamente adaptadas a sus recursos y a su saber hacer, y que ofrecen un potencial de crecimiento y de rentabilidad. (p. 8).

Para una empresa el atractivo de un producto depende de su competitividad, es decir, de su capacidad de atraer a los compradores antes que sus competidores y de mantener a los clientes satisfaciendo sus demandas.

Para la eficacia del marketing estratégico debe haber un conocimiento profundo del mercado con planes de penetración del mercado, así como políticas de distribución, precio y promoción sin las cuales el mejor plan no sería posible.

El marketing estratégico debe tener estrategias sólidas y claramente definidas, vigilar el entorno, la competencia; renovar la cartera de productos y adaptarse a los cambios del entorno.

1.2.3 Definición de Planeación Estratégica

Según (Hellriegel, 2008):

La planeación estratégica es el proceso que se utiliza para: 1) diagnosticar los entornos interno y externo de la organización, 2) decidir cuál será su visión y misión, 3) plantear sus metas globales, 4) crear y seleccionar las estrategias generales que aplicará y 5) asignar los recursos necesarios para alcanzar sus metas. En el proceso de la planeación estratégica, los altos directivos deben adoptar una perspectiva que abarque a toda la organización o a toda la división. Su enfoque se debe centrar en formular estrategias que aborden con efectividad las oportunidades y amenazas que se derivan de las fortalezas y debilidades de la organización. (p. 215).

Dicho en otras palabras por medio de la planeación estratégica se identifica las oportunidades, amenazas y otros datos que permiten a una empresa tener una base para la toma de decisiones y así aprovechar en el futuro.

También es un proceso que se inicia con metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y obtener resultados. Además se decide qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo

debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es organizada y conducida.

Un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la empresa.

1.2.4 Definición del Análisis FODA

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implementación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora. Recuperado: (Ramirez, 2015).

El nombre lo adquiere de sus iniciales Foda, en español, que significa: (F) fortalezas; (O) oportunidades; (D) debilidades y (A) amenazas.

Para las debilidades y fortalezas se debe analizar de manera interna la organización, tomando en cuenta todas las capacidades y sus recursos en todos los departamentos de la empresa como los aspectos administrativos, financieros y operativos. Para las amenazas y oportunidades se debe analizar el entorno externo de la empresa, en la que se debe aprovecharlas o superarlas de acuerdo a lo que le convenga a la empresa.

La información obtenida de un análisis FODA permite a la empresa evaluar la situación actual de la empresa y así poder tomar las acciones y correcciones que se necesita para alcanzar los objetivos de la organización.

Tabla 1. 1.**FODA**

FORTALEZAS	Son las capacidades y recursos que son las ventajas competitivas que sirven para explotar oportunidades.
DEBILIDADES	Son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo y constituyen una amenaza para la empresa por lo que deben ser controladas y superadas.
OPORTUNIDADES	Son una ventaja competitiva para la empresa, o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar la cifra de sus negocios.
AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none"> • Se define como toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o • bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad.

Fuente: Recuperado: (Ramírez, 2015)

1.3 Reseña Histórica de la Empresa

La Empresa Jardines Piaveri CIA. LTDA. Se creó en el año de 1996 gracias a la visión de Ricardo Dávalos Guevara junto con su hijo José Ricardo Dávalos Díaz, quienes después de un gran recorrido por la Sierra ecuatoriana, decidieron adquirir el terreno ubicado en Lasso, ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi.

Estas tierras fueron destinadas al cultivo y propagación de plantas ornamentales y flores para su comercialización y exportación. En sus inicios la Empresa contó con 4 hectáreas de terreno, que dieron lugar al cultivo de diversas variedades de rosas. Posteriormente se destinaron 2 hectáreas más al cultivo de mini rosas. Finalmente se realizó una ampliación del terreno, que tuvo como objetivo el cultivo de callas flor conocida como cartuchos. La empresa florícola Jardines de Piaveri está situado cerca de la ciudad de Latacunga, en un valle rodeado de volcanes y nevados como el del monte volcánico. Cotopaxi, uno de los sitios turísticos principales de Ecuador.

La empresa florícola Jardines Piaveri CIA. LTDA. Es una empresa familiar, que cuenta como sus socios a: Ricardo Dávalos Guevara y a sus tres hijos José Ricardo, María Piedad y María Verónica Dávalos Díaz.

La Empresa Jardines Piaveri CIA. LTDA. Inició sus actividades hace 19 años aproximadamente, durante este tiempo han pasado por sus caminos, cientos de trabajadores que han posicionado a esta empresa en un lugar destacado. Es por eso que la compañía valora mucho al talento humano, buscando un crecimiento mutuo.

Piaveri se ideó como una finca para el cultivo y exportación de variedades de rosas; en el transcurso del desarrollo del proyecto se incluyeron las rosas spray y en los últimos años, las callas lillies. La finca actualmente cuenta con 8,9 hectáreas bajo invernadero dedicadas a la producción de rosas y spray rosas. Las callas están sembradas en una hectárea de la florícola.

1.4 Razón Social de la Empresa

La razón social dentro de la cual opera la empresa es de compañía limitada y el capital de los socios se encuentran distribuidas entre las siguientes personas:

Tabla 1. 2.

Porcentajes de socios

SOCIOS	PORCENTAJE
Ricardo Dávalos Guevara	55 %
José Ricardo Dávalos Díaz	15%
María Verónica Dávalos Díaz	15%
María Piedad Dávalos Díaz	15%

Fuente: Administración Jardines Piaveri Cía. Ltda. 2014.

1.5 Logotipo

Este logotipo es el que la empresa Jardines Piaveri CIA. LTDA. Utiliza para identificarse de la competencia en el mercado nacional e internacional.



Figura 1. 2. Logotipo Empresarial Jardines de Piaveri Cía. Ltda.

Fuente: Administración Jardines Piaveri Cía. Ltda. 2014.

1.6 Ubicación Geográfica

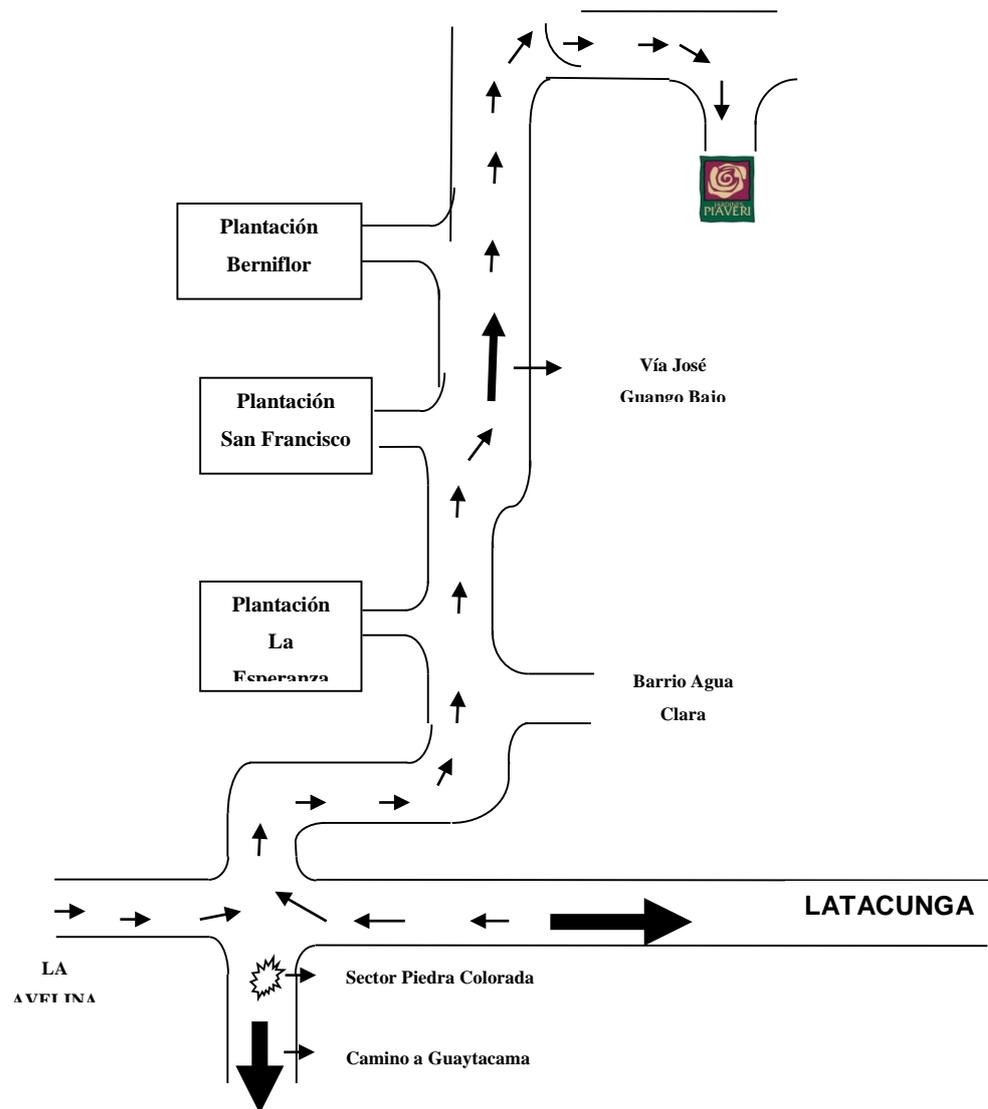


Figura 1. 3. Ubicación Geográfica

Fuente: Administración Jardines Piaveri Cía. Ltda. 2014.

Su ubicación se encuentra a dos kilómetros y medio del partidero de la Panamericana Norte en el Barrio Agua Clara en la vía a José guango Bajo en la provincia de Cotopaxi.

1.7 Tipo de empresa.

La empresa Jardines Piaveri CIA. LTDA., es una sociedad, cuya propiedad es de más de una persona. En estas, sus socios responden de forma ilimitada con sus bienes. En consulta de datos de los contribuyentes, puede conseguir la siguiente información:

Tabla 1. 3.

Información empresarial

RAZÓN SOCIAL:	JARDINES PIAVERI CIA. LTDA.
RUC:	0590059870001
NOMBRE COMERCIAL:	JARDINES PIAVERI CIA. LTDA.
ESTADO DEL CONTRIBUYENTE EN EL RUC	Activo
CLASE DE CONTRIBUYENTE	Especial
TIPO DE CONTRIBUYENTE	Sociedad
OBLIGADO A LLEVAR CONTABILIDAD	SI
ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL	CULTIVO DE FLORES Y CALLAS
FECHA DE INICIO DE ACTIVIDADES	11/06/1996

Fuente: Servicio de Rentas Internas, 2014

1.8 Descripción del Negocio

Jardines Piaveri CIA. LTDA. Es una empresa florícola dedicada a la producción, embonche y comercialización nacional e internacional.

Producción: La empresa produce de acuerdo a la demanda del mercado, se les entrega a los supervisores los pedidos diarios y ellos son los encargados de organizar a los obreros para que se corte los botones según los pedidos que se realicen. Los empleados están bajo la dirección de cada jefe de área. Se realiza la misma producción con rosas spray y callas.

Embonche: Al tener cortada la flor se la traslada de los diferentes bloques mediante canastas eléctricas al área de los supervisores de acuerdo a los pedidos clasifican la flor y revisan que se entregue a cada uno de los empleados en sus mesas, los mismos que tienen el trabajo de clasificarla de

acuerdos a los estándares pedidos por los diferentes clientes, se embonchan, guardan en cajas y se las traslada al cuarto frío.

En el proceso de embonche de callas se trasladan mediante coches dirigidos por trabajadores al área de postcosecha, se entrega a cada empleado para que se las clasifique si cumple con los estándares de exportación, se las emboncha y se las pone en canastas con rejillas para luego ser guardadas en cajas y trasladadas al cuarto frío.

Comercialización: Si las flores embonchadas mantienen los estándares serán entregadas y transportadas a los diferentes países y si la flor no cumple con la calidad deseada se embonchan para ventas nacionales. Mediante los vendedores se realiza la comercialización de las diferentes variedades que se produce en la finca. La misma comercialización tendrán las callas.

1.9 Justificación del Proyecto

El estudio propuesto se encamina a mejorar el desarrollo y la competitividad que mantiene la Empresa Florícola Jardines Piaveri Cía. Ltda. Frente a las varias florícolas que se encuentran ubicadas en la provincia de Cotopaxi por esta razón se ha visto la necesidad de desarrollar un plan de marketing que mediante la aplicación de los conocimientos recibidos ayude a obtener las herramientas necesarias para delimitar claramente el problema interno y externo.

Mediante la interacción de quiénes conforman la empresa Florícola Jardines de Piaveri Cía. Ltda., se podrá potencializar a la empresa enmendando errores y desarrollando estrategias que permitan dar un mejor posicionamiento a la Finca, para obtener mejor ganancia en sus operaciones comerciales.

Por esta razón este trabajo irá encaminado a desarrollar un plan estratégico que permita divisar fácilmente las debilidades que tiene la empresa e ir las combatiendo adecuadamente con las fortalezas, las mismas que nos llevarán hacer cada vez más competitivos.

Según los objetivos de la investigación se pretende lograr soluciones a las diferentes deficiencias de organización.

1.10 Objetivos del Proyecto

1.10.1 Objetivo General

Desarrollar un Plan Estratégico de marketing que permita establecer estrategias de crecimiento para la Florícola Jardines Piaveri Cía. Ltda., logrando expandir su mercado.

1.10.2 Objetivos Específicos

1. Identificar los conceptos básicos del marketing así como también el ambiente en donde se desarrolla la empresa y el capital humano que posee para tener una idea general de cómo está conformada la finca y como operan en la misma.
2. Realizar el análisis situacional a fin de evidenciar el estado actual de la florícola y así determinar su direccionamiento estratégico.
3. Delimitar estrategias empresariales para establecer una visión clara de la situación de Jardines Piaveri Cía. Ltda., y de esta manera poder plantear los correctivos necesarios.
4. Proponer estrategias del mix de marketing con la finalidad de crecer en el target group.
5. Establecer conclusiones y recomendaciones que mediante estos estudios permitan generar una guía para el desarrollo de la empresa y se encaminen hacia el crecimiento de la Empresa.

CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA JARDINES PIAVERI CIA. LTDA.

Para realizar un análisis se debe examinar los datos presentes, pasados y futuros de la empresa por lo que se debe desarrollar un análisis externo del Macroambiente y el Microambiente, y un análisis interno de la empresa, esto nos proporcionará una base para seguir el proceso de planificación mediante la evaluación de las fuerzas del ambiente y así poder establecer un diagnóstico de manera precisa y tomar las decisiones correctas.

2.1 Análisis Externo

Se refiere a factores que están fuera de la empresa pero que tienen relación con la misma y detienen o contribuye su desarrollo, la organización no tiene influencia en estos factores.

2.1.1. Macroambiente

La empresa se encuentra envuelta por una serie de fuerzas, las mismas que pueden afectar el entorno de la misma, de las cuales se puede aprovechar las oportunidades que presentan y prevenir las amenazas. Así mismo, observar en qué puntos es fuerte y puede generar una estrategia adecuada y de igual manera analizar los puntos débiles y contrarrestarlos oportunamente.

Son fuerzas que rodean a la empresa, sobre las cuales la misma no puede ejercer ningún control. Podemos citar el rápido cambio de tecnología, las tendencias demográficas, las políticas gubernamentales, la cultura de la población, la fuerza de la naturaleza, las tendencias sociales; fuerzas que pueden afectar significativamente y de las cuales la empresa puede

aprovechar las oportunidades que ellas presentan y a la vez tratar de controlar las amenazas.

- **Factores Económicos**

Según (Kotler & Armstrong, 2008) cita lo siguiente:

Los mercados requieren poder de compra además de gente. El entorno económico consiste en los factores que afectan el poder de compra y los patrones de gasto de los consumidores. Las naciones varían considerablemente en sus niveles y distribución del ingreso. Algunos países tienen economías subsistencia – consumen casi toda su producción agrícola e industrial. Estos países ofrecen pocas oportunidades de mercado, En el otro extremo están las economías industriales que constituyen mercados prósperos para muchos tipos de bienes. (p. 78).

La industria florícola ecuatoriana ha ido creciendo con el pasar de los años convirtiéndose en un producto no tradicional aceptado en el mercado norteamericano y europeo, de esta manera ha generado divisas internas en el País.

A continuación se realiza un análisis de algunos indicadores económicos del Ecuador, lo que permite que se permita estudiar la industria en la que se encuentran las flores y permitirá establecer las oportunidades que puede aprovechar la empresa y las amenazas que pueden influir en su desempeño.

a) Inflación del Ecuador

Tabla 2. 1.

Inflación Mensual y Acumulada 2014

MES	ÍNDICE	MENSUAL	ANUAL	ACUMULADA
Dic-2013	145,46	0,20%	2,70%	2,70%
Oct-2014	150,34	0,20%	3,98%	3,36%
Novi-2014	150,62	0,18%	3,76%	3,55%
Dic-2014	150,79	0,11%	3,67%	3,67%

Fuente: Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, 2014.

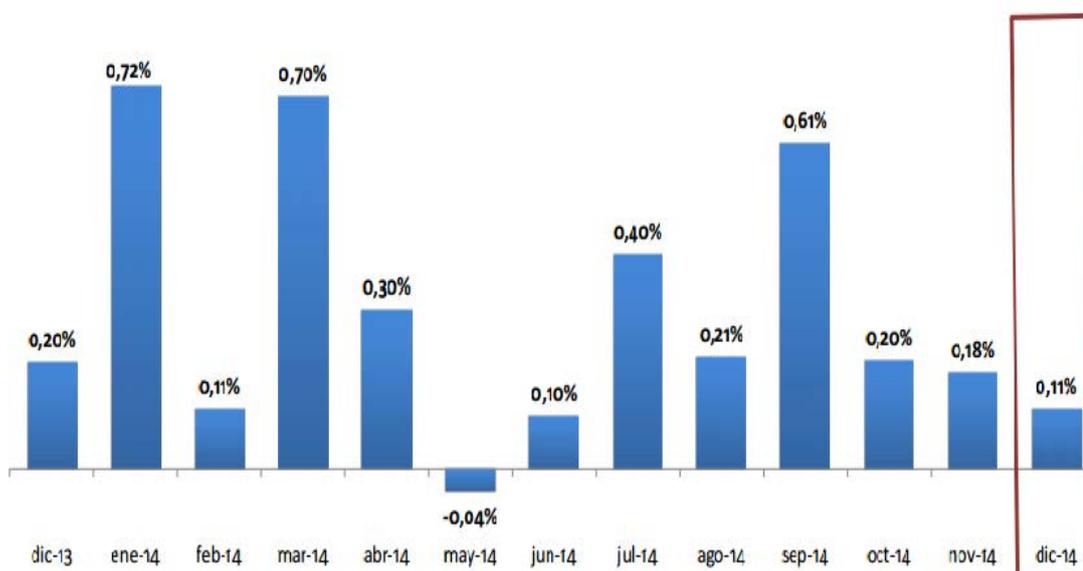


Figura 2. 1. Inflación Mensual y Acumulada 2014

Fuente: Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, 2014.

Según el INEC el Ecuador registró una inflación acumulada en Octubre del 2014 de 3,36% y una inflación mensual de 0,20%; en el mes de Noviembre la acumulada fue de 3,55% y la mensual de 0,18%; y en el mes de Diciembre este indicador económico fue de 3,67%, más alta que en los anteriores dos meses mencionados, ante el 2,70% del 2013, y la mensual del 2014 fue de 0,11% ante el 0,20% de Diciembre del año previo, con una canasta básica en el 2014 de \$646,30, estas variaciones en este indicador económico provoca un desequilibrio en la producción versus la demanda, lo que genera un incremento de precios de la mayor parte de los productos y servicios y por

ende una reducción en el poder adquisitivo para adquirirlos. Estos datos fueron proyectados en el último reporte del Índice de Precios al Consumidor IPC, publicado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

b) Producto Interno Bruto PIB

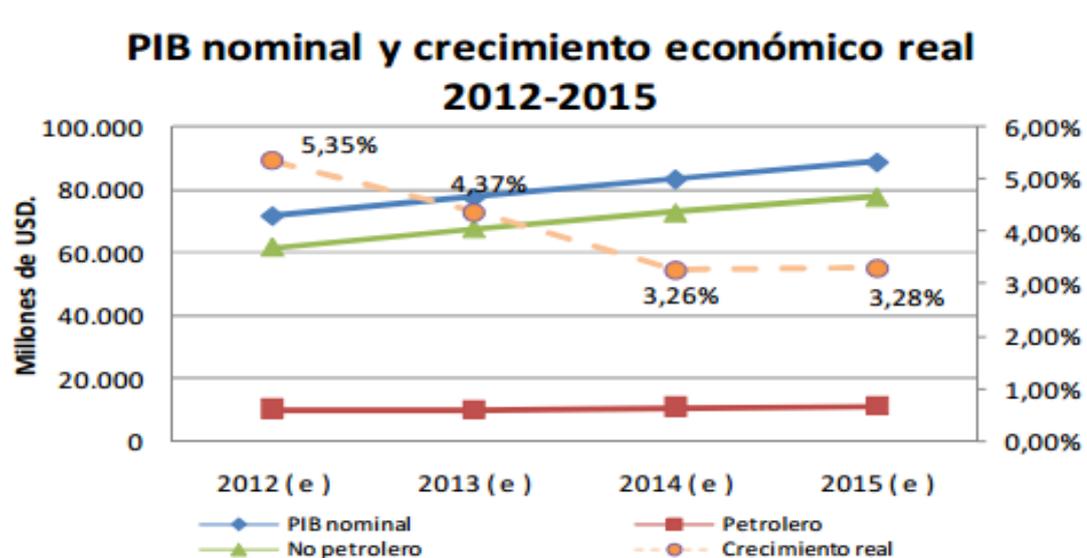


Figura 2. 2. Producto Interno Bruto PIB 2014

Fuente: Ministerio Coordinador de la Política Económica, 2014.

El Producto Interno Bruto nominal del Ecuador para el período 2012-2014 y su estimación para el año 2015, demuestra diferencias en el sector petrolero, lo cual impacta directamente en la estructuración del PIB, por lo que se estableció que el PIB nominal pasará desde los USD. 71.625.40 millones en el año 2012, a USD. 88.728.30 millones en el año 2015 y un crecimiento real promedio del PIB del 3,28% en este año mencionado ante el 3,26% del 2014.

Se estima que para el 2015 el petróleo genera una participación promedio respecto al PIB nominal sea de 13,10%, pero en este periodo se puede desarrollar un fortalecimiento en el PIB no petrolero.

c) Balanza Comercial

Tabla 2. 2.

Toneladas Métricas en Miles y valor USD FOB en millones

	Ene - Oct 2011		Ene - Oct 2012		Ene - Oct 2013		Ene - Oct 2014		Variación 2014 / 2013	
	Valor USD		Valor USD		Valor USD		Valor		Valor USD	
	TM	FOB	TM	FOB	TM	FOB	TM	USD FOB	TM	FOB
Exportaciones totales	22,986	18,478.2	23,375	19,951.7	24,334	20,673.5	25,677	22,033.9	5.5%	6.6%
<i>Petroleras</i>	15,931.4	10,775.3	16,623.8	11,797.8	17,107.7	11,883.3	17,991.0	11,716.0	5.2%	-1.4%
<i>No petroleras</i>	7,054.1	7,702.9	6,751.2	8,153.9	7,226.5	8,790.2	7,686.3	10,317.9	6.4%	17.4%
Importaciones totales	11,811	18,874.6	11,743	20,062.3	13,321	21,887.3	14,194	21,898.7	6.6%	0.1%
<i>Bienes de consumo</i>	973	3,892.5	919	4,037.0	831	4,160.2	936	4,123.8	12.6%	-0.9%
<i>Trafico Postal Internacional y Correos Rápidos (2)</i>	n.d.	111.6	n.d.	131.5	3.8	179.9	3.8	189.0	0.8%	5.0%
<i>Materias primas</i>	6,118	5,931.7	6,043	6,013.0	6,962	6,681.4	7,219	6,721.5	3.7%	0.6%
<i>Bienes de capital</i>	423	4,703.7	460	5,380.4	486	5,754.5	477	5,480.8	-1.9%	-4.8%
<i>Combustibles y Lubricantes</i>	4,292	4,161.3	4,318	4,448.0	5,036	5,018.3	5,558	5,329.8	10.4%	6.2%
<i>Diversos</i>	4.0	31.4	3.8	36.5	5.5	51.4	4.6	40.9	-16.3%	-20.4%
<i>Ajustes (3)</i>		42.3		16		41.7		13.0		-68.9%
Balanza Comercial - Total		-396.4		-110.6		-1,213.8		135.2		111.1%
<i>Bal. Comercial - Petrolera</i>		6,614.0		7,349.8		6,865.0		6,386.2		-7.0%
<i>Bal. Comercial - No petrolera</i>		-7,010.4		-7,460.5		-8,078.8		-6,251.0		22.6%

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2014,

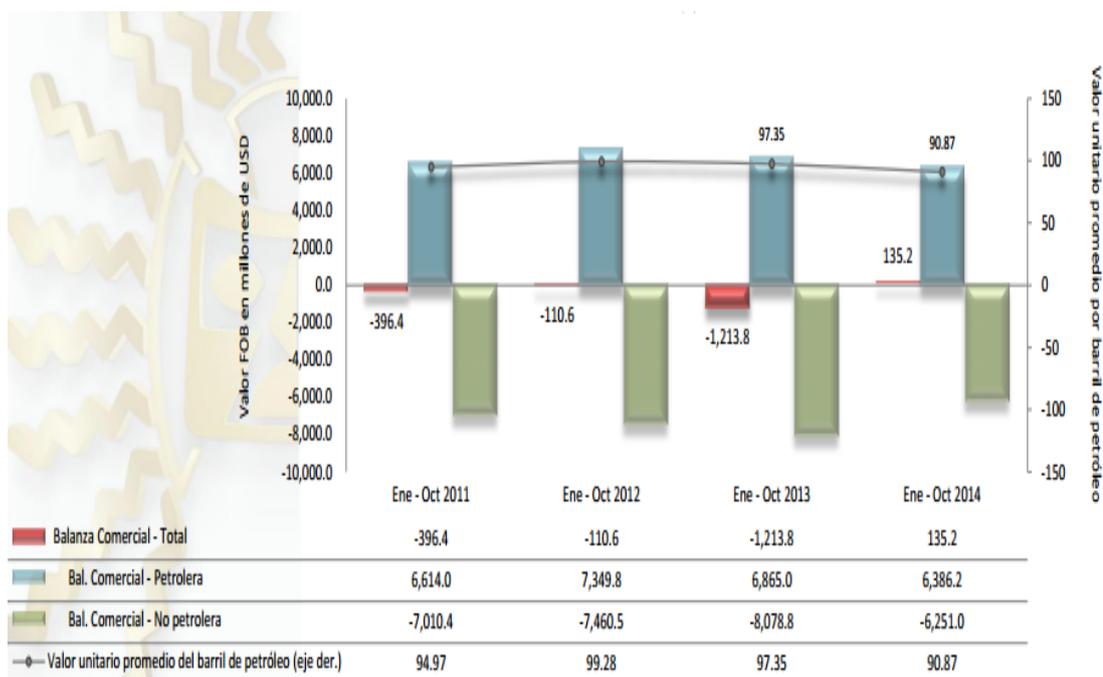


Figura 2. 3. Balanza Comercial
Fuente: Banco Central del Ecuador, 2014.

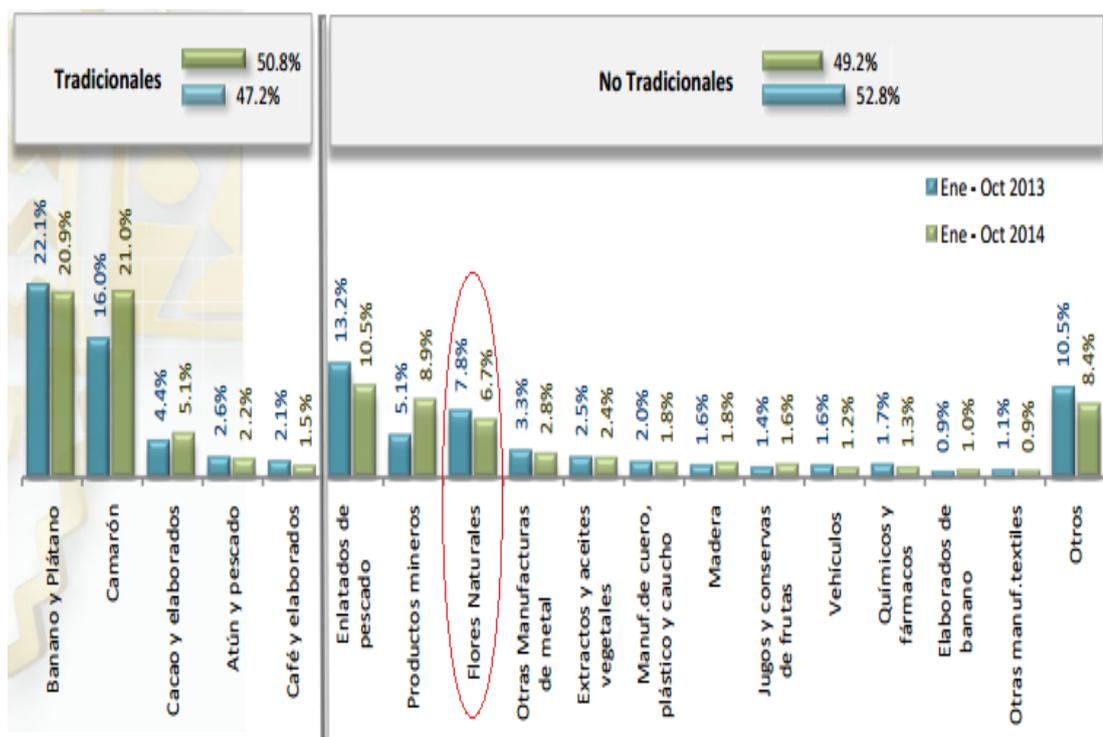


Figura 2. 4. Porcentaje de participación de productos no petroleros
Fuente: Banco Central del Ecuador, 2014.

La Balanza Comercial durante el período enero-octubre de 2014 registró un superávit de USD 135.2 millones, este resultado muestra que el comercio internacional ecuatoriano tuvo una recuperación de 111%, si se compara con el saldo comercial del mismo período en el año anterior, que fue de USD -1,213.8 millones.

La Balanza Comercial Petrolera, entre enero y octubre de 2014 presentó un saldo favorable de USD 6,386.2 millones; 7% menor que el superávit obtenido el mismo período del año 2013, que fue de USD 6,865 millones. Esta caída responde a una disminución en el valor unitario promedio del barril exportado en 6.7%, que pasó de USD 97,3 a USD 90.9; en volumen las ventas externas petroleras fueron 9.5% superiores entre los períodos analizados. Por su parte la Balanza Comercial no Petrolera, registrada en el período enero-octubre de 2014, disminuyó su déficit en 22.6%, frente al resultado contabilizado en enero-octubre de 2013, al pasar de USD -8,078.8 millones a USD -6,251 millones.

Las porcentajes entre el periodo Enero-Octubre 2014, de las ventas no petroleras en productos Tradicionales fueron de 50,8% y de los no tradicionales es de 49,2%, donde las flores cortadas representan el 6,7%.

d) Exportaciones no petroleras por sector

Tabla 2. 3.

Desempeño de Exportaciones de Flor cortada

SECTOR	Unidades	Ene-Abr		
		2012	2013	2014
Flores cortadas	Fob Miles USD	289,039	307,57	284,454
	Toneladas	43,58	51,754	56,118

Fuente: PROECUADOR, 2014.

e) Evolución Exportación Flores

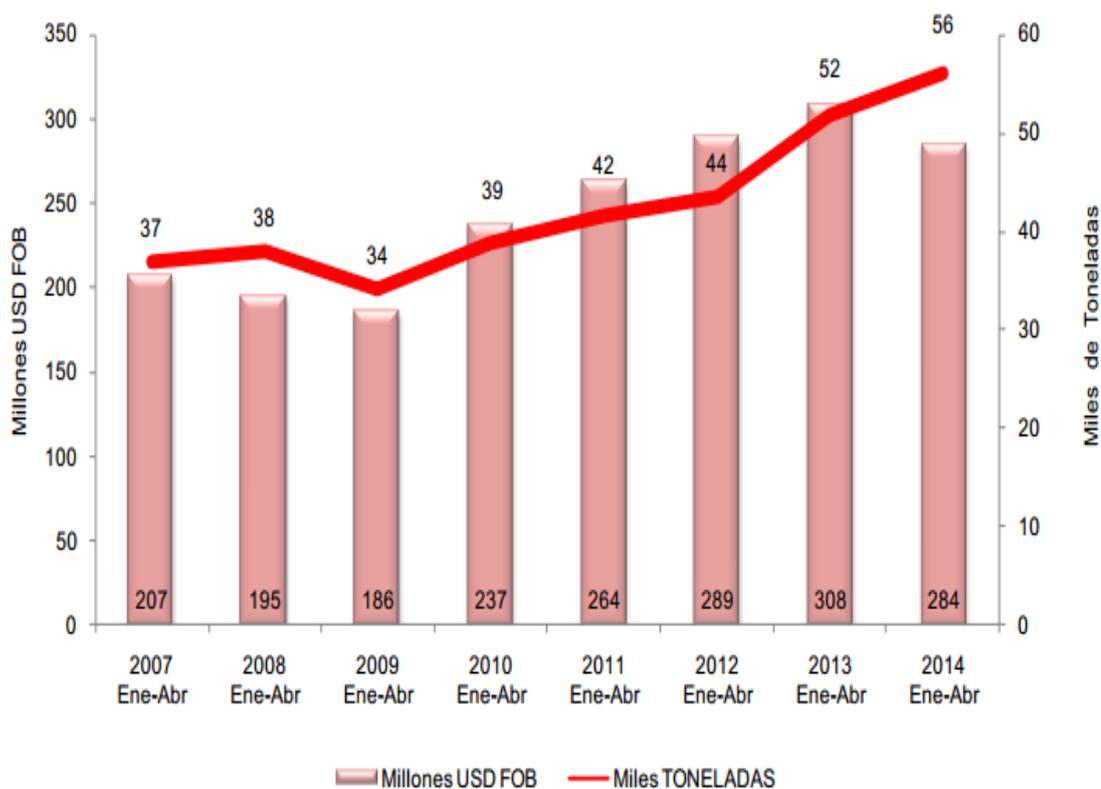


Figura 2. 5. Evolución Exportación Flores

Fuente: PROECUADOR, 2014.

