



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA EMPRESA FLORÍCOLA
SAN LUIS FARMS**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos
establecidos para optar por el título de
Ingeniero en Negocios Internacionales

Profesor Guía
Ing. Patricio Torres, MBA.

Autor
Diego Sebastián Mesa Aguas

Año
2015

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

Patricio Torres
Ingeniero MBA
C.C.: 171322241-0

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

Diego Sebastián Mesa Aguas

C.C.: 171495418-5

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis padres por guiarme y apoyarme en todo momento, por cultivar en mí valores muy importantes que me han servido para ser quien soy. A mis hermanos, familia y amigos por estar en cada momento brindándome su ayuda en lo que necesitase. A cada profesor que tuve en mi vida de estudiante, por compartir sus conocimientos y por formarme tanto en lo profesional como personal. A todos gracias.

DEDICATORIA

Este trabajo y todos estos años de esfuerzo, están dedicados a todas las personas que estuvieron a mí lado siempre (familia, amigos.), en cada momento bueno y malo.

RESUMEN

Este plan de mejoramiento fue desarrollado con el propósito de transformar la forma en que está administrada la empresa florícola San Luis Farms, ubicada en el cantón de Pedro Moncayo. La empresa actualmente se maneja de forma muy familiar, además de esto sus instalaciones y el área de cultivo no está habilitada al 100%. Por lo que se necesita una reestructura organizacional e implementar un plan de marketing y de operaciones, logrando así posicionar a la empresa en el mercado internacional y hacerla más competitiva.

Para el desarrollo de todas las mejoras que se implementarán, se realizó un plan financiero con el objetivo de determinar todos los costos, gastos e ingresos de la empresa, proyectados en un periodo de 5 años que serán cubiertos en parte por inversión de los socios y por la adquisición de un préstamo bancario.

ABSTRACT

This improvement plan was developed with the purpose of transforming the way the flower company San Luis Farms is managed, located in Pedro Moncayo. The company currently handles without good techniques, besides that its facilities and the growing area is not enabled 100%. As an organizational restructuring is needed and implement a marketing plan and operations, managing to position the company well in the international market and make it more competitive.

For the development of all the improvements that will be implemented, a financial plan was carried out in order to determine all costs, expenses, and revenues of the company, projected over a period of 5 years , it will be covered in part by investment partners and of a bank loan.

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1 ANTECEDENTES	1
1.2 OBJETIVOS	1
1.2.1 Objetivo General.....	1
1.2.2 Objetivos Específicos	1
CAPITULO II: EMPRESA Y ENTORNO	2
2.1 ORGANIZACIÓN.....	2
2.1.1 Misión2	
2.1.2 Visión 2	
2.2 ANÁLISIS INTERNO	2
2.2.1 Situación General de la Empresa	2
2.2.2 Cadena de valor	8
2.3 ANÁLISIS EXTERNO	9
2.3.1 Industria.....	9
2.3.2 Mercado	9
2.3.3 Análisis PEST	14
2.3.4 Competencia	25
2.4 ANÁLISIS MATRIZ FODA	31
CAPITULO III: ÁREAS DE INTERVENCIÓN Y MEJORA	37
3.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADO	37
3.1.1 Justificación	37
3.1.2 Planteamiento del Problema.....	37
3.1.3 Objetivo General de la Investigación	37
3.1.4 Categoría de la Investigación	37
3.1.5 Tipos de Investigación.....	53
3.1.6 Necesidades de Información	53
3.1.7 Modelo de la Encuesta	54
3.1.8 Tabulación de Encuestas	54
3.1.9 Cruces de Variables	68
CAPITULO IV: FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORA.....	71
4.1 EQUIPO GERENCIAL.....	71
4.1.1 Estructura Organizacional	71
4.1.2 Manual Descriptivo de Funciones y Cargos	72
4.1.3 Políticas de Empleo y Beneficios.....	84
4.1.4 Rol de Pagos.....	86
4.1.5 Lista de Actividades por Área	86
4.2 PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN	90
4.2.1 Estrategia de Operaciones	90
4.2.2 Requerimiento de Equipos y Maquinarias	90
4.2.3 Instalaciones y Mejoras	92
4.2.4 Localización Geográfica	92
4.2.5 Capacidad de Almacenamiento.....	93

4.2.6 Aspectos Regulatorios y Legales	93
4.2.7 Ciclos de Procesos	95
4.3 PLAN DE MARKETING	98
4.3.1 Estrategia de Crecimiento de Marketing.....	98
4.3.2 Mix de Marketing	98
4.3.2.1 Estrategias de Producto.....	98
4.3.2.2 Estrategias de Plaza	99
4.3.2.3 Estrategias de Promoción	100
4.3.2.4 Cronograma de Desembolsos	102
CAPITULO V: PLAN FINANCIERO.....	103
5.1 RESULTADOS FINANCIEROS DEL ANTERIOR EJERCICIO	103
5.2 COSTOS MEJORA PROYECTO	105
5.3 PRESUPUESTOS	106
5.4 DETERMINACIÓN DEL FINANCIAMIENTO	110
5.5 PUNTO DE EQUILIBRIO.....	110
5.6 ESTADOS FINANCIEROS	111
5.6.1 Balance General.....	111
5.6.2 Estado de Resultados	111
5.6.3 Estado de Flujo de Efectivo.....	111
5.7 EVALUACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA.....	111
5.7.1 Determinación Tasa de Descuento	111
5.7.2 Valor Actual Neto.....	113
5.7.3 Tasa Interna de Retorno.....	114
5.7.4 Periodo de Recuperación	114
5.8 APLICACIÓN DE ÍNDICES FINANCIEROS	114
5.8.1 Índices de Liquidez.....	115
5.8.2 Índices de Apalancamiento.....	115
5.8.3 Razones de Actividad.....	116
5.8.4 Razones de Rentabilidad	116
CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	117
6.1 CONCLUSIONES	117
6.2 RECOMENDACIONES.....	118
REFERENCIAS.....	120
ANEXOS	121

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 ANTECEDENTES

Debido a la reciente operación de la florícola "San Luis Farms", vista la oportunidad de incrementar la competitividad en el mercado internacional, se ve la necesidad de realizar un plan de mejoramiento, con el propósito de crear una estructura organizacional que favorezca el desempeño de las actividades en dicha empresa, ya que al momento cuenta con un manejo netamente familiar, por lo cual esta no ha podido satisfacer completamente la exigencias que el mercado Internacional requiere.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Realizar un plan de mejoramiento para la florícola "San Luis Farms", mediante un análisis de la situación actual de la empresa, para detectar los problemas que esta tiene, logrando así incrementar la competitividad de la misma.

1.2.2 Objetivos Específicos

Estandarizar los procesos de la florícola.

Crear una estructura organizacional.

Incrementar la cartera de clientes.

Identificar áreas críticas de la empresa.

Tecnificar los procesos operativos de la florícola.

Analizar la competencia, clientes actuales y potenciales.

CAPITULO II: EMPRESA Y ENTORNO

2.1 ORGANIZACIÓN

2.1.1 Misión

Producir y comercializar rosas de alta calidad, a través de mano de obra calificada, con una conciencia sobre todo social y ambiental para satisfacer las demandas más exigentes del mercado internacional.

2.1.2 Visión

Posicionar a la empresa “San Luis Farms” como una marca reconocida en el mercado internacional, gracias a la calidad de sus rosas y constante innovación en sus variedades.

2.2 ANÁLISIS INTERNO

2.2.1 Situación General de la Empresa

La empresa San Luis Farms actualmente lleva en el mercado 3 años, inicio con la siembra de una hectárea, la misma que fue comercializada alrededor de un año en el mercado nacional, mientras duro el proceso de regularización de los permisos para que esta pueda exportar su producto.

Actualmente la empresa cuenta con dos hectáreas y media sembradas, empleando alrededor de 33 trabajadores, de los cuales 22 están en área de cultivo y 8 en post cosecha.

El ciclo productivo en San Luis empieza con la cosecha de rosas en cada uno de los bloques, para luego ser transportadas a la post cosecha, donde se clasifican los tallos de acuerdo al tamaño y variedad, que luego son embonchados y empacados para el envío a los diferentes clientes. Existe una

persona encargada de realizar las operaciones de ventas y coordinación de embarques con las distintas cargueras, con la ayuda y supervisión del Gerente General.

La empresa aún no cuenta con una estructura organizacional definida, siendo esta una de las mayores falencias, el gerente general es el encargado de realizar todas las tareas administrativas y técnicas de la empresa, contando solo con una secretaria que ayuda en las tareas administrativas y dos supervisores para las áreas de cultivo y post cosecha respectivamente.

Los principales mercados en los cuales se está comercializando la flor de la empresa San Luis Farms son Italia, Rusia, USA. Para un completo entendimiento, sobre la empresa San Luis Farms se realizará un análisis y detalle partiendo del mix de marketing, seguido de un análisis administrativo del negocio.

Mix de Marketing







Producto

San Luis Farms actualmente no posee una marca definida en su diseño (logotipo y slogan).

En lo que respecta a sus productos la empresa actualmente cuenta con siete variedades de rosas, con tamaños que van desde los 50cm hasta los 90cm, entre ellas están:

Tabla 1. Producto

N°	Nombre de la Variedad	Foto	Características
1	Cherry O		Es una variedad con un botón grande, de color rosa oscuro. La variedad reconocida por su facilidad de transporte y larga vida de florero.

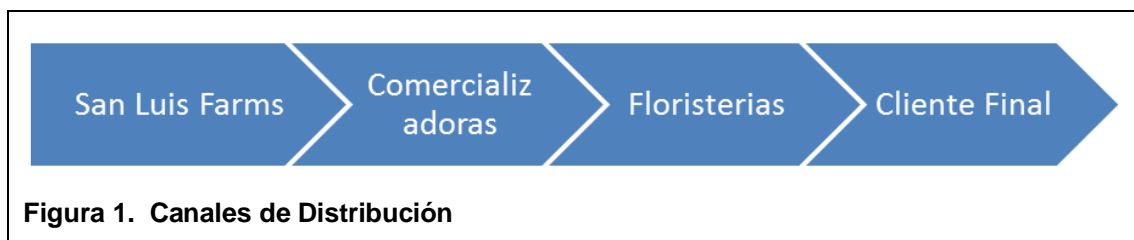
2	Cumbia		Es una variedad con un botón mediano, con un color durazno. La variedad tiene un tiempo de vida corto.
3	Freedom		Es una variedad de color rojo puro, de gran botón con una duración de vida larga.
4	Topaz		Esta variedad es de color fucsia, con un botón grande. El tiempo de vida de esta rosa es largo
5	Mondial		Esta variedad es de color blanco, tiene un gran botón. El tiempo de vida es largo.
6	Vendela		El color de esta variedad es crema, su botón es mediano. El tiempo de vida es largo.
7	Cabaret		Esta variedad posee un bicolor sus pétalos que son cremas y las puntas un color durazno. Tiene un botón mediano y el tiempo de vida de la rosa es largo.

Elaboración: Sebastián Mesa

Plaza

Actualmente el principal mercado de San Luis Farms, es el italiano donde se exporta la mayor parte de la producción mientras que el restante se distribuye entre EE.UU. y Rusia.

El canal de distribución que utiliza San Luis Farms para la exportación de flores es indirecto, la flor es vendida a los mayoristas en este caso las comercializadoras grandes en el exterior, quienes se encargan a su vez de distribuir a minoristas, y estos son quienes entregan el producto a los clientes finales.



Precio

Existen diferentes variables a considerar para establecer el precio de una flor como son: el tamaño del tallo y la variedad de flor, adicional a esto el precio de los productos dependen también del precio de mercado mismo que es variable de acuerdo a determinadas temporadas en las que existe mayor o menor demanda. Cabe recalcar que también existen negociaciones donde se ofrece un mejor precio a los clientes a cambio de órdenes fijas semanales, creando así fidelidad por parte de los clientes de San Luis Farms.

Sin embargo se muestra los precios promedios que maneja la empresa por país al cual exporta sus flores:

Tabla 2 Precio promedio por tallo

MERCADO	TAMAÑO	PRECIO	MERCADO	TAMAÑO	PRECIO	MERCADO	TAMAÑO	PRECIO
Rusia	40cm		EE.UU.	40cm	\$ 0,20	Europa	40cm	\$ 0,20
	50cm			50cm	\$ 0,30		50cm	\$ 0,30
	60cm			60cm			60cm	\$ 0,35
	70cm	\$ 0,50		70cm			70cm	\$ 0,45
	80cm	\$ 0,60		80cm			80cm	
	90cm	\$ 0,70		90cm			90cm	

Elaboración: Sebastián Mesa

Promoción

En lo que respecta a la variable promocional actualmente no se realizan muchas estrategias promocionales ni con los clientes fijos, ni con el mercado potencial.

La única estrategia dentro de la variable del mix de marketing de promoción majeadada es la venta directa que se maneja por parte del gerente general.

En conclusión se puede definir que la empresa maneja productos de buena calidad y muy diversificado lo que permite abarcar más mercado, sin embargo en su estructura interna no cuenta con procesos definidos desde el punto de vista de marketing, con la finalidad de generar estrategias que permitan incrementar las ventas y el posicionamiento de la empresa en el sector en el que se desenvuelve.

Administración

San Luis Farms no utiliza un concepto de administración estratégica, por cuanto todavía no se han creado áreas específicas de trabajo. Sin embargo se han tomado decisiones en función a las necesidades que se presentan tratando en todo momento de tener una administración con enfoque estratégico.

Actualmente existe un solo gerente y 2 supervisores de campo, ellos en conjunto son quienes realizan una planeación de las actividades diarias de la empresa y de los trabajadores, de modo que estas se cumplan efectivamente.

A continuación se presenta el estado de resultados actual de la empresa donde se muestran las ventas generadas así como de su utilidad:

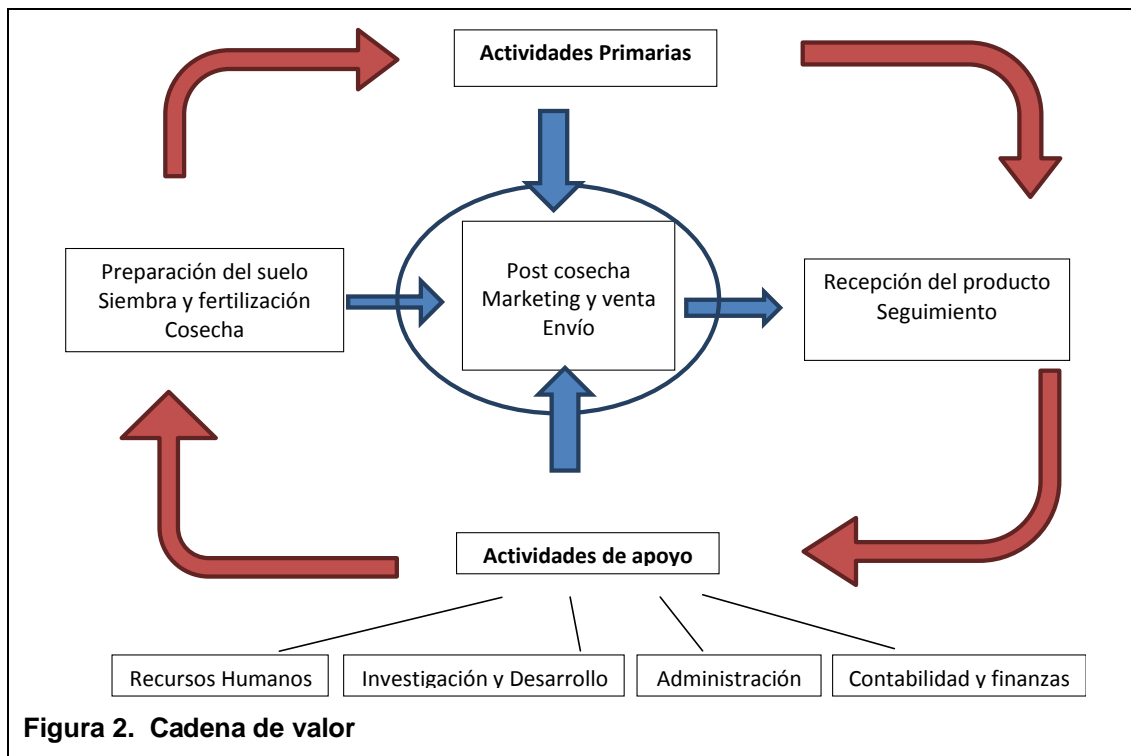
<p>SAN LUIS FARMS ESTADO DE RESULTADOS AL CIERRE DE 2013 (En unidades monetarias)</p>

Concepto	Año Actual		Total
	2013		
	Parcial	Total	
Ventas		529.778,42	529.778,42
Costo de ventas		254.701,37	254.701,37
Utilidad Bruta en Ventas		275.077,05	275.077,05
Gastos de Operación		86.986,13	86.986,13
Gastos de ventas&administración	71.614,85		
Gastos Interes	15.371,28		
Utilidad Operacional		188.090,92	188.090,92
15% Participación trabajadores		28.213,64	28.213,64
Utilidad antes de Impuestos		159.877,28	159.877,28
25% Impuesto a la renta		39.969,32	39.969,32
Utilidad antes de Reservas		119.907,96	119.907,96
10% Reserva Legal		11.990,80	11.990,80
Utilidad del Ejercicio		107.917,17	107.917,17

Elaboración: Sebastián Mesa

Se puede determinar que es indispensable la realización del plan de mejoramiento de la empresa con la finalidad de establecer los procesos y las actividades necesarias para que la empresa crezca de forma ordenada y eficiente, así como de mejorar las ventas y la utilidad de la empresa.

2.2.2 Cadena de valor



Elaboración: Sebastián Mesa

Como se puede observar la actividad que genera valor es la venta en sí, ya que ningún otro proceso tendría razón sin que se genere una retroalimentación, que en este caso es el ingreso monetario y la obtención de rentabilidad que es lo que hace que un negocio sea exitoso, no obstante el seguimiento de la actividad se constituirá en un proceso importante, pues es lo que hará que el cliente vuelva a mostrar el interés hacia el producto.

Es importante mencionar que los procesos iniciales son de igual manera contribuidores al éxito del negocio, pues de estos dependerá la calidad del producto y por ende la satisfacción del cliente.

Finalmente aun cuando los procesos de apoyo se concentran en la parte interna y operación de la empresa, su impacto incidirá en el rendimiento del negocio.

2.3 ANÁLISIS EXTERNO

2.3.1 Industria

La industria en la cual se encuentra la empresa es la florícola, que está clasificada bajo el código A0119.03

A: AGRICULTURA, GANADERÍA, SILVICULTURA Y PESCA.

A01: AGRICULTURA, GANADERÍA, CAZA Y ACTIVIDADES DE SERVICIOS CONEXAS.

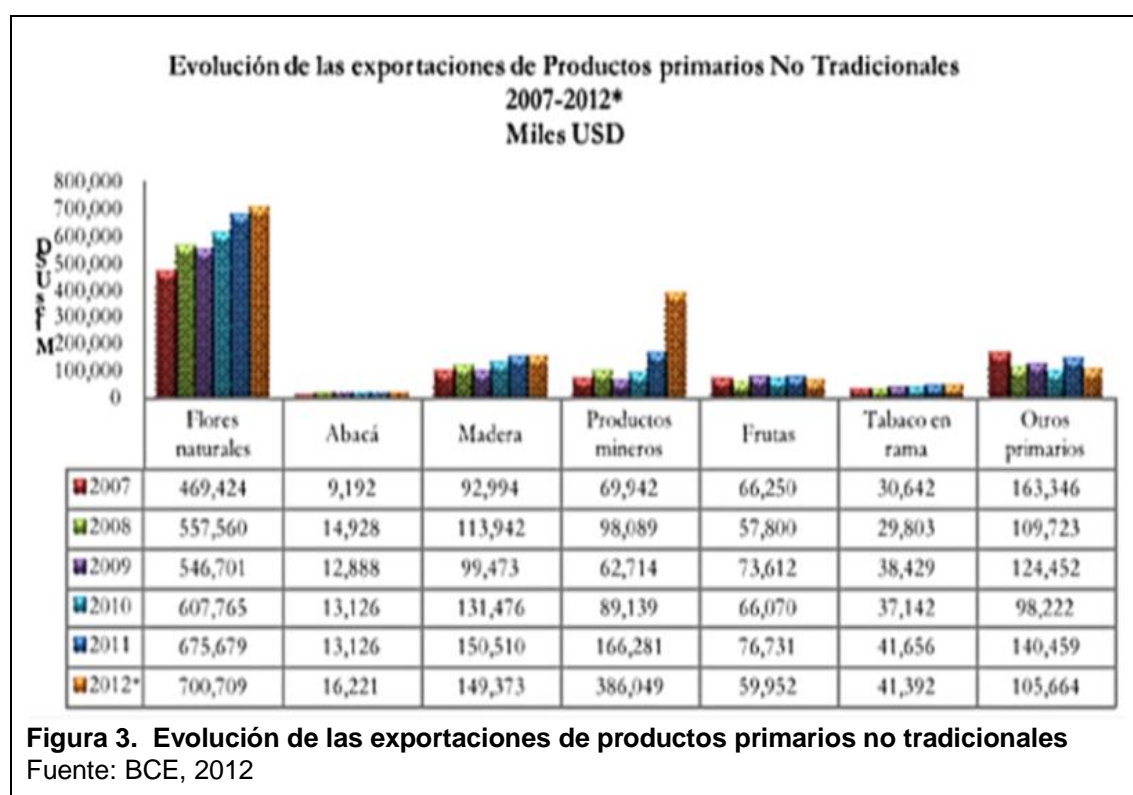
A011: CULTIVO DE PLANTAS NO PERENNES.

A0119: CULTIVO DE OTRAS PLANTAS NO PERENNES.

A0119.0: CULTIVO DE OTRAS PLANTAS NO PERENNES.

A0119.03: CULTIVO DE FLORES, INCLUIDA LA PRODUCCIÓN DE FLORES CORTADAS Y CAPULLOS.

2.3.2 Mercado



Como se puede observar en la figura antes descrita, la industria florícola desde el año 2007 ha ido creciendo considerablemente, tanto así, que es el de mayor crecimiento de los productos primarios no tradicionales.

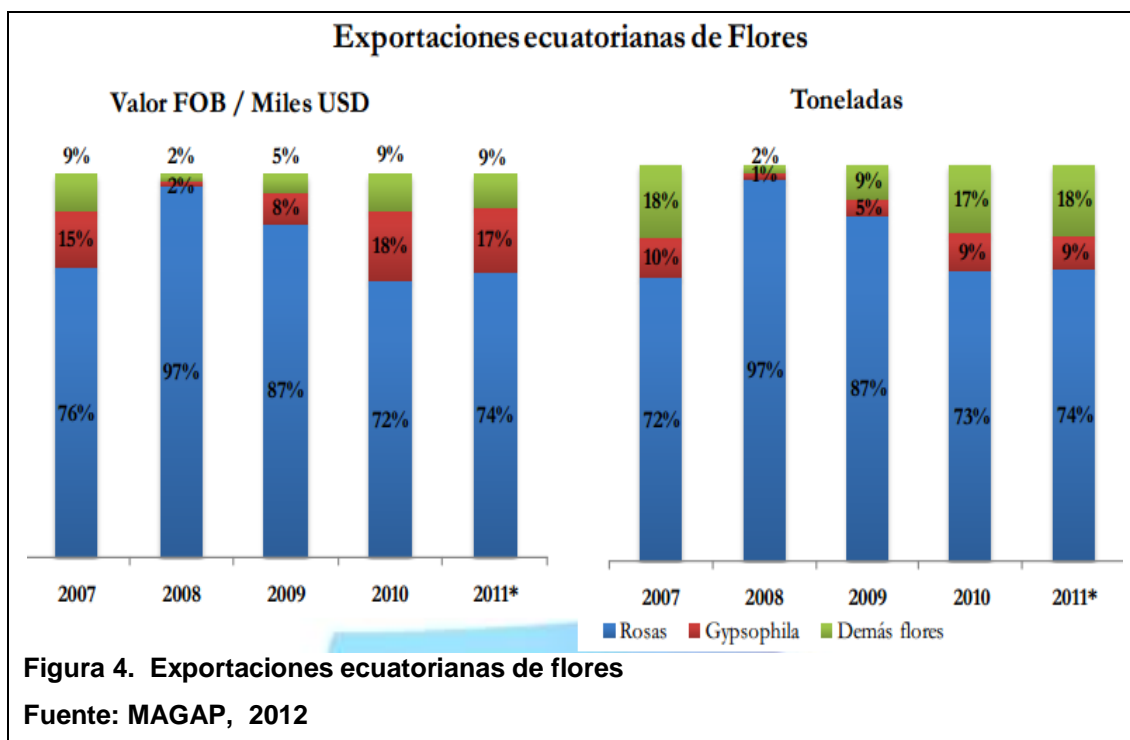
Aspecto que se transforma en una oportunidad para la empresa ya que el mercado está en constante crecimiento y la ventaja que tiene este indicador es que el mercado potencial es de carácter mundial, aspecto que económicamente es sumamente atractivo para empresas como San Luis Farms.

Se presenta a continuación el detalle de los principales destinos de las exportaciones de flores



Elaboración: Sebastián Mesa

Como se puede apreciar el principal país donde Ecuador exporta sus flores es Estados Unidos con un 40%, seguido de Rusia con un 25%, estos son los principales mercados a donde se comercializan las flores ecuatorianas y dentro de los cuales se desempeña la empresa San Luis Farms.



Tal como se puede apreciar en la gráfica las rosas son el tipo de flores que mayor porcentaje de exportación maneja en los últimos años y la empresa San Luis Farms tiene gran variedad de rosas aspecto que se convierte en una ventaja competitiva en el mercado.

Tabla 3. Exportaciones ecuatorianas de flores

EXPORTACIONES ECUATORIANAS DE FLORES							
Valor FOB / Miles USD							
Grupos	2007	2008	2009	2010	2011*	TCPA 2007 - 2010	Partic. 2010
Rosas	353,918	539,085	475,916	438,400	232,502	7.40%	72.13%
Gypsophila	44,524	8,554	25,646	57,159	27,075	8.68%	9.40%
Demás flores	70,311	9,925	45,137	112,202	53,000	16.86%	18.46%
Total General	468,753	557,565	546,699	607,761	312,576	9.04%	100.00%
Toneladas							
Rosas	64,418	103,546	87,485	77,507	37,383	6.36%	73.30%
Gypsophila	8,855	1,409	4,570	9,994	4,395	4.12%	9.45%
Demás flores	16,514	2,079	8,686	18,232	8,971	3.35%	17.24%
Total General	89,787	107,034	100,741	105,733	50,749	5.60%	100.00%

Fuente: BCE, 2011

Por otra parte, se puede observar claramente la preferencia del mercado internacional hacia las rosas que ha alcanzado niveles de 97% del total de las exportaciones de flores del Ecuador, debido a su prestigio y calidad.

Sin embargo, no es la única variedad de flor que es apetecida internacionalmente, existen flores como las gypsophilas, claveles, lirios, exóticas y otras como las de verano que están teniendo una gran acogida en el mercado internacional.

Es importante mencionar que los consumidores internacionales tienen preferencias específicas, mismas que deberán ser cubiertas por los productores nacionales, como por ejemplo:

Mercado ruso al cual se destina el 25% de las flores ecuatorianas gusta de flores con botones grandes, abiertos, tallos largos (de más de 70 cm).

Europa Central al cual se destina el 21% de las flores ecuatorianas, prefiere arreglos florales rosados fuertes y anaranjados.

En Asia se destina el 1% de las flores ecuatorianas, la gypsophila es muy cotizada.

El mercado Norteamericano al cual se destina el 40% de las flores ecuatorianas, tiene preferencia por tallos medianos y colores vanguardistas.

Sin embargo existen tendencias mundiales importantes que se mencionan a continuación:

- Flores con certificaciones ambientales y de comercio justo.
- Flores Comestibles, que actualmente se utilizan para decoración de distintos platos gourmet.

En la siguiente tabla se detalla el ranking de los países importadores de flores a nivel mundial, con la finalidad de conocer cuáles son los principales países importadores y cuanto invierten en el sector.

Tabla 4. Ranking de países importadores de flores

Ranking	Importadores	Valor Importado (US\$ miles)	Participación en importaciones mundiales
1	Reino Unido	\$ 1.114,70	17%
2	Alemania	\$ 1.102,24	17%
3	Estados Unidos	\$ 1.043,62	16%
4	Holanda	\$ 672,37	10%
5	Francia	\$ 521,49	8%
6	Rusia	\$ 485,76	7%
7	Japón	\$ 258,76	4%
8	Italia	\$ 224,78	3%
9	Suiza	\$ 177,65	3%
10	Bélgica	\$ 166,93	3%
11	Austria	\$ 141,81	2%
12	Canadá	\$ 115,42	2%
13	España	\$ 110,70	2%
14	Dinamarca	\$ 107,25	2%
15	Suecia	\$ 99,01	1%
16	Polonia	\$ 76,64	1%
17	Noruega	\$ 59,35	1%
18	República Checa	\$ 54,93	1%
19	Irlanda	\$ 43,88	1%
20	Grecia	\$ 35,86	1%
	Estimación Mundo	\$ 6.613,15	100%

Fuente: TRADE MAP-PCR/ Elaboración Sebastián Mesa

Como se puede apreciar en la tabla Europa abarca el 79% de la importación mundial de flores, destacando países como Reino Unido, Alemania, Holanda y Francia.

También es importante destacar la participación de Estados Unidos y Rusia con un 17% y 7% respectivamente, siendo estos principales destinos de las flores ecuatorianas y en específico de la empresa San Luis Farms.

2.3.3 Análisis PEST

2.3.3.1 Político

Durante los últimos años, han tenido lugar importantes cambios políticos e institucionales en Ecuador, con la aprobación por referéndum de una nueva constitución en Septiembre de 2008 y la reelección del Presidente Rafael Correa en Abril de 2009.

Actualmente, Ecuador ofrece a los inversores una estabilidad política como nunca antes ha existido en el país, debido a que su gabinete disfruta de un amplio "apoyo popular" tras seis años de Gobierno, siendo muy favorable para la inversión y dejando de lado la preocupación de un cambio de gobierno acelerado y con nuevas políticas económicas.

La estabilidad mantenida permite a la industria florícola ya que permite que la inversión extranjera aporte al desarrollo de las empresas que se dedican a este rubro.

Relaciones Comerciales

El Ecuador estuvo adscrito a la ATPDEA por sus siglas en inglés, que es la Ley de Preferencias Arancelarias Andinas desde el año 1993, esta Ley fue creada por los Estados Unidos en su interés de erradicar el narcotráfico en los países andinos, Perú, Colombia, Ecuador y Bolivia.

En el año 2013 la ATPDEA no pudo ser renovada, por lo cual gran cantidad de productos exportados hacia EEUU ingresarían con aranceles, incrementando así su precio y perdiendo competitividad en dicho mercado. En el caso específico de las flores esta medida no afectó al sector, ya que este producto ingresa con 0% de arancel al mercado de Estados Unidos.

En el año 2014 el Ecuador suscribió un acuerdo comercial con la Unión Europea, asegurando un beneficio mutuo para ambas partes, que entrará en

vigencia en el año 2016 y permitirá el ingreso de productos ecuatorianos libre de aranceles entre ellos (rosas, palmito, café, aceite de palma, cacao, chocolates, entre otros productos del sector Agroindustrial y de Alimentos Procesados). Actualmente se mantiene una tarifa de 0% para el caso de las flores.

Lo antes expuesto preocupa al gremio exportador específicamente en el caso del mercado de EEUU, ya que esto afecta directamente a la competitividad del producto ecuatoriano. Al momento el sector florícola no se ve afectado de ninguna de estas medidas, si no por el contrario goza de preferencias arancelarias sobre otros productos ecuatorianos en los mercados de USA y la Unión Europea, por otro lado las políticas de exportación del Ecuador al momento son favorables para el gremio florícola, puesto que hay facilidades.

Las buenas relaciones que se han venido dando con los gobiernos de países como España, Italia, Estados Unidos, Rusia, Holanda, Alemania, entre otros; a través de visitas itinerantes del gobierno actual para establecer mejores políticas de comercio exterior, permiten mantener los mercados activos.

Expoflores para el próximo año plantea tener salones itinerantes permanentes en las principales capitales mundiales con la finalidad de buscar más socios comerciales; además existen buenas perspectivas para incursionar en el mercado chino y japonés. Asimismo, a través de la Corporación para la Promoción de las Exportaciones (CORPEI) se está implementando un proyecto que permita elevar el nivel de exportaciones hacia los países nórdicos y bálticos.

