



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE MEJORA PARA LA EMPRESA BOSQUE FLOWERS S.A
UBICADA EN COTOPAXI-ECUADOR



AUTOR

Erika Cristina Baño Acurio

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE MEJORA PARA LA EMPRESA BOSQUE FLOWERS S.A UBICADA
EN COTOPAXI-ECUADOR

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniera en Negocios Internacionales.

Profesor Guía
Msc. Angeline Beltrán

Autor
Erika Cristina Baño Acurio

Año 2017

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante Erika Cristina Baño Acurio, 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”

Msc. Angeline Beltrán

C.C. 070302058-6

DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Diana Caamana Gómez

Master en Dirección de Marketing

C.C. 171829491-9

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”

Erika Baño Acurio

C.C. 171574310-8

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios y a la Virgen Santísima de Baños de Agua Santa por darles a mis padres la fortaleza necesaria para ayudarme a culminar esta etapa de mi vida, quienes con amor, disciplina y ejemplo han sabido guiar cada uno de mis pasos, inculcándome siempre la importancia de la educación. A mi hijo Daryl quien me motiva cada día a ser mejor madre, padre y amiga, por ser el motor que me impulsa para cumplir cada uno de mis objetivos. A la Universidad de las Américas y cada uno de sus docentes por formar verdaderos profesionales y seres humanos con sólidos pilares éticos.

DEDICATORIA

Dedicado a mis padres que nunca se rindieron en su lucha por ver cumplido su sueño de tener a su hija profesional, principalmente a mi mami por su amor abnegado e incondicional durante toda mi vida. A mi hijo Daryl por su paciencia y comprensión estos años de carrera y por quien me esfuerzo cada día. A mis familiares y amigos más cercanos quienes de una manera u otra me brindaron su apoyo, una palabra de ánimo, unos minutos de su tiempo que significaron mucho en determinado momento. A Paul por su amor y apoyo durante estos siete años juntos.

Para todos ustedes por confiar y creer siempre que si lo lograría.

RESUMEN

El presente documento se concentra en establecer estrategias que lleven a la empresa BOSQUE FLOWERS S.A. a optimizar los recursos y maximizar las ganancias por ende los resultados de la empresa, Bosque Flowers es una empresa que se dedica a la producción y exportación de rosa de alta calidad, con seis años de actividad ha logrado ubicar su producto en el mercado estadounidense, manteniendo un nivel de ingresos sostenido, sin embargo en los últimos años la empresa ha generado pérdidas acumuladas de años anteriores y presenta un nivel de endeudamiento que sobrepasa el valor de los activos, por tanto la empresa requiere de un plan de mejora que le permita obtener una mayor rentabilidad, ordenar las áreas tanto administrativas como operacionales, incursionar en nuevos mercado e incrementar las ventas a través de nuevos canales de comercialización. Bajo este escenario, el plan de mejora se enfoca en tres aristas que se enmarcan en el direccionamiento estratégico, marketing y finanzas. El valor del plan de mejora es \$ 93 440.97 que se recupera en un periodo de 4,18 años, el plan de mejora genera un Valor Actual Neto de \$ 13.908,37 y una Tasa Interna de Retorno de 21,52%, estos criterios de valoración determinan que el plan de mejora propuesto para Bosque Flowers es viable y su implementación permite mejorar su condición comercial y financiera.

ABSTRACT

This document focuses on establishing strategies that will lead the company BOSQUE FLOWERS to optimize the resources and maximize profits for the company's results. Bosque Flores is a company dedicated to the production and export of high quality roses, With six years in the market has managed to place its product in the US market, maintaining a sustained level of income, however in recent years the company has generated accumulated losses of previous years and has a level of indebtedness that exceeds the value of Assets, therefore the company requires an improvement plan that allows it to obtain a greater profitability, order the administrative and operational areas and recover market and increase sales through new marketing channels. Under this scenario, the improvement plan focuses on three aspects that are part of the strategic direction, marketing and finance. The value of the improvement plan is \$ 93,440.97 which is recovered over a period of 4.18 years. The improvement plan generates a Net Present Value of \$ 13,908.73 and an Internal Rate of Return of 21, 52%. Valuation criteria determine that the plan of improvement plan proposed for Flores Flowers is beneficial and its implementation allows to improve its commercial and financial condition.

INDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación de Trabajo	1
1.1.1 Objetivo General	2
1.1.2 Objetivos Específicos.....	2
2. ANALISIS INTERNO Y EXTERNO	2
2.1. Análisis del entorno externo.....	2
2.1.1. Entorno externo	2
2.1.2. Análisis de la industria (PORTER).....	13
2.1.3 Matriz EFE	17
2.2. Análisis del entorno interno.....	19
2.2.1. Filosofía y estructura organizacional.....	19
2.2.2. Producción y operaciones.....	23
2.2.4. Sistemas de información gerencial	30
2.2.5. Marketing	31
2.2.6 Marketing Mix	35
2.2.7 Costeo Mezcla de Marketing	39
2.2.9 Análisis de la matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	43
3. EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORA	45
3.1 Matriz FODA.....	45
3.2 Propuesta de plan de mejora en la empresa Bosque Flowers	46
3.2.1 Estructura Administrativa y Organizacional	46
3.2.2 Marketing	50
3.2.3 Finanzas y contabilidad	57
4. PROYECCIÓN Y EVALUACIÓN FINANCIERA SOBRE FLUJOS INCREMENTALES	58
4.1 Proyección de estados de resultados, estado de situación financiera y estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	58

4.2 Inversión requerida, capital de trabajo y estructura de capital	61
4.3 Estado y evaluación financiera del proyecto	62
4.4 Índices financieros	64
5. CONCLUSIONES GENERALES	65
REFERENCIAS	67
ANEXOS	69

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación de Trabajo

Desde sus inicios el sector florícola en el Ecuador ha aportado de manera significativa al crecimiento económico del país. Durante los últimos trece años el sector agropecuario ha crecido a una tasa anual constante del 4% y la participación de este sector en la economía nacional del Ecuador ha representado en los últimos años 2011-2014 un 8% (SINAGAP, 2015).

Analizando el total de exportaciones de flores del país obtenemos que en el año 2015 rondaron los \$820 millones respecto a los 798 millones exportados en el 2014 notando así un ligero crecimiento en el sector. Este sector representó en el 2015 el 7.28% de las exportaciones no petroleras. En lo que va de año 2016 el sector ha sufrido un descenso con relación al año anterior en el total de sus exportaciones. Factores externos como la devaluación de la moneda Rusa, los acuerdos comerciales que Colombia nuestro principal competidor posee y la fuerte entrada de Kenia en la producción de flores hacen que el sector floricultor del país se esfuerce por mantener. (Pro Ecuador, 2015, pp.3.)

De esta manera, las empresas floricultoras del país se enfrentan a nuevos retos que los impulsen a mejorar sus productos y a buscar nuevos mercados en los cuales puedan diversificar sus ventas. Por esta razón es importante para Bosque Flowers S.A una empresa productora y exportadora de rosas, que durante 6 años de trabajo ha logrado ubicar su producto al mercado estadounidense, establecer un plan de mejora que potencien el giro de negocio y que le permitan obtener una mayor rentabilidad, ordenar las áreas funcionales de la empresa como administración y organización, finanzas y marketing con el fin de convertirse en una empresa sólida y sostenible en el tiempo que sea reconocida internacionalmente por la calidad de sus rosas ampliando a la vez su mercado y respondiendo de manera oportuna a factores económicos y políticos que a lo largo de sus actividad se presenten.

1.1.1 Objetivo General

Proponer un plan de mejora para la empresa Bosque Flowers S.A ubicada en Cotopaxi-Ecuador con la finalidad de fortalecer o mejorar las áreas funcionales que la empresa requiera

1.1.2 Objetivos Específicos

- Analizar factores del micro y macro entorno que influyen en el desarrollo de la empresa.
- Realizar un diagnóstico de los procesos internos que abarque las áreas de: producción, ventas, finanzas, recursos humanos.
- Identificar los puntos críticos que no permiten aumentar la rentabilidad en la compañía.
- Proponer estrategias de mejoramiento para las áreas que arrojen puntos críticos y que este frenado el crecimiento de la compañía.
- Analizar la factibilidad financiera para llevar a cabo el presente plan de mejora.

2. ANALISIS INTERNO Y EXTERNO

2.1. Análisis del entorno externo

2.1.1. Entorno externo

2.1.1.1 Factores Económicos

Balanza Comercial

La balanza comercial es deficitaria para el país en el período 2007 – 2015, esto indica que las importaciones han tenido una alta participación en el mercado ecuatoriano, especialmente en el año 2010 y 2011, cuando tuvo su tope en los 6 mil millones de dólares. Este comportamiento de la balanza comercial es consecuencia de dos debilidades de la economía ecuatoriana, dependencia de

los productos importados y bajo crecimiento de las exportaciones. Ante ello, el gobierno impuso una serie de restricciones a las importaciones como cupos, sobre tasas arancelarias y salvaguardas; al parecer surtieron efecto en el año 2014, en el año 2015 existió crecimiento de la balanza comercial con relación al año anterior, esto se debió principalmente por la caída del precio del petróleo y por ende reducción en el monto de las exportaciones petroleras. (Banco Central del Ecuador, 2016)

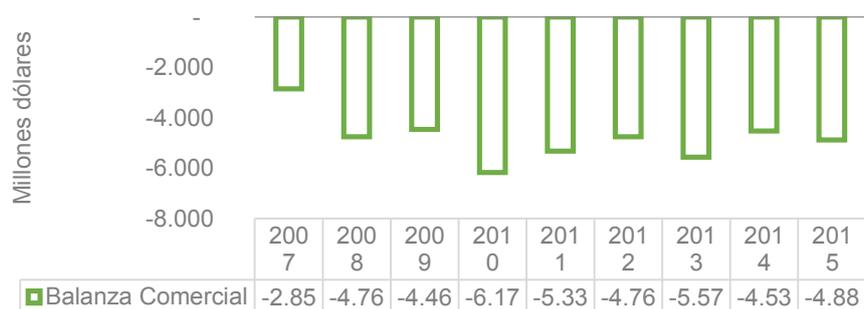


Figura 1. Balanza Comercial

Tomado de: Banco Central del Ecuador

Exportaciones de rosas

Los principales mercados de destino de las rosas ecuatorianas son Estados Unidos y Rusia, los valores exportados hacia estos países en el periodo 2013 – 2015, según datos del Trade Map se detallan a continuación:

Tabla 1. Exportación de rosas a EEUU y Rusia

	EXPORTACIONES (FOB) – 2013	EXPORTACIONES (FOB) – 2014	EXPORTACIONES (FOB) – 2015
RUSIA	173.662.950	193.987.844	110.655.742
EEUU	214.883.235	238.218.401	249.544.708

Tomado de: Trade Map (2016)

En general las exportaciones de rosas hacia los principales mercados han crecido entre el año 2013 y 2015, con excepción de las exportaciones hacia Rusia en el año 2015 que tuvieron un decrecimiento de 43% debido a la pérdida de competitividad en ese mercado como consecuencia de la elevación de costos en el país y el crecimiento del dólar en relación a la moneda rusa.

Producto Interno Bruto

El Producto Interno Bruto del país ha experimentado en el período 2007 – 2015 momentos de crecimiento y decrecimiento según las tasas de crecimiento presentadas en la siguiente figura:

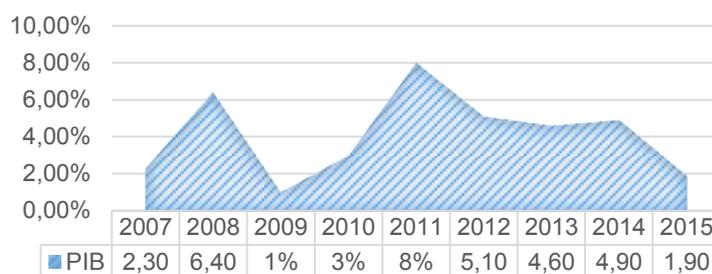


Figura 2. Producto Interno Bruto

Tomado de: Banco Central del Ecuador

Los años de picos de crecimiento fueron el 2008, 2009 y 2010; desde el año 2015 se experimenta una fuerte caída en el crecimiento debido a la baja de los precios de petróleo, lo que impulsa a una contracción del gasto público que era la variable que empujaba a la economía ecuatoriana. El decrecimiento continuará en el año 2016, según lo establece la Comisión Económica para América Latina – CEPAL.

