



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS FACEA**

**PLAN DE MEJORA DE LA EMPRESA PROTEAS DEL SOL ANDINO**

**Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de Ingeniera en Marketing**

**Profesor Guía**

**Marco Pazos**

**Autora**

**Pamela Johana Arcos Álvarez**

**Año**

**2016**

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

---

Marco Pazos

Ingeniero

CI: 170801314

## 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.”

---

Pamela Johana Arcos Álvarez

C.I: 1722867056

## AGRADECIMIENTOS

A la Universidad de las Américas por abrirme sus puertas y darme la oportunidad de formarme en sus aulas.

A todos los profesores que a lo largo de mi vida estudiantil me dejaron sus enseñanzas y permitieron que cumpla esta meta.

Al Ingeniero Marco Pazos quien con sus conocimientos, dedicación y responsabilidad dirigió mi Proyecto de Titulación e hizo posible la culminación del mismo.

## DEDICATORIA

A mis padres, quienes forjaron y guiaron mi vida gracias por todo su esfuerzo, por enseñarme mucho más de lo que aprendí en las aulas y por convertirme en la persona que soy ahora, sin ellos nada de esto sería posible, los amo.

## RESUMEN

Las flores ecuatorianas son consideradas como unas de las mejores del mundo, debido a su gran calidad y belleza. El Ecuador está situado en un lugar estratégico en la línea ecuatorial lo cual produce que su clima sea tropical, húmedo y presenta una gran luminosidad, lo que lo hace un país perfecto para el cultivo de flores. El sector floricultor representa uno de los rubros más grandes de los ingresos del país debido a las exportaciones no tradicionales. Proteas del Sol Andino Inc. es una empresa Ecuatoriana dedicada a la producción y comercialización de Proteas al mercado internacional, en la actualidad la empresa tiene una producción aproximada de 5.600.000 tallos, de los cuales en realidad a la pos cosecha entran 4.217.795 tallos. Sin embargo, de la flor exportable el 12% de flor de calidad se queda sin ser colocada debido a diferentes razones como la estacionalidad, los requerimientos del cliente, la cancelación de pedidos y los retrasos de embarque. La oportunidad de mejora que se plantea para la empresa es la introducción de las Proteas en el mercado nacional para aprovechar ese porcentaje de flor que está siendo desechada a través de la implantación de un punto de comercialización dentro de la ciudad de Quito que se apoye en las estrategias del mix de marketing desarrolladas por un departamento de marketing.

## ABSTRACT

Ecuadorian flowers are considered among the best in the world due to its high quality and beauty. Ecuador is located in a strategic location on the equator which produces its climate to be tropical, humid, with a good light, making it perfect for the cultivation of flowers. The flower industry is one of the largest items of income of the country due to the non-traditional exports. Proteas del Sol Andino Inc. is an Ecuadorian company dedicated to the production and commercialization of Proteas to the international market, the company currently has a production of approximately 5.600.000 stems, of which only 4.217.795 enter to postharvest. However, 12% of export flower remains without being placed due to various reasons such as seasonality, customer requirements, order cancellations and delays of shipment. The improvement opportunity that arises for the company is the introduction of Proteas in the national market to take advantage of that percentage of flower that is being discarded, through the implementation of a commercialization point within the city of Quito that relies on the mix of marketing strategies developed by a marketing department.

# ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN .....	1
1.2	Justificación del Trabajo .....	1
1.2.2	Objetivo General del trabajo .....	1
1.2.3	Objetivos Específicos del trabajo .....	1
2.	ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO .....	2
2.1	Análisis del entorno externo.....	2
2.1.1	Entorno externo (entorno económico, político, social y tecnológico).....	2
2.1.1.1	Económico.....	2
2.1.1.1.1	Producto Interno Bruto (PIB) .....	2
2.1.1.1.2	Balanza Comercial: Exportaciones e Importaciones.....	2
2.1.1.1.3	Inflación.....	2
2.1.1.2	Político/Legal .....	3
2.1.1.2.1	Estabilidad política en el Ecuador.....	3
2.1.1.2.2	Cambio en la matriz productiva. ....	3
2.1.1.2.3	Acuerdos Comerciales. ....	4
2.1.1.2.4	Ley de Gestión Ambiental y Ley de prevención y Control de la Contaminación Ambiental. ....	4
2.1.1.3	Social /Ecológico. ....	4
2.1.1.3.1	Población. ....	4
2.1.1.3.2	Población económicamente activa, desempleo y analfabetismo. ....	5
2.1.1.3.3	Estratificación del nivel Socioeconómico. ....	5
2.1.1.3.4	Agrocalidad. ....	5
2.1.1.3.5	Impacto Ambiental de las florícolas en el Ecuador. ....	5
2.1.1.4	Tecnológico. ....	6
2.1.2	Análisis de la industria (PORTER) .....	6
2.1.2.1	Clientes.....	6
2.1.2.2	Proveedores. ....	6
2.1.2.3	Nuevos competidores entrantes: Barreras de entrada. ....	6
2.1.2.4	Amenaza de productos sustitutos. ....	7
2.1.2.5	Competidores. ....	7

2.2	Análisis Interno .....	7
2.2.1	Filosofía y estructura organizacional.....	7
2.2.1.1	Misión .....	7
2.2.1.2	Visión.....	8
2.2.1.3	Objetivos.....	8
2.2.1.4	Política de calidad y seguridad .....	8
2.2.1.5	Estructura organizacional .....	8
2.2.2	Producción y operaciones.....	9
2.2.2.1	Preparación de suelo .....	9
2.2.2.2	Desinfección del suelo .....	9
2.2.2.3	Construcción de camas .....	10
2.2.2.4	Siembra, resiembra y mortalidad .....	10
2.2.2.5	Labores de cultivo.....	10
2.2.2.6	Estimado de producción .....	11
2.2.2.7	Cosecha de tallos .....	11
2.2.2.8	Traslado de la flor a pos cosecha .....	11
2.2.2.9	Postcosecha .....	11
2.2.2.10	Comercialización .....	11
2.2.2.11	Capacidad de producción .....	12
2.2.2.12	Horario de trabajo .....	12
2.2.2.13	Proveedores .....	12
2.2.3	Investigación y desarrollo .....	13
2.2.4	Sistemas de información general.....	13
2.2.5	Marketing y comercialización.....	14
2.2.5.1	Producto .....	15
2.2.5.1.1	Cartera actual de productos. ....	15
2.2.5.2	Precio .....	16
2.2.5.3	Plaza .....	16
2.2.5.4	Promoción .....	16
2.2.6	Finanzas y contabilidad. ....	17
2.2.7	Matriz de Análisis FODA.....	18
3.	EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORA.....	18
3.1	Misión .....	19
3.2	Visión.....	19

3.3	Objetivos.....	19
3.4	Creación del departamento de marketing y comercialización.....	19
3.5	Creación de un punto de comercialización de la empresa en la ciudad de Quito .....	20
3.6	Matriz de expansión producto-mercado.....	20
3.7	Segmentación y mercado meta. ....	21
3.8	Investigación de mercados. ....	22
3.8.1	Objetivo de la investigación .....	22
3.8.2	Objetivos específicos.....	22
3.8.3	Conclusiones de las encuestas .....	22
3.8.4	Conclusiones de las entrevistas.....	23
3.8.4.1	Entrevista al consumidor.....	23
3.8.4.2	Entrevista al cliente.....	24
3.8.4.3	Entrevista al Gerente Proteas del Sol Andino .....	24
3.8.5	Estrategia de Posicionamiento .....	25
3.8.6	Positioning Statement.....	26
3.8.7	Mezcla integrada de Marketing .....	26
3.8.7.1	Producto .....	26
3.8.7.1.1	Beneficio básico .....	26
3.8.7.1.2	Producto Real .....	26
3.8.7.1.3	Producto Aumentado.....	26
3.8.7.2	Precio. ....	26
3.8.7.3	Plaza, distribución y logística.....	27
3.8.7.4	Publicidad y Promoción .....	28
3.8.7.4.1	Publicidad .....	28
3.8.7.4.2	Promoción de ventas.....	28
3.8.7.4.3	Relaciones públicas .....	29
3.8.7.4.4	Ventas personales.....	29
3.8.7.4.5	Marketing directo.....	29
3.8.8	Plan de mejora costado y tiempos. ....	29
4.	<b>PROYECCIÓN Y EVALUACIÓN FINANCIERA SOBRE FLUJOS INCREMENTALES .....</b>	<b>29</b>
4.1	Proyección de estado de resultados, estado de situación financiera y estado de flujo de efectivo. ....	30

4.2	Inversión requerida, capital de trabajo y estructura de capital.....	30
4.3	Estado y evaluación financiera del proyecto.....	31
4.4	Índices financieros .....	32
5.	<b>CONCLUSIONES GENERALES</b> .....	33
	Referencias .....	34

## INDICE DE TABLAS

1. VENTAS POR VARIEDADES PROTEAS DEL SOL ANDINO-SEPTIEMBRE 2015 .....	16
2. INDICES FINANCIEROS PROTEAS DEL SOL ANDINO.....	17
3. MATRIZ FODA PROTEAS DEL SOL ANDINO.....	18
4. MATRIZ DE EXPANSIÓN PRODUCTO-MERCADO.....	20
5. SEGMENTACIÓN Y MERCADO META PARA EL PLAN DE MEJORA.....	21
6. MATRIZ DE ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO.....	25
7. CONSOLIDADO ESTADO DE RESULTADOS PROTEAS DEL SOL ANDINO .....	30
8. CAPITAL DE TRABAJO NETO .....	31
9. EVALUACIÓN FINANCIERA DE LA PROPUESTA DE MEJORA.....	31
10. CÁLCULO DEL CAPM .....	32
11. ÍNDICES FINANCIEROS PROTEAS DEL SOL ANDINO .....	32
12. BALANZA COMERCIAL Y EXPORTACIONES.....	1
13. MATRIZ EFE-PROTEAS DEL SOL ANDINO .....	2
14. MATRIZ EFI-PROTEAS DEL SOL ANDINO.....	4
15. PROYECCIÓN INCREMENTAL DEL PLAN DE MEJORA EN LOS ESTADOS DE RESULTADOS DE PROTEAS DEL SOL ANDINO .....	8
16. PROYECCIÓN INCREMENTAL DEL PLAN DE MEJORA EN EL BALANCE GENERAL DE PROTEAS DEL SOL ANDINO .....	8
17. PROYECCIÓN INCREMENTAL DEL PLAN DE MEJORA EN ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO DE PROTEAS DEL SOL ANDINO .....	8
18. INVERSIÓN PLAN DE MEJORA PROTEAS DEL SOL ANDINO.....	8
19: INVERSIÓN REQUERIDA PARA EL PLAN DE MEJORA .....	8
20. COSTOS Y GASTOS PLAN DE MEJORA PROTEAS DEL SOL ANDINO .....	8

## INDICE DE FIGURAS

1. PIB POR CLASE DE ACTIVIDAD ECONÓMICA .....	1
2. INFLACIÓN MENSUAL DEL ECUADOR .....	1
3: POBLACIÓN TOTAL Y TASA DE CRECIMIENTO .....	2
4: ESTRATIFICACIÓN DEL NIVEL SOCIOECONÓMICO .....	2
5: PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN 15 EMPRESAS LÍDERES .....	3
6: ORGANIGRAMA ACTUAL Y PROPUESTO PROTEAS DEL SOL ANDINO .....	3
7. ENCUESTAS INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	7
8. VISITA PLANTACIÓN FLORÍCOLA PROTEAS DEL SOL ANDINO.....	8
9. SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN MULTICANAL PROTEAS DEL SOL.....	8
10. VARIEDADES DE PROTEAS- PROTEAS DEL SOL ANDINO.....	8

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.2 Justificación del Trabajo**

Proteas del Sol Andino Inc. es una empresa Ecuatoriana dedicada a la producción y comercialización de Proteas al mercado internacional, en la actualidad la empresa tiene una producción aproximada de 5.600.000 tallos, de los cuales en realidad a la pos cosecha entran 4.217.795. Sin embargo, de la flor exportable el 12% de flor de calidad se queda sin ser colocada debido a diferentes razones como la estacionalidad, los requerimientos del cliente, la cancelación de pedidos y los retrasos de embarque. La oportunidad de mejora que se plantea para la empresa es la introducción de las Proteas en el mercado nacional para aprovechar ese porcentaje de flor que está siendo desechada a través de la implantación de un punto de comercialización dentro de la ciudad de Quito que se apoye en las estrategias del mix de marketing desarrolladas por un departamento de marketing.

#### **1.2.2 Objetivo General del trabajo**

Determinar si la oportunidad de mejora planteada para la empresa Proteas del Sol Andino es lo que realmente necesita la empresa, las estrategias adecuadas para su implementación y su viabilidad para poder implantarla.

#### **1.2.3 Objetivos Específicos del trabajo**

- Realizar un análisis del entorno externo enfocado a la industria florícola en el Ecuador tomando en cuenta variables económicas, políticas, sociales y tecnológicas.
- Realizar un análisis de la industria florícola en el Ecuador tomando en cuenta todas las fuerzas de PORTER.
- Realizar un análisis interno que incluya filosofía y estructura organizacional, producción y operaciones, investigación y desarrollo, sistemas de información general, marketing, finanzas y contabilidad de la empresa Proteas del Sol Andino para visualizar la situación actual de la compañía.
- Realizar un análisis FODA para determinar si la oportunidad de mejora planteada es la óptima para la empresa.
- Realizar la propuesta de mejora para la empresa.
- Realizar una investigación de mercados para determinar la demanda de Proteas en el mercado nacional y para sacar estrategias de marketing que apoyen al plan de mejora propuesto.
- Plantear un mix de marketing que incluya las 4 P's con sus respectivas estrategias.
- Realizar una evaluación financiera del plan de mejora para determinar su viabilidad.
- Presentar conclusiones relevantes para la empresa y que estén en línea con el plan de mejora propuesto.

## **2. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO**

### **2.1 Análisis del entorno externo.**

El código CIIU dentro del cual se encuentra la compañía es A0119.03- Cultivo de flores incluida la producción de flores cortadas y capullos. Según los datos de la Superintendencia de Compañías del año 2013, existen 143 empresas clasificadas dentro de esta actividad económica. Quince empresas lideran la participación de mercado en ventas con una ocupación del 41% mientras que las 128 restantes ocupan el 59% del mercado. Ver Anexo 7.

#### **2.1.1 Entorno externo (entorno económico, político, social y tecnológico).**

##### **2.1.1.1 Económico.**

###### **2.1.1.1.1 Producto Interno Bruto (PIB)**

El Producto Interno Bruto del Ecuador ha tenido un crecimiento de aproximadamente 27% desde el año 2010 al 2014, pasando de \$ 69.555.367 a \$ 100.917.372. Adicionalmente, la tasa de variación anual del PIB disminuyó entre los años 2012 y 2013 de un 5,6% a un 4,6% respectivamente y para el año 2014 continuó disminuyendo llegando así a un 3,7% (Banco Central del Ecuador, 2015). Según las previsiones presentadas por el Banco Central del Ecuador, el cultivo de flores representa aproximadamente el 1% del Producto Interno Bruto y obtendría una tasa de crecimiento entre el 2013 y el 2014 de un 9,20%. Ver Anexo 1

Debido a que el PIB ecuatoriano experimento un aumento a lo largo de cuatro años, se puede decir que tanto la industria como el mercado han experimentado un desarrollo, que si bien no ha sido a gran escala, ha ayudado a los productores del país. Esto puede influenciar de manera positiva a empresas nacionales que tratan de implementar sus productos dentro del mercado nacional.

###### **2.1.1.1.2 Balanza Comercial: Exportaciones e Importaciones.**

En el primer semestre del 2015 la balanza comercial total ecuatoriana tuvo un déficit de \$1.216,87 millones de dólares. En comparación con el primer semestre del año anterior el déficit creció en un 278%. De igual manera la balanza comercial no petrolera presentó un déficit de \$ 2.815,57 millones de dólares y en comparación con el 2014 este déficit creció en un 16% (Banco Central del Ecuador, 2015). En los meses de Enero-Junio del 2015 las exportaciones de flores naturales fueron de \$479.348 miles de dólares en comparación con el mismo periodo del año anterior que tuvieron un total de \$ 489.410 miles de dólares, se puede observar que hubo un decrecimiento del 2%. Sin embargo de enero del 2014 a enero del 2015, las exportaciones no petroleras crecieron en un 5,32%. (Banco Central del Ecuador, 2015). Ver Anexo 2

Si bien es cierto el mercado internacional podría resultar no ser tan atractivo en los últimos años, el mercado nacional cada vez más se va desarrollando con la producción y comercialización de productos realizados en el país, por lo cual el impacto que tiene esta variable resulta ser negativa para el mercado extranjero pero positiva para el mercado local.

###### **2.1.1.1.3 Inflación.**

De acuerdo a los últimos datos presentados por el INEC la inflación en enero de 2015 llegó a un valor de 0,59% en contraste con la inflación del año pasado en el mismo mes que llegó a 0,72%. La evolución de la inflación en el transcurso de un año desde el 2014 al 2015 ha tenido variaciones importantes. Por ejemplo, en el mes de mayo

llegó al 0,04%, en el mes de agosto a 0,21% y en el mes de diciembre al 0,11%. Para ver una evolución de la inflación mes a mes ver Anexo 3.

El hecho de que la inflación del Ecuador sea tan fluctuante de mes a mes en un mismo año podría causar un problema y un impacto negativo para los productores nacionales, ya que se verían obligados a tomar medidas como la alza de precios.

El Ecuador está pasando por una especie de recesión en términos de su economía, los aranceles y todas las medidas proteccionistas como las salvaguardas han causado que el porcentaje de exportaciones de flores disminuya en el transcurso de un año y también que las empresas Ecuatorianas que utilizan insumos importados dejen de invertir en sus negocios, a esto se le debe sumar la caída del valor unitario del petróleo, el cual es otro factor que ha contribuido con el bajo desarrollo de la economía ecuatoriana.

### **2.1.1.2 Político/Legal**

#### **2.1.1.2.1 Estabilidad política en el Ecuador.**

En el año 2007 el pueblo ecuatoriano escogió como presidente al Economista Rafael Correa Delgado, el actual gobierno ha destinado recursos al gasto social, especialmente en centrales hidroeléctricas, carreteras, áreas de salud y educación lo que junto con una propaganda electoral constante ayudó a la obtención del apoyo mayoritario popular en el país, lo cual tuvo como resultado altos índices de popularidad del 79% para el actual presidente. (El Universo , 2015) De acuerdo al diario El Telégrafo “Los presupuestos destinados a este sector pasaron de \$ 3.900 millones en 2009 a \$ 4.400 en 2010, y para 2011 la cifra aumentó a más \$ 5.600 millones.” Tras aproximadamente una década de inestabilidad institucional, el gobierno de Rafael Correa ha presentado una estabilidad política nunca antes vista de casi diez años en el poder.

El hecho de contar con estabilidad política dentro del país es una oportunidad para los productores nacionales y tiene un impacto positivo dentro del mercado. Sin embargo, el actual gobierno se ha manejado de una manera impredecible realizando cambios de manera súbita lo cual causa un impacto negativo en la industria.