Según la tabla 2.3 en donde se refleja el desempeño de flor cortada de Ecuador a nivel de unidades vendidas según el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones por FOB Miles USD en el 2014 se redujo a 284.454 ante el 2013 que fue 307.57, y a nivel de toneladas presentan 51.754 en el 2013, y en al año posterior 56.118, por lo que la evolución de las flores en toneladas se ha incrementado en un 8% a diferencia de FOB Miles USD que se redujo en un -8%.

f) Exportación de Rosas del Mundo a los Estados Unidos

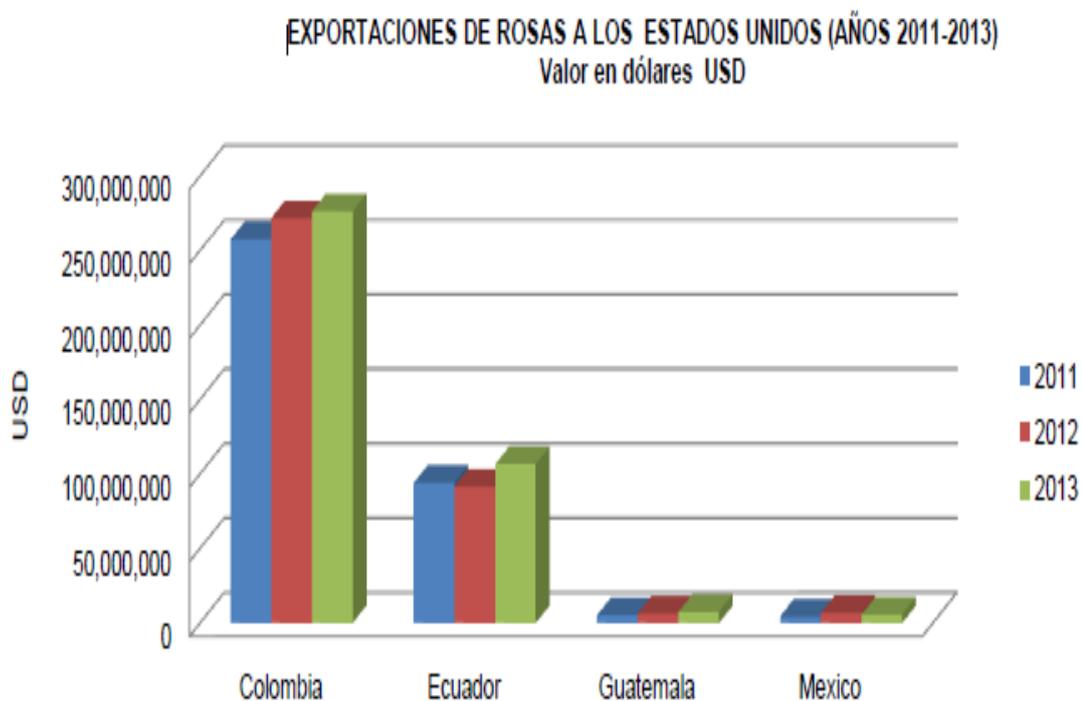


Figura 2. 6. Exportación de Rosas del Mundo a los Estados Unidos

Fuente: PROECUADOR, 2014.

Las Exportaciones de flores a nivel mundial a los Estados Unidos fueron realizadas a quince países por un valor de USD400,508,000 dólares en el año 2013, en el que Colombia ocupa el primer puesto como principal exportador, con USD276,470,000 dólares (69.03%), como segundo exportador de flores frescas se encuentra el Ecuador con USD106,489,000 dólares (26.59%). El crecimiento de las exportaciones de flores del Ecuador a los Estados Unidos entre el periodo (2012-2013) fue del 16.07% frente a Colombia del 1.65%. Las Exportaciones totales de rosas a los EEUU en el 2013 crecieron en un 5.31%.

g) Exportación de Rosas del Ecuador a los Estados Unidos

EXPORTACIONES DE ROSAS DE ECUADOR A LOS ESTADOS UNIDOS (USD)

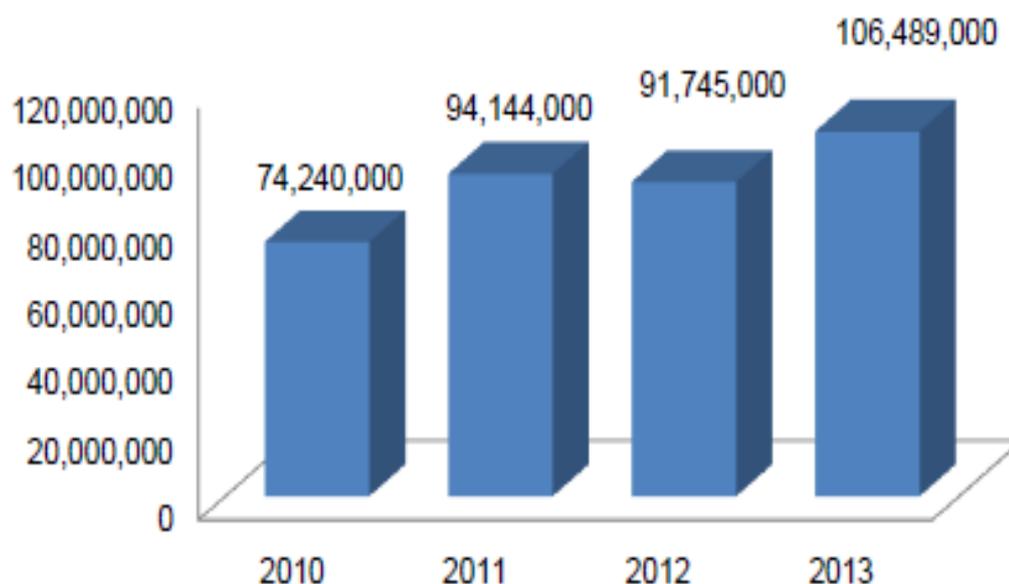


Figura 2. 7. Exportación de Rosas del Ecuador a los Estados Unidos

Fuente: PROECUADOR, 2014.

En este gráfico en donde consta los periodos desde el 2010-2013 en la exportación de rosas del Ecuador a los Estados Unidos se ha presentado un incremento del 37%, de USD 74.240.000 en el 2010 fue superado en el 2013 con un valor de USD 106,489,000, lo que nos indica que el consumo de este producto internacional como es el caso de las flores sigue incrementando y esto beneficia a la industria y a nivel País.

h) Barreras Arancelarias

A partir de la eliminación del ATPEA que era un convenio de preferencias arancelarias con los Estados Unidos que Ecuador tenía, el mismo que permitía ingresar la flor a ese país con 0% de arancel, pero a partir del año 2013 las flores ecuatorianas perdieron ese privilegio y actualmente se paga un porcentaje para que la flor ingrese a Norteamérica.

El Ministerio de Comercio Exterior comunicó a los exportadores que envían flor a la Unión Europea que, de conformidad con el artículo 2 del Reglamento N°. 1384/2014, publicado en el Diario Oficial N°. 57 de la Unión Europea, el 30 de diciembre de 2014, "no se aumentarán los derechos de aduana aplicados a las mercancías originarias del Ecuador" pese a que Ecuador deja de ser beneficiario del Sistema Generalizado Plus (SGP+). De esta manera el Ecuador mantiene el acceso comercial a la Unión Europea en las mismas condiciones que las que tenía bajo el SGP+.

Los procedimientos para remitir las mercancías de exportación a los países miembros de la Unión Europea se realizarán con el mismo tipo de documentación con las que eran despachadas cuando el Ecuador se beneficiaba del SGP+.

Frente a ciertas dudas se realizó una consulta con la Dirección de Aranceles y Aduanas de la Comisión de la Unión Europea quien confirmó que lo anterior implica que los certificados de origen de las mercancías provenientes del Ecuador deben ser despachados con el Formato de certificación de origen "A", que es el que se acompaña a las mercancías que ingresan con exoneración arancelaria otorgada unilateralmente por parte de la UE, por esta razón se sigue teniendo un arancel del 0%. Recuperado: (EXPOFLORES, 2015).

Otros Países que pagan aranceles son Canadá, Kazajstán, Rusia, Suiza y Ucrania; el cuarto aplica aranceles elevados a Ecuador, sin embargo el 0.93% de lo exportado en flores se va a este destino.

Tabla 2. 4.

Arancel cobrado por los principales compradores a Ecuador

País	Rosas
Alemania	0,00%
Brasil	0,00%
Canadá	10,50%
Chile	0,00%

CONTINÚA →

Colombia	0,00%
Eslovaquia	0,00%
España	0,00%
Estados Unidos	6,08%
Francia	0,00%
Países Bajos	0,00%
Italia	0,00%
Japón	0,00%
Kazajstán	19,75%
Reino Unido	0,00%
Rusia	20,40%
Suiza	43,18%
Ucrania	7,50%

Fuente: Ministerio de Comercio Exterior, 2014.

Al realizar el análisis en el factor económico podemos encontrar las siguientes OPORTUNIDADES:

- El Ecuador el sector florícola constituye una de las actividades que genera ingresos al País por concepto de exportaciones no petroleras, y de acuerdo a la balanza comercial representa el tercer rubro en generar divisas para el Ecuador.
- El PIB se incrementó en el 2015 frente al del año anterior eso crea mayor estabilidad económica en el país y mejora la producción.
- Al exportar a la Unión Europea se tiene un arancel de 0%.

Las AMENAZAS son detalladas a continuación:

- La inflación que sigue aumentando en el paso del tiempo lo que ocasiona que los precios de productos y servicios aumenten.
- A nivel País las exportaciones en flor cortada aumentaron en toneladas pero se redujo en valor.
- La eliminación del ATPDEA porque las flores tienen un arancel del 6.8% para poder vender en los Estados Unidos y al no tener un acuerdo bilateral puede seguir aumentando.
- El Ecuador representa el segundo país en exportación de flores a los Estados Unidos debajo de Colombia con una diferencia de 42.44%.

- **Factor Político-Legal**

Según (Kotler & Armstrong, 2008) cita lo siguiente:

Los sucesos que tienen lugar en el entorno político afectan marcadamente las decisiones de marketing. El entorno político consiste en leyes, dependencia del gobierno, y grupos de presión que influyen en diversas organizaciones e individuos de una sociedad determinada y los limitan. (p.83).

a) Barreras no Arancelarias medidas sanitarias y fitosanitarias (MSF)

Las reglas internacionales para los productos agrícolas importados tienen que satisfacer no sólo los reglamentos técnicos, sino también las medidas sanitarias y fitosanitarias del país importador.

Los países adoptan estas medidas para proteger:

- a.- La vida de las personas y de los animales de los riesgos resultantes del uso en los alimentos de aditivos, contaminantes, toxinas u otros organismos patógenos (y garantizar así la sanidad de los alimentos).
- b.- La salud de las personas de las enfermedades propagadas por animales y vegetales.
- c.- Los animales y las plantas de las plagas y enfermedades.

La finalidad de los reglamentos sanitarios es velar por la sanidad de los alimentos o evitar que entren en un país enfermedades transmitidas por animales. Estos reglamentos tienen por objeto asegurar que las variedades de plantas importadas no introduzcan en un país enfermedades.

Requisitos para exportar

Los requisitos para exportar las flores que se tiene que cumplir con Agrocalidad son los siguientes:

Verificar Estatus Fitosanitario: Verificar si el país de destino ha levantado las restricciones sanitarias de acceso a los productos de origen vegetal ecuatorianos a través del Estatus Fitosanitario el cual consiste en la información que detalla la situación sanitaria y fitosanitaria de las flores en el Ecuador para revisión y aprobación del país de destino.

Registro en Agrocalidad como Operador de Exportación: Solicitar el registro de operador en la página web de Agrocalidad (www.agrocalidad.gob.ec) según si el usuario es Productor, Productor - Exportador, Exportador, Comercializador, Acopiador.

Documentos Requeridos como Operador de Exportación:

- RUC
- Copia de cédula
- Constitución de la empresa
- Nombramiento del representante legal (persona jurídica)
- Croquis de ubicación del centro de acopio (exportador) y cultivo (exportador - productor)
- Factura de pago según la solicitud de registro.

Inspección: Un auditor de Agrocalidad realiza la inspección del lugar detallado en el croquis entregado como documento requerido, y prepara un reporte el cual debe ser aprobado esta entidad de control. Una vez aprobado el reporte se emite al usuario un certificado de registro y un código de registro los cuales avalan el registro como operador en Agrocalidad (Este registro es reconocido internacionalmente).

Solicitar certificado fitosanitario: Previo al embarque de las flores, se requiere el certificado Fitosanitario, uno por cada exportación y se lo debe solicitar máximo dos días antes del despacho de la misma. Se solicita una inspección o pre-inspección (si el lugar de acopio o cultivo sea fuera del lugar de salida de la carga) esto se realiza en el punto de control (Aeropuertos, Puertos Marítimos, Pasos Fronterizos) o en las coordinaciones provinciales de Agrocalidad en el caso de una pre-inspección.

Documentos Requeridos:

- Registro como operador
- Copia del manifiesto de embarque
- Factura proforma u otro documento que indique información del envío.
- En el caso de pre-inspección se emitirá un certificado provisional que se canjeará por el Certificado Fitosanitario.
- En el caso de una inspección una vez aprobada se otorgará el Certificado Fitosanitario para el envío a realizarse.

Los requisitos para exportar las flores que se tiene que cumplir con Aduanas son los siguientes:

- Contar con el Registro Único de Contribuyentes (RUC) otorgado por el Servicio de Rentas Internas (SRI).
- Registrarse en el nuevo Sistema ECUAPASS, para lo cual debe cumplir:

Paso 1

Adquirir el Certificado Digital para la firma electrónica y autenticación otorgado por las siguientes entidades:

- Banco Central del Ecuador.
- Security Data.

Paso 2

Registrarse en el portal de ECUAPASS, aquí se podrá:

1. Actualizar base de datos
2. Crear usuario y contraseña
3. Aceptar las políticas de uso
4. Registrar firma electrónica.

Proceso de exportación

Se inicia con la transmisión electrónica de una Declaración Aduanera de Exportación (DAE) en el nuevo sistema ECUAPASS, la misma que podrá ser acompañado ante una factura o proforma y documentación con la que se cuente previo al embarque, dicha declaración no es una simple intención de embarque sino una declaración que crea un vínculo legal y obligaciones a cumplir con el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador por parte del exportador o declarante.

Los datos que se consignarán en la DAE son:

- Del exportador o declarante
- Descripción de mercancía por ítem de factura
- Datos del consignante
- 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: la factura original, autorizaciones previas (cuando el caso lo amerite) y el Certificado de Origen electrónico (cuando el caso lo amerite).

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 exportar se le notificará el canal de aforo asignado, los mismos que pueden ser:

- Canal de Aforo Documental
- Canal de Aforo Físico Intrusivo
- Canal de Aforo 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.

En el caso del Canal de Aforo Físico Intrusivo se procede según lo descrito anteriormente adicional al proceso la inspección física de la carga y su corroboración con la documentación electrónica y digitalizada.

Barreras no Arancelarias Estados Unidos

Las barreras no arancelarias que Estados Unidos establecen para el ingreso de flores cortadas ecuatorianas se encuentran registradas en el Ministerio de Comercio Exterior donde constan los siguientes datos:

Tabla 2. 5.

Medidas Fitosanitarias Estados Unidos

MEDIDA NO ARANCELARIA	
País:	ESTADOS UNIDOS
Partida:	060311 060319
Categoría:	Requisitos sanitarios y fitosanitarios
Fecha Adopción:	2012-11-01
Título de la medida:	Certificados sanitarios
Norma de sustento:	Cut Flowers and Greenery Import Manual
Resumen de la medida:	Las normas para la importación de flores cortadas son expedidas por el Departamento de Agricultura de Estados Unidos. El manual presenta los diferentes procedimientos, requerimientos que en materia de protección fitosanitaria exige Estados Unidos para la importación de flores cortadas. En materia de procedimientos proporciona los requisitos previos y las direcciones generales de muestreo, la inspección, la determinación del riesgo de plagas, y la regulación de los artículos frescos, cortados; y el protocolo para el Programa de Liberación Nacional de Flores Cortadas. Igualmente identifica las prohibiciones y restricciones que se aplican a la admisibilidad de artículos frescos, cortados. Este Manual es complementario a las medidas identificadas anteriormente en relación al producto en referencia. Las medidas que constan en este Manual están vigentes.
Descripción:	Importación flores

Fuente: Ministerio de Comercio Exterior, 2013.

Tabla 2. 6.

Medidas Fitosanitarias Estados Unidos

MEDIDA NO ARANCELARIA	
País:	ESTADOS UNIDOS
Partida:	060311 060319
Categoría:	Requisitos sanitarios y fitosanitarios
Fecha Adopción:	2013-02-28
Título de la medida:	Controles cuarentenarios
Norma de sustento:	FOREIGN QUARANTINE NOTICES CUT FLOWERS
Resumen de la medida:	Esta norma es expedida por el Departamento de Agricultura de Estados Unidos. De acuerdo a esta norma todas las flores cortadas importadas a Estados Unidos deben ponerse a disposición de un inspector para su examen en el puerto de

CONTINÚA →

llegada y debe permanecer que sea liberado, o autorizado su ingreso. El inspector está autorizado a tomar acciones para prevenir la introducción de plagas, como puede ser la desinfección, limpieza, acción tratamiento, reexportación, o de otro tipo con respecto a las flores cortadas importadas que se encuentran infectadas con plagas o enfermedades, el inspector proporcionará una notificación de acción de emergencia (PPQ Formulario 523) para el importador, propietario o agente o representante del importador o propietario de las flores cortadas. El importador, propietario o agente o representante del importador o propietario deberá, dentro del plazo especificado en el Formulario PPQ 523 y con cargo a su cuenta, destruir las flores cortadas, o enviar a un punto fuera de Estados Unidos, moverlos a una sitio autorizado y/o aplicar los tratamientos, u otras salvaguardas según lo prescrito por el inspector en el Formulario PPQ 523. Además, si el importador, propietario o agente o representante del importador o propietario no sigue las condiciones en el Formulario PPQ 523 en el plazo indicado, APHIS se encargará de la destrucción de las flores cortadas, y el importador, propietario o agente o representante del importador o propietario será responsable por todos los costos incurridos. La norma establece unas disposiciones específicas para la importación de crisantemos originarios de algunos destinos, entre ellos el Ecuador. La medida está vigente <http://www.aphis.usda.gov/>

Descripción: Requisito cuarentena flores

Fuente: Ministerio de Comercio Exterior, 2013.

El factor político-legal representa una OPORTUNIDAD para la exportación de flores cortadas ya que las medidas fitosanitarias y los requisitos que establecen para exportar, determina en las florícolas la calidad con la que debe contar el producto entregado al exterior, de esta manera la empresa mediante estos requerimientos protegen su flor y la existencia de su negocio, además la competencia se estandariza porque estos requisitos deben tener todas las florícolas que deseen vender sus flores a clientes internacionales.

Adicionalmente se debe mencionar que las leyes y reglamentos deben estar diseñadas para proteger la producción local, sin embargo se ha observado un incremento de controles y tasas que han llegado a afectar el precio por ende su competitividad en el mercado; considerándose como una AMENAZA el factor legal.

- **Factor Tecnológico**

El cambio constante tecnológico que caracteriza la economía actual exige que las empresas se encuentren en constante actualización, busquen tecnología idónea que permita encontrar oportunidades para innovar y competir en el mercado.

Sin embargo el sector empresarial ecuatoriano en su mayoría sigue viendo a la innovación como un gasto y no como una inversión. La mayoría de las empresas en Ecuador no cuenta con investigación y desarrollo interno, y en muchos casos ni siquiera con departamentos técnicos efectivos que promuevan la generación de innovación.

El cambio constante de tecnología en los países a donde se exportan las flores hace que las florícolas del Ecuador necesiten de una constante evolución para poder satisfacer a sus clientes.

En estos tiempo favorablemente el comercio electrónico y la popularización de Internet ha influido en la comercialización, actualmente el mayor número de contactos se hacen por este medio, eliminando muchos intermediarios de la cadena.

La tecnología a la que se puede acceder para optimizar los recursos en la empresa puede presentarse en distintos campos de la producción de las flores, con las que podemos llegar a una automatización en la florícola, entre las que destacaremos:

- **Tecnología Aquapacks en empaque**

En los últimos años se ha desarrollado un tipo de empaque llamado Proconas-Aquapacks que consiste en empaçar flores en posición vertical adentro de unas cajas especiales las mismas que en la base contienen agua

y un biocida. Las Proconas para ser enfriadas se colocan en un diseño en la que el aire pasa por las flores y salen por las rejillas de ventilación en la base de las canastas. Existe un revestimiento encima del espacio de aire, esto permite sellar el aire del fondo de las cajas y el pallet. Para que el aire pase a través de las cajas se utiliza una tira de lona o una lámina de cartón alrededor de la base de las cajas.

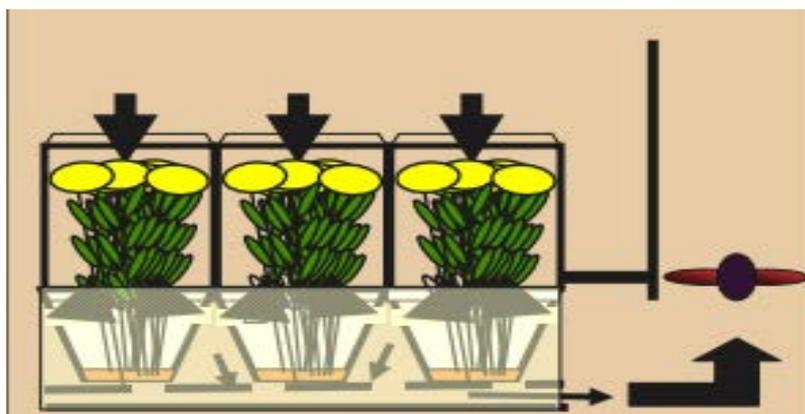


Figura 2. 8. Sistema Proconas-Aquapacks

Fuente: Reid. M, 2009.

Las ventajas de este tipo de empaque es que las flores todo el tiempo van a estar en agua y el cliente va a recibirlas frescas porque la temperatura y la humedad son iguales que el cuarto frío o el camión y todas las flores están en contacto directo con el aire en movimiento. Las flores no se deslizan porque la forma de empacarlas es de manera vertical y así llegan a los clientes en buen estado y un collar de cartón protege las cabezas de las flores. Están hechos de cartón corrugado y material sintético 100% reciclables.

Papel TransportCARE®

La empresa Floralife presentó un nuevo producto llamado TransportCARE® el cual es un papel encerado para usar en la postcosecha, y se lo utiliza para reducir la propagación de una enfermedad en flor llamada Botrytis Cinerea, la misma que se reconoce porque el borde de la flor se torna color café grisáceo. Los beneficios que tiene la utilización de este papel son:

- Reduce la propagación prematura de esporas de *Botrytis*.
- El tamaño de las hojas de papel se ajusta a la mayoría de los tamaños de las cajas de empaque para transporte. La hoja de papel mide 10" x 40" (25 cm por 102 cm).
- Las hojas son fáciles de usar. Sigue las instrucciones del empaque para su uso.
- Ayuda a reducir el envejecimiento prematuro de la flor.
- Es efectivo tanto en transporte refrigerado como en transporte sin control de temperatura.
- Ayuda a disminuir costos por desperdicio. Recuperado: (FLORALIFE, 2014).

Productos Nevado Ecuador

La empresa Nevado Ecuador que forma parte de nuestra competencia por dedicarse a la exportación de flores cortadas, además ha logrado desarrollar por medio de la implementación de tecnología en su empresa varios productos comestibles y de uso doméstico que son comprados por sus clientes internacionales. Los productos son:

- Velas aromáticas de rosas
- Miel a base de rosas
- Frasco de sal de mar con rosas
- Vinagre a base de rosas
- Chocolate a base de rosas
- Té a base de rosas
- Barra energética a base de rosas
- Sal gourmet con rosas
- Mermelada a base de rosas
- Crema de licor a base de rosas

El Factor Tecnológico representa una OPORTUNIDAD para la florícola porque existe en el mercado varios productos que puede adquirir y entregar a sus clientes un producto diferenciado, además pueden alcanzar la automatización en varios de sus procesos y así optimizar sus recursos.

- **Factor Ambiental o Ecológico**

Es el “conjunto de disposiciones que afectan las actividades de la empresa debido a las diversas cuestiones necesarias para proteger el medio ambiente en materia de agua, suelo, aire, flora y fauna y demás elementos de los sistemas ecológicos” (Montaño; 1998, p. 186).

Las empresas tratan de frenar el deterioro ecológico que es una preocupación a nivel mundial y desean entregar un producto libre de enfermedades que cumpla con los estándares de calidad por esta razón el Gobierno del Ecuador mediante sus entidades de control emite ciertas certificaciones que son necesarias para que la finca pueda exportar su producto y cumpla con las leyes del País.

Los permisos que emite la entidad de control Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro (Agrocalidad) son los siguientes:

- Permiso de Exportadores: Requisito indispensable para poder exportar.
- Finca libre de Trips: Certifica que el producto está libre de esta enfermedad.
- Finca libre de Ácaros: Certifica que la flor está libre de estos insectos.
- Finca acopiadora de otras especies: Certifica que esta finca puede recolectar otro tipo de flor.

El permiso que emite el Ministerio de Medioambiente es el siguiente:

- **Licencia Ambiental**

Esta licencia la emitía la Municipalidad de Latacunga pero por cambios en el Gobierno del Presidente Rafael Correa, ahora la emite el Ministerio de Medioambiente, la empresa Jardines Piaveri CIA. LTDA., se encuentra en proceso para sacar este permiso desde el 2011, pero hasta la presente fecha no se ha emitido este certificado, pero esto no acarreado a que se dificulten las exportaciones de flor.

Los requisitos para este permiso ambiental que tiene que entregar la florícola al Ministerio del Ambiente es el Estudio de Impacto Ambiental donde el objetivo es comunicar a la entidad antes mencionada la ubicación geográfica de la finca, el estado que se encuentra y que impacto ambiental puede tener la actividad de negocio, además se debe entregar el Plan de Manejo Ambiental, en este documento se propone las acciones a realizarse para disminuir y controlar la contaminación.

El permiso ambiental emitido por el MAE representa una AMENAZA para la finca, porque el Gobierno puede dar plazos cortos para que se obtenga este permiso, además de que no existe ninguna otra entidad de control que certifique el impacto ambiental que genera una empresa.

• **Factor Sociocultural**

De acuerdo a (Kotler & Armstrong, 2008)menciona lo siguiente:

El entorno cultural se compone de instituciones y otras fuerzas que afectan valores, percepciones, preferencias, y comportamientos básicos de una sociedad. La gente crece en una sociedad determinada que moldea sus creencias y valores básicos, y absorbe una visión del mundo que define sus relaciones con los demás. (p. 87).

Los individuos, los grupos y la sociedad como un todo cambian constantemente en función de lo que consideran formas deseables y aceptables de vida y de comportamiento. Tales modificaciones pueden incidir profundamente en las actitudes de los individuos hacia los productos y hacia las actividades de mercadeo. Es importante que los gerentes de mercadotecnia puedan comprender y predecir los cambios en los valores individuales y sociales que pueden ser considerados fundamentales por los grupos de consumidores y cómo estos repercuten en las actividades de mercadotecnia de las empresas. Las personas en una sociedad determinada tienen creencias y valores profundamente arraigadas; hay creencias y valores fundamentales que se transmiten de padres a hijos y son reforzados por las escuelas, las iglesias, los negocios y el gobierno. En cambio, creencias y valores secundarios presentan mayores posibilidades de cambio. Es importante que los ejecutivos en mercadotecnia los conozcan, ya que pueden influir en los valores secundarios, pero tienen muy poco dominio sobre los valores fundamentales. En la corriente globalizante de la economía, de la cual no podemos aislarnos, se nos presentan algunos cambios en las variables socioculturales que afectan significativamente la mercadotecnia, y sus tendencias son, a saber: la última década se ha caracterizado por hacer más hincapié en la calidad de vida que en la cantidad de bienes que consumimos. Recuperado: (Galarza, 2008).

En estos países desarrollados la compra de flores forma parte de su cultura y sus tradiciones por esta razón citamos las siguientes festividades en algunos países es donde más se vende las flores:

Tabla 2. 7.

Festividades de Países Importadores

FESTIVIDADES	FECHA
Estados Unidos	
Día de San Valentín	14 de febrero
Día de San Patricio	17 de marzo
Primer día de Pascua de los Judíos	8 de abril
Pascua	15 de abril
Día de las Secretarias	Varia

CONTINÚA →

Día de la Madre	Varia
Día de los Caídos	28 de mayo
Día de la Independencia	4 de julio
Rosh Hashana (Año Nuevo judío)	18 de septiembre
Semana Nacional de las Flores	23-29 de septiembre
Día de Acción de Gracias (varia)	Varia
Hanukkah	10 de diciembre
Navidad	25 de diciembre
Otros países	
Año Nuevo Japón y Rusia	1 de enero
Día de los Adultos- Japón	8 de enero
Día Internacional de la Mujer	8 de marzo
Ohigan (Inicio de la Primavera)- Japón	18-24 de marzo
Día del Trabajo- Alemania, Francia y España	1 de mayo
Día de la Victoria – Francia y Rusia	9 de mayo
Día de la Madre y del Padre- Japón, China, Alemania, Holanda, Francia, Italia, España,	varia
Día de la Escuela – Rusia	22 de junio
Día de la Independencia – Francia	14 de Julio
Shinbon (Día de las almas) – Japón	13-16 de julio
Obon – Japón	13-16 de agosto
Ohigan (comienzo del otoño) Italia y Alemania	20-26 de septiembre
Día de Acción de Gracias – Canadá	Varia
Día del Profesor – Rusia	8 de octubre
Día de Todos los Santos- España, Francia, Italia, Alemania	1 de noviembre
Día de los Difuntos- Francia, Italia, Holanda	2 de noviembre

Fuente: Floral Holidays calendar, 2011, Recuperado en: www.colombianflowers.com

Hábitos de Consumo y Motivos de Compra

Según (PROECUADOR, 2014), las tendencias del consumidor de flores se basan en varios factores entre los cuales destacan los siguientes:

- Las mujeres representan el 65% de los compradores de flores y los hombres el 35%.
- Compra en Floristerías mayores de 45 años.
- Compras E-commerce menores de 45 años.
- Las compras las realizan en un 67% para regalo y 33% para uso personal.
- El 14% de las compras son para celebraciones periódicas
- Navidad 30%
- Día de la Madre 26% (en especial la rosa blanca)
- Amor y amistad (San Valentín) 20% (en especial rosa roja).

- Otros 24% (Easter13%, Thanksgiving 6%)
- El 86% para celebraciones o uso personal. Las flores son un regalo tradicional de la cultura de EE.UU.
- Expresión de amor o amistad espontáneo 50%
- Decoración 13%
- Cumpleaños 5%
- Aniversario 3%
- Recuperación 2%

Los principales factores que influyen en sus compras son los siguientes:

- Disponibilidad de ingreso para gastos untuarios, la cual en la actual recuperación tiene una tendencia positiva.
- Celebración, fecha o motivo de la compra.
- Subjetivo a gusto y precepción de cada persona.
- Facilidad de ordenar y rapidez de entrega.

El nivel sociocultural para la empresa Jardines Piaveri representa una OPORTUNIDAD porque el comprar flores en Estados Unidos y Europa representa parte de su cultura y sus tradiciones, lo hacen que adquieran este producto no tradicional en fechas especiales personales y a nivel de país, o simplemente para el adorno de sus casas o cualquier tipo de evento.

La AMENAZA que se encuentra es que el sector florícola está basado en la moda por esta razón las personas cambian de preferencias.

2.1.2. Microambiente

Se debe analizar el Microambiente de la empresa porque afecta las decisiones que se toman respecto a la administración de marketing, además las organizaciones se abren como canal para la mercadotecnia contribuyendo

a crear valor, y para la comercialización están los proveedores y los intermediarios.

Existen componentes de los que dependerá el éxito de la empresa y son los competidores que tiene interés o influencia, presentes y futuros en la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos.

- **Clientes**

Cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios. Recuperado: (Chamorro, 2013).

Algunas consideraciones de (Kotler P. , Los 80 Conceptos Esenciales del Marketing de la A a la Z, 2003) acerca de los clientes:

- Si no prestan atención a sus clientes, alguna otra empresa lo hará.
- Las empresas deben considerar a sus clientes como un activo que debe ser gestionado como cualquier otro activo de la empresa.
- Los productos van y vienen. El reto de las empresas se centra en que sus clientes duren más que sus productos. Tienen que considerar más los conceptos ciclo de vida del mercado y ciclo de vida del cliente en lugar del concepto ciclo de vida del producto. (p.8)

La empresa Jardines Piaveri Cía. Ltda., tiene varios tipos de clientes por lo que se los detalla a continuación:

Clientes Finales

Es el mercado de consumo que son las personas de la misma empresa o ajenas a la misma que utiliza la flor para satisfacción personal, como son los trabajadores o personas de los alrededores.

A pesar del porcentaje mínimo que esto representa una OPORTUNIDAD para la empresa porque se crea una relación de venta con los trabajadores y personas comunes que se convierten en clientes locales para que no toda la flor sea revendida por los clientes industriales.

Clientes Industriales

Es el mercado que compra la flor para revenderla y obtener un beneficio. Este tipo de clientes son empresas que se encargan de vender la flor y ganan un valor adicional de dinero, es decir compra el producto el mayorista nacional que es Latin Fresh y esta flor se transporta junto con el camión que sale todos los días de la finca, y existe una persona que paga esta empresa que es la que encarga de embonchar y empacar la flor. La facturación se realiza cada mes.

Clientes Internacionales

Estos clientes son los que compran la flor en el extranjero, son clientes internacionales, es por esto que de acuerdo a sus exigencias y gustos se produce en la finca.

Los clientes son los que imponen las características de la flor que desean comprar como el punto de corte, tamaño del botón, estilo de follaje, altura del tallo y también deciden como desean el embonchado.

Cada cliente es entrevistado por las vendedoras para saber sus preferencias y también acuerdan la manera de pago de cada pedido, el tiempo máximo es de treinta días.

El 90% de flores producidas son destinadas para la exportación mientras que el 10% es para flor nacional entre flores que no cumplen con los estándares y flores dadas de baja.

Los países que compran la flor de Jardines Piaveri son:

Tabla 2. 8.

Lista Clientes Industriales

CLIENTES INDUSTRIALES	TIPO DE VENTA	% DE VENTA	TIPO DE NEGOCIACIÓN
Latin Fresh	Crédito	95% (flor nacional)	Venta directa al cliente

Fuente: Administración Jardines Piaveri, 2014.