En un breve análisis del PIB Agropecuario del Ecuador observamos que este en el año 2015 se situó en 8.452 millones de dólares, lo que representa una tasa de variación del 3.1% con respecto al 2014 y de 6% con respecto a 2013. Dentro del PIB Agropecuario la producción de rosas tiene una participación promedio del 10%.

Tabla 2. Participación de las Exportaciones en el PIB Agrícola (millones dólares)

Año	PIB AGRICOLA	EXPORTACIONES FLORES	%
2012	6.564	713.000	10,86
2013	7.231	830.251	11,49
2014	8.114	918.242	11,32
2015	8.452	819.939	9,70

Tomado de: Banco Central del Ecuador (2016)

Inflación

La inflación en el periodo 2007 – 2015 ha experimentado un ritmo decreciente. En los años 2014 y 2015 existe un leve crecimiento debido al tema de la elevación de los aranceles y salvaguardias establecido por la autoridad pública. Esto se presenta ya que la materia prima que se utiliza en el país en su gran parte procede de los mercados internacionales y afecta la estructura de costos de los industriales en el país. A pesar de su crecimiento, el porcentaje de la inflación es manejable tanto para el gobierno como los productores privados.

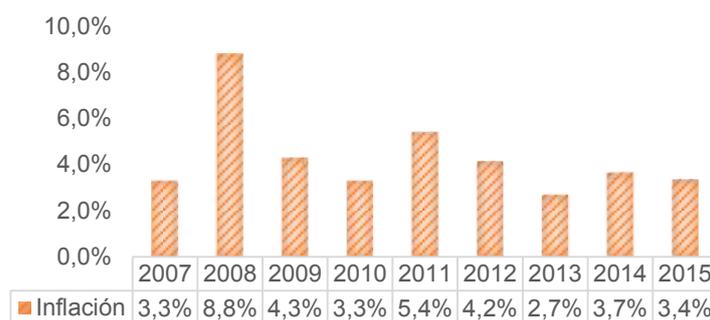


Figura 3. Producto Interno Bruto

Tomado de: Banco Central del Ecuador

2.1.1.2. Factores Políticos

El actual gobierno de la República del Ecuador está dirigido desde el año 2007 por el Economista Rafael Correa Delgado, durante sus 10 años de gestión ha permitido aumentar la estabilidad política, así como transformaciones profundas en aras de construir un Estado incluyente y justo adoptando un rol regulador basado en una perspectiva de soberanía nacional. El cambio de la matriz productiva ha sido prioridad para este actual gobierno.

En la actualidad existe apoyo a la inversión productiva ya sea privada o extranjera mediante planes financieros de la banca pública, facilitación aduanera y desarrollo de capital humano, a la vez ofrece también incentivos generales y sectoriales reflejados el Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversión COPCI (PROECUADOR, 2016).

Políticas de Exportación

Las políticas que ha adoptado el gobierno respecto a las exportaciones, han obligado a tomar diferentes medias. Hasta el año 2013 el Ecuador se beneficiaba de la Ley de Promoción de Comercio Andino y Erradicación de Drogas ATPDA una ley que reconocía los esfuerzos de la lucha antidroga de ciertos países facilitando condiciones especiales para ingresar a su mercado una lista de productos entre los cuales constaban las rosas. (Mantilla, 2013).

Esta ley benefició a la exportación de nuestro país por más de 22 años ya que bajo esta ley grababan los productos grababan un arancel 0% al ingresar a EEUU.

Las tensiones políticas con nuestro principal socio comercial no permitieron la renovación ese tratado dándolo de manera unilateral e irrevocable por terminado. Variedades de flores (rosas, claveles, crisantemos y gypsophillias), atún y hortalizas fueron los más afectados con esta decisión, por consiguiente, para ingresar al país las rosas actualmente deben pagar un 6.8% de arancel, de esta manera la situación ha encareciendo el producto llevándolo a perder competitividad frente a Colombia nuestro principal país competidor en la producción de flores. Es importante mencionar que este país posee importantes tratados comerciales que beneficia al sector floricultor.

Tras este suceso el gobierno anuncio medias compensatorias para ayudar a los exportadores frente a las pérdidas generadas por la disolución del ATPDA. La Ley Orgánica de Incentivos para el Sector Productivo (R.O. 56 de 12-ago-2013) aprobó beneficiar a los exportadores de flores con una compensación del 6,8% del valor FOB (en puerto) de sus ventas a EEUU, esta compensación es entregará por medio de los Certificados de Abono Tributario CAT.

Los CAT por lo tanto son un documento que respalda un saldo a favor del exportador para ser utilizado en pago de impuestos u otra deuda en el sistema financiero nacional. (Ministerio de Comercio Exterior, 2015)

La adhesión de Ecuador al Acuerdo Multipartes con la Unión Europea que entró en vigencia el 1 de enero del 2017 es el último acuerdo con el que el país cuenta. La Unión Europea significa un mercado de 513 millones de

consumidores y un 97,7% de nuestra oferta exportable ingresará con 0%arancel, entre los productos beneficiados por este acuerdo están las rosas (Ministerio de Comercio Exterior, 2016).

Otro de los acuerdos importantes para el comercio es el Sistema General de Preferencias SGP.En junio del año 2015 se suscribió la Ley de Extensión de Preferencia otorgado por EEUU a más de 121 países después de su suspensión en el año 2013; su renovación se extenderá hasta diciembre del año 2017, con este Sistema alrededor de 40 subpartidas arancelarias graban un arancel 0% entre ellos las flores de verano, claves y crisantemos son los beneficiados. (MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR, 2015).

Las relaciones políticas con nuestros principales socios comerciales han sufrido variaciones inesperadas que han obligado al sector floricultor adaptarse a los cambios establecidos por las políticas comerciales, la adhesión a un nuevo acuerdo comercial brinda la oportunidad a los floricultores de diversificar sus mercados.

2.1.1.3. Factores Legales

La estructura arancelaria del sector florícola corresponde al capítulo 6: Plantas vivas y productos de la floricultura, **0603.11.00.00** – Rosas

Los productos de esta partida arancelaria se acogen al Régimen 40: Exportación definitiva que permite la salida definitiva de mercancías en libre circulación, fuera del territorio aduanero ecuatoriano o a una Zona Especial de Desarrollo Económico, con sujeción a las disposiciones establecidas en la normativa legislación vigente. (Art. 158 del Reglamento al COPCI) (SENAE, 2015).

Barreras arancelarias

El arancel general que EEUU tiene establecido para la partida arancelaria **0603.11.00.00** – Rosas es del 6.8%, arancel que se estableció con la pérdida del TPDA con EEUU.

Barreras no Arancelarias

En Estados Unidos la entidad que se encarga de la normativa y control de la importación de flores frescas es el Departamento de Sanidad Vegetal y Animal que forma parte del Departamento de Agricultura que entre los principales requerimientos que hace esta poseer el Permiso del Animal and Plant Health Inspection Service APHIS, para importar las flores. Esta entidad provee los requerimientos específicos y necesarios para que la rosa pueda entrar al país.

Otra barrera no arancelaria es el permiso fitosanitario del país exportador, este valida que las flores fueron revisadas al momento de su embarque e indica a la vez que las flores están declaradas libres de plagas.

Las barreras no arancelarias que también se debe cumplir para ingresar a mercados internacionales son las barreras técnicas. En el caso de las rosas se debe cumplir principalmente con certificados fitosanitarios.

Adicional a esto también se deberá cumplir con requisitos necesarios establecido por SENA E para exportar: Certificado Token, Registro ECUAPASS, Declaración Aduanera de Exportación, Certificado de Origen y Factura comercial

Impuesto a la Renta

El sector florícola se encuentra beneficiado por la exoneración del pago del 100% del impuesto la renta; esta exoneración creada con el fin de apoyar y fomento las exportaciones y se encuentra amparada en el Artículo 41 de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (Ministerio de Comercio Exterior, 2015).

Devolución de impuestos mediante Draw-back

Aplica al sector florícola exportador el 5% de la devolución de los con la finalidad de que esos bienes no pierdan competitividad en los mercados internacionales; esta ley ha sido aprobada mediante Decreto Ejecutivo 607 que reforma al Reglamento al Título de la Facilitación Aduanera para el Comercio

Exterior, del Libro V del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones; publicado en el Registro Oficial el 16 de marzo de 2015. Los requisitos previos para acceder a este beneficio son tener la Declaración Aduanera y el Certificado de Origen. Además, deberán mantener sus obligaciones patronales e impositivas en orden. La Secretaria Nacional de Aduana del Ecuador será el ente encargado de llevar a cabo esta devolución.

Propiedad intelectual

Los floricultores además de los aspectos legales que deben cumplir está sometido también el pago de regalías por las flores que cultivan. Según registro del Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual existen alrededor de 232 variedades de rosas registradas en la lista de variedades vegetales sujetas al pago de regalías. Mientras en la lista de variedades vegetales de dominio público constan 419 tipos de rosas, que pueden ser cultivadas sin restricciones (Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual, 2015)

El pago de regalías se realizará a las empresas propietarias y creadoras de nuevas variedades. En Ecuador los principales creadores son: Hilsea Investment, Tantau Roses, Elitys Roses, RoseElite, Meilland Ecuador.

2.1.1.4 Factores Sociales

La no renovación del ATPD que Estados Unidos otorgaba al Ecuador desencadenó una baja significativa de las exportaciones de rosas en los últimos años, pese a esto las exportaciones se han mantenido en un crecimiento del 8% anual continuando con una tendencia al alza. En el 2009-2012 se observó una variación de esta tendencia debido a la crisis mundial en estos años.

Pese a esta situación cabe destacar que los principales mercados para el envío de rosas son: EEUU con 42% de participación, en segundo lugar se ubica Rusia con 22%, Europa con 19% y otros países 17% de participación.

Respecto a la tendencia de consumo, las rosas se ubican como las preferidas en los países antes mencionados representando así un 67% del total de flores

exportadas. Otras variedades de flores como la Gypsophila representa el 6% y el otro porcentaje restante se distribuye entre claves, lirios, crisantemos y demás flores de verano.

Es importante recalcar que pese a que EEUU es uno de nuestro principal destino de exportación este país no tiene el primer lugar en cuanto a consumo de flores; Alemania es el país que importa más flores a nivel mundial dando como resultado que la UE sea el mayor consumidor de flores con un 63% de participación a escala mundial (EXPOFLORES, 2015).

La tendencia de consumo de los estadounidenses nos indica que el 46% prefiere plantas de jardín, el 34% prefiere las flores frescas y un 20% plantas de invernadero.

De esta tendencia también podemos indicar que los consumidores de EEUU compran el 63% para consumo propio y el 37% lo hace para regalo en fechas importantes donde aumenta el consumo, Navidad, San Valentín y Día de las madres son fechas de alto consumo. Por otra parte al hablar del posicionamiento de las rosas ecuatorianas en mercados internacionales podemos decir que es alto, puesto que estas son consideradas como las mejores del mundo gracias a la calidad, tallo, tamaño de botón y colores, pero la principal característica que hace única a las flores de nuestro país es su duración prologado en florero (PROECUADOR,2016).

Por otra parte, en el ámbito social y ambiental existen certificaciones que ofrecen al sector una garantía a la hora de exportar flores. EXPOFLORES lanza en el 2005 la certificación Flor Ecuador para las empresas que mantenga una labor responsable con el medio ambiente en todo el uso de sus recursos. Internacionalmente también existen certificaciones que se otorgan a los floricultores quienes garanticen prácticas sostenibles en sus procesos. Según datos del ITC las normas voluntarias internacionales más importantes para el sector floricultor y agrícola son el Veriflora Certification y el GLOBALG.A.P. Floriculture Certification (International Trade Centre, 2016).

2.1.1.5. Factores Tecnológicos

El sector florícola al igual que otros sectores de la agroindustria se ha visto en la necesidad de innovar e industrializar algunos de sus procesos, actualmente se dispone de productos tecnológicos y eficaces que aseguren el buen rendimiento y manejo de los cultivos así como la calidad de las rosas. Los sistemas de riego y utilización de invernaderos con tecnología de punta han posicionado al Ecuador entre los países más innovadores en el sector. La industria también ha innovado y desarrollado rosas con carácter orgánico, rosas comestibles y rosas preservadas, todas ellas transformadas con procesos tecnológicos que le han dado un valor agregado al producto. (PROECUADOR, 2013, p.18).