#### **2.1.1.2.2 Cambio en la matriz productiva.**

La economía ecuatoriana ha crecido en los últimos años. “En 2012, 2013 y 2014 el crecimiento del PIB alcanzó tasas del 5,2%, el 4,6% y el 3,8%, respectivamente” (Banco Mundial , 2015), sin embargo lo ha hecho de manera decreciente gracias a la exportación de petróleo y de los productos estrella no petroleros ecuatorianos como son: el banano, cacao, camarón, rosas, entre otros. El actual gobierno pretende generar riquezas de otras fuentes como el talento humano, la tecnología y el conocimiento a través del cambio de la matriz productiva. El argumento detrás del cambio se debe a que el país es vulnerable al depender de productos que no ofrecen valor agregado alguno siendo nada más que materias primas.

Entre las actividades que el actual gobierno propone se encuentran el aumento de la producción de energía eléctrica limpia, tanto para uso interno como para exportación, exportación de productos ecuatorianos procesados que ofrezcan algún valor agregado, reducción de importaciones e incentivos a la producción nacional e inversión en educación y tecnología (SENPLADES, 2012).

El cambio de la matriz productiva para elaborar productos que generen un valor agregado para el consumidor y que no solamente sea una materia prima es una gran oportunidad para los productores nacionales de desarrollar sus bienes o servicios para

brindar una mejor calidad, lo cual permitirá que la economía ecuatoriana se desarrolle de mejor manera y causará un impacto positivo para la misma.

#### **2.1.1.2.3 Acuerdos Comerciales.**

El Ecuador ha firmado varios convenios de forma bilateral que otorgan ciertas preferencias arancelarias para la gran mayoría de los bienes exportables del país, entre ellos las flores naturales, en países como Estados Unidos y en el continente Europeo. Según el Consejo de Comercio Exterior e Inversiones (COMEXI) estos acuerdos son: Acuerdo de Cartagena, Sistema Generalizado de preferencias (SGP), Ley de Preferencias Andinas y Erradicación de Drogas de los Estados Unidos de América (ATPDA), Ley de Preferencias Arancelarias Andinas de la Unión Europea (SGP+), Sistema Global de Preferencias entre Países en Desarrollo (SGPC) y Acuerdos Multilaterales por Productos y Organizaciones Internacionales (Alarcón, 2009). En el 2014 Ecuador y la Unión Europea firmaron un acuerdo comercial el cual pretende entrar en vigencia en el año 2016. Tomando en cuenta solo las exportaciones que no se derivan del petróleo el mercado europeo es el más importante para el Ecuador. El objetivo del acuerdo comercial es favorecer las exportaciones no tradicionales en la Unión Europea como el banano, camarón, cacao, flores, entre otros y proteger y beneficiar a los pequeños productores del país. (Ministerio de Comercio Exterior). Estos acuerdos comerciales son de gran beneficio tanto para las grandes empresas que exportan sus productos al exterior como también a productores nacionales, causando un impacto positivo en ambos mercados.

#### **2.1.1.2.4 Ley de Gestión Ambiental y Ley de prevención y Control de la Contaminación Ambiental.**

La Ley de Gestión Ambiental es el cuerpo legal más importante en temas de protección ambiental dentro del Ecuador, está relacionada con la prevención, control y sanción a las actividades contaminantes a los recursos naturales y establece las directrices de política ambiental, así como determina las obligaciones, niveles de participación de los sectores público y privado en la gestión ambiental y señala los límites permisibles, controles y sanciones dentro de este campo. Mientras que la ley de Prevención y Control de la Contaminación Ambiental tiene objetivo controlar y prevenir la contaminación ambiental de recursos tales como: agua, aire y suelo. (Tecnologías Limpias , 2007). Este factor podría causar un impacto negativo en productores nacionales que no tengan suficiente presupuesto para poder implantar todos los sistemas necesarios para cumplirlas.

#### **2.1.1.3 Social /Ecológico.**

##### **2.1.1.3.1 Población.**

Según el último censo del Instituto Nacional de Estadística y Censos la población total del Ecuador en el 2010 fue de 14.483.499 millones de personas, de las cuales el 50,44% fueron mujeres y el 49,56% hombres. En comparación con las cifras presentadas en el censo del año 2001 el crecimiento de la población ha aumentado en 1,95%. Ver Anexo 4

La población de la provincia de Pichincha, según el censo del 2010 del INEC, se encuentra distribuida principalmente en edades jóvenes hasta los 29 años que es la edad promedio. El 40,1% de la población está casada y el 36,9% se encuentra soltera.

El hecho de que aproximadamente el 50% de la población ecuatoriana son mujeres es una gran oportunidad para empresas que se dedican a la producción de flores, ya que su mercado objetivo en la mayoría de los casos se encuentra dentro de este sector, lo cual es un impacto positivo para esta actividad.

#### **2.1.1.3.2 Población económicamente activa, desempleo y analfabetismo.**

De acuerdo al INEC, de la población total el 69,10% de las personas se encuentran en edad para trabajar, el 64,48% de la población con edad para trabajar se encuentra económicamente activa, y de este grupo solamente el 3,80% está desempleado. En Pichincha el 48,2% de la población trabaja como empleado privado, el 19,2% por cuenta propia y el 12,5% como empleados del Estado. La tasa de analfabetismo en la provincia de Pichincha es de tan solo 3,6%. Debido a que más de la mitad de la población se encuentra económicamente activa, se presentan grandes oportunidades para la introducción de un producto en el mercado nacional ya que las personas tienen ingresos para poder pagarlos, obviamente de acuerdo al precio al que se ofertan los bienes y servicios, pero en términos generales se puede decir que este factor tiene un impacto positivo en el mercado.

#### **2.1.1.3.3 Estratificación del nivel Socioeconómico.**

Según la investigación del INEC los hogares del Ecuador se dividen en 5 estratos: el 1,9% de la población ecuatoriano se encuentra en el estrato A, el 11,2% en el estrato B, el 22,8% en el estrato C+, el 49,3% en el estrato C- y finalmente el 14,9% en el estrato D. Los tres primeros estratos poseen los bienes necesarios para llevar una vida cómoda y cuentan con un nivel de educación más avanzado en contraste con los dos estratos restantes que tienen casas sencillas, bienes necesarios para vivir y su nivel de educación es bajo. Ver Anexo 5

Una amenaza de gran impacto para la empresa es el hecho de que más de la mitad de la población se encuentra en los estratos socioeconómicos más bajos lo cual es un problema ya que la flor tiene un alto costo y no todos podrían adquirirla, siendo esto un factor con impacto negativo.

#### **2.1.1.3.4 Agrocalidad.**

La Agrocalidad promueve los procesos de gestión de calidad con el fin de mejorar la producción, calidad y productividad del sector agropecuario en donde se encuentra el sector floricultor. Mediante la aplicación de la normativa de Agrocalidad, los productores florícolas se aseguran de que sus flores tengan la mejor calidad desarrollada con los mejores procesos, recibiendo certificaciones otorgadas por la Agencia, generando así confianza en los consumidores. Uno de los programas que está siendo desarrollado por Agrocalidad es el "Plan y Programa de Vigilancia y Control de residuos de plaguicidas en Productos Agrícolas". (Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro)

#### **2.1.1.3.5 Impacto Ambiental de las florícolas en el Ecuador.**

El impacto ambiental del sector floricultor es alto debido a la excesiva utilización de pesticidas, fungicidas, y un sin número de mezclas tóxicas que se utilizan para el cultivo de las flores sin bichos ni plagas, además de esto las florícolas utilizan un gran número de plásticos que después se desechan y desintegran, lo cual produce la contaminación de aguas subterráneas y superficiales, del suelo y del aire. Según el diario El Tiempo la agricultura es el sector que más aporta al cambio climático, debido a las emisiones de gases, generando el efecto invernadero. En Ecuador tuvo un aumento de casi el 55% en un transcurso de 17 años, desde 1999 hasta el 2006.

El alto impacto ambiental que tienen las actividades relacionadas con la industria florícola podría afectar a Proteas del Sol Andino debido a las leyes y regulaciones ambientales, lo cual causaría problemas para la empresa. Ver Anexo 6

#### **2.1.1.4 Tecnológico.**

La biotecnología ha sido de gran ayuda para contrarrestar el estrés abiótico<sup>1</sup>, el cual es causado por factores como: temperaturas externas, sequías, altas concentraciones de sal, un ejemplo de este tipo de producto es HTP-Crop, que es un nutriente formulado con distintos componentes botánicos como extractos de algas, mezclado con algunos nutrientes, patentado por CLI, una empresa Americana especializada en tecnología para la agricultura. Otro tema importante dentro de esta industria es el desarrollo de prácticas orientadas a la disminución del uso de químicos y manejo adecuado de los cultivos, mejorando procesos dentro de la agroecología y eliminando el uso de fertilizantes químicos para que a su vez se empiecen a utilizar productos naturales que traigan múltiples beneficios a las plantas cultivadas. La utilización de invernaderos y sistemas de riego de última tecnología han ubicado al Ecuador entre los principales países innovadores dentro de temas de agroindustria y agroecología, lo que conlleva a un desarrollo de la producción florícola dentro del país (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2014).

Los procesos de agrocalidad pueden resultar muy importantes para mejorar la producción, calidad y productividad de la planta de proteas, el hecho de que el Ecuador esté innovando con mejor tecnología para ayudar al sector florícola es de gran ayuda para la empresa y causa un impacto positivo para la misma.

#### **2.1.2 Análisis de la industria (PORTER)**

##### **2.1.2.1 Clientes.**

Los clientes de las florícolas ecuatorianas se encuentran principalmente en el extranjero, uno de los clientes más importantes en USA ocupando el 40% de las exportaciones de flores el Ecuador, seguido por países como Rusia, Holanda, Italia, Canadá, Ucrania, España, Alemania, Japón, Chile, entre otros. (PROECUADOR, 2013)

En el mercado nacional los principales clientes de las florícolas ecuatorianas son floristerías y centros de distribución mayorista, como los que se puede encontrar en el sector del norte de la ciudad, Eloy Alfaro, Rio Coca, entre otros.

##### **2.1.2.2 Proveedores.**

Los principales proveedores de la industria floricultora, principalmente en los florícolas, tienen mucho que ver con los productos fitosanitarios que se necesitan para el cuidado de las proteas (plaguicidas, insecticidas, control de plagas, vitaminas, etc.), productos agrícolas y los materiales para el cultivo de las flores, empaquetado y transporte. Además de todos los servicios necesarios para que estas funcionen como alimentación, seguridad, servicios básicos, etc.

##### **2.1.2.3 Nuevos competidores entrantes: Barreras de entrada.**

- La inversión para poner una florícola es importante, especialmente en la industria de la plantación de proteas el capital necesario para una planta que se dedique a esta actividad es de aproximadamente \$50.000 por hectárea con un promedio de 2 a 3 trabajadores por hectárea.
- El demoraje de las Proteas para estar listas, es otro factor de mucha importancia que se debe considerar para este negocio. El tiempo aproximado para que las

---

<sup>1</sup>Alteración en el metabolismo celular, inducido por factores abióticos, con efecto sobre la fisiología y desarrollo de las plantas. **Fuente especificada no válida.**

proteas estén listas para la primera cosecha es de cuatro años, después de eso las cosechas se vuelven más continuas.

Debido a estas barreras de entrada, el riesgo de la entrada de nuevos competidores directos es muy bajo.

#### **2.1.2.4 Amenaza de productos sustitutos.**

Ecuador ocupa el cuarto lugar en exportaciones de flores de calidad a nivel mundial, por lo que existen varios tipos de flores que son muy apetecidas en el mercado como lo son las rosas, margaritas, tulipanes, claveles, crisantemos, girasoles, entre otros.

El hecho de que se comercialicen tantos tipos de flores en el mercado es un impacto muy alto para la compañía y podría ser un riesgo importante.

Un análisis de los gustos y preferencias de los consumidores frente al tipo de flores ofertadas en el Ecuador se podrá encontrar más adelante en el presente documento en la sección de investigación de mercados.

#### **2.1.2.5 Competidores.**

En el mercado ecuatoriano básicamente existe un solo competidor dentro de la industria de producción de Proteas, llamado BETEL Flowers. Anteriormente, otra empresa que se dedicaba a la misma actividad era Proteas del Ecuador pero esta empresa se deshizo del negocio por lo que ya no existe. Si bien es cierto solo se tiene una empresa competidora en el campo de la producción de proteas, la competencia indirecta abarca todos los demás tipos de flores que se comercializan en mercado tanto nacional como internacional, especialmente la rosa ecuatoriana. Existe una gran cantidad de floristerías, puntos de venta y comercializadoras de otros tipos de flores que compiten indirectamente con las proteas.

Realizando un análisis de la matriz EFE presentada en el Anexo 6 del presente trabajo en términos generales la empresa actualmente está respondiendo correctamente hacia las oportunidades de la industria, sin embargo no está minimizando del todo las amenazas que se le presentan, lo cual podría producir impactos negativos para la misma. Por lo cual la empresa debe enfatizar en convertir estas amenazas en oportunidades y seguir aprovechando las oportunidades actuales.

## **2.2 Análisis Interno**

“Proteas del Sol Andino es una empresa dedicada a la producción de Proteas, Leucadendron y Leucospermum con estándares de la más alta calidad. Sus flores son cultivadas a través de métodos orgánicos y sobre todo respetando el medio ambiente; cerca del majestuoso Nevado Cayambe (Ecuador – Sur América) en donde se encuentran las mejores flores del mundo”. (Proteas del Sol Andino, 2015)

### **2.2.1 Filosofía y estructura organizacional**

#### **2.2.1.1 Misión**

“Producir y comercializar proteas ornamentales de calidad, generando valor y confianza para accionistas, clientes y colaboradores mediante el cumplimiento de nuestra política de calidad y seguridad” (Proteas del Sol Andino, 2015).

### 2.2.1.2 Visión.

“Ser reconocidos como líderes en la producción y comercialización de proteas ornamentales en el ámbito mundial por la calidad de nuestros productos” (Proteas del Sol Andino, 2015).

### 2.2.1.3 Objetivos

- Incrementar la producción de tallos exportables con mejoras de calidad.
- Satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
- Formar y desarrollar el talento humano.
- Cumplir con las normativas internas (Reglamento Interno, Manual de Calidad y Manual de Seguridad BASC) (Proteas del Sol Andino, 2015).

### 2.2.1.4 Política de calidad y seguridad

Producir y comercializar proteas ornamentales de calidad, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, mediante el compromiso del personal en el mejoramiento de los procesos en forma continua, cumpliendo con las normativas internas de la empresa (Reglamento interno, manual de calidad, manual de seguridad BASC) y asegurando beneficios de sus accionistas, proveedores y colaboradores. (Proteas del Sol Andino, 2015)

La misión y visión de la empresa están alineadas la una con la otra pero se deben replantear debido a que no cuentan con todos los elementos necesarios, de igual manera los objetivos no siguen las características adecuadas de formulación según el sistema SMART (específicos, medibles, alcanzables, realistas y oportunos en el tiempo) y por ello se deben redactar de mejor manera.

### 2.2.1.5 Estructura organizacional

Proteas del Sol Andino tiene una junta directiva integrada por sus tres accionistas, la misma que es la encargada de nombrar y supervisar al Gerente General así como de conocer los balances del negocio y tomar decisiones respecto del mismo.

El Gerente General que ejerce la representación legal judicial y extrajudicial de la empresa determina y formula políticas y provee una dirección total en la compañía dentro de los lineamientos provistos por la junta de accionistas, planea y supervisa las actividades operacionales al más alto nivel con el apoyo del staff de gerentes y para esto supervisa directamente cuatro posiciones, las mismas que son las directamente responsables del manejo del negocio.

- **Gerente de Producción:** Es el responsable de la productividad y del manejo de la plantación tanto en el cultivo como en la pos cosecha. Supervisa directamente a un jefe de cultivo y a un jefe de pos cosecha, quienes supervisan a los trabajadores floricultores que son quienes realizan las labores agrícolas y de mantenimiento de las plantas así como quienes realizan las tareas de clasificación y empaque.
- **Gerente de Administración y finanzas:** Tiene como función principal la optimización de los procesos administrativos, financieros y contables. Para el desempeño de sus funciones tiene supervisión directa sobre el contador general y sobre el jefe de compras. El contador general tiene a su cargo dos asistentes, una para facturación y otra para la presentación de anexos además de dar soporte al área y el jefe de compras se encarga de las adquisiciones, trato y calificación de proveedores y supervisa al bodeguero.
- **Gerente de Recursos Humanos:** Responsable del desarrollo, clima y cultura organizacional de la compañía, así como de la correcta administración de los subsistemas de recursos humanos, para el correcto desempeño de sus funciones supervisa las posiciones de jefe de desarrollo organizacional, jefe de

beneficios y compensaciones, jefe de seguridad y salud ocupacional y trabajadora social. El departamento de recursos humanos se complementa con un asistente de nómina y un asistente de recursos humanos.

Este departamento también se encarga de los procesos de búsqueda, reclutamiento y selección de nuevo personal para la florícola al igual que de los programas de inducción y capacitación de los mismos.

Cuando la empresa está buscando un nuevo empleado para sus actividades lo realiza mediante este departamento, se empieza el proceso de reclutamiento, mediante distintos lugares principalmente digitales como lo son su propia página web a través de su portal contáctanos o en páginas como multitrabajos, actualmente no cuentan con un programa de pasantías por lo cual no presentan convenios con ninguna universidad nacional o internacional. Una vez que se ha pasado por la parte de selección frente al jefe correspondiente de supervisar el puesto escogido y frente al gerente de recursos humanos, y en puestos importantes también frente al gerente general, se pasa a realizar la propuesta de todos los beneficios del puesto con el jefe de beneficios y compensaciones, cuando el candidato ha aceptado la propuesta se realizan todos los trámites para su ingreso y su jefe directo será el encargado de realizar las debidas inducciones al puesto de trabajo. Adicionalmente a estas inducciones también se realizan inducciones corporativas en donde se da a conocer un panorama general de la empresa, en donde se dedicará un tiempo para la explicación de los programas de desarrollo y capacitación de la empresa.

- **Gerente de Operaciones:** Se encarga de todo el proceso de exportación y de calidad de la compañía. Tiene a su cargo un asistente de exportaciones y un asistente de calidad. Ver anexo 7.

La funcionalidad de la empresa no está alcanzando su nivel óptimo con la actual estructura organizacional del negocio, los objetivos al igual que las expectativas del negocio no están siendo alcanzados, desde el punto de vista comercial todavía queda bastante por hacer en el tema de ventas y de marketing, departamento que no existe en la empresa.

## 2.2.2 Producción y operaciones

El proceso de producción para obtener flor de calidad incluye varias tareas de campo y pos cosecha que involucran actividades que van desde la preparación del terreno hasta el empaque final de los tallos para su posterior comercialización. A continuación una descripción de todos los procesos que se realizan en la Empresa Proteas del Sol Andino.

### 2.2.2.1 Preparación de suelo

- **Levantamiento topográfico:** Consiste en nivelar el terreno para conseguir una pendiente adecuada para drenar el agua.
- **Subsolado:** Es el ablandamiento del terreno mediante el tractor agrícola.