Tabla 2. 9.

Lista de Clientes Internacionales Rosas

CLIENTES INTERNACIONALES	TIPO DE VENTA	% DE VENTA	TIPO DE NEGOCIACIÓN
Estados Unidos J. Van Vliet Whole Fooni The Farm Dthfarm Bridge	Crédito	45%	Venta directa al cliente
Suiza Agroptropic Micros	Crédito	15%	Venta directa al cliente
Canadá Nortland	Crédito	10%	Venta directa al cliente
Rusia Fressko Zig Zag	Crédito	10%	Venta directa al cliente
Holanda Four Seasons	Crédito	8%	Venta directa al cliente
Alemania Four Seasons	Crédito	4%	Venta directa al cliente
España Tufloor	Crédito	3%	Venta directa al cliente
Italia Four Seasons	Crédito	2%	Venta directa al cliente
Francia Ethiflora	Crédito	2%	Venta directa al cliente
Ucrania Monsoflor Dan	Crédito	1%	Venta directa al cliente

Fuente: Administración Jardines Piaveri, 2014.

Tabla 2. 10.

Lista de Clientes Internacionales Callas

CLIENTES INTERNACIONALES	TIPO DE VENTA	% DE VENTA	TIPO DE NEGOCIACIÓN
Estados Unidos Sprit Whole Foods	Crédito	40% 35%	Venta directa al cliente
Francia Ethiflora	Crédito	15%	Venta directa al cliente
Suiza Agrotropic	Crédito	10%	Venta directa al cliente

Fuente: Administración Jardines Piaveri, 2014.

Los clientes industriales representan una OPORTUNIDAD para la empresa porque de esta manera la flor que no pasa controles de calidad y es clasificada a flor nacional es vendida a este tipo de clientes, reduciendo así el desperdicio.

Los clientes internacionales son una OPORTUNIDAD ya que con sus clientes principales han creado una relación de largo plazo que brinda cierta estabilidad económica a la empresa.

- **Proveedores**

De acuerdo a (Kotler & Armstrong, 2008) citan lo siguiente acerca de los proveedores:

Constituyen un vínculo importante en el sistema general de generación del valor del cliente de toda la empresa. Ellos proporcionan los recursos que necesita la compañía para producir sus bienes y servicios. Los problemas con los proveedores pueden afectar gravemente al marketing. Los directores de marketing deben controlar la disponibilidad de abastecimiento por parte de los proveedores, la escasez o el retraso en las entregas. (p. 80).

La empresa cuenta con proveedores fijos que abastecen a la empresa, su contratación se la realiza de manera verbal, mediante el departamento de adquisiciones, el jefe de bodega de la finca envía diariamente un correo

electrónico en donde detalla los requerimientos de insumos y materiales y el tiempo en el que se requiere, y adquisiciones se encarga de hacer los pedidos a los proveedores.

El momento de entrega se lo puede realizar de dos maneras:

- Al Departamento de Adquisiciones que se encuentra en Quito y son enviados a la finca.
- Directamente a la finca son entregados por los proveedores.

El jefe de bodega se encarga de receiptar los pedidos y verificar que las especificaciones y la calidad de los mismos sean los que requiere la empresa y que estos estén en buen estado, la factura de los mismos se entrega al departamento de adquisiciones o a la finca y son enviados a contabilidad para realizar los respectivos cheques para la cancelación que se realiza de acuerdo al convenio con cada uno de ellos, el Departamento Financiero envía los pagos a la finca por medio de valija para que sean entregados a cada proveedor o se acercan a las oficinas de Quito.

Si se necesita realizar una devolución de producto porque no satisface las necesidades que la empresa requiere, el Departamento de Adquisiciones es el encargado de buscar opciones que entreguen a la empresa un producto de calidad, con buenos costos y que la forma de pago sea accesible.

Los principales proveedores de Jardines Piaveri son los siguientes:

Tabla 2. 11.

Lista de Proveedores de Jardines Piaveri Cía. Ltda.

PROVEEDORES	PRODUCTO
Fermagri	Fertilizantes y Químicos
Brenntag	Fertilizantes y Químicos
Alexis Mejía	Fertilizantes y Químicos
Grupo Grandes	Fertilizantes y Químicos
Rodel Flowers	Fertilizantes y Químicos
Agritop	Pesticidas

CONTINÚA →

El Huerto	Pesticidas
Agripac	Pesticidas
Ecuaquimica	Pesticidas
Bass	Pesticidas
Bayer	Pesticidas
Sumitomo	Pesticidas
Tradecorp (Rodel)	Pesticidas
Polynet	Mallas para Flor
Omega	Materiales de Empaque
Corrugadora Nacional	Cajas de cartón para empaque
HR Representaciones	Probetas y Papel Químico
Coldchain	Sellos de Seguridad
Procarta	Cajas
AMC	Mat. de protección e insumos de empaque
Andean Farm	Insumos de oficina, Empaque y Materiales de protección
Hidrariego	Materiales de Riego
Agroconsultores	Materiales de Riego
Unideco	Repuestos de Máquinas
Robalino Rodero	Repuestos Varios
Ferro Torre	Materiales de Construcción
Acero Comercial	Materiales de Construcción
Adhinflex	Etiquetas Adhesivas
Carlisam	Materiales de Protección
Cirkytos	Línea de Electrónica
Diexa	Grifería y Fontanería
Corporación La Favorita	Materiales de Aseo
Grusol	Materiales de Aseo
Flexiplast	Plásticos
PQA	Plásticos
HTP	Tintes
Industrias Omega	Láminas Microarrugadas
Kywi	Repuestos Varios
Plantec	Plantas
Floralpack	Capuchones Plásticos
Conversa	Láminas Corrugadas
Codisoft	Adhesivos
Victor Delgado	Insumos de Oficina
Tecniplanta	Platines y Plantas
Tipografía Gonzales	Libretines y Papelería
Solo del Ecuador	Repuestos y Máquinas
Dismacon	Repuestos de Grifería

Fuente: Administración Jardines Piaveri, 2014.

Considero que los proveedores representan una OPORTUNIDAD para la florícola porque son fijos y confiables, los pagos son mediante crédito, de manera segura y de buena calidad, y si existe algún tipo de cambio o devolución se lo realiza de manera fácil por la buena relación empresa-proveedor.

Tabla 2. 12.

Lista Obtentores de Jardines Piaveri Cía. Ltda.

OBTENTORES JARDINES PIAVERI
Rosen Tam Tou (Agroplantas)
Hills
Nirt
Continental Plant
DR Ecuador

Fuente: Administración Jardines Piaveri, 2014.

Los obtentores son una OPORTUNIDAD porque se encargan de vender plantas a la florícola y se cuenta con diferentes empresas que se dedican a este negocio y de los que pueden elegir el que presente los requerimientos que se necesita.

- **Competencia**

El conocimiento de la competencia de una empresa se logra mediante la investigación de la forma de operar de los competidores, en aspectos básicos de los canales de distribución, precios, productos, calidad, o bien, de todo los aspectos a que nos referimos, como los factores del campo de acción de la mercadotecnia, y análisis de organización de dichos competidores, de sus productos en el mercado, es decir , de los factores de su proceso administrativo: planear, organizar, integrar, dirigir y controlar, para que la empresa pueda lograr un buen nivel competitivo. La empresa debe analizar, para compararse con la competencia: sus fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas, ventajas y desventajas, en aspectos, como mezcla de mercadotecnia, políticas, métodos, objetivos, penetración en el mercado y sus estrategias.

Tabla 2. 13.
Principales Competidores

Aspectos característicos Empresas Competidoras	Logotipo	Productos	Hectareaaje	Trabajadores	Certificaciones	Producto
Jardines Piaveri		Rosas (44 variedades), rosas spray (9 variedades), calas (2 variedades)	12,5	175	Fairtrade Labelling Organizations (FLO), Label Program Flores (FLP), Flor Ecuador BASC y FFP.	Flores cortadas
Agrocoex		Rosas (59 variedades)	24,5	200	Fairtrade Labelling Organizations (FLO), Label Program Flores (FLP), BASC, y Ecuador Flor.	Flores cortadas
Agrogana		Rosas (44 variedades)	14	180	Fairtrade Labelling Organizations (FLO) y Label Program Flores (FLP).	Flores cortadas
Hoja Verde		Rosas (62 variedades), los chocolates	13,5	189	Fairtrade Labelling Organizations (FLO), Label Program Flores (FLP), EUREGAP, Flor del Ecuador, norma ISO 9001: 2000.	Flores cortadas

CONTINÚA →

Nevado		Rosas (42 variedades)	35	90	Fairtrade Labelling Organizations (FLO), Green Label, Label Program Flores (FLP), MPS A, MPS GAP, ISO 9001:2000, Rainforest, Veriflora, BASC y Flor Ecuador Alianza.	Flores cortadas y fabrican productos de uso doméstico y comestibles como son: velas, miel, sal de baño, sal gourmet, vinagre, crema de licor, barras energéticas y té, todo a base de flores
Roses&Roses		Rosas (90 variedades)	20	260	Fairtrade Labelling Organizations (FLO), Flower Label Program (FLP) y Ecuador Flor.	Flores cortadas
Joygardens		Rosas (34 variedades)	7,5	105	Fairtrade Labelling Organizations (FLO) y el Programa multinacional de flores (FLP).	Flores cortadas

Fuente: Levantamiento de Procesos productivos en la florícola Jardines Piaveri CIA. LTDA., ubicada en la parroquia Joseguango Bajo, cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi, 2012.

La competencia puede representar las siguientes AMENAZAS:

- Existencia de un mercado de antiguos y nuevos clientes, ya que pueden llegar a disminuir las ventas para Jardines Piaveri CIA. LTDA., considerando las ventajas que ahora brinda el estado para los exportadores.
- Nevado Ecuador fabrica productos de uso doméstico y comestibles, esto les permite el ingreso a nuevos mercados internacionalmente.

2.2. Análisis Interno

Se refiere a factores que forman parte de la empresa, la organización puede cambiar o influir estos aspectos de la manera que se crea conveniente para el crecimiento de la misma.

2.2.1. Aspectos Administrativos

- **La Organización**

El propósito de una organización es ayudar a lograr que todos los objetivos se cumplan, tengan significado y contribuyan a la eficiencia organizacional.

Organigrama Estructural de la organización.

En la empresa Jardines de Piaveri Cía. Ltda., sirve de asistencia y orientación de todas las unidades administrativas de la empresa. Refleja la estructura organizativa y sus características gráficas y actualizaciones.

Es un medio de estudios en la descripción y análisis de cargos, en los planes de administración de sueldos y salarios es un elemento de apoyo para la implementación, seguimiento y actualización de todos los sistemas de personal.

La estructura organizacional de la empresa Jardines Piaveri CIA. LTDA., se encuentra conformada en el área administrativa y técnica de la siguiente manera:

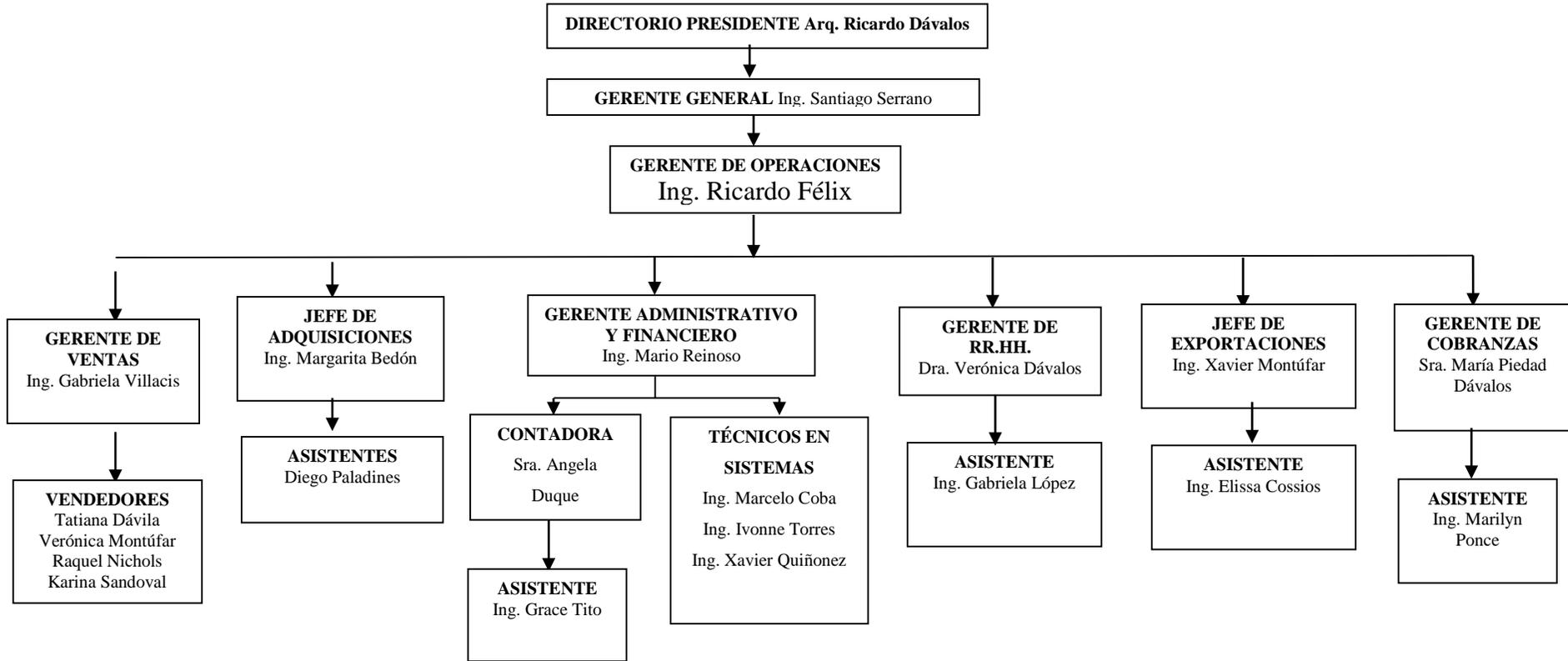


Figura 2. 9. Organigrama posicional administrativo

Fuente: Empresa Jardines Piaveri Cía. Ltda. 2014.

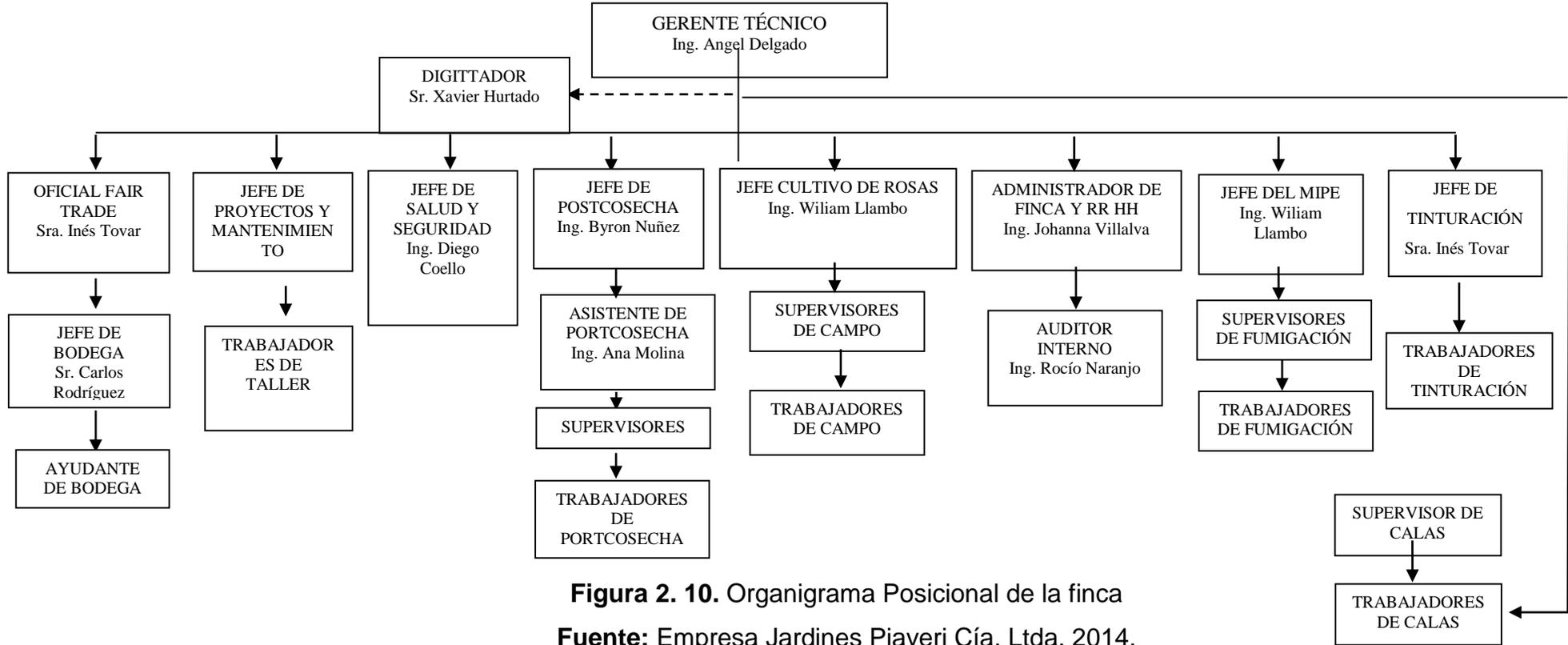


Figura 2. 10. Organigrama Posicional de la finca
Fuente: Empresa Jardines Piaveri Cía. Ltda. 2014.

Descriptivo de Cargos Gerenciales y Jefaturas

La descripción de cargos de las áreas técnicas y administrativas se detalla a continuación:

Tabla 2. 14.

Funciones Director General

TÍTULO DE CARGO	DIRECTOR GENERAL
Área	Administrativa
Reporta directamente a	Accionistas
Le reportan directamente	Gerente General
Descripción resumida	Controlar y supervisar el manejo de la empresa y sus resultados.

Fuente: Jardines Piaveri CIA. LTDA, 2014.

Tabla 2. 15.

Funciones Gerente General

TÍTULO DE CARGO	GERENTE GENERAL
Área	Administrativa
Reporta directamente a	Director General
Le reportan directamente	Gerente de Ventas Jefe de Adquisiciones Gerente Administrativo y Financiero Jefe de Exportaciones Gerente de Cobranzas Gerente Técnico
Descripción resumida	Controlar y supervisar el buen desempeño de los gerentes para la obtención de resultados y que la empresa sea productiva.

Fuente: Jardines Piaveri CIA. LTDA, 2014.

Tabla 2. 16.

Funciones Gerente de Operaciones

TÍTULO DE CARGO	GERENTE DE OPERACIONES
Área	Administrativa
Reporta directamente a	Director General
Le reportan directamente	Gerente Técnico
Descripción resumida	Controlar y supervisar el buen desempeño del gerente técnico de la finca.

Fuente: Jardines Piaveri CIA. LTDA, 2014.

Tabla 2. 17.

Funciones Gerente de Ventas

TÍTULO DE CARGO		GERENTE DE VENTAS
Área		Administrativa
Reporta directamente a		Gerencia general
Le reportan directamente		Vendedores Coordinadores
Descripción resumida	Controlar las ventas que se realiza y como las hacen las vendedoras y supervisa que los coordinadores coordines los embarques con la finca.	

Fuente: Jardines Piaveri CIA. LTDA, 2014.

Tabla 2. 18.

Funciones Jefe de Adquisiciones

TÍTULO DE CARGO		JEFE DE ADQUISICIONES
Área		Administrativa
Reporta directamente a		Gerencia general
Le reportan directamente		Asistentes de adquisiciones
Descripción resumida	Se encarga de todos los proveedores y dotar a la empresa de los materiales necesarios en administración y producción.	

Fuente: Jardines Piaveri CIA. LTDA, 2014.

Tabla 2. 19.

Funciones Gerente Administrativo y Financiero

TÍTULO DE CARGO		GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
Área		Administrativa
Reporta directamente a		Gerencia general
Le reportan directamente		Contadora Técnicos en sistemas Asistente administrativa y financiera
Descripción resumida	Se encarga de la parte financiera y además maneja los sistemas de la empresa.	

Fuente: Jardines Piaveri CIA. LTDA, 2014.

Tabla 2. 20.

Funciones Gerente de Recursos Humanos

TÍTULO DE CARGO		GERENTE DE RECURSOS HUMANOS
Área		Administrativa
Reporta directamente a		Gerencia general
Le reportan directamente		Asistente recursos humanos
Descripción resumida	Se encarga del personal de toda la empresa.	

Fuente: Jardines Piaveri CIA. LTDA, 2014.

Tabla 2. 21.

Funciones Jefe de Exportaciones

TÍTULO DE CARGO	JEFE DE EXPORTACIONES
Área	Administrativa
Reporta directamente a	Gerencia general
Le reportan directamente	Asistente de exportaciones
Descripción resumida	Coordina embarques con agencia de cargas y todos los papeles de aduanas.

Fuente: Jardines Piaveri CIA. LTDA, 2014.**Tabla 2. 22.**

Funciones Gerente de Cobranzas

TÍTULO DE CARGO	GERENTE DE COBRANZAS
Área	Administrativa
Reporta directamente a	Gerencia general
Le reportan directamente	Asistente de cobranzas
Descripción resumida	Se encarga de los créditos, autorizaciones de ventas, bloqueos en caso de que los clientes no hayan cancelado en el tiempo límite la deuda y revisa que la cartera de la empresa no tenga índices altos.

Fuente: Jardines Piaveri CIA. LTDA, 2014.**Tabla 2. 23.**

Funciones Gerente Técnico

TÍTULO DE CARGO	GERENTE TÉCNICO
Área	Técnica
Reporta directamente a	Gerencia general
Le reportan directamente	Jefe de Bodega Jefe de Cultivo Jefe del MIPE Jefe de Mantenimiento Jefe de Postcosecha
Descripción resumida	Supervisar y controlar el desempeño de cada área técnica de la empresa y hacer que todos cumplan con los objetivos.

Fuente: Jardines Piaveri CIA. LTDA, 2014.**Tabla 2. 24.**

Funciones Administrador y RR.HH.

TÍTULO DE CARGO	ADMINISTRADOR (A) DE LA FINCA Y RR.HH.
Área	Técnica
Reporta directamente a	Gerencia general Subgerencia Gerencia técnica
Le reportan directamente	Jefe de bodega Asistente administrativa

CONTINÚA →

	Jefe de Cultivo Jefe del MIPE Jefe de Mantenimiento Jefe de Postcosecha
Descripción resumida	Coordina los procesos administrativos y la logística para el óptimo desempeño de la finca y realiza labores de RR.HH.

Fuente: Jardines Piaveri CIA. LTDA, 2014.

Tabla 2. 25.

Funciones Oficial Fair Trade

TÍTULO DE CARGO	OFICIAL FAIR TRADE
Área	Administrativa
Reporta directamente a	Gerencia general Subgerencia Gerencia técnica
Le reportan directamente	Jefe de bodega
Descripción resumida	Coordina todos los procesos para ser presentados a la certificación FLO y es el representante de la finca ante la misma.

Fuente: Jardines Piaveri CIA. LTDA, 2014.

Tabla 2. 26.

Funciones Jefe de Bodega

TÍTULO DE CARGO	JEFE DE BODEGA
Área	Administrativa
Reporta directamente a	Gerente técnico Administrador Oficial fair trade Jefes de área Departamento de adquisiciones
Le reportan directamente	Ayudante de bodega
Descripción resumida	Coordinar que en la finca existan a tiempo los materiales e insumos necesarios para las actividades que se realizan en finca, basados en los stocks de bodega.

Fuente: Jardines Piaveri CIA. LTDA, 2014.

Tabla 2. 27.

Funciones Jefe de Proyectos y Mantenimiento

TÍTULO DE CARGO	JEFE DE PROYECTOS Y MANTENIMIENTO
Área	Técnica
Reporta directamente a	Gerencia general Subgerencia Gerente técnico Administrador
Le reportan directamente	Personal del taller
Descripción resumida	Implementar, supervisar y ejecutar el mantenimiento eléctrico y mecánico de las máquinas y equipos, en coordinación con las otras áreas de la empresa, de acuerdo a sus necesidades.

Fuente: Jardines Piaveri CIA. LTDA, 2014.

Tabla 2. 28.

Funciones Jefe de Salud y Seguridad

TÍTULO DE CARGO	JEFE SALUD Y SEGURIDAD
Área	Técnica
Reporta directamente a	Gerente técnico
Le reportan directamente	Trabajadores
Descripción resumida	Se encarga de supervisar la seguridad de la finca

Fuente: Jardines Piaveri CIA. LTDA, 2014.

Tabla 2. 29.

Funciones Jefe Postcosecha

TÍTULO DE CARGO	JEFE DE POSTCOSECHA
Área	Técnica
Reporta directamente a	Gerencia general Subgerencia Gerente técnico Administrador
Le reportan directamente	Asistente postcosecha Personal postcosecha Personal Latin Fresh
Descripción resumida	Implica el proceso de la flor desde que se cosecha, hasta él envió en camión a las agencias de carga, pasando las respectivas etapas, como detalle de inventarios, proyecciones para ventas, controles de calidad, proceso de flor de acuerdo a necesidades de los clientes embalaje, y envió.

Fuente: Jardines Piaveri CIA. LTDA, 2014.

Tabla 2. 30.

Funciones Jefe de Producción

TÍTULO DE CARGO	JEFE DE PRODUCCIÓN (CULTIVO DE ROSAS)
Área	Técnica
Reporta directamente a	Gerencia general Subgerencia Gerente técnico Administrador
Le reportan directamente	Supervisores de área Obreros
Descripción resumida	Coordinar el cultivo y la logística de la producción de la finca

Fuente: Jardines Piaveri CIA. LTDA, 2014.

Tabla 2. 31.

Funciones Jefe del MIPE

TÍTULO DE CARGO	JEFE DEL MIPE (Manejo Integrado de plagas y enfermedades)
Área	Técnica
Reporta directamente a	Gerencia general Subgerencia Gerente técnico Administrador
Le reportan directamente	Supervisores de área Obreros
Descripción resumida	Manejo integrado de plagas y enfermedades.

Fuente: Jardines Piaveri CIA. LTDA, 2014.

Tabla 2. 32.

Funciones Jefe de Tinturación

TÍTULO DE CARGO	JEFE DE TINTURACIÓN
Área	Técnica
Reporta directamente a	Gerencia general Subgerencia Gerente técnico
Le reportan directamente	Supervisores de área Obreros
Descripción resumida	Coordinar el proceso de tinturación de la flor y completar los pedidos de esta.

Fuente: Jardines Piaveri CIA. LTDA, 2014.

La estructura organizacional de la empresa representa una FORTALEZA porque cada cargo se encuentra bien estructurado para el cumplimiento de sus funciones y sus objetivos además sus profesionales se encuentran altamente capacitados.

La florícola establece una FORTALEZA de su amplia trayectoria y experiencia en el sector florícola ya que cuenta con 19 años de trayectoria en el mercado.

- **Recursos Humanos**

Reclutamiento

El reclutamiento de personal se efectuará de conformidad con la disponibilidad de vacantes en las distintas áreas de la florícola.

El reclutamiento empieza cuando los aspirantes a los puestos se acercan a la finca a preguntar verbalmente si existen vacantes en la empresa, luego de recibir una aceptación se pide o se toma nota de los mismos que son necesarios para crear la carpeta y llenar la hoja personal de cada empleado.

Los aspirantes para trabajadores de campo y postcosecha deben tener una entrevista informal con el gerente técnico o a su vez con los Jefes de cada Área, se presentan con la cédula de identidad y la papeleta de votación, es posible que lo entrevisten en ese momento esto depende de la disponibilidad de tiempo.

Para ingresar al servicio de la empresa los trabajadores deberán cumplir con los requisitos que exige el perfil del puesto, destacando que en Jardines Piaveri no existe trabajo forzoso.

En la empresa no existe discriminación para los discapacitados y existen 5 trabajadores que están dentro de este grupo y trabajan en campo y una persona en fumigación pero no cumplen el 5% de lo que obliga la ley.

Para ocupar los puestos de administración se publicará en los medios de comunicación escritos de la ciudad y se detallará los requisitos que Jardines Piaveri CIA. LTDA., necesita que cumpla el candidato, si es elegido debe entregar los mismos requisitos detallados anteriormente.

Perfiles de Puestos

El personal de cultivo y postcosecha no necesita experiencia en educación, no se requiere haber culminado sus estudios primarios ni secundarios.

Los requerimientos para puestos de cultivo y postcosecha son simples como son:

- Hombre o mujer
- A partir de los 18 años
- No mandatario nivel de educación.

El gerente técnico debe tener un título de nivel superior de ingeniería agrónoma para poder ocupar el puesto, además debe tener una experiencia de 1 año mínimo, debe tener conocimientos de riego, fumigación,

Los jefes de áreas técnicas cumplen con los perfiles que requiere la empresa y cuentan con ingenierías para poder ocupar los puestos que son técnicos como el área de proyectos y mantenimiento, cultivo y postcosecha.

La administradora de la finca y encargada de recursos humanos es ingeniera comercial y cuenta con el perfil q se necesita.

Existen algunas jefaturas en las que los jefes no cuentan con un título universitario, estos puestos han sido ocupados por personas con experiencia en dichos campos o han ascendido luego de varios años de trabajar en la finca.

Selección de Personal

El gerente técnico luego de haber realizado la entrevista a los aspirantes para trabajadores de campo y postcosecha será el quién decida si son contratados, luego de ser aceptados se pedirá que se presenten al día siguiente nuevamente con la cédula de identidad, papeleta de votación y en el caso de los hombres con la libreta militar y se dará un plazo de una semana para que presenten todos los requisitos para realizar el contrato, los mismos que serán entregados a la asistente de Recursos Humanos.

En la entrevista que realiza el gerente técnico se pregunta si tiene experiencia laboral y de tenerla cuánto tiempo trabajó y porque salió del trabajo anterior, además si tiene experiencia en cultivo o postcosecha y que tipo de trabajo ha realizado anteriormente, si es familiar de alguna persona que ya está trabajando en la finca, luego de estas preguntas simples si es seleccionado se le pide que regrese al día siguiente para empezar a laborar en la finca.

La forma de selección del personal para campo y postcosecha es simple y si existe vacantes se les incorpora a trabajar en la finca.

Para seleccionar al gerente técnico se realiza una entrevista con los candidatos preseleccionados y se revisa su experiencia y sus referencias, las personas que lo eligen es el presidente del directorio y el gerente general.

Para el Área administrativa se revisará de forma detallada las hojas de vida de cada candidato, varios serán elegidos para tener una entrevista con el gerente técnico, con el jefe de recursos humanos y administrador de la finca, y ellos serán quienes tomen la decisión de que persona cumple con el perfil solicitado.

Contratación

Todas las personas que son contratadas para trabajar en Jardines Piaveri tienen un primer contrato de un tiempo a prueba que dura tres meses después de este tiempo se realiza el segundo contrato que tendrá validez de un año desde la fecha, este se registra en el Ministerio de Trabajo en un período máximo de 30 días.

Las personas que son elegidas para trabajar en Jardines Piaveri se las selecciona de acuerdo a las vacantes que haya en ese momento en la finca, cabe recalcar que no se requiere publicar en ningún medio de comunicación pues las mismas personas se acercan a la finca a solicitar trabajo.

Por lo que se necesita requerimientos simples para trabajar en cultivo y postcosecha se selecciona las carpetas además porque su récord policial esté limpio y si no ha tenido ningún problema con la ley.

El área administrativa será responsable de integrar los expedientes de personal y manejar confidencialmente su información, así como de elaborar los contratos respectivos, solicitando para tal efecto la siguiente documentación, la misma que se dará un plazo de 48 horas para ser entregados:

- 4 Copias de la cédula de identidad
- 1 Copia de cédula de identidad del cónyuge
- 4 Copias de la papeleta de votación
- Copias de la libreta militar (hombres)
- Referencias personales o certificado de honorabilidad
- Certificados de educación (si lo tuvieran)
- Certificados de trabajos anteriores (si lo tuvieran)
- Record Policial
- Fotos

- Carné del IESS (si lo tuvieran)
- Pago de planilla de servicio básico (Luz, agua o teléfono)
- Datos de 3 personas que le conozcan
- Nombres y Apellidos
- Lugar de trabajo y cargo que ocupan
- Dirección
- Teléfono
- Número de cédula
- Parentesco

Los datos y referencias que proporcionen los trabajadores serán verificados por la empresa, se da por entendido que de comprobarse la falsedad de los mismos, no será admitido en el trabajo, o, si ya estuviese trabajando, le podrá ser rescindido el contrato individual del trabajo, sin responsabilidad alguna de la empresa.

La administración en conjunto con el jefe de área antes de iniciar con el proceso de reclutamiento analizará la posibilidad de realizar alguna promoción o rotación interna, misma que propondrá al jefe del área vacante para su aceptación.

Jardines Piaveri no condiciona el empleo de cónyuge, es decir que puede trabajar dentro o fuera de Jardines Piaveri.

Preaviso de Salida

Cuando un trabajador de Jardines Piaveri desea retirarse de la empresa dentro de los primeros tres meses de prueba, puede notificarlo en seguida sin ningún inconveniente, lo mismo sucede si es la empresa quien desea disolver el contrato con 15 días antes de la fecha de terminación del contrato.

Pasado estos tres meses, la disolución del contrato debe ser notificada con anticipación. Así, en el caso del trabajador lo deberá realizar con quince días de anticipación, y en el caso de la empresa, lo deberá hacer un mes antes de que finalice el contrato, generando de esta manera equidad para las dos partes, aunque este proceso generalmente no se cumple por parte de los empleados quienes deciden dejar de ir sin un previo aviso.

Las FORTALEZAS que presenta el Área de Recursos Humanos son las siguientes:

- Alto porcentaje de personal antiguo. El área de postcosecha tiene el menor índice de rotación.
- Los supervisores son elegidos del personal antiguo.
- Se crea un archivo magnético y físico de cada trabajador de la Empresa.
- Para la contratación de personal administrativo se analiza de forma detallada su hoja de vida y referencias.}
- El cónyuge y familiares directos pueden trabajar en la finca.

Las DEBILIDADES que presenta el Área de Recursos Humanos son las siguientes:

- Existe una alta rotación de personal de campo, y esto ocasiona que la asistente de RR.HH. pierda tiempo en ingresar la documentación y de igual forma el personal de campo encargado de enseñar al personal nuevo.
- No existe una buena selección de personal de campo porque sólo se la realiza de manera verbal.