Impuesto a salida de divisas

Este impuesto es gravado a todas las operaciones y transacciones monetarias que se realicen al exterior, con o sin intervención de las instituciones del sistema financiero. Actualmente el impuesto es del 5%, cabe mencionar que

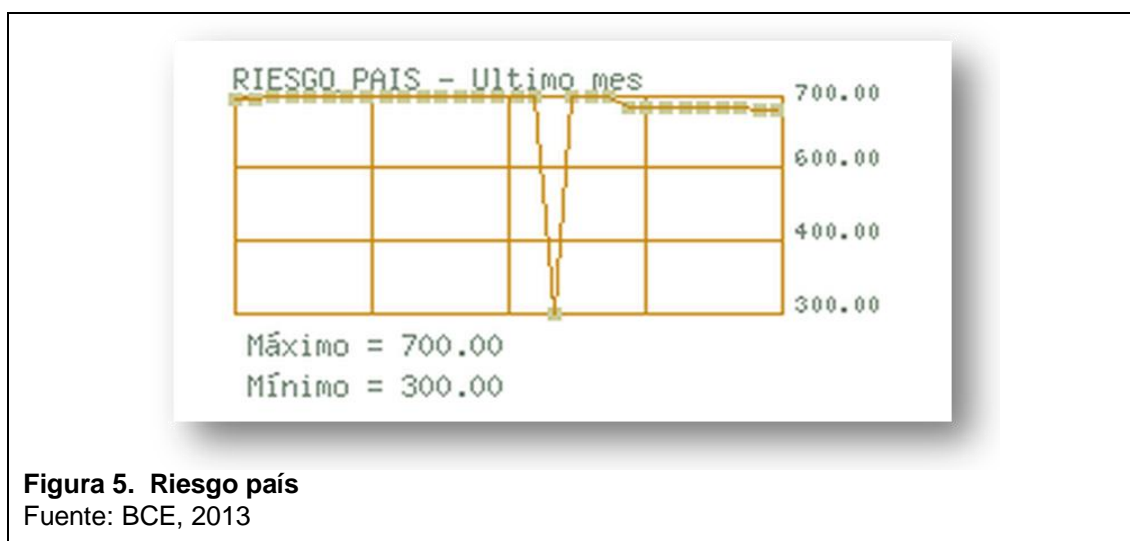
las florícolas al ser una industria netamente exportadora no se ve afectada por este impuesto. Cabe mencionar que puede afectar la tasa que cobran las instituciones financieras al momento de realizar giros internacionales por concepto de pago de clientes.

Régimen Tributario

Actualmente el país cuenta con el pago de distintos tributos, entre los más importantes está el Impuesto a la Renta que es el 22% de los ingresos gravables, IVA (Impuesto al Valor Agregado) su tarifa grabada es del 12% y en algunos casos 0%, y es aplicable a todas las transacciones de bienes y servicios.

Se puede decir que la disminución de impuesto a la renta para el 2013 ha sido muy favorable, ya que los empresarios gozaran de mayor rentabilidad incentivando así sus inversiones.

Riesgo País



El Riesgo País para abril del 2013 se encontro en 677 puntos en relación al mes anterior que fue de 697 puntos, aspecto que se debe considerar ya que paises de la región como Colombia y Perú tienen un riesgo país de 141 y 136

respectivamente lo que demuestra un alto riesgo para inversionistas extranjeros en la industria ecuatoriana, sin embargo en el caso particular de la industria florícola y más aun en el de San Luis Farms se considera un impacto medio ya que no afecta demasiado este indicador a la industria por el giro de negocio del mismo, sin embargo cabe considerar que siempre es importante la inversión extranjera para el desarrollo de la industria nacional.

Aspectos positivos

- La estabilidad que ofrece el gobierno actual permite la inversión de empresas extranjeras en esta industria.
- Al encontrarse el país con cierta estabilidad política permite que se desarrollen las pequeñas empresas productoras y comercializadoras de flores como lo es San Luis Farms.
- Al firmar un mutuo acuerdo comercial con la Unión Europea, se incrementarían las exportaciones de productos de nuestro país a dicho mercado además de facilitar el ingreso a más mercados.

Aspectos negativos

- No se pudo renovar el convenio de la ATPDEA con Estados Unidos, por lo cual los precios de la mayoría de productos ecuatorianos en ese mercado perderían competitividad.

2.3.3.2 Económico

Tabla 4. PIB

PRODUCTO INTERNO BRUTO						
AÑOS: 2007-2012						
(miles USD y %)						
Indicadores	2007	2008	2009	2010	2011	2012*
PIB a precios corrientes(miles de dólares)	51,007,777	61,762,635	61,550,427	67,856,493	78,189,401	84,348,029
Tasas de variación anual del PIB a precios constantes	2.20%	6.40%	1.00%	3.30%	8.00%	4.27%
PIB per Cápita Anual	3,749	4,474	4,395	4,777	5,428	5,469

Fuente: BCE, 2013

Como se puede observar el PIB del Ecuador para el año 2012 ha presentado una tendencia creciente.

En el 2009 el Ecuador recibió un estímulo fiscal comparable con alrededor del 5 por ciento del PIB.

El Gobierno retomó el control del Banco Central y ordenó la repatriación de unos US\$ 2.000 millones de sus reservas en el exterior. Tal cantidad sirvió para que la banca pública concediera préstamos para infraestructura, vivienda, agricultura, y otras inversiones domésticas.

Se bajaron las tasas reales de interés, lo que ha beneficiado al microempresario, y al incremento de inversiones del sector.

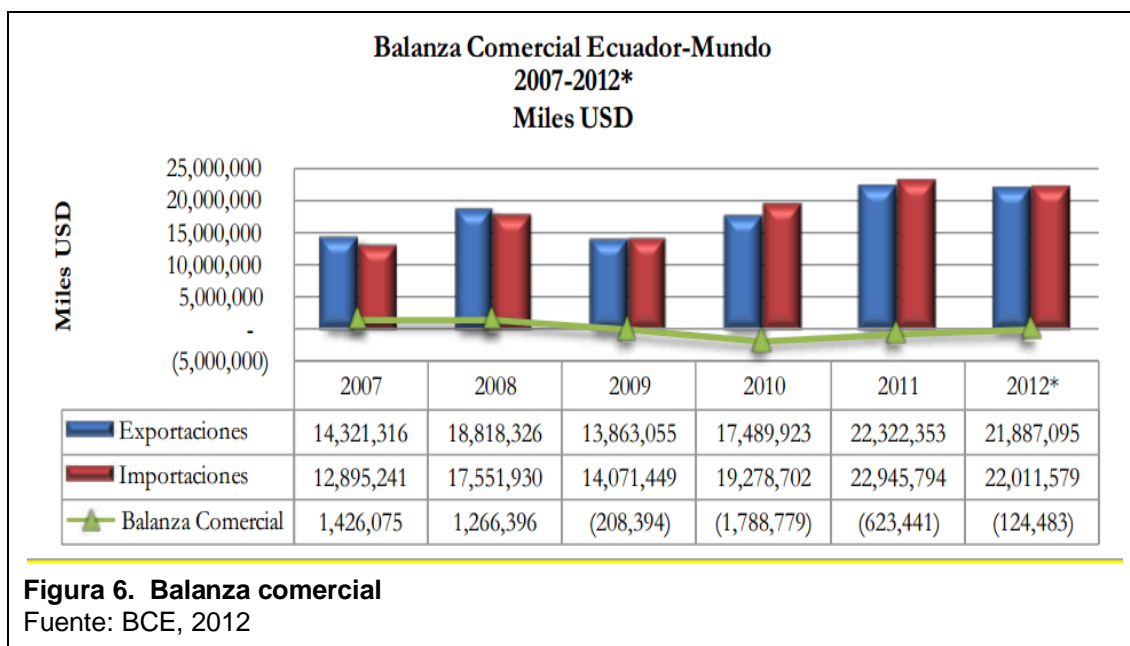
Sector financiero más útil a los intereses de la microempresa.

Tabla 5. Composición del producto

COMPOSICIÓN DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO POR CLASE DE ACTIVIDAD ECONÓMICA	
Año 2011	
Agricultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca	9.19%
Explotación de minas y canteras	13.46%
Refinación de Petróleo	0.85%
Manufactura (excepto refinación de petróleo)	11.71%
Suministro de electricidad y agua	0.71%
Construcción	9.90%
Comercio	11.01%
Transporte	5.38%
Actividades de servicios financieros	2.61%
Administración pública, defensa; planes de seguridad social obligatoria	6.13%
Servicio doméstico	0.33%
Otros Servicios	24.44%
Otros elementos del PIB	4.27%
PRODUCTO INTERNO BRUTO	100.00%

Fuente: BCE, 2013

El 9,19% corresponde a la importante participación del sector agrícola dentro del PIB, que anualmente ha ido creciendo, lo que ha favorecido al incremento del PIB total del Ecuador, desarrollando oportunidades de mercado rentables para la industria nacional.



Como se puede observar la balanza comercial en el año 2012 se encuentra relativamente equilibrada con una mayor tendencia a las importaciones, aunque en relación con años anteriores se ha incrementado el nivel de exportaciones debido a las nuevas políticas comerciales implementadas por el gobierno actual.

Por tal razón es importante considerar que las políticas actuales del gobierno pretenden fortalecer la industria nacional y el incremento de las exportaciones con la finalidad de reducir la cantidad de importaciones al país de productos que pueden ser desarrollados por la industria nacional.

Tabla 6. Principales productos exportados por Ecuador al mundo

PRINCIPALES PRODUCTOS EXPORTADOS POR ECUADOR AL MUNDO			
Enero a Noviembre del 2012			
Miles USD			
Subpartida	Descripción	Miles USD FOB	%Participación 2012*
2709.00.00.00	ACEITES CRUDOS DE PETRÓLEO O DE MINERAL BITUMONOSO	11,687,023	53.40%
0803.00.12.00	BANANO TIPO «CAVENDISH VALERY»	1,821,359	8.32%
0306.13.91.00	CAMARONES	1,153,564	5.27%
2710.19.22.00	FUELOILS (FUEL)	806,172	3.68%
1604.14.10.00	ATUNES EN CONSERVA	724,113	3.31%
0603.11.00.00	ROSAS	520,371	2.38%
7108.12.00.00	LAS DEMÁS FORMAS DE ORO EN BRUTO	344,938	1.58%
1801.00.19.00	LOS DEMÁS CACAO EN GRANO CRUDO	300,816	1.37%
1604.20.00.00	LAS DEMÁS PREPARACIONES Y CONSERVAS DE PESCADO	200,212	0.91%
1511.10.00.00	ACEITE DE PALMA EN BRUTO	197,050	0.90%
2101.11.00.00	EXTRACTOS, ESENCIAS Y CONCENTRADOS DE CAFÉ	167,154	0.76%
2707.50.10.00	NAFTA DISOLVENTE	138,815	0.63%
8704.21.10.90	LAS DEMÁS VEHICULOS DE TRANSPORTE DE MERCANCIA DE MOTOR DE PISTON, ENCENDIDO A DIESEL DE PESO TOTAL A 4,537 T.	103,211	0.47%
2301.20.11.00	HARINA DE PESCADO CON UN CONTENIDO DE GRASA SUPERIOR A 2% EN PESO	101,760	0.46%
2009.80.12.00	JUGO DE MARACUYÁ	100,536	0.46%
7321.11.19.00	LAS DEMÁS COCINAS DE COMBUSTIBLES GASEOSOS	98,458	0.45%
Los demás productos		3,421,541	15.63%
Total Productos		21,887,092	100.00%

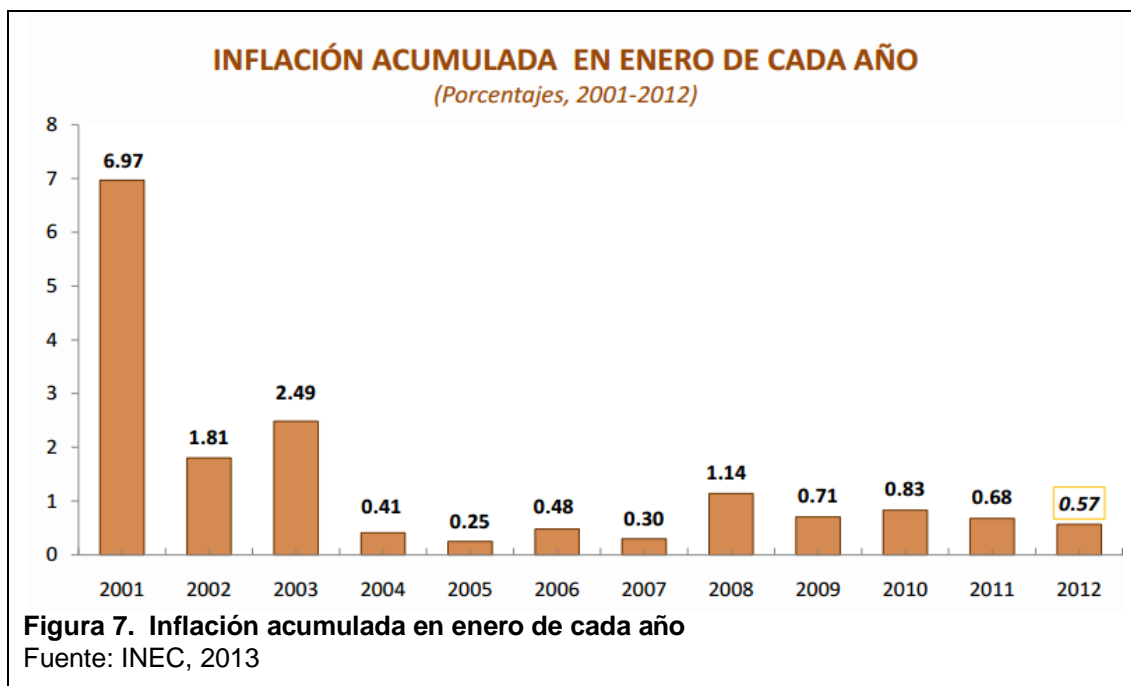
Fuente: BCE, 2013

Como se puede apreciar en el cuadro el 2,38% es la contribución de la exportación de rosas al crecimiento del PIB.

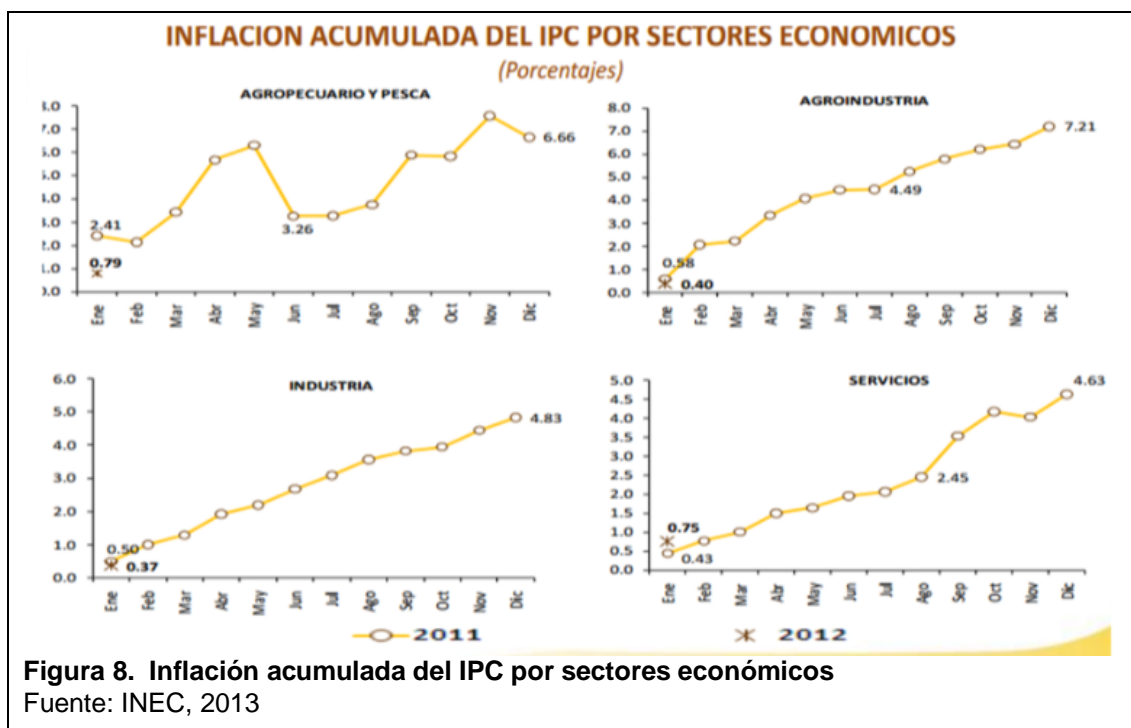
Es importante mencionar que la economía de los Estados Unidos desde el año 2008 ha enfrentado problemas considerables, debido a la crisis inmobiliaria que obligó al cierre de varias entidades bancarias y que obligó a una recesión económica en EEUU que afectó a todos los países que dependen de esta gran potencia, por lo que ha ocasionado disminución de consumo. Al ser este país uno de los principales compradores, las exportaciones de flores se han visto afectadas aunque no en gran medida, pues el mercado Ruso ha incrementado considerablemente en los últimos años.

Por otro lado la inflación en el Ecuador registrada en el 2012 fue de 5.7%, manteniéndose más baja que países latinoamericanos como Argentina, Uruguay y Brasil.

Las ciudades que registraron mayor inflación fueron Ambato y Cuenca, con el 0,99% y el 0,80% respectivamente.



La inflación acumulada y mensual en enero 2012 (0.57%) fue inferior a los porcentajes de igual período en los años 2009 a 2011. Este incremento acumulado registró su mayor variación en las divisiones de consumo de Bebidas Alcohólicas, Tabaco y Estupefacientes (1.93%), Transporte (1.92%) y Restaurantes y hoteles (1.29%).



En enero de 2012 de los 299 ítems que conforman la canasta con la que se mide la inflación, los 43 que se agrupan en Agropecuario y Pesca (0.79%) y 51 en Servicios (0.75%) registran a nivel agregado las mayores inflaciones acumuladas y mensuales; le siguen el resto de ítems que se agrupan 50 en la Agroindustria y 155 en la Industria.

Factores positivos

- La estabilidad económica actual del país permite que las empresas desarrollen de una mejor manera sus actividades laborales y se fomente la industria nacional para contribuir de mejor manera al incremento del PIB.
- Aunque la balanza comercial se encuentra relativamente equilibrada, las políticas actuales del gobierno fomentan el desarrollo de la industria nacional, facilitando las exportaciones de los productos ecuatorianos y para el caso actual de estudio, las flores.

Factores negativos

- La actual crisis económica afecta a los 2 principales mercados, el Norteamericano y el Europeo. Por ello se deben considerar estrategias y

estar pendientes como se desenvuelven sus economías, ya que aproximadamente el 65% de las exportaciones se realizan a estos mercados.

2.3.3.3 Social

En el Ecuador:

El desempleo disminuyó a 4,1 por ciento a fines del año anterior, una baja record en más de 25 años en el sector florícola, también se ha ido presentando una considerable reducción de la pobreza desde el año 2006.

Por otro lado se ha podido observar un aumento del gasto público en salud, ya que ha ampliado el acceso de la población a la atención médica. Otros gastos sociales también han crecido sustancialmente, incluyendo una enorme expansión del crédito subsidiado para la vivienda, y facilidades de créditos.

En el ámbito social, el Ecuador ha mejorado considerablemente, siendo esto muy favorable para el desarrollo de la industria florícola y facilitando su crecimiento.

Factores positivos

Los créditos orientados a la microempresa ocasionaron la formación de nuevas plantaciones productoras de flores.

- Las empresas florícolas aportan considerablemente a la disminución del índice de desempleo ya que dan trabajo aproximadamente a 20 personas por empresa.

Aspectos negativos.

- Las regulaciones con respecto a seguridad social se prestan para denuncias y demandas sin fundamentos por parte de trabajadores inescrupulosos.

2.3.3.4 Tecnológico

Gracias a la tecnología las plantaciones de flores tienen acceso a:

- Mantener contacto con los clientes en tiempo real para facilitar las negociaciones con los clientes en el exterior, ya que en los últimos años la cobertura al internet ha crecido de manera masiva.

- Realizar un riego por goteo con programas computarizados, que pueden ser adquiridos fácilmente en el mercado nacional.

- Dentro de la cadena logística se cuenta con cuartos fríos en las florícolas, que ayudan a la mantención de las flores en estados óptimos para la exportación, al igual que para el transporte desde las productoras hacia el aeropuerto es realizado mediante camiones que cuentan con su contenedor refrigerados, mismo que al ser producido en el Ecuador es de fácil acceso.

Se puede concluir que todos estos aspectos son favorables para las fincas floricultoras, ya que por el momento en el país se cuentan con toda lo necesario para la puesta en marcha del negocio, sin necesidad de acudir a proveedores extranjeros.

Factores positivos

- Los avances tecnológicos en materias de maquinaria y canales digitales facilitan la producción y comercialización de las flores.
- La estandarización de los procesos a través de medios computarizados permiten tener un control adecuado del proceso.

Factores negativos

- El acceso a las nuevas maquinarias y sistemas computarizados pueden representar un costo que empresas pequeñas no podrían manejar.

2.3.4 Competencia

Tabla 7. Número de florícolas

NÚMERO DE FLORÍCOLAS POR TAMAÑOS Y SUPERFICIE CULTIVADA SEGÚN TIPO DE FLORES								
Tipo	Total		Tamaño del Cultivo					
	No. Florícolas	Hectáreas	Menos de 3 ha		De 3 a menos de 20 ha		De 20 y mas ha	
			No. Florícolas	Hectáreas	No. Florícolas	Hectáreas	No. Florícolas	Hectáreas
Total	447	3,504.50	134	184.1	288	2,552.00	25	768.5
Rosas	275	2,517.20	53	79	203	1,868.10	19	570.1
Claveles	16	88.6	10	14.9	5	49.8	1	23.9
Gypsophila	29	316.4	2	3	25	242.8	2	70.6
Calla	8	31.8	4	3.8	4	28	.	.
Hypericum	19	163.2	5	7.3	12	78.9	2	76.9
Alstromenia	3	12.5	1	0.7	2	11.8	.	.
Limonium	13	28.3	9	7.2	4	21.1	.	.
Gerbera	3	3.4	3	3.4
Aster	4	5.2	4	5.2
Delphinium	12	29.6	7	7.1	5	22.5	.	.
Flores de Verano	45	188.9	27	40.2	18	148.8	.	.
Flores Tropicales	7	76.3	1	2.9	5	46.4	1	27
Follajes	10	41.5	5	7.6	5	33.9	.	.
Otras Flores	3	1.7	3	1.7

Fuente: MAGAP, 2013

Como se puede apreciar existen actualmente 447 empresas florícolas en el país, dentro de las cuales cada una se clasifica por número de hectáreas y por tipo de flores en las cuales se especializan. Dentro de estos grupos se puede observar que 275 empresas se especializan en el cultivo de rosas, lo que representa el 61% del total de florícolas, aspecto a considerar para medir el nivel competitivo por tipo de flor que tiene actualmente San Luis Farms.

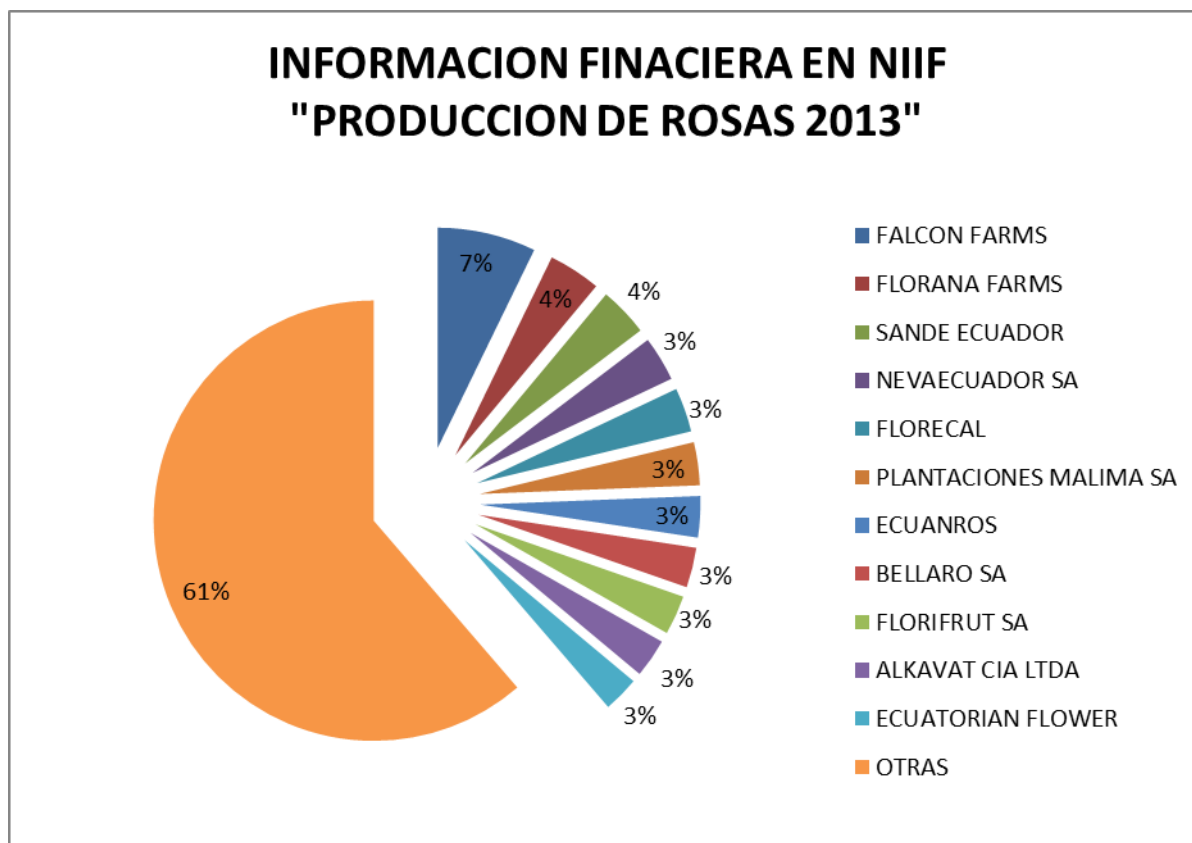


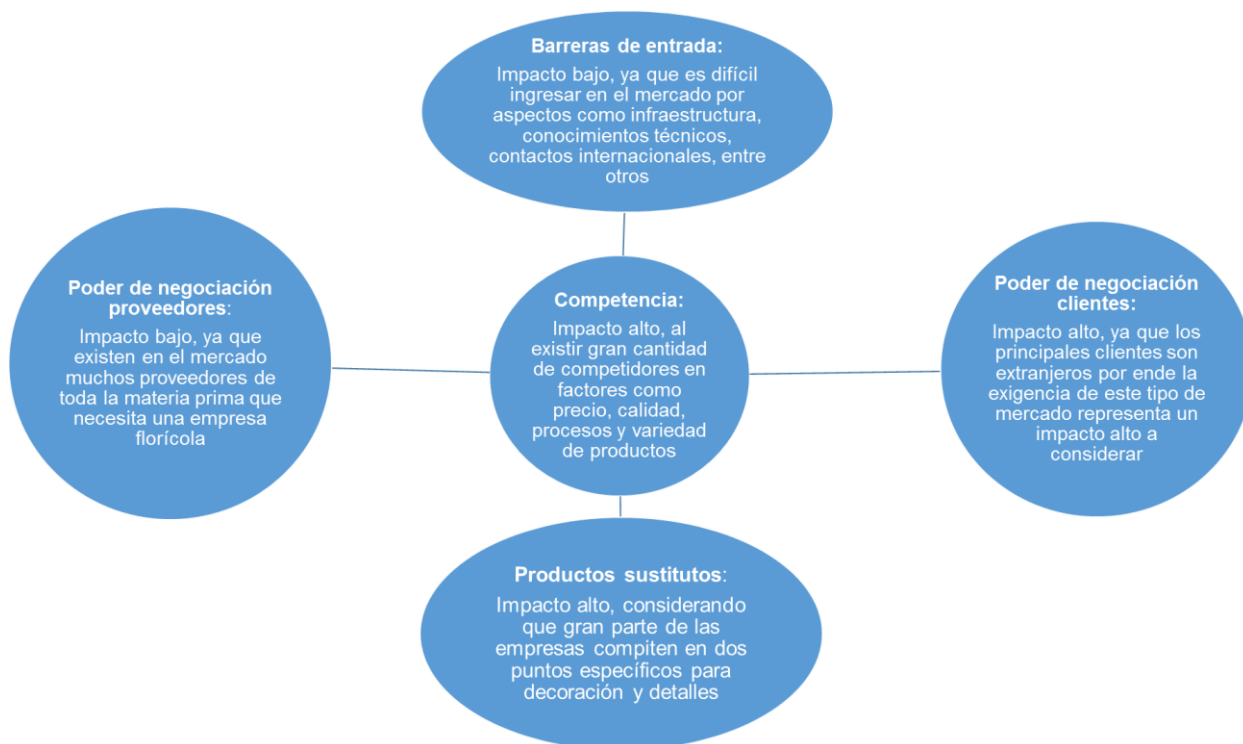
Figura 9. Información financiera en NIIF
Elaborado por Sebastián Mesa

No se puede decir que alguna de estas empresas lidere la participación en el mercado, ya que se ha visto que existen fincas que entregan su producción a estas grandes florícolas, lo que implica una venta de producción no propia.

Por otra parte, se ha dificultado la determinación del porcentaje de participación de las empresas, ya que muchas florícolas han comprado fincas pequeñas y no las hacen parte de su grupo, por lo que aún se registra la participación de las fincas pequeñas.

En conclusión, la producción de flores en el país es muy alta enfocando recursos principalmente en la plantación de rosas, sin embargo los mercados potenciales de las empresas son internacionales en su mayoría lo que representa un volumen de ventas importante y no constituye una saturación del mercado como tal.

2.3.4.1 Análisis Porter



Elaboración: Sebastián Mesa

Rivalidad o intensidad en el sector (Alta)

La producción de flores en el Ecuador, al momento tiene muchos competidores, ya que se habla de un mercado bastante atractivo y rentable, favoreciendo así el fácil cultivo en Latinoamérica, por lo tanto se deben conocer las mejores prácticas utilizadas en el mercado internacional y que sean aplicables dentro de los procesos de producción de la empresa.

Al haber tanta producción de flores, la mayoría de productoras están a la vanguardia de los procesos y mejores prácticas utilizadas, intensifican sus estrategias de venta hacia los clientes, buscando así constantemente nuevos mercados.

Se realizó un análisis de los principales competidores directos de la empresa San Luis Farms por medio de la matriz de perfil competitivo, donde se

determinó su posición en relación a las empresas analizadas, en una escala de calificación donde:

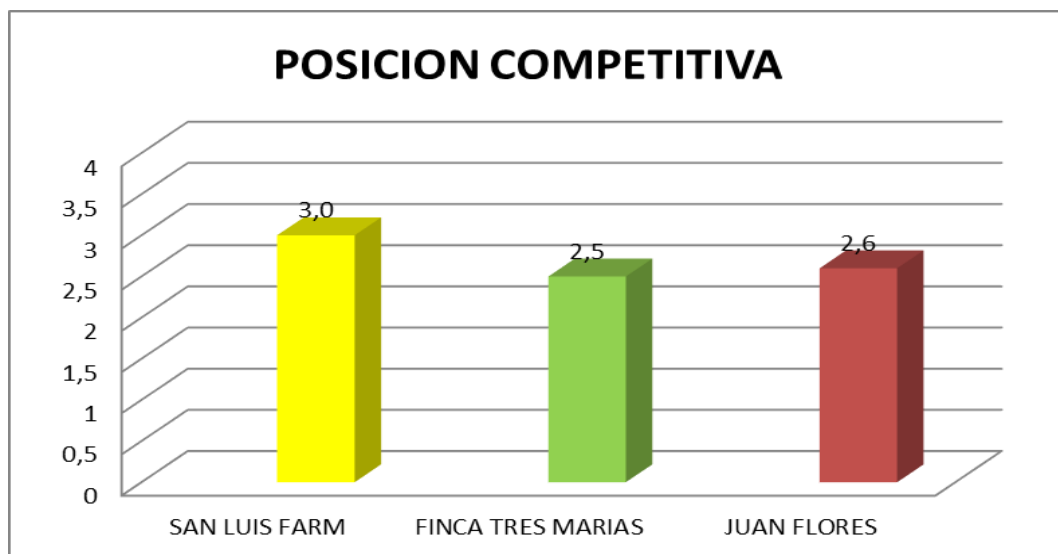
- Debilidad importante = 1
- Debilidad menor = 2
- Fortaleza menor = 3
- Fortaleza importante = 4

Los factores de análisis considerados son:

- a) Calidad del producto
- b) Precios
- c) Presentación y empaque
- d) Variedad de productos
- e) Servicio al cliente

PERFIL COMPETITIVO		SAN LUIS FARMS		Competidor 1 FINCA TRES MARIAS		Competidor 2 JUAN FLORES	
		CALIFICACION	PONDERACION	CALIFICACION	PONDERACION	CALIFICACION	PONDERACION
FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	PESO						
Calidad del producto	0,40	4	1,6	3	1,2	4	1,6
Precio	0,20	3	0,6	4	0,8	2	0,4
Presentación y empaque	0,10	2	0,2	1	0,1	1	0,1
Variedades	0,20	2	0,4	1	0,2	2	0,4
Servicio al cliente	0,10	2	0,2	2	0,2	1	0,1
TOTAL	1,00		3		2,5		2,6

Elaboración: Sebastián Mesa



Elaboración: Sebastián Mesa

Como se presenta en la gráfica San Luis Farms es la empresa con una mejor posición competitiva, principalmente en factores como Calidad del producto y variedad del mismo.