### 2.2.2.2 Desinfección del suelo

Usando el sacabocados<sup>2</sup> se toma muestras de suelo para análisis de nematodos<sup>3</sup> y otras enfermedades que se encuentran en el suelo. Las muestras se envían al laboratorio, el mismo que envía los resultados para definir el tipo de fertilizantes y

<sup>2</sup> Herramienta de bricolaje, muy práctica y fácil de usar con la que se realizan orificios en distintos tipos de material.

<sup>3</sup> Organismos pluricelulares microscópicos con forma de gusano.

agroquímicos para la desinfección. Se prepara las mezclas de agroquímicos y se realiza la desinfección mediante fumigadora estacionaria o bomba móvil.

### 2.2.2.3 Construcción de camas

- **Marcación:** Los trabajadores agrícolas marcan el terreno ayudándose con estacas y piolas bajo las dimensiones de 1 metro de camino y 80 cm de ancho de cama.
- **Construcción:** Utilizando el tractor se procede a la formación de camas siguiendo las medidas y marcaciones del paso anterior.
- **Levantamiento de camas:** Utilizando palas, azadón, y rastrillo motocultor se procede a dar la forma final a las paredes laterales de las camas rellenándolas y apisonándolas con las palas.

### 2.2.2.4 Siembra, resiembra y mortalidad

Se entrega la información sobre la variedad y número de plantas que serán sembradas por válvula, se humedece el área de siembra utilizando una ducha y manguera. Las plantas son colocadas en el sitio marcado previamente y tapadas para evitar que las raíces queden descubiertas. Una vez terminado el proceso de siembra se procede a contar el número de plantas sembradas por cama y por válvula y finalmente se entrega la información sobre la variedad y número de plantas que se han muerto y serán resembradas.

### 2.2.2.5 Labores de cultivo

- **Pinch:** El objetivo de esta poda es llevar a la planta a una formación determinada, si no se hace poda de formación y se deja que la planta se desarrolle sola sin formar o pinchar los tallos de su contorno puede ser no exportable. El pinch se realiza con una tijera podadora que tiene que ser desinfectada con formol antes de empezar a trabajar. El pinch se lo hace en corte de bisel<sup>4</sup> o sesgo y pegado a la hoja sacando los tallos ciegos o comidos por el gusano como punto principal. Se trata de dejar en la planta el 50% de follaje como almacenamiento de alimento para el ciclo de crecimiento de nuevos brotes, además ayudando el proceso de fotosíntesis para que engorde el tallo. Finalmente se conseguirá una planta con tallos exportables con centímetros de longitudes requeridas en el largo y según la programación en la parte técnica se seguirá las podas de limpieza en todas las variedades.
- **Desbrote de tallos secundarios:** Es la eliminación de tallos secundarios que nacen entre la hoja y el tallo principal de producción. Se realiza cuando estos tallos secundarios tienen entre 1 o 2 cm de alto, ya que si se lo deja desarrollar más provoca una cicatriz muy notoria en el tallo de producción lo que hace que ese tallo no sea de exportación, se los saca manualmente y sin guantes para prevenir el desprendimiento de la hoja.
- **Deshierbe de malezas:** Se lo realiza en las camas y caminos y con esto se previene el ataque de insectos y hongos, esta labor se la hace con un desyerbador o con las manos. Cuando se realiza en los caminos la eliminación de maleza se hace con un azadón y se culmina con el rastrillo de caminos.
- **Arreglo y mantenimiento de camas:** Es coger fallas que son causadas por la lluvia o viento para prevenir el derramamiento de la fertirrigación<sup>5</sup> evitando así el desperdicio de nutrientes que las plantas necesitan para su normal desarrollo.

<sup>4</sup> Corte oblicuo en el borde de una superficie

<sup>5</sup> Técnica que permite la aplicación simultánea de agua y fertilizantes a través del sistema de riego.

### **2.2.2.6 Estimado de producción**

El jefe de cultivo realiza el estimado de producción en el que consta la cantidad de tallos por variedad. Este documento se realiza semanal, mensual y semestralmente para coordinar las actividades de comercialización. El registro de estimados de producción se entrega al jefe de producción para que coordine con las áreas de ventas y pos cosecha.

### **2.2.2.7 Cosecha de tallos**

El trabajador agrícola realizará la cosecha de todos los tallos que estén en punto de corte los cuales son enmallados y trasladados a la pos cosecha para su respectiva clasificación y procesamiento.

La cosecha se realiza de acuerdo al pedido de la pos cosecha por cantidad, variedad, longitud de tallos y puntos de corte. Se lo realiza con tijeras podadoras desinfectadas y los tallos cortados se ponen en tinas plásticas con agua. El trabajador procede a medir el tallo y se asegura que del piso quede entre 10 a 15 cm. entonces se corta el tallo en sesgo. Luego otro trabajador retira los tallos cosechados de acuerdo a las medidas y procede a enmallar poniendo 50 tallos por malla en largos de 60, 70, 80, 90 y 100 cm de longitud, en cada malla se pone una etiqueta donde indica la cantidad de tallo, variedad y medida.

### **2.2.2.8 Traslado de la flor a pos cosecha**

La flor enmallada se saca del campo al camino y es trasladada a la pos cosecha en camioneta o tractor.

### **2.2.2.9 Postcosecha**

El transportista entrega la flor enmallada al recepcionista en pos cosecha indicando la cantidad, variedad y medidas que va en cada una de las mallas. En la recepción de pos cosecha se cuenta los tallos y se corta a 1 metro de longitud para posteriormente lavarlos en agua y sumergirlos en una solución fungicida e insecticida.

Posteriormente se la pone a hidratar y se continúa con el proceso que consiste en pelar los tallos a 20 cm y separar por medidas del tallo. Se clasifica por medidas y se vuelve a cortar con más exactitud en medidas de 60, 70, 80 90 y 100 cm. Se desinfecta las patas de los tallos y pasa al cuarto de pre frío.

En el cuarto de pre frío entran por la mañana a hidratarse y por la tarde se ingresan al cuarto frío en el mismo que se procede revisar la calidad de los tallos por última vez, sacudir y empacar de acuerdo a los pedidos de los clientes.

El proceso de producción se lo realiza de acuerdo a los estándares de calidad exigidos para una flor de exportación, la florícola cuenta con todos los procesos necesarios de la cadena de valor que van desde la adquisición de la materia prima, pasando por cultivo, pos cosecha, entre otros para finalmente llegar a la comercialización exterior de la flor.

### **2.2.2.10 Comercialización**

La responsabilidad de Proteas del Sol Andino termina al entregar la flor en el aeropuerto, la misma que es exportada al mercado de Estados Unidos de Norteamérica y ciertos países de Europa. Los clientes a quienes se vende son mayoristas, los mismos que en general utilizan la flor para distribuirla a minoristas o se dedican a la elaboración de bouquets.

El sistema de pago es mediante “prepagos”, eso quiere decir que el cliente realiza el depósito monetario antes de despachar la flor. Para clientes permanentes se da crédito y el plazo depende del número de tallos y del monto de la venta.

Actualmente la comercialización de los productos de la empresa se la realiza exclusivamente a países en el exterior. Debido a que hay bastante flor de calidad que se queda sin ser exportada el mercado ecuatoriano tiene un potencial atractivo para colocar las proteas de la compañía.

#### **2.2.2.11 Capacidad de producción**

Actualmente Proteas del Sol Andino cuenta con aproximadamente 140.000 plantas en producción, cada una genera 40 tallos al año lo que resulta en una producción de 5.600.000 tallos. En realidad a la pos cosecha la flor exportable que ingresó en el 2014 fue de 4.217.795 tallos, eso quiere decir que en el cultivo ya se pierde una cantidad importante de tallos si consideramos el número de 40 tallos por mata del estándar. Adicional a la pérdida en cultivo, de la flor exportable que entra a la pos cosecha, se quedaron 494.213 tallos lo que representa un 12%. Por tanto existe desperdicio tanto en la flor que sale del cultivo como en la flor que sale procesada de la pos cosecha.

La flor que se puede aprovechar por ser de excelente calidad es la que se queda en pos cosecha debido a que un 90% de esta flor no se exporta por las siguientes razones:

- **Las estacionalidades:** Salen colores que no coinciden con el gusto del consumidor en las diferentes estaciones. Por ejemplo, puede salir flor amarilla y en invierno en Europa les gusta para esa estación las flores rojas entonces esa falta de coincidencia hace que se quede flor.
- **Los requerimientos del cliente:** Un cliente puede pedir tallos de 1 metro de largo y puede ser que ese momento se tenga tallos de 90 centímetros y por eso no se puede empacar la flor, pero la flor es de excelente calidad solamente que en ese momento no hubo el cliente que quiera ese largo de tallo.
- **Cancelación de pedidos:** Puede suceder que el cliente cancele pedidos por diversas razones del mercado que él maneja y esto quiere decir que se queda flor con calidad de exportación.
- **Líneas aéreas:** A veces se pueden presentar problemas con el despacho de la flor y transporte en las diversas compañías de carga.

#### **2.2.2.12 Horario de trabajo**

El horario de trabajo es de lunes a viernes de 07:00 am a 3:30 pm. Pueden darse turnos extras especialmente en fechas pico y cuando por razones de producción lo justifique.

#### **2.2.2.13 Proveedores**

Existen diversos proveedores especialmente de insumos para el cuidado y manejo de los tallos, esto es elementos de fumigación, insumos de fertilización, abonos equipos para cosecha y elementos para el cultivo.

Para la Pos cosecha principalmente se provee de guantes, abrigos para el frío, cubetas plásticas para hidratación de la flor, vitaminas, cajas de cartón, material para ensunchar, entre otros equipos que son necesarios.

Para los trabajadores en general se tiene proveedores de uniformes, EPP's<sup>6</sup>, alimentación, medicinas además de suministros de oficina, papelería y computación.

---

<sup>6</sup> Equipos de protección personal.

### 2.2.3 Investigación y desarrollo

La tendencia en el Ecuador con las variedades vegetales que fueron descubiertas o mejoradas es apearse a la Ley de Propiedad Intelectual en donde toman el nombre de obtenciones vegetales. “Las obtenciones vegetales son definidas, según la letra de la Ley de Propiedad Intelectual como todos los géneros y especies vegetales cultivados que impliquen el mejoramiento vegetal heredable de las plantas, (art. 248.1)” (Vela, 2015).

La empresa compró las plantas para sembrar a un obtentor israelita que es quien tiene los derechos de propiedad intelectual de las diversas variedades, razón por la cual no se hace propagación ni investigación agrícola o de desarrollo de la Protea.

Una vez que se compran las plantas y se las siembra, se debe mantener exclusivamente el número de plantas compradas no pudiendo propagar por sí mismo, ya que esto violaría la propiedad intelectual del obtentor. Además periódicamente se pueden recibir visitas para realizar auditorías que consiste en contar el número de plantas que hay en la finca y este no puede ser mayor al originalmente comprado.

Así que la empresa se dedica al manejo y cuidado de las plantas adquiridas para que las mismas generen cosechas en los diversos años de vida de la planta. Se debe recalcar que el proveedor de las variedades ya establece la forma del manejo del cultivo, por lo que todos los procesos ya vienen con sus respectivos estándares y procedimientos.

Una de las tendencias que se ha desarrollado como un tema importante dentro del comportamiento del consumidor frente a ciertos productos, entre ellos las flores, es el hecho de que sean orgánicas y mantengan una producción sostenible. (Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, 2013)

Otras florícolas en el mercado se dedican al cultivo de otro tipo de flores, especialmente las rosas, debido a que son la flor favorita de la población, en la sección de investigación de mercados se revisa más a detalle esta información. Si bien es cierto la rosa es la flor más popular y apetecida por la población Proteas del Sol Andino quiso innovar y buscar que otro tipo de flor podría ser del agrado de los consumidores, una flor que no sea conocida y que sea tanto extravagante como bonita, así que decidieron apostar por las Proteas, lo cual les ha dado resultado en el mercado internaciones y actualmente están listos para incursionar en el mercado nacional.

### 2.2.4 Sistemas de información general

Siendo los sistemas de información un conjunto de elementos interrelacionados que recolectan, procesan, almacenan y distribuyen información en las empresas, que sirve tanto para controlar el desarrollo de las mismas como para apoyar la toma de decisiones y siendo por tanto un tema importante en el análisis interno de la empresa Proteas del Sol Andino se ha investigado en que sistemas se apoya la empresa mediante la observación directa en las instalaciones de la compañía y entrevistas con el personal.

Se ha llegado a determinar que la empresa Proteas del Sol Andino se apoya en varios sistemas para realizar sus procesos los mismos que son una mezcla de procesos llevados manualmente y otros ayudados por sistemas informáticos.

- **Manual y hojas de cálculo:** En el campo el control de la producción de tallos se lleva mediante un registro manual, cuando el proceso continúa en pos cosecha el registro se lo hace en hojas de Excel y de aquí en adelante todos los registros son llevados en hojas de cálculo.

De la pos cosecha entregan a ventas un impreso de la flor lista para exportar y ventas comienza a vender mediante el uso del e-mail (Outlook), medio por el cual ofrece las variedades disponibles a los clientes.

- **Sistema Florisoft:** Es un sistema de administración y control integrado de floricultoras que tiene un amplio uso en el sector floricultor. En Proteas del Sol Andino, una vez que se tiene el pedido el área de ventas factura mediante el sistema Florisoft y esta facturación se refleja en el área contable para poder contabilizarla. Todas las actividades contables y administrativas se realizan mediante Florisoft el mismo que tiene habilitado los módulos de administración, mantenimiento, contabilidad, inventarios, facturación, nómina y presupuestos. Es decir que Florisoft no está habilitado en el módulo de producción y pos cosecha y por esto es que los procesos de estas áreas se los lleva manualmente y en Excel.
- **Internet y Mail:** Usados para comunicaciones internas y relación con clientes.
- **Página Web (<http://www.proteassolandino.ec>):** En esta página se encuentra información de la empresa, ubicación, misión, visión, detalle de las variedades, fotos de la plantación, novedades, certificaciones, folleto y contactos.
- **Carteleras:** Para las comunicaciones organizacionales internas se manejan carteleras ya que no se dispone de una intranet, y al ser la mayor cantidad de trabajadores personal de cultivo es una forma adecuada de llegar al campo o a sus lugares de labor.

Los sistemas que maneja la empresa son adecuados tomando en cuenta el tamaño de la misma y la capacidad de producción, en la parte de cultivo y producción se ha hecho la recomendación a la gerencia de que se adquiera los módulos faltantes del sistema Florisoft para que todo el proceso del negocio este automatizado.

Los sistemas de información actuales ayudan a la empresa a tener organizado toda la parte de producción desde el cultivo hasta el empaquetado de las flores, los sistemas de inventarios se pueden manejar a través del mismo, los cuales arrojan información de por ejemplo cuántos tallos pasaron de la etapa de cultivo a la etapa de cosecha y posteriormente a la etapa de pos cosecha, es de estos sistemas de información de donde la gerencia ha sacado la información del porcentaje de desperdicio de las flores que se tiene para aprovechar en el mercado nacional que ha sido proporcionada para el presente trabajo. Si bien es cierto, los sistemas de información actuales son propicios para el negocio no siempre se contó con los mismos, en el año 2013 se adquirieron estos sistemas por lo cual la data exacta de la información se la obtuvo desde ese año.

### 2.2.5 Marketing y comercialización.

Los clientes de la empresa buscan comercializar flores que sean únicas, diferentes y que tengan un tiempo de vida más largo que el de las flores convencionales por lo cual la empresa satisface esta necesidad al exportar las flores a sus clientes en las mejores condiciones y con la mejor calidad.

No existe un departamento de marketing, la empresa utiliza su página Web para darse a conocer a los clientes. Además utiliza los servicios de Expoflores para obtener base de datos de potenciales clientes que sean probados y correctos al hacer negocios y envía vía e-mail el catálogo de las variedades de las cuales dispone. Una vez que el cliente hace el pedido se solicita un prepagó lo cual es el depósito por anticipado antes

de despachar la flor, a los clientes habituales se les concede un crédito cuyo plazo depende de los pedidos.

El mercado objetivo al cual va dirigido el producto es a mayoristas especialmente de USA y Europa siendo este segmento internacional el que al momento se está atendiendo, no se cuenta con comercialización en el mercado nacional y básicamente satisfacen la necesidad y demanda de flores de calidad, únicas y diferentes en el mercado internacional.

La diferenciación del producto de Proteas del Sol Andino está dada por sus flores de excelente calidad que por estar situado en la mitad del mundo es un lugar privilegiado en cuanto a luminosidad. En cuanto a otras flores como las rosas por ejemplo las Proteas se diferencian por tener un mayor tiempo de vida, lo cual es una ventaja en el momento de la decisión de compra del consumidor.

### **2.2.5.1 Producto**

- Proteas del Sol Andino ofrece una gran variedad de flores, aproximadamente doce variedades de donde el cliente podrá escoger entre colores y formas.
- La calidad del producto es muy buena tomando en cuenta que la empresa fue la pionera en el país en desarrollar Proteas y tiene cinco años de experiencia.
- Una diferenciación muy grande de las proteas es su tiempo de vida, el cual a comparación con el tiempo de vida de una rosa es mucho mayor.
- La marca de las flores es Proteas del Sol Andino.
- Actualmente solo se venden al por mayor en empaques con el logo de la empresa a mercado internacional.

#### **2.2.5.1.1 Cartera actual de productos.**

Proteas del Sol Andino dispone de algunas variedades para ofrecer al consumidor, destacándose por su porcentaje de contribución sobre el total de las ventas la variedad Petra con el 54,58%, seguida de Gold Strike con el 12,41%, Jester con el 11,67% , Pink Ice 9,94% y Sasara con el 9,50%. Además cuenta con otras siete variedades que se cultivan por pedido específico de algunos clientes y cuya contribución en las ventas es pequeña en relación a las otras cinco variedades principales mencionadas más arriba.

No se puede realizar una matriz BCG debido a que no se tiene datos comparables ya que la empresa no tiene una competencia directa que venda exactamente los mismos productos, por lo cual no se puede hacer una comparación real de la cuota de mercado ni de las ventas de los productos.

De igual manera no se cuenta con la información de BETEL Flowers que vendría a ser la competencia más directa de Proteas del Sol Andino y mucho menos de información por variedad. Por otro lado no se puede realizar una comparación con otro tipo de flor ya que no se estarían presentando datos reales.

Como se puede observar en la tabla venta de las variedades existe un Pareto en donde la mayoría de las ventas de la compañía se centra en las tres primeras variedades, las mismas que son los productos estrella de la empresa y el resto se divide entre las demás variedades. Por lo cual los esfuerzos y recursos de la empresa están concentrados en esas variedades.