Logística de exportaciones

Los operadores logísticos que actualmente se encuentran activos en el país brindan tecnología de punta a la hora de movilizar productos sensibles como las rosas. Empresas como Kuehne Nagel, Panatlantic, Cargo Mater, EBF, Cargo, Freshlogistic brindan servicios de logística reconocidos internacionalmente por mantener sus cadenas de abastecimiento de acuerdo a los estándares internacionales requeridos por industria de exportación de productos perecibles.

Transporte exterior

En lo que respecta al transporte exterior, las rosas utilizan el embarque aéreo, ya que son los más efectivos en cuanto a factores como el tiempo de tránsito, conexiones y tecnología en cadenas de frío. Los aeropuertos de Quito, Guayaquil disponen de vuelos diarios internacionales que operan con alrededor de diez líneas áreas dedicadas a la carga de flores; el aeropuerto de Latacunga opera con dos líneas internacionales Centurión y Cargo Lux.

En el país receptor, las flores llegan a Estados Unidos, a los aeropuertos de Miami, Nueva York y Los Ángeles. El 50% de las exportaciones de flores del Ecuador llegan a Miami y son distribuidas por transporte de carga terrestre a través de las carreteras de los Estados Unidos, que tienen una infraestructura

moderna y permite conservar la cadena de abastecimiento en el menor tiempo posible.

2.1.1.6. Factores Ecológicos

Las empresas dedicadas al cultivo de rosas, según la Clasificación Industrial Internacional Unificada, pertenecen a la categoría A: Agricultura, Ganadería, Caza Y Silvicultura, estas actividades representan un alto impacto ecológico razón por la cual deben solicitar la Licencia Ambiental al Ministerio del Ambiente para poder operar. Por otra parte, Agrocalidad una entidad adscrita al Ministerio de Agricultura Ganadería, Acuacultura y Pesca MAGAP es el ente encargado de la definición y ejecución de políticas, regulación y control de las actividades productivas del agro nacional, centra así pues sus actividad en la protección y mejoramiento de la producción agropecuaria, implantación de prácticas de inocuidad alimentaria, el control de la calidad de los insumos, el apoyo a la preservación de la salud pública y el ambiente (AGROCALIDAD, 2016).

Los siguientes certificados emitidos por Agrocalidad tienen como finalidad el acceso seguro a diferentes mercados internacionales garantizando y certificando la calidad fitosanitaria de plantas y demás productos

- Certificado Fitosanitario.
- Certificación para el control de Ácaros y Thrips en lugres y/o sitios de producción de rosas de exportación.

A Bosque Flowers desde el inicio de sus actividades, en el año 2011, se le otorga los certificados fitosanitarios de control de Acaros y Trips así como la Licencia Ambiental para operar. Cada año Agrocalidad emite un listado oficial de dominio público en donde se puede verificar la renovación de estos certificados que posee la empresa. Cumpliendo con las Normativas Ambientales Vigentes la empresa lleva a cabo planes de manejo ambiental para cada área y proceso de la finca con la finalidad de mitigar el impacto ecológico que deja el uso de químicos y fungicidas A continuación se puede observar como acopia la finca los residuos peligrosos



Figura 4. Acopio de residuos peligrosos

Tomado de: Bosque Flowers S.A (2016)

2.1.2. Análisis de la industria (PORTER)

2.1.2.1 Intensidad de la rivalidad

La intensidad de la rivalidad es que presenta el giro de negocio es alto, esto debido a que existe gran cantidad de fincas productoras de diferentes tipos de flores. El sector floricultor centra sus actividades principalmente en Cayambe, Tabacundo y Cotopaxi donde se encuentran alrededor de 570 fincas productoras con un aproximado de 4000 hectáreas cultivada las cuales se distribuyen en entre pequeñas, mediana y grandes. Las fincas pequeñas según datos de Proecuador representan el 62% de participación con un promedio de 6,2 hectáreas cultivadas.

Analizando el ámbito internacional esta rivalidad se incrementa, debido a que nos encontramos frente a Colombia quien ocupa el segundo lugar a escala mundial en producción de flores. Colombia posee alrededor de 6.300 Hectáreas de cultivo en Bogotá (76%) y Antioquia (19%); este factor representa una gran amenaza. Adicional al mayor número de fincas productoras cabe mencionar que el país mantiene acuerdos comerciales con los principales socios comerciales EEUU y Europa lo que vuelve menos competitivo al sector floricultor ecuatoriano. Países como México, Holanda, Canadá en los últimos años tuvieron un incremento en sus exportaciones a EEUU, por otra parte también, Kenia y Etiopia han ido creciendo significativamente su participación en el mercado clasificándose así como potenciales rivales para nuestro país.

De las figuras expuestas a continuación podemos observar que el 63% de la demanda total de flores en el mundo fue cubierta por Colombia, seguido por Ecuador que cubrió tan solo el 18% de esta demanda. Si comparamos los principales países exportadores de flor a EEUU volvemos a tener que es Colombia quien ocupa el primer lugar en cubrir esta demanda. Por consiguiente, concluimos que Colombia representa una seria amenaza para nuestras exportaciones.

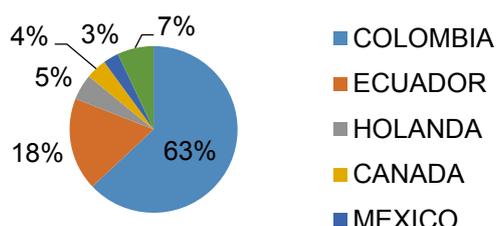


Figura 5. Principales países proveedores de flores a escala mundial
Tomado de Informe principales exportadores de flores (2015)

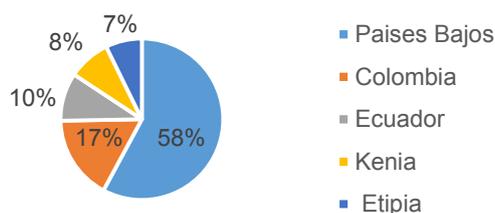


Figura 6. Principales países proveedores de flores a Estados Unidos
Tomado de Informe principales exportadores de flores (2015)

2.1.2.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores

La amenaza de entrada de nuevos competidores es baja ya que existen gran cantidad de fincas florícolas en el Ecuador que se encuentran posicionadas ofreciendo a sus clientes flores que cumplen con altos estándares de calidad y variedades nuevas según la demanda del mercado. En este análisis se debe tener en cuenta también que existen cambios políticos y económicos que han golpeado duramente al sector, como la pérdida del ATPDA, que ha llevado a muchas empresas al cierre de sus actividades. Debemos mencionar también que la inversión a realizar para poner en marcha una finca productora de flores es considerablemente alta. A nivel internacional el sector florícola presenta una

intensidad alta debido a que países como Kenia y Etiopía aumentan la entrada de nuevos competidores.

2.1.2.3 Amenaza de productos sustitutos

En la actualidad existe gran diversidad de productos sustitutos a las rosas. El sector tiende a introducir nuevas variedades de rosas así como otros tipos de flores, el uso de la tecnología también es un factor que interfiere para la sustitución de la rosa fresca. Tipos de flores como el Clavel, Lirios, Crisantemos, Gerberas, Orquídeas, Gypsophila se presentan como sustitutos directos. También son potenciales sustitutos las rosas preservadas, orgánicas y comestibles cuya adquisición en la actualidad por parte de los mercados internacionales se encuentran en su pico más alto. Los países que más productos sustitutos exportan se reflejan en la siguiente figura:

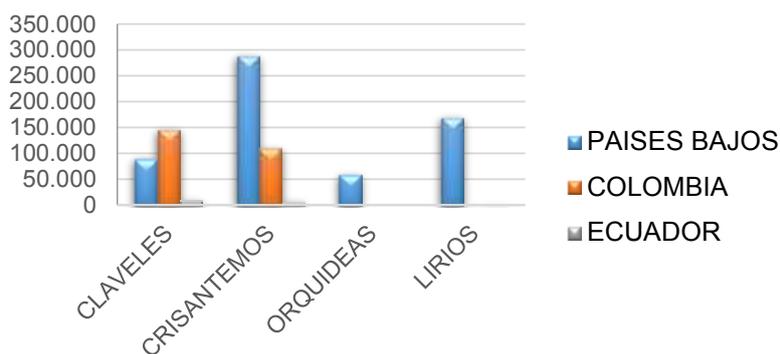


Figura 7. Exportación de productos sustitutos de rosa a nivel mundial

Tomado de Internacional Trade Center (2015)

En el gráfico anterior se observa que Holanda y Colombia son países que tienen una alta producción de claveles, crisantemos y lirios. Destaca Colombia por su producción de claveles y Holanda por exportar crisantemos. En comparación a estos dos países Ecuador no tiene una alta producción de productos sustitutos. Por lo tanto la amenaza de ingreso de productos sustitutos es alta.

2.1.2.4 Poder de negociación de los proveedores

La selección de proveedores dentro del sector florícola es de vital importancia para el normal desarrollo de las actividades. El poder de negociación que estos presentan es bajo debido a que existen grandes cantidades de empresas

proveedoras de insumos agrícolas en el Ecuador. Los insumos tales como químicos, fertilizantes, empaques de cartón y láminas de plástico son utilizados en altas cantidades. En la siguiente tabla se detalla los principales proveedores de productos químicos de uso agrícola a nivel nacional.

Tabla 3. Proveedores de la industria florícola

Farmagro S.A.
Agrícola y Química Nacional del Cotopaxi Agronpaxi Cia. Ltda
Agroinsumos Cia. Ltda.
Fertisa, Fertilizantes, Terminales y Servicios S.A.
Alexis Mejia Representaciones Cia. Ltda
Química Industrial Montalvo Aguilar Auimasa S.A.
Asproagro Cia. Ltda.
Agroinsumos Cía. Ltda.

Tomado de: (Revista EKOS, 2014)

Proveedores de carga

El transporte aéreo es el medio más usado en el traslado de rosas frescas, los tiempos de tránsito, amplitud de itinerarios y conexiones hacen que el sector florícola prefiera este medio de transporte. En la actualidad las aerolíneas poseen aviones muy amplios capaces de transportar más de 100 toneladas por vuelo, implementados con cámaras de frío garantizan la llegada de la rosas a destino en óptimas condiciones. El poder de negociación que estas ejercen es alto ya que los exportadores no tiene poder alguno de negociación con las aerolíneas; la negociación tanto en costos o espacios están a cargo de los agencias de carga. En Ecuador operan algunas de las siguientes aerolíneas de carga:

Tabla 4. Proveedores de carga de la industria florícola

LAN Cargo S.A
American Airlines Cargo
Iberia Cargo
Lufthansa Cargo
UPS Cargo

Tomado de: Guía Logística Internacional, 2015, p8.

2.1.2.5 Poder de negociación de los compradores

Las fincas productoras de rosas tienen tres tipos de compradores. El cliente final, el comercializador ubicado en el país destino de la exportación y el

comercializador ubicado en Ecuador. Los precios ya sean con un tipo de cliente u otro se fijan de acuerdo a lo que establecen las fuerzas de oferta y demanda fijadas por el mercado. Por este el poder de negociación de los compradores es alto ya que estos ejercen poder a través del establecimiento de precios, muchas veces basados en la disponibilidad de sustitutos de igual calidad a menor costo. Las épocas determinantes para las florícolas son San Valentín, Día de la madre y Navidad, estas fechas puedan presionar al alza o a la baja del precio. Al igual que en la mayoría de industrias los compradores obtienen líneas de crédito a la hora de adquirir el producto siendo esta de 30 días. En la siguiente figura se aprecia el sistema de distribución en los Estados Unidos:



Figura 8. Canal de distribución de rosas en los Estados Unidos
Tomado de: Proecuador (2015)

2.1.3 Matriz EFE

Tabla 5. Matriz de los factores externos (EFE)

	FACTORES EXTERNOS CLAVE	IMPORTANCIA	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDAD	Crecimiento de las exportaciones de flores hacia Estados Unidos	0,1	2	0,2
	Firma Acuerdo Comercial Unión Europea	0,1	3	0,3
	Cumplimiento de los requisitos de normas de calidad para el ingreso al mercado internacional	0,1	4	0,4
	Beneficio en el impuesto a la renta	0,05	3	0,15
	Devolución impuestos	0,05	3	0,15
	Disponibilidad de infraestructura y logística de transporte	0,05	3	0,15

	Baja amenaza de nuevos competidores	0,03	2	0,06
	Bajo poder de negociación de proveedores	0,02	2	0,04
TOTAL OPORTUNIDADES				1,45
AMENAZA	No existe estabilidad política para el crecimiento de negocios	0,1	4	0,4
	Pérdida de beneficios arancelarios Estados Unidos	0,1	3	0,3
	Decrecimiento de la economía ecuatoriana	0,05	3	0,15
	Alta rivalidad con los competidores	0,1	3	0,3
	Principal competidor Colombia tiene acuerdo comercial con los Estados Unidos	0,05	3	0,15
	Alto número de productos sustitutos	0,05	3	0,15
	Alto poder de negociación de los compradores	0,05	2	0,1
TOTAL AMENAZAS				1,55
TOTAL PONDERADO				3

El análisis de la matriz EFI nos muestra un resultado ponderado de 3,00, valor que sobrepasa significativamente el promedio lo que significa que la empresa aprovecha estratégicamente sus oportunidades y mitiga sus amenazas.