Amenaza de nuevos competidores (Baja)

La entrada de nuevos competidores es complicada debido a ciertos requisitos necesarios para la implementación de una empresa florícola tales como:

Infraestructura

Mano de obra técnica especializada

Insumos tanto nacionales como importados

Tratamiento y mantenimiento de la flor

Permisos de funcionamiento

Canales de distribución (contactos y/o clientes en el exterior)

Políticas y/o permisos gubernamentales y/o del gremio.

Por lo antes mencionado se observa una limitante para que este negocio esté al alcance de cualquier persona sin la preparación necesaria, ya que requiere

del tecnicismo de profesionales altamente calificados, por el estándar de calidad demandado por los clientes nacionales y extranjeros.

Poder de negociación de los proveedores (Baja)

Los insumos necesarios para la producción de flores en general están al alcance de todos los productores, aunque no necesariamente están cerca de las plantaciones, situación que dificulta la entrega en el lugar. Los insumos que se utilizan con mayor frecuencia son, semillas, fertilizantes, entre otros.

En general existe variedad de proveedores, especialmente fertilizantes, lo cual facilita la adquisición de estos insumos, logrando créditos y facilidades de pagos.

No obstante cuando se adquieren semillas para alguna variedad exclusiva, el proveedor que en este caso es un laboratorio, tiene el poder de negociación fijando sus condiciones.

Poder de negociación de los clientes (Alta)

Al ser un producto estacional y perecible, el cliente tiene un alto poder de negociación, sin embargo el cliente crea fidelidad o preferencia cuando las florícolas tienen certificaciones de calidad, ambiental y responsabilidad social.

Aun cuando la florícola posea exclusividad en una variedad de flor, el cliente siempre mantendrá un alto nivel de negociación.

Por lo antes mencionado el productor debe crear líneas de crédito a sus clientes y facilitar la comercialización del producto.

Productos Sustitutos (Alta)

Dado que las flores son utilizadas generalmente para decoración o como detalles, el impacto es alto ya que existen muchas empresas tanto nacionales como extranjeras dedicadas a la comercialización de productos que compiten directamente con las flores, una amenaza de sustitutos son los siguientes productos:

Para la decoración

Flores plásticas.

Flores preservadas.

Flores tinturadas.

Afiches y luces.

Telas.

Para detalles

Peluches.

Chocolates.

Frutas enconfitadas.

2.4 ANÁLISIS MATRIZ FODA

Tabla 8. Matriz FODA

MATRIZ FODA	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F1 Ubicación estratégica de la empresa. F2 Instalaciones y Equipos propios. F3 Instalaciones con capacidad de cremiento. F4 Precios competitivos. F5 Producto de alta calidad. F6 Abundante recurso naturales (agua). F7 Bajo nivel de ausentismo y rotación del personal. F8 Experiencia técnica y profesional. F9 Mercado nacional e internacional. F10 Variedades de alta demanda.	O1 Acceso a nuevos mercados. O2 Créditos con bajas tasas de interés. O3 Leyes y normas tributables. O4 Posibilidad alianzas estratégicas. O5 Crecimiento economía ecuatoriana. O6 Tendencias de consumidores por nuevas variedades. O7 Acceso a nuevas tecnologías. O8 Existencia de varios proveedores en el mercado.
DEBILIDADES	AMENAZAS
D1 Carencia de estructura organizacional. D2 Ausencia de plan de marketing. D3 Falta de políticas y procedimientos internos. D4 Baja capacidad tecnológica en áreas administrativas. D5 No existe una planificación estratégica adecuada. D6 Falta de posicionamiento en el mercado. D7 Baja liquidez. D8 No existe ningún tipo de sistema de información. D9 No existen procedimientos efectivos para la presupuestación. D10 Capacidad ociosa de producción.	A1 Crisis económica europea. A2 Gran cantidad de competidores. A3 Factores climáticos. A4 Alza de precios de las materias primas. A5 Incremento de sueldos y salarios mínimos. A6 Crecimiento de empresas ilegales. A7 Nuevas regulaciones y permisos de exportación.

Tal como se puede apreciar en la matriz FODA la empresa San Luis Farms cuenta con fortalezas muy importantes como el tema de ubicación, instalaciones, precios y experiencia, debilidades a mejorar principalmente en carencia de una estructura organizacional adecuada, así como de procesos estandarizados y actividades de marketing enfocadas.

También cabe recalcar las oportunidades que ofrecen los mercados internacionales para expandir el negocio de San Luis Farms y las amenazas como lo es la crisis económica por la que atraviesan dichos mercados potenciales.

Tabla 9. Matriz de cruce estratégico del FODA

MATRIZ CRUCE ESTRATÉGICO		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		F1	Ubicación estratégica de la empresa.	D1	Carencia de estructura organizacional.
		F2	Instalaciones y Equipos propios.	D2	Ausencia de plan de marketing.
		F3	Instalaciones con capacidad de cremiento.	D3	Falta de políticas y procedimientos internos.
		F4	Precios competitivos.	D4	Baja capacidad tecnológica en áreas administrativas.
		F5	Producto de alta calidad.	D5	No existe una planificación estratégica adecuada.
		F6	Abundante recurso naturales (agua).	D6	Falta de posicionamiento en el mercado.
		F7	Bajo nivel de ausentismo y rotación del personal.	D7	Baja liquidez.
		F8	Experiencia técnica y profesional.	D8	No existe ningún tipo de sistema de información.
		F9	Mercado nacional e internacional.	D9	No existen procedimientos efectivos para la presupuestación.
F10	Variedades de alta demanda.	D10	Capacidad ociosa de producción.		
OPORTUNIDADES		FO		DO	
O1	Acceso a nuevos mercados.	F3:O2	Aumentar las áreas de cultivo accediendo a créditos con bajas tasas.	D2:O1	Crear un plan de marketing para acceder a nuevos mercados.
O2	Créditos con bajas tasas de interés.	F4:O1	Enviar muestras gratis de la flor a nuevos mercados.	D2:O4	Establecer una alianza para posicionar nuestro producto en el exterior.
O3	Leyes y normas tributables.	F5:O4	Promocionar la marca mediante distribuidores en el exterior.	D4:O7	Implementar un sistema de gestión administrativa.
O4	Posibilidad alianzas estratégicas.	F9:O7	Publicitar nuestro producto mediante la creación de una página web.	D10:O2	Aprovechar las instalaciones con un aumento de producción.
O5	Crecimiento economía ecuatoriana.	F10:O1	Participar en ferias internacionales.		
O6	Tendencias de consumidores por nuevas variedades.				
O7	Acceso a nuevas tecnologías.				
O8	Existencia de varios proveedores en el mercado.				
AMENAZAS		FA		DA	
A1	Crisis económica europea.	F5:A2	Aprovechar nuestra calidad para sobresalir del resto de competidores.	D2:A2	Realizar estrategias de marketing que permitan posicionarnos en el mercado.
A2	Gran cantidad de competidores.	F8:A4	Buscar alternativas orgánicas de materias primas.	D7:A5	Establecer políticas de cobro para recuperación de cartera.
A3	Factores climáticos.	F4:A2	Incrementar participación en el mercado.		
A4	Alza de precios de las materias primas.				
A5	Incremento de sueldos y salarios mínimos.				
A6	Crecimiento de empresas ilegales.				
A7	Nuevas regulaciones y permisos de exportación.				

Gracias al cruce estratégico de la matriz FODA se pueden realizar estrategias con la finalidad de usar la situación interna de la empresa para aprovechar la situación externa de la misma.

Tabla 10. Matriz EFI

MATRIZ EFI			
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS			
F1 Ubicación estrategica de la empresa.	7%	4	0,28
F2 Instalaciones y Equipos propios.	4%	4	0,16
F3 Instalaciones con capacidad de cremiento.	4%	3	0,12
F4 Precios competitivos.	4%	3	0,12
F5 Producto de alta calidad.	7%	4	0,28
F6 Abundante recurso naturales (agua).	3%	3	0,09
F7 Bajo nivel de ausentismo y rotación del personal.	3%	3	0,09
F8 Experiencia técnica y profesional.	6%	4	0,24
F9 Mercado nacional e internacional.	6%	4	0,24
F10 Variedades de alta demanda.	7%	4	0,28
DEBILIDADES			
D1 Carencia de estructura organizacional.	5%	1	0,05
D2 Ausencia de plan de marketing.	5%	2	0,1
D3 Falta de políticas y procedimientos internos.	5%	1	0,05
D4 Baja capacidad tecnológica en areas administrativas.	5%	1	0,05
D5 No existe una planificación estrategica adecuada.	7%	1	0,07
D6 Falta de posicionamiento en el mercado.	3%	2	0,06
D7 Baja liquidez.	5%	2	0,1
D8 No existe ningun tipo de sistema de información.	4%	2	0,08
D9 No existen procediminetos efectivos para la presupuestación.	5%	1	0,05
D10 Capacidad ociosa de producción.	5%	1	0,05
TOTAL	1		2,56

En esta matriz se evaluarán las fortalezas y debilidades de la empresa dando un peso y una calificación a cada una de ellas dependiendo su grado de importancia. El resultado total es 2,56 el cual está ubicado sobre la media (2,5), esto indica que la posición estratégica interna de la empresa es buena pero se deben realizar mejoras.

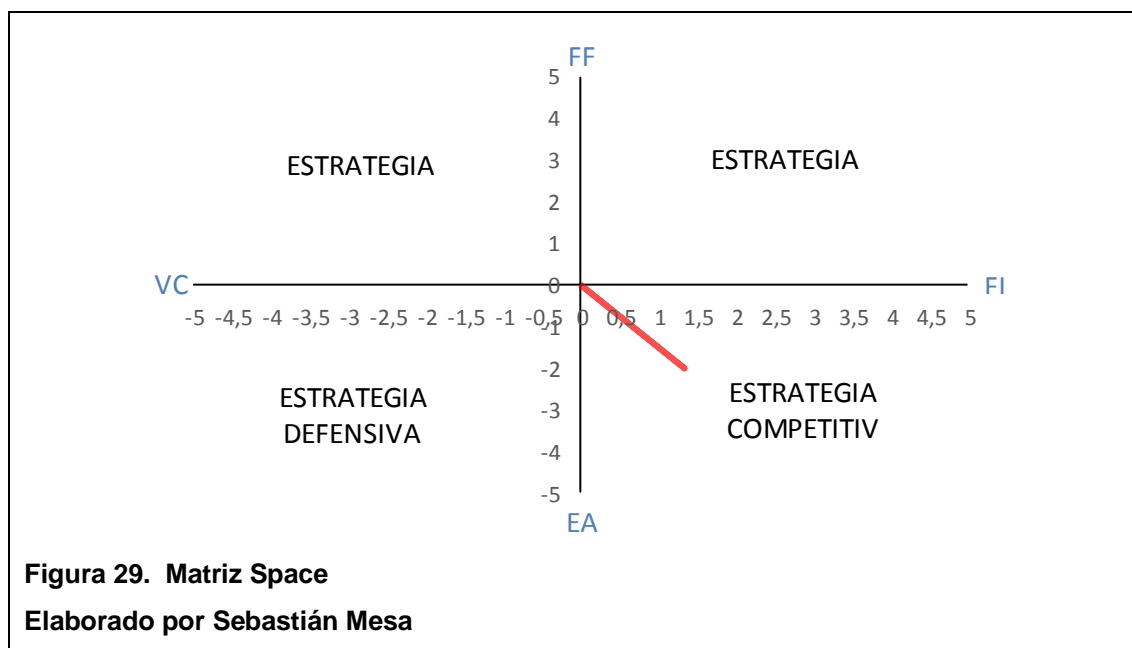
Tabla 11. Matriz EFE

MATRIZ EFE			
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES			
O1 Acceso a nuevos mercados.	0,08	1	0,08
O2 Créditos con bajas tasas de interés.	0,07	2	0,14
O3 Leyes y normas tributables.	0,05	3	0,15
O4 Posibilidad alianzas estratégicas.	0,06	4	0,24
O5 Crecimiento economía ecuatoriana.	0,07	2	0,14
O6 Tendencias de consumidores por nuevas variedades.	0,07	4	0,28
O7 Acceso a nuevas tecnologías.	0,06	2	0,12
O8 Existencia de varios proveedores en el mercado.	0,06	4	0,24
AMENAZAS			
A1 Crisis económica europea.	0,08	2	0,16
A2 Gran cantidad de competidores.	0,06	1	0,06
A3 Factores climáticos.	0,09	3	0,27
A4 Alza de precios de las materias primas.	0,07	2	0,14
A5 Incremento de sueldos y salarios mínimos.	0,05	2	0,1
A6 Crecimiento de empresas ilegales.	0,05	1	0,05
A7 Nuevas regulaciones y permisos de exportación.	0,08	2	0,16
TOTAL	1		2,33

En esta matriz se evalúa las oportunidades y amenazas de la empresa dando un peso y una calificación a cada una de ellas dependiendo su grado de importancia. El resultado total es 2,33 el cual está ubicado por debajo de la media (2,5), esto nos indica que la posición estratégica externa de la empresa no es muy buena, por lo cual se debe aprovechar mejor las oportunidades existentes en la industria para así minimizar las posibles amenazas.

Tabla 12. Matriz Space

FUERZA PRIMARIA		FUERZA DE LA INDUSTRIA	
VARIABLES	CALIFICACION	VARIABLES	CALIFICACION
Apalancamiento	4	Potencial Utilidades	6
Liquidez	2	Estabilidad Financiera	5
Facilidad para salir del mercado	1	Facilidad para entrar al mercado	1
PROMEDIO	2,333333333	PROMEDIO	4
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE		VENTAJA COMPETITIVA	
Cambios Tecnológicos	-2	Calidad del producto	-1
Barreras de entrada	-6	Lealtad Clientes	-2
Precios competencia	-5	Ciclo de vida producto	-5
PROMEDIO	-4,333333333	PROMEDIO	-2,666666667
TOTAL	-2		1,333333333



Como se puede ver en la figura los resultados arrojados no han ubicado en el cuadrante de estrategia competitiva, esto se traduce en que la empresa tiene ventajas competitivas importantes en una industria de alto crecimiento. Por otro lado se recomendaría aplicar estrategias de penetración de mercado, integración vertical y horizontal, desarrollo de producto y mercado (David, 2008).

		PUNTAJE MATRIZ EFI		
		Solido 3.0 a 4.0	Promedio 2.0 a 2.99	Debil 1.0 a 1.99
PUNTAJE MATRIZ EFE	Alto 3.0 a 4.0	I	II	III
	Medio 2.0 a 2.99	IV	V	VI
	Bajo 1.0 a 1.99	VII	VIII	IX

Figura 30. Matriz Interna/Externa

Elaboración: Sebastián Mesa

Debido a que se obtuvo resultados promedios en las matrices EFE y EFI en esta matriz la empresa está ubicada en el cuadrante V, donde se recomienda estrategias para retener y mantener; la penetración en el mercado y el desarrollo del producto son dos estrategias comúnmente empleadas para este tipo de divisiones. (David, 2008).

CAPITULO III: ÁREAS DE INTERVENCIÓN Y MEJORA

3.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

3.1.1 Justificación

Es muy importante realizar la investigación de mercados, ya que esta servirá para recopilar datos e información del mercado en el que se encuentra la empresa, detectando así problemas y posibles oportunidades de marketing, gracias a esta investigación lograremos identificar clientes actuales y potenciales.

3.1.2 Planteamiento del Problema

Problema Gerencial.

¿Es factible realizar un proyecto de mejoramiento para una finca florícola investigando los gustos, preferencias y tendencias de los consumidores actuales y potenciales?

Problema de Investigación.

¿Cuáles son las necesidades de los clientes, y sus tendencias de consumo?

3.1.3 Objetivo General de la Investigación

Identificar gustos y preferencias que el cliente tiene debido a su posición geográfica, respecto a las distintas variedades de flor existentes, para cubrir parte de la demanda insatisfecha existente en el mercado.

3.1.4 Categoría de la Investigación

De acuerdo a la información y necesidades de la misma, las categorías de información que se utilizará serán:

Cualitativa

Entrevista a Profundidad

La entrevista de profundidad es una técnica de recopilación de datos que consiste en la realización de una plática informal entre el investigador y el informante. Aun cuando se debe contar con una guía de preguntas o temas a tratar el diálogo no es restringido y muchas veces el curso de la entrevista va dependiendo de las respuestas del informante.

Para llevar a cabo una investigación con este tipo de técnicas es necesario realizar una selección minuciosa a quiénes se va a entrevistar, concretándose a los informantes clave que pueden ser los representantes formales o informales de grupos sociales y cuyas opiniones reflejan en cierta medida el pensamiento del grupo al que pertenecen.

Este tipo de entrevista generalmente se realiza a una muestra pequeña, ya que el tiempo necesario para llevarla a cabo hace imposible un sondeo a la población en general, además de que por la cantidad de información y la poca capacidad de codificarla su sistematización en grandes volúmenes es casi imposible (Kotler, 2003).

Mediante entrevistas con expertos se podrá conocer su percepción sobre la industria florícola actual.

Grupo Focal

El Focus group es una herramienta para investigación de mercados, que consiste en reunir un grupo de entre 6 y 10 personas, con el fin de que socialicen opiniones y vivencias con un moderador que se enfoca hacia un determinado producto, servicio u organización.

El moderador anima a los entrevistados con el fin de conseguir respuestas o comentarios genuinos sobre el tema, que posteriormente son registrados y estudiados detenidamente. Sin duda esta técnica es una de la más utilizadas actualmente para conocer actitudes, pensamientos y emociones de los

consumidores; sin embargo, ya que este tipo de estudio utiliza muestras pequeñas por razones de costos y duración, no se pueden generalizar sus resultados, pero sus conclusiones constituyen un valioso aporte.

Las entrevistas de grupo de enfoque, como también se las conoce, se desarrollan en un lugar tranquilo que estimula la conversación y en la realidad son grabados y monitoreados a través de una sala de espejos; cuando la reunión concluye, se obsequia un incentivo a los participantes (Kotler, 2003). El grupo focal se realizó a expertos de empresas florícolas ecuatorianas.

Puntos de Vista de Expertos en la Industria

Se realizaron entrevistas y un grupo focal a profesionales en la industria florícola del Ecuador, que han servido de gran ayuda para conocer la realidad que vive el sector actualmente, y que nos ha permitido sacar muchas conclusiones al respecto, de las cuales y como resultado de la comparación con la empresa florícola San Luis Farms se ha identificado fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Informe Grupo Focal

Perfil de los participantes

NOMBRE: DOMINIC NEFF

CARGO: GERENTE DE VENTAS

PROFESION: INGENIERO

AÑOS DE EXPERIENCIA: 10 AÑOS

EMPRESAS EN LAS CUALES HA TRABAJADO: FLORECAL, FLORES VERDES, LINDA FLOR

NOMBRE: ERIKA PADILLA

CARGO: JEFE DE SEGURIDAD Y SALUD

PROFESION: INGENIERA AMBIENTAL CON MAESTRIA EN SEGURIDAD

AÑOS DE EXPERIENCIA: 2 AÑOS

EMPRESAS EN LAS CUALES HA TRABAJADO: FLORECAL, GRUPO HOJA VERDE

NOMBRE: GLORIA VALDEZ

CARGO: JEFE RECURSOS HUMANOS

PROFESION: INGENIERA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

AÑOS DE EXPERIENCIA: 8 AÑOS

EMPRESAS EN LAS CUALES HA TRABAJADO: FLORECAL, QUALISA, SISAPAMBA

NOMBRE: PABLO BENAVIDES

CARGO: TECNICO

PROFESION: INGENIERO AGRONOMO

AÑOS DE EXPERIENCIA: 14 AÑOS

EMPRESAS EN LAS CUALES HA TRABAJADO: FLORECAL, JOY GARDEN, PICASO, ROSA PRIMA

Preguntas realizadas al grupo

- 1) ¿Cuántos departamentos existen actualmente en la empresa?
- 2) ¿A qué se dedica cada departamento?
- 3) ¿Cuál departamento cree que es el más importante?
- 4) ¿A lo largo de la trayectoria de la empresa se ha añadido un área o departamento en base a alguna necesidad que ha surgido?
- 5) ¿Cuentan actualmente con un manual de procesos productivo y en qué consiste?
- 6) ¿La empresa está en constante actualización de procesos y técnicas productivas?

- 7) ¿Cómo se manejan con el tema de seguridad industrial y a que área pertenece?
- 8) ¿De qué manera capacitan al personal?
- 9) ¿Cómo está actualmente la relación entre industria florícola y el gobierno?
- 10) ¿En los últimos años como ve la competencia dentro de la industria florícola ha crecido o disminuido? Cree que es más competitiva?
- 11) ¿Cómo es la relación con los proveedores y estos ofrecen todos los insumos que se necesitan para la producción?
- 12) ¿Cómo está actualmente el mercado florícola, ha crecido, disminuido?
- 13) ¿Qué es lo más importante calidad o precio?

Conclusiones

- Es importante contar con una estructura organizacional dentro de la empresa que no sea muy compleja.
- Es importante contar con sellos y certificaciones, ya que estos ayudan a ingresar a nuevos mercados y hacen de la empresa más competitiva.
- Existe alta rotación del personal en el área florícola sobretodo en el área operativa.
- No existe un manual de procesos como tal, sino más bien políticas establecidas en cada área que se han establecido a lo largo de los años.
- Existe un plan de capacitación anual tanto interno de la empresa como externo que exige la ley.
- Incremento de impuestos a las importaciones por parte de USA, afecto a la competitividad de la flor ecuatoriana en ese país.
- Existe poco apoyo por parte del gobierno al sector florícola.

- El mercado mundial de la flor es cada vez más competitivo sobre todo por nuevos participantes como es el caso de África, gracias a sus condiciones climáticas, mano de obra barata y logística.
- Han crecido las exportaciones en el mercado europeo sobre todo en mercados de España e Italia, posibilidad de nuevos nichos de mercado.
- Existe un oferta amplia de proveedores en el mercado, por otra parte, los precios de los insumos para producción son altos comparados con los de otros mercados en el exterior.
- El sector florícola nacional ha crecido, siendo un negocio rentable pero cada vez más competitivo, sobre todo para fincas pequeñas.
- Los factores claves para ser competitivos en la industria son la calidad y productividad.
- Es importante trabajar con productos amigables con el ambiente de esta forma se bajarán costos de producción y se generará un menor impacto ambiental, que a futuro estas buenas practicas darían la apertura de nuevos mercados.

INFORMES ENTREVISTA A EXPERTOS

Perfil del Experto

NOMBRE: JAVIER VALDOSPINOS

CARGO: GERENTE GENERAL

PROFESIÓN: INGENIERO CIVIL

AÑOS DE EXPERIENCIA: 27 AÑOS

EMPRESAS EN LAS CUALES HA TRABAJADO: EDEN ROSES, ROSINVAR

Preguntas realizadas al experto

- 1) ¿Cuántos departamentos existen actualmente en la empresa?
- 2) ¿A qué se dedica cada departamento?
- 3) ¿Cuál departamento cree que es el más importante?
- 4) ¿A lo largo de la trayectoria de la empresa se ha añadido un área o departamento en base a alguna necesidad que ha surgido?
- 5) ¿Cuentan actualmente con un manual de procesos productivo y en qué consiste?
- 6) ¿La empresa está en constante actualización de procesos y técnicas productivas?
- 7) ¿Cómo se manejan con el tema de seguridad industrial y a que área pertenece?
- 8) ¿De qué manera capacitan al personal?
- 9) ¿Cómo está actualmente la relación entre industria florícola y el gobierno?
- 10) ¿En los últimos años como ve la competencia dentro de la industria florícola ha crecido o disminuido? Cree que es más competitiva?
- 11) ¿Cómo es la relación con los proveedores y estos ofrecen todos los insumos que se necesitan para la producción?
- 12) ¿Cómo está actualmente el mercado florícola, ha crecido, disminuido?
- 13) ¿Qué es lo más importante calidad o precio?

Conclusiones

- La empresa tiene una estructura organizacional establecida dirigida por una gerencia general.
- Todos los departamentos y áreas de la empresa deben funcionar sincronizada mente para que esta tenga éxito.
- Las estructuras de las empresas florícolas se han desarrollado a lo largo del tiempo, cada vez existen más necesidades que deben ser cubiertas por nuevas áreas o departamentos.
- Existe conciencia sobre el cuidado y seguridad del empleado, dotándolo de todos los equipos y herramientas necesarias para su bienestar y buen desenvolvimiento en sus labores.
- Es importante la capacitación al trabajador, para crear así una conciencia del uso adecuado de los equipos que se le brindan para su cuidado.
- Existe una planificación anual para capacitaciones a empleados.
- Los proveedores de insumos ofrecen charlas y capacitación para un correcto uso de los productos.
- No existe un manual de procesos establecidos, ya que este puede limitar las labores del personal.
- Existe una alta tecnificación en la industria florícola ecuatoriana, que está en constante desarrollo gracias a influencia extranjera principalmente de Holanda y Colombia.

- Es importante actualizarse con los tipos de variedades que cuenta la finca, ya que están en constante desarrollo, estos tienen un promedio de vida útil de 5 años.
- La competencia cada vez es mayor, han resurgido mercados como el de Colombia, y han nacido nuevos con el caso de África, India y China.
- Se tiene una ventaja comparativa con el resto de países productores de flor gracias a factores climáticos y de suelo.
- Existe mayor control sobre todo en permisos de operación y control del personal por parte de gobierno dificultando un poco las operaciones de las fincas.
- Se ha mejorado la infraestructura en carreteras facilitando así la logística para el traslado del producto, el gobierno por otra parte en los últimos años facilita la obtención de créditos al sector floricultor y sobretodo de exportación.
- Existe poco o nulo apoyo en el tema de promoción y apertura de nuevos mercados en el exterior por parte del gobierno, los mercados ya establecidos han sido fruto del esfuerzo de los mismos floricultores.
- La calidad de la flor Ecuatoriana le ha permitido al producto competir en el mercado sobre todo con competidores que tienen menores precios.

Perfil del Experto

NOMBRE: CARLOS ANDRES TERAN

CARGO: GERENTE DE VENTAS

PROFESIÓN: INGENIERO EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

AÑOS DE EXPERIENCIA: 9 AÑOS EN EL SECTOR FLORICOLA

EMPRESAS EN LAS CUALES HA TRABAJADO: LINDA FLOR, FLORMARE DEL GRUPO HOJA VERDE, MYSTIC FLOWERS, GRUPO ROSES AND ROSES.

Preguntas realizadas al experto.

- 1) ¿Crees que es necesario un departamento de marketing en una empresa florícola, o ventas también se encarga de esa función?
- 2) ¿Cómo se contactan con nuevos clientes?
- 3) ¿Qué herramientas utilizan para promocionar el producto en el internacional?
- 4) ¿Realizan un estudio para determinar los colores y diseños de etiquetado y empaques para un determinado mercado o son los mismos para todos?
- 5) ¿Qué tan importante es el servicio al cliente?
- 6) ¿Cuáles son las variedades más demandadas?
- 7) ¿Cómo garantizan que un cliente sea confiable y serio al momento de realizar la compra o muchas veces se arriesgan?
- 8) ¿Qué tan difícil es penetrar en un nuevo mercado y que estrategias utilizan?
- 9) ¿La implantación de sellos y certificaciones de las fincas abre más mercados?

Conclusiones

- Las fincas florícolas no cuentan con un departamento de marketing, no les es indispensable.
- Es de gran importancia acudir a ferias internacionales, estar posicionado en el mercado como marca y mantener una relación con agencias de carga para contactar nuevos clientes.
- Las nuevas variedades hacen a las fincas más competitivas y atraen a nuevos clientes.
- Implementar una página web es una buena estrategia para que los clientes conozcan más de la finca.
- Las fincas florícolas deberían realizar un estudio para determinar colores y el diseño de los empaques de acuerdo a los mercados, así captarían más la atención del cliente.
- No existe un adecuado servicio al cliente, los vendedores no se preocupan por realizar un seguimiento al cliente después de la venta.
- Debido a los altos costos de producción de la flor es difícil acceder a nuevos mercados, gracias a la calidad del producto de San Luis Farms es que se ha mantenido en los mercados tradicionales.
- La mayoría de ventas de las fincas se basan en una relación de confianza con los clientes con créditos entre 15 y 45 días.
- Implementar certificaciones favorece mucho a las fincas no solo abre nuevos mercados, sino también incentiva mucho a los trabajadores

concediéndoles un porcentaje de las ventas para proyectos sociales en su comunidad.

Perfil del Experto

NOMBRE: FRANCISCO SANTILLÁN

CARGO: COORDINADOR DE EXPORTACIONES A EUROPA

PROFESIÓN: INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AÑOS DE EXPERIENCIA: 12 AÑOS EN CARGUERAS

EMPRESAS EN LAS CUALES HA TRABAJADO: PANATLANTIC, LAN CHILE, KLM

Preguntas realizadas al experto

- 1) ¿Cómo está actualmente la relación entre el gobierno y las cargueras, existe apoyo, se han mejorado las condiciones para puedan realizar sus labores?
- 2) ¿Quién se encarga con los trámites de exportación de la flor y quien con los de importación en el país de destino?
- 3) ¿Quién cubre todos los gastos de envío el cliente o las florícolas?
- 4) ¿Afectado de manera positiva o negativa el traslado al nuevo aeropuerto?
- 5) ¿Cree que existen un correcto control por parte de las autoridades nacionales antes enviar la flor al destino?
- 6) ¿Ofrecen el servicio a todos los países que demandan nuestras flores o tal vez tienen alguna complicación en llegar a un determinado país?
- 7) ¿Qué garantías ofrecen a las florícolas para que el producto llegue en buenas condiciones, por cualquier tipo de eventualidad sea perdida, daño, etc.?
- 8) ¿Qué tan competitivos son los costos de Ecuador comparados con los de otros países?

Conclusiones

- Se han incrementado los controles y las multas, existen más trabas al momento de exportar perjudicando así al productor y a las agencias de carga.
- A pesar de que los costos incrementaron un poco, el traslado al nuevo aeropuerto beneficio tanto a las cargueras como a las florícolas, sobre todo en temas logísticos.
- Las cargueras facilitan la exportación de la flor hasta su destino final.
- Los costos de envío y trámites son pagados por los clientes en el exterior.
- El control por parte de las autoridades no es el adecuado en la mayoría de los casos, destruyen y maltratan la flor al momento de realizar una inspección.
- El personal de control tanto de antinarcóticos como el de calidad no abastece la gran cantidad de flor que llega a las cargueras, demorando así los trámites de inspección.
- No existe ningún tipo de seguros para flores, las cargueras solo tienen responsabilidad en el caso de pérdida.
- Los precios de los fletes son muy estacionales en el año.
- Las tarifas de los fletes en países productores de flor como el caso de Colombia son más bajos comparados con el de Ecuador, restando así competitividad al producto.

- La falta de aerolíneas y rutas aéreas en el país complica la entrega de la flor en destino.
- Toda la carga que se envía a Europa se maneja vía terrestre desde el aeropuerto de Ámsterdam hacia los distintos destinos.

Perfil del Experto

NOMBRE: ANDRÉS MESA

CARGO: GERENTE GENERAL

PROFESIÓN: INGENIERO AGRÓNOMO

AÑOS DE EXPERIENCIA: 6 AÑOS

EMPRESAS EN LAS CUALES HA TRABAJADO: SAN LUIS FARMS,
PRESSMAN, GRUPO TRIANGLE

Preguntas realizadas al experto.

- 1) ¿Cuáles son las enfermedades más comunes en las rosas?
- 2) ¿Cuántas plantas se siembra por hectárea?
- 3) ¿Cuántos trabajadores existen por hectárea?
- 4) ¿Los tipos de fertilizantes se usa son amigables con el ambiente?
- 5) ¿Con qué frecuencia realiza la fumigación?
- 6) ¿Qué tipo de riego es el más óptimo?
- 7) ¿Cuáles son los ciclos de cosecha?
- 8) ¿Cuál es la vida útil de las plantas?

Conclusiones

- Por el clima de la zona existe una variedad de enfermedades (botritis, vellosa, oideo) que en todos los casos son controlables.

- Entre 60,000 y 90,000 es el rango de plantas que se debe sembrar pero de acuerdo a la explicación del técnico 75,000 es el número más adecuado de plantas por hectárea.
- La industria florícola comparada con otras industrias (bananera, camaronera, cacaotera) necesita un mayor número de trabajadores por hectáreas (florícola 10 txh otras industrias 2 txh) por lo que sus costos de producción son más altos
- La mayor cantidad de fertilizantes que utilizan son amigables con el medio ambiente, de igual forma aprovechando los desperdicios de las plantas se crean fertilizantes orgánicos.
- A pesar de que las fumigaciones se realizan constantemente, estas en muchas ocasiones no llegan a todas las plantas.
- La cantidad de agua existente en la zona de Cayambe y Pedro Moncayo cada vez es menor por lo que el riego por goteo es la mejor opción por cuanto no se desperdicia agua brindando a la planta la cantidad exacta.
- Dependiendo el manejo que da cada finca desde la siembra hasta la cosecha de la primera producción es de aproximadamente 3 a 6 meses.
- Las plantas tienen una vida útil de alrededor de 10 años.