Tabla N° 1. Ventas por variedades Proteas del Sol Andino-Septiembre 2015

Nombre Variedades	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	YTD	% de participación en ventas
PETRA	\$ 71.984	\$ 49.830	\$ 47.395	\$ 57.849	\$ 36.531	\$ 25.043	\$ 28.006	\$ 35.750	\$ 56.397	\$ 408.784	54,58%
GOLD STRIKE	\$ 8.558	\$ 9.285	\$ 17.145	\$ 11.605	\$ 8.415	\$ 12.965	\$ 10.098	\$ 4.202	\$ 10.703	\$ 92.975	12,41%
JESTER	\$ 8.558	\$ 5.457	\$ 17.127	\$ 12.716	\$ 8.294	\$ 12.782	\$ 9.152	\$ 3.454	\$ 9.834	\$ 87.374	11,67%
PINK ICE	\$ 15.818	\$ 6.886	\$ 10.593	\$ 11.000	\$ 8.536	\$ 3.938	\$ 2.816	\$ 2.706	\$ 12.122	\$ 74.415	9,94%
SASARA	\$ 15.818	\$ 6.958	\$ 9.526	\$ 9.702	\$ 8.563	\$ 3.086	\$ 2.704	\$ 2.586	\$ 12.208	\$ 71.151	9,50%
SILVIA	\$ 43	\$ 119	\$ 139	\$ 66	\$ 50	\$ 145	\$ 88	\$ 93	\$ 156	\$ 899	0,12%
YOTY	\$ 73	\$ 166	\$ 120	\$ 45	\$ 36	\$ 50	\$ 66	\$ 83	\$ 88	\$ 728	0,10%
HIGH GOLD	\$ 30	\$ 146	\$ 258	\$ 100	\$ 26	\$ 31	\$ 95	\$ 172	\$ 35	\$ 894	0,12%
TANGO	\$ 66	\$ 149	\$ 578	\$ 823	\$ 210	\$ 94	\$ 205	\$ 433	\$ 377	\$ 2.935	0,39%
SOLEIL	\$ 93	\$ 284	\$ 421	\$ 804	\$ 203	\$ 109	\$ 159	\$ 316	\$ 360	\$ 2.749	0,37%
CAROLINE	\$ 31	\$ 266	\$ 489	\$ 84	\$ 18	\$ 72	\$ 147	\$ 78	\$ 19	\$ 1.204	0,16%
PINCUSHION	\$ 190	\$ 859	\$ 1.722	\$ 371	\$ 105	\$ 189	\$ 665	\$ 621	\$ 120	\$ 4.841	0,65%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 121.263</b>	<b>\$ 80.404</b>	<b>\$ 105.512</b>	<b>\$ 105.164</b>	<b>\$ 70.987</b>	<b>\$ 58.504</b>	<b>\$ 54.202</b>	<b>\$ 50.494</b>	<b>\$ 102.418</b>	<b>\$ 748.948</b>	<b>100,00%</b>

Realizada por la Autora

Al momento la Empresa está cultivando otras variedades que el mercado demanda y están en estado vegetativo, es decir que están en su etapa de crecimiento y en cuatro años más se dispondrán de ellas para su comercialización.

#### 2.2.5.2 Precio

El precio de las proteas tienen una variación entre 0,22 a 0,25 centavos, el promedio del precio de todas las variedades con datos sacados de la compañía en el presente año es de 0,22 centavos. Por otro lado el costo de venta de los tallos tiene un promedio de 0,1293 centavos, en el cual están incluidas las materias primas, costo de obra de mano directa y gastos generales de fabricación (conformados por materiales indirectos y mano de obra indirecta) al igual que por otros gastos indirectos como los servicios básicos, mantenimiento, depreciación, entre otros. Sin embargo, la empresa no cuenta actualmente con una estrategia de precios bien definida.

#### 2.2.5.3 Plaza

Debido a que la empresa vende directamente sus flores a los mayoristas internacionales es un canal de distribución directo selectivo, no tiene puntos de venta y todos los pedidos se realizan mediante mail o página web, por lo cual no tiene una estrategia de distribución fuerte.

#### 2.2.5.4 Promoción

No cuentan con publicidad de tipo masivo ni tampoco con activaciones ni planes digitales, la única plataforma que manejan es la página web. Debido a que no tienen un punto de venta no cuentan con una fuerza de ventas ni tampoco con promociones de ventas más que el crédito para clientes fuertes, no realizan ningún tipo de marketing directo ni de relaciones públicas.

En el área de marketing la empresa tiene una gran oportunidad de mejora, se debe implementar tanto una estrategia de distribución que funcione para la empresa mediante la inserción de la Protea en el mercado nacional como una mezcla promocional efectiva para el cumplimiento de los objetivos de la compañía mediante la creación de un departamento de marketing y de un punto de venta propio.

### 2.2.6 Finanzas y contabilidad.

El departamento está dirigido por un gerente de administración y finanzas quien es el encargado de realizar los presupuestos anuales en base a la proyección de ventas y a la proyección de gastos que se tenga. El control de este presupuesto también es su responsabilidad.

Proteas del Sol Andino actualmente está al 60% de su capacidad de producción en vista que 10 hectáreas todavía no entran a producir. La producción este momento está dada por 20 hectáreas lo cual representó una venta de 3.800.000 tallos dando como resultado un ingreso de 1.140.000 dólares al año.

Las expectativas son grandes ya que se busca colocar la flor que no se vende y también subir la productividad y bajar el desperdicio. Además con la entrada en producción de 10 hectáreas adicionales subirá considerablemente el número de tallos anuales producidos, que unido a la consecución de nuevos mercados y a la diversificación de clientes dará como resultado un crecimiento sostenido de la Compañía.

Los índices financieros de Proteas del Sol son los siguientes y fueron calculados a partir del balance general y estado de resultados del 2014.

Tabla N° 2. Índices Financieros Proteas del Sol Andino

Razón corriente	1,06
Prueba acida	0,98
Nivel de endeudamiento	0,83
Margen de ganancia	0,12%

Nota: Índices Financieros basados en el análisis de Estado de Resultados del 2014 (Proteas del Sol Andino)

El nivel de endeudamiento de la empresa es alto debido a que uno de los accionistas realizó un préstamo que afectó a la empresa en libros, aunque el préstamo del accionista fue realizado a la misma empresa. El margen de ganancia por la venta de un tallo de Protea es bajo ya que sacando el costo total de la Protea existen gastos fijos que no dependen de la producción de la misma y que hacen que el margen baje; esos gastos y costos fijos se van diluyendo a medida que aumenta la producción y por tanto la venta, con la introducción de la Protea en el mercado nacional se espera vender el porcentaje de tallos que no se están colocando en el exterior para mejorar la utilidad de la empresa. De esta manera todos los índices financieros de la empresa mejorarán.

Actualmente los clientes de la empresa se encuentran en el exterior siendo su cliente más importante el país de USA seguido por Rusia y Japón, el 80% de los ingresos de la compañía son resultado de la exportación de sus flores a estos tres países. El objetivo de la empresa sería colocar un punto de venta de proteas en la ciudad de Quito, por lo cual los clientes podrían ser tanto el consumidor final con un mercado meta de 33.292 personas, como clientes corporativos como organizadoras de eventos, hoteles, floristerías, etc. que deseen una flor de calidad, diferente y elegante. El hecho de que Proteas del Sol Andino actualmente vende su producto casi exclusivamente en el extranjero deja una gran oportunidad para abrir un mercado nacional en donde se pueda aprovechar la flor que no está siendo colocada en el exterior.

## 2.2.7 Matriz de Análisis FODA.

Tabla N° 3. Matriz FODA Proteas del Sol Andino

	<b>Fortalezas</b> - Proteas de Sol Andino fue la pionera en la producción de este tipo de flores en el Ecuador. - Las proteas son flores que tienen un mayor tiempo de vida frente a otro tipo de flores como la rosa, lo cual es un gran diferenciador. - Distintos tipos de variedades de proteas.	<b>Debilidades</b> - Aproximadamente el 12% de la producción anual de flor de calidad se queda sin ser exportada y se desecha al no tener un mercado nacional en donde colocarla. - Falta de un departamento de marketing y comercialización. - Al no contar con un departamento de marketing la empresa carece de una mezcla promocional efectiva.
<b>Oportunidades</b> - Potencial mercado nacional sin ser explotado. - Bajo riesgo de entrada de nuevos competidores directos. - Bajo número de competidores directos. - Reducción de costos de los proveedores ya que se puede trabajar con economías de escala.	<b>FO</b> - Aprovechar la experiencia de la empresa para introducir las distintas variedades de proteas en el mercado ecuatoriano.	<b>DO</b> - Colocar la flor de calidad que está siendo desechada en el mercado nacional mediante la creación de un punto de comercialización de esas proteas en la ciudad de Quito. - Utilizar economías de escala para reducir los costos de productos de proveedores de productos necesarios para el cultivo, utilizar los mismos productos tanto para la florícola como para el punto de comercialización. - Crear un departamento de marketing y comercialización que sea capaz de formular estrategias adecuadas que comprendan las 4 P's (Producto, Precio, Plaza, Promoción)
<b>Amenazas</b> - Mas del 50% de la población se encuentra ubicada en los estratos C- y D. - Gran cantidad de productos sustitutos en el mercado. - Alto número de competidores indirectos.	<b>FA</b> - Enfocar las estrategias de comunicación de los distintos tipos de variedades hacia el mercado objetivo de la empresa (estratos A y B). - Comunicar la diferenciación del producto y posicionarlo en la mente de los consumidores como una flor superior a la competencia indirecta.	<b>DA</b> - Creación del departamento de marketing y comercialización para enfocar las estrategias hacia diferenciar las proteas de los productos sustitutos. - Creación del punto de comercialización para competir de mejor manera con la competencia.

Realizada por la Autora. Nota: Información obtenida de la entrevista al Gerente General de Proteas del Sol Andino.

Realizando un análisis de la matriz EFI presentada en el Anexo 9 del presente trabajo, en términos generales la empresa tiene debilidades internas importantes que afectan directamente a la comercialización de las proteas, la falta de un departamento de marketing y comercialización que pueda gestionar una mezcla promocional y estrategias de producto, precio y distribución adecuada está afectando a la compañía.

### 3. EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORA

En base al análisis realizado de la matriz FODA se sacaron varias conclusiones de las cuales las dos más importantes y que engloban a otras es en primer lugar la empresa necesita de la creación de un departamento de marketing y comercialización que sea capaz de formular estrategias adecuadas para las 4 P's del mix de marketing (Producto, Precio, Plaza y Promoción) además de una mezcla promocional que sea efectiva, que ayude a la empresa a comunicar las características, diferenciación y valor agregado de las proteas frente a otras flores y que las posicione en el mercado como una flor elegante y de calidad.

En segundo lugar pero no menos importante está la creación de un punto de comercialización de Proteas, que sea una extensión de la empresa, en la ciudad de Quito, para aprovechar ese 12% de desperdicio de flor de calidad que está siendo desechada al no tener en donde colocarla.

Debido a que la empresa no tiene bien formuladas su misión, visión ni sus objetivos la primera mejora que hay que realizar se encuentra dentro de estas básicas definiciones

pero que son muy importantes para cualquier compañía. La misión y visión actual no cuenta con todos los elementos necesarios y los objetivos no tienen todas las características del sistema SMART.

### **3.1 Misión**

Somos la empresa pionera en el Ecuador, con cinco años de experiencia, dedicada a la producción y comercialización de proteas ornamentales, ubicada en Cayambe, lugar ideal para el cultivo de flores, que ofrece proteas con las mejores características, generando valor y confianza para nuestros clientes, accionistas y colaboradores mediante el cumplimiento de nuestra política de calidad y seguridad.

### **3.2 Visión**

Posicionar a nuestras flores como una flor de elegancia en la mente de nuestros consumidores y ser reconocidos como líderes en la producción y comercialización de proteas ornamentales, tanto en el mercado global como en el mercado nacional, por la calidad de nuestros productos en un lapso de 5 años.

### **3.3 Objetivos.**

- Incrementar la producción de tallos exportables, mediante la reducción del desperdicio de la flor de cultivo en un 12% en el lapso de un año.
- Satisfacer las necesidades de nuestros clientes ofreciendo proteas de la más alta calidad y desarrolladas con un proceso de producción sostenible, durante todo el tiempo de operaciones de la empresa, a mercados internacionales como también nacionales.
- Formar y desarrollar el talento humano de nuestros colaboradores, mediante programas de capacitación anuales y planes de promoción y desarrollo dirigidos por el departamento de Recursos Humanos, durante todo el tiempo de operaciones de la empresa.
- Cumplir con las normativas internas (Reglamento Interno, Manual de Calidad y Manual de Seguridad BASC) para asegurar la calidad y el correcto funcionamiento de la empresa durante todo el tiempo de operaciones de la misma.

### **3.4 Creación del departamento de marketing y comercialización**

Para el correcto funcionamiento de la empresa se necesitan plantear estrategias adecuadas sobre el producto, precio, plaza y promoción. Las estrategias con las que cuenta actualmente Proteas del Sol Andino no están dando resultados ya que no han sido correctamente evaluadas con el apoyo de un departamento de marketing.

Especialmente en la parte de distribución y de promoción hay mucho por hacer y se necesita de este departamento para incrementar la eficiencia y eficacia del negocio.

Dentro de la estructura organizacional actual de la empresa se creará una jefatura de marketing y comercialización que se encargará de establecer las estrategias del mix de marketing, de la creación del Plan de Marketing y a su vez se encargará de la correcta implementación de esas estrategias y finalmente realizará la evaluación y control necesarios. Esta jefatura reportará directamente a la Gerencia de Operaciones, la que a su vez reportará directamente a la Gerencia General y se tendrá planeado implementarla en un lapso de 3 meses.

La jefatura de Marketing y Comercialización tendrá a su cargo un asistente de marketing y ventas por un lado y por el otro tendrá la responsabilidad del staff del punto de venta de la empresa. Ver Anexo 8.

### 3.5 Creación de un punto de comercialización de la empresa en la ciudad de Quito

La producción de Proteas del Sol Andino se aproxima a 5.600.000 tallos, pero en realidad a la pos cosecha solamente entran 4.217.795 tallos, esto quiere decir que el 25% de producción de la empresa se pierde en este primer movimiento debido a que se desecha la flor de mala calidad que sirve para hacer compost.

Adicionalmente, de la flor que queda para pos cosecha aproximadamente 494.213 tallos se quedan sin ser colocados en mercados internacionales por diversas razones como la estacionalidad, los requerimientos del cliente, la cancelación de pedidos y los retrasos de embarque. Este 12% que es flor de calidad se queda sin ser exportada y se desecha lo que genera costos para la empresa. Entre estos costos tenemos al más importante que es el costo de producción de aproximadamente 59.306 dólares anuales y a esto hay que adicionarle los costos de destrucción de la flor.

Por otro lado se puede aprovechar esta flor que actualmente está siendo desechada, en el primer año se esperaría vender 247.107 tallos a un promedio de 0,35 centavos lo que generaría un ingreso de aproximadamente 74.132 dólares el primer año y a partir de eso tener un crecimiento en la venta de un 10% anual respecto al año base.

### 3.6 Matriz de expansión producto-mercado.

Tabla N° 4. Matriz de expansión producto-mercado

	Mercados Existentes	Mercados nuevos
Productos existentes	Penetración de mercado	Desarrollo de mercado
Nuevos productos	Desarrollo de producto	Diversificación

Nota: Información obtenida del libro "Fundamentos de Marketing" de Kotler & Armstrong.

En la actualidad la empresa Proteas del Sol Andino solamente exporta sus flores al exterior, como anteriormente se mencionó estas flores se exportan a países como Estados Unidos y el continente Europeo.

La oportunidad de mejora que se plantea para la compañía es el desarrollo del mercado ecuatoriano para colocar la Protea desperdiciada y poder comercializarla, para lo cual se crearía un punto de comercialización en la ciudad de Quito.

Al ser un producto existente en un mercado nuevo, la estrategia que se utilizaría es la de desarrollo de mercado.

### 3.7 Segmentación y mercado meta.

Tabla N° 5. Segmentación y mercado meta para el plan de mejora

<b>Pichincha</b>	2.576.287
<b>Quito</b>	2.239.191
<b>Personas que compran flores en el Norte de Quito (84%)</b>	1.880.920
<b>Mujeres (50,44%)</b>	948.736
<b>Rango de edad 18-50 años (42%)</b>	398.469
<b>Estrato económico A y B (13,10%)</b>	52.199
<b>Mujeres dispuestas a comprar Proteas (65%)</b>	<b>33.292</b>

Nota: Información obtenida del INEC y de encuestas realizadas por la autora.

De igual manera también se pretende llegar a clientes corporativos como pueden ser supermercados, floristerías, hoteles, agencias de activaciones, organizadores de eventos, restaurantes, entre otros.

Investigación de mercados: cálculo de la muestra.

Para calcular la muestra del total de la población del mercado meta se utilizará un muestreo aleatorio, el tipo de población en este caso es finita, la fórmula que se debe utilizar cuando se conoce el número de la población es la siguiente:

1. Formula muestreo aleatorio población finita

Nota: (Torres 2015)

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

en donde,

N: Tamaño de la población (33.292)

Z: Nivel de confianza (95% Z=1,96)

P: Probabilidad de éxito, o proporción esperada (0,50)

Q: Probabilidad de fracaso (0,50)

D: Precisión (Error máximo admisible en términos de proporción) (0,05)

n: 380 encuestas

La muestra obtenida para la investigación de mercados de la empresa Proteas del Sol Andino fue de 380 personas del mercado objetivo, para fines académicos solamente se realizarán 50 encuestas.

### **3.8 Investigación de mercados.**

#### **3.8.1 Objetivo de la investigación**

Analizar el comportamiento de la consumidora quiteña de edades entre 18 y 50 años, que suelen comprar flores en el norte de Quito, de estrato económico A y B, y que están dispuestas a adquirir el producto (proteas), al igual que del consumidor corporativo frente a la compra de flores en el año 2015, para identificar los insights y motivaciones que los lleva a tomar una decisión en el momento de la compra y para sacar estrategias sobre la posible introducción de Proteas en el mercado ecuatoriano, mediante la aplicación de técnicas de investigación cuantitativas (encuestas) y cualitativas (entrevistas a experto, consumidor y cliente)

#### **3.8.2 Objetivos específicos.**

1. Conocer qué perfil tienen los consumidores de flores en la ciudad de Quito.
2. Investigar cuáles son las variedades de flores con más acogida.
3. Conocer cuáles son los atributos y características más importantes para los consumidores, que los motivan para tomar una decisión de compra.
4. Conocer las ocasiones para las cuales el consumidor compra flores.
5. Investigar en qué sectores y lugares de la ciudad es en donde más se vende flores.
6. Conocer cuál es el precio que el consumidor está dispuesto a pagar por un arreglo floral.
7. Investigar cuál es la presentación preferida de flores para el consumidor.
8. Investigar cuáles son los medios de comunicación adecuados para la venta de flores.
9. Identificar que tan atractiva es la Protea en el mercado nacional.