Examen Médico

Luego de haber ingresado a formar parte de la finca el médico toma muestras de sangre para examen de embarazo y examen de colinesterasa,

este último se realiza para medir si la sangre tiene niveles de contaminación de químicos, se lo hace cada seis meses a todos los fumigadores.

Inducción

Existe una Inducción que se da a todos los empleados nuevos mediante diapositivas solo de manera verbal y no se da una inducción por cada área explicada para que sea más completa y desde el principio los empleados se encuentren a gusto, se ubiquen en la finca y sepan las reglas a los que están sometidos, se explica generalidades de la empresa entre las que están:

Horario de Trabajo

De acuerdo al Código de Trabajo artículo 47 dice que todo trabajador debe laborar 40 horas semanales normales, ningún trabajador está obligado a trabajar más de 18 días laborables continuos sin descanso, incluso bajo circunstancias excepcionales. En caso de haber perdido los tres días de descanso por circunstancias excepcionales, se concederá a los trabajadores días libres en proporción a los perdidos dentro de los 3 meses siguientes.

El horario de trabajo para las personas de campo y postcosecha es de 7:00 am hasta las 14:30 pm de lunes a viernes y el sábado de 7:00 am hasta las 12h30 pm, de esta forma se completan las 40 horas semanales.

Los trabajadores de fumigación son 18 personas distribuidas en 3 turnos, cada grupo fumiga una semana de lunes a sábado y descansa dos semanas, en ese tiempo se encargan de trabajos de mantenimiento, se lo realiza así porque no pueden estar expuestos todo los días a los fungicidas y pesticidas. Las personas de administración cumplen un horario desde las 7:00 am a las 15:40 pm, de lunes a viernes y cada 15 días cumplen con el turno del día sábado.

Horas Extras

Para los trabajadores si generan horas extras el pago está desglosado en el rol individual que recibe cada trabajador, en el cual se especifica número de horas extras generadas y el valor pagado por dichas horas.

Hora simple se considera, la que supere el horario establecido de Lunes a Viernes desde las 15:40 pm hasta las 24:00 pm, y hora extra doble en jornada normal de Lunes a Viernes de 24:00 pm a 7:00 am, así como las horas trabajadas los sábados, domingos y días feriados.

Para generar horas extras debe tener aprobación del jefe de área, y éste llena el reporte de horas extras justificando el trabajo realizado y controlando que cada trabajador no supere las 12 horas extras semanales, el trabajador debe firmar este reporte como respaldo, administración autoriza el registro y el correspondiente pago de las horas extras en los roles quincenales según sea el caso.

El pago de horas extras es la siguiente:

El sueldo de cada trabajador se divide para 240 horas (son el total de horas al mes que se obtiene multiplicando 30 días por 8 horas laborables)

- El cálculo de la hora extra simple es:
Hora Extra Simple: $(\text{sueldo} / 240) * 1.50 * \text{nro. De horas trabajadas}$
- El cálculo de la hora extra doble es:
Hora Extra Doble: $(\text{sueldo} / 240) * 2.00 * \text{nro. De horas trabajadas}$

Cuando los trabajadores no trabajen la hora completa, se tomará en cuenta el siguiente factor para completar la hora trabajada.

- 15 minutos 0.25 (equivale al $\frac{1}{4}$ hora)

- 30 minutos 0.50 (equivale a ½ hora)
- 45 minutos 0.75 (equivale a ¾ hora)

Para las personas de administración es diferente el pago de horas extras, cada quincena se pagan fijamente 6 horas extras, en total son 12 horas al mes, sin importar las horas extras que hayan realizado.

En época de Valentín la florícola tramita un permiso especial en el Ministerio de Trabajo para que los trabajadores puedan sobrepasar el número de horas extras admitidas semanalmente. Estas horas son remuneradas.

Horario de almuerzo

Todo trabajador tiene derecho a gozar de sus 30 minutos de almuerzo, tiempo en el que puede desarrollar actividades de relajación o utilizar su tiempo según lo crea conveniente, cada área tiene un horario para almorzar y empieza desde el mediodía hasta que se completen los turnos, porque no existe el espacio físico para todos los trabajadores, luego de esto regresan a su trabajo.

Las personas de administración no tienen un horario definido para almorzar y cuentan con cuarenta minutos para realizarlo.

Casos especiales para días libres

Se da días libres en caso de enfermedades comprobadas de hijos o familiares y en calamidades domésticas de última hora y solamente en estos casos se les dará permiso sin anticipación de una semana, se acercarán a los jefes de áreas y explicarán lo acontecido, luego de obtener el permiso se dará aviso a la persona encargada de recursos humanos y se entregará un permiso para que pueda salir de la finca.

Capacitación

Las capacitaciones en la empresa se realizan desde el momento en que se forma parte de la misma.

Toda capacitación se encuentra en un plan de capacitación con calendario anual en el que consta la fecha y los diferentes temas a exponerse, existen capacitaciones para todo el personal con temas generales y otras específicas para cada grupo de trabajo.

Además la empresa colabora con programas de alfabetización del gobierno y ayuda a que sus empleados refuercen sus conocimientos.

La administración de la finca es la encargada de hacer cumplir el plan y organizar la capacitación en la fecha indicada y esta se registra en la hoja de vida de cada trabajador.

Las personas encargadas de realizar el plan de capacitación son los del área de administración y área técnica, se lo hace mediante reuniones antes de terminar el año para que en enero del próximo año el plan de capacitación esté realizado y aprobado por el gerente general de la finca.

La capacitación se refiere a temas generales y otros específicos para cada área sobre temas relacionados a seguridad, relaciones laborales, medioambientales, formación de personal y estándares de certificaciones.

Servicios

Los servicios que la empresa entrega a cada trabajador son los siguientes:

- Alimentación

- Comisariato
- Guardería
- Servicio Médico

a. Alimentación

Se ofrece servicio de alimentación a los trabajadores.

El valor de cada almuerzo es \$ 1.26, la empresa subsidia el 50% del valor del almuerzo (\$0,63) y paga el valor total de meriendas y desayunos.

Se entrega un desayuno gratuito a los trabajadores de fumigación, a todas las mujeres embarazadas y en período de lactancia.

b. Comisariato

A partir del tercer mes de trabajo se entrega al trabajador una tarjeta del AKI que permite realizar compras a crédito a un mes, el monto de dicho crédito es de \$50.00. El descuento respectivo se realiza en rol de pago en dos quincenas posteriores al mes de consumo.

c. Guardería

Jardines Piaveri CIA. LTDA., mantiene un convenio con el programa CIBV y la empresa paga por cada niño que sea hijo de trabajador \$2.50. Estas instalaciones se encuentran ubicadas a dos kilómetros de la empresa.

d. Servicio Médico

La empresa cuenta con un médico que labora cuatro horas diarias de lunes a viernes en atenciones médicas gratuitas para los trabajadores y su familia directa como hijos, cónyuges o padres.

El trabajador que solicitare atención médica lo hará al personal administrativo al momento en el que se toma lista diariamente, y acudirá de acuerdo al horario fijado en ese momento al consultorio médico para su chequeo respectivo.

La florícola cuenta con un stock de medicinas para el personal, con las siguientes ventajas:

- Medicamentos genéricos y de marca.
- 50% del valor paga la empresa y 50% el trabajador.
- Las medicinas vienen con un descuento del 13% que da la casa farmacéutica.
- Medicamentos que no hay en stock se solicitan a Quito y son entregados en 24-48 horas, con el mismo descuento y ventajas.

En caso que algún trabajador o su familiar necesite medicamento fuera del listado que normalmente tiene Jardines Piaveri, el médico de la empresa verificará el pedido de medicina, y se solicitará al departamento de adquisiciones la compra de estos que tendrán un descuento en relación al dado por la casa farmacéutica en la que se haya adquirido, el valor de la medicina con el descuento respectivo será descontado en rol de pagos.

Se realizan controles preventivos dos veces al año y a las mujeres embarazadas mensualmente, además una vez por año efectúan chequeos oftalmológicos y se financian los lentes en caso de necesitarlos.

Las atenciones médicas son voluntarias y los resultados son confidenciales.

Beneficios

- Todo empleado desde el primer día de trabajo es afiliado al IESS, el descuento que le corresponde al trabajador es descontado en el rol de pagos. El pago que realiza Jardines Piaveri como patrono y los trabajadores como aporte personal al IESS puede observarse publicado cada mes en carteleras.
- Se pagan todos los beneficios de ley como son décimo tercera y décimo cuarta remuneración.
- Según el artículo 69 del Código de Trabajo las vacaciones anuales de todo trabajador será un período ininterrumpido de quince días de descanso, incluidos los días no laborables. Los trabajadores que hubieren prestado servicios por más de cinco años en la misma empresa o al mismo empleador, tendrán derecho a gozar adicionalmente de un día de vacaciones por cada uno de los años excedentes o recibirán en dinero la remuneración correspondiente a los días excedentes.

En la empresa como política interna todo trabajador tiene derecho a 21 días de vacaciones pagadas, no acumulables al siguiente año incluidos los días no laborables, estos días los pueden tomar como los deseen en el transcurso del año de trabajo, como días libres o días corridos como vacaciones, a partir del quinto año de trabajo se aumenta un día como lo estipula la ley hasta completar los treinta días.

Las vacaciones se toman de acuerdo al calendario de la empresa y no se puede pasar para otra fecha porque es el tiempo asignado por administración.

Los días de vacaciones se incrementan según la siguiente tabla:

Tabla 2. 33
Proporción de días de vacaciones

TIEMPO DE SERVICIO TRABAJADO	NÚMERO DE DÍAS QUE PODRÁ TOMARSE
Primer mes de trabajo	1 día de vacaciones
Segundo mes de trabajo	3 días de vacaciones
Tercer mes de trabajo	5 días de vacaciones
Cuarto mes de trabajo	7 días de vacaciones
Quinto mes de trabajo	8 días de vacaciones
Sexto mes de trabajo	10 días de vacaciones
Séptimo mes de trabajo	12 días de vacaciones
Octavo mes de trabajo	14 días de vacaciones
Noveno mes de trabajo	15 días de vacaciones
Décimo mes de trabajo	17 días de vacaciones
Decimoprimer mes de trabajo	19 días de vacaciones
Decimosegundo mes de trabajo	21 días de vacaciones

Fuente: Administración Jardines Piaveri, 2014.

Todo trabajador tiene derecho a días libres anuales y debe registrar su petición en administración con una semana de anticipación y se analiza su aprobación o negación de acuerdo a lo siguiente:

Pueden hacer uso de sus días libres con un espacio de tiempo mínimo de quince entre días libres y si existen dos o más personas del mismo bloque o misma área que solicitan días libres se da prioridad a la primera persona que se registró.

Los días libres tendrán una remuneración normal.

Se proporciona a todos sus trabajadores un subsidio de transporte según el lugar en donde vivan:

- Sector 1** \$ 12.00 José Guango
- Sector 2** \$ 19.50 Tanicuchi, Pastocalle,
- Sector 3** \$ 19.50 Alaquez, Mulaló, San Buenaventura
- Sector 4** \$ 13.00 Saquisilí, Guaytacama
- Sector 5** \$ 19.50 Latacunga, Salcedo, Pujilí

Para realizar este subsidio se tomó en cuenta todos los lugares en donde habitan los trabajadores.

Existe un fondo de ahorro, crédito y cesantía de los empleados y los trabajadores, y fue creado con la idea de fomentar el ahorro, facilitar créditos a los afiliados a una tasa de interés inferior a la del mercado y además que sirva como respaldo en el momento en que el empleado o trabajador afiliado al fondo se retire de la empresa.

El monto de préstamo estará en relación al ahorro y a la liquidación por los años de trabajo y deberá tener un total de 6 aportes mínimo para acceder al mismo.

Las cuotas de pago por los préstamos no pueden exceder del 30% del sueldo del solicitante y el plazo que se endeude tiene como límite hasta dos años.

Para la aprobación del préstamo se presenta una solicitud de crédito, la misma que es evaluada por el Comité Administrador del Fondo.

Beneficios de Certificación Socio-Ambiental

La certificación FLO exige a la empresa crear el Comité de Trabajadores y la Comisión Mixta donde sus miembros son los trabajadores y su objetivo es desarrollar proyectos sociales y económicos para contribuir con su desarrollo, entre los que tienen los siguientes:

- **Becas Escolares:** Se otorga estas becas de acuerdo al rendimiento de los hijos de los trabajadores.
- **Cursos Vacacionales para los hijos:** En época de vacaciones se realizan diferentes cursos vacacionales en la finca, se contrata a diferentes profesores que dicten cursos de mayor interés.

- **Préstamos:** Los trabajadores pueden pedir préstamos de este dinero.
- **Oftalmología:** Se realiza préstamos para obtener lentes para los trabajadores y familiares directos.
- **Línea Blanca:** Se entrega préstamos a los trabajadores para la compra de artefactos de línea blanca.

Las FORTALEZAS que pudimos encontrar son las siguientes:

- Se cumple con el horario, remuneración y beneficios estipulados por la ley y se realiza el pago de horas extras.
- En Valentín se tramita un permiso especial para horas extras.
- Constante capacitación a los empleados mediante un plan de capacitación anual.
- Los hijos de los trabajadores acuden al programa CIBV donde están bien cuidados y sus padres pueden realizar su trabajo sin esa preocupación.
- Beneficios socio-económicos por parte de la certificación internacional FLOCERT.

Las DEBILIDADES del aspecto administrativo son las siguientes:

- La inducción que se da a los nuevos trabajadores se la realiza de manera breve y en forma verbal.
- No se realiza el pago justo de horas extras al personal administrativo.
- No posee un sistema digital para el registro de ingreso y salida de los trabajadores.
- No ofrece recorrido de transporte.
- El dispensario médico no atiende toda la jornada de trabajo.

Página Oficial de la empresa

La florícola Jardines Piaveri CIA. LTDA. cuenta con una página oficial para ofertar todas las variedades que produce en la finca, de esta manera todos sus clientes pueden mantenerse actualizados en los productos y contactar de fácil manera a la empresa.



Figura 2. 11. Página Oficial Jardines Piaveri Cía. Ltda.

Fuente: www.grupoflorisol.com, 2015.

La página oficial representa una FORTALEZA para la empresa porque al ofertar todas las variedades se crea una interrelación cliente-empresa.

2.2.2. Aspectos Financieros

Contabilidad

La contabilidad genera información indispensable para la administración y el desarrollo de la actividad económica real de la empresa porque se encarga de las obligaciones económicas, medición de recursos y los cambios que se den para que estos puedan ser registrados y sean comprobables.

El Departamento contable se encarga de registrar todos los ingresos y egresos que tiene la empresa.

- **Ingresos**

Venta de rosas

Venta de Callas

Venta de desechos

- **Gastos**

Pago a proveedores

Pago de sueldos y salarios

Pago de Impuestos

Pagos generales de la empresa.

El control de todas las cuentas por pagar y por cobrar se lo realiza mediante la entrega de facturas de la florícola y la recepción de facturas de las diferentes cuentas.

De acuerdo a toda la información contable que la empresa genera el departamento financiero realiza Estados financieros, Balance General, Estado de resultados los mismos que se entregan de manera anual en una junta con

los accionistas y el gerente general para analizar los resultados y tomar decisiones.

Balances

Como se menciona anteriormente la empresa presenta a la Superintendencia de Compañías todos los Balances necesarios para la evaluación financiera de la misma teniendo como principales factores de análisis los indicadores de liquidez, apalancamiento y rentabilidad. Se anexa los Balance Generales y de Resultados al año 2013.

Tabla 2. 34.

Análisis de Indicadores

Liquidez	Circulante = $\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$	$\frac{549.011,67}{740.820,27}$	0,74
La empresa en función del indicador de circulante muestra que su capacidad para cubrir su deuda es de 0,74, lo que quiere decir que su dinero en efectivo no es suficiente para cubrir sus deudas a corto plazo.			
	Prueba Acida = $\frac{\text{Activo circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo circulante}}$	$\frac{549.011,67 - 111.104,15}{740.820,27}$	0,59
La prueba ácida aplicada a la Florícola indica que solo cuenta con 0,59 para cubrir la deuda corriente con el circulante disponible.			
Apalancamiento	Deuda a Capital = $\frac{\text{Deuda total}}{\text{Capital de los accionistas}}$	$\frac{1'565.209,87}{500.000}$	3,13
La Florícola cuenta con un financiamiento de 3,13 veces más que su capital social .			
Rentabilidad	Margen de utilidad neta = $\frac{\text{Utilidad neta después de impuestos}}{\text{Ventas netas}}$	$\frac{40.993,75}{2'843.188,62}$	0,01
De acuerdo al análisis de rentabilidad por cada dólar invertido se recibe 0,01 de utilidad.			

Fuente: Balance General Jardines Piaveri, 2013.

Remuneraciones

Los trabajadores reciben por pago de su trabajo el salario mínimo vital según lo que estipula la ley y se lo cancela el día 15 y 30 de cada mes mediante el Banco Produbanco donde cada empleado tiene su cuenta de ahorros la misma que se les abre para depositar los sueldos.

Se les paga horas extras y deben tener aprobación del jefe de área, este llena el reporte de horas extras justificando el trabajo realizado y controlando que cada trabajador no supere las 12 horas extras semanales, el trabajador debe firmar este reporte como respaldo y administración autoriza el registro y el correspondiente pago de las horas extras en los roles quincenales según sea el caso.

Incentivos

Al final del mes se asigna una calificación por parte de los jefes de cada área a cada trabajador de la finca que va desde 1 a 4 dependiendo de su desempeño laboral, cada número representa un incentivo económico de la siguiente forma:

Tabla 2. 35.

Calificación de Incentivos

CALIFICACIÓN	VALOR MONETARIO
4 – 3.1	\$ 5.00
3 – 2.1	\$ 10.00
2 – 1.0	\$ 20.00

Fuente: Administración Jardines Piaveri

Pagos

Los pagos por algún trabajo en la finca de personas particulares o a proveedores se realizan mediante cheques los mismos que son enviados de contabilidad de las oficinas de Quito y pueden tardar de 5 a 15 días.

Crédito

.El crédito que se da a los clientes es de 30 días como máximo si no se cumple con el pago en este determinado tiempo no se venderá más flor hasta que se cancele, y si son clientes nuevos los tres primeros meses se les entregará la flor con previo pago.

Los aspectos financieros representan las siguientes FORTALEZAS:

- Incentivo económico mensual por su desempeño laboral.
- Desarrollo de balances y estados financieros por parte del Departamento financiero.

Los aspectos financieros representan las siguientes DEBILIDADES:

- El departamento de Adquisiciones y de Contabilidad se encuentra en las oficinas de Quito lo que muchas veces retrasa la entrega de materiales a la finca y cheques a los proveedores.
- Incumplimiento en el pago de proveedores sin respetar el periodo máximo de cancelación.

2.2.3. Aspectos Operativos

El proceso de producción se lo realiza de dos maneras, en la primera se compra los patrones que son la rosa rústica con raíz fuerte para luego insertar la yema que es la variedad comercial la que luego de cinco a seis meses con

cuidados previos como riego y fumigación se podrá cortar y los trabajadores de campo conducirán la flor hacia la postcosecha para que sea revisada, clasificada, embonchada y enviada a los embarques, de esta manera satisfacer los pedidos de los clientes y las características que cada uno necesite que tenga la flor.

La segunda manera de empezar a producir las rosas es con la compra de mini plantas y son los dueños de la variedad que las venderán a costos más altos para que luego de tres a cuatro meses se cosechen y sigan el mismo proceso de producción y de venta.

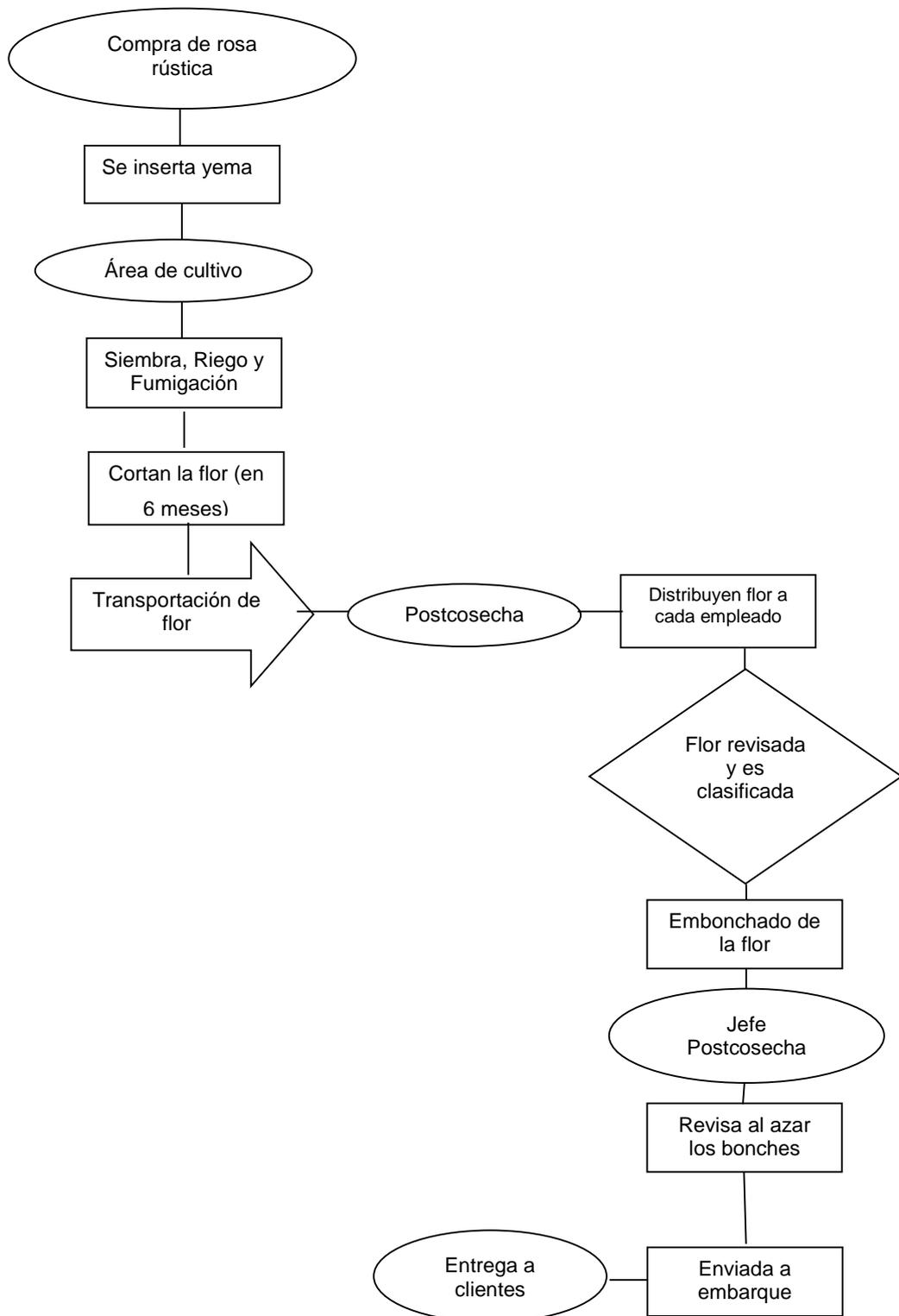


Figura 2. 12. Diagrama Proceso de Producción

Fuente: Jardines Piaveri Cía. Ltda, 2014.

La FORTALEZA de la producción es que continuamente se desarrolla pruebas de diferentes productos como son rosas tinturadas, pompones y cartuchos.

Las DEBILIDADES:

- El espacio para embonche de callas es limitado.
- Algunas variedades como las flores tinturadas cuando son dadas de baja no pueden ser enviadas a flor nacional por lo que se convierte en desecho para convertirse en abono.

Inventario

El inventario que realiza bodega consta en un software de la empresa el mismo que debe coincidir con el departamento de adquisiciones, y el jefe de esta área puede realizar controles sin previo aviso para verificar que los materiales físicos sean los mismos del sistema.

En cuanto al inventario de flor se lo registra diariamente y se envía un informe al departamento de ventas para que revisen la disponibilidad de las rosas, y la variedad y medidas que pueden demandar los clientes.

Los formatos que se utilizan son una tarjeta kárdex electrónica en el que constan los siguientes detalles de cada producto existente en bodega:

Tabla 2. 36.

Formato de Stock de Producto

EXISTENCIA DEL PRODUCTO			
Nombre del Producto:			
Proveedores:			
Saldo Inicial del Producto: cantidad (año/mes/día)			
Fecha	Ingresos	Egresos	Existencias
Saldo total del producto: cantidad (año/mes/día)			

Fuente: Administración Jardines Piaveri, 2014.

Control de Producción

La finca cuenta con un sistema diario para el control de la producción, donde diariamente se ingresa la cantidad de la flor cosechada, la flor que ingresa a la postcosecha, la flor que es enviada a flor nacional y la flor que es embonchada, de esta manera se tiene esta información de manera estadística para el control de la producción diaria y del producto final.

La FORTALEZA es que existe un control diario de producción y de esta manera la finca puede contar con un dato estadístico diario de todo lo que produce.

Materiales de Trabajo

Los materiales en la finca son de uso público de todos los trabajadores y no personales por esta razón siempre deben estar en buen uso y mantenimiento.

Las herramientas son para todo el personal de las diferentes áreas y cada material se registra su salida e ingreso en bodega.

Tabla 2. 37.

Materiales de Trabajo

MATERIALES	CANTIDAD
Carretillas	6
Tridentes	19
Cavadoras	6
Barras	3
Barretón	1
Cizallas	4
Tijeras Podadoras	3
Palas Cuadradas	14
Palas Puntonas	6
Azadones	12
Rastrillos	8
Tijeras	70
Grapadoras	36

Fuente: Administración Jardines Piaveri, 2014.

Las tijeras se las entrega a cada trabajador de campo y postcosecha el momento de ingresar a la finca y tienen una numeración específica la misma que se registrará con el nombre de cada trabajador.

Las grapadoras son entregadas a los trabajadores de postcosecha para asegurar la protección de los bonches.

Equipos de protección

Los equipos de protección que se designan a cada área de acuerdo a sus necesidades son los siguientes:

Tabla 2. 38.

Equipos de Protección

TRABAJADOR	EQUIPOS DE PROTECCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Cosechador de rosas 	Mascarilla Zapatos de Trabajo Botas de caucho Guantes de caucho
<ul style="list-style-type: none"> • Cosechador de callas 	Guantes de caucho Zapatos de trabajo Pechera Impermeable $\frac{3}{4}$ Manguilla de caucho Mascarilla
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajador de recepción e hidratación 	Botas de caucho Mascarilla con filtros para vapores orgánicos Guantes de caucho Traje impermeable Visores
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajador de distribución 	Pechera Botas de caucho Mascarilla Guantes de caucho
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajador de clasificación y embonche 	Botas de caucho Manguilla de caucho Mascarilla Pechera
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajador corte de tallos 	Botas de caucho Tapones auditivos Mascarilla Pechera Guantes de caucho
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajador de almacenamiento, preparación, registro y empaque 	Botas de caucho Traje térmico Cinturón anti lumbago Guantes de caucho Botas de caucho

CONTINÚA →

• Trabajador fumigación y drench (fumigación con fertilizantes a raíz del suelo)	Guantes de caucho Mascarilla con pre-filtros y filtros Traje de fumigación Visores
• Trabajador de pasto	Visores Orejas Manguilla de caucho Guantes de caucho Botas de caucho Cinturón de parte doble
• Trabajador compostera	Botas de caucho Guantes de cuero Pchera Orejas Mascarilla Manguilla de cuero

Fuente: Administración Jardines Piaveri, 2014.

Los uniformes y equipos de protección representan una FORTALEZA para la empresa porque de esta manera protegen a los empleados y el trabajo que realizan.

Maquinaria

La maquinaria con la que trabaja la empresa depende de las necesidades de la misma y se cuenta con:

Tabla 2. 39.

Maquinaria de la Finca

MAQUINARIA	CANTIDAD
Tractor	1
Bombas de fumigar	4
Generador Eléctrico	1
Desbrozadoras	2
Motocultor	1
Picadora de tallos	1
Cortadora de tallos	1
Picadora en compostera	1
Maquinaria de riego	1
Bombas	5
Tanques	8
Túnel de fumigación Bomba	1
Bomba de agua potable	1

Fuente: Administración Jardines Piaveri, 2014.

Tecnología Disponible

La tecnología facilita el trabajo en la finca en todas las áreas por eso Piaveri cuenta con:

- Infraestructura de computadoras
- Sistema de transporte de flor automático
- Riego por goteo controlado por computadora (Cultivo)
- Sistema de calefacción
- Tractor para cultivo
- Banda transportadora para bonches
- Cortadora de tallos
- Equipos de refrigeración (Cuartos Fríos)
- Sistemas de comunicación vía internet correo electrónico.
- Infraestructura de invernaderos

Manejo de Desechos

Las políticas que tienen Jardines Piaveri para el manejo de desechos son las siguientes:

- La superficie de cultivo no puede aceptar el desecho clasificado como peligroso.
- Todos los envases utilizados en la finca (tanto frascos como fundas plásticas que hayan contenido pesticidas) deben regresar a la bodega para darles un manejo adecuado.
- No se debe enjuagar envases y abandonarlos en cualquier lugar de la finca y peor enterrarlos ya que se debe evitar una contaminación de las vertientes de agua, tierra y nuestro medio ambiente.
- Se debe utilizar el triple lavado que consiste en verter las sobras en un recipiente, poner agua en el envase y agitarlo, luego vaciar esta agua en un recipiente limpio y repetir este procedimiento tres veces, recolectar

todo el líquido del triple lavado y mandarlo a los invernaderos para su reutilización.

- Los envases una vez lavados, se los debe depositar boca abajo en la fosa de lavado de la bodega. Esta fosa tiene conectado en su parte inferior de desagüe a dos canecas donde se recolecta cualquier líquido sobrante que se escurra de los envases.
- Una vez por semana el Jefe de bodega debe retirar estos tanques y descartar el líquido en el cultivo de calas, rosas, jardines o puede enviarse a través de los filtros de carbón activado, todo esto dependiendo del tipo de pesticida que sea. Esta labor debe ser rotativa de modo que no se aplique en el mismo sitio cada semana.
- Al siguiente día se debe destruir los envases originales de pesticidas sean frascos o fundas mediante un corte con sierra en el centro del frasco.
- Se debe colocar los envases cortados en una funda transparente y bien ordenada según la disposición adecuada de desechos.
- Se debe usar equipo de protección personal como guantes de hule, protección para los ojos, traje protector de manga larga y mascarilla con filtros para vapores orgánicos, no se debe permitir que el pesticida se disperse.
- Se entrega al proveedor los frascos hechos los cortes y hacerle firmar un acta de entrega recepción.
- Cuando existe sobras de pesticidas los fumigadores no deben arrojarlo a las camas o a la superficie del suelo ya que estarían contaminando estas áreas, deben recolectar el pesticida preparado sobrante y llevar al siguiente bloque, en donde deben preparar la nueva solución utilizando el saldo que ya poseen para no generar un nuevo excedente.
- Si es el último bloque deben realizar una nueva aplicación a las plantas o variedades más afectadas dirigidas al tercio medio inferior de la planta a fin de no tener sobrante y no causar una fitotoxicidad.
- Si se produce un derrame se debe poner cal o aserrín encima, mezclarlo y recogerlo para mezclarlo en la compostera que es donde se encuentran los abonos naturales.

- En el caso de bodega de preferencia se debe utilizar la cal o arena por cuanto el aserrín es un material inflamable, por lo que podría producirse un accidente en ese sitio.
- Por este motivo, en bodega se generan los siguientes envases que deben ser hechos triple lavado:
 - a.- Envases originales del pesticida
 - b.- Probetas en las que se midió la cantidad a entregarse
 - c.- Fundas plásticas en donde se colocaron pesticidas sólidos
 - d.- Eventualmente jeringuillas o probetas dañadas

Además la empresa cuenta con un procedimiento de reciclaje el mismo que está clasificado en cartón, plástico, residuos vegetales y otros.

El reciclaje que se realiza en la finca de cartón, papel es vendida a la empresa Sánchez e Hijos que se encarga de retirar una vez al mes.

El manejo de desechos de la finca es una FORTALEZA porque se realiza un debido procedimiento en el manejo de los mismos para que no exista ningún tipo de accidentes ni de contaminación y se lo hace en la bodega con las protecciones necesarias.

La DEBILIDAD es que existen altos costos en el consumo de fertilizantes y fungicidas los cuales son necesarios para que el producto se desarrolle y alcance los estándares de calidad.

Seguridad e Higiene Industrial

La empresa cuenta con un reglamento de seguridad y salud y con un Comité de Seguridad el mismo que está integrado por tres representantes de los trabajadores y tres representantes del trabajador.

El comité es responsable de cumplir y hacer cumplir el presente reglamento, vigila las condiciones de trabajo, higiénico-sanitarias y de alimentación para los trabajadores, y colabora en la investigación de accidentes y enfermedades ocupacionales, además se encarga de revisar que las instalaciones de la empresa se encuentren limpias así como los servicios sanitarios y los vestidores, que los lugares de trabajos, pasillos, escaleras, y sitios de circulación, deben mantenerse despejados para evitar accidentes laborales.

Las políticas de Seguridad e Higiene industrial con que cuenta la empresa:

Jardines Piaveri promueve la protección ambiental y la protección integral de la salud de los trabajadores. Su interés fundamental es constituir un ambiente laboral saludable basado en una gestión adecuada de los riesgos a través de un proceso de mejora continua.

A cada trabajador de acuerdo a su área se entregará los respectivos uniformes y equipos de protección es decir un conjunto de elementos que tienen por objeto proteger al trabajador frente a agresiones externas de tipo físico, químico y biológico, que existieran o se generaran en el desempeño de su trabajo.

A todos los trabajadores desde el primer día se les asignará los materiales de protección de acuerdo al área de trabajo en la que labore sin ningún costo para el trabajador con la finalidad de combatir los riesgos en su origen y prevenir el apareamiento de enfermedades profesionales.

La utilización de los materiales de protección es obligatoria en todas las áreas. El trabajador que no utilizare dichos materiales, podrá ser sancionado mediante un memo. Ningún equipo de protección es llevado a los hogares de los trabajadores.

El Oficial de Salud y Seguridad será el responsable de elaborar y actualizar el Procedimiento para la Generación y Control de Documentos de Seguridad, esto debe llevarse a cabo en concordancia con el respectivo Comité de Salud.

Es obligación del personal administrativo, técnico y obreros en general el velar porque todos los trabajadores de la finca utilicen siempre y en forma adecuada los materiales de protección entregados.