Conclusiones del análisis externo

1. El sector exportador de flores en el país ha incrementado su volumen de venta hacia los Estados Unidos, esto a pesar de la finalización de preferencias arancelarias y la no firma de un acuerdo comercial entre su principal país exportador EEUU.
2. La vigencia de un Acuerdo Comercial con la Unión Europea, abre nuevos mercados para la exportación de flores hacia otros destinos y con mejor condición arancelaria, cabe recalcar que Europa es el mayor importador de flores a nivel mundial lo que da como resultado nuevas oportunidades al sector floricultor ecuatoriano.
3. Las rosas ecuatorianas son consideradas de alta calidad gracias a la situación geográfica de las zonas donde se cultivan, por esta razón son tan demandadas en el mercado a nivel mundial.

4. Al ser un sector prioritario para la economía nacional, el sector exportador dispone de políticas públicas de incentivo para su crecimiento, especialmente en el área tributaria. Pese a que en los últimos años han aparecido políticas poco aperturistas al comercio el país no descuida su agricultura.
5. Para el sector floricultor existe gran cantidad de proveedores que ofrecen productos de calidad lo cual facilita su ciclo de operaciones.
6. Las exportaciones de flores del Ecuador tienen una alta competencia por parte del mercado colombiano, este a la vez se sitúa en ventaja al poseer un acuerdo comercial con los Estados Unidos, principal mercado de destino de las exportaciones de flores.
7. El decrecimiento de la economía ecuatoriana en el año 2015 y 2016 ha dificultado la situación del sector florícola en el aspecto interno, factores como la disminución de créditos y compensaciones económicas no son no benefician a los exportadores.
8. La rivalidad comercial entre los exportadores de flores en el país es alta debido a que existen fincas productoras que se concentran en pocos mercados lo cual debilita la diversidad en los países de destino de las exportaciones.
9. Los importadores tienen una alta capacidad de negociación ya que los compradores ejercen poder a través del establecimiento de precios en base a las fuerzas de oferta y demanda establecidas por el mercado.

2.2. Análisis del entorno interno

2.2.1. Filosofía y estructura organizacional

2.2.1.1 Misión

De acuerdo a la conceptualización de David (2008) la misión de una organización debe enfocarse en aspectos como los clientes, el producto que comercializa, el mercado objetivo, tecnología, filosofía y concepto propio. La misión de Bosque Flowers, es la siguiente:

“Bosque Flowers S.A es una empresa dedicada a la producción y exportación de rosas de alta calidad que llegan a clientes en mercados internacionales a través del trabajo transparente de nuestros colaboradores y a la satisfacción de nuestros clientes y accionistas”.

En este aspecto, la misión de la empresa investigada cumple con el precepto de David, se enfoca en el cliente, menciona su concepto propio y además se enfoca en los colaboradores y accionistas.

2.2.1.2 Visión

“Dentro de 10 años posicionarnos como la mejor finca productora de rosas del Ecuador reconocidos por cumplir altos estándares de calidad, con compromiso y honestidad incorporando procesos que garanticen el desarrollo de todos y cada uno de nuestros colaboradores. Ser a la vez una empresa líder proveedores de rosas en mercados internacionales capaz de mantener la fidelidad de nuestros clientes por nuestra pronta capacidad de respuesta frente a las oportunidades con responsabilidad y honestidad”

Analizando la visión encontramos una confusión de criterios, es muy extensa y a la vez no genera una orientación clara hacia dónde quiere llegar la empresa, la visión no cumple ni se enfoca claramente es los cinco elementos esenciales como cliente, producto, lugar, tiempo y empleados.

2.2.1.3 Objetivos

- Proveer rosas que cumplen con estándares de calidad.
- Cumplir con las metas de venta establecidas.
- Mantener buenas relaciones comerciales con nuestros clientes.
- Incrementar la eficiencia del proceso de la empresa.
- Responsabilidad ambiental

Con respecto a los objetivos empresariales se debe mencionar que estos no cumplen con los criterios SMART, es decir, no son específicos, medibles, alcanzables, relevantes o tiene una declaración de horizonte de tiempo.

2.2.1.4 Estructura organizacional

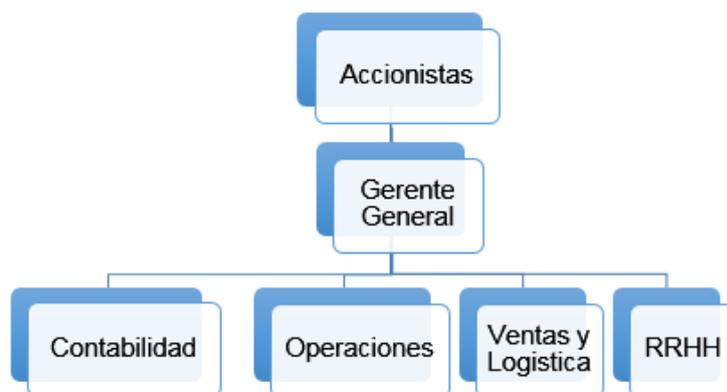


Figura 9. Organigrama de la empresa

Tomado de: Bosque Flowers (2016)

Desde el punto de vista legal, la empresa está constituida desde el año 2011 como sociedad anónima con el nombre de Bosque Flowers S.A, ésta forma de organización le permite a la empresa que sus accionistas hagan inversiones de capital y trasfieran acciones cuando lo deseen, así también esta sociedad permite que la responsabilidad recaiga solo en el capital invertido.

En lo que respecta al tipo de organigrama que la empresa maneja podemos identificar que se trata de un organigrama vertical en el que las unidades se desplazan, según su jerarquía, de arriba abajo en una graduación jerárquica descendente (David, 2008).

Se puede mencionar que el ordenamiento administrativo de la empresa es el adecuado para el giro del negocio ya que se encuentra sistematizado según cada área que se involucra en la operación de la finca. La disposición de las áreas funcionales de la empresa se ajusta con la disposición de la cadena de valor. Los procesos estratégicos llevados a cabo por la gerencia general, los procesos primarios en el área de operaciones y logística y los procesos de apoyo en el área de recursos humanos y contabilidad. Finalmente concluimos que la empresa tiene una cohesión organizacional en su estructura.

2.2.1.5 Gestión del talento humano

El talento humano se convierte en el activo más importante que tiene una organización, reconocer la importancia de las funciones que realiza cada uno de sus colaboradores determinando así el éxito o fracaso de una organización. Bosque Flowers cuenta con una nómina de 48 colaboradores de los cuales 6 pertenecen al área administrativa y 42 al área operativa. La gestión del talento humano está a cargo del jefe de recursos humanos quien se encarga de administrar y organizar esta área funcional de la empresa.

Análisis y conclusiones

En el análisis de los sistemas de gestión de talento humano encontramos y concluimos que:

- **Reclutamiento y selección.-** para reclutar personal operativo la empresa lo hace por medio de referidos, en lo que respecta al personal administrativo estas áreas son cubiertas desde sus inicios por los propietarios de la empresa. Este proceso presenta una debilidad ya que el reclutamiento y proceso de selección, a cargo del jefe de recursos humanos, se hacen empíricamente.
- **Inducción.-** la persona seleccionada recibe una breve indicación de cuál va ser su labor. Al no ser una inducción efectiva el personal no llega a ser eficiente en los primeros meses de contratación.
- **Capacitación.-** la empresa posee una gran debilidad en el desarrollo de personal, pese a que no se opone a la preparación independiente de sus colaboradores, estos no puede visualizar carrera laboral en la empresa.
- **Desempeño.-** no existe un sistema de evaluación del personal mediante el uso de indicadores, la evaluación es subjetiva de acuerdo al criterio de las jefaturas lo cual no permite medir técnicamente el éxito o fracaso de sus empleados.
- **Compensación.** – se paga la nómina de forma mensual y se entrega roles de pago a los empleados. La nómina está a cargo del área de recursos humanos en coordinación con el área de contabilidad. No existe ninguna política de incentivos o compensaciones.

- **Desarrollo.** - no existe un sistema de medición del clima laboral en la finca.

Así pues podemos concluir que la empresa Bosque Flowers tiene una gestión de talento humano básica y empírica ya que ejecuta las acciones primarias de la gestión del talento humano. A la vez se observa que el sistema del talento humano no se alinea con la gestión estratégica de la empresa y no se planifica sus acciones en función de los objetivos de la empresa.

2.2.2. Producción y operaciones

2.2.2.1 Cadena de Suministro

La cadena de suministro de la empresa Bosque Flowers está compuesta de procesos directos e indirectos que permiten la llegada del producto terminado al consumidor, a continuación los procesos con los que opera la organización:



Figura 10. Cadena de Suministro de Bosque Flowers S.A
Tomado de: Bosque Flowers S.A

2.2.2.1.1 Análisis y Conclusiones

- **Proveedores.**- la empresa clasifica como proveedores a todas aquellas personas y sociedades que ofrecen diferentes productos y materiales agroindustriales. Son los vendedores de estas empresas quienes visitan semanalmente la finca para tomar los pedidos y dar a conocer nuevas opciones de productos, los precios que se manejan son los que establece el proveedor y que ocasionalmente tienen descuentos y ofertas por mayor volumen adquirido, se maneja una línea de crédito a 30 días y las entregas se hacen en el momento preciso. Como conclusión podemos decir que la amplia oferta de proveedores en el país permite a la finca obtener lo que necesita en el tiempo y precio

justo. A continuación se menciona los principales proveedores con los que Bosque Flowers trabaja:

Tabla 6: Proveedores de Bosque Flowers

Materiales y Productos	Proveedor
Agroquímicos, fertilizantes insecticidas y plaguicidas	Ecuaquimica, Agripac AMC
Cajas y cartones	Cartonera Nacional
Materiales de empaque	Florempaque
Herramientas Agrícolas	Farmagro

Tomado de: Bosque Flower S.A

- **Materia Prima.-** la materia prima en Bosque Flowers es la planta y variedad adquirida a las empresas creadoras de nuevas variedades de rosas. Esta planta técnicamente llamada patrón es sometida a un arduo trabajo agrícola que consiste en la siembra, injerto y alimentación de la misma para luego de un periodo de seis meses aproximadamente obtener el producto final, en nuestro caso sería la primera producción de rosa lista para la cosecha. Finalmente en este proceso de la cadena se suministró la empresa posee un ventaja ya que el manejo con personal especializado que la finca dispone da como resultado un correcto aprovechamiento del total de la materia prima adquirida, es decir existe una bajo nivel de mortalidad al sembrar patrones nuevos.
- **Producción.-** el proceso de producción en la finca consta de cuatro etapas con respectivas sub etapas, las mismas que se detallan a continuación:
 - **Cultivo.-**
 - Preparación de los invernaderos y suelo
 - Etapa de siembra
 - Etapa de crecimiento
 - Etapa de brote
 - Etapa de Florecimiento

En la etapa de cultivo desde que el patrón es adquirido hasta que se obtiene la primera cosecha ha de transcurrir un tiempo de 6

meses aproximadamente, cuando se trata de un planta en producción se necesitan ciclos de 30 a 45 días para la cosecha.

- **Cosecha.** – etapa en la cual se procede a cortar la flor una vez tenga el “punto de corte” apropiado. Una vez obtenida la flor se procede a enmallar e introducir en agua para su hidratación inmediata, se prepara para la siguiente etapa.



Figura11. Etapa de cultivo y cosecha en Bosque Flowers S.A
Tomado de: Bosque Flowers S.A

- **Postcosecha.** - Es el proceso en el cual se acopia la flor en el área de la finca destinada para este fin. Una vez aquí, la rosa es sometida nuevamente a un riguroso proceso de hidratación. Una vez transcurrido un tiempo prudencial se continúa con el proceso de clasificación donde se separa las rosas bajo el criterio de tamaño de tallo y botón. Posteriormente la flor pasara a las mesas de embonche
- **Empaque.**- una vez la flor en las mesas de embonche se procede a empacar la rosa de acuerdo a los requerimientos del cliente ya sea de 10, 12, 20,25 tallos por bonche.