#### **3.8.3 Conclusiones de las encuestas**

- El 48% de las encuestadas se encontró en edades de entre 18 a 23 años, el 34% entre 24 a 29 años, el 8% de entre 30 a 35 años, el 4% entre 36 a 40 años y finalmente el 6% entre 41 a 50 años, de este grupo el 66% de los encuestados tenían como ocupación estudiantes, el 56% son empleados, el 14% son emprendedores y 4% amas de casa. El 70% de ellas no han escuchado sobre las proteas sin embargo el 92% de las mismas estarían dispuestas a comprarlas.
- Las flores con mayor acogida en la ciudad de Quito son las rosas con un 78% de popularidad, le siguen los girasoles con un 48% y los cartuchos con un 24%, mientras que las flores que menos se venden son los claveles con un 8%, las proteas con un 4% y las margaritas con un 2%, dentro de las opciones con un 6% destacaron otras variedades de flores como: orquídeas y lirios.
- En la frecuencia de compra de las flores se puede destacar que la mayoría de personas compra flores una vez al trimestre seguido por personas que compran flores dos veces al mes.
- Dentro de los atributos que la gente prefiere al momento de comprar flores se destaca como los más importantes los colores/variedades y el tiempo de vida, seguidos por el precio y la fragancia y el atributo menos importante es la presentación del empaque.

- El 84% de las personas encuestadas respondió que compra flores como regalo, el 40% lo hace como decoración, el 10% para eventos sociales, otro 10% para eventos corporativos y un pequeño porcentaje del 4% para dejar flores en el cementerio.
- En Quito el sector que se destaca para la compra de flores es el norte de la ciudad con un porcentaje del 84%, seguido por los valles con un 14% en donde se destacan Cumbayá y Los Chillos y finalmente un 2% en el centro de la ciudad.
- El 80% de las personas acostumbra comprar flores en floristerías, el 28% en supermercados, el 26% en puntos de comercialización, el 20% en centros comerciales, el 4% en plantaciones y un 6% en los vendedores ambulantes que se encuentran frente a los cementerios.
- Por un arreglo floral o ramo de 15 tallos, el 42% de los encuestados pagaría de \$6.00 a \$10.00 mientras que el 28% de \$1.00 a \$5.00.
- La presentación favorita de las personas son los ramos de flores con un 78% de acogida, seguido de los arreglos florales con un 46%, presentaciones de regalo con un 22% y al por mayor con un 10%.
- Finalmente el canal de comunicación de preferencia del consumidor para enterarse de este producto son las redes sociales con, un 90% de popularidad, seguidos por comunicaciones en punto de venta con un 46%.

### **3.8.4 Conclusiones de las entrevistas.**

#### **3.8.4.1 Entrevista al consumidor**

- En primer lugar se realizó la entrevista a una consumidora de flores con una frecuencia de compra mensual dentro de la ciudad de Quito, dentro de los insights importantes que se pudieron detectar en la entrevista fue que el atributo que más pesaba al momento de su decisión de compra era el tiempo de vida del producto, seguido por la cantidad de variedades y colores que le es ofrecida, consideraba al precio como un factor importante sin embargo no como uno decisivo ya que si la flor tenía características especiales ella estaría dispuesta a pagar más por el producto.
- Entre las variedades de flores que acostumbra comprar la consumidora se encuentran las rosas, los girasoles y los cartuchos, pues mencionaba que son flores de buen aspecto y que tienen un gran impacto visual para quien las ve, no pueden pasar desapercibidas. Generalmente la consumidora compra flores en forma de ramos o arreglos florales, mencionaba que le gusta comprar en gran cantidad en lugar de hacerlo en pequeñas presentaciones como por ejemplo presentaciones de regalo con un solo tallo, las ocasiones para las cuales compra flores es generalmente como decoración de su casa o para eventos sociales y ocasionalmente lo hacía como regalo. El norte de Quito es el sector en donde acostumbra a comprar flores y ocasionalmente lo hace en el Valle de los Chillos y realiza su compra en floristerías, puntos de comercialización o autoservicios.
- Una vez que se obtuvo algunos datos sobre el comportamiento de compra de la consumidora de flores se pasó a detectar el conocimiento que tenía de las

proteas, al momento de presentarle fotos del producto comentó nunca las había visto. Se realizó una actividad con la entrevistada preguntándole cual era la primera palabra que se le venía a la mente cuando veía este tipo de flor a lo cual contestó “diferente”, al preguntarle sobre su intención de compra del producto su respuesta fue positiva.

- Con respecto al precio y comunicación indicó que estaría dispuesta a pagar un poco más de dinero al que normalmente gastaba en un ramo de flores una vez que se le explicó los beneficios de las proteas y finalmente debido a que la consumidora era una madre moderna comentó que la forma más efectiva a su parecer para realizar una comunicación efectiva eran los medios digitales, especialmente mediante redes sociales.

#### **3.8.4.2 Entrevista al cliente**

- El siguiente paso de la investigación aplicando el método de las entrevistas fue realizar una a un potencial cliente corporativo, en este caso se entrevistó a la dueña de una floristería en la ciudad de Quito, se empezó por sondear un poco acerca de la historia de su negocio y las razones por las cuales decidió empezar a lo cual respondió que siempre le han gustado las flores y que la industria de flores cuando ella empezó con su negocio todavía era una industria atractiva dentro del mercado ecuatoriano.
- El tipo de flor que predomina en su negocio son las rosas, también se puede encontrar otro tipo de flores como los crisantemos, claveles, fresias, girasoles, cartuchos, lilioms, astromelias, iris, tulipanes, orquídeas, entre otros tipos de flores verano. Adicionalmente, también se encuentran follajes para los arreglos y ramos. Dentro del tipo de arreglos que se encuentran disponibles para la venta están los arreglos lineales, simétricos, asimétricos, redondos, bouquets, pedestales, arreglos para mesas, portabancas, etc.
- Los proveedores de los cuales compra las flores son netamente ecuatorianos ya que la cliente defendía que las flores del Ecuador superan por mucho a la calidad de las flores de otros países además de ser más baratas por el hecho de ser producidas nacionalmente, dentro de sus productos estrella indicaba que son las rosas, al ser el tipo de flor que se encuentra mejor posicionada en el mercado y el clavel por su tiempo de vida largo de aproximadamente diez días. Los días pico que indicó la entrevistada, en el Ecuador en la venta de flores son el día de la madre, el día de la mujer, san Valentín y el día de los difuntos.
- Cuando se le preguntó sobre el conocimiento de la Protea al principio se tuvo una respuesta de negación pero posteriormente al indicarle fotos del producto indicó que si había visto antes ese tipo de flor pero que no sabía cómo se llamaba por lo cual no podía encontrar proveedores que le vendan el producto, al pensar en Proteas la cliente las asoció con palabras como extravagante, diferente, exclusiva e innovadora, de igual manera comentó que le parecía una flor que sí tendría acogida dentro del mercado por su diferencia en la forma y colores y por su tiempo de vida.

#### **3.8.4.3 Entrevista al Gerente Proteas del Sol Andino**

- Finalmente se entrevistó al Gerente General de Proteas del Sol Andino, el cual dio una breve descripción de la empresa y sus inicios. Comentaba que en la

actualidad no estaban presentes en el mercado nacional debido a la incertidumbre que tenían de que la flor no sea lo suficientemente conocida dentro del Ecuador y por otro lado todavía no tienen la capacidad de producción que se necesitaría para abastecer la demanda.

- Dentro de las fortalezas que comentaba el Gerente es que la empresa tiene una experiencia amplia y prácticamente fueron los pioneros en la siembra y comercialización de Proteas en el Ecuador al igual que los procesos bien definidos que ocupan dentro de sus plantaciones, dentro de sus debilidades se detectó que la falta de un departamento de marketing que pueda desarrollar estrategias adecuadas para los productos y su comercialización afectaba al negocio y que era algo en lo que se querían enfocar como una oportunidad de mejora.
- Debido al tiempo disponible del Gerente la entrevista fue corta y mencionó que tienen un porcentaje de flor de calidad que se queda sin ser colocada en el exterior debido a distintos factores como la estacionalidad de los países a los que exportan, los gustos y preferencias de los clientes, los demorajes, la cancelación de pedidos, entre otros factores. La flor que no exportan la destruyen ya que no tienen un mercado nacional lo suficientemente grande en donde colocar ese porcentaje de flor desperdiciada y se convierte en compost para la misma plantación.
- Al presentarles la idea del punto de comercialización para aprovechar ese porcentaje de flor de calidad que no está siendo aprovechada el Gerente se mostró muy entusiasta y aseguró que si se lograba realizar la implementación óptimamente y si se realizaba una investigación que diera frutos estarían dispuestos a invertir y a asignar los recursos necesarios para el éxito de su extensión, ya que esto traería más ventas al negocio y reduciría el desperdicio.

### 3.8.5 Estrategia de Posicionamiento

Proteas del Sol Andino quiere posicionar a su flor con una estrategia enfocada en los atributos del producto que ofrezca un mayor valor al consumidor por un mayor precio, se quiere posicionar como la flor de la elegancia y exclusividad por lo que la estrategia de posicionamiento será de Más por más.

Tabla N° 6. Matriz de estrategia de posicionamiento

		Precio		
		Más	Lo mismo	Menos
Beneficios	Más	Más por más	Más por lo mismo	Más por menos
	Lo mismo			Lo mismo por menos
	Menos			Menos por mucho menos

Nota: Información obtenida del libro "Fundamentos de Marketing" de Kotler & Armstrong.

### **3.8.6 Positioning Statement.**

Para mujeres y empresas que buscan poseer cosas únicas y diferentes para las cuales la elegancia y estilo es muy importante, Proteas del Sol Andino es la empresa productora y comercializadora de Proteas que ofrece flores de la más alta calidad por sus colores, variedades y tiempo de vida que cuenta con una experiencia de 5 años en esta actividad.

### **3.8.7 Mezcla integrada de Marketing**

#### **3.8.7.1 Producto**

Debido a que las proteas actualmente no se están comercializando en el mercado nacional se encontraría en la etapa de introducción en el ciclo de vida del producto, el cual "es un periodo de crecimiento lento de las ventas a medida que el producto se introduce en el mercado" (Kotler & Armstrong, 2008)

La estrategia de producto de la compañía para la introducción de las proteas en el mercado ecuatoriano será ofrecer un producto básico pero elegante, las flores. Conjuntamente con una campaña de lanzamiento organizada por el departamento de marketing.

##### **3.8.7.1.1 Beneficio básico**

El beneficio básico de Proteas del Sol Andino es ofrecer al cliente y consumidor decoración y diseño elegantes.

##### **3.8.7.1.2 Producto Real**

El producto real de la empresa son las proteas en las variedades que se encuentran disponibles. Ver Anexo 14.

El punto de comercialización de la empresa venderá Proteas principalmente en ramos y arreglos florales, también se venderán en presentaciones de regalo en pequeña cantidad y flores al por mayor

La marca de las flores continuará siendo Proteas del Sol Andino por lo que su punto de comercialización se llamará Proteas del Sol y su slogan será "Déjate cautivar".

##### **3.8.7.1.3 Producto Aumentado**

Dentro del punto de comercialización se brindará el mejor servicio personalizado para cautivar al consumidor con la variedad perfecta de Proteas que se acople a sus necesidades, se garantizará que las flores duren por lo menos 8 días, caso contrario se podrá realizar un reclamo para el cambio de las flores por otras.

Los clientes serán registrados en una base de datos mediante la cual se podrán enterar de promociones especiales, eventos, novedades, etc.

#### **3.8.7.2 Precio.**

La estrategia de precios que utilizará la empresa será la de Premium Price o fijación de precios de valor agregado, debido a que el precio al que se ofrecerá la Protea es más alto que el de otro tipo de flores ya que los atributos de la Protea son mucho mayores que el de su competencia.

- El costo de producción de una Protea es de como anteriormente se lo ha mencionado es de 0,1293 centavos, en el cual se incluyen los costos de mano de obra directa, materiales y materia prima directa, gastos directos de fabricación (materiales indirectos y mano de obra indirecta) al igual que otros gastos indirectos como servicios básicos, mantenimiento, depreciación, entre otros, por lo cual el precio del producto para la venta nacional debe estar por encima de este costo para que la compañía pueda tener un margen de ganancia.
- En la encuesta que se realizó para determinar la demanda que tendría este producto en el mercado ecuatoriano se determinó que el 60% del total de encuestados estarían dispuestos a pagar de \$1.00 a \$10.00 por un ramo que contenga 15 tallos. El precio al que se vendería el producto en el punto de comercialización sería de \$ 0.35 centavos.
- En ventas al por mayor dependiendo del volumen de la compra se realizará un descuento de hasta el 35%
- El pago se podrá realizar en efectivo y con tarjeta de crédito o débito.

### **3.8.7.3 Plaza, distribución y logística.**

Se utilizará un sistema de distribución selectivo debido a los segmentos a los cuales se quiere dirigir al igual que el precio al que se oferta la flor. El objetivo del plan de mejora para la empresa es plantear una estrategia de desarrollo de mercado para colocar las Proteas en el mercado nacional, para lograr este objetivo la empresa utilizará un sistema de distribución multicanal que venderá sus productos de tres maneras diferentes para llegar tanto a su segmento corporativo como a su segmento comercial. Por un lado se venderá la flor en el punto de comercialización de la empresa en la ciudad de Quito "Proteas del Sol" y por el otro se ofertará la flor a través de un marketing y ventas directas a mayoristas y minoristas que a su vez la venderán a los consumidores finales. Ver Anexo 13

- Dentro de la logística se trabajará como actualmente lo hace la plantación en términos de almacenamiento, control de inventario y administración de la información de logística, en este punto lo único que se adicionaría es el transporte de las flores hacia el punto de comercialización lo cual se realizará con un camión refrigerado que la empresa tendrá que adquirir.
- Los pedidos de "Proteas del Sol" se realizarán cada semana los días lunes, para que los martes a primera hora de la mañana lleguen las Proteas y dentro del punto de comercialización se mantendrán las flores hidratadas, lo cual no es un problema ya que su tiempo de vida es de aproximadamente 15 días.
- Para pedidos grandes para clientes corporativos como mayoristas y minoristas al igual que para eventos se ofrecerá el servicio de llevar las Proteas a donde se necesite, estos pedidos deberán entrar con al menos tres días de anticipación a la fecha que se requiere que las flores lleguen para que en caso de una urgencia el punto de comercialización tenga el tiempo suficiente para realizar el pedido a la planta.
- Para realizar los pedidos a la plantación "Proteas del Sol" utilizará la página web de la empresa, como si fuera otro cliente internacional. Ya que al realizarlo de esta manera se reflejará en el sistema Florisoft y no se tendrá inconvenientes. Y para los clientes corporativos del punto de comercialización

se recibirán pedidos por teléfono, e-mail, whatsapp, mensaje de texto y en persona directamente a “Proteas del Sol”

- El punto de comercialización se ubicará en la zona norte de la ciudad, debido a que en la encuesta que se realizó el 90% de las personas indicaron que compraban flores en esa zona, cabe recalcar que “Proteas del Sol” no será una floristería pero su apariencia se asemejará a una, siendo un lugar que llame la atención al consumidor que contará con un espacio bien distribuido, decoración acorde al producto y segmento, música de ambientación y fragancias florales.

Los proveedores del punto de venta de la empresa serían los mismos que de la planta, al trabajar con economías de escala los costos podrían reducir y sería una ventaja para Proteas del Sol Andino.

#### **3.8.7.4 Publicidad y Promoción**

La empresa desarrollará estrategias tanto pull como push para llegar a los clientes y consumidores de Proteas en el mercado ecuatoriano. Estrategias Pull mediante la publicidad y relaciones públicas y Push mediante la promoción de ventas, las ventas personales y el marketing directo.

##### **3.8.7.4.1 Publicidad**

- Página web existente en donde se puede encontrar información sobre la empresa, la Protea (sus variedades y características), certificaciones, novedades, información de contacto y los folletos de la empresa. (<http://www.proteassolandino.ec/es/>)
- Creación de páginas de redes sociales como Facebook e Instagram con pauta activa, en donde se subirán post de interés relacionados con las Proteas, como tips de decoración, novedades, manualidades utilizando la flor, concursos, publicidad del punto de comercialización, promociones por días especiales, fotos de eventos realizados, etc.
- 4 activaciones BTL en el año, en días especiales como el día de la Madre, el día de la Mujer, San Valentín y Navidad, ejemplo: laboratorio de flores.

##### **3.8.7.4.2 Promoción de ventas**

- Cupones para clientes que compren en grandes cantidades con un máximo de 20% de descuento.
- Paquetes de precio 1 vez al mes en donde se tendrá una cantidad limitada de combos de diferentes variedades de proteas por un precio especial o promociones como paga 2 y lleva 3 que aplique en ramos de flores y arreglos florales.
- Promocionales simples gratis por la compra de flores, como folletos con tips de decoración usando Proteas 1 cada 3 meses hasta agotar stock.
- Descuentos especiales de hasta el 10% para clientes habituales si es compra al por menor y hasta el 35% si es una compra al por mayor.
- Medios impresos como folletos y flyers al igual que material POP (habladores, vibrines, rompetráficos, floor graphics, cabeceras, etc) en el punto de comercialización y en clientes como supermercados y floristerías.
- Concursos especiales cada cierto tiempo para los consumidores cuyo premio sería arreglos de flores especiales.

- En días especiales como el día de la mujer, día de las madres y san Valentín se podrá ofrecer un descuento de hasta el 20%

#### **3.8.7.4.3 Relaciones públicas**

- Una exposición comercial en el año en el punto de comercialización para mostrar las flores de Proteas del Sol Andino.
- Participación de la empresa en convenciones de flores realizadas en el Ecuador.
- Marketing boca a boca

#### **3.8.7.4.4 Ventas personales**

- Representante de ventas ofrecerá los productos de la compañía directamente en lugares como hoteles, restaurantes, floristerías, agencias de eventos.

#### **3.8.7.4.5 Marketing directo**

- Administración de las relaciones con el cliente mediante el manejo de una base de datos a los cuales mensualmente se les enviará novedades, promociones e información relacionada con las Proteas y con el punto de comercialización

### **3.8.8 Plan de mejora costado y tiempos.**

- Muebles y enseres punto de comercialización: \$8.062 (A implementarse a lo largo de un mes)
- Sueldos y salarios anuales (Jefe de MKT, Asistente de MKT y ventas, Vendedora): Aproximadamente \$45.000 anuales (Implementación en los primeros 3 meses del plan de mejora)
- Servicios básicos anuales del punto de comercialización: \$600 (durante todo el tiempo de vida del punto de comercialización, evaluación financiera realizada con lapso de 5 años)
- Publicidad Anual (Digital, BTL, Medios impresos): \$10.000 (durante todo el tiempo de vida del punto de comercialización, evaluación financiera realizada con lapso de 5 años)
- Arriendos anuales del punto de comercialización: \$12.000 (durante todo el tiempo de vida del punto de comercialización, evaluación financiera realizada con lapso de 5 años)
- Garantía de arriendos anuales: \$2.000 (durante todo el tiempo de vida del punto de comercialización, evaluación financiera realizada con lapso de 5 años)
- Camión: \$30.000 (durante todo el tiempo de vida del punto de comercialización, evaluación financiera realizada con lapso de 5 años)
- Combustible y mantenimiento: \$1.800 (durante todo el tiempo de vida del punto de comercialización, evaluación financiera realizada con lapso de 5 años)

## **4. PROYECCIÓN Y EVALUACIÓN FINANCIERA SOBRE FLUJOS INCREMENTALES**

El plan de mejora propuesto para la empresa básicamente se centra en la creación del departamento de marketing, para el cual no se necesitará una inversión fuerte ya que

el departamento operará en las mismas instalaciones en las cuales se encuentra actualmente el personal administrativo de la empresa, y también en la creación del punto de comercialización en donde se concentrará la inversión y los costos que se consideraron para el siguiente análisis.