Parte del trabajo del Oficial Médico es el realizar visitas a las diferentes áreas de la finca, para constatar el uso adecuado de los materiales de protección, así como detectar e informar al gerente técnico de la empresa, y/o al Oficial de Salud y Seguridad y al Comité sobre anomalías en cuanto a utilización, calidad, nuevas necesidades, etc.

El Comité de Salud y Seguridad, del Oficial de Salud y Seguridad y del Oficial Médico, el solucionar los inconvenientes que se presentaren en cuanto a los equipos de protección personal ya sea por detección directa o por los informes presentados por el oficial médico.

En las señalizaciones se establecerá los colores señales y símbolos de seguridad con el propósito de prevenir accidentes y hacer frente a las emergencias marcando la localización de equipos de emergencia o de protección y el personal recibirá capacitación para reconocer las señales.

Jardines Piaveri cuenta con una brigada de primeros auxilios y de evacuación, quienes reciben capacitación dos veces al año. Y están prestas a colaborar en cualquier emergencia.

Las FORTALEZAS de seguridad industrial son las siguientes:

- Toda la finca cuenta con señalización para prevenir accidentes en lugares peligrosos.

- Existe una brigada de primeros auxilios.
- Existe un reglamento de seguridad y salud y un Comité de Seguridad para hacerlo cumplir.

La DEBILIDAD de seguridad e higiene industrial es la siguiente:

- Por decisión de ciertos trabajadores no utilizan ciertos equipos de protección lo cual pone en riesgo su bienestar y lamentablemente puede comprometer a la empresa en caso de algún accidente.

Control de Calidad

El control de calidad de las flores empieza desde la cosecha en donde son los empleados de campo los que las cortan y antes de ser embonchadas son revisadas por los trabajadores de postcosecha, los que califican la flor de acuerdo a las exigencias de cada cliente y además revisan que la flor esté saludable sin ninguna enfermedad, de no ser así se reportará el tipo de variedad infectada al jefe de cultivo y gerente técnico, si no cumplen este control son enviadas a flor nacional.

Cuando ya son embonchadas el jefe de postcosecha realiza una breve inspección y antes de que salga la flor del cuarto frío se hará una inspección al azar en unos cuantos bonches para supervisar que tengan las características deseadas por cada cliente, de no ser así los bonches serán regresados a postcosecha y nuevamente se clasificarán las flores para nuevos embonches.

Las exigencias de cada cliente pueden variar y las flores son cortadas y medidas de acuerdo a lo que se exija como puede ser:

- Largo del tallo
- Largo del botón

- Variedad
- Tipo de entrega
- Tiempo de entrega

La FORTALEZAS que representa el control de calidad son:

- En todas las etapas el producto es revisado y clasificado según los estándares.
- Existe un cuarto frío para que las rosas a exportar estén en buenas condiciones y se mantenga la calidad.

Mantenimiento

La empresa cuenta con un área de mantenimiento, la misma que se encarga de revisar, reparar o reemplazar cualquier problema en la maquinaria o material de trabajo que esté defectuoso.

Si alguna reparación o cambio de repuestos no se pueden realizar en el taller de la finca, se dará aviso al administrador para que este contacte a las personas que puedan realizar el trabajo requerido.

Si se requiere algún tipo de repuestos ya sea para maquinarias grandes o pequeñas se podrá dirigirse al jefe de bodega para que consulte con el departamento de adquisiciones si lo tienen en stock, caso contrario se pedirá la compra.

Bodega

Este es el lugar donde se almacenan los materiales de trabajo, fungicidas, pesticidas, dotaciones de uniformes y todo lo que necesita la empresa en las áreas de producción, administrativa y para el personal.

Cuando la finca requiere de algún producto agotado en Piaveri, el jefe de bodega revisará en el sistema llamado COBASOFT si el departamento de adquisiciones que se encuentra en la ciudad de Quito cuenta con el mismo y será enviado al día siguiente.

La FORTALEZA es que la bodega cuenta con un software donde el jefe de bodega se encarga de ingresar los productos recibidos y descontar los productos que salen, de esta manera se lleva un inventario actualizado y real.

Certificaciones

Las certificaciones representan un sistema alternativo que se utiliza por las empresas para mejorar la productividad, conquistar mercados y generar confianza entre los clientes.

Para obtener una certificación de este tipo se debe seguir los siguientes pasos:

- a. Implementación: En este paso se introduce las normas técnicas de la certificación en los procesos de la empresa.
- b. Inspección: Es la revisión de un técnico enviado por la empresa certificadora que verifica que todas las normas que incluyen en la certificación estén dentro de la empresa.
- c. Certificación: Mediante el informe definitivo entregado por el técnico con las respectivas correcciones, se envía a la matriz la solicitud de certificado para que sea emitido a la empresa.

Jardines Piaveri vende sus flores con las siguientes certificaciones:

- Basc
- Fairtrade (Comercio Justo)
- Flor del Ecuador

Certificaciones de Seguridad

Basc (Business Alliance for Secure Commerce)



Es una alianza empresarial internacional que promueve un comercio seguro e incentivo a una cultura de seguridad y protección en el comercio internacional y establece y administra el sistema de gestión en control y seguridad de la cadena logística.

Certificaciones Socio ambientales

Fairtrade (Comercio Justo)



(Fairtrade Labelling Organizations International) reúne las entidades de certificación de Comercio Justo. Se creó en 1997, pero su historia se remonta a 1988 cuando fue creada Max Havelaar, en Holanda, con el objetivo de que los productos de comercio Justo se diferenciaron de los otros mediante un sello de garantía.

El comercio justo es una estrategia para la reducción de la pobreza y el desarrollo sostenible. Su propósito es crear oportunidades para productores y trabajadores que han sido marginados o colocados en una situación económica desventajosa por el sistema comercial convencional.

Los objetivos de esta certificación son:

- Sensibilizar a los consumidores sobre la realidad de los productores/as desfavorecidos/as de América y de los países subdesarrollados.
- Fortalecer la articulación y coordinación del comercio justo a nivel estatal e internacional.
- Establecer contactos entre productores/as (importadores, industriales, distribuidores).
- Sensibilizar a las empresas sobre la situación de desventaja de los países subdesarrollados en el sistema internacional de comercio.

Esta certificación hace que cada flor que se compre a la empresa con el sello que identifica a los productos Fairtrade, el 12% de estas ventas vayan destinados a proyectos sociales para los trabajadores de Jardines Piaveri.

La cultura de la Unión Europea hace que sean los principales clientes en comprar las flores con esta certificación porque saben que están ayudando a los trabajadores de la empresa y a su comunidad.

Flor del Ecuador



Es una certificación nacional que da Expoflores y pide que la florícola cumple con leyes laborales y ambientales del Ecuador.

El objetivo de Flor Ecuador es promover el mejoramiento continuo en la gestión y el desempeño socio – ambiental, integrando el control de los impactos de sus actividades y productos sobre el medio ambiente a la gestión del bienestar social de las organizaciones; en respuesta a la creciente preocupación expresada por las partes interesadas en los temas de desarrollo humano ambiental y sostenible.

Las certificaciones representan las siguientes FORTALEZAS:

- Mediante estas certificaciones la empresa puede acceder a nuevos mercados y obtener un beneficio socio-económico para sus trabajadores y mantener una venta segura y libre de sustancias.
- Demanda de productos como flores que tengan su origen en plantaciones de responsabilidad social y medioambiental.

2.3 Matriz FODA

El FODA es una herramienta que se utiliza para el análisis de la empresa que se está estudiando, y de esta manera se identifican la situación interna (fortalezas y debilidades), y la situación externa (oportunidades y amenazas), para plasmarlas en una matriz.

Tabla 2. 40.

Matriz FODA Empresa Jardines Piaveri CIA. LTDA.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Aspectos Administrativos *Amplia trayectoria y experiencia en el mercado. *Correcta estructura organizacional en la empresa y funciones específicas en sus empleados. *Alto porcentaje de personal antiguo.</p>	<p>Factor Económico *Sector florícola es el tercer rubro en generar divisas de exportaciones no petroleras al País. *El PIB se incrementó en el 2015 frente al del año anterior *Exportación en Unión Europea con 0% de arancel.</p>

CONTINÚA →

<p>*Los supervisores son elegidos del personal antiguo.</p> <p>*Archivo magnético y físico de cada trabajador.</p> <p>*Minuciosa contratación de personal administrativo.</p> <p>*El cónyuge y familiares directos pueden trabajar en la finca.</p> <p>*Se cumple con el horario, remuneración y beneficios estipulados por la ley.</p> <p>*Pago de horas extras.</p> <p>*En Valentín permiso especial para horas extras.</p> <p>*Capacitación a los empleados mediante un plan de capacitación anual.</p> <p>*Los hijos de los trabajadores acuden al programa CIBV.</p> <p>*Beneficios socio-económicos por parte de la certificación internacional FLOCERT.</p> <p>*Demanda de productos con certificaciones socio-económicas.</p> <p>*Página web que oferta su producto.</p> <p>Aspectos Financieros</p> <p>*Incentivo económico mensual por su desempeño.</p> <p>*Desarrollo de balances y estados financieros.</p> <p>Aspectos Operativos</p> <p>*Pruebas experimentales en flores tinturadas.</p> <p>*Control diario de producción.</p> <p>*Entrega uniformes y equipos de protección.</p> <p>*Correcto manejo de desechos.</p> <p>*Señalización en toda la finca en lugares peligrosos.</p> <p>*Brigada de primeros auxilios</p> <p>*Comité y reglamento de Salud y Seguridad.</p> <p>*Control de calidad en cada etapa.</p> <p>*Cuarto frío para embodegar las flores.</p> <p>*Software en bodega.</p> <p>*Posee certificaciones internacionales.</p>	<p>Factor Político-Legal</p> <p>*El ingreso de flores a los E.E.U.U. deben ingresar con certificados fitosanitarios.</p> <p>Factor Tecnológico</p> <p>*Accesibilidad para sistemas de comunicación efectivas.</p> <p>*Creación de nuevos sistemas para la innovación de la presentación de las flores.</p> <p>*Automatización de varios procesos.</p> <p>Factor Ambiental</p> <p>*Contar con todos los certificados para exportar.</p> <p>Factor Sociocultural</p> <p>*Tradición de obsequiar flores en Europa y Estados Unidos.</p> <p>*Tradición de utilizar flores para eventos o fechas especiales.</p> <p>Clientes</p> <p>*Venta de un porcentaje mínimo para la localidad y trabajadores.</p> <p>*La flor clasificada para flor nacional es vendida a Latin Fresh.</p> <p>*Clientes internacionales leales a la empresa.</p> <p>Proveedores</p> <p>*Cuenta con proveedores fijos y confiables.</p> <p>*Existen gran variedad de obtentores para poder comprar las plantas.</p>
<p>DEBILIDADES</p> <p>Aspectos Administrativos</p> <p>*Alta rotación de personal de campo.</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>*La ubicación de la finca es una zona de amenaza volcánica.</p> <p>Factor Económico</p>

CONTINUÍA →

***No existe una buena selección de personal de campo se la realiza de manera verbal.**

***La inducción es breve y en forma verbal.**

***No se realiza el pago justo de horas extras al personal administrativo.**

***No posee un sistema digital para el registro de ingreso y salida de los trabajadores.**

***No ofrece recorrido de transporte.**

***El dispensario médico no atiende toda la jornada de trabajo.**

Aspectos Financieros

***El departamento de Adquisiciones y de Contabilidad se encuentra en Quito.**

***Baja rentabilidad**

*** Bajo índice de liquidez**

*** El nivel de endeudamiento supera en 3,13 veces al capital.**

***Incumplimiento en el pago de proveedores.**

Aspectos Operativos

***El espacio para embonche de callas es limitado.**

***Ciertas variedades y flor titnturada al clasificarla no pueden venderse en flor nacional.**

***Altos costos de fungicidas y fertilizantes.**

***Algunos trabajadores no utilizan equipos de protección.**

***La inflación sigue en aumento.**

***En el País la exportación de flor cortada aumentó en toneladas pero se redujo en valor monetario.**

***La eliminación del ATPDEA con un arancel a los Estados Unidos de un 6.8%.**

***El Ecuador representa el segundo país en exportación de flores a los Estados Unidos debajo de Colombia con una diferencia de 42.44%.**

***Incertidumbre política en el País.**

Factor Ambiental

***No cuenta con el Permiso de Medio Ambiente**

Factor Sociocultural

***El sector florícola es un negocio basado en la moda.**

Competencia

***Existencia de nuevos y antiguos competidores que se dedican al mismo tipo de negocio.**

***Nevado Ecuador fabrica productos comestibles y de uso doméstico.**

Fuente: Diagnóstico de la Situación actual, 2015.

CAPÍTULO III

3. EVALUACIÓN DEL FODA

3.1. Matriz EFI

La Matriz EFI es un instrumento que sirve para la formulación de estrategias, resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales.

Para realizar la matriz de capacidad interna se sigue los siguientes pasos:

- Se realiza una lista con las fortalezas y debilidades identificadas en la empresa Jardines Piaveri Cía. Ltda.
- Se asigna un peso que oscila entre (0.0 sin importancia) y (1.0 muy importante), la suma de todas las ponderaciones debe dar como resultado 1.0.
- Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.
- Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
- Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Con cualquier cantidad de factores que se incluyen en una matriz, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5.

Tabla 3. 1.**Matriz de Factores Internos EFI**

FACTORES INTERNOS CLAVES				
FORTALEZAS	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO	
1.-	Amplia trayectoria y experiencia en el mercado.	0,02	4	0,08
2.-	Correcta estructura organizacional en la empresa y funciones específicas en sus empleados.	0,024	4	0,096
3.-	Alto porcentaje de personal antiguo.	0,022	4	0,088
4.-	Los supervisores son elegidos del personal antiguo.	0,019	3	0,057
5.-	Archivo magnético y físico de cada trabajador.	0,019	3	0,057
6.-	Minuciosa contratación de personal administrativo.	0,024	4	0,096
7.-	El cónyuge y familiares directos pueden trabajar en la finca.	0,02	3	0,06
8.-	Se cumple con el horario, remuneración y beneficios estipulados por la ley.	0,024	4	0,096
9.-	Pago de horas extras.	0,021	3	0,063
10.-	En Valentín permiso especial para horas extras.	0,02	3	0,06
11.-	Capacitación a los empleados mediante un plan de capacitación anual.	0,023	4	0,092
12.-	Los hijos de los trabajadores acuden al programa CIBV.	0,021	3	0,063
13.-	Beneficios socio-económicos por parte de la certificación internacional FLOCERT.	0,025	4	0,1
14.-	Demanda de productos con certificaciones socio-económicas.	0,024	4	0,096
15.-	Página web que oferta su producto.	0,024	3	0,072
16.-	Incentivo económico mensual por su desempeño.	0,022	3	0,066
17.-	Control diario de producción	0,024	4	0,096
18.-	Desarrollo de balances y estados financieros.	0,024	4	0,096
19.-	Pruebas experimentales en flores tinturadas.	0,024	4	0,096
20.-	Entrega uniformes y equipos de protección.	0,024	4	0,096
21.-	Correcto manejo de desechos.	0,024	3	0,072
22.-	Señalización en toda la finca en lugares peligrosos.	0,024	4	0,096
23.-	Brigada de primeros auxilios	0,023	3	0,069
24.-	Comité y reglamento de Salud y Seguridad.	0,022	3	0,066
25.-	Control de calidad en cada etapa.	0,024	4	0,096
26.-	Cuarto frío para embodegar las flores.	0,024	4	0,096
27.-	Software en bodega.	0,022	4	0,088
28.-	Posee certificaciones internacionales.	0,026	4	0,104

DEBILIDADES	VALOR	CLASIFICACIÓN FEC	VALOR PONDERADO	
1.-	Alta rotación de personal de campo.	0,029	1	0,029
2.-	No existe una buena selección de personal de campo se la realiza de manera verbal.	0,024	2	0,048
3.-	Baja Rentabilidad	0,024	2	0,048
4.-	La inducción es breve y en forma verbal.	0,022	2	0,044
5.-	No se realiza el pago justo de horas extras al personal administrativo.	0,024	1	0,024
6.-	No posee un sistema digital para el registro de ingreso y salida de los trabajadores.	0,022	1	0,022
7.-	No ofrece recorrido de transporte.	0,021	1	0,021
8.-	El dispensario médico no atiende toda la jornada de trabajo.	0,024	2	0,048
9.-	Bajo índice de Liquidez	0,021	1	0,021
10.-	El departamento de Adquisiciones y de Contabilidad se encuentra en Quito.	0,025	2	0,05
11.-	El nivel de endeudamiento supera en 3.13 veces el capital	0,025	2	0,05
12.-	Incumplimiento en el pago de proveedores.	0,027	2	0,054
13.-	El espacio para embonche de callas es limitado.	0,022	1	0,022
14.-	Ciertas variedades y flor tinturada al clasificarla no pueden venderse en flor nacional.	0,025	1	0,025
15.-	Altos costos de fungicidas y fertilizantes	0,025	1	0,025
16.-	Algunos trabajadores no utilizan equipos de protección	0,028	1	0,028

CONTINÚA →

TOTAL		1	2,87
Valor	El valor asignado a determinado factor indica la importancia la relativa del factor que sea exitoso en la industria de la empresa. La sumatoria de los valores debe ser igual a 1.		
0,0	Sin importancia		
1,0	Muy importante		
Clasificación del factor interno clave			
4	Excelente		
3	Arriba del promedio		
2	Nivel promedio		
1	Deficiente		
Valor Ponderado			
4	Más alto posible		
3	La empresa mantiene una posición sólida.		
2,5	Promedio		
1	Más bajo posible		

Fuente: Diagnóstico de la Situación Actual, 2015.

Como resultado de la matriz de factores Internos EFI, en donde se analizó las fortalezas y las debilidades de la empresa Jardines Piaveri CÍA. LTDA., el total nos dio un valor de 2,87 lo que superó el promedio, es decir tiene más fortalezas que elementos por corregir, dando un respaldo positivo a la organización.

3.2. Matriz EFE

La matriz de evaluación de los factores externos permite a los estrategas resumir y evaluar factores externos que favorecen o afectan a la empresa:

Para realizar la matriz de capacidad interna se sigue los siguientes pasos:

- Se realiza una lista con las oportunidades y amenazas identificados en la empresa Jardines Piaveri Cía. Ltda.
- Se asigna un peso que oscila entre (0.0 sin importancia) y (1.0 muy importante), la suma de todas las ponderaciones debe dar como resultado 1.0.
- Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una oportunidad mayor (calificación = 4), una oportunidad menor (calificación = 3), una amenaza menor (calificación =2) o una amenaza mayor (calificación = 1). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

- Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
- Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Con cualquier cantidad de factores que se incluyen en una matriz, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5.

Tabla 3. 2.

Matriz de Factores Internos EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVES

OPORTUNIDADES			
	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1.- Sector florícola es el tercer rubro en generar divisas de exportaciones no petroleras al País.	0,032	3	0,096
2.- El PIB se incrementó en el 2015 frente al del año anterior.	0,029	3	0,087
3.- Exportación en Unión Europea con 0% de arancel.	0,031	3	0,093
4.- El ingreso de flores a los EE.UU. debe ingresar con certificados fitosanitarios.	0,031	3	0,093
5.- Accesibilidad para sistemas de comunicación efectivas.	0,027	3	0,081
6.- Creación de nuevos sistemas para la innovación de la presentación de las flores.	0,031	4	0,124
7.- Automatización de varios procesos.	0,031	4	0,124
8.- Contar con todos los certificados para exportar.	0,03	4	0,12
9.- Tradición de obsequiar flores en Europa y Estados Unidos.	0,028	3	0,084
10.- Tradición de utilizar flores para eventos o fechas especiales.	0,029	3	0,087
11.- Venta de un porcentaje mínimo para la localidad y trabajadores.	0,29	3	0,87
12.- La flor clasificada para flor nacional es vendida a Latin Fresh.	0,032	3	0,096
13.- Clientes internacionales leales a la empresa.	0,034	4	0,136
14.- Cuenta con proveedores fijos y confiables.	0,033	3	0,099
15.- Existen gran variedad de obtentores para poder comprar las plantas.	0,033	3	0,099
AMENAZAS			
	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1.- La ubicación de la finca es una zona de amenaza volcánica.	0,024	1	0,024
2.- La inflación sigue en aumento.	0,03	2	0,06
3.- En el País la exportación de flor cortada aumentó en toneladas pero se redujo en valor monetario.	0,03	1	0,03
4.- La eliminación del ATPDEA con un arancel a los Estados Unidos de un 6.8%.	0,03	2	0,06
5.- El Ecuador representa el segundo país en exportación de flores a los Estados Unidos debajo de Colombia con una diferencia de 42.44%.	0,026	2	0,052
6.- Incertidumbre política en el País.	0,027	2	0,054
7.- No cuenta con el Permiso de Medio Ambiente	0,028	1	0,028
8.- El sector florícola es un negocio basado en la moda.	0,027	1	0,027

CONTINÚA →

9.-	Existencia de nuevos y antiguos competidores que se dedican al mismo tipo de negocio.	0,031	1	0,031
10.-	Nevado Ecuador fabrica productos comestibles y de uso doméstico.	0,026	2	0,052
TOTAL			1	2,71
0,0	Sin importancia			
1,0	Muy importante			
Clasificación del factor externo clave				
4	Excelente			
3	Arriba del promedio			
2	Nivel promedio			
1	Deficiente			
Valor Ponderado				
4	Más alto posible			
	La empresa responde de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas presentes en el sector. Las estrategias de la empresa aprovechan en forma eficaz las oportunidades existentes y reduce al mínimo los factores potenciales de las amenazas externas.			
2,5	Promedio			
1	Más bajo posible			
	La estrategia de la empresa no aprovecha las oportunidades ni evita las amenazas.			

Fuente Diagnóstico de la Situación Actual, 2015.

Como resultado de la matriz de factores externos EFE en donde se analizó las oportunidades y amenazas nos dió un valor 2,71 lo que quiere decir que la empresa florícola Jardines Piaveri CIA. LTDA., superó el promedio lo que nos indica que hay grandes posibilidades de aprovechamiento de mercado pero que hay amenazas que se deben considerar para evitar posibles inconvenientes.

3.3. MATRIZ IE

La Matriz IE es un diseño que se realiza para la toma de decisiones y se la estructura mediante la información de la empresa que generan la Matriz EFI y la Matriz EFE, y se la desarrolla de manera gráfica de esta manera.

El total ponderado dio como resultado los siguientes datos:

- MFI Promedio 2,87
- MFE Promedio 2,71

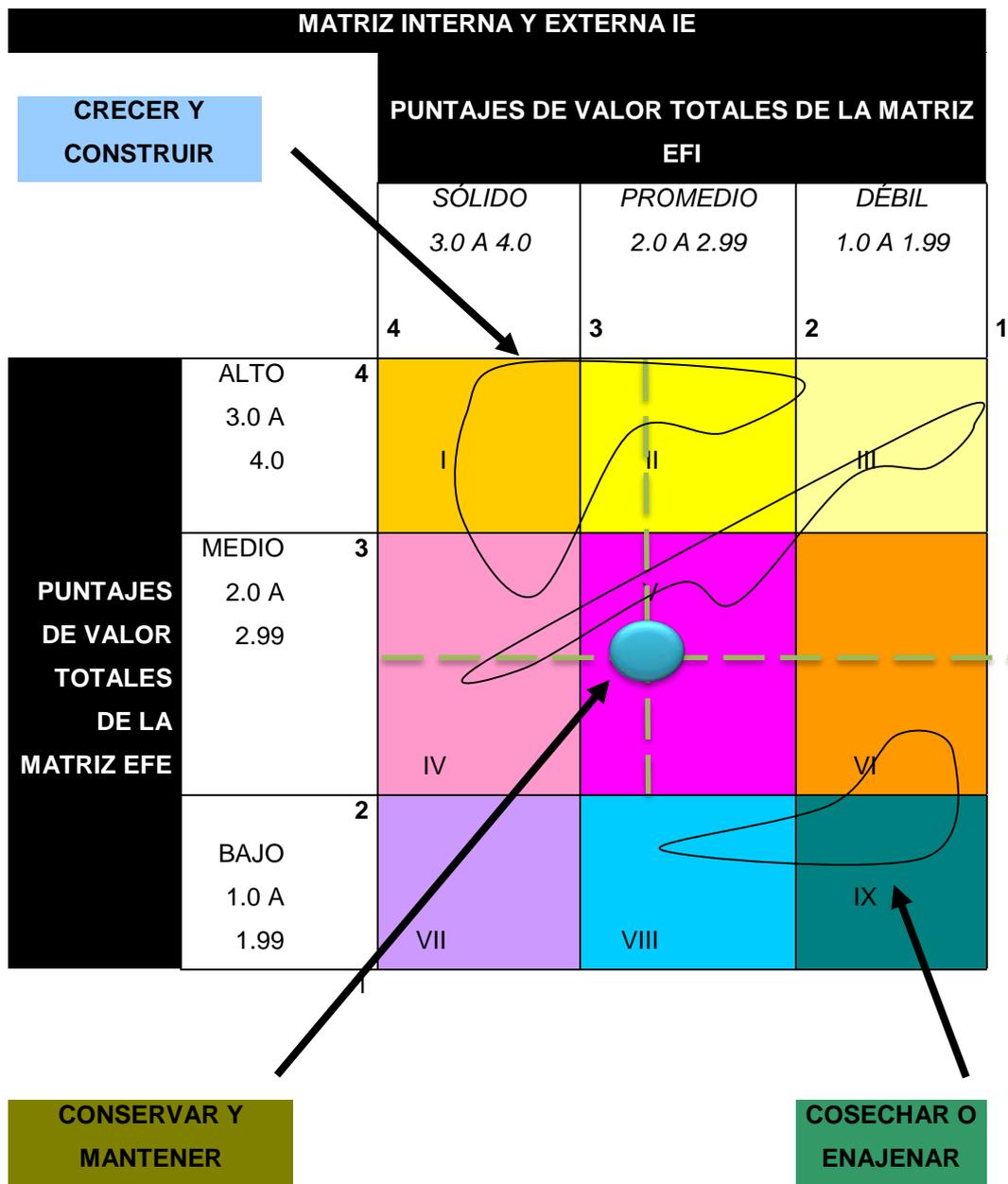


Figura 3. 1. Matriz IE

Fuente: Diagnóstico de la Situación Actual, 2015.

Al graficar la Matriz IE con los valores ponderados de las matrices EFI y EFE, los totales se ubicaron en el quinto cuadrante lo que significa que la empresa debe Conservar y Mantener, lo que permite establecer el punto de partida para el planteamiento estratégico.

3.4 Matriz Estratégica FODA

Tabla 3. 3.

MATRIZ FODA

		MATRIZ	F.O.D.A
		FORTALEZAS (28)	DEBILIDADES (16)
		Estrategias F.O.	Estrategias D.O.
OPORTUNIDADES (15)		* Actualización constante de información en su página de internet	*Constantes campañas para ofertar el producto y su calidad en clientes fijos y nuevos
		*Promover e informar de certificaciones internacionales para captar mercado internacional	*Mantener un plan de marketing actualizado y mantener analizada la empresa
		Inversión en tecnología de punta	*Optimizar el tiempo de demora de contactar a Departamentos que se encuentran en la capital
		*Adquirir nuevas variedades de rosas para mercados extranjeros	*Aprovechar la existencia de varios certificados internacionales para ampliar el mercado internacional
		*Desarrollar nuevos canales de comercialización y promover el consumo.	*Investigar Marketing Internacional
AMENAZAS (15)		*Buscar comercializadoras para ingresar a nuevos mercados	
		Estrategias F.A.	Estrategias D.A.
		*Estrategias de precios en productos de exportación	*Agilizar los procesos entre oficinas de Quito y oficinas de la finca
		*Stándares de calidad para ingresar a nuevos mercados.	*Cumplir con requisitos ambientales para la apertura de nuevos mercados
		*Investigar gustos y preferencias que tienen los clientes hacia el producto.	Ampliar el mercado nacional
	*Innovación y Desarrollo		

Fuente: Diagnóstico de la Situación Actual, 2015.

3.5 Matriz MCPE

Tabla 3. 4.

Matriz MCPE

MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA									
FACTORES CRÍTICOS	PESO	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS							
		Inversión en tecnología de punta		Mantener un plan de marketing actualizado y mantener analizada la empresa		Innovación y Desarrollo		Ampliar el mercado nacional	
		CALIFICACIÓN ATRACTIVO	TOTAL ATRACTIVO	CALIFICACIÓN ATRACTIVO	TOTAL ATRACTIVO	CALIFICACIÓN ATRACTIVO	TOTAL ATRACTIVO	CALIFICACIÓN ATRACTIVO	TOTAL ATRACTIVO
OPORTUNIDADES									
Clientes internacionales leales a la empresa.	0,13	3	0,39	1	0,13	4	0,52	4	0,52
Sector florícola es el tercer rubro en generar divisas de exportaciones no petroleras al País.	0,14	4	0,56	3	0,42	3	0,42	4	0,56
Cuenta con proveedores fijos y confiables.	0,14	2	0,28	2	0,28	3	0,42	3	0,42
Existen gran variedad de obtentores para poder comprar las plantas.	0,10	2	0,21	1	0,10	2	0,21	3	0,31
AMENAZAS									
La inflación sigue en aumento.	0,14	3	0,41	2	0,27	4	0,55	3	0,41
La eliminación del ATPDEA con un arancel a los Estados Unidos de un 6.8%.	0,14	3	0,42	1	0,14	3	0,42	2	0,28
El Ecuador representa el segundo país en exportación de flores a los Estados Unidos debajo de Colombia con una diferencia de 42.44%.	0,12	1	0,12	1	0,12	3	0,36	2	0,24
No cuenta con el Permiso de Medio Ambiente	0,09	2	0,18	2	0,18	2	0,18	3	0,27
FORTALEZAS									
Correcta estructura organizacional en la empresa y funciones específicas en sus empleados.	0,14	2	0,28	3	0,43	2	0,28	2	0,28
Se cumple con el horario, remuneración y beneficios estipulados por la ley.	0,14	2	0,28	2	0,28	2	0,28	3	0,42
Demanda de productos con certificaciones socio-económicas.	0,13	4	0,52	4	0,52	3	0,39	2	0,26
Control de calidad en cada etapa.	0,13	4	0,51	4	0,51	3	0,38	3	0,38
DEBILIDADES									
No existe una buena selección de personal de campo se la realiza de manera verbal.	0,12	1	0,12	3	0,36	1	0,12	2	0,24
Bajo índice de liquidez.	0,10	1	0,10	1	0,10	1	0,10	2	0,20
El dispensario médico no atiende toda la jornada de trabajo.	0,09	1	0,09	1	0,09	1	0,09	2	0,19
Incumplimiento en el pago de proveedores.	0,08	2	0,16	1	0,08	3	0,24	3	0,24
Ciertas variedades y flor tinturada al clasificarla no pueden venderse en flor nacional.	0,07	3	0,21	2	0,14	3	0,21	3	0,21
T O T A L			4,85		4,16		5,18		5,43
CALIFICACIÓN DEL ATRACTIVO									
1. NO ACEPTABLE				3. PROBABLEMENTE ACEPTABLE					
2. POSIBLEMENTE ACEPTABLE				4. LA MÁS ACEPTABLE					

Fuente: Diagnóstico de la Situación Actual, 2015.

De acuerdo con la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica donde se evalúa estrategias alternativas de forma objetiva en base a los factores críticos de éxito, internos y externos nos dio como resultado que la estrategia alternativa con mayor atractivo recae en la de Ampliar el Mercado Nacional con una puntuación de 5,43.

3.6. Matriz posicionamiento estratégico y evaluación de acciones (PEYEA).

Tabla 3. 5.

Matriz PEYEA

MATRIZ POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y EVALUACIÓN DE ACCIONES							
FORTALEZAS FINANCIERAS	+1	+2	+3	+4	+5	+6	TOTAL
Rentabilidad		X					2
Capital de Trabajo		X					2
Liquidez	X						1
Flujo de Efectivo		X					2
TOTAL	1	8	0	0	0		1,75
FORTALEZAS INDUSTRIAL	+1	+2	+3	+4	+5	+6	TOTAL
Potencial de Crecimiento					X		5
Barreras de Entrada			X				3
Potencial de Utilidades				X			4
Estabilidad Financiera				X			4
TOTAL			3	8	5		4
Calificación							
+1 : Peor							
+6 : Mejor							
VENTAJA COMPETITIVA	-6	-5	-4	-3	-2	-1	TOTAL
Participación en el Mercado					X		-2
Calidad de Producto						X	-1
Control sobre Proveedores					X		-2
Lealtad de los Clientes					X		-2
TOTAL					12	1	-1,75
ESTABILIDAD AMBIENTAL	-6	-5	-4	-3	-2	-1	TOTAL
Precios Productos Competidores				X			-3
Variabilidad de la Demanda				X			-3
Empleo					X		-2
Aspectos Políticos				X			-3
TOTAL				9	2		-2,75
Calificación							
-1 : Mejor							
-6 : Peor							

Fuente: Diagnóstico de la Situación Actual, 2015.