Figura12. Etapa de Postcosecha y Empaque en Bosque Flowers S.A
Tomado de: Bosque Flowers

En conclusión la empresa posee una fortaleza en la etapa de producción ya que dispone de personal especializado para el manejo de trabajo en campo lo cual si el factor clima no interfiere se obtiene las producciones

en el tiempo estipulado. En lo que respecta a cosecha y pos cosecha la empresa maneja rigurosos políticas de manejo para que la rosa no sufra maltrato y obtener así una rosa que mantengan sus condiciones de calidad.

- **Almacenamiento.-** en este proceso de la cadena de suministro la rosa una vez embonchada pasa a la cama de frío. La temperatura ideal de la cámara de frío deberá oscilar entre los 3°C - 4°C para su ideal conservación. En esta etapa la empresa posee una debilidad ya que el cuarto frío es demasiado pequeño para almacenar la flor en temporada alta. Por esta razón la finca debe despachar la mayor cantidad de flor en el día.
- **Inventario.-** es ideal que la flor empacada no sobrepase los tres días de almacenamiento ya que es un producto perecible, el disponible diario se pasa al vendedor para que este pueda colocar la flor en el mercado. La empresa en este proceso presenta un importante ventaja ya que por política de la empresa la flor no se almacena por más de dos días, por esta razón la flor llega fresca y en excelentes condiciones al lugar de destino. Concluyendo así que estos factores son los que dan garantía y seguridad a los clientes.
- **Venta.-** la venta se realiza diariamente y esta depende del disponible (inventario), el proceso de venta que se realiza en Bosque consiste en ubicar la mayor cantidad de flor en el mercado estadounidense. El jefe de ventas es quien si se puede vender o no la flor al precio que establece el mercado, caso contrario se negocia. En ese proceso existe una fortaleza ya que la finca tiene personal capacitado en esta área lo que genera ventas que se mantienen a lo largo del año y no solo en temporadas.
- **Logística.-** este es el último paso del proceso de producción y operación de la finca. Una vez es empacado la flor en cajas de cartón de acuerdo a lo solicitado por el cliente, la flor sale en un camión a las agencias de carga ubicadas en el aeropuerto de Tababela y es aquí donde termina la responsabilidad de la finca respecto a la logística que realiza. El traslado al país de destino y aerolínea es responsabilidad de la agencia de carga

escogida por el cliente. La finca posee una fortaleza ya que dispone de una sola persona encargada de esta área que realiza un trabajo eficiente que se resume en cero reclamos por mala gestión o descuido en el envío. Una gestión oportuna genera clientes satisfechos.

2.2.2.2 Capacidad de Producción

La finca donde opera Bosque Flowers S.A tiene una dimensión de 8 hectáreas de las cuales 6.5 hectáreas se encuentran en producción, el resto es destinado a áreas de recreación para los colaboradores y el restante es espacio no usado. En lo que tiene que ver con la capacidad de producción, la siguiente tabla muestra la cantidad producida de tallos por la empresa en el período 2013 – 2015:

Tabla 7. Producción de tallos de rosa en Bosque Flowers S.A

	Año 2013	Año 2014	Año 2015
Total tallos	2.732.314	3.449.032	3.676.523

Tomado de: Bosque Flowers

Existe un crecimiento en el número de tallos producidos por la finca, entre el año 2013 y 2014 el porcentaje de crecimiento fue 26% y en el año 2014 y 2015 el crecimiento fue de 7%. En cuanto al proceso de producción se apega a las normas agrícolas de la industria nacional y su productividad es acorde a sus competidores directos, tomando en cuenta que cultiva el 71% de su capacidad del total de producción, esto determina que tiene área disponible para incrementar su producción. La producción de rosas en la finca se ha incrementado anualmente lo que nos permite concluir que existe un acertado manejo en el área.

2.2.2.2.1 Capacidad usada

Respecto a la capacidad usada en la finca se indica que del total de 9 hectáreas que posee Bosque Flowers solo 6,5 están en producción. En el año 2013 la finca producía 420.356 tallos de rosa por hectárea pero para el año

2015 esa cifra aumento a 565.619 tallos de rosa por hectárea, esto determina un crecimiento en la productividad por hectárea del 35% anual.

2.2.2.2 Capacidad instalada

En cuanto a su capacidad instalada, los estándares de la industria nacional florícola determinan que se pueden producir 800,000 tallos anuales por hectárea, es decir, la finca Bosque Flowers puede producir hasta 5.200.00 tallos por año, lo que indica que la finca se encuentra produciendo al 71% de su capacidad instalada.

Las conclusiones del área de producción y operaciones permiten afirmar que la finca analizada mantiene un adecuado uso de los recursos para mantener la plantación de rosas en una óptima operación.

2.2.3. Investigación y desarrollo

El sector florícola en el Ecuador ha aportado de manera significativa al crecimiento económico del país. Dentro del PIB agropecuario la producción de rosas tiene una participación del 8% contribuyendo así al crecimiento del PIB nacional y pese a que el auge del sector florícola quedo en el pasado las exportaciones no han decaído en su totalidad, del modo que anualmente se exportan alrededor de 145 toneladas de rosas al mundo.

2.2.3.1 Tendencias del mercado

La exportación de rosas se situó en el año 2015 en 249.544.708 FOB demostrando así un ligero crecimiento respecto al año 2014 y el principal destino de exportación es EEUU. Las tendencias del consumidor en el principal destino de exportación muestran que el principal motivo de adquisición de rosas en EEUU, es regalo, uso personal, cumpleaños, aniversarios y fechas especiales. Las rosas se ubican como las preferidas en los principales países de exportación representan así un 67% del total de flores exportadas.

La tendencia de consumo de los estadounidenses se refleja en la siguiente tabla de datos:

Tabla 8: Tendencia en el consumo de flores

Tendencia en el consumo de flores	
Plantas de Jardín	46%
Flores Frescas	34%
Plantas de Invernadero	20%

Tomado de: Informe Evaluación de mercado de flores EEUU 2015, p.18

El mercado marca también nuevas tendencias en el gusto y preferencia de los consumidores por nuevas variedades de rosas color y formas. Las empresas dedicadas a la creación de nuevas variedades se ven en la necesidad de innovar para poder satisfacer al consumidor de rosas. Adicional, el mercado tiende a comprar rosas online, aunque no han perdido espacio los canales físicos como florerías y supermercados. Este crecimiento del canal electrónico permite que las rosas lleguen a mayor cantidad de personas y por ende exista un incremento de la demanda

Análisis y Conclusiones

Bosque Flowers no está en la capacidad crear investigación y desarrollo de nuevas variedades de rosa por cuenta propia, ya que la empresa no cuenta con la infraestructura ni la inversión monetaria suficiente para disponer de un laboratorio que permita la creación de nuevas variedades de rosa. Es por ello, que la empresa adquiere sus variedades de rosas a empresas especializadas las cuales reciben regalías en base al volumen de producción, por esta parte la empresa no puede responder directamente a la tendencia que marca el mercado se ve obligado a depender de otras personas a la hora de innovar con variedades lo cual se convierte en un factor negativo para la empresa.

2.2.3.2 Tendencias de la Industria

La tendencia de la industria florícola es poco cambiante ya que tienden a manejar procesos muy estandarizados, la innovación que existe en la industria viene dado por las empresas creadoras de nuevas variedades más no por otro aspecto. Si bien es cierta la industria incrementa procesos tecnológicos a sus invernaderos o sistemas de riego estos no están al alcance de todos por sus altos costos. Por otra parte la tendencia de la industria nacional se inclina al

cultivo de rosas más que a otro tipo de flor ya que por las condiciones geográficas donde se cultiva se logra obtener rosas de alta calidad. Los sectores con mayor cantidad de fincas productoras se ubican en Cayambe y Cotopaxi.

Evaluación y Conclusiones

La empresa en análisis al igual que la mayoría de fincas tiene sus procesos estandarizados con los que logran producir rosas de calidad, por esta razón Bosque Flowers no tienen una alta necesidad de generar investigación y desarrollo para innovar sus procesos.

2.2.4. Sistemas de información gerencial

Los sistemas de información gerencial ayudan a la empresa a consolidar sus funciones y permite a la gerencia tomar decisiones favorables para la organización, al mismo tiempo permite que la empresa posea suficiente información de datos importantes.

La finca maneja los elementos de información gerencial de la siguiente manera:

- **Personas.-** el personal de Bosque Flowers tiene conocimientos básicos en el manejo de información y en el uso de nueva tecnología.
- **Datos.-** se almacena la información que genera la empresa en documentos de Excel que son compartidos por los miembros del área. Esta información es almacenada año por año en un disco duro extraíble
- **Software.-** la empresa solo dispone de un sistema Sac Vision utilizado con fines contables, este software no realiza análisis financiero o proyección alguna.
- **Hardware.-** los equipos de computación que posee la empresa son básicos usados en el manejo de información: impresoras, computadores, escáner.

La conclusión con respecto a los sistemas de información gerencial determina que Bosque Flowers S.A. no lleva a cabo un proceso sistematizado y coordinado en la gestión de la información, ya que existen intentos de formalizar la información aislados por cada responsable del proceso, pero estos

intentos no se manifiestan en un sistema de planificación de recursos empresariales (ERP) que coordine las acciones y permita la acertada toma de decisiones. No existe procesos que permitan la emisión de reportes financieros o administrativos, los cuales sean empleados por la dirección, esto incide en la ausencia de decciones correctas en las areas de la finca, lo que no permite planificar acciones estratégicas en las diferentea areas de la empresa.

2.2.5. Marketing

Bosque Flowers S.A pertenece al grupo de pequeñas y medianas empresas floricultoras por lo que no se ha visto en la necesidad de implementar una profunda gestión de marketing. Las pocas estrategias que se han realizado han estado dirigidas por el gerente general.

2.2.5.1 Necesidad del mercado

Dentro de las necesidades del mercado se puede mencionar la creciente demanda de rosas ecuatorianas por países como EEUU y Rusia, razón por la cual las exportaciones de los últimos 5 años se han mantenido con un crecimiento de 8% anual con tendencia al alta. Es importante mencionar que dentro de las principales importaciones de flores que realizan los países antes mencionados la rosa se sitúa como la preferida por el consumidor. La tendencia del consumo de rosas en EEUU marca que el 34% de los consumidores habituales de flores prefieren las rosas frescas. Existen fechas estacionarias para el producto como son San Valentín, Día de las Madres y Navidad donde el consumo de rosas aumenta significativamente.

Por lo tanto identificamos que el negocio actual de la organización en análisis satisface las necesidades del mercado antes mencionadas; puesto que al ofrecer rosas en fechas especiales el consumidor pueda obsequiarlas y satisfacer su necesidad social o afectiva, de igual manera la empresa al ofrecer rosas para aquellos clientes que las adquieren para consumo propio estos satisfacen su necesidad de autorrealización al comprar lo que les gusta y hace felices.

2.2.5.2 Matriz BCG

Para continuar con el análisis del área de marketing de la empresa Bosque Flowers, es importante realizar un diagnóstico de la cartera de productos usando la matriz BCG:

	Alta participación	Baja participación
Alto crecimiento	<p>Estrella</p>  <p>Rosas rojas: Black Magic y Hearts. Rosas amarillas: Brighton. Rosas light pink: Geraldine y Nena. Rosas Blanca: Playa Blanca. Rosas naranja: Free Spirit, Amsterdam</p>	<p>Interrogación</p>  <p>Rosa amarilla Tara. Rosa pink Hot Princess, Orlando, Ravel.</p>
Bajo crecimiento	<p>Vaca</p>  <p>Rosas light pink Akito Rosas rojas: Freedom Rosas blanca: Mondial, Tibet, Escimo Rosa Peach: Vendela Rosa amarilla: Stardust</p>	<p>Perro</p>  <p>Rosa verde: Green Tea,</p>

Figura 13. Matriz BCG de cartera de productos Bosque Flowers.

Tomado de: Bosque Flowers

Análisis y conclusiones

Estrella.- son aquellos productos que se encuentran en fase de crecimiento, se llegan a comercializar durante todo el año por lo que tienen una alta participación y un alto precio en el mercado internacional dando como resultado que la empresa obtenga beneficios con estas variedades de rosa; estas son actualmente preferidas y demandadas por los consumidores. El producto estrella intenta ser mantenido por la empresa en el mercado el mayor tiempo que le sea posible.