#### 4.1 Proyección de estado de resultados, estado de situación financiera y estado de flujo de efectivo.

Se tomó como base el estado de resultados de Proteas del Sol Andino del 2014 para poder realizar el análisis incremental del plan de mejora, dentro del mismo se incrementaron los ingresos de la compañía debido a la venta de la flor en el punto de comercialización al igual que ciertos costos y gastos como los sueldos del nuevo personal (jefe de marketing, asistente de marketing y comercialización, vendedor), gastos por depreciación de los bienes adquiridos (muebles y enseres, camión), gastos por servicios básicos del punto de comercialización, gastos de publicidad, gastos por arriendo. Si se realiza una comparación entre la utilidad en el año base y la utilidad del quinto año proyectado se puede observar que tuvo un aumento importante, en el transcurso de 5 años con la implementación del plan de mejora la empresa tendrá una utilidad de \$92.938,58. Ver Anexo 15

Tabla N° 7. Consolidado Estado de Resultados Proteas del Sol Andino

	AÑO BASE 2014	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	\$ 729.023,96	\$ 815.510,96	\$ 824.159,96	\$ 833.673,96	\$ 844.138,96	\$ 855.649,96
COSTO DE VENTAS	\$ 401.743,71	\$ 401.743,71	\$ 401.743,71	\$ 401.743,71	\$ 401.743,71	\$ 401.743,71
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>\$ 327.280,25</b>	<b>\$ 413.767,25</b>	<b>\$ 422.416,25</b>	<b>\$ 431.930,25</b>	<b>\$ 442.395,25</b>	<b>\$ 453.906,25</b>
GASTOS DE ADM. Y VENTAS	\$ 313.066,53	\$ 388.910,83	\$ 389.606,83	\$ 391.702,83	\$ 392.398,83	\$ 394.494,83
<b>UTILIDAD DE LA OPERACIÓN</b>	<b>\$ 14.213,72</b>	<b>\$ 24.856,42</b>	<b>\$ 32.809,42</b>	<b>\$ 40.227,42</b>	<b>\$ 49.996,42</b>	<b>\$ 59.411,42</b>
OTROS GASTOS	\$ 13.424,45	\$ 13.424,45	\$ 13.424,45	\$ 13.424,45	\$ 13.424,45	\$ 13.424,45
<b>UTILIDAD ANTES PARTICIPACION TRABAJADORES</b>	<b>\$ 789,27</b>	<b>\$ 11.431,97</b>	<b>\$ 19.384,97</b>	<b>\$ 26.802,97</b>	<b>\$ 36.571,97</b>	<b>\$ 45.986,97</b>
PARTICIPACION TRABAJADORES	\$ 118,39	\$ 1.714,80	\$ 2.907,75	\$ 4.020,45	\$ 5.485,80	\$ 6.898,05
<b>UTILIDAD NETA antes IR</b>	<b>\$ 670,88</b>	<b>\$ 9.717,17</b>	<b>\$ 16.477,22</b>	<b>\$ 22.782,52</b>	<b>\$ 31.086,17</b>	<b>\$ 39.088,92</b>
IMPUESTO A LA RENTA	\$ 147,59	\$ 2.137,78	\$ 3.624,99	\$ 5.012,16	\$ 6.838,96	\$ 8.599,56
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 523,29</b>	<b>\$ 7.579,40</b>	<b>\$ 12.852,24</b>	<b>\$ 17.770,37</b>	<b>\$ 24.247,22</b>	<b>\$ 30.489,36</b>

Nota: Información obtenida del Estado de Resultados de Proteas del Sol Andino. Proyectado a 5 años con año base 2014

Dentro del estado de situación financiera de la empresa del 2014 se incrementaron las cuentas de activos fijos depreciables debido a los muebles y enseres y al vehículo que se adquirirá como parte del plan de mejora y la depreciación acumulada de los mismos, de igual manera se afecta la cuenta de la utilidad dentro del patrimonio ya que con la mejora la utilidad aumentará año a año y generará un mayor activo corriente lo que de igual manera mejorará los índices financieros de la empresa. Tanto el activo como el pasivo y patrimonio aumentan levemente a lo largo de los 5 años proyectados. Ver Anexo 16

Con los datos del plan de mejora incluidos dentro del estado de flujo de efectivo de la empresa del 2014 se puede observar los siguientes comportamientos, en el primer año el valor en dólares disminuye debido a la inversión que se necesita y partir del segundo año aumenta de manera decreciente. Ver Anexo 17

#### 4.2 Inversión requerida, capital de trabajo y estructura de capital.

La inversión requerida para el plan de mejora son los muebles y enseres del punto de comercialización y el camión con furgón refrigerado que transportará las flores desde la planta hasta el "Proteas del Sol". Ver Anexo 18

- Muebles y enseres del punto de comercialización: \$8.062
- Camión con furgón refrigerado: \$30.000
- Total de la inversión: \$38.062

Además de la inversión fija el plan de mejora tiene que afrontar una serie de gastos directos e indirectos indispensables para atender las primeras operaciones de comercialización de las Proteas. Estos costos formarán el Capital de Trabajo que ha sido calculado para cubrir el primer mes de la operación ya que a partir del segundo mes los ingresos por ventas permitirán cubrir los costos y gastos de la operación. El capital de trabajo necesario para un mes de operación es de \$5.903 y corresponde a los rubros mensuales de Mano de Obra, servicios básicos, publicidad, arriendos, garantía, mantenimiento del vehículo y combustible. Sin embargo, esta cantidad es un dato informativo debido a que el capital de trabajo saldrá de las operaciones normales de la florícola. Ver Anexo 18

El capital de trabajo neto de la información del estado de resultados, es igual al activo corriente menos el pasivo corriente y al ser positivo significa que el efectivo disponible es mayor que el efectivo que debe pagarse. Con el plan de mejora el capital de trabajo neto mejora cada año, es decir el cambio del capital de trabajo neto es positivo, lo que es de esperarse en una empresa en crecimiento y con un plan de mejora que genera crecimiento en ventas.

Tabla N° 8. Capital de Trabajo Neto

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Capital de Trabajo Neto</b>	-5548,14	2404,86	9822,86	19591,86	29006,86

Nota: Proyectado a 5 años, realizado por la autora.

### 4.3 Estado y evaluación financiera del proyecto

El precio de las flores será de 0,35 centavos, en el primer año se espera vender 247.107 tallos y a partir del segundo se espera un crecimiento del 10%, este crecimiento es una meta que se planteó la empresa, no está basado en el crecimiento de la industria ya que no se trata de la producción de más proteas sino del crecimiento en las ventas de los tallos que ya se tienen disponibles para la venta, independientemente del crecimiento que pueda tener la industria, siempre se tendrá aproximadamente la misma cantidad de tallos para aprovechar.

Tabla N° 9. Evaluación financiera de la propuesta de mejora

Inversión Inicial	38062	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PVP= 0,35	Crecimiento	50%	60%	70%	80%	90%
Flujo de Ingresos		\$ 86.487,00	\$ 95.136,00	\$ 104.650,00	\$ 115.115,00	\$ 126.626,00
Fujo de Egresos		\$ 70.838,10	\$ 71.534,10	\$ 73.630,10	\$ 74.336,10	\$ 76.422,10
Fujo de efectivo neto		\$ 15.648,90	\$ 23.601,90	\$ 31.019,90	\$ 40.778,90	\$ 50.203,90

VAN	\$ 64.952
TIR	59,240%

Nota: Realizado por la autora.

- Periodo de recuperación: 1 año, 8 meses y 8 días

Para calcular la tasa de descuento del VAN se sacó el CAPM:

Tabla N° 10. Cálculo del CAPM

**CAPM = 14,01%**

Tasa libre de riesgo	1,73%	Bonos Tesoro USA
Beta no apalancada	0,54	Según Damodaran
Riesgo de Mercado	2,07%	
Riesgo País	12,10%	

Nota: Realizada por la autora

#### 4.4 Índices financieros

Sacando la información de los estados de resultados y balances generales de Proteas del Sol Andino con el plan de mejora, se pudo observar que todos los índices financieros de la empresa experimentaron una mejora.

Tabla N° 11. Índices financieros Proteas del Sol Andino

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	Promedio mejora	Promedio industria
<b>Índices de liquidez</b>							
Razón corriente	0,98	1,01	1,03	1,06	1,09	1,03	1,46
Prueba Acida	0,91	0,93	0,96	0,99	1,01	0,96	1,26
<b>Índices de endeudamiento</b>							
Endeudamiento sobre activo total	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83	0,65
Endeudamiento sobre patrimonio (leverage)	4,91	4,90	4,89	4,86	4,83	4,88	0,27
<b>Índices de rentabilidad</b>							
Margen Operacional de utilidad	3,05%	3,98%	4,83%	5,92%	6,94%	4,94%	-1,00%
Margen de utilidad	0,93%	1,56%	2,13%	2,87%	3,56%	2,21%	-2,00%
Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE)	1,74%	2,95%	4,07%	5,52%	6,90%	4,24%	ND
Rentabilidad sobre activos (ROA)	0,30%	0,50%	0,69%	0,94%	1,18%	0,72%	-1,30%
<b>Índices de actividad</b>							
Rotacion inventarios	16,39	16,39	16,39	16,39	16,39	16,39	ND
Días de venta en el inventario	22,27	22,27	22,27	22,27	22,27	22,27	ND
Rotacion cuentas por cobrar	6,77	6,84	6,92	7,01	7,10	6,93	ND
Días de ventas en cuentas por cobrar	53,91	53,34	52,74	52,08	51,38	52,69	55,78
Rotación activo fijo	0,42	0,43	0,44	0,44	0,45	0,44	3,33

Nota: Índices financieros de Proteas del Sol Andino proyectados a 5 años con el plan de mejora incluido, realizada por la autora

ND: No disponible

Adicionalmente, se sacó la información del promedio de los índices financieros de la industria en los cuales al realizar una comparación con los índices de Proteas del Sol Andino se pudo observar que la empresa tiene ciertas oportunidades de mejora en algunos de los índices, en otros está ubicado aproximadamente en el promedio de la industria y finalmente en otros tiene buenos valores.

## 5. CONCLUSIONES GENERALES

- La empresa Proteas del Sol Andino tiene una oportunidad de mejora dentro del área de marketing, para lo cual se plantearon las estrategias de la creación del departamento de marketing que aplique las tácticas necesarias dentro de las cuatro P's y de igual manera la creación del punto de comercialización para aprovechar el desperdicio de la flor de calidad que no se coloca en el exterior.
- La estructura organizacional de la empresa actual necesita de más personal para que se encargue de las estrategias planteadas en el punto anterior mediante la implementación de una jefatura de marketing que tenga soporte de un asistente y un vendedor para el punto de comercialización.
- La demanda de Proteas en el Ecuador existe, si bien el 70% de la población investigada no sabía lo que era una Protea el 92% de la misma estaría dispuesto a comprarla.
- La investigación del cliente corporativo demostró un interés existente por la flor, pero debido a la poca información que se tiene en el mercado sobre el producto no es comercializada dentro del país.
- Proteas del Sol Andino no tiene competencia directa y el riesgo de la entrada de nuevos competidores directos es baja debido a la inversión necesaria y al tiempo de la primera cosecha de las flores.
- El elemento diferenciador de las Proteas es un factor clave dentro de la decisión de compra del consumidor y un elemento que la pone sobre la competencia.
- El consumidor está dispuesto a pagar un precio mayor por los beneficios y características especiales de la flor.
- La creación del punto de comercialización requiere de una pequeña inversión y los costos de la misma son bajos debido a la utilización de economías de escala y el financiamiento del plan de mejora se lo obtendrá de las operaciones normales de la florícola, motivo por el cual no se tendrá apalancamiento alguno.
- La propuesta del plan de mejora para la empresa Proteas del Sol Andino es un plan factible y los resultados de su evaluación financiera lo demuestran.

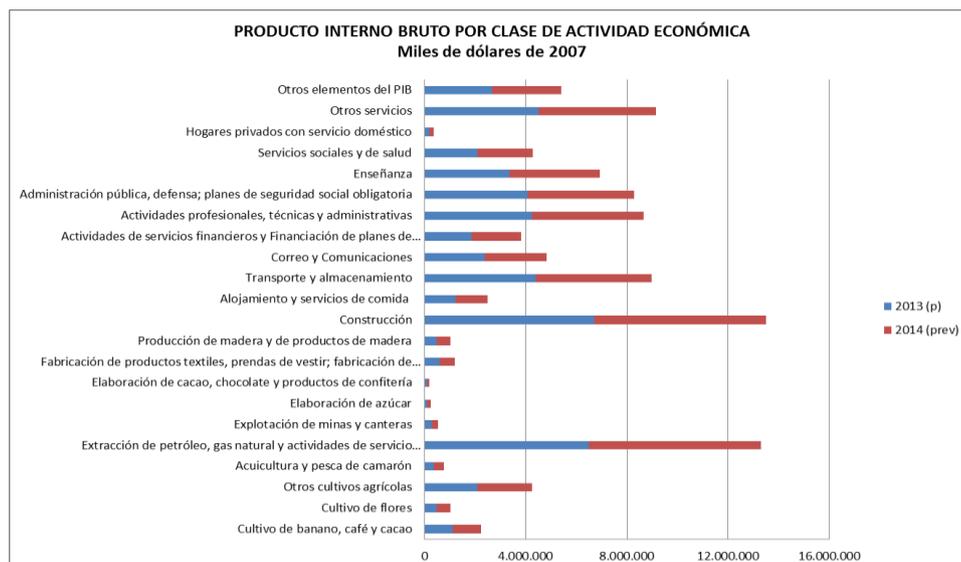
## Referencias

- Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro. (s.f.). *AGROCALIDAD*. Recuperado el 04 de Octubre de 2015, de <http://www.agrocalidad.gob.ec/>
- Alarcón, N. (Junio de 2009). *Perfil del Sector Florícola*. Recuperado el 04 de Octubre de 2015, de [http://www.puce.edu.ec/documentos/perfil\\_de\\_flores\\_2009.pdf](http://www.puce.edu.ec/documentos/perfil_de_flores_2009.pdf)
- Banco Central del Ecuador. (Agosto de 2015). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 04 de Octubre de 2015, de Información Estadística Mensual N° 1962: <http://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- Banco Mundial . (15 de Abril de 2015). *Países*. Recuperado el 16 de Octubre de 2015, de Ecuador: panorama general: <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones. (2013). *PRO ECUADOR: Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones*. Recuperado el 29 de Octubre de 2015, de Análisis Sectorial del Flores : [http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/07/PROEC\\_AS2013\\_FLORES.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/07/PROEC_AS2013_FLORES.pdf)
- El Telegrafo. (15 de Enero de 2012). *Noticias*. Recuperado el 16 de Octubre de 2015, de El gasto social sostiene la gobernabilidad política: <http://www.telegrafo.com.ec/noticias/informacion-general/item/el-gasto-social-sostiene-la-gobernabilidad-politica.html>
- El Universo . (09 de Febrero de 2015). *Política*. Recuperado el 16 de Octubre de 2015, de Vladimir Putin y Rafael Correa, los presidentes con mayor popularidad del mundo, según estudio: <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/02/09/nota/4541241/vladimir-putin-rafael-correa-mas-populares>
- Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones. (2014). *PRO ECUADOR*. Recuperado el 04 de Octubre de 2015, de <http://www.proecuador.gob.ec/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (Enero de 2015). *Ecuador en cifras* . Recuperado el 16 de Octubre de 2015, de Inflación Mensual : [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/02/Reporte\\_inflacion\\_01\\_2015.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/02/Reporte_inflacion_01_2015.pdf)
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Ministerio de Comercio Exterior. (s.f.). *Programas/Servicios*. Recuperado el 04 de Octubre de 2015, de Paquete de cierre de la negociación comercial con la Unión Europea: <http://www.comercioexterior.gob.ec/paquete-de-cierre-de-la-negociacion-comercial-con-la-union-europea/>
- PROECUADOR, D. d. (2013). *Análisis Sectorial de Flores*. Recuperado el 13 de Febrero de 2016, de PROECUADOR: [http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/07/PROEC\\_AS2013\\_FLORES.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/07/PROEC_AS2013_FLORES.pdf)

- Proteas del Sol Andino. (2015). *Proteas del Sol Andino*. Recuperado el 25 de Octubre de 2015, de La Empresa: <http://www.proteassolandino.ec/es/la-empresa>
- SENPLADES. (2012). *Trasnformación de la matriz productiva*. Quito : Ediecuatorial.
- Tecnologías Limpias . (2007). *Tecnologías Limpias*. Recuperado el 04 de Octubre de 2015, de Leyes Ambientales : [http://www.tecnologiaslimpias.cl/ecuador/ecuador\\_leyesamb.html](http://www.tecnologiaslimpias.cl/ecuador/ecuador_leyesamb.html)
- Torres, M. (2015). *Tamaño de una muestra para una investigación de mercado*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2015, de Facultad de ingeniería-Universidad Rafael Landivar: [http://www.tec.url.edu.gt/boletin/URL\\_02\\_BAS02.pdf](http://www.tec.url.edu.gt/boletin/URL_02_BAS02.pdf)
- Vela, O. (2015). *PLANTECUADOR*. Recuperado el 29 de Octubre de 2015, de <http://www.plantecuador.com/Spanish/propertyspa.html>

## **ANEXOS**

## ANEXO 1



### 1. PIB por clase de actividad económica

Nota: Banco Central del Ecuador

## ANEXO 2

### 1. Balanza comercial y exportaciones

	BALANZA COMERCIAL			EXPORTACIONES
	TOTAL	PETROLERA	NO PETROLERA	FLORES NATURALES
<b>2014</b>				
Enero	-213,11	442,42	-655,53	78.959
Febrero	294,99	683,99	-389,00	129.474
Marzo	387,52	771,61	-384,09	83.117
Abril	-233,40	388,10	-621,49	47.194
Mayo	286,56	964,18	-677,62	70.902
Junio	161,44	783,36	-621,93	79.765
<b>TOTAL</b>	<b>684,00</b>	<b>4.033,66</b>	<b>-3.349,66</b>	<b>489.410,34</b>
<b>2015</b>				
Enero	-480,67	195,24	-675,91	81.835
Febrero	-215,89	153,06	-368,95	122.441
Marzo	-202,69	310,18	-512,87	82.540
Abril	-301,79	213,94	-515,73	49.736
Mayo	102,48	410,82	-308,34	78.614
Junio	-118,31	315,46	-433,77	64.182
<b>TOTAL</b>	<b>-1.216,87</b>	<b>1.598,70</b>	<b>-2.815,57</b>	<b>479.348,18</b>
<b>TASA DE CRECIMIENTO</b>	<b>-278%</b>	<b>-60%</b>	<b>-16%</b>	<b>-2%</b>