Cuantitativa

La encuesta o cuestionario es el conjunto de preguntas preparado minuciosamente, basándose en los hechos y aspectos que interesan en una investigación.

Gracias a las encuestas se puede conocer datos, información acerca del nivel de satisfacción que tienen los clientes de San Luis Farms sobre el producto, así

como también ayudará a conocer el nivel de satisfacción de los clientes actuales y su perspectiva frente a la competencia.

Para realizar una investigación cuantitativa a través del uso de encuestas se debe determinar un universo de estudio para posteriormente calcular la muestra a ser estudiada mediante la fórmula de cálculo de la muestra:

$$\frac{n = Z^2 \times P \times Q \times N}{E^2 \times (N-1) + Z^2 \times P \times Q}$$

Sin embargo como los objetivos de la investigación cuantitativa van direccionados a conocer el nivel de satisfacción de los clientes actuales de la empresa San Luis Farms y al no contar con un universo muy extenso se realizó la encuesta a los 15 clientes actuales que posee la empresa:

Tabla 13. Clientes encuestados

# CLIENTES	NOMBRE	PAIS
1	PLATINO FLOWERS	RUSIA
2	TIERRAZA	ECUADOR
3	MONICA INOSTROZA	CHILE
4	OURENFOR	ESPAÑA
5	CONDOR	ITALIA
6	MIAFLORA FARMS	USA
7	ROLANDA	USA
8	RUSFLORA	RUSIA
9	MAYESH WHOLESALE FLORIST	USA
10	FLORIDEA	RUSIA
11	ROSARIUM INC	USA
12	PERRI FARMS	USA
13	AMERICAL-FLOWERS	USA
14	FLORAMUNDI	USA
15	NORDLIE INC	USA

Elaboración: Sebastián Mesa

3.1.5 Tipos de Investigación

El tipo de investigación que utilizaremos para la esta investigación será Exploratoria Descriptiva Concluyente.

La investigación exploratoria es aquella que se realiza sobre un tema desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados son una visión aproximada de dicho tema. La investigación descriptiva es aquella que busca describir los rasgos más peculiares y diferenciadores que caracterizan un fenómeno o situación. La investigación concluyente, tiene como objetivo proporcionar evidencia concluyente sobre interrogantes e hipótesis planteados (Malhotra, 2008).

De esta forma se logrará recopilar la información necesaria para una correcta investigación de mercado.

3.1.6 Necesidades de Información

Tabla 14. Necesidad de información

	NECESIDAD DE INFORMACIÓN	FUENTES DE INFORMACIÓN
CLIENTES	Numero de comercializadoras en el exterior (Rusa, USA, Italia)	Sitios web, cámaras de comercios de cada país
	Gustos y preferencias	Encuestas, Expoflores
	Tendencias de consumo	Encuestas, Expoflores
	Formas de pago	Entrevista con expertos
	Percepción de calidad del producto	Encuestas, entrevistas
PROVEEDORES	Número de proveedores existentes	Superintendencia de Compañías
	Localización de proveedores	Entrevista con expertos
	Formas de pago y políticas de	Entrevista con expertos

	crédito	
	Disponibilidad de insumos y materia prima	Entrevista con expertos
	Precios	Contacto directo proveedor
SUSTITUTOS	Sustitutos existentes en el mercado	Entrevista con expertos
	Valor agregado sustitutos	Entrevista con expertos
COMPETENCIA	Numero de florícolas en el mercado	Superintendencia de Compañías
	Precios	Entrevista con expertos
	Variedades que manejan	Expoflores
	Estrategias de comercialización y ventas	Entrevista con expertos

3.1.7 Modelo de la Encuesta

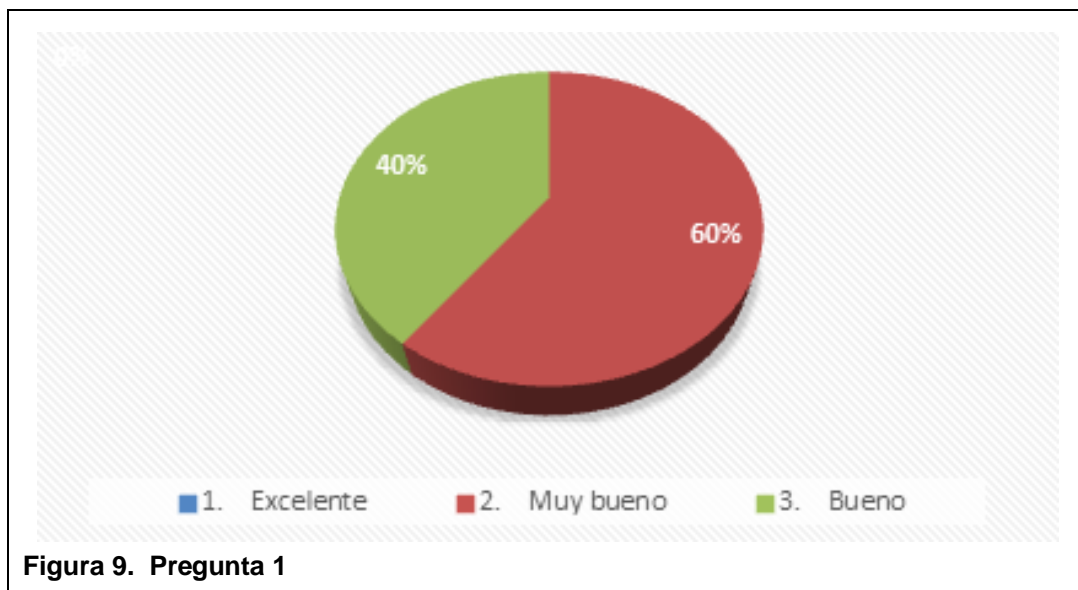
(Ver Anexo 1)

3.1.8 Tabulación de Encuestas

1) ¿Cuál es su grado de satisfacción con respecto a la calidad de la flor de San Luis Farms?

Tabla 15. Pregunta 1

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
1. Excelente	0	0%
2. Muy bueno	9	60%
3. Bueno	6	40%
4. Regular	0	0%
5. Malo	0	0%
TOTAL	15	100%

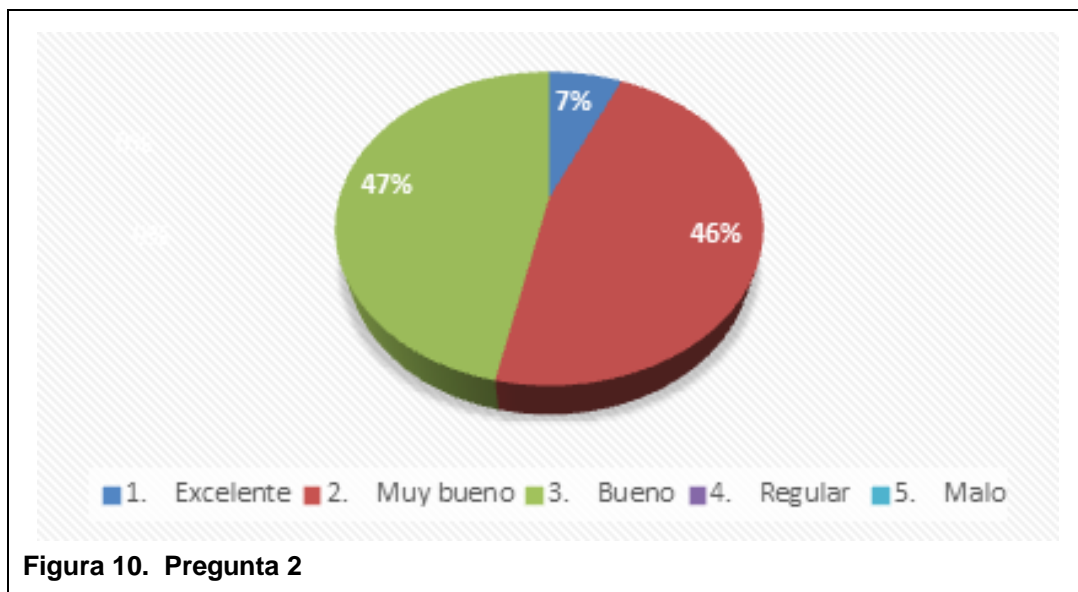


Como se presenta en la gráfica el 60% de las personas encuestadas considera como MUY BUENA la calidad de la flor de San Luis Farms y el restante 40% la consideran como BUENA.

2) **¿Cuál es su grado de satisfacción con respecto al tiempo de entrega de la flor de San Luis Farms?**

Tabla 16. Pregunta 2

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
1. Excelente	1	7%
2. Muy bueno	7	47%
3. Bueno	7	47%
4. Regular	0	0%
5. Malo	0	0%
Total	15	100%

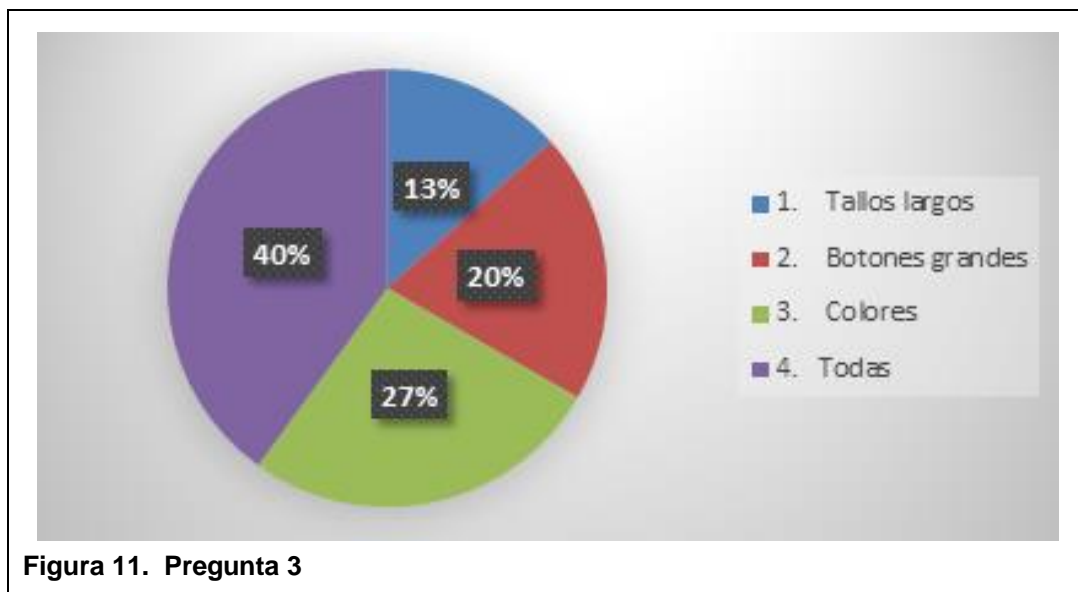


El 47% de las personas encuestadas consideran como BUENO el tiempo de entrega del producto, seguido de un 46% que lo califica como MUY BUENO, y por debajo de las anteriores con un 7% las personas que lo consideran como EXCELENTE.

3) ¿Al momento de elegir una determinada flor, el factor que mayor influye en su decisión es:

Tabla 17. Pregunta 3

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
1. Tallos largos	2	13%
2. Botones grandes	3	20%
3. Colores	4	27%
4. Todas	6	40%
TOTAL	15	100%

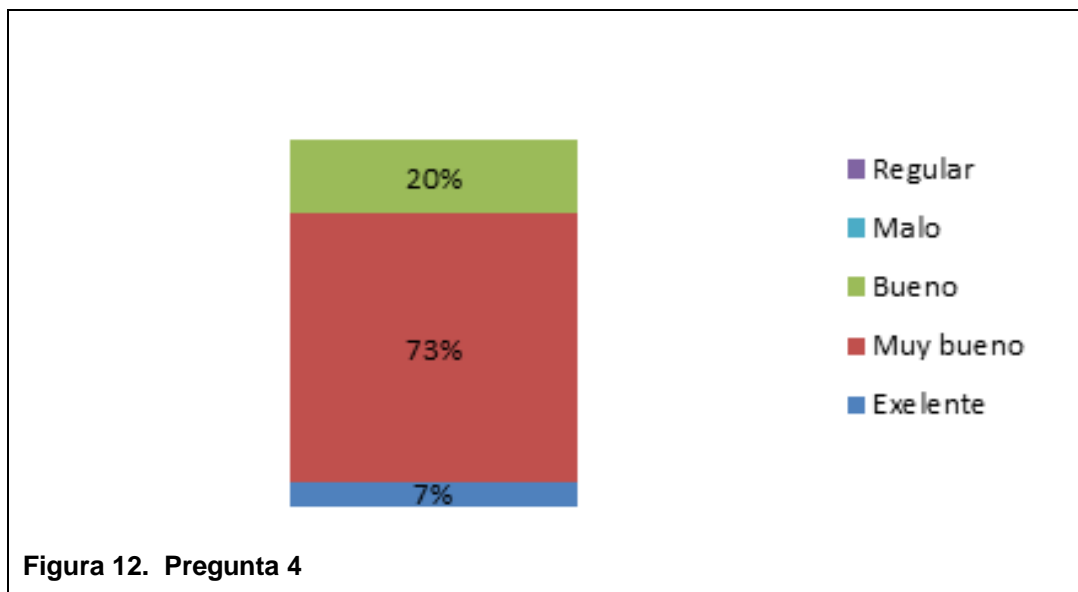


Como se presenta en la gráfica el 27% de los clientes encuestados considera que el principal factor para la compra es el color de la flor, seguido con un 20% los botones grandes y con un 13% los tallos largos.

4) ¿Cuál es su grado de aceptación referente al precio que manejamos con las distintas variedades en San Luis Farms?

Tabla 18. Pregunta 4

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
1. Excelente	1	7%
2. Muy bueno	11	73%
3. Bueno	3	20%
4. Regular	0	0%
5. Malo	0	0%
TOTAL	15	100%

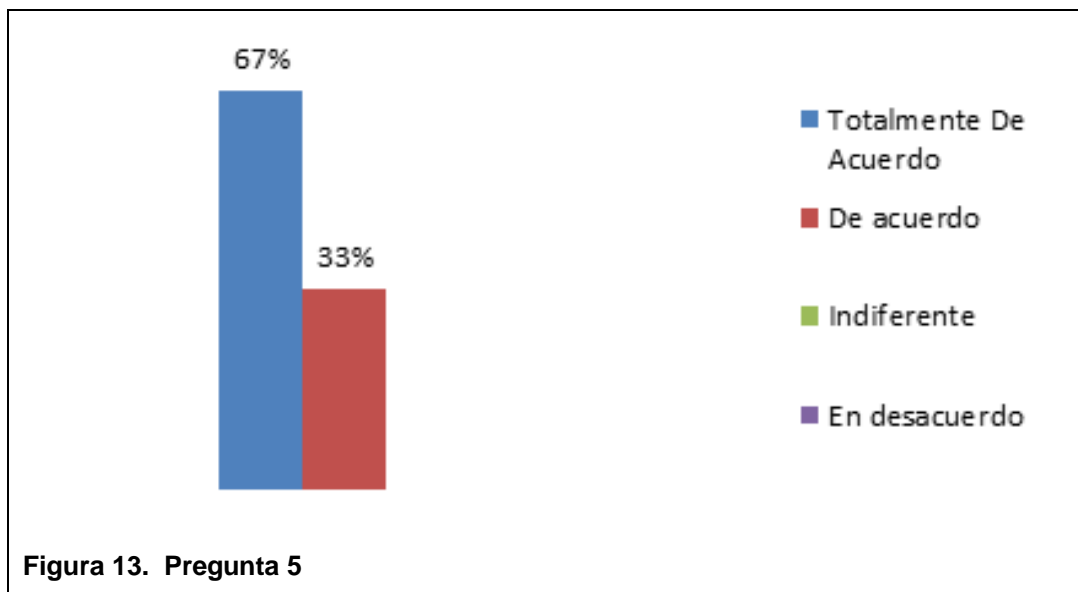


En esta variable el 73% de los clientes encuestados califica como MUY BUENO al precio que maneja por producto, seguido de un 20% que lo califica como BUENO y por debajo de las anterior con un 7% los clientes que lo califican como EXCELENTE.

5) ¿Está de acuerdo con las políticas de crédito que maneja San Luis Farms?

Tabla 19. Pregunta 5

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
1. Totalmente de acuerdo	10	67%
2. De acuerdo	5	33%
3. Indiferente	0	0%
4. En desacuerdo	0	0%
5. Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL	15	100%

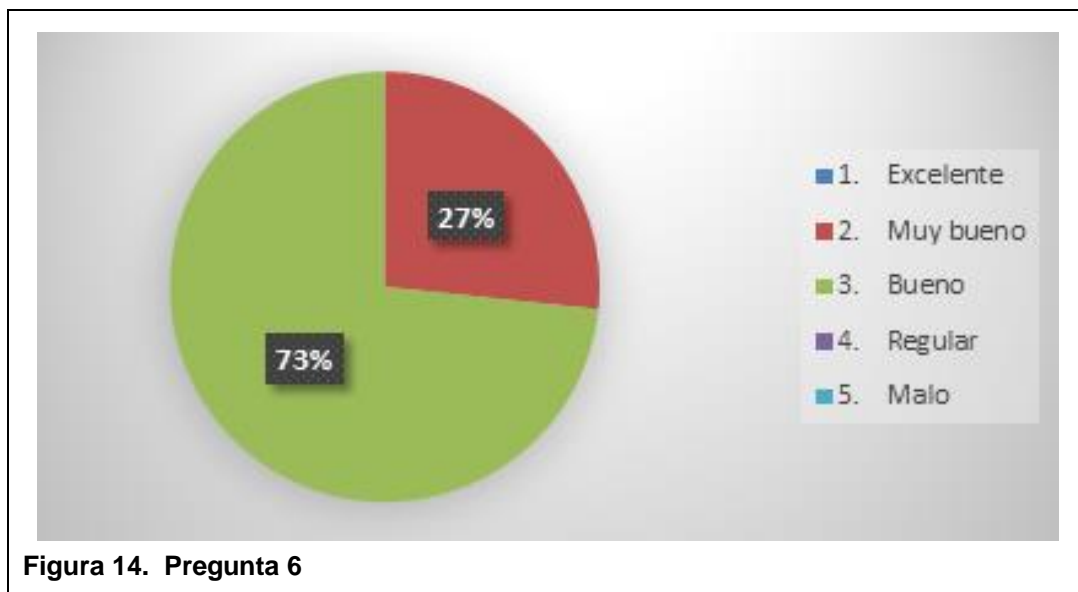


Como se puede apreciar el 67% de los clientes encuestados consideran adecuada la política de créditos que maneja la empresa y están totalmente de acuerdo con la misma.

6) ¿Cuál es su grado de satisfacción por el servicio que recibe por parte de los vendedores de San Luis Farms?

Tabla 20. Pregunta 6

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
1. Excelente	0	0%
2. Muy bueno	4	27%
3. Bueno	11	73%
4. Regular	0	0%
5. Malo	0	0%
TOTAL	15	100%

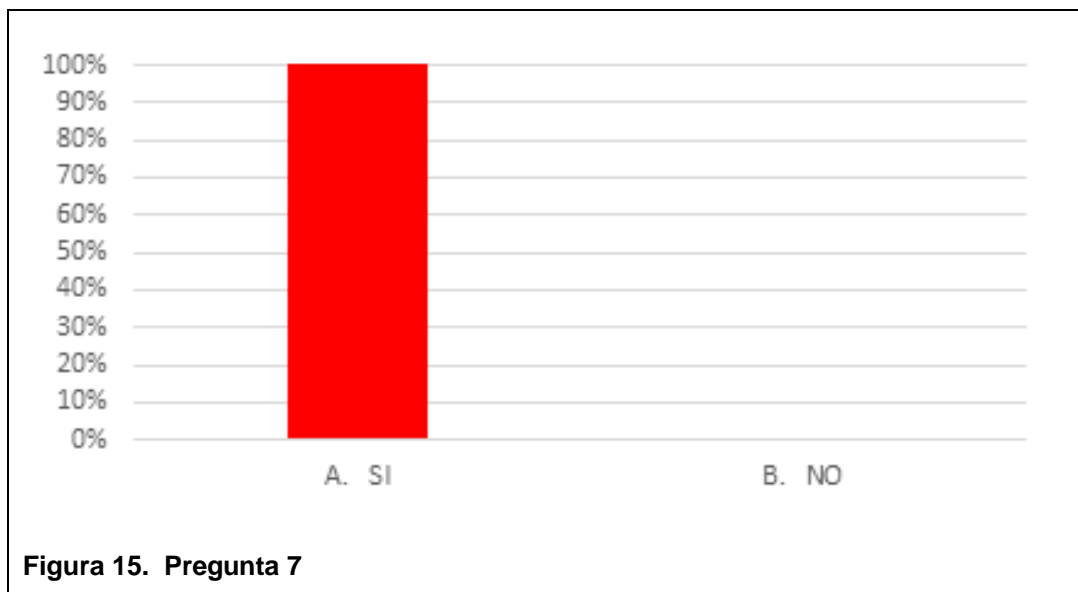


Como se presenta en la gráfica el 73% de los encuestados consideran como BUENO el servicio recibido por parte de los vendedores de la empresa, seguido de un 27% que consideran como MY BUENO el servicio que ofrece San Luis Farms

7) ¿Desearía que San Luis Farms cuente con más tipos de variedades de flores?

Tabla 21. Pregunta 7

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
A. SI	15	100%
B. NO	0	0%
TOTAL	15	100%

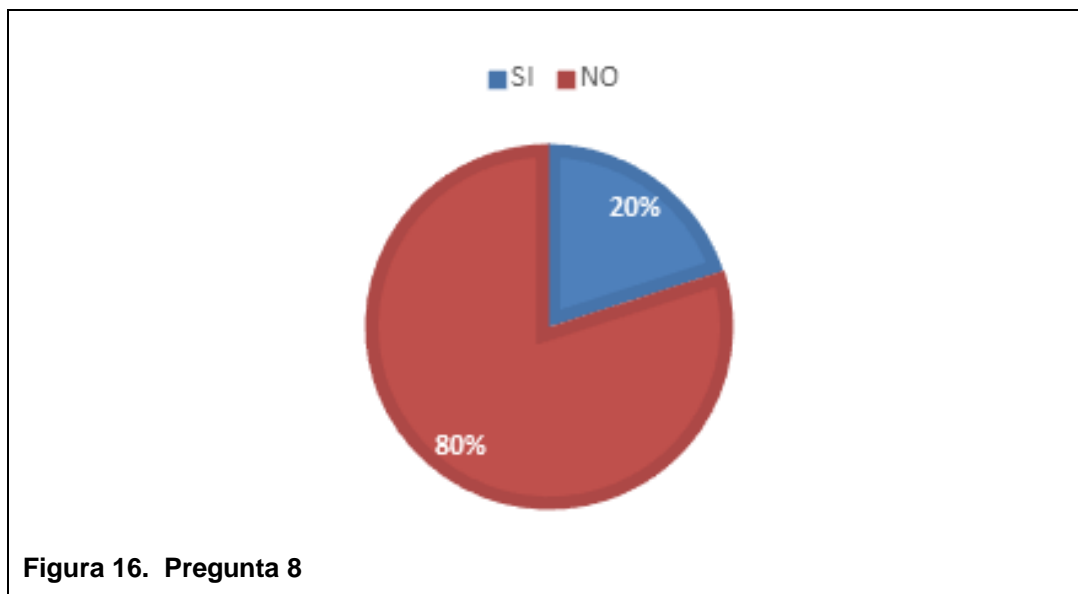


El 100% de los clientes consideran importante el incremento en la variedad de flores con los que cuenta San Luis Farms

- 8) ¿Al momento de elegir una determina marca, es para usted importante que esta cuente con una certificación ambiental?

Tabla 22. Pregunta 8

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
A. SI	3	20%
B. NO	12	80%
TOTAL	15	100%

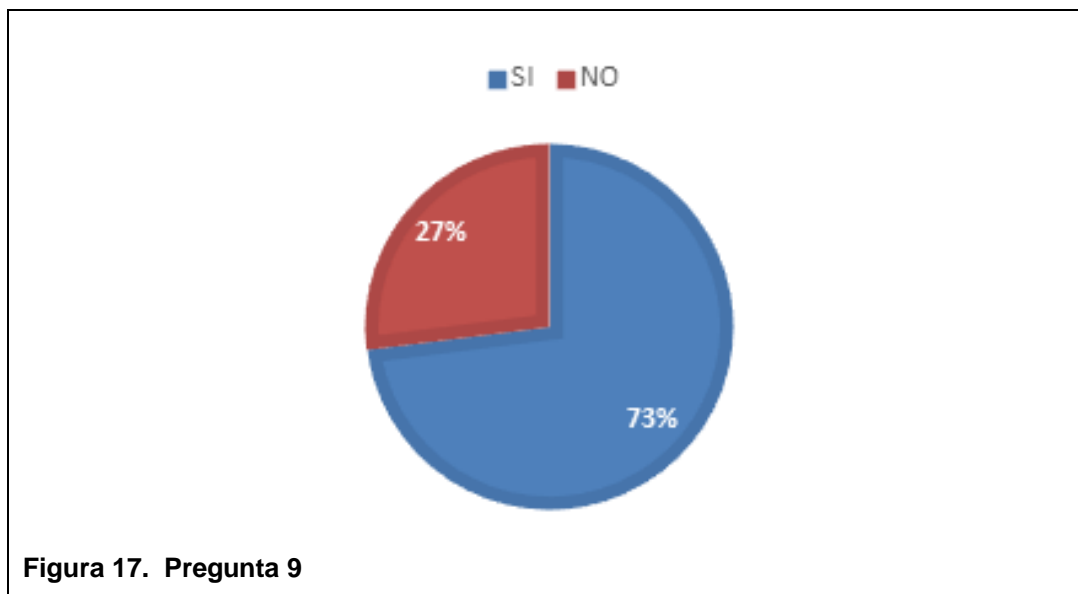


Como se puede apreciar el cliente no considera importante la certificación ambiental con la que cuenta el producto ya que el 80% de los clientes consideraron esta respuesta.

9) ¿Es importante para usted el país de origen de la flor?

Tabla 23. Pregunta 9

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
A. SI	11	73%
B. NO	4	27%
TOTAL	15	100%

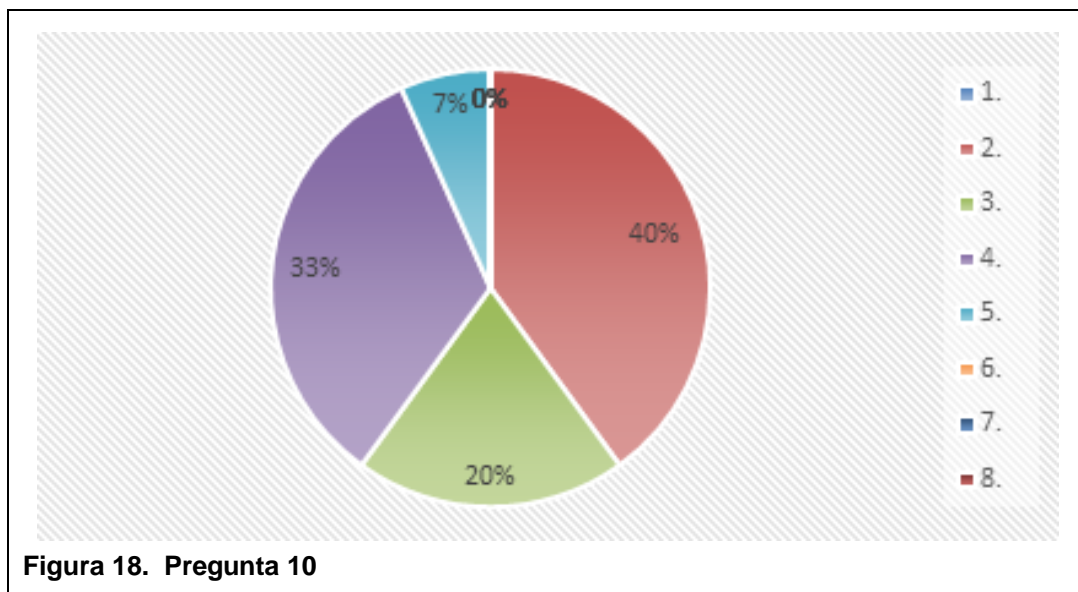


Como se puede apreciar el 73% de los clientes consideran importante la procedencia de la flor que están comprando.

10) ¿Está conforme con la presentación y diseño del producto de San Luis Farms?

Tabla 24. Pregunta 10

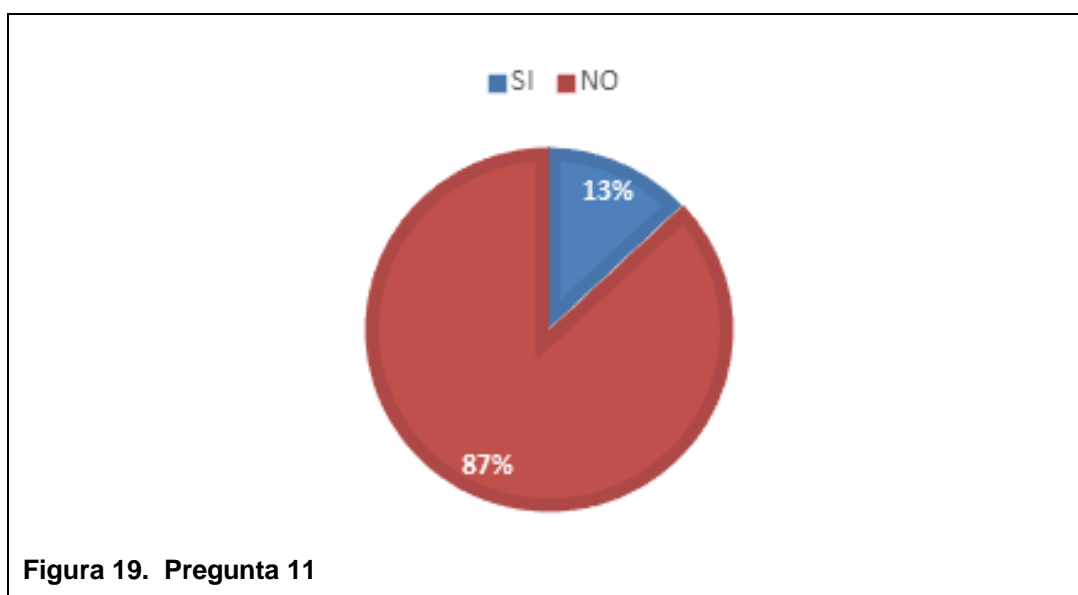
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
1.	0	0%
2.	6	40%
3.	3	20%
4.	5	33%
5.	1	7%
6.	0	0%
7.	0	0%
8.	0	0%
9.	0	0%
10.	0	0%
TOTAL	15	100%



11) ¿Cree que su demanda está totalmente cubierta?

Tabla 25. Pregunta 11

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
A. Si	2	13%
B. No	13	87%
TOTAL	15	100%



El 87% de los clientes de San Luis Farms consideran que la demanda de flores no se encuentra totalmente cubierta aspecto a considerar para poder incrementar la producción de flores y ofertar mayor variedad del producto e incrementar las ventas.

12) ¿Considera a San Luis Farms una finca confiable, seria y responsable al momento de realizar un negocio?