Interrogación.- son las flores que tienen baja participación relativa en el mercado y los precios que se pagan por ellos generan bajos ingresos a la empresa. En la actualidad Bosque Flowers se encuentra analizando la posibilidad de sacarlos de su cartera de productos para aumentar así la producción de variedades que den mayor rentabilidad.

Vaca.- las variedades que pertenecen al tercer cuadrante son aquellos generan liquidez a la empresa, además generan ingresos estables durante todo el año y mantiene buenos precios, estas variedades han alcanzado madurez debido a que llevan mucho tiempo en el mercado y los clientes son fieles a este tipo de variedad. Respecto a este producto podemos concluir que la empresa al momento se esfuerza en mantener la cuota alcanzada ya que tarde o temprano la variedad llegara a una fase de declive.

Perro.- son aquellos productos que tiene reducidas cuotas de mercado y bajo crecimiento, en el caso de la empresa en análisis esta variedad de rosa verde que tiene bajo precio y su demanda es baja.

En la actualidad el consumidor internacional de rosa tiene mayor preferencia por las rosas de color rojo, amarilla, rosada y blanco ubicados en el cuadrante II, respecto a los productos interrogación y perro se concluye que estas variedad se encuentra inmovilizando recursos de la empresa que podrían ser invertidos más adecuadamente en otros variedades.

2.2.5.3 Mercado objetivo

Bosque Flowers comercializa sus productos en los Estados Unidos a través de mayoristas que compran el 90% de la producción de la finca para venderla a las florerías y tiendas especializadas en la Costa Este de los Estados Unidos. En este sentido, el mercado objetivo se constituyen con los consumidores que adquieren rosas en el mercado geográfico mencionado, el cual tiene las siguientes características:

Tabla 9.Segmentación

Segmentación	Descripción
Geográfica	País: Estados Unidos. Estados como Florida, New York y New Jersey
Demográfica	Población: 48.750.000 habitantes Clase social: Media-alta correspondiente al segmento A de consumidores con ingresos anuales superiores a \$ 54.000
Psicográfica	Estilo de vida: Abiertos al cambio Actitudes: Innovador Valores: Sentimentales y preocupados por ofrecer un presente a sus familiares y amigos
Conductual	Frecuencia de consumo: 75% de la población adquiere rosas regularmente entre 3 a 6 veces al año

2.2.5.4 Demanda

La cantidad de rosas demandada por el mercado es estacional, ya que existen fechas claves como el Día de los Enamorados, Día de la Madre y Navidad donde incrementa el consumo. A continuación, se presenta un histórico de ventas de la empresa en el año 2015:

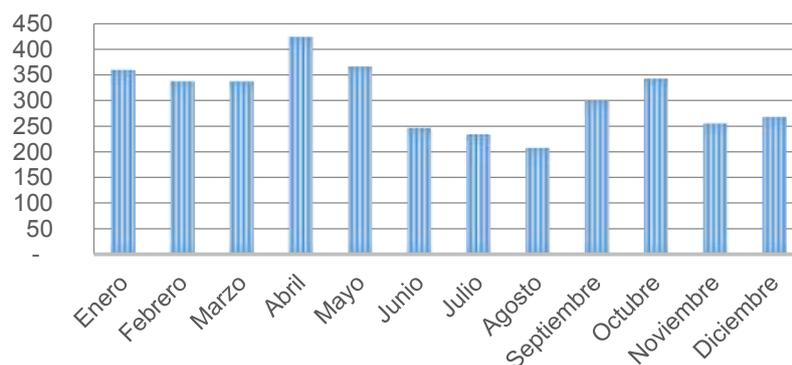


Figura 14. Histórico de ventas de la empresa año 2015

Tomado de Bosque Flowers S.A

Los meses de mayor demanda son los previos a las fechas especiales mencionadas anteriormente.

2.2.5.5 Estrategia General

De acuerdo a Best (2014) la estrategia general de marketing permite un direccionamiento sistemático y permanente para conocer las necesidades del mercado, para de esta manera desarrollar productos específicos los cuales permiten crear valor para la empresa y el consumidor.

La estrategia que emplea Bosque Flowers se fundamenta en la diferenciación del producto, la cual se basa en la calidad y duración. Esta característica gracias a que la finca está ubicada en el sector de San Agustín, a 2720 mts a nivel del mar, en las faldas del volcán Cotopaxi, donde se logra obtener una rosa única en tamaño de botón y largo de hasta 90 centímetros.

2.2.5.6 Propuesta de valor

El objetivo de la propuesta de valor es convencer al consumidor que sus necesidades específicas serán satisfechas (David, 2008).

La estrategia usada por Bosque Flower para posicionarse es la de “más por lo mismo” ya que las rosas que ofrece la empresa se destacan por su calidad, tamaño de botón y duración en florero, esta estrategia le permite ofrecer al cliente un precio relativamente menor al de las grandes florícolas pero sin verse afectada la calidad del producto. Cabe mencionar que la empresa presenta un fortaleza usando esta estrategia ya que disminuyendo el precio tan solo en centavos logra posicionar su flor en el mercado; se ofrece la misma calidad y variedad que la competencia a un precio menor.

2.2.6 Marketing Mix

El marketing mix que presenta la empresa en análisis es el siguiente

Producto

El requerimiento del mercado internacional de rosas es estricto y el producto debe cumplir las siguientes características para ser comercializado en los Estados Unidos:

1. Cajas de 25 rosas por bonche
2. Tallos largos de dimensiones: 50 cm, 60 cm y 70 cm y botón grande.
3. Libre de plagas Ácaros y Thrips
4. Cumplimiento control de calidad

En las siguientes figuras se puede visualizar el producto empacado y listo para la exportación:



Figura 15. Producto listo para exportar

Tomado de Bosque Flowers, 2016

Atributos. - La rosas que ofrece la empresa se encuentra con unas condiciones de calidades óptimas, libres de plagas y cumplen con todos los

requisitos fitosanitarios para su exportación. De igual manera posee atributos en el tamaño de botón, variedad y largo que se ofrece.

Branding. - La marca del Bosque Flowers S.A están impresas en todas las cajas de cartón en las que se exporta la flor, la identidad corporativa se basa en ofrecer rosas de la plantación en óptimas condiciones, no se engaña a los clientes enviando rosas de otras fincas.

Etiquetado y Presentación. - las cajas en las que salen la flor está debidamente etiquetadas cumpliendo las normas establecidas por la Aduana del Ecuador donde figura la descripción del producto, cantidad y la DAE. Las cajas de cartón llevan el nombre de Bosque Flowers S.A y se empacan cuidadosa y técnicamente para que la flor no sufra desplazamientos con el fin de evitar daños en el viaje.

Soporte.- la empresa brinda un estricto proceso de soporte al producto dirigido por el área de producción, en esta are se designan diferentes supervisores que controlan en todo momento el manejo que se da a las rosa en cada uno de sus proceso, se vigila que la flor no sufra ningún tipo de maltrato y llegue al cliente en perfectas condiciones, manteniendo su calidad y frescura. Adicional se maneja un Servicio Post-Venta donde se contacta tras cada despacho con el cliente en Estados Unidos con la finalidad de medir el nivel de calidad del producto recibido para posterior canalizar oportunidades de mejora para Bosque Flowers S.A.

Precio

Costo de venta.- una vez determinado el costo de producción de la empresa que se estima en 0.15 ctv. En tallos de 50 cm., se fija el costo de venta mínimo de en +0.05 ctv., lo que da como resultado 0.18 ctv., costo de venta por unidad de rosa vendida en Bosque Flowers S.A.

Estrategia de precios.- la empresa utiliza una fijación de precios basada en la competencia, es decir según los precios del mercado internacional y la competencia puede manejar un margen de precio para las rosas más-menos

sin llegar a detectar pérdidas. Para que esta estrategia de resultados y no incurrir en pérdida por cantidad se negocia con los distribuidores en el mercado internacional contratos a largo plazo y se manejan precios que subirán o bajarán dependiendo del mercado y la competencia.

Estrategia de entrada. – La estrategia de entrada que Bosque Flowers S.A., utiliza es una de las estrategias de crecimiento intensivo (la penetración del mercado) la empresa no modifica su producto pero se esfuerza a través del departamento de ventas para lograr una penetración de mercado directa y efectiva.

Estrategia de ajuste. – debido a que los precios del sector florícola actúan de acuerdo a las fuerzas del mercado la empresa se adapta a la fijación dinámica de precios que generalmente establece el mercado internacional. Decimos que la empresa se adapta ya que el mercado internacional ajusta continuamente el precio para satisfacer las necesidades y distintas situaciones de los clientes, en temporadas altas como San Valentín, Día de las madres y Navidad por ejemplo.

El precio se determina por unidad de rosa y su valor se incrementa según la dimensión del tallo, el precio promedio de las rosas comercializadas por Bosque Flowers es el siguiente:

- Caja con 100 unidades de 50 cm.: \$ 25,00
- Caja con 100 unidades de 60 cm.: \$ 30,00
- Caja con 100 unidades de 70 cm.: \$ 35,00
- Caja con 100 unidades de 80 cm.: \$ 40,00

Plaza

La empresa tiene una ubicación estratégica ya que se encuentra en la provincia de Cotopaxi un área que gracias a su situación geográfica es idónea para la producción de rosas.

Estrategia de distribución

La finca no maneja ninguna estrategia de distribución ya que no tiene contacto con el consumidor final. Esta situación es una debilidad para la empresa porque depende cien por cien de comercializadores en EEUU.

Punto de venta.- la empresa tiene un solo punto de venta que son las oficinas que se encuentran en la finca. El tener el punto de venta en la finca crea una gran fortaleza para la empresa ya que el vendedor tiene plena certeza de lo que dispone para la venta al igual que puede corroborar la calidad de la misma garantizando así al cliente lo que vende.

Estructura del canal de distribución

El canal de distribución que la empresa Bosque Flowers S.A., utiliza es el indirecto, ya que la empresa no comercializa el producto al consumidor final y lo hace a través de distribuidores y mayoristas que se encuentran ubicados en Estados Unidos.

El transporte y despacho del producto hacia los Estados Unidos se hace por vía aérea, para lo cual se deben observar las siguientes condiciones:

El esquema de distribución de la empresa Bosque Flowers es el siguiente:



Figura 16. Cadena de distribución del producto

Tomado de Bosque Flowers

Promoción

De los componentes del marketing mix, la promoción es el de menor ejecución en la empresa Bosque Flowers, no se realizan actividades de publicidad para captar mayor mercado, no mantiene actualmente relaciones publicas lo cual no le permite darse a conocer con potenciales clientes, en lo que respecta a la

fuerza de ventas esta solo se limita a vender no existe ningún otro objetivo con este departamento. En lo que corresponde al marketing directo la compañía no mantiene ninguna relación directa con el cliente

Bosque Flowers únicamente se remite a promocionar su imagen a través de los canales de comercialización del distribuidor mediante el uso de su logotipo. El logotipo usado por la empresa en las cajas es el siguiente:



Figura 17. Logotipo de la empresa
Tomado de: Bosque Flowers S.A.

2.2.7 Costeo Mezcla de Marketing

Tabla 10. Costeo mensual de Bosque Flowers S.A

Mezcla de Marketing	Característica	Actividad	Valor Mensual
Producto	Branding	Cajas con logo y colores de la empresa	\$ 1.000
			\$ 1.600
	Presentación	Suncho con logo Bosque Flowers	\$ 300
Plaza		\$ -	\$ -
Precio	\$ -		\$ -
Promoción	Internet y teléfono	Plan de datos vendedor para comunicarse con el cliente	\$ 100,00
TOTAL			\$ 3.000

Tomado de: Bosque Flowers S.A

Como podemos corroborar la empresa en análisis no brinda actividades de apoyo a los componentes del marketing mix, los ingresos obtenidos por ventas se limitan a cubrir costos y gastos generados por la empresa sin destinar ninguna inversión para promocionar su producto y marca de mejor manera lo cual da como resultado falencia significativas en esta área.