## ANEXO 3



### 2. Inflación mensual del Ecuador

Nota: INEC



3: Población total y tasa de crecimiento

Nota: INEC

## ANEXO 5



4: Estratificación del nivel socioeconómico

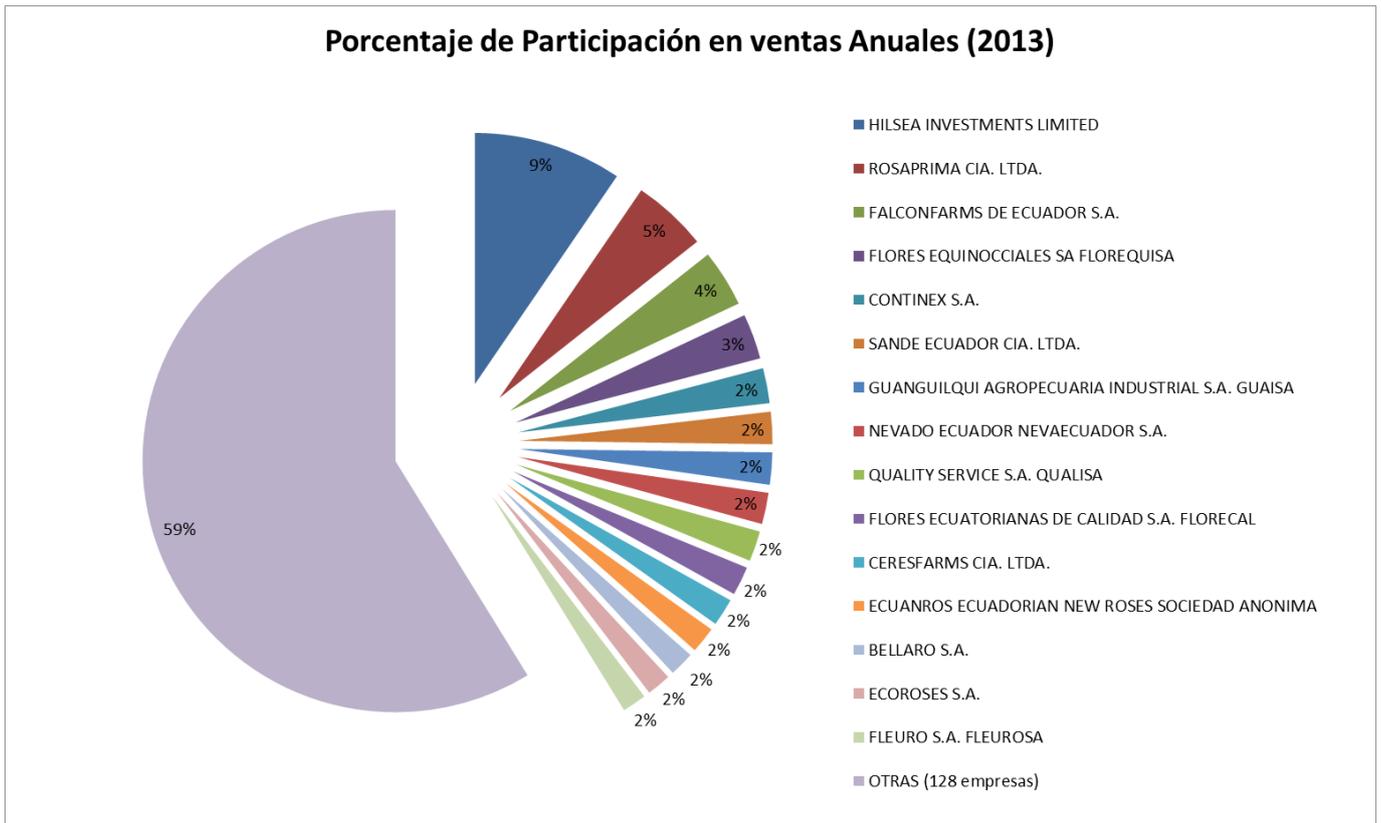
Nota: INEC

## ANEXO 6

2. Matriz EFE-Proteas del Sol Andino

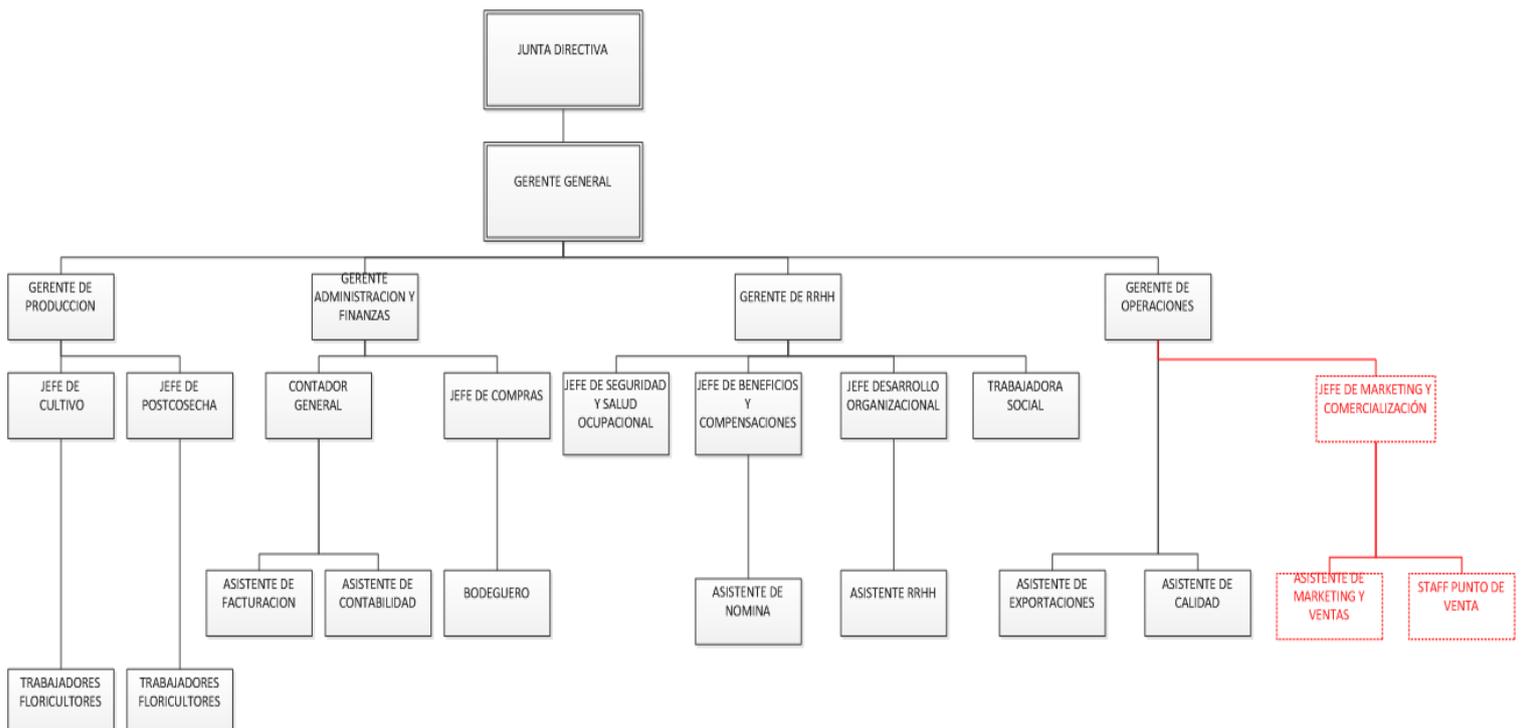
Factores Externos Claves		Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
<b>Oportunidades</b>				
1	Cambio de la matriz productiva hacia productos que ofrezcan un valor agregado y dejen de ser materias primas	0,03	3	0,09
2	Acuerdos comerciales del Ecuador que aportan al sector florícola	0,03	2	0,06
3	Poco porcentaje de desempleo en el país	0,02	2	0,04
4	Procesos de agrocalidad para mejorar la producción, calidad y productividad del sector florícola	0,05	4	0,2
5	Mejores recursos tecnológicos para la producción de flores en el país	0,05	4	0,2
6	Potencial mercado nacional sin ser explotado	0,1	2	0,2
7	Reducción de costos de los proveedores ya que se puede trabajar con economías de escala	0,06	4	0,24
8	Bajo riesgo de entrada de nuevos competidores directos	0,08	3	0,24
9	Bajo número de competidores directos	0,08	3	0,24
<b>Amenazas</b>				
1	Decrecimiento en las exportaciones de flores naturales	0,01	2	0,02
2	Ley de gestión ambiental	0,03	3	0,09
3	Más del 50% de la población se encuentra ubicada en los estratos C- y D	0,08	3	0,24
4	Alto impacto ambiental de las actividades relacionada con la industria florícola	0,03	3	0,09
5	Alto riesgo de entrada de competidores indirectos	0,08	2	0,16
6	Gran cantidad de productos sustitutos en el mercado	0,1	2	0,2
7	Alto número de competidores indirectos	0,08	2	0,16
8	Control de la contaminación ambiental	0,03	3	0,09
9	La mayoría de la cartera de clientes exclusivamente en el exterior	0,06	1	0,06
		1		2,62

## ANEXO 7



5: Porcentaje de participación 15 empresas líderes

## ANEXO 8



6: Organigrama actual y propuesto Proteas del Sol Andino

## ANEXO 9

### 3. Matriz EFI-Proteas del Sol Andino

Factores Internos Clave		Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
<b>Fortalezas</b>				
1	Proteas del Sol Andino fue la pionera dentro del Ecuador en la producción de este tipo de flor, con una experiencia de 10 años	0,08	3	0,24
2	Los proteas son flores que tienen un mayor tiempo de vida frente a otro tipo de flores como la rosa, lo cual es un gran diferenciador.	0,1	4	0,4
3	La compañía tiene un manejo de buenos procesos, implementando un sistema de gestión de calidad.	0,04	4	0,16
4	Infraestructura desarrollada, plantación, maquinarias.	0,05	3	0,15
5	Cartera de clientes captivos y fieles a la marca	0,02	3	0,06
6	Distintos tipos de variedades de proteas.	0,08	4	0,32
<b>Debilidades</b>				
1	Aproximadamente 12% de la producción anual de flor de calidad se queda sin ser exportada y se desecha al no tener un mercado nacional en el cual colocarla.	0,2	1	0,2
2	Falta de un departamento de comercialización y marketing.	0,16	1	0,16
3	Misión, visión y objetivos de la empresa mal planteados	0,04	2	0,08
4	Registro manual de cultivo y postcosecha	0,04	2	0,08
5	Falta asignación de esfuerzos y recursos a ciertas variedades de la empresa	0,04	2	0,08
6	Al no contar con departamento de marketing la empresa carece de una mezcla promocional efectiva.	0,15	1	0,15
		1		2,08

## ANEXO 10

<http://goo.gl/forms/hkqf4tvcz1>

# Proyecto de Titulación: Plan de mejora empresa Proteas del Sol Andino

La presente encuesta está destinada para recopilar información necesaria para una investigación de mercado. Toda la información proporcionada por usted será utilizada únicamente con fines estadísticos y académicos. Contestarla le tomará un máximo de cinco minutos. Agradecemos su colaboración.

\*Obligatorio

1. ¿Cuál es categoría de edad? \*

2. Indique su género \*

- Masculino  
 Femenino

3. ¿A qué se dedica? \*

Puede elegir dos opciones

- Estudiante  
 Empleado  
 Ama de casa  
 Emprendedor

Otro:

**4. ¿Qué tipo de flores usualmente compra? \***

Puede elegir más de una opción

- Rosas
- Claveles
- Girasoles
- Margaritas
- Cartuchos
- Proteas
- Otro:

**5. ¿Con qué frecuencia compra usted flores?**

Elegir solamente UNA opción en la cuadrícula

	1	2	3	4	5
1. A la semana	<input type="radio"/>				
2. Al mes	<input type="radio"/>				
3. Al trimestre	<input type="radio"/>				
4. Al semestre	<input type="radio"/>				
5. Al año	<input type="radio"/>				

**6. ¿En la siguiente escala indique cuál de los atributos presentados es el más importante para usted cuando compra flores? \***

Siendo 5 el atributo más importante y 1 el menos importante

	1	2	3	4	5
Tiempo de vida	<input type="radio"/>				
Colores y variedades	<input type="radio"/>				
Frangancia	<input type="radio"/>				
Precio	<input type="radio"/>				
Presentación del empaque	<input type="radio"/>				

**7. ¿Para qué ocasiones compra usted flores? \***

Puede elegir más de una opción

- Como regalo
- Como decoración
- Para eventos sociales
- Para eventos corporativos
- Otro:

**8. ¿En qué sector de la ciudad de Quito acostumbra usted comprar flores? \***

Puede elegir más de una opción

- Norte
- Centro
- Sur
- Valles

Si su respuesta fue valles, por favor especifique cuál

**9. ¿En qué establecimientos acostumbra usted comprar flores? \***

Puede elegir más de una opción

- Centros comerciales
- Supermercados
- Floristerías
- Plantaciones
- Puntos de comercialización
- Otro:

**10. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por un ramo o arreglo floral de 15 tallos? \***

- \$1.00 a \$5.00
- \$6.00 a \$10.00
- \$11.00 a \$20.00
- \$21.00 a \$30.00
- Más de \$30

**11. ¿En qué presentación generalmente compra usted flores? \***

Puede elegir más de una opción

- Ramos
- Arreglos florales
- Presentaciones de regalo
- Al por mayor
- Otro:

**12. Ha escuchado usted sobre las Proteas \***

Si su respuesta es NO por favor lea la explicación

- SI
- NO

**12. Ha escuchado usted sobre las Proteas \***

Si su respuesta es NO por favor lea la explicación

- SI
- NO

### Explicación

La Protea es una flor ornamental de frío única y diferente, que tiene varias especies y necesita de gran luminosidad, su tiempo de vida una vez cortada es mucho más largo que otro tipo de flores como las rosas



**13. ¿Estaría dispuesto a comprar Proteas? \***

- SI
- NO

Si su respuesta fue NO por favor indique la razón

14. ¿Por cuáles medios de comunicación le gustaría enterarse del producto? \*

Puede elegir más de una opción

- Televisión
- Radio
- Medios impresos (periódicos, revistas, flyers, etc)
- Redes sociales (Facebook, instagram, etc)
- Comunicaciones en punto de venta
- Ventas directas
- Vía pública (vallas, buses, etc)
- Otro:

## Proyecto de Titulación: Plan de mejora empresa Proteas del Sol Andino

Hemos registrado su respuesta. Muchas gracias por su ayuda!

7. Encuestas Investigación de mercados

### ANEXO 11

#### Consumidor.

1. Cuéntame un poco sobre ti
2. ¿Te gustan las flores? ¿Qué atributos es lo que estás buscando cuando tomas la decisión de comprar flores?
3. ¿Cuál de todos los atributos que mencionaste es el más importante para ti y por qué?
4. ¿Qué tipo de flores usualmente compras? ¿Por qué?
5. Usualmente en qué tipo de presentación compras flores y por qué
6. Para qué ocasiones compras flores
7. En qué sector de la ciudad usualmente compras flores y en qué tipo de establecimientos y por qué
8. Has escuchado acerca de las proteas (se muestran fotos del producto)
- 9.Cuál es la primera palabra que se te viene a la mente cuando ves estas flores
10. Estarías dispuesta a comprar proteas en un futuro
11. Cuánto estarías dispuesta a pagar por un ramo de 15 tallos de proteas
12. Como te gustaría enterarte de este producto

#### Cliente

1. Cuéntame un poco sobre ti y tu negocio
2. Por qué decidiste empezar un negocio de este tipo
3. Te consideras una persona que le gustan las flores

4. Qué tipo de flores vendes en tu negocio
5. ¿De dónde son tus proveedores? ¿Son nacionales?
- 6.Cuál consideras que es tu producto estrella y ¿por qué?
7. Cuáles son las flores más populares en la ciudad de Quito
8. ¿En qué días se venden más flores?
9. ¿Has escuchado sobre las Proteas? (se muestran fotos del producto)
10. Que piensas cuando ves este producto
11. Crees que podría ser una flor que tenga acogida entre los consumidores por qué
12. Estarías dispuesto a comprar esta flor para venderla en tu negocio

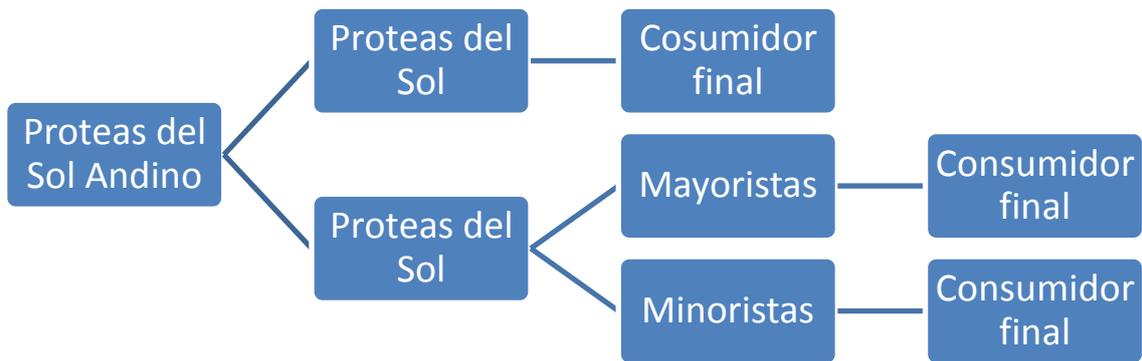
### Gerente general Proteas del Sol Andino

1. Cuéntame un poco sobre Proteas del Sol Andino
2. Qué te llevo a iniciar este negocio
3. ¿Por qué no han incursionado en el mercado nacional?
4. Cuáles crees que son las fortalezas y debilidades de la empresa
5. Qué hacen con la flor de buena calidad que se queda sin ser colocada en el exterior
6. Por qué se queda sin ser colocada en el exterior
7. ¿Estarías dispuesto a invertir en un punto de comercialización en Quito para abrir mercado nacional? ¿Por qué?

### ANEXO 12



### ANEXO 13



9. Sistema de distribución multicanal Proteas del Sol

### ANEXO 14

- **Caroline:** Un arbusto pequeño con flores de color salmón, variedad muy productiva y fuerte.
- **Gold Strike:** Variedad originaria de Nueva Zelanda, produce tallos largos de color amarillo-ébano brillante.
- **High Gold:** Es un arbusto vigoroso con flores de color amarillo fuerte, es una planta muy resistente.
- **Safari Sunset:** Arbusto densamente espeso de color borgoña, de tallos largos y cabezas florales grandes.
- **Jester:** Es una mutación de Safari Sunset de color rojo-verde, que requiere de menor cantidad de agua.
- **Pink Ice Protea:** Planta fuerte y vigorosa, adaptable a muchas condiciones climáticas, de color rosado con bordes borgoña.
- **Silvia Protea:** Arbusto vigoroso con flores tonalidad rosado fuerte y vida floral larga.
- **Soleil:** Tonalidad amarilla con los bordes de color intenso entre crema y naranja.
- **Sucesion:** Color naranja, variedad de arbusto grande, alto y de larga vida.
- **Susara Protea:** Combinación de colores entre rosado, crema y púrpura.
- **Tango:** Flores de color rojo con anaranjado, arbusto frondoso.
- **Yoti:** Combinación de color amarillo con naranja de tallos largos.