Tabla 26. Pregunta 12

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
1. Totalmente de acuerdo	7	47%
2. De acuerdo	8	53%
3. Indiferente	0	0%
4. En desacuerdo	0	0%
5. Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL	15	100%

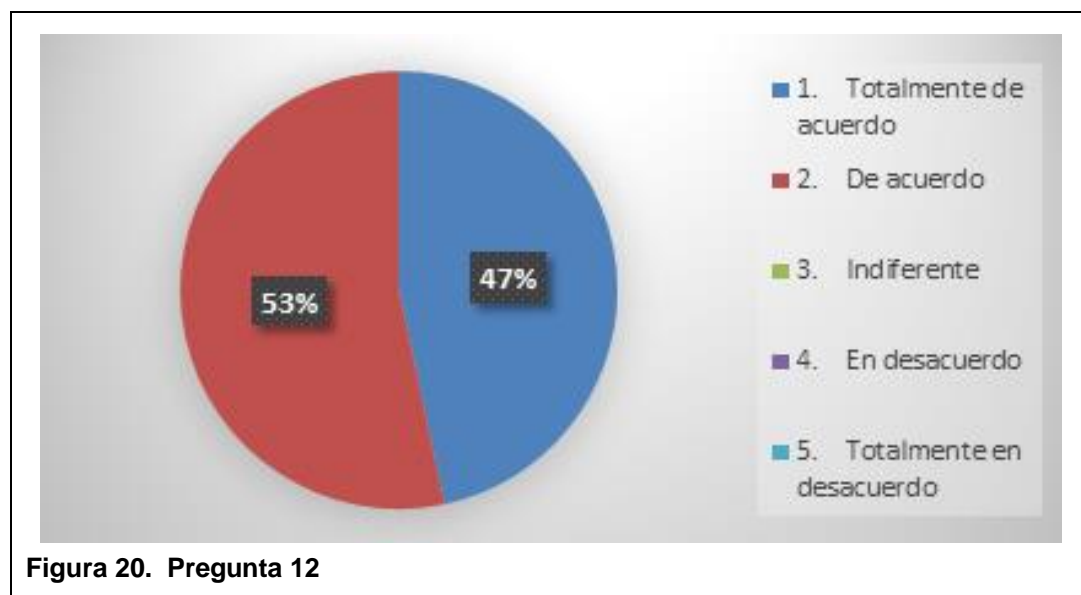


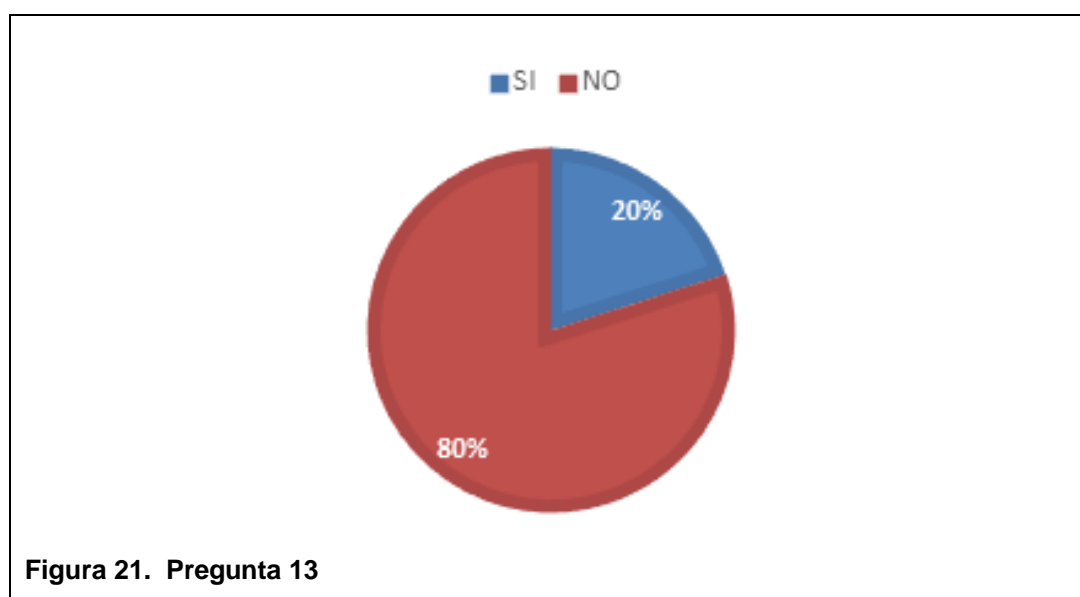
Figura 20. Pregunta 12

Como se muestra en los resultados el 100% de los clientes de San Luis Farms se encuentra satisfecha con el servicio y producto recibido por la empresa y la consideran confiable y responsable.

13) ¿Prefiere la flor de San Luis Farms sobre el resto de empresas?

Tabla 27. Pregunta 13

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
A. SI	3	20%
B. NO	12	80%
TOTAL	15	100%

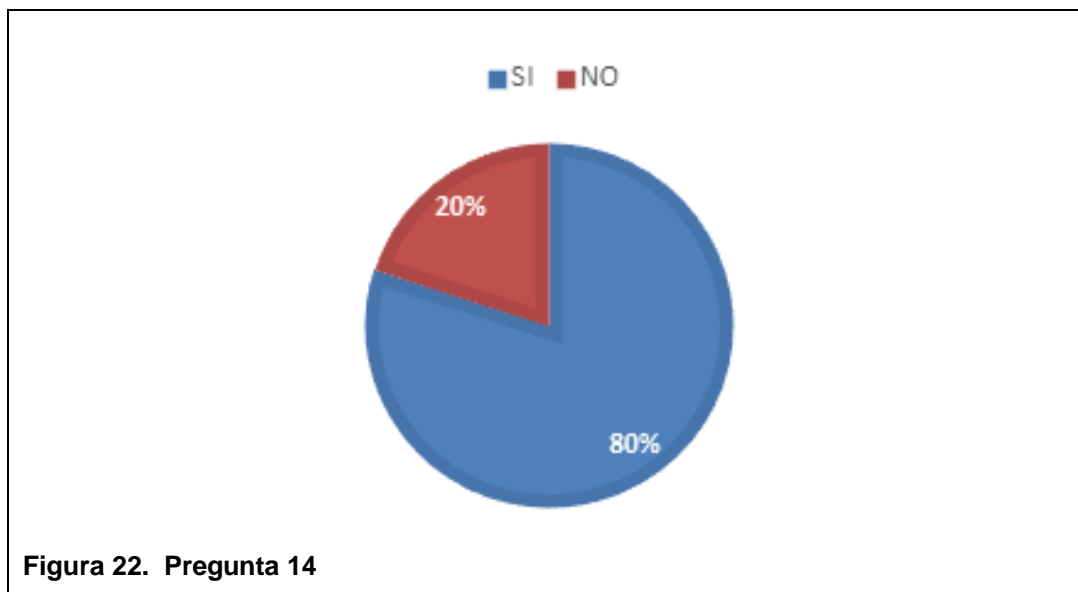


En esta pregunta el 80% de los clientes prefieren la flor de la competencia debido a la variedad y cantidad de producto que por lo visto no abastece al mercado.

14) ¿Piensa que el personal de San Luis Farms brinda la información necesaria para facilitar el seguimiento del producto?

Tabla 28. Pregunta 14

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
A. SI	12	80%
B. NO	3	20%
TOTAL	15	100%

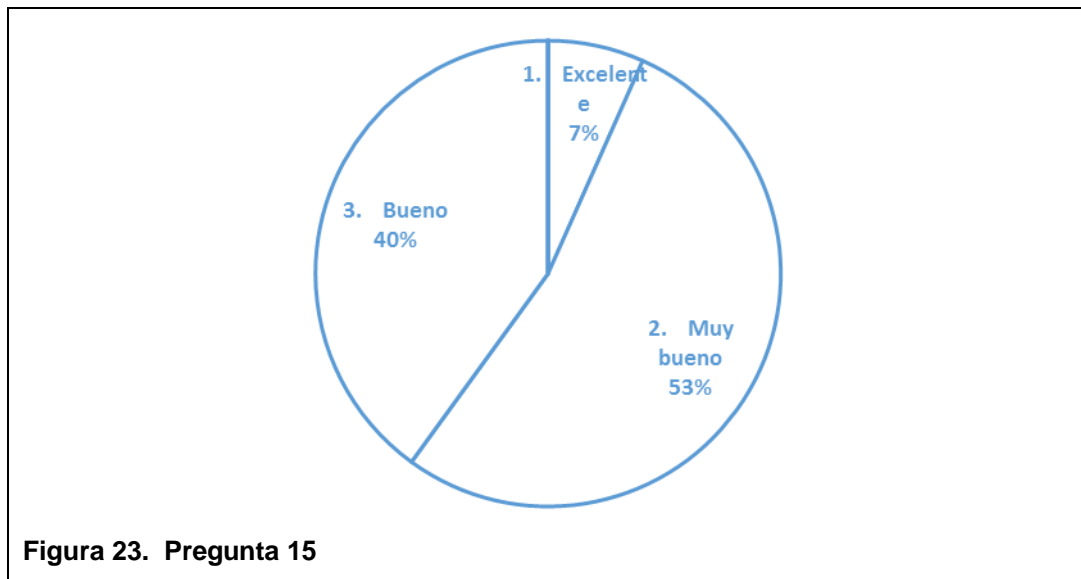


El 80% de los clientes consideran que el personal asesora bien al cliente al momento de la compra y se encuentran satisfechos con el servicio.

15) ¿En general como le parece el servicio brindado por San Luis Farms?

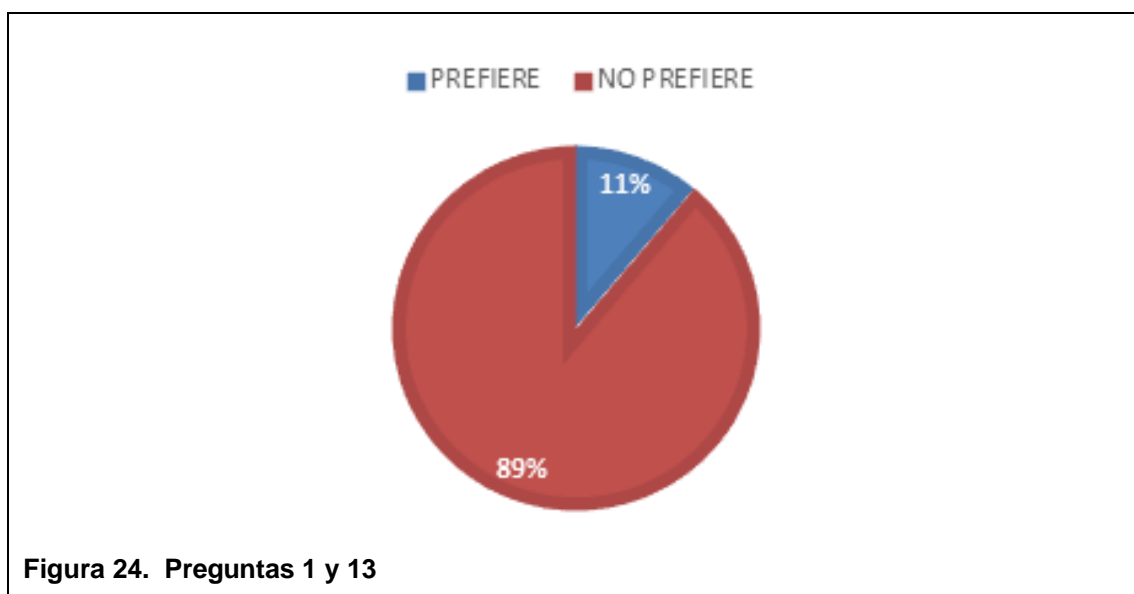
Tabla 29. Pregunta 15

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
1. Excelente	1	7%
2. Muy bueno	8	53%
3. Bueno	6	40%
4. Regular	0	0%
5. Malo	0	0%
TOTAL	15	100%

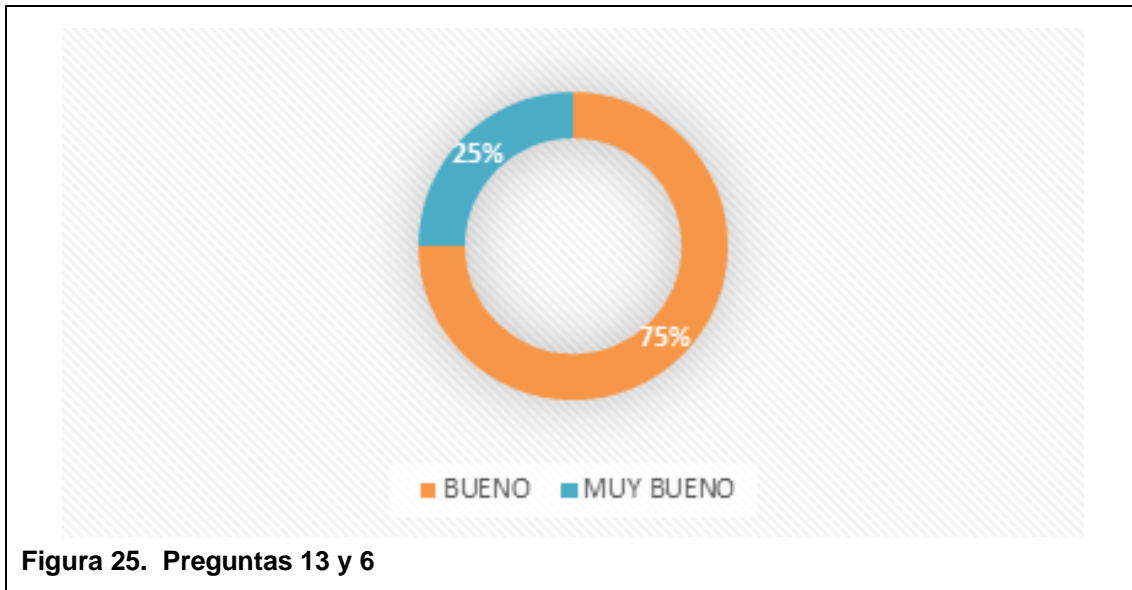


El 53% de los clientes consideran que el servicio brindado por San Luis Farms es muy bueno, mientras que un 40% lo consideran bueno y apenas el 7% excelente.

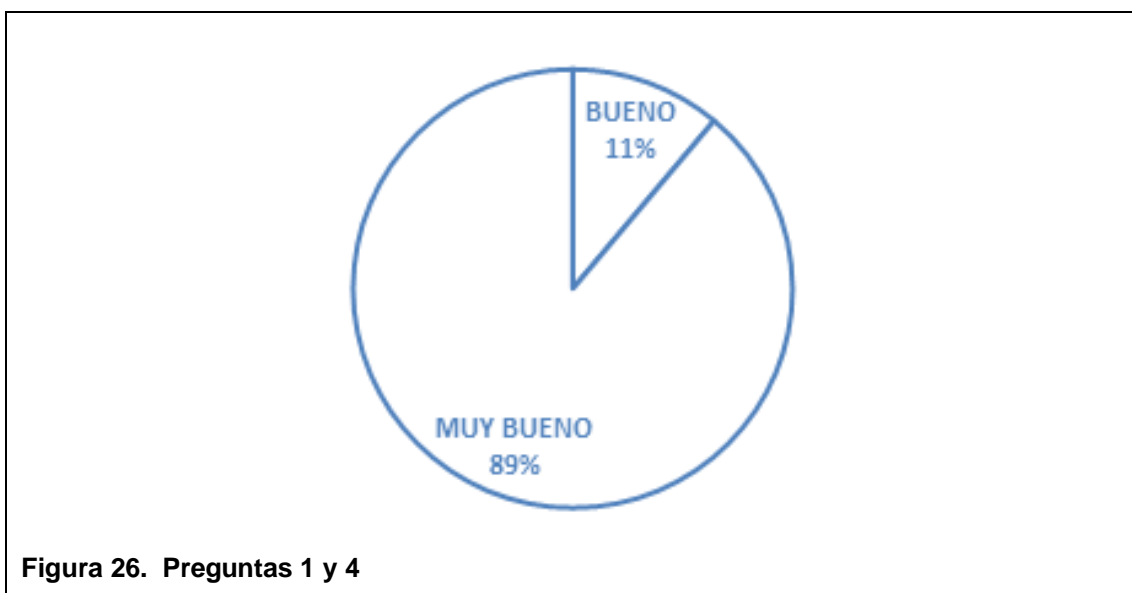
3.1.9 Cruces de Variables



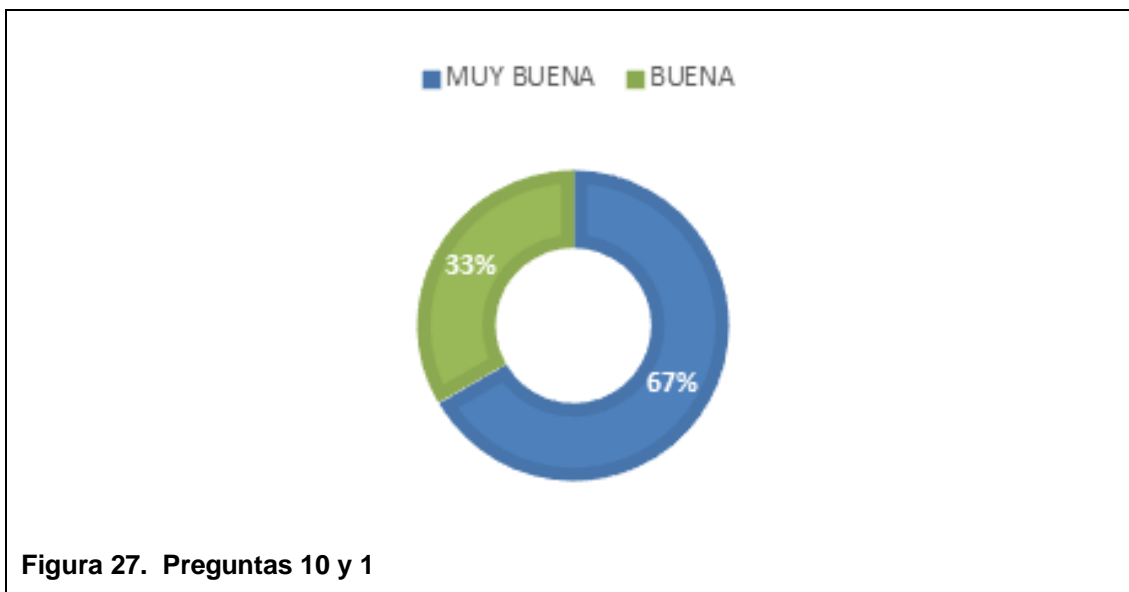
Del total de encuestados, que al 60% le pareció muy buena la calidad de la flor el 11% prefirió la de la empresa sobre las demás. Esto podría significar que la calidad es menor que el resto de la competencia.



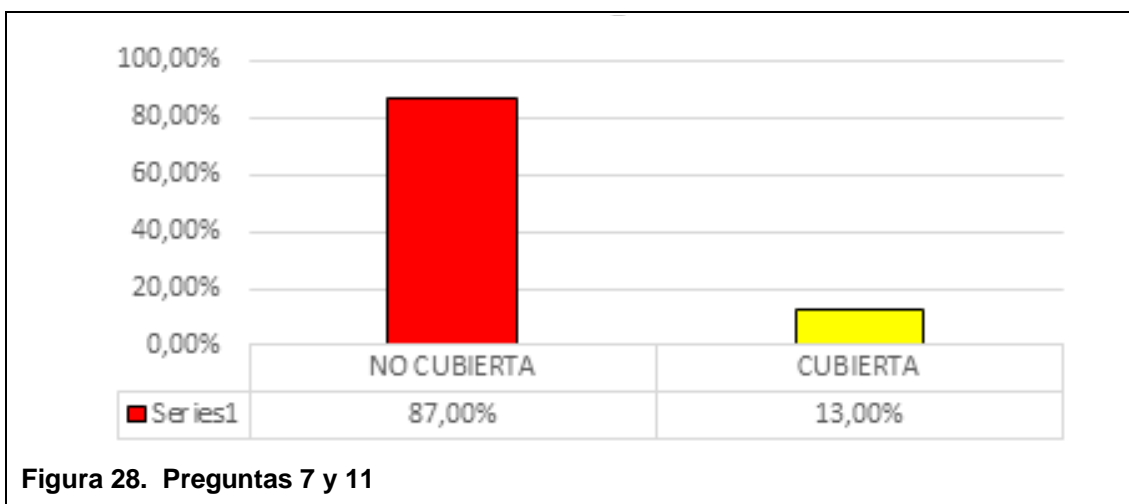
Del 80% de encuestados que no prefieren la flor de la empresa, sin embargo el 75% dijeron que es bueno el servicio por parte de los vendedores. Esto podría significar que el departamento de ventas trabaja bien y cumple con un buen servicio al cliente, sin embargo hay que trabajar en mejorar el posicionamiento e incrementar las ventas de la empresa.



Del 60% de encuestados que están muy satisfechos, con la calidad de la flor al 11% le pareció bueno el precio que maneja la empresa. Se puede ver que sobre todo el cliente exige calidad antes que precio.



Del 40 % de encuestados están muy descontentos con la presentación y diseño del producto, sin embargo el 67% está muy satisfecho con la calidad. Esto se traduce que a pesar de no tener una buena presentación los clientes están conformes con la calidad de San Luis Farms que prevalece sobre la presentación del producto.



Del 100% de encuestados que desea más tipos de variedades, el 87% cree que su demanda no está totalmente cubierta. Esto significaría que la empresa debe tener más variedad para así cubrir la demanda de los clientes.

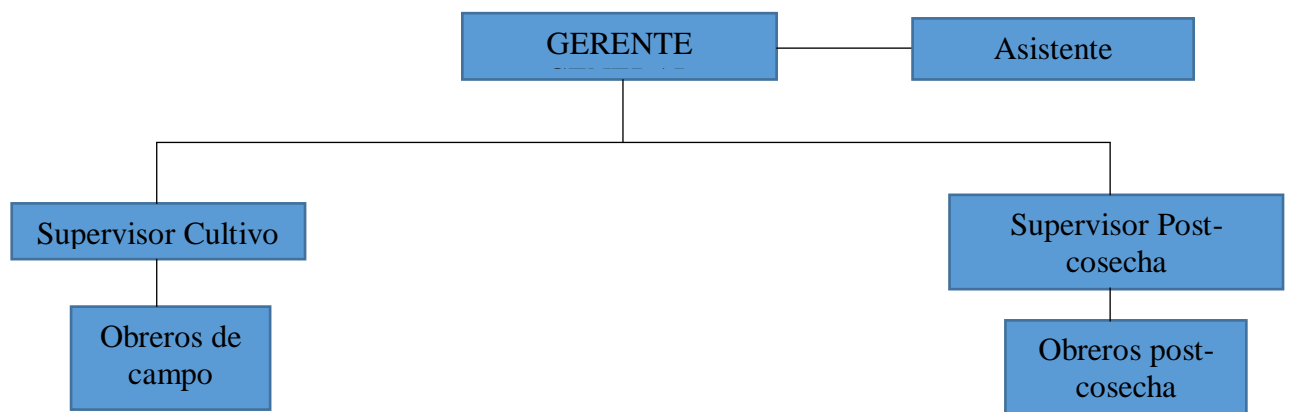
CAPITULO IV: FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORA

4.1 EQUIPO GERENCIAL

4.1.1 Estructura Organizacional

Al momento la estructura organizacional de la empresa es muy básica, debido a este problema a continuación se planteará el organigrama actual y el deseado para poder cubrir esta gran falencia de la empresa.

Figura 31 Estructura organizacional



Elaboración: Sebastián Mesa



Elaboración: Sebastián Mesa

Tal como se puede apreciar en los gráficos, el cambio de estructura organizacional deseado es muy representativo ya que primeramente se crean más puestos de trabajo y se delegan más responsabilidades, seguido de una estructura con mayor organización en sus niveles jerárquicos y operativos con la finalidad de mejorar el desempeño de los procesos de la empresa.

4.1.2 Manual Descriptivo de Funciones y Cargos

A continuación se detallarán las funciones y actividades que deben realizar cada empleado, para ello se ha elaborado perfiles para los distintos cargos que se establecerán en la empresa.

Tabla 30. Gerente General


PERFIL DE PUESTOS	
	
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Denominación:	Gerente General
Rol:	Ejecución y Coordinación de Procesos
2. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Nivel de Instrucción:	Cuarto nivel
Título Requerido	Ingeniero en Administración de Empresas, Finanzas, Comercial o carreras afines con maestría.
Idiomas:	Manejo del idioma Ingles 100%
3. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Tiempo de Experiencia:	5 años continuos en el desempeño de su profesión
Especificidad de la Experiencia:	Conocimientos generales del manejo de fincas florícolas.
4. FUNCIONES	
Representación legal, judicial y extrajudicial de la empresa.	
Dirigir los procesos de planeación estratégica de la empresa.	
Aprobación y control de presupuestos.	
Toma de decisiones.	
Optimizar los recursos disponibles de la empresa.	
Desarrollar planes de acción a corto, mediano y largo plazo.	
Dirigir las relaciones laborales y delegar funciones cuando cualquiera de las áreas requiera.	
Planea y dirige conjuntamente con los demas gerentes el trabajo diario de la empresa.	
Monitorear y controlar el cumplimiento de la planificación de la Empresa.	
5. COMPETENCIAS	
Conocimiento del entorno organizacional, pensamiento estrategico, trabajo en equipo, flexibilidad, generación de ideas, habilidad analítica, planificación y gestión.	

Tabla 29. Gerente de Producción

PERFIL DE PUESTOS	
	
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Denominación:	Gerente de Producción
Rol:	Ejecución de Procesos
2. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Nivel de Instrucción:	Superior
Título Requerido	Ingeniero Agrónomo, Agropecuario, Agroindustrias o carreras afines.
Idiomas:	No Aplica
3. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Tiempo de Experiencia:	5 años mínimo en empresas florícolas
Especificidad de la Experiencia:	Conocimientos en manejo de cultivo, plagas
4. FUNCIONES	
Dirigir y controlar el cultivo.	
Mantener y mejorar la calidad de flor.	
Fomentar una política de calidad que promueva la excelencia de los procesos	
Investigación de nuevas técnicas en el desarrollo del cultivo	
Optimizar y planificar los recursos productivos de la empresa	
Asignación de funciones y responsabilidades a los trabajadores	
Programar de manera adecuada la fumigación y fertilización en el cultivo.	
Manejo de la nutrición vegetal, estructuración de plantas, integrado de plagas	
5. COMPETENCIAS	
Orientación a los resultados, planificación y gestión, inspección de productos o servicios, monitoreo y control	

Tabla 30. Gerente Financiero Administrativo


PERFIL DE PUESTOS	
	
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Denominación:	Gerente Financiero Administrativo
Rol:	Ejecución y de Procesos
2. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Nivel de Instrucción:	Superior
Título Requerido	Ingeniero en Administración de Empresas, Financiero, Comercial o carreras a fines
Idiomas:	No Aplica
3. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Tiempo de Experiencia:	2 años continuos en el desempeño de su profesión
Especificidad de la Experiencia:	Conocimientos en administración, finanzas, tributación
4. FUNCIONES	
Ejecutar y controlar la asignación de los recursos planificados y presupuestados de la empresa	
Establecer políticas y normas administrativas que conduzcan al fortalecimiento de los procesos	
Dirige y controla las adquisiciones que se realizan en la empresa	
Realiza las negociaciones con proveedores, para términos de compras, descuentos,	
Elaboración de presupuestos	
Elaboración de Flujos Financieros	
Realiza el control del movimiento de las cuentas de la empresa	
5. COMPETENCIAS	
Orientación a los resultados, aprendizaje continuo, manejo de recursos financieros.	

Tabla 31. Gerente de Ventas

PERFIL DE PUESTOS	
	
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Denominación:	Gerente de Ventas
Rol:	Ejecución y de Procesos
2. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Nivel de Instrucción:	Superior
Título Requerido	Ingeniero en Negocios Internacionales, Comercio Exterior, Marketing, o carreras afines.
Idiomas:	Manejo del idioma Ingles 100%
3. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Tiempo de Experiencia:	3 años continuos en empresas florícolas
Especificidad de la Experiencia:	Conocimientos en ventas, manejo de portafolio de clientes.
4. FUNCIONES	
Preparar planes y presupuestos de ventas	
Calcular la demanda y pronosticar las ventas	
Realiza las negociaciones con clientes, en temas relacionados con créditos	
Preparación de reportes de ventas	
Investigación de mercados	
Promocionar y vender nuestro producto en mercados internacionales	
Controlar y Dirigir el trabajo de los vendedores y coordinadores	
Abrir nuevos mercados para exportar nuestro producto	
5. COMPETENCIAS	
Trabajo en equipo, orientación de servicio, construcción de relaciones, comprensión oral, expresión oral.	

Tabla 32. Vendedor

PERFIL DE PUESTOS	
	
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Denominación:	Vendedor
Rol:	Ejecución y Apoyo de Procesos
2. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Nivel de Instrucción:	Estudiante Universitario
Título Requerido	Estudiantes de octavo nivel o Ingeniero en Negocios Internacionales, Comercio Exterior, Marketing, o carreras afines.
Idiomas:	Manejo del idioma Ingles 100%
3. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Tiempo de Experiencia:	2 años minimo en fincas florícolas
Especificidad de la Experiencia:	Conocimientos en ventas, marketing, atención al cliente
4. FUNCIONES	
Vender nuestro producto en mercados internacionales	
Responsable del cobro de facturas de sus clientes	
Realizar seguimiento a los clientes brindando un servicio post venta	
Fidelización de clientes	
Esblacer nexo entre el cliente y la empresa	
Realizar reportes mensuales de ventas	
5. COMPETENCIAS	
Construcción de relaciones, iniciativa, expresión oral, expresión escrita	

Tabla 33. Jefe de Talento Humano


PERFIL DE PUESTOS	
	
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Denominación:	Jefe de Talento Humana
Rol:	Ejecución y de Procesos
2. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Nivel de Instrucción:	Superior
Título Requerido	Ingeniero en Administración de Empresas, Comercial, o carreras a fines
Idiomas:	No Aplica
3. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Tiempo de Experiencia:	2 años mínimo en empresas florícolas
Especificidad de la Experiencia:	Conocimientos en manejo de personal, en normativa laboral vigente
4. FUNCIONES	
Diseñar políticas para el reclutamiento y selección del personal	
Desarrollar interacción positiva entre los trabajadores y la empresa	
Elaboración de programas de capacitación para empleados y trabajadores	
Elaboración de roles de pago	
Dirige y controla el personal de la empresa	
Manejo del portal del IESS	
Implantar políticas de personal, para conseguir que el equipo humano de la empresa se encuentre motivado y comprometido	
5. COMPETENCIAS	
Conocimiento del entorno organizacional, aprendizaje continuo, desarrollo estratégico de los recursos humanos.	

Tabla 34. Contador


PERFIL DE PUESTOS	
	
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Denominación:	Contador
Rol:	Ejecución y Apoyo de Procesos
2. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Nivel de Instrucción:	Superior
Título Requerido	CPA, Ingeniero Financiero, o carreras a fines
Idiomas:	No Aplica
3. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Tiempo de Experiencia:	3 años continuos en el desempeño de su profesión
Especificidad de la Experiencia:	Conocimientos de Contabilidad General, tributación
4. FUNCIONES	
Realizar declaraciones de impuestos	
Elaboración de facturas y retenciones	
Llevar el archivo de su dependencia en forma cronológica	
Elaboración de Estados Financieros	
Elaboración de cheques	
Llevar todos los movimientos o registros contables	
Verificar y depurar cuentas contables	
Llevar la contabilidad de la empresa	
5. COMPETENCIAS	
Destreza matemática, aprendizaje continuo, manejo de recursos financieros.	

Tabla 35. Coordinador


PERFIL DE PUESTOS	
	
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Denominación:	Coordinador
Rol:	Ejecución y Apoyo de Procesos
2. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Nivel de Instrucción:	Segundo Nivel
Título Requerido	Bachiller o Estudiantes universitario
Idiomas:	No Aplica
3. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Tiempo de Experiencia:	1 años mínimo en fincas florícolas
Especificidad de la Experiencia:	Conocimientos en elaboración de documentos para movilización.
4. FUNCIONES	
Coordinación de Embarques	
Apertura de DAE para los distintos mercados	
Realizar reportes mensuales	
Seguimiento de la carga al lugar de destino	
Elaboración de Guías de Remisión	
5. COMPETENCIAS	
Trabajo en Equipo, orientación de servicio, organización de la información, recopilación de información.	

Tabla 36. Proveeduría


PERFIL DE PUESTOS	
	
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Denominación:	Proveeduría
Rol:	Ejecución y Apoyo de Procesos
2. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Nivel de Instrucción:	Segundo Nivel
Título Requerido	Bachiller o Estudiantes universitario
Idiomas:	No Aplica
3. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Tiempo de Experiencia:	1 años mínimo en cargos similares
Especificidad de la Experiencia:	Conocimientos en adquisición de bienes y servicios
4. FUNCIONES	
Elaboración de cuadros comparativos para la adquisición de bienes y servicios	
Realizar reportes mensuales	
Realizar constataciones físicas, por lo menos dos veces al año	
Solicitar cotizaciones a los diferentes proveedores	
Establecer y mantener buenas relaciones con los proveedores	
Mantener un listado de precios actualizados	
5. COMPETENCIAS	
Comprensión escrita, manejo de recursos materiales, recopilación de información.	

Tabla 37. Jefe de Sistemas


PERFIL DE PUESTOS	
	
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Denominación:	Jefe de Sistemas
Rol:	Ejecución y Apoyo de Procesos
2. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Nivel de Instrucción:	Superior
Título Requerido	Tecnico en Sistemas o Ingeniero en Sistemas o carreras a fines
Idiomas:	No Aplica
3. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Tiempo de Experiencia:	2 años minimo en cargos similares
Especificidad de la Experiencia:	Conocimientos en sistemas, paquetes informaticos, antivirus, redes, programación
4. FUNCIONES	
Brindar apoyo tècnico a todas las unidades de la empresa	
Mantenimiento a todos los equipos informaticos	
Elaboraciòn de reportes mensuales	
Realiza flujogramas de procesos, normas y procedimientos de Sistemas	
Propone, elabora e implanta nuevos sistemas necesarios en la empresa	
Velar por la seguridad de los sistemas operativos	
Realizar copias de seguridad de todas las computadoras de la empresa periodicamente	
5. COMPETENCIAS	
Operaciòn y control, analisis de operaciones, flexibilidad, conocimiento del entrono organizacional	

Tabla 38. Supervisor


PERFIL DE PUESTOS	
	
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Denominación:	Supervisor
Rol:	Ejecución y Apoyo de Procesos
2. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Nivel de Instrucción:	Técnico, Estudiante Universitario o Bachiller
Título Requerido	Técnico en Agronomía o carreras a fines
Idiomas:	No Aplica
3. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Tiempo de Experiencia:	3 años mínimo en cargos similares
Especificidad de la Experiencia:	Conocimientos en cultivo, riego, fumigación, manejo de personal
4. FUNCIONES	
Planificar el trabajo diario en el área que le compete (cultivo, fumigación, riego)	
Controlar el adecuado corte de las rosas	
Control del personal a su cargo	
Supervisión de presencia de plagas en los diferentes bloques	
Controlar el adecuado uso de las herramientas de trabajo por parte del personal	
Supervisar el uso de la ropa de trabajo e implementos de seguridad	
5. COMPETENCIAS	
Trabajo en equipo, orientación a los resultados, Inspección de productos o servicios, monitoreo y control.	