2.2.8. Finanzas y contabilidad

El área de finanzas y contabilidad administra la información financiera de la empresa, gestiona la relación de cuentas por cobrar y pagar, así como, el

cumplimiento de obligaciones tributarias. La información financiera de la empresa en el período 2012 – 2015 se detalla en la siguiente tabla:

2.2.8.1 Estado de situación

Tabla 11. Estado de situación

ESTADO DE SITUACION				
AÑO	2012	2013	2014	2015
Activos corrientes	52.971	101.590	232.927	109.816
Activos no corrientes	-	-	-	889.218
Total Activo	52.971	101.590	232.927	999.034
Pasivos corrientes	104.083	85.917	162.414	616.620
Pasivos no corrientes	300.000	210.721	246.000	535.025
Total Pasivo	404.083	296.638	408.414	1.151.645
Capital social	2.500	2.500	2.500	5.000
Utilidades acumuladas			5.987	23.048
Pérdidas acumuladas	-150.076	-203.535	-203.535	-203.535
Utilidad ejercicio	-203.535	5.987	19.562	22.876
Total Patrimonio	-351.112	-195.048	-175.487	-152.611

Tomado de: Bosque Flowers, 2016

Es importante mencionar que la finca donde funciona Bosque Flowers era alquilada hasta el año 2015 cuando se compró la propiedad, esta transacción comercial, incremento el activo total. La empresa tiene dos problemas financieros marcados. El primer problema es el nivel de endeudamiento sobrepasa al valor del activo, por lo que la empresa no pertenece a los accionistas sino a los acreedores. El segundo problema se vincula con las pérdidas acumuladas de años anteriores. La empresa Bosque Flowers a partir del año 2013 registra utilidad, aunque esta es mínima para el nivel de ventas.

2.2.8.2 Estado de resultados

Tabla 12. Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS				
AÑO	2012	2013	2014	2015
Ingresos	316.574	638.947	856.857	913.190
Costos	288.359	611.413	377.448	357.033
Gastos	231.751	21.548	456.395	529.244
Impuestos	0	0	3.452	4.037
Utilidad	-203.536	5.987	19.562	22.876

Tomado de: Bosque Flowers, 2016

El estado de resultados nos permite conocer detalladamente los ingresos, gastos y utilidades de la empresa durante los últimos 4 años, en datos obtenidos de Bosque Flowers podemos observar que nivel de ingresos tiene un crecimiento sostenido; en el año 2012, el monto de ingresos fue \$316.574, para el año 2015 se triplicaron los ingresos hasta \$913.190. El crecimiento promedio de los ingresos fue 48% en el período 2012 – 2015. En el caso de los costos y gastos, el incremento promedio en el mismo período fue 27%, esto refleja mayor efectividad en el uso de los recursos.

2.2.8.3 Flujo de efectivo

Tabla 13. Flujo de efectivo

	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015
Flujo de Efectivo	29.323,98	23.788,75	23.013,56	26.912,65

Tomado de: Bosque Flowers, 2016

Podemos observar que el flujo de efectivo que maneja la empresa sufre fluctuaciones entre periodo y periodo, la empresa maneja un flujo de efectivo por el método directo. El mantener flujo de efectivo sin crecimiento sostenido representa una debilidad para la empresa ya que crea incertidumbre entre año y año a la hora de cumplir sus obligaciones en efectivo.

2.2.8.4 Indicadores Financieros

Los índices financieros derivados de la información contable son los siguientes:

Tabla 14. Índices financieros

INDICES FINANCIEROS				
AÑO	2012	2013	2014	2015
Liquidez	0,51	1,18	1,43	0,18
Endeudamiento	763%	292%	175%	115%
Rotación activos	5,98	6,29	3,68	0,91
Margen utilidad	-64,29%	0,94%	2,28%	2,51%
Rentabilidad sobre inversión	-384,24%	5,89%	8,40%	2,29%

Tomado de: Bosque Flowers, 2016

Al analizar los índices financieros, se puede observar que existe un deterioro en la liquidez, la rotación de activos tiene un decremento constante debido a la compra de la finca por parte de los accionistas. En cuanto a los indicadores de

rentabilidad tienen una recuperación a partir del año 2013 gracias al incremento en los ingresos, esto ha permitido disminuir el nivel de endeudamiento a partir de la adquisición de la finca.

Conclusión

Finalmente podemos decir que la situación financiera de la empresa es débil en cuanto a su patrimonio y activos, aunque los ingresos por ventas han mejorado desde el año 2012, esto no es suficiente para revertir la tendencia de decrecimiento en el patrimonio. El incremento porcentual en el nivel de gastos y costos ha sido menor a incremento porcentual de los ingresos, lo que puede afirmar que la empresa ha incrementado su productividad en el uso de los recursos operativos en la finca, siendo este aspecto una ventaja competitiva para la empresa

2.2.8.5 Indicadores Financieros de la industria

Tabla 15. Índices financieros de la industria

AÑO	BOSQUE FLOWERS S.,A Promedio año 2012-2015	INDUSTRIA Promedio	Máximo	Mínimo
Liquidez	0,83	2,77	5,80	-0,87
Endeudamiento	3,36	2,22	11,80	-1,04
Rotación activos	4,22	2,50	1680,87	-0,18
Margen utilidad	-0,15	0,11	24,03	-0,17
Rentabilidad sobre inversión	-0,92	0,29	5,83	-0,88

Tomado de: Superintendencia de compañías, 2017

Analizando la liquidez de la empresa entre los años 2012-2015 observamos que esta se encuentra muy por debajo de lo que marca el índice financiero de la industria. Respecto al endeudamiento tenemos un promedio de 3.36 frente a un 2.22 muy por debajo de la tendencia. Referente a la rotación de activos vemos que la industria pauta una rotación de 2.50 días promedio frente a los 4.22 que mantiene Bosque Flowers muy por encima del promedio. Respecto al margen de utilidad y rentabilidad de la inversión promedio observamos que al igual que los índices anteriores esta se encuentra debajo de lo que marca la industria incluso por debajo del valor mínimo -0.17 y -0.88 respectivamente. Estos datos nos indican que la empresa presenta una debilidad frente a la

industria ya que se maneja por debajo de lo que establece los indicadores financieros.

2.2.8.7 Ventaja competitiva

A través de análisis realizado a la empresa y apoyándonos en una tabla de búsqueda de una ventaja competitiva sustentable en la cadena de valor propuesta por Lambin (2009) concluimos que la ventaja competitiva de Bosque Flowers es:

- El departamento de operaciones, en este departamento se obtiene el puntaje más alto según la tabla de Lambin, la empresa tiene una producción alta con la mano de obra necesaria y un importante control de calidad lo que da como resultado un producto de calidad y confiabilidad para los clientes, así también se detecta que la empresa tiene un importante potencial de ampliación el cual puede ser aprovechado a futuro.
- Otra ventaja competitiva que se encuentra en base al análisis de la tabla antes mencionada es que la empresa tiene un eficiente procesamiento en los pedidos, facturación eficiente con buenas políticas de crédito, el saber hacer da como resultado satisfacción del cliente lo que le hace a la empresa diferente a la competencia.

2.2.9 Análisis de la matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Tabla 16. Matriz de los factores internos (EFI)

	FACTORES EXTERNOS CLAVE	IMPORTANCIA	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
FORTALEZAS	Adecuada estructura organizacional y funcional	0,05	2	0,1
	Proceso de producción acorde con la industria florícola	0,1	4	0,4
	Productividad de la finca	0,1	4	0,4
	Diferenciación en el tallo de rosa	0,1	3	0,3
	Crecimiento sostenido en la venta de rosas	0,1	2	0,2
	Efectividad en la planeación de costos	0,05	2	0,1

		TOTAL FORTALEZAS		1,5
DEBILIDADES	Ineficiente direccionamiento estratégico	0,1	4	0,4
	Los objetivos empresariales no cumplen con el criterio SMART	0,1	2	0,2
	Mal clima laboral interrumpe las comunicaciones en la empresa	0,05	2	0,1
	Demanda estacional	0,1	3	0,3
	Alto nivel de endeudamiento	0,05	1	0,05
	TOTAL DEBILIDADES			1,05
	TOTAL PONDERADO			2,55

El análisis de la matriz EFI nos muestra un promedio ponderado de 2,55 valor que no sobrepasa significativamente el promedio pero que nos indica que la empresa está aprovechando estratégicamente sus oportunidades y mitigando sus amenazas

Conclusiones del análisis interno

1. La estructura organizacional de la empresa Bosque Flowers permite generar un proceso acertado en la producción y comercialización de rosas, esto ha incidido en el incremento de la capacidad productiva de la finca.
2. La ubicación geográfica de la finca brinda una venta competitiva que permite que se obtenga rosas de alta calidad para ser exportadas al mercado estadounidense, de esta manera se obtiene una diferenciación en el tamaño del tallo de la rosa, color, botón y duración en florero, características muy apreciadas en los compradores.
3. Bosque Flowers carece de un direccionamiento estratégico que permita delinear y planificar acciones encaminadas en objetivos empresariales.
4. El manejo de las finanzas de la empresa no es acertado, ya que se ha recurrido a un alto nivel de endeudamiento, lo que perjudica flujo de activo corriente. De igual manera en comparación con la industria la empresa se encuentra muy por debajo de los iniciadores financieros de la industria.

5. En el interior de la empresa no existe un liderazgo que permita que las comunicaciones y relaciones entre los empleados sean acertadas, esto disminuye la calidad del clima laboral.

3. EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORA

3.1 Matriz FODA

Tabla 17. Análisis FODA Bosque Flowers S.A.

<u>FORTALEZAS</u>	<u>DEBILIDADES</u>
Adecuada estructura organizacional y funcional	Ineficiente direccionamiento estratégico
Eficiente proceso de producción clasificado como la ventaja competitiva de la empresa	Los objetivos empresariales no cumplen con el criterio SMART
Productividad de la finca	Clima laboral poco acertado interrumpe las comunicaciones en la empresa
Diferenciación en el tallo y botón de rosa	Demanda estacional
Crecimiento sostenido en la venta de rosas	Alto nivel de endeudamiento
Efectividad en la planeación de costos	
<u>OPORTUNIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>
Crecimiento de las exportaciones de flores hacia Estados Unidos	No existe estabilidad política para el crecimiento de negocios
Acuerdo Comercial con Unión Europea abre posibilidad de nuevos mercados	Pérdida de beneficios arancelarios Estados Unidos
Cumplimiento de los requisitos de normas de calidad para el ingreso al mercado internacional	Decrecimiento de la economía ecuatoriana
Beneficio en el impuesto a la renta	Alta rivalidad con los competidores
Devolución impuestos	Colombia nuestro principal país competidor tiene acuerdo comercial vigente con EEUU uno de nuestro principal socio comercial
Disponibilidad de infraestructura y logística de transporte	Alto número de productos sustitutos
Baja amenaza de nuevos competidores	Alto poder de negociación de los compradores
Bajo poder de negociación de proveedores	

Las conclusiones del análisis FODA son las siguientes:

1. La estructura organizacional de la empresa es la acertada de acuerdo al giro del negocio, ya que se concentra en personal de operaciones encargado de la producción de rosas y poco personal en el área administrativa. Los

procesos de producción de la finca son acertados y esto conduce a un incremento de la productividad, lo cual es una ventaja competitiva para la empresa en relación a sus competidores.

2. La flor producida por Bosque Flowers tiene unas condiciones idóneas de calidad y tamaño de acuerdo a lo demandado por mercado estadounidense.
3. En el aspecto de las debilidades, los objetivos de la empresa no cumplen con el criterio SMART, lo que no permite el alineamiento entre las políticas que se emanan de la gerencia y los procesos operativos. En el tema financiero la empresa tiene una débil posición patrimonial y alto endeudamiento.
4. Las oportunidades de la empresa son incrementar la demanda internacional en los Estados Unidos, y como potencial de diversificación de su distribución comercial se presenta la vigencia del nuevo Acuerdo Comercial con la Unión Europea.
5. En las amenazas que presenta la empresa, se encuentra la situación comercial entre el país y los Estados Unidos. Además, la situación actual económica en el Ecuador no permite incrementar el nivel de negocios con otros destinos de exportación.

3.2 Propuesta de plan de mejora en la empresa Bosque Flowers

La tabla adjunta en el anexo 5 muestra en resumen los tres ejes planteados y costeados para el plan de mejora propuesto para la empresa Bosque Flowers S.A, Estructura Administrativa y Organizacional, Marketing y Finanzas y Contabilidad los cuales además se desarrollarán a continuación:

3.2.1 Estructura Administrativa y Organizacional

El plan de mejora de la empresa Bosque Flowers inicia con el direccionamiento estratégico, el cual debe alinearse con los factores de éxito determinados en el análisis FODA en las fortalezas y oportunidades, para lo que se debe considerar los siguientes aspectos: declaración de la misión, valores y visión; esto con el fin de cumplir la ejecución del plan de mejora.