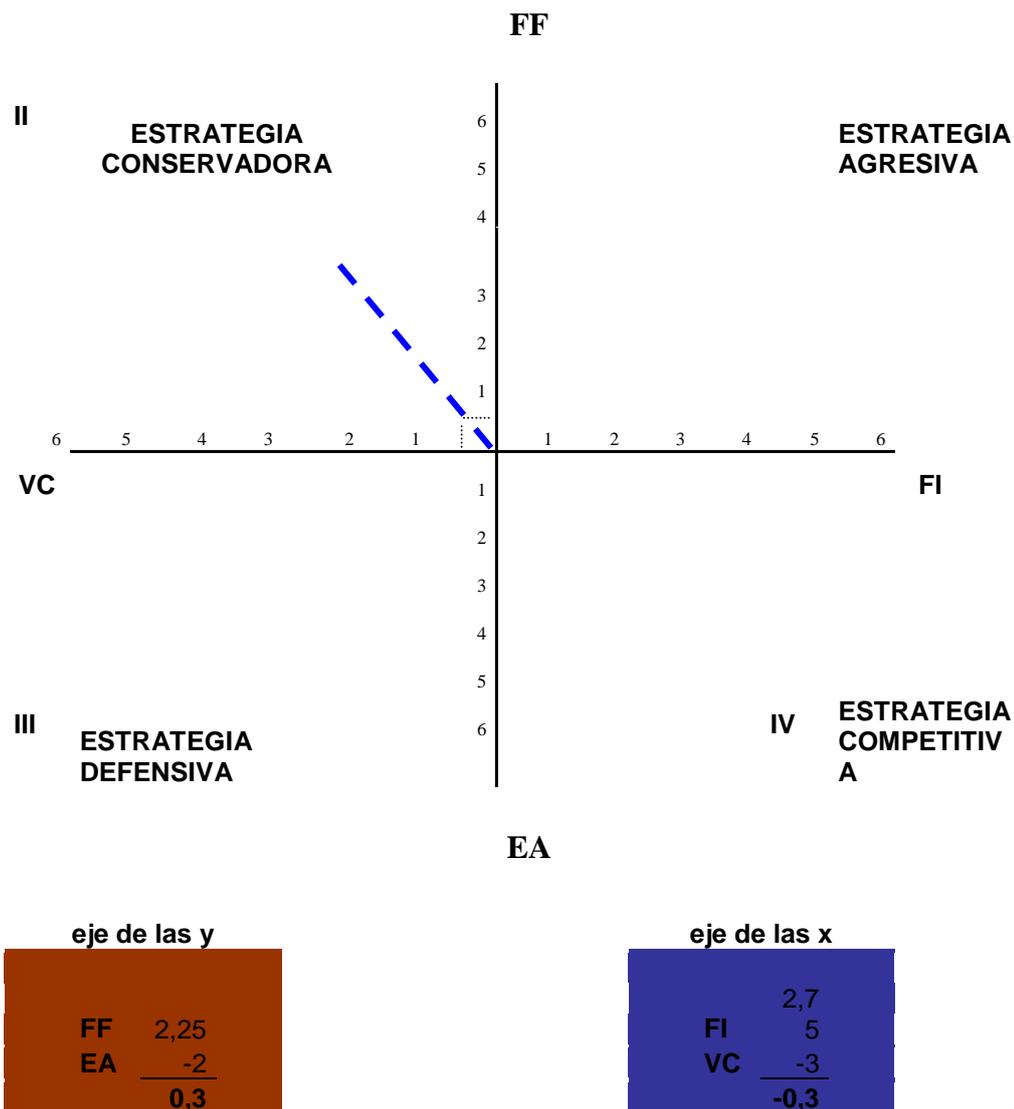


Figura 3. 2. Matriz Posicionamiento Estratégico y Evaluación de Acciones

Fuente: Diagnóstico de la Situación Actual, 2015.

En la Matriz PEYEA obtuvimos que las estrategias para la florícola Jardines Piaveri CIA. LTDA., en las que se va a centrar el análisis luego de realizar las tablas PEYEA, el cuadrante que dió como resultado se encuentra en la estrategia conservadora .

3.7 Matriz Boston Consult Group

La matriz BCG o matriz Boston Consulting Group o también conocida como la matriz de crecimiento o participación es un método gráfico desarrollado en la década de 1970 por The Boston Consulting Group, y que se utiliza para llevar a cabo un análisis de la cartera de negocios, así como la posición de un negocio o un producto dentro del mercado. Recuperado: (Borrego, 2010).

Su finalidad es ayudar a decidir enfoques para distintos negocios o Unidades Estratégicas de Negocio (UEN), es decir, entre empresas o áreas sobre todo en aquellas donde debemos: invertir, retirar la inversión o incluso abandonar.

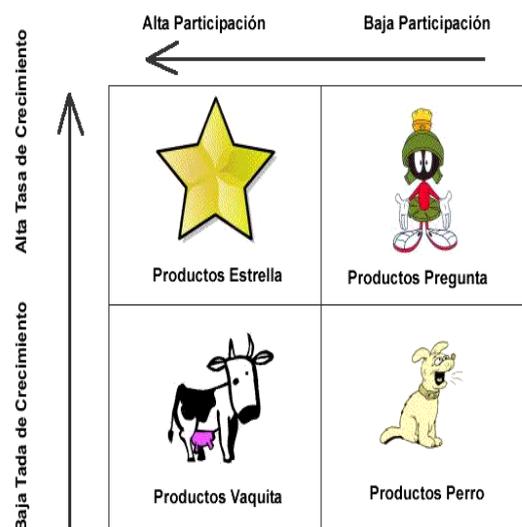


Figura 3. 3. Matriz BCG

Fuente: Matriz BCG, 2010.

De la interacción entre ambas variables surgen cuatro estados en los que se puede encontrar el producto o negocio:

Tabla 3. 6.

Productos de matriz BCG

PRODUCTOS ESTRELLA	Son aquellos negocios que tienen una alta participación en el mercado con una alta tasa de crecimiento del mismo. Son negocios generadores de rentabilidad pero que requieren constantes inversiones lo que hace que tengan un flujo de fondos nulo o negativo generalmente.
PRODUCTOS VACA	Son aquellos negocios que tienen una alta participación en el mercado, pero el mercado tiene una baja tasa de crecimiento. Es este estado, los negocios son generadores de ingresos, lo que implica una importante rentabilidad y con bajas inversiones.
PRODUCTOS SIGNOS DE INTERROGACIÓN	Estos negocios tienen una baja participación en el mercado y el mercado a su vez tiene una alta tasa de crecimiento. Son negocios que no se conoce exactamente qué pasará con ellos. Requieren de constantes inversiones, las cuales se desconoce si serán rentables o no.
PRODUCTOS PERRO	Se combina una baja participación del mercado por parte de la empresa, con un mercado estancado o pleno decrecimiento. Son productos en su última etapa del ciclo de vida generalmente. En algunos casos puede ser rentable participar en este estado.

Fuente: Recuperado: (Borrego, 2010)**Productos Estrella**

Las variedades que se encuentran en el cuadrante de los productos estrella significan para la empresa su mayor fuente de ingresos por lo que son compradas a la finca en gran porcentaje y no necesitan gran publicidad para que sean vendidas y aceptadas en el mercado.

Productos Vaca

Las variedades que se encuentran en el tercer cuadrante son las que están accesibles en cuanto al precio y se mantienen con una constante participación en el mercado aunque el total de sus ventas no sean la más altas.

Productos Signos de Interrogación

Las del segundo cuadrante son las nuevas variedades que pueden estar imponiéndose en el mercado y las que la empresa investiga, por esa razón existe una participación variable en el mercado.

Productos Perro

Las variedades que constan en el cuarto cuadrante son las que no tienen aceptación en el mercado o empiezan a bajar su porcentaje de ventas y son las posibles para dejar de producirlas.

Se realiza una comparación de los productos que maneja la Florícola Jardines de Piaveri Cía. Ltda., en el cual no se utiliza los datos recomendados para la aplicación de la Matriz BCG como son las tasas de crecimiento y la participación en el mercado, ya que la empresa no dispone de estudios previos para su análisis, sin embargo en el proceso de investigación el Ing. Ricardo Félix Gerente de Operaciones ha mencionado que la ubicación de sus productos están basados en el conocimiento empírico del mercado, dando como resultado la ubicación en la matriz como se puede observar en la figura 3.2, también se debe acotar que no se integra la totalidad de sus productos siendo los que están fuera aquellos que no son representativos en ventas.



Figura 3. 4. Tasa de crecimiento

Fuente: Félix, R. Gerente de Operaciones. Florícola Jardines de Piaveri Cía. Ltda, 2015.

Tabla 3. 7.

Decisiones estratégicas

POSICIÓN:	Producto estrella	Producto Bolsa	Producto Generador de Cash Flow	Producto Peso	Producto Interrogante
Productos	Ampliación de la línea a mercados locales	Seleccionar segmentos claves	Énfasis en la calidad del producto	N/A	N/A
Precio	Líder/Estrategia de descremación	Establecer precios	Mantener precios	N/A	N/A
Promoción	Difusión de producto y marca local	Mantener	Mantener	Reducir	N/A
Distribución	Ampliar la distribución a supermercados	Mantener	Segmentar	N/A	N/A

Fuente: Sainz, J. 2014.

En función del análisis de la Matriz BCG se ha propuesto el direccionamiento que se debe mantener en función de la capacidad empresarial y el conocimiento del mercado, determinando como punto de partida el impulso del producto estrella Rainbow Rose (1,2,4,5,6,9,17,19) que hace referencia a la rosa tinturada de exportación; se debe considerar que este producto actualmente se enfoca a mercados internacionales con altos estándares de calidad y que no se encuentra en el mercado local. Este producto se considera uno de los factores puntales para el desarrollo del Plan de Marketing con el que se desea ingresar y expandir el mercado.

CAPÍTULO IV

4. PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

4.1 Cadena de Valor

La cadena de valor despliega el valor total, y consiste en las actividades de valor y de margen. Las actividades de valor son las actividades distintas físicas y tecnológicamente que desempeña una empresa. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor.

Las actividades de valor pueden dividirse en dos amplios grupos, actividades primarias y actividades de apoyo.

Las actividades primarias, son las actividades implicadas en la creación física del producto y su venta y transferencia al comprador, así como asistencia posterior a la venta. Las actividades de apoyo sustentan a las actividades primarias y su apoyo entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. Porter, M. 2001.

Se determinó que la cadena de valor de la florícola Jardines Piaveri Cía. Ltda. Tiene los siguientes procesos primarios y de apoyo:

Cadena de Valor					
Actividades Secundarias	Infraestructura.- Oficina, Galpón para postcosecha, invernaderos, maquinarias, equipos.				
	Recursos Humanos.- Planificación de necesidades, reclutamiento, perfil de puestos, selección de personal, contratación, inducción, horario de trabajo, capacitación				
	Investigaciones & Desarrollo.- Pruebas experimentales en flores tinturadas				
	Adquisiciones & Abastecimiento.- Adquisición de insumos, fertilizantes, fungicidas				
Actividades Primarias	Logística de Entrada	Producción	Logística de Salida	Ventas	Servicio Postventa
	Recepción de plantas, fertilizantes, y materiales e insumos Procesamiento de pedidos Distribución de productos	Cultivo de Rosas Cultivo de callas Tintura	Pos cosecha de rosas Pos cosecha de callas Pos cosecha de tintura	Acercamiento previo Presentación de productos Entrega de productos	Encuestas periódicas de satisfacción al cliente Llamadas a clientes para verificar calidad en el producto Cumplimiento en tiempos Posibles cambios o devoluciones

Figura 4. 1. Cadena de valor Jardines Piaveri Cía. Ltda.

Fuente: Diagnóstico de la Situación Actual, 2015.

En el Tabla 4.1 se muestra claramente la cadena de valor de la florícola donde constan las actividades primarias que son aquellas que están directamente relacionadas a la comercialización de productos en donde se detalla cada actividad que se realiza y las actividades secundarias con que cuenta la empresa Jardines Piaveri CIA. LTDA., que son las que no están ligadas directamente con la producción, pero sirven de apoyo y soporte para las actividades antes mencionadas. La cadena de valor constituye el proceso que se realiza para la producción de todos los productos que oferta la finca y que van desde la recepción de todos los insumos que se necesita para crear el producto, seguido por la producción y la postcosecha para luego vender el producto terminado y realizar un servicio de postventa donde se genera un interés por el cliente luego de la venta para que esta sea satisfactoria y cree esa relación cliente – empresa.

4.2 Producto

Según (Kotler & Armstrong, 2008) menciona lo siguiente

Definimos un producto como cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Los productos influyen más que solo bienes tangibles. En una definición amplia, los productos incluyen objetos físicos, servicios, eventos, personas, lugares, organizaciones, ideas o combinaciones de todo esto. (p. 199).

La florícola Jardines Piaveri CÍA. LTDA., es una empresa dedicada a comercializar flores cortadas de exportación de diferentes tipos y variedades que a continuación se muestra en la tabla 4.2 dando breve descripción de sus productos.

Tabla 4. 1.

Descripción de variedades Rosas

PRODUCTO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Rosas de exportación	Normal	44 variedades
	Con tintura	8 variedades
	Spray	9 variedades

Fuente: Diagnóstico de la Situación Actual, 2015.

Tabla 4. 2.

Descripción de variedades Callas

PRODUCTO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Callas de exportación	Blanca	1 variedad
	Verde	1 variedad

Fuente: Diagnóstico de la Situación Actual, 2015.

4.2.1 Marca

De acuerdo a (Kotler & Armstrong, Marketing, 2004) cita lo siguiente acerca del concepto de la marca:

Es un aspecto fundamental en la estrategia de producto, requiere de inversión a largo plazo, especialmente en publicidad, promoción y envasado. Una marca poderosa tiene clientes fieles, cuando un número suficiente de consumidores demanda esa marca y rehúsa las sustitutivas, incluso a menor precio. (p.299).

Por lo que la representa una imagen en la mente del consumidor proporcionando identidad y diferenciación lo cual genera un valor en lo que se oferta en el mercado, la marca que simboliza la florícola es la siguiente:



Figura 4. 2. Marca de la empresa Jardines de Piaveri Cía. Ltda.

Fuente: Departamento de ventas, 2014

- **El logo:** El logo que representa la florícola como marca es identificada por sus clientes por lo que es fundamental realizar la descripción del mismo:

Colores

- **Verde:** Representa una afinidad con lo natural y la conexión que se tiene con ello, y con las plantas, en sí, simboliza la naturaleza del negocio que tiene la empresa.
- **Vino:** Representa las flores que son el producto que oferta la empresa.

Gráfico

- **Flor:** Representa la industria en donde se desarrolla la empresa y la actividad a la que se dedica y el producto que oferta.
- **El eslogan:** Es necesario que sea una promesa sobre los beneficios del producto o servicio por lo que la empresa florícola Jardines de Piaveri CIA. LTDA., se identifica entre sus clientes con el slogan:

“DÍGALO CON FLORES”

El cual constituye un mensaje simple pero concreto, el mismo que puede causar impacto entre sus consumidores y lo que se trata de decir es que en cualquier momento las flores pueden ser una buena opción para representar sentimientos y buenos deseos.

4.2.2 Características del Producto

Cabe mencionar que las especificaciones técnicas del producto son medidas estandarizadas que varían de acuerdo al mercado en donde se venden, entre las que se distinguen las siguientes:

Tabla 4. 3.

Especificaciones técnicas del producto

Especificación	Mercado	Tamaño en centímetros	
Largo del tallo	Europeo	40,50,60	
	Americano	40, 50, 60, 70	
	Ruso	60, 70	
Follaje	Europeo	Pelado en la parte inferior entre 10 y 15 y sin espinas	
	Americano		
	Ruso		
Punto de corte	Europeo	Cerrado	
	Americano	Semi abierto	
	Ruso	Abierto	
Largo del botón	Todos los mercados	40	4 1/2
		50	5
		60	5,5
		70	6

Fuente: Administración Jardines Piaveri Cía. Ltda. 2014.

4.2.3. Portafolio de Productos

La florícola Jardines Piaveri Cía. Ltda., cuenta con el siguiente portafolio de productos, en donde se detalla a continuación el tipo de flor, las variedades y el color de cada una de ellas.

Tabla 4. 4.

Portafolio de Productos Rosa Normal

VARIETADES ROSA NORMAL	NOMBRE DE VARIETADE	VARIETADES ROSA NORMAL	NOMBRE DE VARIETADE
	Caribbean		Emma
	Cherry Brandy		Rokstar
	Cabaret		Terracota
	Duet		Wow
	Esperance		Finesse
	Friendship		Amsterdam
	Free spirit		Imagination
	Geisha		Opus
	Hot Merengue		Vannia
	La Belle		Black Magic

CONTINÚA →

	Latin Lady		Charlotte
	Latin Spirit		Classy
	Malibú		Forever Young
	Pepermint		Freedom
	Amelia		Red Paris
	Vendela		Akito
	Limbo		Mondial
	Cherry O		Polar Star
	Malena		Deja Vú
	Ravel		Hummer
	Topaz		Mohana
	Faith		Tara

Fuente: Administración Empresa Jardines Piaveri, 2014.

Tabla 4. 5.

Portafolio de Productos Rosa Spray

VARIETADES ROSA SPRAY	NOMBRE DE VARIETADE	VARIETADES ROSA SPRAY	NOMBRE DE VARIETADE
	Blue Moon		Electra
	Gracia		Majolica
	Mambo		Red Mikado
	Sun City		Viviane
	White Majolica		

Fuente: Administración Empresa Jardines Piaveri, 2014.

Tabla 4. 6.

Portafolio de Productos Rosa tinturada

VARIETADES ROSA TINTURA	NOMBRE DE VARIETADE	VARIETADES ROSA TINTURA	NOMBRE DE VARIETADE
	Rainbow Rose 1		Rainbow Rose 2
	Rainbow Rose 4		Rainbow Rose 5
	Rainbow Rose 6		Rainbow Rose 9
	Rainbow Rose 17		Rainbow Rose 19

Fuente: Administración Empresa Jardines Piaveri, 2014.

Tabla 4. 7.

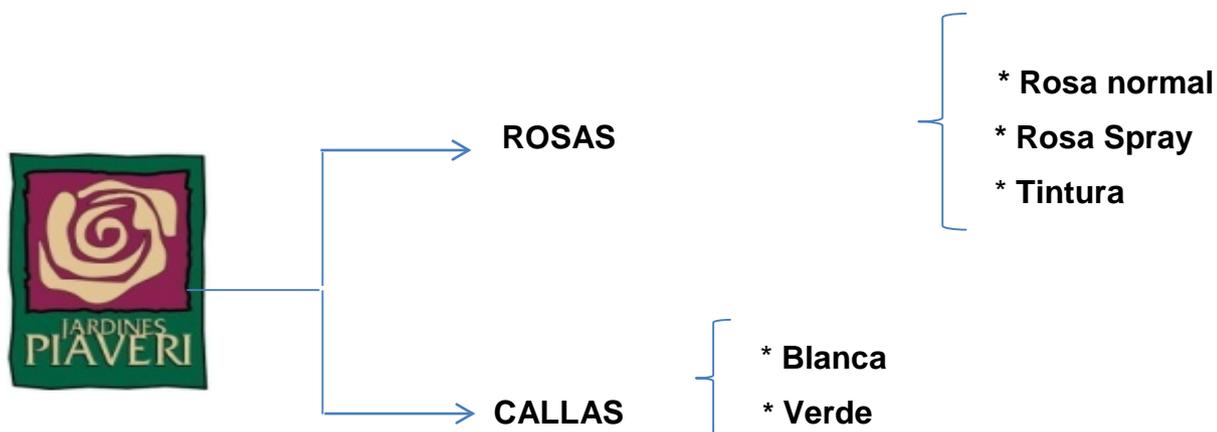
Portafolio de Productos Callas

VARIETADES CALLAS LILLIES	NOMBRE DE VARIETADE	VARIETADES CALLAS LILLIES	NOMBRE DE VARIETADE
	White		Green

Fuente: Administración Empresa Jardines Piaveri, 2014.

4.2.4 Línea del producto

La línea de producto constituye la industria a donde está dirigida la naturaleza del negocio, y la empresa Jardines Piaveri CIA. LTDA., desarrolla dos tipos de líneas:

**Figura 4. 3.** Línea de Productos Jardines Piaveri**Fuente:** Administración Empresa Jardines Piaveri, 2014.

4.2.5 Empaques

Los empaques de las flores de la empresa Jardines Piaveri Cía. Ltda. Es una parte fundamental porque además de contener y proteger el producto cumple con la función de lograr un vínculo comercial permanente beneficioso entre un producto y el consumidor final. La empresa los utiliza además para promoverse dentro del canal de distribución y para la venta.

El mercado europeo procura cuidar el medio ambiente por lo que los materiales del empaque generalmente son sencillos y constan de la lámina de cartón con la liga en la parte inferior del bonche.

El mercado americano es más exigente en cuanto al empaque pide a la florícola que sean empacadas las flores con un recubrimiento de esponja o papel periódico en el interior del bonche, y en la parte exterior la lámina de cartón.



Figura 4. 4. Empaques para exportación

Fuente: Departamento de ventas Jardines Piaveri, 2014.



Figura 4. 5. Empaques para Flor Nacional

Fuente: Departamento de ventas Jardines Piaveri, 2014.



Figura 4. 6. Empaques para Callas

Fuente: Departamento de ventas Jardines Piaveri, 2014.



Figura 4. 7. Embalaje

Fuente: Departamento de ventas Jardines Piaveri, 2014.

La estrategia de empaque utilizada por la empresa es de empaque múltiple en la que se emplea un elemento de plástico transparente para el recubrimiento de la flor, este elemento además de servir como protección al producto cuenta con una etiqueta del logo de la empresa. También se integra un empaque de cartón prensado con los distintivos de Jardines Piaveri así como los colores del logotipo. Los elementos comentados hacen parte del primer empaque, ya para el segundo empaque se utiliza una caja de cartón en la que se muestra el logotipo de la empresa y los colores corporativos, cada caja contiene 8 bonches de 25 tallos cada uno.

Se debe hacer mención que para diferenciar a las líneas de producto se emplea una estrategia de empaque de línea en la que se puede evidenciar las categorías como rosa normal, spray, tinturada y callas; sin embargo dentro de cada línea se conserva el empaque múltiple a excepción de la flor nacional.

4.2.6 Etiquetas.

La etiqueta es la parte de un producto que transmite información sobre el producto y el vendedor. La etiqueta puede ser parte del empaque o estar adherida al producto. (Stanton, Etzel, & Walker, 2004)

En la Florícola el manejo de etiquetas se lo realiza en función del mercado al que se va a dirigir por lo que se emplea tres tipos de estrategias entre ellas de marca, de grado y descriptivas.



Figura 4. 8. Etiqueta de certificación Internacional Flo-Cert

Fuente: Departamento de ventas Jardines Piaveri, 2015.



Figura 4. 9. Etiquetas para Flor de Exportación

Fuente: Departamento de ventas Jardines Piaveri, 2015.



Figura 4. 10. Etiquetas de marca, descriptivas y de grado
Fuente: Departamento de ventas Jardines Piaverí, 2015.

4.2.7 Estrategias Funcionales

El planteamiento estratégico se lo realiza mediante la propuesta de estrategias que constituyen las acciones a tomarse en función de los elementos que integran la “P” de producto citadas anteriormente, y se lo efectúa tomando como punto de partida los resultados obtenidos en el diagnóstico, objetivos y las estrategias genéricas.

Tabla 4. 8.

Cuadro de alineación estratégica de Producto

Estrategias Genéricas	Estrategias de producto	Actividades
Realizar promocionales para distinguir la marca.	Desarrollar catálogo magnético de flores para posicionar la marca.	Diseñar el catálogo Realizar un book de fotos del empaque ya terminado. Subir a la página oficial las fotografías. Enviar un mail a los posibles clientes.
Cambio de imagen en flor nacional	Diseñar marca para flor nacional	Diseñar logotipo para marca nacional Diseñar empaques
Difusión de nuevas líneas de producto nacional.	Introducir una tipo de Rosa Tinturada para mercado nacional.	Escoger flor tinturada para mercado nacional Definir mercado meta Estrategias de introducción

Fuente: Diagnóstico de la Situación Actual, 2015.

Las estrategias de producto propuestas están basadas en el impulso de la marca para ampliar el mercado nacional, estas estrategias se enfocan en el diseño de un catálogo digital el mismo que puede ser difundido a través de los canales de comunicación con los que cuenta la empresa.

Tabla 4. 9.

Priorización de las Líneas de Productos

Líneas de producto	Estrategias				Clasificación en función de la estrategia y de los recursos a desplegar
	Nacional		Exportación		
	A potenciar	A mantener	A potenciar	A mantener	
Rosa Normal		x		x	N/A
Rosa Spray		x		x	N/A
Rosa tinturada	x			x	Estratégico prioritario
Callas				x	N/A

Fuente: Diagnóstico de la Situación Actual, 2015.

Las líneas de producto a ampliar como se puede observar en la Tabla 4.9 es la Rosa Tinturada que ya posee la empresa sin embargo se enfoca solo en el mercado internacional, al determinar como estrategia genérica la expansión de desarrollo y la penetración en el mercado se ha establecido como la mejor opción, tomando en cuenta que se tiene poco presupuesto para inversión así como las condiciones externas al no ser las más adecuadas, siendo así una opción el ingreso al mercado nacional con un producto nuevo.

4.3 Precio

Los autores (Kotler & Armstrong, 2008) aportan con el siguiente concepto:

El precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. De forma más genérica, el precio es la suma de todos los valores a los que renuncian los clientes por obtener los beneficios de tener o utilizar un producto a servicio. El precio es el único elemento de marketing mix que produce

ingresos, todos los demás elementos representan costos. El precio es, también, uno de los elementos del marketing mix más flexible. A diferencia de las características del producto y los compromisos con el canal, los precios se pueden cambiar rápidamente. (p. 355)

4.3.1 Fijación de precios

- **Método basado en el costo**

Es el método que se considera más objetivo y consiste en adicionar un margen de beneficio sobre el costo del producto. Una política de precios basada en este método fijará precios a los productos de acuerdo con los costos de producción, lo que a simple vista puede parecer correcto. La decisión sobre qué productos fabricar y en qué cantidades depende críticamente de su costo de producción. Se detalla a continuación en la tabla 4.11 los costos de producción que tiene la empresa para cada tipo de flor que produce.

Tabla 4. 10.

Costos de Producción de Jardines Piaveri Cía. Ltda.

TIPO DE FLOR	COSTO DE PRODUCCIÓN POR FLOR EN DÓLARES
Rosa Normal	\$ 0,35
Rosa Spray	\$0,35
Calla Lillies	\$0,25
Rosa tinturada	\$0,42

Fuente: Félix, R. Gerente de Operaciones. Florícola Jardines de Piaveri Cía. Ltda, 2015.

Tabla 4. 11.

Precio de la flor en el Mercado

TIPO DE FLOR	CARACTERÍSTICAS (largo del tallo en cm.)	PRECIO POR FLOR EN DÓLARES
Rosa Normal	70, 80	\$0,45
Rosa Spray	50, 40	\$0,38 y \$0,40
Calla Lillies	60, 70	\$0,32
	50, 40	\$0,30
Rosa tinturada	70 ,80	\$0,47
	50, 40	\$0,45

Fuente: Félix, R. Gerente de Operaciones. Florícola Jardines de Piaveri Cía. Ltda, 2015.

4.3.2 Estrategias Funcionales

Las estrategias citadas para este elemento del mix de marketing están basadas en los términos de negociación internacional que maneja la empresa, este ítem no tendrá mayor variación del planteamiento original ya que la organización maneja políticas estandarizadas por el departamento financiero.

Tabla 4. 12.

Cuadro de alineación estratégica de Precio

Estrategias Genéricas	Estrategias de Precio	Actividades
Establecer márgenes de rentabilidad para clientes industriales	Adoptar estrategias de precios diferenciadas	Establecer costos de producción Determinar margen de rentabilidad Colocar precio de distribución
Establecer una estrategia de precios basada en la rentabilidad	Descremación de mercado	Selección de mercado meta. Fijación de precios

Fuente: Diagnóstico de la Situación Actual, 2015.

La estrategia de precios propuesta está basada en determinar los costos de la rosa tinturada en el mercado local, tomando en cuenta la reducción de ciertos componentes que se consideran en la exportación, y que ya no estarían presentes para este mercado. Este precio para distribuidor ayudaría a colocar el producto en percha sin embargo se seguiría manejando una estrategia de descremación ya que no existe la competencia en el mercado.

4.4 Canales de Distribución

Según (Stanton, Etzel, & Walker, 2004) menciona que:

En muy pocos casos, el productor vende sus bienes directamente al consumidor. Normalmente, se recurre a intermediarios que hacen llegar el producto al mercado. Todos ellos intentan crear un canal de marketing (o canal de distribución), que es un conjunto de organización inter-dependiente involucrada en el proceso de poner un producto o servicio para su uso o consumo por el consumidor o por otras empresas. (p. 423).

4.4.1 Distribución

En la distribución y transportación internacional que realiza la florícola, las empresas de transporte terrestre que embarcan el producto terminado de lunes a sábado es la empresa nacional de transporte FRIO LASSO.

El transporte aéreo está a cargo de las empresas MARTINA AIR, KLM, UPS, TAMPA, ATLAS, LAN CARGO, las que transportan las flores a los diferentes destinos del mundo.

En la distribución y transportación nacional que es la flor enviada a nacional y la flor dada de baja, los camiones de la empresa FRIO LASSO retiran la flor de la finca y son trasladadas a las bodegas de Latín Fresh la misma que actúa como mayorista y las vende a minoristas para que el producto llegue al cliente final.

4.4.2 Almacenamiento

Es la actividad en donde se protege los productos en un lugar que beneficie su buen estado y que permita brindar un mejor servicio al cliente.

El almacenamiento que tiene el producto se lo realiza desde la florícola en el cuarto frío y al salir de la finca se los acopia en agencias de carga como son: Panapalina, Patatlantic, Deijl Cargo, Flower Cargo, Value Cargo, Pacific Cargo, Champion Cargo, Royal Cargo, Ebf Cargo, Fresh Logistin, Master Transport, Real Cargo Ecuador Cargo, G&G Cargo, Cargo Master, Direct Cargo, Operflor, Saftec, Transinternational, Ecucarga, Sierra Cargo.

4.4.3 Naturaleza del Canal

El canal mantiene actividades las mismas que se generan desde el momento en el que la florícola Jardines Piaveri Cía. Ltda., pone a disposición la comercialización de sus productos llegando a sus compradores para que ellos comercialicen los productos y estos sean entregados a los consumidores finales.

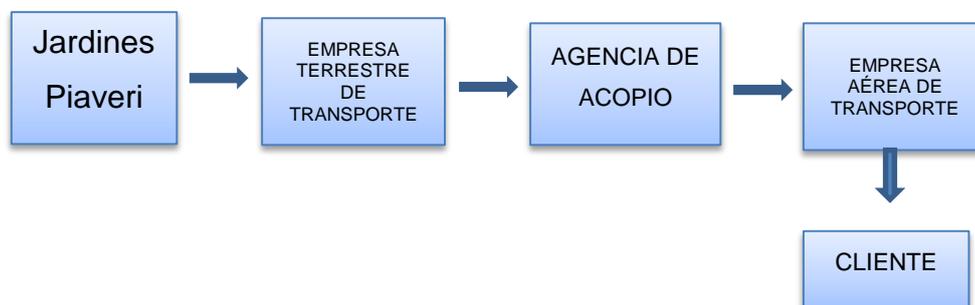


Figura 4. 11. Naturaleza del canal de exportación

Fuente: Departamento de ventas, 2015.

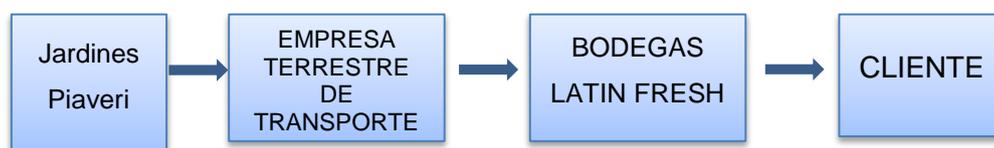


Figura 4. 12. Naturaleza del canal nacional

Fuente: Departamento de ventas, 2015



Figura 4. 13. Nivel del canal

Fuente: Departamento de ventas, 2014

La empresa cuenta con un nivel de distribución múltiple, es decir usa un canal de nivel 4, en el que se incluye el manejo de vendedores al por mayor denominados agentes mayoristas, quienes reciben el producto a un precio determinado para luego ofrecerlo a otro cliente detallista. El consumidor final en este caso el usuario de las flores recibe su producto después de haber pasado 3 niveles de precios y márgenes de rentabilidad. Adicionalmente se usa un canal directo para la entrega a supermercados.

4.4.4 Estrategias Funcionales

En el caso de las estrategias de distribución se considera los canales que la empresa posee actualmente, integrando la entrega a supermercados dentro de su rango de acción es decir la ciudad de Quito, Latacunga y Ambato.

Tabla 4. 13.

Cuadro de alineación estratégica de Canales de Distribución

Estrategias Genéricas	Estrategias de Distribución	Actividades
Alianzas estratégicas en el mercado nacional	Ampliar la red de distribución para el mercado nacional a supermercados.	Elaborar un plan de incentivos para distribuidores. Firmar alianzas con supermercados reconocidos de Quito, Ambato y Latacunga.

Fuente: Diagnóstico de la Situación Actual, 2015.

4.5 Promoción

Según (Kotler & Armstrong, 2003) cita lo siguiente:

La promoción es una herramienta esencial y útil para el desarrollo de la empresa y del producto, en la que la empresa desea transmitir las cualidades que tienen su producto y las ventajas que genera escogerlo. La mezcla de promoción o mezcla total de comunicaciones de marketing de una empresa, consiste en la combinación específica de herramientas de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales y marketing directo que la empresa utiliza para alcanzar sus objetivos de publicidad y marketing. (p. 470).

4.5.1 Publicidad

“La publicidad, pues, consiste en todas las actividades que atañen a presentar, a través de los medios de comunicación masivos, un mensaje impersonal, patrocinado y pagado acerca de un producto, servicio u organización”. (Stanton, Michael, & Bruce, 2004) p. 620.

4.5.2 Selección del Medio a publicitar

La publicidad que maneja la empresa Jardines Piaveri Cía. Ltda. es la entrega de trípticos en las ferias que son realizadas por el Gobierno o por una empresa privada para poder ofertar su producto, además se realiza publicidad por medio de revistas especializadas de la industria florícola como la revista de Expoflores y otras internacionales. Las visitas a los clientes se las realiza de manera frecuente para publicitar el producto, y una de las formas es publicitar el producto con la certificación Flo-Cert, además la página web cumple un papel muy importante a la hora de promocionar porque se comunica a cada cliente vía internet mediante correo electrónico.

4.5.3 Presupuesto de Publicidad

El presupuesto que se asigna a la publicidad no es elevado porque la empresa no utiliza los medios de comunicación masivos, centra su publicidad en medios no convencionales.

La empresa según el Balance General del año 2013 cuenta con un presupuesto de \$3060,17 para promoción y publicidad, lo que nos indica que según la actividad de negocio no invierten un gran porcentaje para su publicidad, con esto se confirma que se la realiza en medios no convencionales.

4.5.4 Promoción de Ventas

Se define como “los incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio”. (Kotler & Armstrong, 2003) p.670.

La empresa Jardines Piaveri Cía. Ltda., actualmente no cuenta con incentivos de venta, ya que la negociación se la realiza directamente con los agentes mayoristas quienes reciben su margen de utilidad, en el caso de la propuesta de marketing se propone emplear material POP para el impulso de la marca y el producto en percha.

4.5.5 Relaciones Públicas

“Las relaciones públicas son la función directiva que establece y mantiene relaciones mutuamente beneficiosas entre una organización y los públicos de los que depende su éxito o fracaso”. (Scott, Allen, & Glen, 2000) p. 37.

Las ferias en las que participa la florícola son realizadas por parte del Gobierno o por una empresa privada, PROECUADOR y EXPOFLORES coordinan la participación y la empresa se presenta como productor.