Tabla 39. Secretaria

PERFIL DE PUESTOS	
	
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Denominación:	Secretaria
Rol:	Administrativo
2. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Nivel de Instrucción:	Segundo Nivel
Título Requerido	Bachiller o Estudiantes universitario
Idiomas:	No Aplica
3. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Tiempo de Experiencia:	1 años mínimo en cargos similares
Especificidad de la Experiencia:	Conocimientos en manejo de paquetes informaticos, secretariado ejecutivo.
4. FUNCIONES	
Elabora memorandos y oficios	
Realiza llamadas telefónicas	
Coordinada reuniones de trabajo	
Elabora y maneja la agenda	
Brindar apoyo a todas las unidades	
Mantener actualizados archivos físicos y en base de datos	
Atender a los clientes o proveedores que visitan la finca	
5. COMPETENCIAS	
Orientación de servicio, comprensión oral, expresión escrita, recopilación de información, flexibilidad.	

4.1.3 Políticas de Empleo y Beneficios

Las políticas que tiene la empresa para la contratación del personal son las siguientes:

Presentar hoja de vida con foto actualizada.

No habrá restricción de género al momento de contratar personal.

Se receptorán al menos tres carpetas para la selección de personal administrativo.

Todos los aspirantes a un puesto laboral en la empresa deberán pasar por una entrevista previa.

Se realizarán pruebas de conocimiento y capacidad.

Todo el personal contratado estará a prueba 3 meses, en el caso que cumpla las expectativas y supere esta etapa de tiempo, se procederá a realizar un contrato formal.

Los beneficios que brinda la empresa a todos sus trabajadores son los siguientes:

Considerando la ubicación de la empresa, y la importancia que tiene el transporte seguro de sus trabajadores, brindara este servicio desde y hacia la misma, que será programado de acuerdo a los horarios de trabajo establecidos.

La empresa está en la obligación de dotar a todo su personal operativo de uniformes y el equipo necesario para sus actividades diarias.

La empresa brinda a todo su personal tanto administrativo como operativo del servicio de comedor, de acuerdo al horario establecido.

La empresa proporcionará préstamos a sus empleados por motivos de emergencia previamente comprobados.

Organización de actividades recreativas para la distracción y esparcimiento de sus empleados como: agasajos en navidad, campeonato interno de deporte, paseos.

4.1.4 Rol de Pagos

A continuación se detallan el rol de pagos actual de la empresa y el deseado con la nómina total de empleados que formaran parte de este plan de mejoramiento. (Ver anexo 2)

4.1.5 Lista de Actividades por Área

Tabla 40. Talento Humano

Área:	Talento Humano	
Responsable:	Jefe de Talento Humano	
Actividades		Tiempos
1. Selección el personal		2 días
2. Reclutamiento a través de difusión en medios de comunicación local		5 días
3. Estudio del mercado laboral		3 días
4. Inducción al nuevo personal		1 hora
5. Capacitación al nuevo personal de acuerdo a un cronograma previo establecido		2 días
6. Elaboración de la nomina		1 hora
7. Redacción de contratos		30 min
8. Realizar estadísticas del personal		1 hora
9. Estudios salariales		3 horas
10. Medición de resultados del personal		1 hora
11 Comunicación entre el personal y la empresa (actividad permanente)		n/a
12 Mantener un buen clima laboral		n/a
13 Tratamiento de conflictos individuales y colectivos		50 min
14 Llamadas de atención al personal		20 min
15 Atender quejas y reclamos		30 min
16 Liquidaciones y despidos		1 hora

Tabla 41. Ventas

Área:	Ventas	
Responsable:	Gerente de Ventas	
Actividades		Tiempos
1. Descuentos de flor en inventarios de órdenes fijas y pedidos de clientes		15 min
2. Disponibilidades de flor para venta a mercado abierto		5 min
3. Confirmación de pedidos vía telefónica o internet		45 min
4. Elaboración de prepacking para área de empaque		5 min
5. Elaboración de packing en el sistema		5 min
6. Coordinación con la carguera elegida por el cliente		10 min
7. Impresión de etiquetas, que luego serán colocadas en las cajas		5 min
8. Impresión de papeles para la entrega de carga (invoice comercial, packing list)		6 min
9. Elaboración de la hoja de ruta para el transportista		10 min
10. Elaboración de la guía de remisión		9 min
11. Elaboración y envío de facturas clientes exterior		12 min
12. Elaboración de reportes de ventas para gerencia		45 min
13. Apertura de DAES		
14. Impresión guías hijas		8 min
15. Emisión de notas de crédito		10 min

Tabla 42. Contabilidad

Área:	Contabilidad	
Responsable:	Contador	
Actividades		Tiempos
1. Emisión de retenciones		7 min
2. Emisión de cheques		4 min
3. Revisión liquidación de compras		1 hora
4. Revisión de ingresos de bodega		1 hora
5. Revisión facturas ventas		1 hora
6. Revisión cuentas de mayor		1 hora
7. Revisión de nomina		30 min
8. Impuestos		1 hora

Tabla 43. Bodega

Área:	Bodega	
Responsable:	Jefe de Bodega	
Actividades:		Tiempos
1. Verificar que el producto llegue a la bodega		6 min
2. Realizar un control de la cantidad y peso que ingresa a la bodega		15 min
3. Verificar los datos de la empresa y proveedor en el ingreso de productos a bodega		30 min
4. Verificar que los productos no contengan ninguna sustancia ajena a su composición		1 hora
5. Revisar la salida del material o producto firmada por el supervisor		3 min
6. Verificar el correcto ingreso y egreso en el sistema de los materiales y productos.		2 horas

Tabla 44. Compras

Área:	Compras	
Responsable:	Jefe de Compras	
Actividades:		Tiempos
1 Cumplir de forma adecuada los procesos de compras (trabajo diario)		n/a
2 Cotizar los productos o suministros con los proveedores existentes		4 horas
3 Proponer la mejor oferta del proveedor		1 hora
4. Confirmación de compra al proveedor seleccionado		7 min
5. Elaboración de órdenes de compra		10 min
6. Entrega de productos o suministros en bodega		1 hora

Tabla 45. Sistemas

Área:	Sistemas	
Responsable:	Jefe de Sistemas	
Actividades:		Tiempos
1. Administración de servidores y centro de datos		1 hora
2. Administración de firewall y seguridad		20 min
3. Realizar respaldos de los servidores y centro de datos		1 hora
4. Administración del portal de la empresa		1 hora
5. Control del correo interno empresarial		10 min
6. Creación y actualización de espacios virtuales		2 horas
7. Procedimientos de soporte técnico		20 min
8. Mantenimiento preventivo de hardware y software		1 hora
9. Mantenimiento correctivo de hardware y software		1 hora
10. Tareas de help desk		10 min

Tabla 46. Cultivo, Riego y Fumigación

Área:	Cultivo, Riego y Fumigación	
Responsable:	Supervisor de cultivo	
Actividades:		Tiempos
1. Corte diario de tallos que se encuentren en punto de corte		4 horas
2. Desyeme de los tallos		2 horas
3. Escarificación del suelo		1 horas
4. Limpieza de hojas		30 min
5. Fumigación de plantas por bloque		4 horas
6. Riego de plantas		20 min
7. Solicitud de productos en bodega con el respectivo proceso		10 min

Tabla 47. Post Cosecha

Área:	Post Cosecha	
Responsable:	Supervisor de post cosecha	
Actividades:		Tiempos
1. Fumigación por método de aspersión de las mallas de flor		2 min
2. Clasificación de la flor de acuerdo a largo de tallo, tamaño de botón, variedad		1 min
3. Embonchado de acuerdo al mercado		2 min
4. Corte de tallos para igualarlos a una misma medida		10 seg
5. Etiquetado de bonches acuerdo a variedad, tamaño, número de tallos		1 min
6. Empaque de acuerdo al prepacking de clientes		2 min
7. Enzunchado de cajas		3 min
8. Etiquetado de cajas con sus respectivas guías		20 seg
9. Carga de cajas en el camión que trasportará la flor		30 min
10. Almacenamiento de flor disponible en cuarto frio		30 IN

4.2 PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

4.2.1 Estrategia de Operaciones

Como estrategia de operaciones para la empresa Florícola se considera apropiado aplicar la filosofía JIT (Just In Time), debido a que en estos sistemas se tiende a producir únicamente lo necesario, en el momento justo, con alta calidad y sin desperdicios. Existe una sobredemanda en determinadas épocas del año como por ejemplo Valentín, Valentín Ruso, Madres, etc. Por lo que para estas fechas se programa una mayor producción aplicando así el Just In Time.

4.2.2 Requerimiento de Equipos y Maquinarias

Para la implementación de 4 hectarias de cultivo, se requiere de los equipos y maquinarias a continuación detallados:

Tabla 48. Requerimiento de Equipos y Maquinarias

Concepto	Unidades	Costo	
		Unitario	Total
A. Activos Fijos/ Producción			
Estructura de Invernaderos	4,00	45.000,00	180.000,00
Sistema de Riego	4,00	6.250,00	25.000,00
Equipo de Fumigación	1,00	1.500,00	1.500,00
Computadora de Riego	1,00	21.800,00	21.800,00
Sistema para cuarto frío	1,00	5.000,00	5.000,00
Subtotal		\$ 79.550,00	\$ 233.300,00
B. Equipos y Muebles de Oficina			
Computadora Escritorio	12,00	680,00	8.160,00
Impresora	2,00	408,00	816,00
Teléfonos	6,00	32,00	192,00
Sillas Oficina	16,00	99,00	1.584,00
Divisiones Modulares	3,00	270,00	810,00
Escritorio	4,00	65,00	260,00
Archivador	1,00	220,00	220,00
Subtotal		1.774,00	12.042,00
C. Activos Intangibles			
Sistema Administrativo/Contable	1,00	8.000,00	8.000,00
Subtotal		8.000,00	8.000,00
D. Activos Agrícolas			
Plantas	300000,00	0,30	90.000,00
Subtotal		0,30	90.000,00
E. Equipos y Muebles de Producción			
Árboles (E. Post Cosecha	20,00	50,00	1.000,00
Mesas para Embonchar	6,00	60,00	360,00
Tinas	400,00	20,00	8.000,00
Coches	300,00	2,00	600,00
Subtotal		132,00	9.960,00
F. Suministros de Fabricación			
Plástico Invernadero	16400	3,66	60.000
Preparación de la Tierra	4	3200	12.800
Tijeras	20	50	1.000
Grapadoras	12	40	480
Subtotal		3.293,66	74.280,00
Total		92.749,96	427.582,00

Elaboración: Sebastián Mesa

4.2.3 Instalaciones y Mejoras

Actualmente la empresa San Luis Farms, no ocupa el 100% por ciento de su capacidad productiva, por lo que gracias al plan de mejora, habilitarán las instalaciones que se encuentran desocupadas.

A continuación se detalla el plano de la finca con sus instalaciones y áreas de cultivo (Ver anexo 3).

4.2.4 Localización Geográfica

La empresa florícola San Luis Farms, se encuentra ubicada en el Cantón Pedro Moncayo al norte de la Provincia de Pichincha con una latitud $0^{\circ} 0'37.85''N$, a tan solo una hora de Quito, en el sector de Cannanvalle Bajo – Cuchiloma, cuya referencia para el acceso a dicha empresa es el camino principal de Cannanvalle al finalizar el mismo. La finca colinda al norte con la Hacienda El Carmen, al sur con el Balneario El Pisque, al este con el Río Granobles y al Oeste con la Hacienda Cordovez, cabe recalcar que la empresa está ubicada a una altitud de 2700 metros sobre el nivel de mar, lo que la hace idónea para el cultivo de rosas de calidad.



Figura 32. Localización

Elaborado por Sebastián Mesa

4.2.5 Capacidad de Almacenamiento

La empresa cuenta con una gran capacidad de almacenamiento en sus instalaciones, el área de post-cosecha cuenta con un total de 1000m² de los cuales tiene capacidad para el proceso de 100.000 tallos. Por otra parte en la misma área se encuentran 3 cuartos fríos dos de 70m² y uno de 50m² con una capacidad de almacenamiento de 120.000 tallos.

4.2.6 Aspectos Regulatorios y Legales

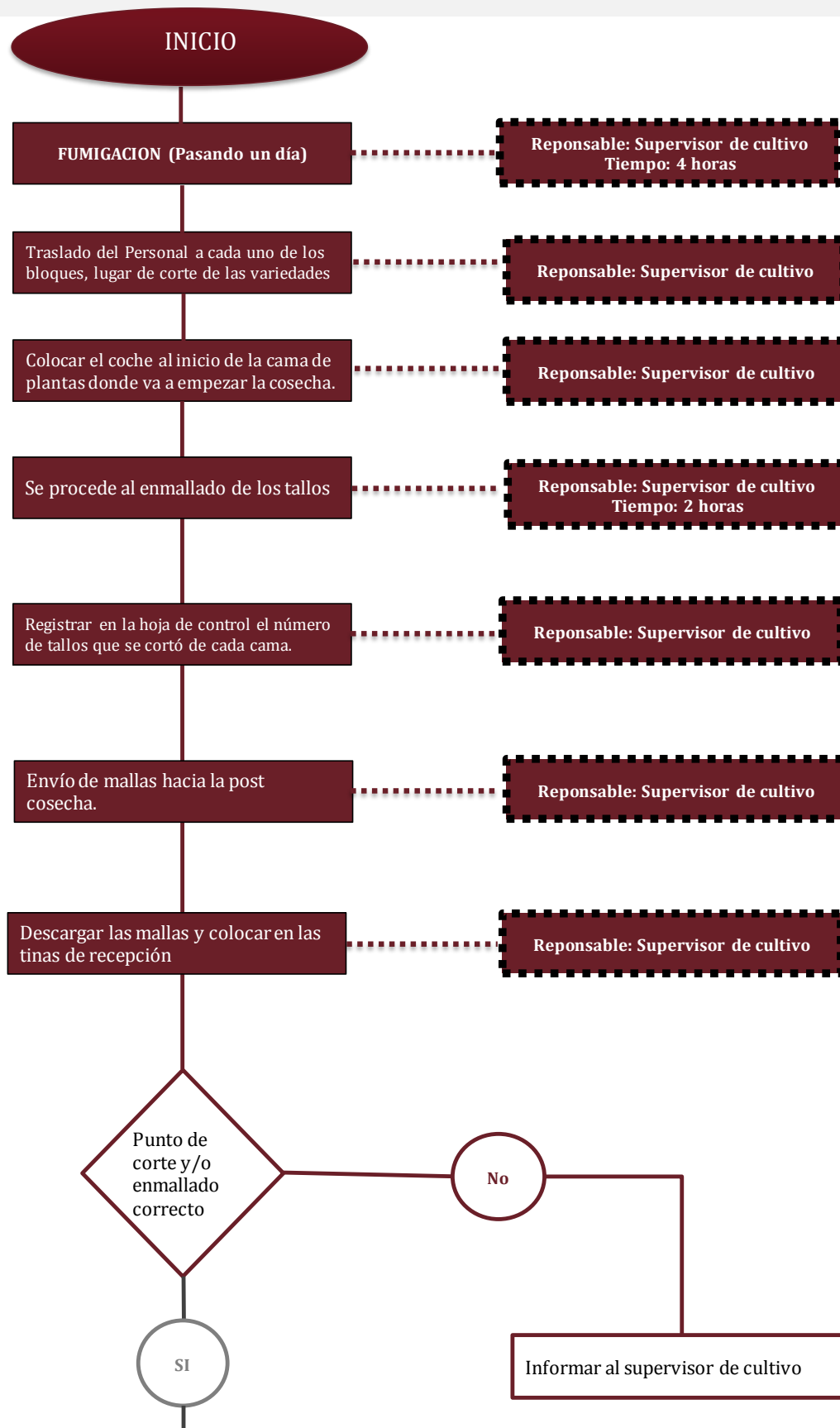
Actualmente el gobierno municipal del cantón Pedro Moncayo, solicita una serie de requisitos para la implantación de empresas florícolas, que a continuación serán enlistados.

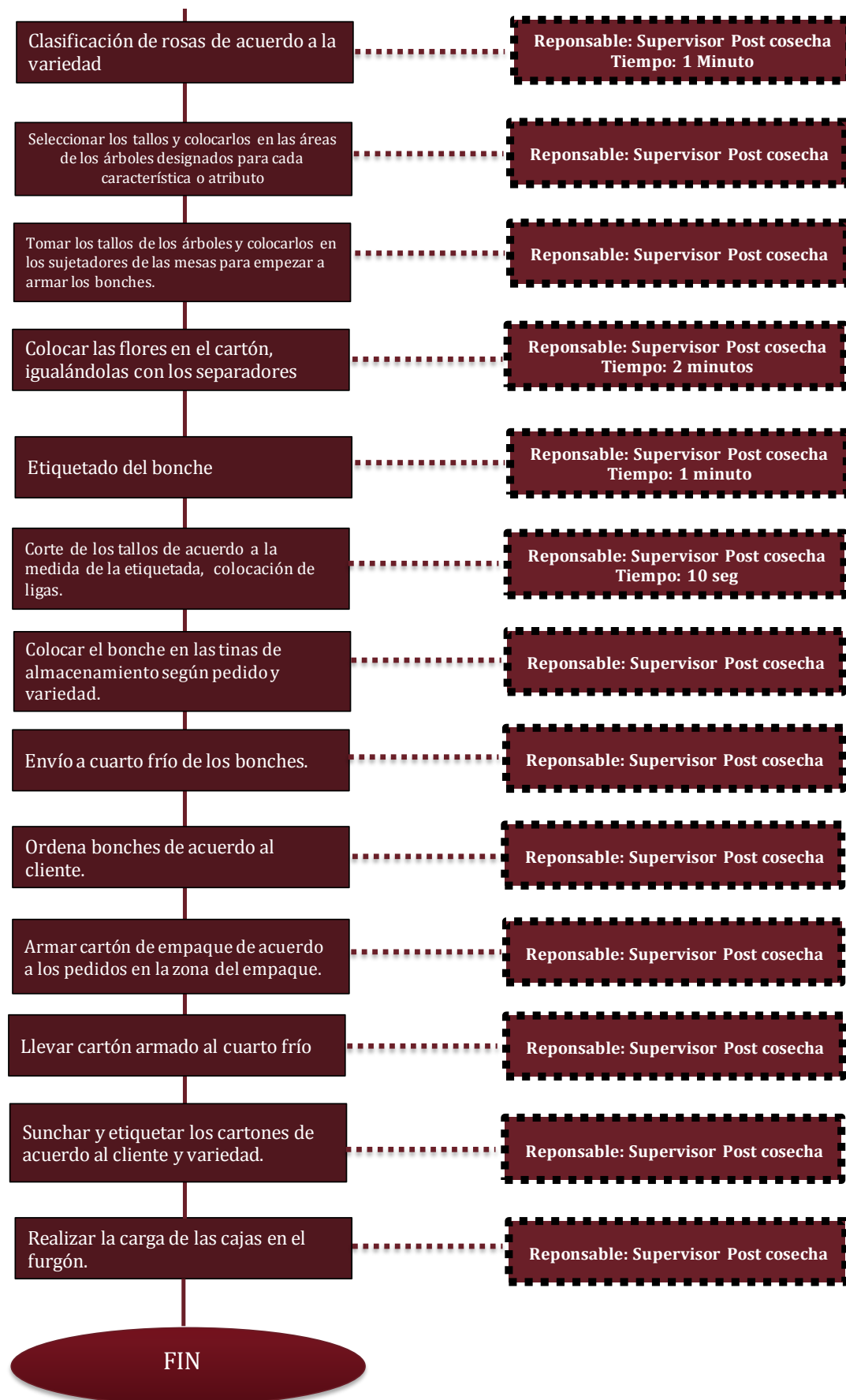
1. Documentación de abastecimiento de agua de riego.
2. Dos copias de estudios de impacto ambiental.
3. Visto bueno del cuerpo de bomberos.

4. Memoria descriptiva.
5. Acta de socialización del barrio o comunidad aledaña.
6. Diez por ciento de área verde.
7. Certificado de intersección, categorización y termino de referencia emitido por el Ministerio del Ambiente.
8. Solicitud dirigida al Director de Planificación.
9. Línea de fábrica actualizada.
10. Copia de la carta de impuesto predial actualizada.
11. Copia de la escritura inscrita en el Registro de la Propiedad.
12. Copia de cédula y papeleta de votación del propietario(s).
13. Formulario de revisión de planos para edificación.
14. Formulario de aprobación de planos.
15. Formulario de permiso de construcción.
16. Formulario de fondo de garantía.
17. Formulario del INEC, solicitar en la Dirección de Planificación.
18. Cuatro copias de planos arquitectónicos y de instalaciones.
19. Certificado de gravamen actualizado.
20. Archivo digital.
21. Copia de la cédula de identidad del profesional responsable.
22. Certificado de no adeudar al municipio.

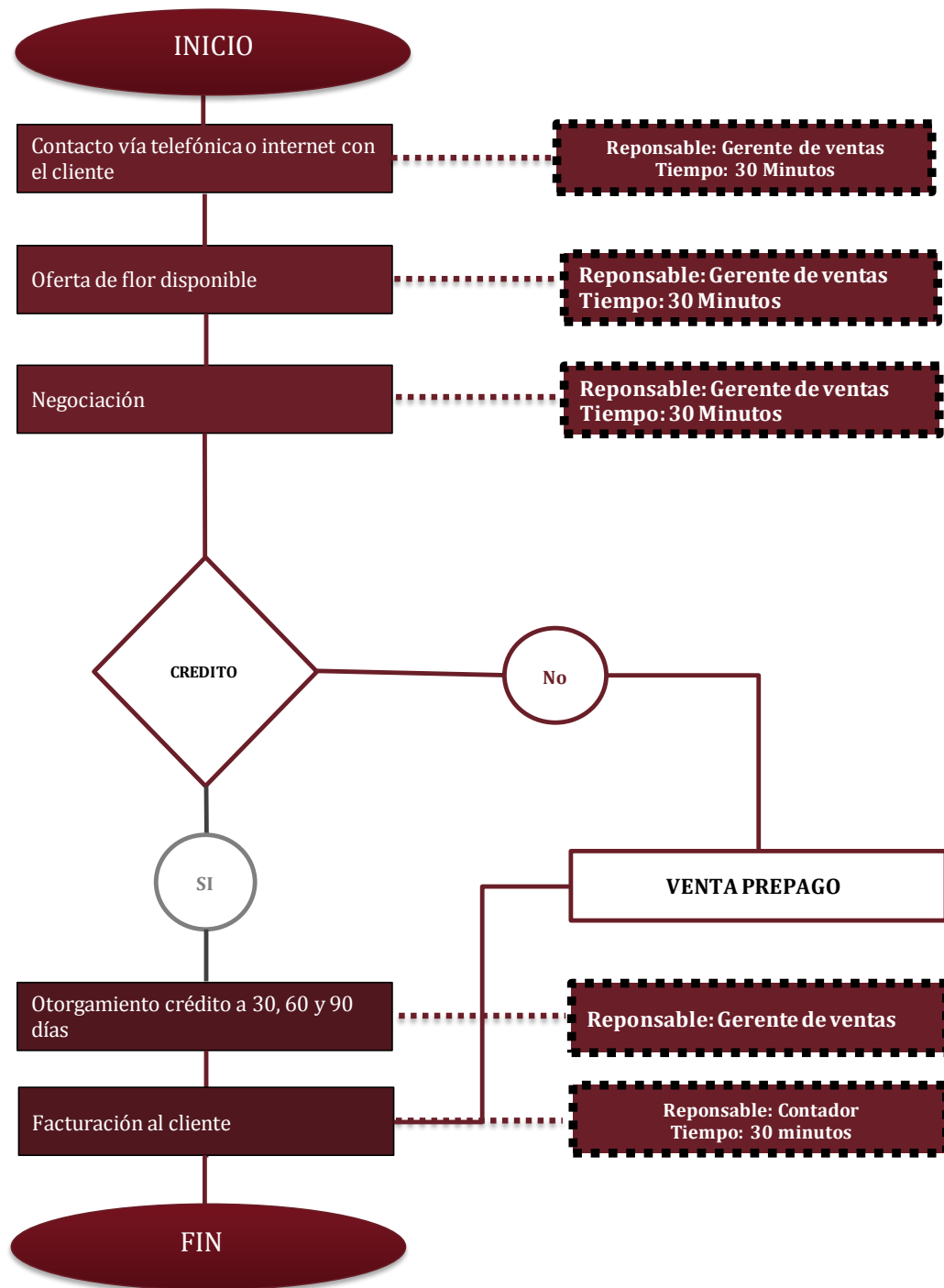
Una vez que sean entregados y aprobados todos estos requisitos, la documentación es remitida al pleno del consejo municipal, ellos son quienes aprueban o no la instalación de la empresa florícola en la zona, paralelo a esto se debe realizar el trámite de la licencia ambiental en el Consejo Provincial de Pichincha.

4.2.7 Ciclos de Procesos





Ciclo de Proceso Comercial



4.3 PLAN DE MARKETING

4.3.1 Estrategia de Crecimiento de Marketing

La estrategia que utilizaremos para la empresa florícola será la de diferenciación de Porter, tratando de ofrecer un producto único en la industria en términos de calidad y servicio mejorando tiempos de entrega, dando a conocer los atributos del mismo.

El principal objetivo será el de posicionarse como una de las principales florícolas del sector, con esta estrategia se pretende captar nuevos clientes que aprecien la calidad del producto a un mejor precio.

Se realizará un análisis de por cada variable del mix de marketing y estrategias que permitan posicionar a la empresa en el mercado tanto nacional como internacional.

4.3.2 Mix de Marketing

4.3.2.1 Estrategias de Producto

La estrategia consiste en refrescar y mejorar el diseño actual de la marca San Luis Farms enfocando el logotipo, que refleje las actividades de la empresa, resaltando también el nombre de la misma y especificar que está en Ecuador.

Para llevar a cabo la estrategia se buscará los servicios de un diseñador gráfico que se encargue de manejar el diseño del nuevo logotipo, para luego empezar a cambiar la imagen en la página web y demás papelería.

ESTRATEGIA DE PRODUCTO	TACTICA	RESPONSABLE	PLAZO	COSTO DE LA ESTRATEGIA
MEJORAR EL DISEÑO DE LA MARCA	Construir una marca que pueda transmitir una imagen clara y precisa de la florícola especificando aspectos como el nombre de la empresa y recalcar que es una empresa Ecuatoriana	Gerencia General	1 mes	\$ 350,00

Elaboración: Sebastián Mesa

4.3.2.2 Estrategias de Plaza

Las estrategias de marketing en lo que respecta a la variable de plaza son enfocadas estrictamente al servicio manejado con los canales de distribución. Trabajando las relaciones a largo plazo con estos canales a través dos estrategias puntuales:

1. Categorizar a los clientes mayoristas encargados de la distribución de las flores de San Luis Farms por sus volúmenes de compra y según esta categorización ofrecer periodos de crédito partiendo desde los 90, 60 y 30 días plazo.
2. Envío de muestras gratis de las flores de San Luis Farms a clientes potenciales de Estados Unidos y Rusia, donde los costos de envío los manejan directamente los clientes potenciales y la empresa tan solo maneja los costos de las muestras enviadas.

ESTRATEGIA DE PLAZA	TACTICA	RESPONSABLE	PLAZO	COSTO DE LA ESTRATEGIA
CREDITOS	Categorizar a los canales de distribución y ofrecer politicas de credito basadas en 90, 60 y 30 días plazo para cada categoria	Gerencia General	1 mes	-
MUESTRAS GRATIS	Envio de muestras gratis a clientes potenciales de EEUU y Rusia	Gerencia DE VENTAS	1 mes	\$ 72,00

Elaboración: Sebastián Mesa

4.3.2.3 Estrategias de Promoción

Las principales estrategias promocionales a manejar en la empresa son las siguientes:

1. Publicación trimestral de información sobre la empresa San Luis Farms en la revista especializada de flores llamada FLOR ECUADOR, revista reconocida internacionalmente y que actualmente llega a mercados norteamericanos y europeos.
2. Diseño e implementación de la página web de San Luis Farms, ya que actualmente la empresa no cuenta con esta herramienta digital y que es muy importante manejar con la finalidad de promocionar los servicios de la empresa a todos los mercados potenciales.
3. Participación en la feria AGROFLOR, feria que se realiza anualmente en el centro de exposiciones Quito y que participan alrededor de 500 empresas florícolas del país y donde clientes internacionales visitan Ecuador exclusivamente para esta feria. Esta es una estrategia enfocada al 100% en ventas donde a través de los vendedores de la empresa se planea generar una cartera de clientes más grande que la actual.

ESTRATEGIA DE PROMOCION	TACTICA	RESPONSABLE	PLAZO	COSTO DE LA ESTRATEGIA
PUBLICACION EN REVISTA FLOR ECUADOR	Realizar una publicación trimestral en la revista FLOR ECUADOR con información de los productos de la empresa y sobre las actividades de la misma	Gerencia de ventas	PUBLICACION TRIMESTRAL	\$ 1.400,00
DISEÑO E IMPLEMENTACION DE PAGINA WEB	Diseño de la página web de la empresa.	Gerencia general	1 mes	\$ 1.200,00
PARTICIPACION EN LA FERIA AGROFLOR	Participación en la feria AGROFLOR realizada en Quito en el mes de Octubre	Gerente de ventas	3 meses	\$ 4.300,00

Elaboración: Sebastián Mesa

Para concluir con el plan de marketing es necesario implementar un cronograma de desembolsos que permitan tener de forma ordenada los gastos en el que incurren las actividades de marketing con la finalidad de manejar los recursos en las fechas específicas en las que se necesitan y no afecte al flujo de efectivo de la empresa.

4.3.2.4 Cronograma de Desembolsos

CRONOGRAMA DE DESEMBOLSOS DEL PLAN DE MARKETING														
ACTIVIDAD A DESARROLLAR	INVERSION REQUERIDA	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL
PRODUCTO														
Mejorar el diseño de la marca	\$ 350,00	\$ 175,00	\$ 175,00											\$ 350,00
PLAZA														
Créditos a clientes distribuidores	-													
Muestras gratis	\$ 72,00			\$ 72,00										\$ 72,00
PROMOCION														
Publicación en revista FLOR ECUADOR	\$ 1.400,00			\$ 350,00			\$ 350,00			\$ 350,00			\$ 350,00	\$ 1.400,00
Diseño e implementación de la página web	\$ 1.200,00	\$ 200,00	\$ 500,00	\$ 500,00										\$ 1.200,00
Participación en la feria AGROFLOR	\$ 4.300,00								\$ 2.150,00	\$ 2.150,00				\$ 4.300,00
TOTAL GENERAL	\$ 7.322,00	\$ 375,00	\$ 675,00	\$ 922,00	\$ -	\$ -	\$ 350,00	\$ -	\$ 2.150,00	\$ 2.500,00	\$ -	\$ -	\$ 350,00	\$ 7.322,00

Elaboración: Sebastián Mesa

CAPITULO V: PLAN FINANCIERO

5.1 RESULTADOS FINANCIEROS DEL ANTERIOR EJERCICIO

San Luis Farms hasta el momento financieramente es manejado de manera sencilla donde no se tiene un control riguroso de los rubros contables, del rendimiento generado por cada actividad, el valor del aumento o disminución de efectivo.

Por tal motivo el registro financiero que se tiene está basado en las declaraciones de impuesto a la renta. A continuación se detallan los registros del último año, el Balance General 2013 y el Estado de Resultados 2013.