10. Variedades de Proteas- Proteas del Sol Andino

## ANEXO 15

### 4. Proyección incremental del plan de mejora en los estados de resultados de Proteas del Sol Andino

CUENTA CONTABLE	AÑO BASE 2014	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>4. INGRESOS</b>	<b>\$ 729.023,96</b>	<b>\$ 815.510,96</b>	<b>\$ 824.159,96</b>	<b>\$ 833.673,96</b>	<b>\$ 844.138,96</b>	<b>\$ 855.649,96</b>
4.1 VENTAS	\$ 646.276,49	\$ 646.276,49	\$ 646.276,49	\$ 646.276,49	\$ 646.276,49	\$ 646.276,49
4.1.01 VENTAS FLOR DE EXPORTACION	\$ 672.598,72	\$ 672.598,72	\$ 672.598,72	\$ 672.598,72	\$ 672.598,72	\$ 672.598,72
4.1.03 NOTAS DE CREDITO VENTAS	\$ (26.322,23)	\$ (26.322,23)	\$ (26.322,23)	\$ (26.322,23)	\$ (26.322,23)	\$ (26.322,23)
4.2 OTROS INGRESOS	\$ 82.747,47	\$ 169.234,47	\$ 177.883,47	\$ 187.397,47	\$ 197.862,47	\$ 209.373,47
4.2.01.01 OTROS INGRESOS	\$ 5.178,37	\$ 5.178,37	\$ 5.178,37	\$ 5.178,37	\$ 5.178,37	\$ 5.178,37
4.2.01.03 VENTA FLOR NACIONAL	\$ 77.569,10	\$ 164.056,10	\$ 172.705,10	\$ 182.219,10	\$ 192.684,10	\$ 204.195,10
<b>5. COSTOS Y GASTOS</b>	<b>\$ 728.234,69</b>	<b>\$ 804.078,99</b>	<b>\$ 804.774,99</b>	<b>\$ 806.870,99</b>	<b>\$ 807.566,99</b>	<b>\$ 809.662,99</b>
5.1 COSTOS Y GASTOS DIRECTOS	\$ 401.743,71	\$ 401.743,71	\$ 401.743,71	\$ 401.743,71	\$ 401.743,71	\$ 401.743,71
5.1.02 COSTOS DE PRODUCCION	\$ 401.743,71	\$ 401.743,71	\$ 401.743,71	\$ 401.743,71	\$ 401.743,71	\$ 401.743,71
5.1.02.01 GASTOS DE PERSONAL	\$ 261.655,50	\$ 261.655,50	\$ 261.655,50	\$ 261.655,50	\$ 261.655,50	\$ 261.655,50
5.1.02.02 DOTACION DE PERSONAL	\$ 757,40	\$ 757,40	\$ 757,40	\$ 757,40	\$ 757,40	\$ 757,40
5.1.02.03 MATERIALES AGRICOLAS	\$ 1.189,39	\$ 1.189,39	\$ 1.189,39	\$ 1.189,39	\$ 1.189,39	\$ 1.189,39
5.1.02.04 COSTO DE INVENTARIO	\$ 97.192,15	\$ 97.192,15	\$ 97.192,15	\$ 97.192,15	\$ 97.192,15	\$ 97.192,15
5.1.02.05 SERVICIOS BASICOS	\$ 18.815,68	\$ 18.815,68	\$ 18.815,68	\$ 18.815,68	\$ 18.815,68	\$ 18.815,68
5.1.02.02 GASTOS DE SERVICIOS	\$ 22.133,59	\$ 22.133,59	\$ 22.133,59	\$ 22.133,59	\$ 22.133,59	\$ 22.133,59
5.2 GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS	\$ 313.066,53	\$ 388.910,83	\$ 389.606,83	\$ 391.702,83	\$ 392.398,83	\$ 394.494,83
5.2.01.01 EMPLEADOS	\$ 170.833,28	\$ 215.271,38	\$ 215.937,38	\$ 216.603,38	\$ 217.269,38	\$ 217.935,38
5.2.01.02 CONSUMO Y MANTENIMIENTO	\$ 88.684,57	\$ 95.490,77	\$ 95.490,77	\$ 95.490,77	\$ 95.490,77	\$ 95.490,77
5.2.01.03 SERVICIOS BASICOS	\$ 11.798,27	\$ 12.398,27	\$ 12.428,27	\$ 12.458,27	\$ 12.488,27	\$ 12.518,27
5.2.01.04 GASTOS POR SERVICIOS	\$ 12.322,39	\$ 22.322,39	\$ 22.322,39	\$ 22.322,39	\$ 22.322,39	\$ 22.322,39
5.2.01.05 ARRIENDOS	\$ -	\$ 14.000,00	\$ 14.000,00	\$ 15.400,00	\$ 15.400,00	\$ 16.800,00
5.2.01.06 OTROS GASTOS OPERACIONALES	\$ 284,80	\$ 284,80	\$ 284,80	\$ 284,80	\$ 284,80	\$ 284,80
5.2.01.07 GASTOS FINANCIEROS	\$ 8.878,00	\$ 8.878,00	\$ 8.878,00	\$ 8.878,00	\$ 8.878,00	\$ 8.878,00
5.2.01.08 OTROS GASTOS	\$ 4.992,43	\$ 4.992,43	\$ 4.992,43	\$ 4.992,43	\$ 4.992,43	\$ 4.992,43
5.2.01.09 GASTOS DE EXPORTACION	\$ 15.272,79	\$ 15.272,79	\$ 15.272,79	\$ 15.272,79	\$ 15.272,79	\$ 15.272,79
5.3 GASTOS NO DEDUCIBLES	\$ 13.424,45	\$ 13.424,45	\$ 13.424,45	\$ 13.424,45	\$ 13.424,45	\$ 13.424,45
<b>SUPERAVIT:</b>	<b>\$ 789,27</b>	<b>\$ 11.431,97</b>	<b>\$ 19.384,97</b>	<b>\$ 26.802,97</b>	<b>\$ 36.571,97</b>	<b>\$ 45.986,97</b>

## ANEXO 16

### 5. Proyección incremental del plan de mejora en el balance general de Proteas del Sol Andino

CUENTA CONTABLE	AÑO BASE 2014	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>1 ACTIVO</b>	<b>\$ 2.562.262,17</b>	<b>\$ 2.566.887,94</b>	<b>\$ 2.568.034,74</b>	<b>\$ 2.568.646,54</b>	<b>\$ 2.571.609,34</b>	<b>\$ 2.574.218,14</b>
1.1 ACTIVO CORRIENTE	\$ 356.009,78	\$ 329.379,75	\$ 337.332,75	\$ 344.750,75	\$ 354.519,75	\$ 363.934,75
1.1.01 DISPONIBLE	\$ 20.234,89	\$ 20.234,89	\$ 20.234,89	\$ 20.234,89	\$ 20.234,89	\$ 20.234,89
1.1.02 CUENTAS X COBRAR	\$ 120.450,50	\$ 120.450,50	\$ 120.450,50	\$ 120.450,50	\$ 120.450,50	\$ 120.450,50
1.1.03 INVENTARIOS	\$ 24.508,34	\$ 24.508,34	\$ 24.508,34	\$ 24.508,34	\$ 24.508,34	\$ 24.508,34
1.1.05 IMPUESTOS PREPAGADOS	\$ 190.816,05	\$ 190.816,05	\$ 190.816,05	\$ 190.816,05	\$ 190.816,05	\$ 190.816,05
1.2 ACTIVO FIJO	\$ 1.889.265,99	\$ 1.920.521,79	\$ 1.913.715,59	\$ 1.906.909,39	\$ 1.900.103,19	\$ 1.893.296,99
1.2.01 ACTIVO FIJO NO DEPRECIABLE	\$ 904.800,00	\$ 904.800,00	\$ 904.800,00	\$ 904.800,00	\$ 904.800,00	\$ 904.800,00
1.2.02 ACTIVO FIJO DEPRECIABLE	\$ 1.109.716,87	\$ 1.147.778,87	\$ 1.147.778,87	\$ 1.147.778,87	\$ 1.147.778,87	\$ 1.147.778,87
1.2.05 DEPRECIACIONES ACUMULADAS	\$ (125.250,88)	\$ (132.057,08)	\$ (138.863,28)	\$ (145.669,48)	\$ (152.475,68)	\$ (159.281,88)
1.4 OTROS ACTIVOS	\$ 316.986,40	\$ 316.986,40	\$ 316.986,40	\$ 316.986,40	\$ 316.986,40	\$ 316.986,40
<b>2. PASIVOS</b>	<b>\$ 2.132.476,52</b>					
2.1 PASIVO CORRIENTE	\$ 334.927,89	\$ 334.927,89	\$ 334.927,89	\$ 334.927,89	\$ 334.927,89	\$ 334.927,89
2.2 ACREDORES LARGO PLAZO	\$ 1.797.548,63	\$ 1.797.548,63	\$ 1.797.548,63	\$ 1.797.548,63	\$ 1.797.548,63	\$ 1.797.548,63
<b>3. PATRIMONIO</b>	<b>\$ 429.785,65</b>	<b>\$ 434.411,42</b>	<b>\$ 435.558,22</b>	<b>\$ 436.170,02</b>	<b>\$ 439.132,82</b>	<b>\$ 441.741,62</b>
3.1 PATRIMONIO NETO	\$ 31.133,74	\$ 31.133,74	\$ 31.133,74	\$ 31.133,74	\$ 31.133,74	\$ 31.133,74
3.4 UTILIDADES NO RETRIBUIDAS	\$ 398.651,91	\$ 398.651,91	\$ 398.651,91	\$ 398.651,91	\$ 398.651,91	\$ 398.651,91
<b>ACTIVO = PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 2.562.262,17</b>	<b>\$ 2.566.887,94</b>	<b>\$ 2.568.034,74</b>	<b>\$ 2.568.646,54</b>	<b>\$ 2.571.609,34</b>	<b>\$ 2.574.218,14</b>

## ANEXO 17

6. Proyección incremental del plan de mejora en estado de flujo de efectivo de Proteas del Sol Andino

	AÑO BASE 2014	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS POR VENTAS	\$ 729.023,96	\$ 646.276,49	\$ 646.276,49	\$ 646.276,49	\$ 646.276,49	\$ 646.276,49
COSTO DE VENTAS	\$ 401.743,71	\$ 401.743,71	\$ 401.743,71	\$ 401.743,71	\$ 401.743,71	\$ 401.743,71
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>\$ 327.280,25</b>	<b>\$ 244.532,78</b>				
GASTOS DE ADM. Y VENTAS	\$ 313.066,53	\$ 215.271,38	\$ 215.937,38	\$ 216.603,38	\$ 217.269,38	\$ 217.935,38
<b>UTILIDAD DE LA OPERACIÓN</b>	<b>\$ 14.213,72</b>	<b>\$ 29.261,40</b>	<b>\$ 28.595,40</b>	<b>\$ 27.929,40</b>	<b>\$ 27.263,40</b>	<b>\$ 26.597,40</b>
OTROS GASTOS	\$ 13.424,45	\$ 13.424,45	\$ 13.424,45	\$ 13.424,45	\$ 13.424,45	\$ 13.424,45
<b>UTILIDAD ANTES PARTICIPACION TRABAJADORES</b>	<b>\$ 789,27</b>	<b>\$ 15.836,95</b>	<b>\$ 15.170,95</b>	<b>\$ 14.504,95</b>	<b>\$ 13.838,95</b>	<b>\$ 13.172,95</b>
PARTICIPACION TRABAJADORES	\$ 118,39	\$ 2.375,54	\$ 2.275,64	\$ 2.175,74	\$ 2.075,84	\$ 1.975,94
<b>UTILIDAD NETA antes IR</b>	<b>\$ 670,88</b>	<b>\$ 13.461,41</b>	<b>\$ 12.895,31</b>	<b>\$ 12.329,21</b>	<b>\$ 11.763,11</b>	<b>\$ 11.197,01</b>
Impuesto Renta	\$ 147,59	\$ 2.961,51	\$ 2.836,97	\$ 2.712,43	\$ 2.587,88	\$ 2.463,34
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 523,29</b>	<b>\$ 10.499,90</b>	<b>\$ 10.058,34</b>	<b>\$ 9.616,78</b>	<b>\$ 9.175,22</b>	<b>\$ 8.733,67</b>
<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>	<b>\$ 523,29</b>	<b>\$ 10.499,90</b>	<b>\$ 10.058,34</b>	<b>\$ 9.616,78</b>	<b>\$ 9.175,22</b>	<b>\$ 8.733,67</b>
Más DEPRECIACIONES	\$ 68.431,64	\$ 68.431,64	\$ 68.431,64	\$ 68.431,64	\$ 68.431,64	\$ 68.431,64
Más AMORTIZACIONES	\$ 25.374,60	\$ 25.374,60	\$ 25.374,60	\$ 25.374,60	\$ 25.374,60	\$ 25.374,60
Más VALOR DE RESCATE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.031,00
(-) ACTIVOS TANGIBLES	\$ -	\$ (38.062,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>\$ 94.329,53</b>	<b>\$ 66.244,14</b>	<b>\$ 103.864,58</b>	<b>\$ 103.423,02</b>	<b>\$ 102.981,46</b>	<b>\$ 102.539,91</b>
(+) VALOR PRESTAMO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) AMORTIZACION DEUDA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	<b>\$ 94.329,53</b>	<b>\$ 66.244,14</b>	<b>\$ 103.864,58</b>	<b>\$ 103.423,02</b>	<b>\$ 102.981,46</b>	<b>\$ 102.539,91</b>

## ANEXO 18

7. Inversión plan de mejora Proteas del Sol Andino

**Muebles y Enseres para las Tiendas**

Cantidad	Detalle	Precio Unitario	Precio Total
2	Escritorios	\$ 120,00	\$ 240,00
2	Sillas	\$ 80,00	\$ 160,00
2	Laptops	\$ 700,00	\$ 1.400,00
2	Basureros	\$ 10,00	\$ 20,00
2	Cajas registradoras	\$ 200,00	\$ 400,00
2	Rotulos de fachada	\$ 250,00	\$ 500,00
2	Rotulos de ambiente	\$ 30,00	\$ 60,00
2	Dispensadores de agua	\$ 149,00	\$ 298,00
2	Sofas	\$ 164,00	\$ 328,00
2	Mesas de vidrio	\$ 120,00	\$ 240,00
32	Estantes	\$ 15,00	\$ 480,00
16	Estantes grandes	\$ 25,00	\$ 400,00
16	Espejos	\$ 25,00	\$ 400,00
2	Exhibidores verticales	\$ 800,00	\$ 1.600,00
2	Refrigeradores	\$ 400,00	\$ 800,00
2	Microondas	\$ 80,00	\$ 160,00
10	Cubetas plásticas	\$ 15,00	\$ 150,00
12	Tijeras de podar	\$ 8,00	\$ 96,00
4	Cortadoras	\$ 30,00	\$ 120,00
6	Tijeras de mano para podar	\$ 4,00	\$ 24,00
12	Mini Playos	\$ 5,00	\$ 60,00
12	Atomizador Multiuso	\$ 4,00	\$ 48,00
6	Cuchillos de acero	\$ 3,00	\$ 18,00
6	Pistolas adhesivas	\$ 10,00	\$ 60,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 8.062,00</b>

1	<b>CAMIÓN CON FURGON REFRIGERADO</b>	<b>\$ 30.000,00</b>
<b>TOTAL INVERSION</b>		<b>\$ 38.062,00</b>

## ANEXO 19

### 9. Costos y Gastos plan de mejora Proteas del Sol Andino

#### RUBROS DE COSTOS SUELDOS Y SALARIOS

	SUELDO	DÉCIMO 13	DÉCIMO 14	VACACIONES	FONDO DE RESERVA	APORTE PATRONAL IESS
JEFE DE MKT	\$ 850,00	\$ 70,83	\$ 354,00	\$ 35,42	\$ 70,83	\$ 103,28
ASISTENTE MKT Y COMERCIALIZACIÓN	\$ 600,00	\$ 50,00	\$ 354,00	\$ 25,00	\$ 50,00	\$ 72,90
VENDEDOR	\$ 500,00	\$ 41,67	\$ 354,00	\$ 20,83	\$ 41,67	\$ 60,75

#### COSTO DE SUELDOS Y SALARIOS PROYECTADOS PARA CINCO AÑOS

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
JEFE MKT	\$ 1.500,36	\$ 1.518,86	\$ 1.537,36	\$ 1.555,86	\$ 1.574,36
ASISTENTE MKT Y COMERCIALIZACIÓN	\$ 1.167,90	\$ 1.186,40	\$ 1.204,90	\$ 1.223,40	\$ 1.241,90
VENDEDOR	\$ 1.034,92	\$ 1.053,42	\$ 1.071,92	\$ 1.090,42	\$ 1.108,92
<b>TOTAL COSTO MANO DE OBRA MENSUAL</b>	<b>\$ 3.703,18</b>	<b>\$ 3.758,68</b>	<b>\$ 3.814,18</b>	<b>\$ 3.869,68</b>	<b>\$ 3.925,18</b>
<b>TOTAL COSTO MANO DE OBRA ANUAL</b>	<b>\$ 44.438,10</b>	<b>\$ 45.104,10</b>	<b>\$ 45.770,10</b>	<b>\$ 46.436,10</b>	<b>\$ 47.102,10</b>

#### SERVICIOS BÁSICOS DEL PUNTO DE COMERCIALIZACIÓN ANUALES

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
AGUA	\$ 90,00	\$ 95,00	\$ 100,00	\$ 110,00	\$ 115,00
LUZ	\$ 120,00	\$ 125,00	\$ 130,00	\$ 135,00	\$ 140,00
TELÉFONO	\$ 150,00	\$ 155,00	\$ 165,00	\$ 175,00	\$ 180,00
INTERNET	\$ 240,00	\$ 255,00	\$ 265,00	\$ 280,00	\$ 285,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 600,00</b>	<b>\$ 630,00</b>	<b>\$ 660,00</b>	<b>\$ 700,00</b>	<b>\$ 720,00</b>

#### PUBLICIDAD ANUAL

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
DIGITAL	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00
BTL (4 ACTIVACIONES AL AÑO)	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
MATERIAL POP E IMPRESOS	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 10.000,00</b>				

#### ARRIENDOS ANUALES

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ARRIENDO LOCAL PUNTO DE COMERCIALIZACIÓN	\$ 12.000,00	\$ 14.000,00	\$ 15.400,00	\$ 15.400,00	\$ 16.800,00
GARANTÍA ARRIENDO	\$ 2.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 14.000,00</b>	<b>\$ 14.000,00</b>	<b>\$ 15.400,00</b>	<b>\$ 15.400,00</b>	<b>\$ 16.800,00</b>

#### COMPRA CAMIÓN CON FURGÓN REFRIGERADO

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MANTENIMIENTO	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
COMBUSTIBLE	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.800,00</b>				

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>\$ 70.838,10</b>	<b>\$ 71.534,10</b>	<b>\$ 73.630,10</b>	<b>\$ 74.336,10</b>	<b>\$ 76.422,10</b>