Otra forma de fomentar las relaciones públicas es el apoyo a eventos sociales donde se exhibiría la rosa tinturada y su gama de colores dándole prestigio a la marca y poner en conocimiento la existencia del producto localmente.

4.5.6 Estrategias Funcionales

En cuanto a las estrategias funcionales de promoción se alinean a las estrategias genéricas para su aplicación considerando los elementos antes mencionados.

Tabla 4. 14.

Cuadro de alineación estratégica de Promoción

Estrategias Genéricas	Estrategias de Producto	Actividades
Difusión de nuevas líneas de producto	Participación en eventos patrocinando las rosas tinturadas.	Seleccionar los eventos más representativos del mercado meta. Realizar diseños con rosas tinturadas. Patrocinar eventos con rosas.
	Difusión de catálogo digital de flor nacional	Diseñar catálogo digital Difundir el catálogo por email a clientes actuales y potenciales. (mailing) Publicar el catálogo en línea.
	Diseño y desarrollo de material POP para impulso en percha	Diseño de elementos promocionales para el posicionamiento de marca en el mercado local. Entrega de elementos promocionales a clientes industriales (supermercados)
Participar en ferias internacionales para ingresar en nuevos mercados	Entrega de material POP en ferias para el impulso de la marca	Inscripción en ferias nacionales e internacionales. Organización de stand de feria. Entrega de material POP.

Fuente: Diagnóstico de la Situación Actual, 2015.

En las estrategias de promoción se considera como factor fundamental el ingreso al mercado nacional con la rosa tinturada así como la búsqueda del reconocimiento y posicionamiento de marca.

4.6 Post Venta

El servicio de post venta se realiza por el Departamento de ventas en este caso las vendedoras las mismas que coordinan la entrega y son las encargadas de recibir correos electrónicos de los clientes y verificar si se está satisfecho con el envío.

4.6.1 Comprobación de Entrega

La comprobación se realiza mediante un correo electrónico y lo que se verifica es:

- El pedido llegó a tiempo (hora y día)
- Llegó completo
- En buen estado
- Cumplió con las expectativas
- Las variedades son las del pedido.
- Cumplió con los estándares requeridos por cada cliente

Si ya se trata con clientes fijos el correo electrónico va dirigido de forma general si el pedido satisface las necesidades de los clientes.

4.6.2 Reembolsos

Si la flor llegó en mal estado o con alguna falla, los clientes comunican el inconveniente a las vendedoras, estas a su vez piden fotos del producto o generalmente se basa en la confianza al cliente y este valor se reduce de la factura emitida que es cobrada en un crédito de 45 a 60 días plazo.

CAPÍTULO V

5. ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA LA EMPRESA FLORÍCOLA JARDINES PIAVERI CIA. LTDA.

5.1 Misión de la Empresa

Creemos que nuestra primera responsabilidad es con nuestros clientes; debemos esforzarnos constantemente por ofrecerles un producto de excelente calidad, con el mejor servicio y a precios adecuados. Buscamos que la relación con nuestros clientes se base en la seriedad y el cumplimiento así como en la amistad y la confianza.

Nos comprometemos a mejorar la calidad de vida y el bienestar social de todos nuestros trabajadores y sus familias. Brindamos a nuestros colaboradores un ambiente que propicie la participación, iniciativa y compromiso con todas las actividades de la empresa. Ofrecemos formación integral que promueva el desarrollo profesional, económico y personal de todos los miembros de la organización. También es nuestro compromiso proporcionarles los medios necesarios para que puedan desempeñar sus labores habituales con seguridad.

Desarrollamos nuestras actividades preocupándonos por la conservación del medio ambiente, mediante el manejo sustentable de los recursos agrícolas. Debemos colaborar con el bienestar y mejoramiento de las comunidades que nos rodean.

5.2 Visión de la Empresa

Queremos ser una empresa sólida y diversificada, reconocida nacional e internacionalmente por su calidad, servicio y compromiso social y medio ambiental.

Nuestros colaboradores deberán estar comprometidos con la calidad y motivados por un desarrollo integral y profesional. Velamos por la superación personal y económica de todos ellos.

Una empresa rentable, con precios competitivos y líder del mercado, con una estructura integrada desde la producción hasta el cliente final.

Una organización siempre preocupada por responder a las necesidades del cliente. En busca de un crecimiento constante, con trabajadores orgullosos y satisfechos de la empresa en que trabajan.

5.3 Objetivos Empresariales.

Los objetivos son las metas que la empresa desea alcanzar a corto y largo plazo y estos van encaminados a cumplir con la misión que tiene planteada la organización mediante un direccionamiento con la planeación que construye la florícola. Los objetivos que propone la empresa son:

- Elevar los niveles de producción de la florícola Jardines de Piaveri Cía. Ltda. dando un seguimiento adecuado a sus necesidades operativas.
- Fortalecer la imagen institucional a nivel interno y externo mostrando unión, trabajo, responsabilidad social y ambiental.
- Mejorar las relaciones públicas de la empresa florícola.
- Motivar al personal operativo y elevar sus niveles de conocimiento.

5.4 Políticas

5.4.1 Política Corporativa de Calidad

Satisfacer de manera competitiva las necesidades y expectativas del cliente y del mercado, produciendo flores con valor agregado que marquen una tendencia en el mercado, alcanzando la excelencia del producto,

involucrando así al personal en el desarrollo de la calidad y comprometiéndolos con el mejoramiento continuo de la empresa, sin descuidar la inter-relación responsable y futurista con el medio ambiente, la fauna y la flora del sector aledaño.

5.4.2 Política de Medio Ambiente

Proteger de manera sustentable el medio ambiente, obteniendo un equilibrio entre éste y los objetivos económicos de la empresa. Involucrar a la parte medio ambiental en todas las decisiones corporativas que se tomen. Impulsar un mejoramiento continuo en cuanto a la responsabilidad medio ambiental de la empresa y de quienes la conforman.

5.4.3 Política de Mantenimiento

El departamento de mantenimiento de Jardines Piaveri, con sus mecánicos y electricistas, garantiza el correcto funcionamiento de las instalaciones civiles, sistemas eléctricos, sistemas mecánicos, equipos y máquinas, a través de la implementación de programas y planes efectivos de mantenimiento preventivo, enmarcados en un sistema de gestión de calidad total, para precautelar la fiabilidad, la mantenibilidad, la disponibilidad y la normalización de todos los elementos mecánicos y eléctricos que forman parte de la actividad productiva, comprometiéndose así con el mejoramiento continuo de la empresa.

5.4.4 Política de la Prevención de Riesgos

Jardines Piaveri Cía. Ltda., es una empresa líder en el cultivo y exportación de rosas de corte y de cartuchos, promueve la protección ambiental y la protección integral de la salud de los trabajadores. Su interés fundamental es constituir un ambiente laboral saludable basado en una gestión adecuada de los riesgos a través de un proceso de mejora continua.

Para conseguir estos fines, su estrategia empresarial incorpora en sus actividades la cultura de la prevención interpretada como una responsabilidad social en la que están inmersos responsablemente los trabajadores y la empresa. Para asegurar la consecución de un ambiente de trabajo exento de riesgos que afecten la salud de los trabajadores, Jardines Piaveri Cía. Ltda. Se compromete institucionalmente a asignar el presupuesto necesario, contratar personal capacitado para cumplir las actividades de salud y seguridad del trabajo y brindar todas las facilidades que el caso lo requiera.

5.4.5 Política de Almacenamiento

Todos los productos químicos llegarán en envases plásticos, en fundas de plástico, canecas y galones.

El Jefe de Bodega recibirá los productos químicos, previo a la certificación de los envases, que se encuentren en buen estado físico, (raspones, roturas, sellos) su fecha de caducidad, claramente identificados, su color de etiqueta toxicológica, la marca de la casa comercial, que no tengan filtraciones ni se encuentren dañados al momento de la recepción.

Los envases recibidos se llevarán a guardar en la bodega de químicos, aquí se encuentra el área destinada para cada uno de dichos productos.

La florícola no se utilizará los productos de etiqueta roja, razón por la cual no tienen un lugar en las perchas.

Las perchas serán metálicas y la base tool, para evitar contaminación ni óxido.

Todos los envases deberán mantener el nombre del producto químico a la vista, para conocer la categoría y que producto está almacenado, bajo las normas y parámetros de seguridad BASC y FLO.

5.4.6 Política de muestras de Productos

La florícola preocupada por la salud y el bienestar de sus empleados, por cumplir con las normas ambientales de uso seguro de plaguicidas y la no utilización de productos prohibidos, establece las siguientes políticas de manejo de las muestras que los distintos proveedores y formuladores de agroquímicos y pesticidas deben cumplir dentro de la finca:

1. Las muestras a entregarse o ensayos a realizarse dentro de la finca, deben estar autorizados por el gerente técnico o en su ausencia por el jefe del MIP-C, previa cita con anterioridad
2. Para la aprobación de la utilización de muestras de pesticidas, estas no deben estar dentro de la lista de ingredientes activos prohibidos por el FLO.

5.5 Mapa estratégico

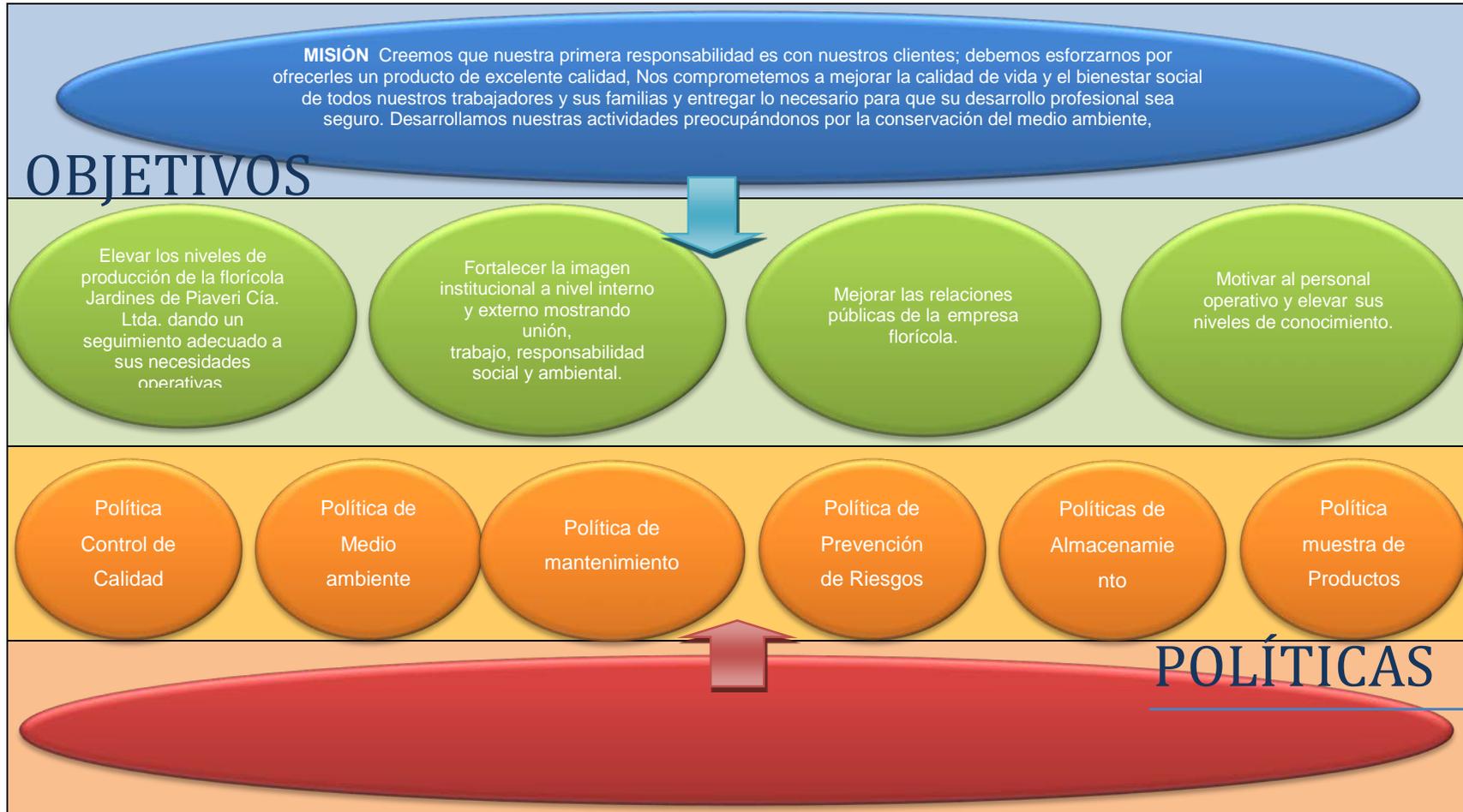


Figura 5. 1. Mapa Estratégico

Fuente: Administración Jardines Piaveri, 2014.

5.6 Enfoque Estratégico

El enfoque estratégico debe considerarse como una exigencia empresarial, en el que se requiere direccionar a la misma para identificar un estado final deseado, teniendo en cuenta todos los efectos positivos y negativos que puedan afectar al resultado y así definir estrategias para aprovechar las fortalezas y oportunidades o para superar las debilidades y amenazas con el objetivo de lograr la visión deseada.

5.6.1 Objetivos estratégicos

Según (Sainz, 2014) autor del libro el Plan de marketing en la práctica dice que la esencia de todo objetivo es solucionar un problema de la empresa o sacar rendimiento de una oportunidad de mercado, de ahí la importancia que supone para nuestro plan de marketing el hecho de mimar la redacción, definición de los objetivos, cuantificándolos siempre que sea posible, definiendo con precisión las fechas en las que los queremos alcanzar, en que áreas geográficas, para que tipo de productos o servicios.

Por esta razón los objetivos estratégicos son el camino para establecer resultados dentro de un tiempo determinado, en donde participa toda la organización con sus respectivas áreas y mediante un planteamiento desarrollar actividades que permitan alcanzar los resultados establecidos. Se debe considerar que los objetivos son el inicio de la planeación estratégica de toda organización.

Al establecer los objetivos se facilita la evaluación de la organización y se crea un reto para sus trabajadores y para la empresa en sí para unir esfuerzos y así alcanzar lo propuesto.

Características de los Objetivos

Según (Sainz, 2014) se debe señalar algunos principios básicos de la formulación de estos objetivos:

- Los objetivos de marketing se supeditarán a los objetivos y estrategias corporativas, es decir que el plan de marketing está supeditado al plan estratégico, y que este marca directrices para la elaboración de los planes operacionales de las diferentes áreas funcionales de la empresa.
- Deben ser concretos (cuantitativos), realistas, voluntaristas, motor de la actividad comercial y coherentes tanto entre sí como con los objetivos corporativos. A la hora de redactar los objetivos de marketing debemos exigirnos concreción ya que un objetivo es, en definitiva, la base sobre la que se afianzará la dirección estratégica de nuestra empresa.
- Otro aspecto reseñable es que los objetivos de marketing están sustentados sobre supuestos o hipótesis de partida o escenarios que se habrán contemplado en el análisis de la situación.

Los objetivos estratégicos son los que se los formula de acuerdo al tamaño de la empresa y del análisis interno y externo de la organización, y determinan los resultados que se desea conseguir.

Se expone en la tabla 5.1 los objetivos estratégicos corporativos de una empresa grande en donde el objetivo principal es el crecimiento y el sistema de objetivos más común es el siguiente:

Tabla 5. 1.

Sistema de Objetivos Corporativos según el tamaño de la empresa

Objetivos	Empresa Grande
CONSOLIDACIÓN	3°
CRECIMIENTO	1°
RENTABILIDAD	2°

Fuente: Sainz, J. 2014

Como se puede observar en la tabla el orden para el planteamiento de los objetivos se enfoca para empresas grandes en el crecimiento, siendo este en función de cada organización, es decir que para el caso estudiado se pretende introducir al mercado nacional. Como segundo punto se puede identificar al elemento rentabilidad en el cual se sugiere como el análisis del porcentaje a ganar con esta nueva visión y por último la consolidación que dará el sustento en cuanto a marca y producto.

De acuerdo al direccionamiento estratégico encontrado en el diagnóstico situacional, la empresa debe centrar sus estrategias en conservar y mantener, a través de una serie de planteamientos que le permitan aprovechar sus fortalezas y oportunidades, adicionalmente se debe considerar que en la Matriz PEYEA muestra un enfoque conservador.

Ya para la aplicación de objetivos en las florícolas Jardines Piaveri CIA. LTDA se ha considerado el escenario actual antes mencionado, resumiendo a continuación los objetivos de marketing basados en los elementos que menciona Sainz en su texto.

Tabla 5. 2.

Aplicación de estrategia

Objetivos	Aplicación
CONSOLIDACIÓN	Aumentar la notoriedad de la marca en los mercados cautivos.
CRECIMIENTO	Introducción al mercado nacional.
RENTABILIDAD	Incrementar los niveles de rentabilidad en el mercado.

Fuente: Direccionamiento estratégico 2015

5.6.2 Estrategias Genéricas

Según Charles, W. 2014 el enfoque tradicional define a las estrategias como:

La ciencia y el arte de comandancia militar aplicados a la planificación y conducción general de operaciones de combate en gran escala. Alfred Candler definió estrategia como: La determinación y las metas y objetivos básicos a largo plazo de una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos.

Por lo tanto las estrategias como los objetivos deben estar liados porque mientras los objetivos significan la propuesta de lo que se quiere alcanzar, las estrategias son la manera como se quiere lograr dichos objetivos, por esta razón es muy importante que la empresa defina sus estrategias para alcanzar el desarrollo que se proponga.

• Clasificación de Estrategias

Según Lambin, J. 2009, las estrategias Genéricas se clasifican en estrategias de desarrollo y competitivas, como se muestra en la tabla 5.3 el detalle de la subclasificación de las mismas.

Tabla 5. 3.

Clasificación Estrategias Genéricas

Estrategias de Desarrollo	Básicas	- Liderazgo en Costos - Diferenciación - Concentración	
	Crecimiento	Crecimiento Intensivo	Penetración de mercados Desarrollo de mercados Desarrollo de productos
		Crecimiento por Integración	Integración hacia arriba Integración hacia abajo Integración horizontal
		Crecimiento por Diversificación	Diversificación concéntrica Diversificación pura
Estrategias Competitivas	Estrategias del Líder del Mercado	Expansión de desarrollo Ofensiva Defensiva	

CONTINÚA →

Desmarketing	
	- Estrategias del Retador
	- Estrategias del Seguidor
	- Estrategias del Especialista

Fuente: Lambin, J. Marketing Estratégico, 2009.

De acuerdo al planteamiento realizado por el autor mencionado y en función de los resultados obtenidos en la Matriz MCPE realizada en el capítulo tres, el direccionamiento que se debe mantener se va a centrar en la estrategia alternativa de ampliar el mercado nacional; lo que se encuentra alineada tanto a la matriz IE y PEYEA.

La propuesta estratégica a realizar en la florícola se enuncia en la tabla 5.4.

Tabla 5. 4.

Estrategias Propuestas

ESTRATEGIAS DE DESARROLLO	Básicas	-	Diferenciación
	CRECIMIENTO		Crecimiento Intensivo
			Penetración de mercados
	ESTRATEGIAS COMPETITIVAS		Estrategias del Líder del Mercado
			Expansión de Desarrollo

Fuente: Diagnóstico de la Situación Actual, 2015.

A continuación se presenta cada una de las estrategias conceptualmente para su mayor comprensión y análisis previo a la explicación y aplicación en la empresa.

- **Estrategia de Desarrollo**

Según Charles, W. 2014, al elaborar este tipo de estrategias es necesario identificar los competidores de una industria en particular ya que hay que precisar la naturaleza de la ventaja competitiva defendible que servirá de punto de apoyo a las acciones y tácticas posteriores. Se clasifica en tres tipos de estrategias, enunciadas a continuación:

- Liderazgo en costos
- Diferenciación
- Concentración

Tabla 5. 5.

Estrategias de Desarrollo

Estrategias Básicas	Diferenciación
Las estrategias deben establecerse de acuerdo a recursos, capacidades existentes y capacidades adicionales.	Consiste en producir y vender un producto que sea único en el mercado y que se distinga de la competencia.

Fuente: Charles, W. 2014. Administración Estratégica

- **Estrategias de Crecimiento**

Consisten en cultivar de manera intensiva los mercados actuales de la compañía. Son adecuadas en situaciones donde las oportunidades de producto-mercado existentes aún no han sido explotadas en su totalidad. Charles, W. 2014, dentro de esta categoría se escogió la siguiente estrategia:

Penetración en el Mercado

Esta estrategia se enfoca en el desarrollo de los productos ya existentes, tratando de buscar utilidades al ingresar a nuevos mercados, de aquellos segmentos a los que no se ha llegado aún, como nuevas zonas geográficas.

- **Estrategias Competitivas**

En este tipo de estrategias buscan demostrar que la empresa es mejor que el resto de los competidores en la categoría. Charles, W. 2014, las principales estrategias competitivas son:

- Estrategia del Líder del Mercado
- Estrategias del Retador
- Estrategias del Seguidor

- Estrategias del Especialista

Líder en el Mercado

Se trata de expandir al mercado como empresa líder y así defender su participación en el mismo, mediante la búsqueda de nuevos clientes y la promoción de nuevos y ya existentes productos para una mayor aceptación que genere a la empresa colocarse como líder en el mercado y así se obtiene una mayor participación en el mercado. Charles, W. 2014.

Expansión de Desarrollo

El líder del mercado debe buscar nuevos usuarios, promover nuevos usos de productos ya existentes y un mayor uso de sus productos. Charles, W. 2014.

Tabla 5. 6.

Estrategias genéricas

	OBJETIVOS		
	CONSOLIDACIÓN	CRECIMIENTO	RENTABILIDAD
	Aumentar la notoriedad de la marca en los mercados cautivos	Expansión al mercado nacional e internacional	Incrementar los niveles de rentabilidad en el mercado
ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE DESARROLLO			
BÁSICA			
Diferenciación	Realizar promocionales para distinguir la marca.	Desarrollo de líneas de producto.	N/A
CRECIMIENTO			
Penetración en el mercado	Cambio de imagen en flor nacional.	Alianzas estratégicas en el mercado nacional.	Establecer márgenes de rentabilidad para clientes industriales.
ESTRATEGIAS GENÉRICAS COMPETITIVAS			
LIDER EN EL MERCADO			
Expansión de Desarrollo	Difusión de nuevas líneas de producto nacional.	Participar en eventos que impulsen el producto en el mercado nacional.	Establecer una estrategia de precios basada en la rentabilidad.

Fuente: Diagnóstico de la Situación Actual, 2015.

• **Análisis de las Estrategias Genéricas**



Figura 5. 2. Análisis de las estrategias de desarrollo
Fuente: Diagnóstico empresarial, Matriz Berger, R. (1994)



Figura 5. 3. Análisis de las estrategias de crecimiento
Fuente: Diagnóstico empresarial, Matriz Berger, R. (1994)

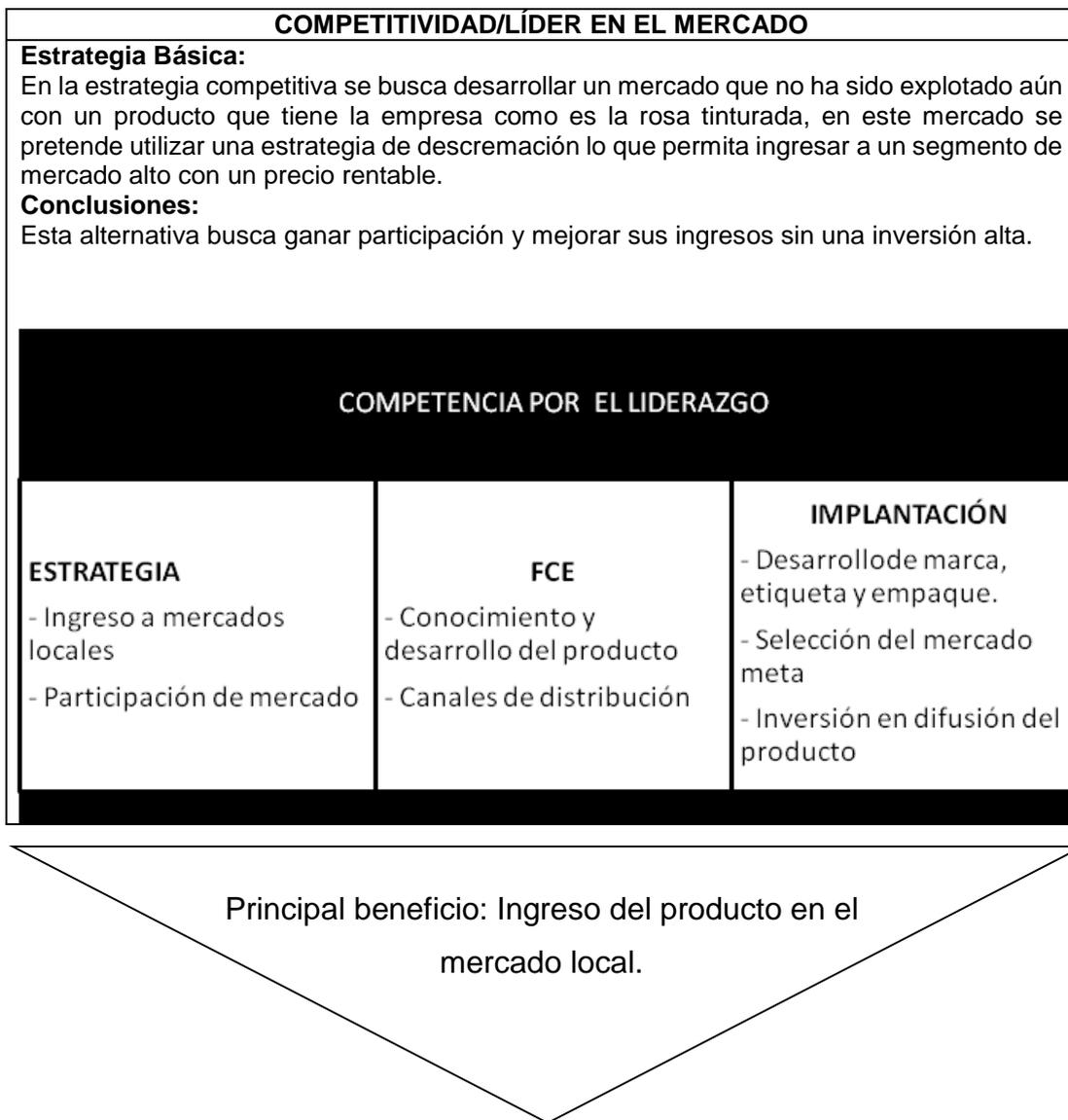


Figura 5. 4. Análisis de las estrategias competitivas
Fuente: Diagnóstico empresarial, Matriz Berger, R. (1994)

5.7 Plan Operativo

El plan operativo de marketing está compuesto de una explicación breve de la aplicación de las estrategias propuestas, dándole un enfoque práctico y de costos, cada una de las estrategias cuentan con sus tácticas, responsables y tiempo para su aplicación así como el presupuesto necesario.

Tabla 5. 7.

Plan de Acciones de Productos

DECISIÓN	ACCIONES	RESPONSABLE	PLAZO	PRESUPUESTO
Desarrollar catálogo magnético de flores para posicionar la marca.	Diseñar el catálogo	Gerente de ventas	2 meses	\$ 500.00
	Realizar un book de fotos del empaque ya terminado.			
	Subir a la página oficial las fotografías.			
	Enviar un mail a los posibles clientes.	Jefe de exportaciones		
Diseñar marca para flor nacional	Diseñar logotipo para marca nacional Diseñar empaques	Gerente de Ventas	1 mes	\$300.00
Introducir una tipo de Rosa Tinturada para mercado nacional.	Escoger flor tinturada para mercado nacional	Gerente de Operaciones	6 meses	\$500.00
	Definir mercado meta	Jefe tinturación		
	Estrategias de introducción	Jefe postcosecha		

Fuente: Plan de Marketing, 2015.

Tabla 5. 8.

Plan de Acciones de Precios

DECISIÓN	ACCIONES	RESPONSABLE	PLAZO	PRESUPUESTO
Adoptar estrategias de precios diferenciadas	Establecer costos de producción	Gerente General	1 mes	\$50.00
	Determinar margen de rentabilidad	Gerente de Operaciones		
	Colocar precio de distribución	Administrativo y Financiero Gerente de Ventas		
Descremación de mercado	Selección de mercado meta.	Gerente General	1 mes	\$50.00
	Fijación de precios	Gerente de Operaciones		

Fuente: Plan de Marketing, 2015.

Tabla 5. 9.

Plan de Acciones de Canales de Distribución

DECISIÓN	ACCIONES	RESPONSABLE	PLAZO	PRESUPUESTO
Ampliar la red de distribución para el mercado nacional a supermercados.	Elaborar un plan de incentivos para distribuidores. Firmar alianzas con supermercados reconocidos de Quito, Ambato y Latacunga.	Gerente de Ventas	2 meses	\$100.00

Fuente: Plan de Marketing, 2015.

Tabla 5. 10.

Plan de Acciones de Promoción

DECISIÓN	ACCIONES	RESPONSABLE	PLAZO	PRESUPUESTO
Participación en eventos patrocinando las rosas tinturadas.	Seleccionar los eventos más representativos del mercado meta. Realizar diseños con rosas tinturadas. Patrocinar eventos con rosas.	Gerente de Operaciones Gerente de Ventas	6 meses	\$5000.00
Difusión de catálogo digital de flor nacional	Diseñar catálogo digital Difundir el catálogo por email a clientes actuales y potenciales. (mailing) Publicar el catálogo en línea.	Gerente de Ventas Jefe de postcosecha	2 meses	\$300.00
Diseño y desarrollo de material POP para impulso en percha	Diseño de elementos promocionales para el posicionamiento de marca en el mercado local. Entrega de elementos promocionales a clientes industriales (supermercados)	Gerente de Ventas	1 mes	\$500.00
Entrega de material POP en ferias para el impulso de la marca	Inscripción en ferias nacionales e internacionales. Organización de stand de feria. Entrega de material POP.	Gerente de Ventas Jefe de Exportaciones	6 meses	\$6000.00

Fuente: Plan de Marketing, 2015.

5.7.1 Presupuesto de estrategias

Tabla 5. 11.

Presupuesto de Estrategias

ESTRATEGIAS	PRESUPUESTO
Producto	\$1300.00
Precio	\$100.00
Plaza	\$100.00
Promoción	\$11800.00
Total presupuestado	\$13300.00

Fuente: Plan de Marketing, 2015.

De acuerdo al resumen del presupuesto que se va a invertir en el plan estratégico de marketing para la empresa Jardines Piaveri Cía. Ltda. el total de inversión es de \$13.300,00, se propone esto debido a las condiciones austeras con que cuenta la empresa por lo tanto no es factible tener un mayor margen de inversión, la florícola se debe apoyar con todos los elementos con los que ya cuenta para impulsar la marca, por lo tanto los inversionistas deben aportar capital propio para poder realizar el plan operativo que se propone y así poder ingresar al mercado nacional.

5.8 Control estratégico

En la implementación del Plan Estratégico de Marketing se propone la ejecución de varias estrategias que a su vez demandan resultados por la inversión y objetivos planteados, por lo que a continuación se muestra los indicadores que sirven de base para la evaluación de la propuesta.

Tabla 5. 12.

Indicadores de control

ESTRATEGIAS	INDICADORES	HERRAMIENTAS	TIEMPO
Desarrollar catálogo magnético de flores para posicionar la marca.	1 catálogo digital	Catálogo	2 meses
Diseñar marca para flor nacional	1 Marca flor nacional	Registro de marca	1 mes
Introducir una tipo de Rosa Tinturada para mercado nacional.	% de Ventas primer año	Registro de ventas	6 meses
Adoptar estrategias de precios diferenciadas	1 Catálogo de precios	Catálogo	1 mes
Descremación de mercado	Cuantificación del Segmento de mercado meta	Documento	1 mes
Ampliar la red de distribución para el mercado nacional a supermercados	Alianzas con 2 distribuidores en el mercado local	Contratos	6 meses
Participación en eventos patrocinando las rosas tinturadas.	Participación en mínimo 2 eventos	Fotos	1 año
Difusión de catálogo digital de flor nacional	Distribución de catálogo a clientes actuales	Registro de entrega	6 meses
Diseño y desarrollo de material POP para impulso en percha	Desarrollo de 2 tipos de elementos publicitarios	2.000 artículos promocionales	1 año
Entrega de material POP en ferias para el impulso de la marca	Material POP entregado (2.000 artículos)	Fotos	1 año

Fuente: Plan de Marketing, 2015.

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- Las bases teóricas encontradas para fundamentar el proyecto realizado han sido un sustento para identificar las líneas de acción así como los elementos a estudiar, también se pudo evaluar la formación de la empresa, su funcionamiento y trayectoria; dando bases para el análisis y toma de decisiones.
- Se realizó un análisis del entorno interno y el entorno externo de la empresa, donde se observó los factores críticos que están afectando a la organización y cómo estos deben ser enfrentados. Los factores externos más notables son aquellos que tienen que ver con incentivos arancelarios, el manejo de certificados fitosanitarios, manejo de certificados de exportación, clientes leales lo que genera oportunidades para el crecimiento; las amenazas más notables están enfocadas en la eliminación de la ATPDEA ya que reduce los beneficios y limita la competitividad en el mercado. Adicionalmente se evidenció las fortalezas de la empresa basado en el análisis de la organización y todos sus departamentos, encontrándose como su mayor puntal la trayectoria en el mercado y el capital humano capacitado sin embargo se debe considerar que en el estudio se encontró falencias financieras basadas en el análisis de los balances presentados al año 2013.
- En la evaluación del direccionamiento estratégico realizado a la empresa se ha llegado a concluir que en el análisis de la matriz IE, se encuentra en el cuadrante V que hace referencia a conservar y mantener, lo que orilla a tomar decisiones medidas para amparar el mercado que ya se posee. Así mismo en la matriz cuantitativa de la planificación estratégica la estrategia alternativa más adecuada basada en los factores críticos es

la de ampliar el mercado nacional con productos existentes. Otro análisis realizado es a través de la Matriz PEYEA ubicando a la Florícola en el cuadrante II de estrategia conservadora. Como consideración final se puede exponer que el camino que debe seguir la organización debe estar fijado en la poca inversión para establecer y consolidar su mercado actual.