Colocar esta tabla de resultados

Tabla 55. Estado de resultados

SAN LUIS FARMS			
ESTADO DE RESULTADOS AL CIERRE DE 2013			
(En unidades monetarias)			
Concepto	Año Actual		Total
	2013		
	Parcial	Total	
Ventas		529.778,42	529.778,42
Costo de ventas		254.701,37	254.701,37
Utilidad Bruta en Ventas		275.077,05	275.077,05
Gastos de Operación		86.986,13	86.986,13
Gastos de ventas&administración	71.614,85		
Gastos Interes	15.371,28		
Utilidad Operacional		188.090,92	188.090,92
15% Participación trabajadores		28.213,64	28.213,64
Utilidad antes de Impuestos		159.877,28	159.877,28
25% Impuesto a la renta		39.969,32	39.969,32
Utilidad antes de Reservas		119.907,96	119.907,96
10% Reserva Legal		11.990,80	11.990,80
Utilidad del Ejercicio		107.917,17	107.917,17

Elaboración: Sebastián Mesa

Tabla 56. Balance general

SAN LUIS FARMS BALANCE GENERAL AL CIERRE DE 2013 (En unidades monetarias)	
Concepto	AÑO ACTUAL
	2013
ACTIVO	
Efectivos y Equivalentes	
Caja Bancos	10.256,78
Cuentas por cobrar	55.000,00
(-) Provisión de Cuentas Incobrables	550,00
Inventario Producto Terminado	2.500,00
Inventario de Herramientas	1.500,00
Total Efectivo y Equivalentes	69.806,78
Propiedad, Planta y Equipo	
Bombas de Agua	8.000,00
Motocultor	10.000,00
Equipo de Fumigación	1.500,00
Sistema de Enfriamiento	5.000,00
Cortador de Patas	500,00
Terreno	504.678,00
Edificio	78.000,00
Depreciacion Acumulada (-)	-5.572,00
Compresor	300
Motocierra	600
Poldadora	700
Soldadora	500
Sistema de Riego	12.500,00
Muebles-Equipos de Oficina-Producción	
Computadora Escritorio	1.000,00
Impresora	400,00
Impresora de Etiquetas	380,00
Árboles (equipo post cosecha)	500,00
Mesas para embonchar	180,00
Tinas	4.000,00
Coche	600,00
Suministros de Fabricación	
Tijeras Cosecha	500,00
Grapadoras	240,00
Total Propiedad Planta y Equipo	624.506,00
TOTAL ACTIVO	697.408,78
PASIVO Y PATRIMONIO	
Pasivo Corto Plazo	
15% Participación trabajadores	4.213,64
25% Impuesto a la renta	39.969,32
Préstamo C/P	42.780,00
Proveedores	29.650,00
CXP	28.720,00
Total Pasivo Corriente	145.332,96
Pasivo Largo Plazo	
Préstamo L/P	60.000,00
Total Pasivo Largo Plazo	60.000,00
TOTAL PASIVOS	205.332,96
PATRIMONIO	
Capital social	431.064,65
Reserva legal	37.133,88
Utilidad del ejercicio	23.877,29
Total Patrimonio	492.075,82
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	697.408,78
ACTIVO - PASIVO Y PATRIMONIO	0,00

5.2 COSTOS MEJORA PROYECTO

En base a la estrategia del Plan de Mejora mencionado anteriormente se detallan los siguientes rubros de mejora:

Tabla 57. Costos y gastos de mejora

SAN LUIS FARMS COSTOS Y GASTOS DE MEJORA (Dólares americanos)					
Concepto	Unidades	Costo		Años V. Util	Depreciación Anual
		Unitario	Total		
A. Activos Fijos/ Producción					
Estructura de Invernaderos	4,00	45.000,00	180.000,00	20	9.000,00
Sistema de Riego	4,00	6.250,00	25.000,00	10	2.500,00
Equipo de Fumigación	1,00	1.500,00	1.500,00	10	150,00
Computadora de Riego	1,00	21.800,00	21.800,00	15	1.453,33
Sistema para cuarto frío	1,00	5.000,00	5.000,00	10	500,00
Subtotal		\$ 79.550,00	\$ 233.300,00		\$ 13.603,33
B. Equipos y Muebles de Oficina					
Computadora Escritorio	12,00	680,00	8.160,00	5	1.632,00
Impresora	2,00	408,00	816,00	5	163,20
Teléfonos	6,00	32,00	192,00	5	38,40
Sillas Oficina	16,00	99,00	1.584,00	5	316,80
Divisiones Modulares	3,00	270,00	810,00	5	162,00
Escritorio	4,00	65,00	260,00	10	26,00
Archivador	1,00	220,00	220,00	10	22,00
Subtotal		1.774,00	12.042,00		2.360,40
C. Activos Intangibles					
Sistema Administrativo/Contable	1,00	8.000,00	8.000,00		
Subtotal		8.000,00	8.000,00		2.887,20
D. Activos Agrícolas					
Plantas	300000,00	0,30	90.000,00		
Subtotal		0,30	90.000,00		5.247,60
E. Equipos y Muebles de Producción					
Árboles (E. Post Cosecha)	20,00	50,00	1.000,00	20	50,00
Mesas para Embonchar	6,00	60,00	360,00	10	36,00
Tinas	400,00	20,00	8.000,00		
Coches	300,00	2,00	600,00		
Subtotal		132,00	9.960,00		86,00
F. Suministros de Fabricación					
Plástico Invernadero	16400	3,66	60.000		
Preparación de la Tierra	4	3200	12.800		
Tijeras	20	50	1.000		
Grapadoras	12	40	480		
Subtotal		3.293,66	74.280,00		
Total		92.749,96	427.582,00		24.184,53

Elaboración: Sebastián Mesa

5.3 PRESUPUESTOS

Presupuesto de Gastos de Mano de Obra

En base al requerimiento de personal detallado en los capítulos anteriores se realizó un presupuesto de Mano de Obra directa e indirecta, el cual se detalla a continuación.

Tabla 58. Presupuesto de gastos

Concepto	Núm. Empleados	Resumen Proyectado					
		2014	2015	2016	2017	2018	Total
MANO DE OBRA DIRECTA							
Trabajos cultivo y postcosecha	85	470,815.68	534,181.36	582,257.68	634,660.87	691,780.35	2,913,695.94
Subtotal	85	470,815.68	534,181.36	582,257.68	634,660.87	691,780.35	2,913,695.94
MANO DE OBRA INDIRECTA							
Supervisor Cultivo	3	25,020.70	27,520.60	27,546.07	28,426.04	29,334.70	137,848.11
Supervisor Post Cosecha	2	16,793.80	18,468.34	18,493.80	19,089.53	19,705.02	92,550.49
Bodega	1	6,323.20	6,947.27	6,972.73	7,206.70	7,449.07	34,898.97
Gerente de Produccion	1	45,214.00	49,739.81	49,765.27	51,342.93	52,971.17	249,033.18
Subtotal	7	93,351.70	102,676.01	102,777.88	106,065.20	109,459.96	514,330.75

Concepto	Núm. Empleados	Resumen Proyectado					
		2014	2015	2016	2017	2018	Total
MANO DE OBRA VENTAS							
Gerente de Ventas	1	37,735.00	41,510.47	42,827.94	44,187.77	45,262.24	211,523.42
Vendedores	2	37,735.00	41,510.47	42,827.94	44,187.77	45,262.24	211,523.42
Subtotal	3	75,470.00	83,020.94	85,655.89	88,375.53	90,524.48	423,046.84
MANO DE OBRA ADMINISTRATIVOS							
Gerente General	1	75,130.00	82,428.24	85,030.53	87,715.51	90,485.86	420,790.13
Gerente Administrativo	1	37,735.00	41,396.02	42,709.90	44,066.01	45,465.76	211,372.69
Secretaria	1	5,425.72	5,944.18	6,144.87	6,352.85	6,568.40	30,436.02
Logística	1	7,071.10	7,749.60	8,006.98	8,273.42	8,549.29	39,650.39
Contador	1	13,802.20	15,135.40	15,624.69	16,130.33	16,652.90	77,345.53
Jefe Sistemas	1	12,306.40	13,494.11	13,931.87	14,384.35	14,852.10	68,968.83
Jefe Talento Humano	1	12,306.40	13,494.11	13,931.87	14,384.35	14,852.10	68,968.83
Compras	1	7,071.10	7,749.60	8,006.98	8,273.42	8,549.29	39,650.39
Subtotal	8	170,847.92	187,391.25	193,387.68	199,580.26	205,975.70	957,182.82
TOTAL	103	810,485.30	907,269.57	964,079.12	1,028,681.87	1,097,740.49	4,808,256.35

Elaboración: Sebastián Mesa

Presupuesto de Ingresos

En base al estudio de mercado realizado previamente, San Luis Farms cuenta ya con un precio de venta para cada uno de los productos. Además la empresa determinó el mercado objetivo al que va ser enfocada sus operaciones.

Tabla 59. Presupuesto de Ingresos

PRECIO POR MERCADO						
Clientes/Mercado	2013 Año Actual	2014	2015	2016	2017	2018
Rusia						
70cm	0,5	0,5205	0,538	0,554	0,570	0,583
80cm	0,6	0,6246	0,645	0,665	0,684	0,700
90cm	0,7	0,7287	0,753	0,775	0,798	0,817
Europa&EEUU						
40cm	0,2	0,2082	0,215	0,222	0,228	0,233
50cm	0,3	0,3123	0,323	0,332	0,342	0,350
60cm	0,35	0,36435	0,376	0,388	0,399	0,408
70cm	0,45	0,46845	0,484	0,498	0,513	0,525
Ecuador						
40cm	0,05	0,05205	0,054	0,055	0,057	0,058
50cm	0,05	0,05205	0,054	0,055	0,057	0,058
60cm	0,05	0,05205	0,054	0,055	0,057	0,058
70cm	0,05	0,05205	0,054	0,055	0,057	0,058
80cm	0,05	0,05205	0,054	0,055	0,057	0,058
90cm	0,05	0,05205	0,054	0,055	0,057	0,058

Elaboración: Sebastián Mesa

Para poder determinar el presupuesto de ingresos se procedió a realizar el presupuesto de producción para cada uno de los productos que ofrece la empresa.

Presupuesto de Producción

Tabla 60. Presupuesto de producción

PLAN DE MEJORA SAN LUIS FARMS PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN								
Producto	MIX DE PRODUCCIÓN	Producción Actual 2013	Proyectado					TOTAL
			2014	2015	2016	2017	2018	
40cm	10%	21.600,00	576.000,00	576.000,00	576.000,00	580.000,00	580.000,00	2.888.000,00
50cm	30%	64.800,00	1.728.000,00	1.728.000,00	1.728.000,00	1.740.000,00	1.740.000,00	8.664.000,00
60cm	20%	43.200,00	1.152.000,00	1.152.000,00	1.152.000,00	1.160.000,00	1.160.000,00	5.776.000,00
70cm	20%	43.200,00	1.152.000,00	1.152.000,00	1.152.000,00	1.160.000,00	1.160.000,00	5.776.000,00
80cm	15%	32.400,00	864.000,00	864.000,00	864.000,00	870.000,00	870.000,00	4.332.000,00
90cm	5%	10.800,00	288.000,00	288.000,00	288.000,00	290.000,00	290.000,00	1.444.000,00
TOTAL	100%	216.000,00	5.760.000,00	5.760.000,00	5.760.000,00	5.800.000,00	5.800.000,00	28.880.000,00

Elaboración: Sebastián Mesa

Una vez determinada la producción para los 5 años proyectados y en base a los precios ya establecidos, se estableció el Presupuesto de Ventas.

Presupuesto de Ventas

El presupuesto de ventas se desarrolló de acuerdo al porcentaje de producción que la finca tiene asignada para cada mercado como se puede ver en la siguiente tabla, donde se especifica por tamaño del tallo de la flor y el porcentaje destinado a cada mercado.

Tabla 61. Presupuesto de Ventas

MERCADOS	Porcentaje de Producción Mercados					
	40	50	60	70	80	90
Europa	40%	70%	98,80%	60%		
Rusia				38%	98%	98%
EEUU	59,50%	29%				
Ventas Nacional	0,50%	1%	1,20%	2%	2%	2%

Elaboración: Sebastián Mesa

A continuación se detalla el presupuesto de ventas en cantidades y en dólares (Ver anexo 4)

Presupuesto de Gastos de Ventas y Administración

Los gastos que la empresa incurrirá para el desarrollo de sus actividades administrativas y de ventas, están proyectados a 5 años y son los siguientes:

Tabla 62. Presupuesto de Gastos de Ventas y Administración

Concepto	Años					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Servicios Básicos	\$ 120,00	\$ 124,92	\$ 129,04	\$ 132,91	\$ 136,79	\$ 140,04
Mantenimiento	1056	\$ 1.099,30	\$ 1.135,57	\$ 1.169,64	\$ 1.203,79	\$ 1.232,32
Gasolina	1800	\$ 460,00	\$ 475,18	\$ 489,44	\$ 503,73	\$ 515,67
Uniformes	412,5	\$ 35.062,50	\$ 36.219,56	\$ 37.306,15	\$ 38.395,49	\$ 39.305,46
G.Teléfono	840	\$ 2.160,00	\$ 2.231,28	\$ 2.298,22	\$ 2.365,33	\$ 2.421,38
Internet	660	\$ 1.764,00	\$ 1.822,21	\$ 1.876,88	\$ 1.931,68	\$ 1.977,46
G.Alimentación	14256	\$ 36.720,00	\$ 37.931,76	\$ 39.069,71	\$ 40.210,55	\$ 41.163,54
G. Transporte	3326,4	\$ 8.568,00	\$ 8.850,74	\$ 9.116,27	\$ 9.382,46	\$ 9.604,83
G. Depreciación	24.184,53	24.184,53	24.184,53	24.184,53	24.184,53	24.184,53
TOTAL GASTOS	\$ 46.655,43	\$ 110.143,25	\$ 112.979,89	\$ 115.643,75	\$ 118.314,36	\$ 120.545,23

Elaboración: Sebastián Mesa

Presupuesto de Costos de Producción

El presupuesto de costos de producción tiene como objetivo fundamental determinar cuánto cuesta fabricar cada uno de los diferentes productos que fabrica la empresa. Para tener un mayor control y entendimiento de todos los

Tabla 63. Presupuesto de costos de producción

SAN LUIS FARMS PRESUPUESTO DE COSTOS DE PRODUCCIÓN						
COSTOS DIRECTOS FABRICACIÓN	2013	2014	2015	2016	2017	2018
	2 HECTAREAS	6 HECTAREAS				
Fertilizantes y Químicos	5300	\$ 190.800,00	\$ 197.096,40	\$ 203.009,29	\$ 208.937,16	\$ 213.888,97
Plástico Invernadero				\$ 60.000,00		
Plantas		\$ 90.000,00	\$ 92.970,00	\$ 95.759,10	\$ 98.555,27	\$ 100.891,03
Agua	120	\$ 4.320,00	\$ 4.462,56	\$ 4.596,44	\$ 4.730,65	\$ 4.842,77
Luz	750	\$ 21.600,00	\$ 22.312,80	\$ 22.982,18	\$ 23.653,26	\$ 24.213,85
TOTAL COSTOS DIRECTOS		\$ 306.720,00	\$ 316.841,76	\$ 386.347,01	\$ 335.876,35	\$ 343.836,61
		0				
COSTOS INDIRECTOS FABRICACIÓN						
Cartón	6000	\$ 18.000,00	\$ 18.594,00	\$ 19.151,82	\$ 19.711,05	\$ 20.178,21
Material Empaques	1200	\$ 3.600,00	\$ 3.718,80	\$ 3.830,36	\$ 3.942,21	\$ 4.035,64
Transporte de Producto	500	\$ 18.000,00	\$ 18.594,00	\$ 19.151,82	\$ 19.711,05	\$ 20.178,21
TOTAL CIF		\$ 39.600,00	\$ 40.906,80	\$ 42.134,00	\$ 43.364,32	\$ 44.392,05
TOTAL COSTOS		\$ 346.320,00	\$ 357.748,56	\$ 428.481,02	\$ 379.240,66	\$ 388.228,67

Elaboración: Sebastián Mesa

Presupuesto del Plan de Marketing

Otros gastos que se incurren en la operación de un negocio que está incursionando en el mercado es el plan de marketing. San Luis Farms tiene la necesidad de realizar un presupuesto de anual de actividades de marketing para tener un control del mismo. La empresa planea el siguiente presupuesto de marketing con las actividades desarrolladas en el capítulo anterior.

SAN LUIS FARMS PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD POR MEDIO DE DIFUSION (En unidades monetarias)	

Plan de Marketing	PROYECCIÓN					
	2014	2015	2016	2017	2018	Total
Mejorar diseño de la marca	\$ 350,00	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Muestras gratis para envíos	\$ 72,00	\$ 74,38	\$ 76,61	\$ 80,53	\$ 80,53	\$ 384,04
Publicación en revista FLOR ECUADOR	\$ 1.400,00	\$ 1.446,20	\$ 1.489,59	\$ 1.565,85	\$ 1.565,85	\$ 7.467,49
Diseño e implementación de página web	\$ 1.200,00	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Participación en feria AGROFLOR	\$ 4.300,00	\$ 4.441,90	\$ 4.575,16	\$ 4.809,41	\$ 4.809,41	\$ 22.935,87
Total	\$ 7.322,00	\$ 5.962,48	\$ 6.141,35	\$ 6.455,79	\$ 6.455,79	\$ 30.787,40

Elaboración: Sebastián Mesa

5.4 DETERMINACIÓN DEL FINANCIAMIENTO

Este negocio por la cantidad de dinero que se necesita para ponerlo en marcha determinó el financiamiento en base a la inversión requerida. En el actual gobierno la Corporación Financiera Nacional brinda un gran apoyo a las empresas exportadoras, con tasas de interés más bajas y plazos más largos por lo que la empresa acudirá a esta institución para solventar su inversión mediante un préstamo, de la misma manera se manejará plazos con proveedores y cierto porcentaje será cubierto por los socios del negocio (Ver anexo 5 tabla de amortización)

5.5 PUNTO DE EQUILIBRIO

Estudia la relación que existe entre costos y gastos fijos, costos y gastos variables, volumen de ventas y utilidades operacionales. Se entiende por punto de equilibrio aquel nivel de producción y ventas que una empresa o negocio alcanza para lograr cubrir los costos y gastos con sus ingresos obtenidos.

Tabla 65. Punto de equilibrio

SAN LUIS FARMS PUNTO DE EQUILIBRIO (En cantidades y unidades monetarias)					
PUNTO DE EQUILIBRIO UNIDADES					
PE (Q)= Costo Fijo Total/ Precio Venta Unitario - Costo Variable Unitario					
Proyectado					
	2014	2015	2016	2017	2018
PE (Q)	750.039	744.361	838.915	742.113	741.362
PUNTO DE EQUILIBRIO UNIDADES MONETARIAS					
PE (UM)= Costo Fijo Total/ 1-(Costo Var Unit / Precio Venta Unit)					
Proyectado					
	2014	2015	2016	2017	2018
PE (UM)	293.305	300.795	347.162	318.046	325.269

Elaboración: Sebastián Mesa

5.6 ESTADOS FINANCIEROS

Una vez determinado todos los rubros necesarios para poner en marcha el negocio, y ya establecidos los ingresos y costos que este tendría, se elaboraron cada uno de los estados necesarios para analizar la situación del negocio.

5.6.1 Balance General

El Balance General proyectado de San Luis Farms se lo detalla en el siguiente cuadro. **(Ver anexo 6)**

5.6.2 Estado de Resultados

El Estado de Resultados proyectado de San Luis Farms se lo detalla en el siguiente cuadro. **(Ver anexo 7)**

5.6.3 Estado de Flujo de Efectivo.

Finalmente en el Flujo de Efectivo refleja cuanto efectivo conserva la entidad después de los gastos, intereses y pago de capital. Ofrece relación a los movimientos que se ha realizado con dinero (Jiménez y Espinoza, 2007) **(Ver anexo 8)**.

5.7 EVALUACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA

5.7.1 Determinación Tasa de Descuento

La tasa de descuento para evaluar un proyecto de inversión es la rentabilidad mínima requerida por los potenciales inversores interesados en el proyecto.

Para calcular la tasa de descuento en este proyecto se partió desde el cálculo del CAPM (Capital Asset Pricing Model) que se basa en la siguiente fórmula:

$$R_i = R_f + (B_i * (R_m - R_f))$$

Donde:

R_f: Tasa risk free es aquella tasa correspondiente al rendimiento de los bonos del tesoro americano (T-Bonds). Su valor varía continuamente y es el

correspondiente al rendimiento de los bonos en el momento de evaluar el proyecto.

Rm-Rf: Es la diferencia histórica entre el rendimiento de la cartera total de acciones de mercado de USA y el rendimiento de los bonos de USA. Es un valor que solo varía con la incorporación histórica de un nuevo año. Es el mismo valor independientemente del proyecto que se evalúe.

Bi: Mide la sensibilidad de los retornos de una acción a los retornos del mercado. Es la pendiente de la recta de la regresión entre los retornos históricos de una acción y los del mercado. Cuando se define el valor de beta, se hace referencia al conjunto de acciones que cotizan en bolsa de EEUU, es decir las agrupadas en S&P 500. A diferencia de los otros componentes de la fórmula del CAPM que son valores únicos para todas las acciones, las betas son particulares de cada acción (**Álvarez, 2014**).

EMBI: En el caso de Ecuador y algunos países en el resto del mundo se necesita aumentar el riesgo que tiene cada país. Es una adicional en el retorno esperado como consecuencia de invertir en un país factible de:

- Mayor volatilidad económica.
- Riesgo político soberano.

DETERMINACION DEL CAPM	
Ke desapalancado EC	
Rf USA	0,81%
B. Promedio	0,79
Prima de riesgo de mercado	5,38%
Ke desapalancado USA	5,06%
EMBI	5,31%
Ke desapalancado Ecuador	10,37%

Elaboración: Sebastián Mesa

Una vez calculado el CAPM, se necesita conocer el Costo Promedio Ponderado de Capital o conocido por sus siglas en Ingles (WACC) Weighted Average Cost of Capital. Esta es la tasa de descuento que se debe utilizar para

descontar los flujos de fondos operativos para poder evaluar al proyecto. El cálculo de esta tasa se basa en la siguiente fórmula:

$$WACC: kd(D/V) (1-t)*ke ap (E/V)$$

DATOS para El CPPC y ke Apalancado	
Tasa Inte Credito	9,3396%
Tasa Interes Mercado	11,2%
d/v	40%
E/V	60%
D/E	67%
T. Impuesto	25,00%
CALCULO Ke apalancado	9,96%
CPPC	8,78%

Elaboración: Sebastián Mesa

5.7.2 Valor Actual Neto

El valor presente neto es la diferencia entre el valor de mercado de una inversión y su costo. Es decir cuánto valor se crea o se agrega hoy al efectuar una inversión. La regla del valor presente neto es basa en que una inversión se debe aceptar si el valor presente neto es positivo y rechazarla si es negativo.

San Luis Farms en el análisis del VAN, basándose en una tasa de descuento ponderada del 8.78% y una Inversión Inicial de \$4373459.04, es igual a 1.606.391,24 positivo, es decir el proyecto tiene un valor positivo mayor a cero por lo que se puede considerar viable.

FLUJOS NETOS	
	II -\$ 4.373.459,04
2014	1.638.786
2015	1.305.442
2016	1.342.135
2017	1.664.940
2018	1.733.952

VAN	\$ 1.606.391,24
------------	------------------------

Elaboración: Sebastián Mesa

5.7.3 Tasa Interna de Retorno

La tasa interna de Retorno de Capital que arroja el proyecto es de 22%, es decir sobrepasa la tasa máxima de rendimiento exigida por el proyecto, considerándola rentable.

TASA INTERNA DE RETORNO/ TIR	22%
-------------------------------------	-----

5.7.4 Periodo de Recuperación

El periodo de recuperación es el tiempo que se requiere para que una inversión genere flujos de efectivo suficientes para recobrar su costo inicial. Este método se basa en que una inversión es aceptable si su periodo de recuperación calculada es menor que algún número pre establecido en años.

Una vez calculado y analizando los flujos netos del proyecto se obtuvo que la recuperación del proyecto se la hace en 1 año 9 meses, tiempo menor a lo esperado.

PERIODO DE RECUPERACION	
F.N(2014-2017)	7.685.254,7
Costo no Recuperado	3.311.795,7
Fracción año	1,91
P.R.I	1,91 AÑOS

Elaboración: Sebastián Mesa

5.8 APLICACIÓN DE ÍNDICES FINANCIEROS

Las razones o índices financieros no son más que relaciones que se establecen entre las cifras de los estados financieros para facilitar su análisis e interpretación. A través de ellas se pueden detectar las tendencias, las variaciones estacionales, los cambios de cíclicos y las variaciones irregulares que se pueden presentar las cifras de los estados financieros (**Sánchez, 2006**)

5.8.1 Índices de Liquidez

FORMULA		2014	2015	2016	2017	2018
LIQUIDEZ						
Razón Corriente:	Activo Corriente/Pasivo Corriente	1.40	1.82	1.75	1.35	1.36
Prueba Ácida	(Activo Corriente-Inventarios)/Pasivo Corriente	1.25	1.63	1.57	1.22	1.23

Elaboración: Sebastián Mesa

Al analizar los Índices de Liquidez se determina que la empresa como tal en el corto plazo es muy líquida debido al giro del negocio que se establece. La tendencia del año 2014 al 2018 en promedio nos dice que por cada unidad de financiamiento se tiene 1,30 para cubrir el mismo. Estos rubros son corroborados el momento de realizar el segundo índice de liquidez "Prueba Ácida".

5.8.2 Índices de Apalancamiento

RAZONES DE APALANCAMIENTO						
Endeudamiento	Pasivo Total /Activo Total	0,34	0,29	0,25	0,17	0,19
Endeudamiento C/P	Pasivo C/P / Total Activo	0,06	0,05	0,05	0,07	0,08
Endeudamiento L/P	Pasivo L/P / Total Activo	0,29	0,24	0,20	0,16	0,11
Apalancamiento	Pasivo Total / Patrimonio	0,53	0,41	0,34	0,23	0,19

Elaboración: Sebastián Mesa

Las razones de Apalancamiento indican la manera de cómo está financiado el proyecto. Es notable en la razón de endeudamiento el préstamo que realizó la compañía para poder realizar este plan de mejora, el mismo que va disminuyendo hasta el 2018 con un 19%. En el año 2018 la empresa debe verificar sus inversiones y ver los diferentes planes de mejora ya que no puede solo estar financiada por recursos propios y más aún ahora que el gobierno da un sin número de ayuda a los sectores productivos.

5.8.3 Razones de Actividad

RAZONES DE ACTIVIDAD						
Días de Cuentas por pagar	$(\text{Cuentas por pagar} \times 360) / \text{Compras}$	30.00	32	30	28	30
Rotación del Activo	Ventas / Activos	2.06	2.17	2.28	2.40	2.50
Rotación del Activo Fijo	Ventas/ Activos Fijos	2.25	2.38	2.51	2.66	2.80

Por el giro del negocio no se puede establecer rubros de Inventario. Con los proveedores de fertilizantes y demás materiales directos e indirectos se estableció 30 días de crédito aproximadamente lo que es adecuado para la empresa ya que los pagos de los clientes en ciertos casos se demoran más que los mismos debido a las transferencias internacionales con esto se quiere lograr mantener un buen Ciclo de Efectivo.

La rotación de Activo Fijo indica lo que las ventas generan en relación al Activo, en promedio ingresos equivalentes a 2,50 veces de la inversión de los activos.

5.8.4 Razones de Rentabilidad

RAZONES DE RENTABILIDAD						
Margen de Utilidad Bruta	$(\text{Vnts}-\text{CV}) / \text{Vnts}$	63%	59%	56%	65%	64%
Margen de Utilidad en Operaciones	Utilidad en Operaciones / Ventas	46%	45%	38%	49%	47%
Margen de Utilidad Neta	U.N./V.N	26%	29%	25%	32%	31%
Rendimiento Activos	U.N/ Activos	54%	63%	76%	76%	86%
Rendimiento Patrimonio	U.Neta / Patrimonio	83%	88%	76%	98%	96%

. Elaboración: Sebastián Mesa

La rentabilidad es una de las razones financieras más importantes dentro de la evaluación financiera. La actividad florícola se ha caracterizado a nivel nacional como un sector de gran potencia en el país. Como se puede observar en los índices se mantienen una Utilidad Neta de alrededor del 29% en promedio excelente rubro para cualquier negocio lo que hace más atractivo para sus socios y posibles accionistas.

CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- En los últimos años se dio un crecimiento en lo que respecta a las exportaciones del sector florícola que representa, uno de los motores del comercio exterior de Ecuador; es así que presentó un leve incremento porcentual pasando del 11% al 13% en ingresos y del 2,5% al 4% en tonelaje, respecto a 2011. Con respecto al año 2012 se comercializó en el exterior aproximadamente 203.000 toneladas métricas de estos productos, lo que representa para el país el ingreso de alrededor de 728 millones de dólares.
- Los principales destinos de las exportaciones de Sector Flores son los Estados Unidos con un 40%, Rusia con 25% como los principales centros de destino; el resto del mercado se encuentra repartido entre varios países de Europa.
- Alrededor del año 2009 el impulso de la producción de rosas en Ecuador conllevó a un desarrollo de las regiones en las cuales se asienta dicho sector productivo, el aumento de plazas laborales y aumento de salarios mejoraron las posibilidades dentro de cada familia.
- A través de los sistemas automatizados de riego, corte de tallos y producción, el factor tecnológico se volvió importante dentro de la industria, reduciendo tiempos y costos de producción, sin embargo se debe considerar una fuerte inversión para poder adquirir dichas tecnologías de punta.
- Con la implantación de sistemas y equipos para el área administrativos se mantendrá un control adecuado de la empresa florícola, logrando así optimizar los recursos.

- Con respecto a la competencia del sector se determinó que San Luis Farms es líder con relación a su competencia directa en términos de tamaño de empresa, sin embargo existen empresas con mayor tamaño que abarcan más del 70% del mercado.
- El plan de marketing es importante ya que permitirá posicionar a la marca San Luis Farms en los mercados establecidos, por medio de la diferenciación y calidad del producto.
- Se concluye que el plan de mejora es rentable ya que se incrementaran las ventas (de \$529.778.42 en el 2013 a 2'358.000 para el año 2014) a partir del primer año de ejecución del plan debido principalmente a la implementación de 4 hectáreas más de plantación, por lo que en el corto plazo se podrá recuperar lo invertido, generando una utilidad neta prevista del 26% del total de ventas. Y también gracias a las actividades de marketing a realizarse enfocadas en el producto y el servicio al cliente con la finalidad de posicionar a la empresa en mercados internacionales.

6.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda estandarizar los procesos de producción y comercialización en base al modelo de mejora propuesto en el plan.
- Mantener un adecuado control de los materiales e insumos de producción, para evitar su mal uso, pérdidas o robos.
- Realizar investigaciones de mercado que permitan medir el nivel de competitividad de la empresa, así como de las necesidades puntuales de los clientes actuales como potenciales con la finalidad de mejorar el manejo de relaciones con el cliente y posterior posicionamiento.

- Es recomendable realizar las estrategias del plan de marketing adecuadamente y en las fechas adecuadas con la finalidad de incrementar el posicionamiento de la empresa y que se dé a conocer a gran escala tanto en el mercado nacional como en el extranjero.

REFERENCIAS

- F. Álvarez. (2014). *Proyectos de inversión privados*. Recuperado el 18 de Julio del 2014 de http://www.fcsh.espol.edu.ec/Estimacion_TasaDscto_FelipeA
- Banco Central del Ecuador. (2013). *Indicadores económicos*. Recuperado el 20 de mayo de 2013 de <http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>
- Banco Central del Ecuador. (2012). *Inflación*. Recuperado 15 de marzo del 2013 de <http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201201.pdf>
- David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México. Pearson.
- Ecuador Inmediato. (2013). *Exportadores flores se mantienen en incertidumbre por falta acuerdos comerciales*. Recuperado 27 de abril 2013 de http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=194676&umt=exportadores_flores_se_mantienen_en_incertidumbre_por_falta_acuerdos_comerciales
- INEC. (2013). *CIIU. Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Recuperado 12 de abril del 2013 de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- Jiménez, F. y Espinoza, C. (2007). *Costos Industriales*. Cartago, Costa Rica. Editorial Tecnológica.
- MAGAP. (2013). *Catastro de flores de exportación en función de su rentabilidad y uso del suelo*. Recuperado el 18 de abril de 2013 de http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:71yaXVJDM44J:geoportal.magap.gob.ec/geonetwork/srv/eng/resources.get%3Fid%3D8%26fname%3Dcenso_floricola.pdf%26access%3Dprivate+%&cd=5&hl=es&ct
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. México: Pearson Educación.
- PROECUADOR. (2011). Recuperado 20 de marzo del 2013 de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/01/PROEC-AS2011-FLORES.pdf>
- PROECUADOR. (2013). Recuperado 18 abril del 2013 de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/PROEC_GC2013_ECUADOR.pdf
- Sánchez, I. (2006). *Índices Financieros*. Carabobo, Venezuela. Editorial CEATE.
- Trademap. (2014). *Estadísticas del comercio*. Recuperado el 18 de Febrero del 2014 de http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry

ANEXOS

ANEXO 1
MODELO DE LA ENCUESTA

1) ¿Cuál es su grado de satisfacción con respecto a la calidad de la flor de San Luis Farms?

1. Excelente
2. Muy bueno
3. Bueno
4. Regular
5. Malo

Objetivo: Medir el grado de satisfacción que tiene el cliente con respecto a la calidad de del producto.

2) ¿Cuál es su grado de satisfacción con respecto al tiempo de entrega de la flor de San Luis Farms?

1. Excelente
2. Muy bueno
3. Bueno
4. Regular
5. Malo

Objetivo: Identificar si el tiempo de entrega es el adecuado o no.

3) ¿Al momento de elegir una determinada flor, el factor que mayor influye en su decisión es:

1. Tallos largos
2. Botones grandes
3. Colores
4. Todas

Objetivo: Determinar gustos y preferencias del cliente.

4) ¿Cuál es su grado de aceptación referente al precio que maneja con las distintas variedades?

1. Excelente
2. Muy bueno
3. Bueno
4. Regular
5. Malo

Objetivo: Conocer si el cliente está conforme con el precio del producto.

5) ¿Está de acuerdo con las políticas de crédito que maneja nuestra finca?

1. Totalmente de acuerdo
2. De acuerdo
3. Indiferente
4. En desacuerdo
5. Totalmente en desacuerdo

Objetivo: Determinar si el cliente está cómodo con las políticas de crédito.

6) ¿Cuál es su grado de satisfacción por el servicio que recibe por parte de los vendedores?

1. Excelente
2. Muy bueno
3. Bueno
4. Regular
5. Malo

Objetivo: Determinar si el departamento de ventas está cumpliendo correctamente su trabajo.

7) ¿Desearía que la finca cuente con más tipos de variedades?

- A. SI
- B. NO

Objetivo: Determinar si se cumple con la demanda insatisfecha

8) ¿Al momento de elegir una determina marca, es para usted importante que esta cuente con una certificación ambiental?

- A. SI
- B. NO

Objetivo: Identificar gustos y preferencias.

9) ¿Es importante para usted el país de origen de la flor?

- A. SI
- B. NO

Objetivo: Identificar gustos y preferencias.

**10) ¿Está conforme con la presentación y diseño de nuestro producto?
(Siendo 1 conforme y 10 desconforme)**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

Objetivo: Determinar si el cliente está conforme con la presentación del producto o requiere cambios.

11) ¿Cree que su demanda está totalmente cubierta?

- A. Si
- B. No

Objetivo: Determinar la cantidad de demanda cubierta.

12) ¿Considera a nuestra empresa confiable, seria y responsable al momento de realizar un negocio?

1. Totalmente de acuerdo
2. De acuerdo
3. Indiferente
4. En desacuerdo
5. Totalmente en desacuerdo

Objetivo: Identificar el grado de confiabilidad que se tiene ante el cliente.

13) ¿Prefiere nuestra flor sobre el resto de empresas?

- A. SI
- B. NO

Objetivo: Identificar si los clientes tienen fidelidad sobre la marca.

14) ¿Piensa que el personal de la finca brinda la información necesaria para facilitar el seguimiento del producto?

- A. Si
- B. NO

Objetivo: Medir la satisfacción del cliente.

15) ¿En general como le parece el servicio brindado por nuestra empresa?

1. Excelente
2. Muy bueno
3. Bueno
4. Regular
5. Malo

Objetivo: Medir la satisfacción del cliente.

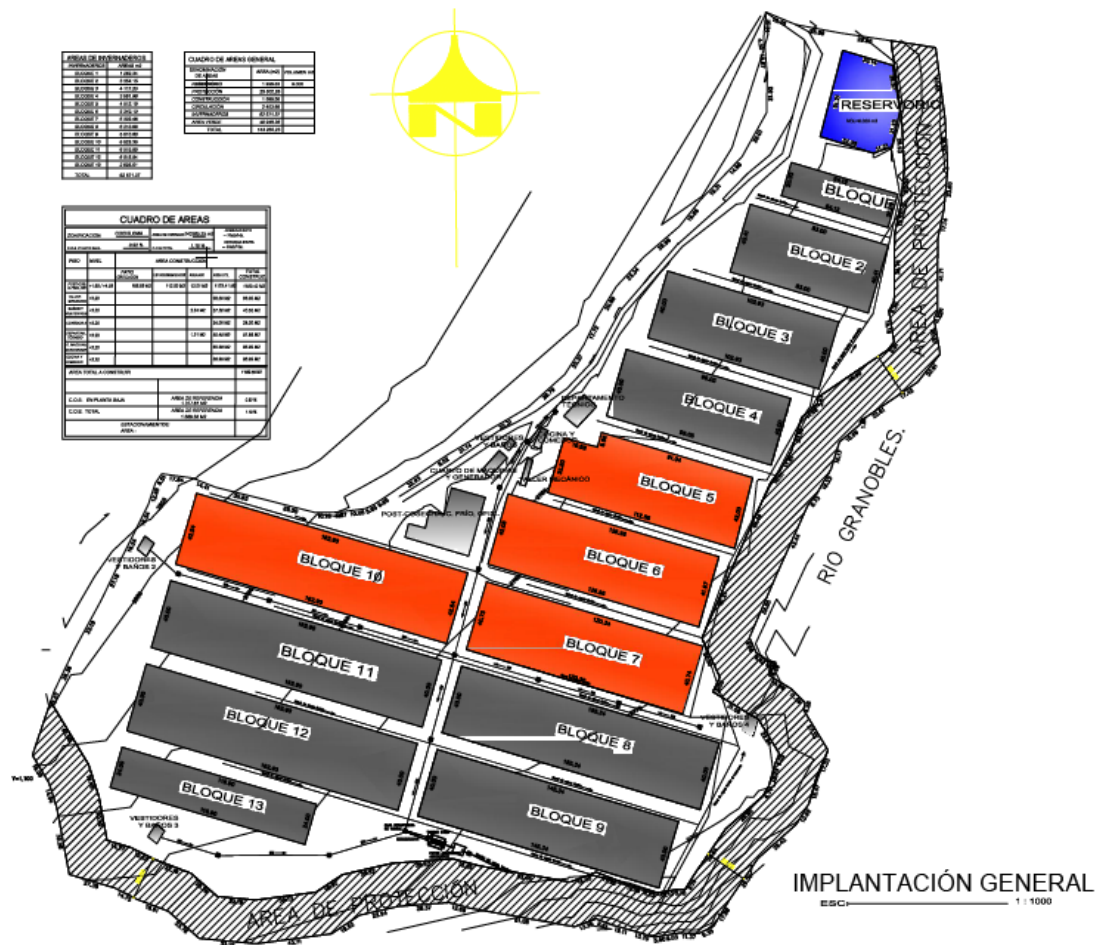
ANEXO 2

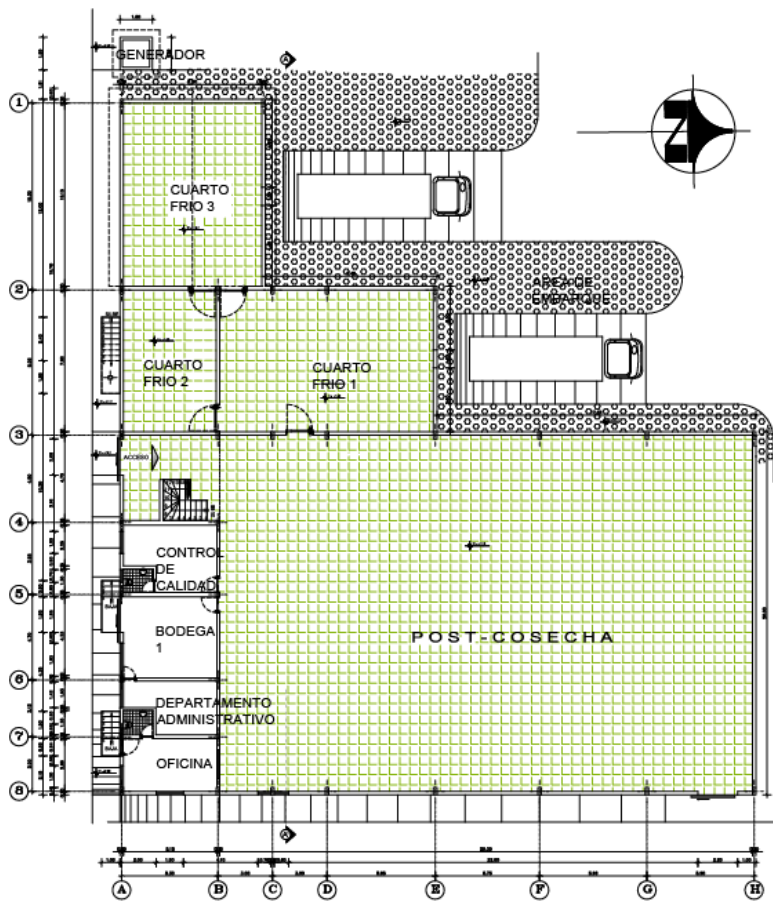
ROL DE PAGOS ACTUAL

ROL ACTUAL									
CARGO	# PERSONAS	SUELDO	DÉCIMO TERCERO	DÉCIMO CUARTO	FONDO DE RESERVA	VACACIONES	APORTE IEES	TOTAL MES	TOTAL ANUAL
Gerente General	1	5.000,00	416,67	28,33	416,67	208,33	472,50	5.597,50	67.170,00
Asistente de Gerencia	1	340,00	28,33	28,33	28,33	14,17	32,13	407,04	4.884,44
Supervisor Cultivo	1	550,00	45,83	28,33	45,83	22,92	51,98	640,94	7.691,30
Supervisor Post Cosecha	1	550,00	45,83	28,33	45,83	22,92	51,98	640,94	7.691,30
Trabajadores Cultivo y Post Cosecha	30	340,00	28,33	28,33	28,33	14,17	32,13	12.211,10	146.533,20
TOTAL								19.497,52	233.970,24

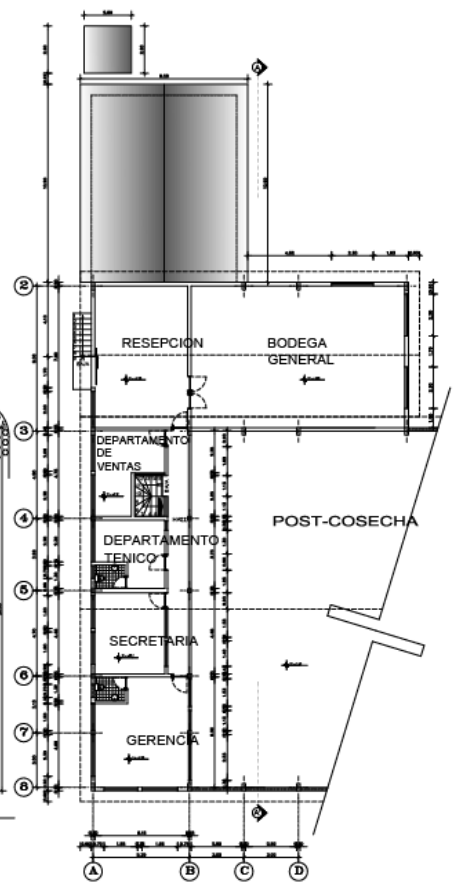
ANEXO 3

PLANOS INTALACIONES Y AREAS DE CULTIVO





PLANTA BAJA "POSTCOSECHA"
EBC-11-100



PLANTA ALTA
EBC-11-100

ANEXO 4

PRESUPUESTO DE VENTAS EN CANTIDADES

Clientes	Proyectado																													
	2014						2015						2016						2017						2018					
Actuales	40	50	60	70	80	90	40	50	60	70	80	90	40	50	60	70	80	90	40	50	60	70	80	90	40	50	60	70	80	90
Exportaciones	576.000	1.728.000	1.152.000	1.152.000	864.000	288.000	576.000	1.728.000	1.152.000	1.152.000	864.000	288.000	576.000	1.728.000	1.152.000	1.152.000	864.000	288.000	580.000	1.740.000	1.160.000	1.160.000	870.000	290.000	580.000	1.740.000	1.160.000	1.160.000	870.000	290.000
Europa	230.400	1.209.600	1.138.176	691.200			230.400	1.209.600	1.138.176	691.200			230.400	1.209.600	1.138.176	691.200			232.000	1.218.000	1.146.080	696.000			232.000	1.218.000	1.146.080	696.000		
Rusia				437.760	846.720	282.240				437.760	846.720	282.240				437.760	846.720	282.240				440.800	852.600	284.200				440.800	852.600	284.200
EEUU	342.720	501.120					342.720	501.120					342.720	501.120					345.100	504.600					345.100	504.600				
Subtotal Exportaciones	573.120	1.710.720	1.138.176	1.128.960	846.720	282.240	573.120	1.710.720	1.138.176	1.128.960	846.720	282.240	573.120	1.710.720	1.138.176	1.128.960	846.720	282.240	577.100	1.722.600	1.146.080	1.136.800	852.600	284.200	577.100	1.722.600	1.146.080	1.136.800	852.600	284.200
Ventas Nacional	2.880	17.280	13.824	23.040	17.280	5.760	2.880	17.280	13.824	23.040	17.280	5.760	2.880	17.280	13.824	23.040	17.280	5.760	2.900	17.400	13.920	23.200	17.400	5.800	2.900	17.400	13.920	23.200	17.400	5.800
Total	576.000	1.728.000	1.152.000	1.152.000	864.000	288.000	576.000	1.728.000	1.152.000	1.152.000	864.000	288.000	576.000	1.728.000	1.152.000	1.152.000	864.000	288.000	580.000	1.740.000	1.160.000	1.160.000	870.000	290.000	580.000	1.740.000	1.160.000	1.160.000	870.000	290.000

PRESUPUESTO DE VENTAS EN (USD)

Clientes	Proyectado																													
	2014						2015						2016						2017						2018					
Exportaciones	40	50	60	70	80	90	40	50	60	70	80	90	40	50	60	70	80	90	40	50	60	70	80	90	40	50	60	70	80	90
	576.000	1.728.000	1.152.000	1.152.000	864.000	288.000	576.000	1.728.000	1.152.000	1.152.000	864.000	288.000	576.000	1.728.000	1.152.000	1.152.000	864.000	288.000	580.000	1.740.000	1.160.000	1.160.000	870.000	290.000	580.000	1.740.000	1.160.000	1.160.000	870.000	290.000
Europa	47969,28	377.758	414.694	323.793			49552,27	390.224	428.379	334.478			51.039	401.931	441.231	344.512			52.894	416.540	457.268	357.034			54.148	426.412	468.105	365.496		
Rusia				227.854	528.861	205.668				235.373	546.314	212.455				242.434	562.703	218.829				251.246	583.156	226.783				257.201	596.977	232.158
EEUU	71.354	156.500					73.709	161.664					75.920	166.514					78.680	172.567					80.544	176.656				
Subtotal Exportaciones	119.324	534.258	414.694	551.647	528.861	205.668	123.261	551.888	428.379	569.851	546.314	212.455	126.959	568.445	441.231	586.947	562.703	218.829	131.574	589.106	457.268	608.280	583.156	226.783	134.692	603.068	468.105	622.697	596.977	232.158
Ventas Nacional	150	899	720	1.199	899	300	155	929	743	1.239	929	310	159	957	766	1.276	957	319	165	992	793	1.322	992	331	169	1.015	812	1.354	1.015	338
Total	119.473	535.157	415.414	552.846	529.761	205.968	123.416	552.817	429.123	571.090	547.243	212.765	127.119	569.402	441.996	588.223	563.660	219.148	131.739	590.098	458.062	609.603	584.148	227.113	134.861	604.084	468.918	624.050	597.992	232.496

ANEXO 5
TABLA DE AMORTIZACIÓN

PRÉSTAMO REALIZADO CON LA CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL

Monto \$ 300.000,00

Tipo de Amortización Alemana

Carga Financiera 9,3396%

Meses de Gracia 1

Plazo 96 meses

Div.	Fecha Pago	Saldo Capital	Capital	Interes	Mora	Abono	Otros	Cuota
1	01/02/2014	\$ 300.000,00	0	2.961,48			945	\$ 3.906,48
2	01/03/2014	\$ 300.000,00	3.157,89	\$ 2.334,90	\$ -	\$ -	945	\$ 6.437,79
3	01/04/2014	\$ 296.842,11	2.631,58	\$ 2.310,32	\$ -	\$ -	945	\$ 5.886,90
4	01/05/2014	\$ 294.210,53	2.631,58	\$ 2.289,84	\$ -	\$ -	945	\$ 5.866,42
5	01/06/2014	\$ 291.578,95	2.631,58	\$ 2.269,36	\$ -	\$ -	945	\$ 5.845,94
6	01/07/2014	\$ 288.947,37	2.631,58	\$ 2.248,88	\$ -	\$ -	945	\$ 5.825,46
7	01/08/2014	\$ 286.315,79	2.631,58	\$ 2.228,40	\$ -	\$ -	945	\$ 5.804,97
8	01/09/2014	\$ 283.684,21	2.631,58	\$ 2.207,91	\$ -	\$ -	945	\$ 5.784,49
9	01/10/2014	\$ 281.052,63	2.631,58	\$ 2.187,43	\$ -	\$ -	945	\$ 5.764,01
10	01/11/2014	\$ 278.421,05	2.631,58	\$ 2.166,95	\$ -	\$ -	945	\$ 5.743,53
11	01/12/2014	\$ 275.789,47	2.631,58	\$ 2.146,47	\$ -	\$ -	945	\$ 5.723,05
12	01/01/2015	\$ 273.157,89	2.631,58	\$ 2.125,99	\$ -	\$ -		\$ 4.757,57
13	01/02/2015	\$ 270.526,32	2.631,58	\$ 2.105,51	\$ -	\$ -		\$ 4.737,09
14	01/03/2015	\$ 267.894,74	2.631,58	\$ 2.085,02	\$ -	\$ -		\$ 4.716,60
15	01/04/2015	\$ 265.263,16	2.631,58	\$ 2.064,54	\$ -	\$ -		\$ 4.696,12
16	01/05/2015	\$ 262.631,58	2.631,58	\$ 2.044,06	\$ -	\$ -		\$ 4.675,64
17	01/06/2015	\$ 260.000,00	2.631,58	\$ 2.023,58	\$ -	\$ -		\$ 4.655,16
18	01/07/2015	\$ 257.368,42	2.631,58	\$ 2.003,10	\$ -	\$ -		\$ 4.634,68
19	01/08/2015	\$ 254.736,84	2.631,58	\$ 1.982,62	\$ -	\$ -		\$ 4.614,20
20	01/09/2015	\$ 252.105,26	2.631,58	\$ 1.962,14	\$ -	\$ -		\$ 4.593,71
21	01/10/2015	\$ 249.473,68	2.631,58	\$ 1.941,65	\$ -	\$ -		\$ 4.573,23
22	01/11/2015	\$ 246.842,11	2.631,58	\$ 1.921,17	\$ -	\$ -		\$ 4.552,75
23	01/12/2015	\$ 244.210,53	2.631,58	\$ 1.900,69	\$ -	\$ -		\$ 4.532,27

24	01/01/2016	\$ 241.578,95	2.631,58	\$ 1.880,21	\$ -	\$ -	\$ 4.511,79
25	01/02/2016	\$ 238.947,37	2.631,58	\$ 1.859,73	\$ -	\$ -	\$ 4.491,31
26	01/03/2016	\$ 236.315,79	2.631,58	\$ 1.839,25	\$ -	\$ -	\$ 4.470,82
27	01/04/2016	\$ 233.684,21	2.631,58	\$ 1.818,76	\$ -	\$ -	\$ 4.450,34
28	01/05/2016	\$ 231.052,63	2.631,58	\$ 1.798,28	\$ -	\$ -	\$ 4.429,86
29	01/06/2016	\$ 228.421,05	2.631,58	\$ 1.777,80	\$ -	\$ -	\$ 4.409,38
30	01/07/2016	\$ 225.789,47	2.631,58	\$ 1.757,32	\$ -	\$ -	\$ 4.388,90
31	01/08/2016	\$ 223.157,89	2.631,58	\$ 1.736,84	\$ -	\$ -	\$ 4.368,42
32	01/09/2016	\$ 220.526,32	2.631,58	\$ 1.716,36	\$ -	\$ -	\$ 4.347,94
33	01/10/2016	\$ 217.894,74	2.631,58	\$ 1.695,87	\$ -	\$ -	\$ 4.327,45
34	01/11/2016	\$ 215.263,16	2.631,58	\$ 1.675,39	\$ -	\$ -	\$ 4.306,97
35	01/12/2016	\$ 212.631,58	2.631,58	\$ 1.654,91	\$ -	\$ -	\$ 4.286,49
36	01/01/2017	\$ 210.000,00	2.631,58	\$ 1.634,43	\$ -	\$ -	\$ 4.266,01
37	01/02/2017	\$ 207.368,42	2.631,58	\$ 1.613,95	\$ -	\$ -	\$ 4.245,53
38	01/03/2017	\$ 204.736,84	2.631,58	\$ 1.593,47	\$ -	\$ -	\$ 4.225,05
39	01/04/2017	\$ 202.105,26	2.631,58	\$ 1.572,99	\$ -	\$ -	\$ 4.204,56
40	01/05/2017	\$ 199.473,68	2.631,58	\$ 1.552,50	\$ -	\$ -	\$ 4.184,08
41	01/06/2017	\$ 196.842,11	2.631,58	\$ 1.532,02	\$ -	\$ -	\$ 4.163,60
42	01/07/2017	\$ 194.210,53	2.631,58	\$ 1.511,54	\$ -	\$ -	\$ 4.143,12
43	01/08/2017	\$ 191.578,95	2.631,58	\$ 1.491,06	\$ -	\$ -	\$ 4.122,64
44	01/09/2017	\$ 188.947,37	2.631,58	\$ 1.470,58	\$ -	\$ -	\$ 4.102,16
45	01/10/2017	\$ 186.315,79	2.631,58	\$ 1.450,10	\$ -	\$ -	\$ 4.081,67
46	01/11/2017	\$ 183.684,21	2.631,58	\$ 1.429,61	\$ -	\$ -	\$ 4.061,19
47	01/12/2017	\$ 181.052,63	2.631,58	\$ 1.409,13	\$ -	\$ -	\$ 4.040,71
48	01/01/2018	\$ 178.421,05	2.631,58	\$ 1.388,65	\$ -	\$ -	\$ 4.020,23
49	01/02/2018	\$ 175.789,47	2.631,58	\$ 1.368,17	\$ -	\$ -	\$ 3.999,75
50	01/03/2018	\$ 173.157,89	2.631,58	\$ 1.347,69	\$ -	\$ -	\$ 3.979,27
51	01/04/2018	\$ 170.526,32	2.631,58	\$ 1.327,21	\$ -	\$ -	\$ 3.958,79
52	01/05/2018	\$ 167.894,74	2.631,58	\$ 1.306,72	\$ -	\$ -	\$ 3.938,30
53	01/06/2018	\$ 165.263,16	2.631,58	\$ 1.286,24	\$ -	\$ -	\$ 3.917,82
54	01/07/2018	\$ 162.631,58	2.631,58	\$ 1.265,76	\$ -	\$ -	\$ 3.897,34
55	01/08/2018	\$ 160.000,00	2.631,58	\$ 1.245,28	\$ -	\$ -	\$ 3.876,86
56	01/09/2018	\$ 157.368,42	2.631,58	\$ 1.224,80	\$ -	\$ -	\$ 3.856,38
57	01/10/2018	\$ 154.736,84	2.631,58	\$ 1.204,32	\$ -	\$ -	\$ 3.835,90
58	01/11/2018	\$ 152.105,26	2.631,58	\$ 1.183,84	\$ -	\$ -	\$ 3.815,41
59	01/12/2018	\$ 149.473,68	2.631,58	\$ 1.163,35	\$ -	\$ -	\$ 3.794,93
60	01/01/2019	\$ 146.842,11	2.631,58	\$ 1.142,87	\$ -	\$ -	\$ 3.774,45

61	01/02/2019	\$ 144.210,53	2.631,58	\$ 1.122,39	\$ -	\$ -	\$ 3.753,97
62	01/03/2019	\$ 141.578,95	2.631,58	\$ 1.101,91	\$ -	\$ -	\$ 3.733,49
63	01/04/2019	\$ 138.947,37	2.631,58	\$ 1.081,43	\$ -	\$ -	\$ 3.713,01
64	01/05/2019	\$ 136.315,79	2.631,58	\$ 1.060,95	\$ -	\$ -	\$ 3.692,52
65	01/06/2019	\$ 133.684,21	2.631,58	\$ 1.040,46	\$ -	\$ -	\$ 3.672,04
66	01/07/2019	\$ 131.052,63	2.631,58	\$ 1.019,98	\$ -	\$ -	\$ 3.651,56
67	01/08/2019	\$ 128.421,05	2.631,58	\$ 999,50	\$ -	\$ -	\$ 3.631,08
68	01/09/2019	\$ 125.789,47	2.631,58	\$ 979,02	\$ -	\$ -	\$ 3.610,60
69	01/10/2019	\$ 123.157,89	2.631,58	\$ 958,54	\$ -	\$ -	\$ 3.590,12
70	01/11/2019	\$ 120.526,32	2.631,58	\$ 938,06	\$ -	\$ -	\$ 3.569,64
71	01/12/2019	\$ 117.894,74	2.631,58	\$ 917,57	\$ -	\$ -	\$ 3.549,15
72	01/01/2020	\$ 115.263,16	2.631,58	\$ 897,09	\$ -	\$ -	\$ 3.528,67
73	01/02/2020	\$ 112.631,58	2.631,58	\$ 876,61	\$ -	\$ -	\$ 3.508,19
74	01/03/2020	\$ 110.000,00	2.631,58	\$ 856,13	\$ -	\$ -	\$ 3.487,71
75	01/04/2020	\$ 107.368,42	2.631,58	\$ 835,65	\$ -	\$ -	\$ 3.467,23
76	01/05/2020	\$ 104.736,84	2.631,58	\$ 815,17	\$ -	\$ -	\$ 3.446,75
77	01/06/2020	\$ 102.105,26	2.631,58	\$ 794,69	\$ -	\$ -	\$ 3.426,26
78	01/07/2020	\$ 99.473,68	2.631,58	\$ 774,20	\$ -	\$ -	\$ 3.405,78
79	01/08/2020	\$ 96.842,11	2.631,58	\$ 753,72	\$ -	\$ -	\$ 3.385,30
80	01/09/2020	\$ 94.210,53	2.631,58	\$ 733,24	\$ -	\$ -	\$ 3.364,82
81	01/10/2020	\$ 91.578,95	2.631,58	\$ 712,76	\$ -	\$ -	\$ 3.344,34
82	01/11/2020	\$ 88.947,37	2.631,58	\$ 692,28	\$ -	\$ -	\$ 3.323,86
83	01/12/2020	\$ 86.315,79	2.631,58	\$ 671,80	\$ -	\$ -	\$ 3.303,37
84	01/01/2021	\$ 83.684,21	2.631,58	\$ 651,31	\$ -	\$ -	\$ 3.282,89
85	01/02/2021	\$ 81.052,63	2.631,58	\$ 630,83	\$ -	\$ -	\$ 3.262,41
86	01/03/2021	\$ 78.421,05	2.631,58	\$ 610,35	\$ -	\$ -	\$ 3.241,93
87	01/04/2021	\$ 75.789,47	2.631,58	\$ 589,87	\$ -	\$ -	\$ 3.221,45
88	01/05/2021	\$ 73.157,89	2.631,58	\$ 569,39	\$ -	\$ -	\$ 3.200,97
89	01/06/2021	\$ 70.526,32	2.631,58	\$ 548,91	\$ -	\$ -	\$ 3.180,49
90	01/07/2021	\$ 67.894,74	2.631,58	\$ 528,42	\$ -	\$ -	\$ 3.160,00
91	01/08/2021	\$ 65.263,16	2.631,58	\$ 507,94	\$ -	\$ -	\$ 3.139,52
92	01/09/2021	\$ 62.631,58	2.631,58	\$ 487,46	\$ -	\$ -	\$ 3.119,04
93	01/10/2021	\$ 60.000,00	2.631,58	\$ 466,98	\$ -	\$ -	\$ 3.098,56
94	01/11/2021	\$ 57.368,42	2.631,58	\$ 446,50	\$ -	\$ -	\$ 3.078,08
95	01/12/2021	\$ 54.736,84	2.631,58	\$ 426,02	\$ -	\$ -	\$ 3.057,60
96	01/01/2022	\$ 52.105,26	2.631,58	\$ 405,54	\$ -	\$ -	\$ 3.037,11

ANEXO 6

BALANCE GENERAL

SAN LUIS FARMS
BALANCE GENERAL PROFORMA
(En unidades monetarias)

Concepto	PROYECTADO								
	2014	2015	Variación	2016	Variación	2017	Variación	2018	Variación
ACTIVO									
Bancos	12.345,00	14.897,00	2.552,00	14.320,00	-577,00	14.735,28	415,28	15.162,60	427,32
Inventario de Producto Terminado	9.987,00	10.236,68	249,67	10.492,59	255,92	10.754,91	262,31	11.023,78	268,87
Caja	8.900,00	9.012,34	112,34	6.780,00	-2.232,34	6.868,14	88,14	6.957,43	89,29
Cuentas por cobrar	63.000,00	66.740,00	3.740,00	70.689,40	3.949,40	74.858,90	4.169,50	78.934,00	4.075,10
Total Efectivo y Equivalentes	94.232,00	100.886,02	6.654,02	102.281,99	1.395,98	107.217,23	4.935,23	112.077,81	4.860,58
Propiedad, Planta y Equipo									
Bombas de Agua	8.000,00	8.000,00	0,00	8.000,00	0,00	8.000,00	0,00	8.000,00	0,00
Motocultor	10.000,00	10.000,00	0,00	10.000,00	0,00	10.000,00	0,00	10.000,00	0,00
Equipo de Fumigación	1.500,00	1.500,00	0,00	1.500,00	0,00	1.500,00	0,00	1.500,00	0,00
Sistema de Enfriamiento	5.000,00	5.000,00	0,00	5.000,00	0,00	5.000,00	0,00	5.000,00	0,00
Cortador de Patas	500,00	500,00	0,00	500,00	0,00	500,00	0,00	500,00	0,00
Terreno	645.780,00	645.780,00	0,00	645.780,00	0,00	645.780,00	0,00	645.780,00	0,00
Edificio	123.456,00	123.456,00	0,00	123.456,00	0,00	123.456,00	0,00	123.456,00	0,00
Depreciacion Acumulada (-)	-5.572,00	-29.756,53	-24.184,53	-53.941,06	-24.184,53	-78.125,79	-24.184,73	-102.310,32	-24.184,53
Compresor	300,00	300,00	0,00	300,00	0,00	300,00	0,00	300,00	0,00
Motocierra	600,00	600,00	0,00	600,00	0,00	600,00	0,00	600,00	0,00
Poldadora	700,00	700,00	0,00	700,00	0,00	700,00	0,00	700,00	0,00
Soldadora	500,00	500,00	0,00	500,00	0,00	500,00	0,00	500,00	0,00
Sistema de Riego	12.500,00	12.500,00	0,00	12.500,00	0,00	12.500,00	0,00	12.500,00	0,00
Estructura de Invernaderos	180.000,00	180.000,00	0,00	180.000,00	0,00	180.000,00	0,00	180.000,00	0,00
Sistema de Riego	25.000,00	25.000,00	0,00	25.000,00	0,00	25.000,00	0,00	25.000,00	0,00
Equipo de Fumigación	1.500,00	1.500,00	0,00	1.500,00	0,00	1.500,00	0,00	1.500,00	0,00
Computadora de Riego	21.800,00	21.800,00	0,00	21.800,00	0,00	21.800,00	0,00	21.800,00	0,00
Sistema para cuarto frío	5.000,00	5.000,00	0,00	5.000,00	0,00	5.000,00	0,00	5.000,00	0,00

ANEXO 7
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

SAN LUIS FARMS
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO
(En unidades monetarias)

Concepto	Proyectado										Total
	2014		2015		2016		2017		2018		
	Parcial	Total	Parcial	Total	Parcial	Total	Parcial	Total	Parcial	Total	
Ventas		2.358.619,52		2.436.453,96		2.509.547,58		2.600.762,66		2.662.400,74	12.567.784,46
Costo de ventas		870.887,38		994.605,93		1.113.516,57		906.864,12		958.737,70	4.844.611,71
Utilidad Bruta en Ventas		1.487.732,14		1.441.848,03		1.396.031,01		1.693.898,54		1.703.663,03	7.723.172,75
Gastos de Operación		406.191,11		355.771,17		436.699,66		431.811,73		439.883,89	2.070.357,56
Gastos de <u>ventas&administración</u>	356.461,17		310.012,20		394.687,32		406.270,15		417.045,41		1.884.476,24
Gastos <u>Interes</u>	40.629,94		39.035,07		35.086,72		18.261,38		15.312,03		
Gasto <u>Publicidad</u>	9.100,00		6.723,90		6.925,62		7.280,21		7.526,45		
Utilidad Operacional		1.081.541,02		1.086.076,86		959.331,35		1.262.086,81		1.263.779,15	5.652.815,19
15% Participación trabajadores		162.231,15		162.911,53		143.899,70		189.313,02		189.566,87	847.922,28
Utilidad antes de Impuestos		919.309,87		923.165,33		815.431,65		1.072.773,79		1.074.212,27	4.804.892,91
25% Impuesto a la renta		229.827,47		138.474,80		122.314,75		160.916,07		161.131,84	812.664,92
Utilidad antes de Reservas		689.482,40		784.690,53		693.116,90		911.857,72		913.080,43	3.992.227,99
10% Reserva Legal		68.948,24		78.469,05		69.311,69		91.185,77		91.308,04	399.222,80
Utilidad del Ejercicio		620.534,16		706.221,48		623.805,21		820.671,95		821.772,39	3.593.005,19

ANEXO 8

FLUJOS DE EFECTIVO