- Las estrategias de marketing mix propuestas para la Florícola están desarrolladas con la finalidad de cumplir con los objetivos y estrategias genéricas, estos elementos se encuentran alineados a generar impulsos en el mercado local manteniendo como base el direccionamiento estratégico adecuado para la empresa, basado en los estudios realizados en el proyecto.
- Los objetivos propuestos para la organización se basan en el diagnóstico realizado a la empresa en el que se evidencia que debe plantearse un horizonte conservador, por lo que se ha identificado que la mejor opción es aumentar la notoriedad de la marca en los mercados cautivos, la introducción al mercado nacional con productos existentes e incrementar los niveles de rentabilidad en productos locales. También se planteó estrategias de crecimiento intensivo – penetración en el mercado con el producto rosa tinturada y la estrategia de líder de mercado – expansión de desarrollo a través de la difusión de nuevas líneas de producto en el mercado local.

6.2 Recomendaciones

- A partir de los estudios realizados referentes al entorno se sugiere evaluar los factores críticos permanentemente, con la finalidad de tener un enfoque claro en cuanto a fortalezas y debilidades, considerando que después del análisis se ha encontrado elementos importantes que se deben conocer previo a la toma de decisiones, principalmente factores relacionados con la inversión.
- Se recomienda que el diagnóstico realizado sea sometido a un análisis gerencial en vista de los resultados obtenidos y del direccionamiento que la empresa debería dar. También se evidencia la necesidad de mantener una planificación estructurada en función de las capacidades empresariales.
- Para dar cumplimiento al plan propuesto se sugiere poner en consideración del Gerente General la visión del crecimiento y desarrollo basado en las condiciones actuales de la empresa y sus limitantes económicos. Las estrategias de marketing mix se han planeado en función del mercado lo que hace de este un proyecto aplicable.
- De acuerdo a la investigación realizada se recomienda mantener una visión conservadora mientras la empresa logra ingresar al mercado local e incrementar su nivel de ventas, permitiéndole superar su estado conservador para llegar al estado de crecimiento e inversión, optimizando recursos y productos ya desarrollados.

BIBLIOGRAFÍA

- Fischer L, E. J. (2001). *Mercadotecnia*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Hellriegel, J. S. (2008). *Administración Un Enfoque Basado en Competencias*. México, D.F.: Thomson.
- Kotler P, P. H. (1996). *Dirección de Mercadotecnia*. México, D.F.: PEARSON.
- Kotler, & Armstrong. (2008). *Principios De Marketing*. México, D.F.: Pearson.
- Kotler, P. (2003). *Los 80 Conceptos Esenciales del Marketing de la A a la Z*. México, D.F.: PEARSON.
- Kotler, P., & Amstrong, G. (2004). *Marketing*. México, D.F.: PEARSON.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México, D.F.: Prentice Hall.
- Lambin, J. J. (2002). *Marketing Estratégico*. Madrid: Mc Graw Hill.
- PROECUADOR. (2014). *Rosas en Estados Unidos*. Recuperado el 15 de 03 de 2015, de Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones: PROEC_PPM2014_ROSAS_ESTADOSUNIDOS
- Richard L, S. (2002). *Mercadotécnia*. México, D.F.: CECSA.
- Sainz, J. M. (2014). *El Plan de Marketing en la Práctica*. Madrid: ESIC.
- Scott, C., Allen, C., & Glen, B. (2000). *Relaciones Públicas Eficaces*. México, D.F.: Gestión.
- Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2004). *Fundamentos de Marketing*. México, D.F.: McGraw Hill.
- Stanton, W., Michael, E., & Bruce, W. (2004). *Fundamentos de Marketing*. México, D.F.: Mc Graw H.

NETGRAFÍA

- Borrego, D. (01 de 06 de 2010). *Que es la Matriz BCG*. Recuperado el 14 de 03 de 2015, de Herramienta para Pymes.com: <http://www.herramientasparapymes.com/?s=matriz+bcg&submit=>.
- Chamorro, P. (2013). *Emprendimiento y Gestión*. Recuperado el 10 de 03 de 2015, de <http://pedroemprendimiento.blogspot.com/2013/04/los-clientes.html>:
- EXPOFLORES. (2015). *Circular para el sector exportador sobre certificación de origen aplicable a mercancías que se despachan a la UE*. Recuperado el 12 de 03 de 2015, de EXPOFLORES: <file:///C:/Users/Public/Documents/archivos%20de%20tesis/los%20aranceles%20de%20la%20union%20europea.html>
- FLORALIFE. (2014). *Papel TransportCARE®*. Recuperado el 12 de 03 de 2015, de The art of flower care: www.floralife.com/sp/products
- Galarza, W. (2008). *El Macroambiente y el Microambiente de las empresas*. Recuperado el 13 de 03 de 2015, de <http://weimar-galarza-cmk27.nireblog.com/post/2007/08/24/el-macroambiente-y-el-microambiente-de-las-empresas>
- Ramirez, E. (2015). *Herramienta de la planeación estratégica*. Recuperado el 6 de 03 de 2015, de Análisis FODA: <http://www.monografias.com/trabajos75/analisis-foda-herramienta-planeacion-estrategica/analisis-foda-herramienta-planeacion-estrategica2.shtml>

ANEXOS

Anexo 1.

Balance general 2013

 SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS		RAZÓN SOCIAL		JARDINES PIAVER CIA. LTDA.	
		DIRECCIÓN		Agua Clara S/N Y Joseguango Bajo	
		EXPEDIENTE		53569	
		RUC		0590059870001	
		AÑO		2013	
		FORMULARIO		SC.NIF.53569.2013.1	
FECHA DE LA JUNTA QUE APROBÓ LOS ESTADOS FINANCIEROS (DDMM/AAAA)				01/04/2014	
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA					
ACTIVO	1	2.085.681,41	PASIVO	2	1.565.209,87
ACTIVO CORRIENTE	101	549.011,67	PASIVO CORRIENTE	201	740.820,27
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	10101	96.322,88	PASIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN RESULTADO	20101	
ACTIVOS FINANCIEROS	10102	24.972,41	PASIVOS POR CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO FINANCIEROS	20102	
ACTIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN RESULTADOS	1010201		CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	20103	220.938,54
ACTIVOS FINANCIEROS DISPONIBLES PARA LA VENTA	1010202		LOCALES	2010301	220.938,54
ACTIVOS FINANCIEROS MANTENIDOS HASTA EL VENCIMIENTO	1010203		DEL EXTERIOR	2010302	
(-) PROVISIÓN POR DETERIORO	1010204		OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	20104	67.639,58
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES NO RELACIONADOS	1010205	5.669,08	LOCALES	2010401	67.639,58
ACTIVIDADES ORDINARIAS QUE GENERAN INTERESES	101020501		DEL EXTERIOR	2010402	
ACTIVIDADES ORDINARIAS QUE NO GENERAN INTERESES	101020502	5.669,08	PROVISIONES	20105	0,00
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES RELACIONADOS	1010206	3.218,63	LOCALES	2010501	
OTRAS CUENTAS POR COBRAR RELACIONADAS	1010207		DEL EXTERIOR	2010502	
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	1010208	16.638,88	PORCIÓN CORRIENTE DE OBLIGACIONES EMITIDAS	20106	
(-) PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES Y DETERIORO	1010209	-554,18	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	20107	122.421,16
INVENTARIOS	10103	111.104,15	CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	2010701	6.314,14
INVENTARIOS DE MATERIA PRIMA	1010301	32.638,05	IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	2010702	13.055,70
INVENTARIOS DE PRODUCTOS EN PROCESO	1010302		CON EL IESS	2010703	25.688,32
INVENTARIOS DE SUMINISTROS O MATERIALES A SER CONSUMIDOS EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN	1010303	57.331,51	POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS	2010704	67.824,86
INVENTARIOS DE SUMINISTROS O MATERIALES A SER CONSUMIDOS EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIO	1010304		PARTICIPACIÓN TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO	2010705	9.538,14
INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS Y MERCADERÍA EN ALMACÉN - PRODUCIDO POR LA COMPAÑÍA	1010305		DIVIDENDOS POR PAGAR	2010706	
INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS Y MERCADERÍA EN ALMACÉN - COMPRADO DE TERCEROS	1010306		CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS - RELACIONADAS	20108	329.820,99
MERCADERÍAS EN TRÁNSITO	1010307		OTROS PASIVOS FINANCIEROS	20109	
OBRAS EN CONSTRUCCIÓN	1010308		ANTICIPOS DE CLIENTES	20110	
OBRAS TERMINADAS	1010309		PASIVOS DIRECTAMENTE ASOCIADOS CON LOS ACTIVOS NO CORRIENTES Y OPERACIONES DISCONTINUADAS	20111	
MATERIALES O BIENES PARA LA CONSTRUCCIÓN	1010310		PORCIÓN CORRIENTE DE PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	20112	0,00
INVENTARIOS REPUESTOS, HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS	1010311	21.134,59	JUBILACIÓN PATRONAL	2011201	
OTROS INVENTARIOS	1010312		OTROS BENEFICIOS A LARGO PLAZO PARA LOS EMPLEADOS	2011202	
(-) PROVISIÓN POR VALOR NETO DE REALIZACIÓN Y OTRAS PERDIDAS EN EL INVENTARIO	1010313		OTROS PASIVOS CORRIENTES	20113	
SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTIOPADOS	10104	12.276,08	PASIVO NO CORRIENTE	202	824.389,60
SEGUROS PAGADOS POR ANTIOPADO	1010401	8.470,83	PASIVOS POR CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO FINANCIERO	20201	
ARRIENDOS PAGADOS POR ANTIOPADO	1010402	80,00	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	20202	5.532,96
ANTICIPOS A PROVEEDORES	1010403	3.725,25	LOCALES	2020201	5.532,96
OTROS ANTIOPADOS ENTREGADOS	1010404		DEL EXTERIOR	2020202	
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	10105	304.336,15	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	20203	62.440,04
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (IVA)	1010501	280.640,64	LOCALES	2020301	62.440,04
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (I. R.)	1010502	546,95	DEL EXTERIOR	2020302	
ANTIPO DE IMPUESTO A LA RENTA	1010503	23.148,56	CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS / RELACIONADAS	20204	740.896,40
ACTIVOS NO CORRIENTES MANTENIDOS PARA LA VENTA Y OPERACIONES DISCONTINUADAS	10106		LOCALES	2020401	740.896,40
CONSTRUCCIONES EN PROCESO (NC 11 Y SECC.23 PYMES)	10107		DEL EXTERIOR	2020402	
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	10108		OBLIGACIONES EMITIDAS	20205	
			ANTICIPOS DE CLIENTES	20206	
			PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	20207	15.520,80
			JUBILACIÓN PATRONAL	2020701	11.440,80
			OTROS BENEFICIOS NO CORRIENTES PARA LOS EMPLEADOS	2020702	4.080,00
			OTRAS PROVISIONES	20208	

ACTIVO NO CORRIENTE	102	1.536.669,74	PASIVO DIFERIDO	20209	0,00
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	10201	900.386,18	INGRESOS DIFERIDOS	2020901	
TERRENDOS	1020101	426.256,02	PASIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	2020902	
EDIFICIOS	1020102	196.974,55	OTROS PASIVOS NO CORRIENTES	20210	
CONSTRUCCIONES EN CURSO	1020103	67.786,95	PATRIMONIO NETO	3	520.471,54
INSTALACIONES	1020104		CAPITAL	301	500.000,00
MUEBLES Y ENSERES	1020105	3.705,98	CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO	30101	500.000,00
MAQUINARIA Y EQUIPO	1020106	745.320,13	(-) CAPITAL SUSCRITO NO PAGADO, ACCIONES EN TESORERÍA	30102	
NAVES, AERONAVES, BARCAZAS Y SIMILARES	1020107		APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS PARA FUTURA CAPITALIZACIÓN	302	
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	1020108	14.542,01	PRIMA POR EMISIÓN PRIMARIA DE ACCIONES	303	
VEHÍCULOS, EQUIPOS DE TRANSPORTE Y EQUIPO CAMINERO MÓVIL	1020109	10.212,00	RESERVAS	304	12.944,92
OTROS PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	1020110		RESERVA LEGAL	30401	12.944,92
REPUESTOS Y HERRAMIENTAS	1020111		RESERVAS FACULTATIVA Y ESTATUTARIA	30402	
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	1020112	-564.411,46	OTROS RESULTADOS INTEGRALES	305	0,00
(-) DETERIORO ACUMULADO DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	1020113		SUPERAVIT DE ACTIVOS FINANCIEROS DISPONIBLES PARA LA VENTA	30501	
ACTIVOS DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN	1020114	0,00	SUPERAVIT POR REVALUACIÓN DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	30502	
ACTIVOS DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN	102011401		SUPERAVIT POR REVALUACIÓN DE ACTIVOS INTANGIBLES	30503	
(-) AMORTIZACIÓN ACUMULADA DE ACTIVOS DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN	102011402		OTROS SUPERAVIT POR REVALUACIÓN	30504	
(-) DETERIORO ACUMULADO DE ACTIVOS DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN	102011403		RESULTADOS ACUMULADOS	306	-33.467,13
PROPIEDADES DE INVERSIÓN	10202	0,00	GANANCIAS ACUMULADAS	30601	94.843,68
TERRENDOS	1020201		(-) PÉRDIDAS ACUMULADAS	30602	
EDIFICIOS	1020202		RESULTADOS ACUMULADOS PROVENIENTES DE LA ADOCIÓN POR PRIMERA VEZ DE LAS NIIF	30603	-128.310,81
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE PROPIEDADES DE INVERSIÓN	1020203		RESERVA DE CAPITAL	30604	
(-) DETERIORO ACUMULADO DE PROPIEDADES DE INVERSIÓN	1020204		RESERVA POR DONACIONES	30605	
ACTIVOS BIOLÓGICOS	10203	606.283,56	RESERVA POR VALUACIÓN	30606	
ANIMALES VIVOS EN CRECIMIENTO	1020301		SUPERAVIT POR REVALUACIÓN DE INVERSIONES	30607	
ANIMALES VIVOS EN PRODUCCIÓN	1020302		RESULTADOS DEL EJERCICIO	307	40.993,75
PLANTAS EN CRECIMIENTO	1020303		GANANCIA NETA DEL PERIODO	30701	40.993,75
PLANTAS EN PRODUCCIÓN	1020304	1.238.837,61	(-) PÉRDIDA NETA DEL PERIODO	30702	
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE ACTIVOS BIOLÓGICOS	1020305	-632.554,05			
(-) DETERIORO ACUMULADO DE ACTIVOS BIOLÓGICOS	1020306				
ACTIVO INTANGIBLE	10204	0,00			
PLUBVALÍAS	1020401				
MARCAS, PATENTES, DERECHOS DE LLAVE, COTAS PATRIMONIALES Y OTROS SIMILARES	1020402				
ACTIVOS DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN	1020403				
(-) AMORTIZACIÓN ACUMULADA DE ACTIVO INTANGIBLE	1020404				
(-) DETERIORO ACUMULADO DE ACTIVO INTANGIBLE	1020405				
OTROS INTANGIBLES	1020406				
ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	10205				
ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES	10206	0,00			
ACTIVOS FINANCIEROS MANTENIDOS HASTA EL VENCIMIENTO	1020601				
(-) PROVISIÓN POR DETERIORO DE ACTIVOS FINANCIEROS MANTENIDOS HASTA EL VENCIMIENTO	1020602				
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR	1020603				
(-) PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES DE ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES	1020604				
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	10207	30.000,00			
INVERSIONES SUBSIDIARIAS	1020701				
INVERSIONES ASOCIADAS	1020702	30.000,00			
INVERSIONES NEGOCIOS CONJUNTOS	1020703				
OTRAS INVERSIONES	1020704				
(-) PROVISIÓN VALUACIÓN DE INVERSIONES	1020705				
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	1020706				

REPRESENTANTE LEGAL

6034

CONTADOR

EL REPRESENTANTE LEGAL DECLARA QUE LOS DATOS QUE CONSTAN EN ESTOS ESTADOS FINANCIEROS SON EXACTOS Y VERDADEROS.
LOS ESTADOS FINANCIEROS ESTÁN ELABORADOS BAJO LAS NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA.

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS

CERTIFICO Que el presente balance ha sido enviado electrónicamente por el Representante Legal en virtud de una Declaración de Responsabilidad firmada por éste que obvia las firmas autógrafas. Esta copia es fiel reproducción del documento que consta en nuestros archivos.

Este documento será válido sólo y únicamente con la certificación y firma del funcionario de la Superintendencia de Compañías autorizado para el efecto.

Anexo 2.

Estado de Resultado Integral 2013

 SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS	RAZÓN SOCIAL	JARDINES PAVEN CIA. LTDA.
	DIRECCIÓN	Aguá Clara S/N Y Joseguango Bajo
	EXPEDIENTE	53569
	RUC	0590059870001
	AÑO	2013
	FORMULARIO	SC.NIF 53569.2013.1
FECHA DE LA JUNTA QUE APROBÓ LOS ESTADOS FINANCIEROS (DDMM/AAAA)		01/04/2014
ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL		
CUENTA	CÓDIGO	VALOR US\$
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	41	2.843.188,62
VENTA DE BIENES	4101	2.843.188,62
PRESTACIÓN DE SERVICIOS	4102	
CONTRATOS DE CONSTRUCCIÓN	4103	
SUBVENCIONES DEL GOBIERNO	4104	
REGALIAS	4105	
INTERESES	4106	0,00
INTERESES GENERADOS POR VENTAS A CRÉDITO	410601	
OTROS INTERESES GENERADOS	410602	
DIVIDENDOS	4107	
GANANCIA POR MEDICIÓN A VALOR RAZONABLE DE ACTIVOS BIOLÓGICOS	4108	
OTROS INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	4109	
(-) DESCUENTO EN VENTAS	4110	
(-) DEVOLUCIONES EN VENTAS	4111	
(-) BONIFICACIÓN EN PRODUCTO	4112	
(-) OTRAS REBAJAS COMERCIALES	4113	
GANANCIA BRUTA -> SUBTOTAL A (41 - 51)	42	659.739,63
OTROS INGRESOS	43	55.422,75
DIVIDENDOS	4301	
INTERESES FINANCIEROS	4302	
GANANCIA EN INVERSIONES EN ASOCIADAS / SUBSIDIARIAS Y OTRAS	4303	
VALUACIÓN DE INSTRUMENTOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIO EN RESULTADOS	4304	
OTRAS RENTAS	4305	55.422,75
COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	51	2.183.448,99
MATERIALES UTILIZADOS O PRODUCTOS VENDIDOS	5101	703.237,04
(+) INVENTARIO INICIAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA	510101	
(+) COMPRAS NETAS LOCALES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA	510102	
(+) IMPORTACIONES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA	510103	
(-) INVENTARIO FINAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA	510104	
(+) INVENTARIO INICIAL DE MATERIA PRIMA	510105	28.519,63
(+) COMPRAS NETAS LOCALES DE MATERIA PRIMA	510106	707.355,46
(+) IMPORTACIONES DE MATERIA PRIMA	510107	
(-) INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA	510108	-32.638,05
(+) INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	510109	
(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	510110	
(+) INVENTARIO INICIAL PRODUCTOS TERMINADOS	510111	
(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS	510112	
(+) MANO DE OBRA DIRECTA	5102	999.720,04
SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	510201	930.953,19
GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	510202	68.766,85
(+) MANO DE OBRA INDIRECTA	5103	0,00
SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	510301	
GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	510302	
(+) OTROS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	5104	480.491,91
DEPRECIACIÓN PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	510401	234.363,49
DETERIORO O PÉRDIDAS DE ACTIVOS BIOLÓGICOS	510402	
DETERIORO DE PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	510403	
EFFECTO VALOR NETO DE REALIZACIÓN DE INVENTARIOS	510404	
GASTO POR GARANTÍAS EN VENTA DE PRODUCTOS O SERVICIOS	510405	
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	510406	111.921,31
SUMINISTROS MATERIALES Y REPUESTOS	510407	18.789,12
OTROS COSTOS DE PRODUCCIÓN	510408	115.417,99
GASTOS	52	651.574,79

	DE VENTA		ADMINISTRATIVOS	
GASTOS	5201	3.060,17	5202	630.207,54
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	520101		520201	302.230,64
APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUIDO FONDO DE RESERVA)	520102		520202	60.921,65
BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	520103		520203	51.758,62
GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	520104		520204	
HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS NATURALES	520105		520205	22.555,17
REMUNERACIONES A OTROS TRABAJADORES AUTÓNOMOS	520106		520206	
HONORARIOS A EXTRANJEROS POR SERVICIOS OCASIONALES	520107		520207	
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	520108		520208	554,08
ARRENDAMIENTO OPERATIVO	520109		520209	5.311,44
COMISIONES	520110		520210	
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	520111	3.060,17	520211	
COMBUSTIBLES	520112		520212	2.942,96
LUBRICANTES	520113		520213	
SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)	520114		520214	11.803,96
TRANSPORTE	520115		520215	
GASTOS DE GESTIÓN (AGASAJOS A ACCIONISTAS, TRABAJADORES Y CLIENTES)	520116		520216	
GASTOS DE VIAJE	520117		520217	21.063,86
AGUA, ENERGÍA, LUZ Y TELECOMUNICACIONES	520118		520218	19.951,35
NOTARIOS Y REGISTRADORES DE LA PROPIEDAD O MERCANTILES	520119		520219	
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	520120		520220	
DEPRECIACIONES	520121	0,00	520221	0,00
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	52012101		52022101	
PROPIEDADES DE INVERSIÓN	52012102		52022102	
AMORTIZACIONES	520122	0,00	520222	0,00
INTANGIBLES	52012201		52022201	
OTROS ACTIVOS	52012202		52022202	
GASTO DETERIORO	520123	0,00	520223	0,00
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	52012301		52022301	
INVENTARIOS	52012302		52022302	
INSTRUMENTOS FINANCIEROS	52012303		52022303	
INTANGIBLES	52012304		52022304	
CUENTAS POR COBRAR	52012305		52022305	
OTROS ACTIVOS	52012306		52022306	
GASTOS POR CANTIDADES ANORMALES DE UTILIZACIÓN EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN	520124	0,00	520224	0,00
MANO DE OBRA	52012401		52022401	
MATERIALES	52012402		52022402	
COSTOS DE PRODUCCIÓN	52012403		52022403	
GASTO POR REESTRUCTURACIÓN	520125		520225	
VALOR NETO DE REALIZACIÓN DE INVENTARIOS	520126		520226	
GASTO IMPUESTO A LA RENTA (ACTIVOS Y PASIVOS DIFERIDOS)	520127		520227	
OTROS GASTOS	520128		520228	131.112,91
GASTOS FINANCIEROS			5203	18.307,08
INTERESES			520301	18.307,08
COMISIONES			520302	
GASTOS DE FINANCIAMIENTO DE ACTIVOS			520303	
DIFERENCIA EN CAMBIO			520304	
OTROS GASTOS FINANCIEROS			520305	
OTROS GASTOS			5204	0,00
PERDIDA EN INVERSIONES EN ASOCIADAS / SUBSIDIARIAS Y OTRAS			520401	
OTROS			520402	
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES CONTINUADAS → SUBTOTAL B (A + 43 - 52)			60	63.587,99
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES			61	
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS → SUBTOTAL C (B - 61)			62	63.587,99
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO			63	
GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS ANTES DEL IMPUESTO DIFERIDO → SUBTOTAL D (C - 63)			64	63.587,99
(-) GASTO POR IMPUESTO DIFERIDO			65	
(+) INGRESO POR IMPUESTO DIFERIDO			66	
GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS			67	
INGRESOS POR OPERACIONES DISCONTINUADAS			71	

GASTOS POR OPERACIONES DISCONTINUADAS	72	
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES DISCONTINUADAS → SUBTOTAL E (71 - 72)	73	0,00
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	74	9.538,14
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS DE OPERACIONES DISCONTINUADAS → SUBTOTAL F (E - 74)	75	-9.538,14
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	76	13.055,70
GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES DISCONTINUADAS → SUBTOTAL G (F - 76)	77	-22.593,84
GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DEL PERIODO → SUBTOTAL H (D + G)	79	40.993,75
PROPIETARIOS DE LA CONTROLADORA	7901	
PARTICIPACIÓN ATRIBUIBLE A LA NO CONTROLADORA (INFORMATIVO)	7902	
COMPONENTES DEL OTRO RESULTADO INTEGRAL	81	0,00
DIFERENCIA DE CAMBIO POR CONVERSIÓN	8101	
VALUACIÓN DE ACTIVOS FINANCIEROS DISPONIBLES PARA LA VENTA	8102	
GANANCIAS POR REVALUACIÓN DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	8103	
GANANCIAS (PÉRDIDAS) ACTUARIALES POR PLANES DE BENEFICIOS DEFINIDOS	8104	
REVERSIÓN DEL DETERIORO (PÉRDIDA POR DETERIORO) DE UN ACTIVO REVALUADO	8105	
PARTICIPACIÓN DE OTRO RESULTADO INTEGRAL DE ASOCIADAS	8106	
IMPUESTO SOBRE LAS GANANCIAS RELATIVO A OTRO RESULTADO INTEGRAL	8107	
OTROS (DETALLAR EN NOTAS)	8108	
RESULTADO INTEGRAL TOTAL DEL AÑO → SUBTOTAL I (H + 81)	82	40.993,75
PROPIETARIOS DE LA CONTROLADORA	8201	
PARTICIPACIÓN NO CONTROLADORA (INFORMATIVO)	8202	
GANANCIA POR ACCIÓN (SOLO EMPRESAS QUE COTIZAN EN BOLSA)	90	0,00
GANANCIA POR ACCIÓN BÁSICA	9001	0,00
GANANCIA POR ACCIÓN BÁSICA EN OPERACIONES CONTINUADAS	900101	
GANANCIA POR ACCIÓN BÁSICA EN OPERACIONES DISCONTINUADAS	900102	
GANANCIA POR ACCIÓN DILUIDA	9002	0,00
GANANCIA POR ACCIÓN DILUIDA EN OPERACIONES CONTINUADAS	900201	
GANANCIA POR ACCIÓN DILUIDA EN OPERACIONES DISCONTINUADAS	900202	
UTILIDAD A REINVERTIR (INFORMATIVO)	91	

SERRANO LUCIANO SANTIAGO ALEJANDRO
1708071245

DUQUE VALLEJO ANGELA
1706961818001
6934

REPRESENTANTE LEGAL

CONTADOR

EL REPRESENTANTE LEGAL DECLARA QUE LOS DATOS QUE CONSTAN EN ESTOS ESTADOS FINANCIEROS SON EXACTOS Y VERDADEROS. LOS ESTADOS FINANCIEROS ESTÁN ELABORADOS BAJO LAS NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA.

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS

CERTIFICO Que el presente balance ha sido enviado electrónicamente por el Representante Legal en virtud de una Declaración de Responsabilidad firmada por éste que obvia las firmas autógrafas. Esta copia es fiel reproducción del documento que consta en nuestros archivos.

Este documento será válido sólo y únicamente con la certificación y firma del funcionario de la Superintendencia de Compañías autorizado para el efecto.

Anexo 3.

Certificado de Flor Ecuador

BUREAU VERITAS
Certification



Certificado de Conformidad
Otorgado a

JARDINES PIAVERI CIA. LTDA.
CAMINO PUBLICO KM 11/ JOSEGUARINO BAJO - CANTÓN LITIAOJUNGA - PROVINCIA COTACACHI
ECUADOR

Bureau Veritas Ecuador certifica que la organización mencionada ha sido evaluada y se muestra acorde con los requisitos de la

NORMA



NORMA TÉCNICA ECUATORIANA
FlorEcuador®

ALCANCE

Proceso de producción de flores en cumplimiento con la Norma Técnica Ecuatoriana FlorEcuador® excluyendo los numerales 5, 7, 8 y 9 a más de la Lista de Chequeo del Programa FlorEcuador®

Fecha Original de aprobación: **SEPTIEMBRE 13, 2013**

Según a una continua y satisfactoria operación del proceso de producción de flores de la organización de acuerdo a la "Norma Técnica Ecuatoriana FlorEcuador®" y "Lista de chequeo Programa FlorEcuador®", el certificado es válido hasta: **SEPTIEMBRE 13, 2014**

Para verificar la validez de este certificado llamar al teléfono: (593) 2 227 3190

Para más aclaraciones en cuanto a la aplicabilidad de esta Certificación puede obtenerse consultando a la organización.

Número de Certificado: **FLOREC10112** Fecha: **AGOSTO 29, 2013**

Katalina Correa A.

Katalina Correa A.
Gerente de Servicios de Certificación

Managing and Testing Office
20, Chateaufortway, 10 4th y 5th
Edificio Europa Plaza, Nivel 4, C.A. 101
Ginebra - Ecuador

Página 1 de 1



Anexo 4.

Certificado Flo – Cert

FLO-CERT GmbH CERTIFICATION FOR DEVELOPMENT

Bonn, Alemania
02/04/2013

CERTIFICADO de Conformidad

Mediante el presente, FLO-CERT GmbH certifica que

Nombre de la organización **Jardines Piaveri Cia. Ltda.**

FLO ID **4409**

Dirección **Avenida 6 de Diciembre y la Niña Edif. Multicentro Oficina 702**

Código Postal **17078930**

Ciudad **Quito**

País **Ecuador**

cumple los criterios Fairtrade y los criterios de conformidad de FLO-CERT según el apéndice 1.

Los apéndices forman parte del certificado y contienen 3 páginas:

Apéndice 1: Lista de los Criterios Fairtrade y los Criterios de Conformidad de FLO-CERT

Apéndice 2: Alcance de la Certificación

Apéndice 3: Plantaciones parte de la Certificación Fairtrade

Este certificado es válido hasta **02/04/2017**

Rüdiger Meyer
Rüdiger Meyer
Chief Executive Officer

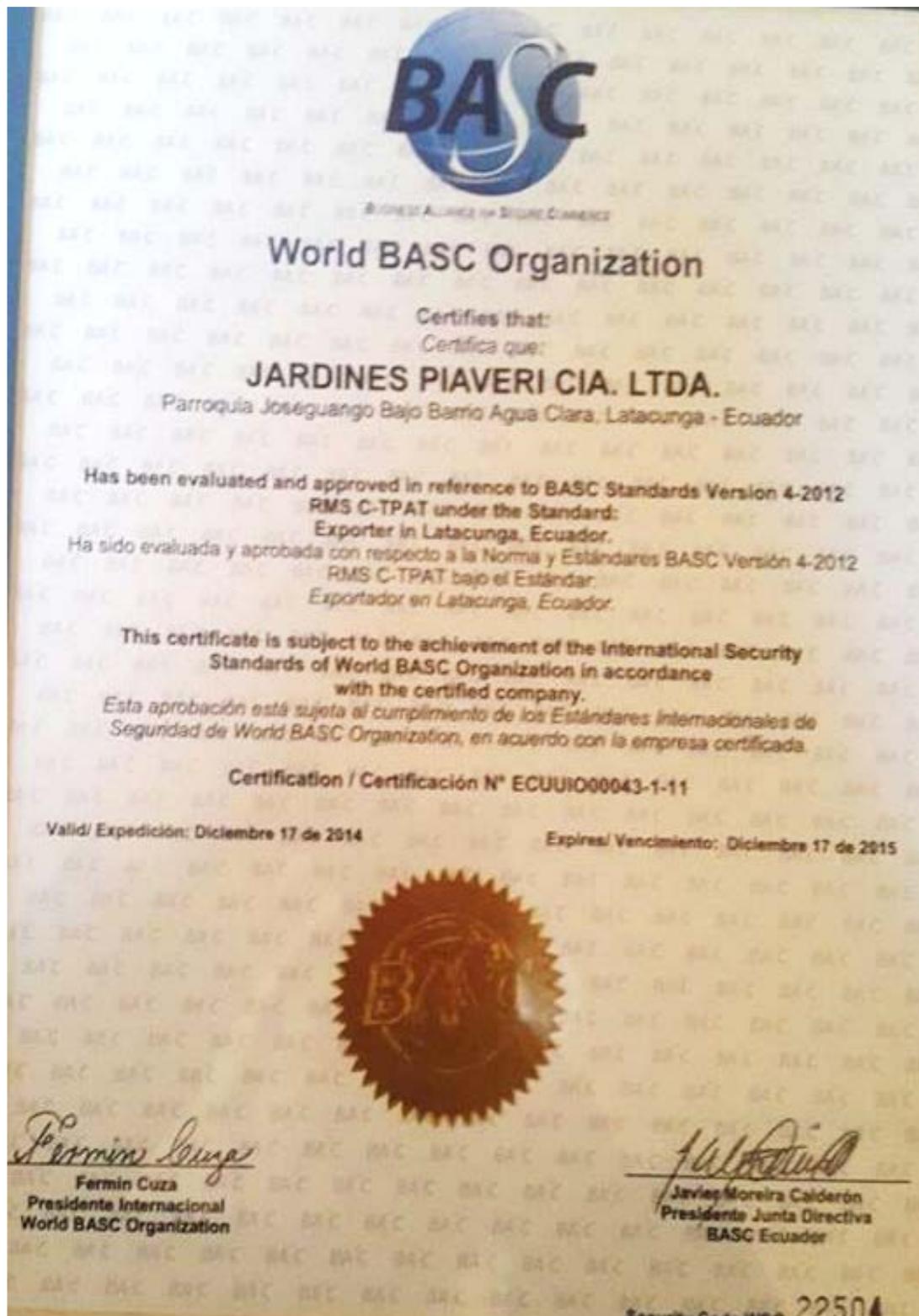
© FAIRTRADE

Página 1 de 4

Sólo FLO-CERT puede modificar este certificado, cualquier modificación no autorizada será nula. Todos los derechos reservados. Última revisión por el presente.

Anexo 5.

Certificado BASC



Anexo 6.

Camas de Cultivo



Anexo 7.

Tubería de Riego



Anexo 8.

Sistema de Riego



Anexo 9.

Invernaderos



Anexo 10.

Cuarto Frio



Anexo 11.

Bodega de Reciclaje Papel y Cartón, Plásticos, Vidrio, Papel no Reciclable y Material con Residuo Tóxico



Anexo 12.

Señalización



Anexo 13.

Tractor de la finca



Anexo 14.

Motocultor



Anexo 15.

Equipo de Protección para fumigador



Anexo 16.

Preparación de Terreno



Anexo 17.

Sistema de Transportación



Anexo 18.
Embonchado



Anexo 19.
Empacado



UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL
CERTIFICACIÓN

Se certifica que el presente trabajo fue desarrollado por: Marcela Alejandra Moreno Bonilla, bajo nuestra supervisión:

ING. ELISABETH JIMÉNEZ
DIRECTORA

ING. XAVIER FABARA
CODIRECTOR

ING. XAVIER FABARA
DIRECTOR DE LA CARRERA

DR. RODRIGO VACA
SECRETARIO ACADÉMICO