Declaración de la misión

La declaración de la misión de Bosque Flowers debe buscar el equilibrio entre operación interna, proveedores, clientes y comunidad, para lo cual es importante que contenga las siguientes características:

- Declaración de actitud. - debe procurar tener un alcance amplio, ya que la misión no puede limitar la acción de la empresa y tampoco es conveniente que la misión sea modificada en cada ocasión que se apertura un nuevo mercado para la empresa.

La actitud que busca Bosque Flowers es orientarse hacia la satisfacción de necesidades de los consumidores de rosas con la provisión de productos florícolas, la utilización de mano de obra capacitada y el diseño de procesos que prioricen la maximización de los recursos disponibles para la empresa.

- Orientación hacia el cliente. - en este punto la misión debe servir para guiar en el desarrollo de productos, con el criterio de producir un valor agregado para el cliente cuando adquiere un producto de la empresa; debe contener el valor agregado que brinda adquirir una rosa, esto es la sensación de felicidad que transmite una rosa.
- Declaración de política social. - en la actualidad es importante que las empresas forjen como filosofía organizacional el hecho de ser un ente generador de aspectos positivos en sus clientes, proveedores, empleados y la comunidad. Para ello, la misión debe contener el impacto que la empresa genera en la sociedad a través de una remuneración justa a sus empleados, el pago puntal de tributos y la minimización de los impactos ambientales.

Con la definición de las características de la misión de la empresa es importante establecer los componentes de la misión, que son los siguientes:

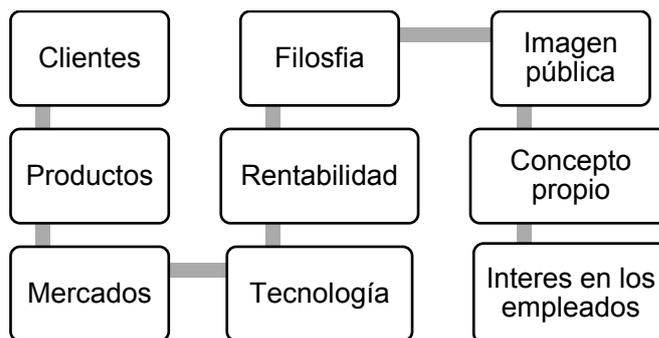


Figura 18: Componentes de la misión

Estos componentes se ejecutan con las siguientes preguntas:

Tabla 18. Componentes de la misión de Bosque Flowers

Componentes de la misión	Preguntas	Aspiraciones de la empresa Bosque Flowers
Clientes	¿Quiénes son los clientes de la empresa?	Los hombres y mujeres que adquieren una rosa para consumo personal o para regalo en fechas especiales.
Productos	¿Cuáles son los productos de la empresa?	Rosas
Mercados	¿Dónde compite la empresa?	En el mercado internacional
Tecnología	¿Está actualizada en el aspecto tecnológico?	Tecnificación de sus procesos de producción y el aumento de la productividad en el cultivo de rosas.
Rentabilidad	¿La empresa tiene solidez financiera?	La empresa busca ser sustentable en el ámbito financiero y comercial
Filosofía	¿Cuáles son las creencias, aspiraciones y prioridades de la empresa?	Establecer un mejoramiento continuo en su proceso de producción y comercialización en base a criterios netamente profesionales.
Concepto propio	¿Cuál es la capacidad distintiva?	Cultivo de rosas de tallo largo colores vivos y tamaño de botón grande.
Imagen pública	¿Es sensible la empresa a las inquietudes sociales, ambientales y comunitarias?	La empresa quiere ser una fuente de empleo para la comunidad donde está ubicada Lasso-Cotopaxi.
Interés en los empleados	¿Son los empleados un activo importante de la empresa?	Los empleados son el activo más importante de la empresa.

En base a estas consideraciones previas, la misión propuesta para la empresa Bosque Flowers es la siguiente:

“Bosque Flowers es una empresa dedicada a la producción y comercialización de rosas que cumplen altos estándares de calidad para sus clientes internacionales, que buscan sentir la felicidad de recibir una rosa, que es cultivada con procesos confiables y mano de obra

capacitada y remunerada de una manera justa, a la vez la empresa busca la sustentabilidad financiera y el crecimiento de su comunidad”

Formulación de valores empresariales

La información generada en la declaración de la misión sirve para establecer los valores empresariales sobre los cuales Bosque Flowers se fundamentará para alcanzar su visión, estos son los siguientes:

- **Lealtad:** con la realización del trabajo diario, con los empleados y con los clientes.
- **Responsabilidad:** en el manejo de las actividades que permiten la comercialización de los productos de la empresa.
- **Integridad:** siempre hacer lo correcto, lo que significa hacer todo aquello que consideramos efectivo para la organización y que no afecte los intereses de la comunidad.
- **Honestidad:** a través de un manejo transparente de recursos, para que los clientes, empleados y socios se sientan seguros y confíen en la empresa.
- **Responsabilidad Social:** Bosque Flowers cumplirá con la normativa vigente, obligaciones con sus empleados, clientes, la competencia, el medio ambiente y la sociedad en conjunto.
- **Compromiso:** Para trabajar y prestar el mejor servicio a nuestros clientes brindando siempre seriedad en lo que hacemos.

Declaración de la visión

La declaración de la visión de Bosque Flowers consiste en una expresión positiva de la empresa y se fundamenta en las siguientes preguntas:

Tabla 19. Declaración de la misión

Preguntas para desarrollar la visión	Aspiraciones de la empresa Bosque Flowers
¿Qué tratamos de conseguir?	Renovación de los diferentes sistemas y maquinarias utilizada en el proceso de producción Gestionar el conocimiento del talento humano. Mejorar y ampliar la comercialización de sus productos.
¿Cuáles son nuestros valores?	Lealtad, Responsabilidad, Honestidad, Responsabilidad Social, Compromiso
¿Cómo produciremos resultados?	Gestión de la calidad, Precio Justo, Talento Humano Competitivo
¿Cómo nos enfrentaremos al cambio?	Marketing mix pensado en el cliente Segmentación de mercado Sistema de comunicación formal Aprovechamiento de alianzas estratégicas
¿Cómo conseguiremos ser competitivos?	Valor agregado para los clientes y la comunidad.

“Bosque Flowers en el año 2021 será una empresa competitiva en el mercado internacional floricultor; su posicionamiento comercial estará sustentado en gestión de la calidad, precio justo y talento humano capacitado, esto nos impulsa para agregar valor a nuestros clientes y a la comunidad”

3.2.2 Marketing

Dentro del plan de mejora propuesto en la tabla inicial resumen, queremos recalcar la opción planteada para la empresa Bosque Flowers en generar un plan de Marketing, fundamentado en la propuesta de valor de la empresa para sus clientes en los Estados Unidos.

La idea central del nuevo plan es promocionar las variedades estrella de la matriz BCG una vez se aumente la cartera de productos mediante el incremento de producción de estas variedades, de esta manera, se propone mejorar los ingresos de la empresa en base a la producción de las variedades de rosas con mayor precio y rentabilidad, y lograr incrementar la cuenta de ingresos en el estado contable.

Las variedades de rosa que deben incrementarse en la producción son las que se detalla en la matriz BCG: **Productos Estrella**

En el caso de las variedades de rosa que forman parte de los productos vaca, se debe mantener su producción, ya que estas variedades de rosa tienen una demanda estable todo el año y representan una fuente de efectivo para financiar las variedades estrella que se pretende incrementar.

Estrategia general de marketing

La actual estrategia general de marketing de la empresa Bosque Flowers se fundamenta en la diferenciación del producto, esta estrategia recalca la calidad de la rosa ecuatoriana en relación con su principal competidor que es la rosa procedente de Colombia; esta diferenciación la tienen todas las rosas provenientes de Ecuador, por lo que, es conveniente que la empresa investigada adopte una estrategia de marketing específica para consolidar sus acciones en los componentes de plaza y promoción.

Esta estrategia específica se escoge en base a la utilización de la Matriz de Ansoff:

Tabla 20. Matriz de Ansoff

	Productos actuales	Productos nuevos
Mercados actuales	<i>Estrategias de penetración</i>	Estrategias de desarrollo de producto
Mercados nuevos	Estrategias de nicho de mercado	Estrategias de diversificación

La estrategia seleccionada es la penetración de mercado, esta se enfoca en mercados actuales como son los consumidores de los Estados Unidos, y productos actuales, que son las rosas exportadas por la empresa Bosque Flowers. De acuerdo a la definición de Best (2014), la estrategia de penetración busca aumentar las ventas o la rentabilidad de la empresa en base de seis mecanismos, estos son: desarrollo de la demanda primaria, aumento de la

participación, adquisición de mercados, defensa de la posición de mercado, reorganización del canal de distribución y reorganización del mercado.

En el caso de la empresa Bosque Flowers, se propone tomar en cuenta el mecanismo de reorganización de la comercialización, lo cual se consigue a través de las siguientes acciones:

- Diversificando los comercializadores. – mediante la búsqueda de nuevos comercializadores en diferentes estados del país a donde se exporta para las variedades de rosas tipo estrella y vaca mencionadas en la matriz BCG.
- Concentrándose en los mercados rentables. – disminuir la producción de variedades que tipo perro e interrogante mencionadas con anterioridad en la matriz BCG, especialmente en fechas de demanda estacional baja.

Segmentación de mercado

El consumo per cápita de flores en los Estados Unidos, según estimaciones calculadas por la agencia gubernamental Proecuador (2015) es \$ 29 dólares anuales, la flor preferida en el mercado es la rosa, el promedio de compra por cada estadounidense es 4,67 tallos de rosa en un año. Este es un mercado concentrado en mujeres adultas, que residen en localizaciones urbanas, con ingresos económicos medios y altos y que adquieren flores su consumo.

Al año los estadounidenses compran flores por un valor total \$ 6.200 millones, entre producción local en los estados de la costa oeste como California y Oregon y flores importadas de Colombia y Ecuador principalmente. La ciudad donde existe el mayor consumo de flores, es la ciudad de Chicago, New York y Los Ángeles, juntas representan el 30% del mercado.

Los lugares donde se concentra la oferta de rosas para el consumidor final son los supermercados, farmacias, floristerías y tiendas al por mayor. Los factores que influyen en el consumo de rosas son:

- Factores económicos: ingreso, empleo y precio
- Factores psicograficos: percepción, conciencia del producto, promociones e innovaciones
- Factores conductuales: fechas especiales como San Valentín, Día de la Madre y Navidad.

Propuesta de valor

Para determinar la propuesta de valor se utiliza el modelo del lienzo Canvas, el cual sirve para delinear el modelo de negocio de la empresa Bosque Flowers en base al direccionamiento estratégico y la mejora en el plan de marketing:

Asociados clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con los clientes	Segmento de clientes	
Proveedores de variedades de rosas con mayor demanda según lo determina la matriz BCG. Proveedores de insumos para el proceso de siembra y cosecha de la rosa Personal que participa en el proceso de producción y comercialización, el cual debe ser capacitado en función de su responsabilidad dentro de la empresa	Selección de proveedores Diseño de estrategias de comercialización Esquema logístico en la cadena de suministro, abastecimiento y post venta	Ofrecer “ más por lo mismo” rosa de calidad y de máxima duración a un precio relativamente más bajo que la competencia pero si	Contacto mediante línea telefónica e internet Comunicación on-line vía página web y redes sociales Asistencia a ferias internacionales	Hombres y mujeres adultos que residen en las principales ciudades de los Estados Unidos con ingreso medios y altos. Que tengan conciencia sobre la calidad del producto y sean innovadores en su forma de vida	
Recursos clave			Canales		
Rosas de alta calidad Talento humano calificado Herramientas de comunicación con los distribuidores			Definiendo nuevos canales de comercialización en el exterior		
Estructura de costos		Fuente de ingresos			
Materia prima: plantas, químicos, fertilizante, herramientas empleadas en el cultivo y recolección de tallos de rosa. Gastos administrativos: sueldos y salarios talento humano. Gastos generales: logística, marketing e insumos.		Aporte de los accionistas Financiamiento bancario Ingreso por ventas			

Figura 19: Metodología Canvas para Bosque Flowers S.A

La propuesta de valor se plantea en base al Modelo Canvas, el cual está compuesto de aspectos internos a la izquierda de la tabla y aspectos externos a la derecha de la tabla, el cumplimiento de estos aspectos permite a la empresa cumplir con la propuesta de valor la cual está enfocada en el cliente., Bosque Flowers entregara a sus clientes rosas de alta calidad, a la vez ofrecernos “más por lo mismo” lo que nos permite bajar relativamente el precio de nuestra flor sin desmejorar la calidad de la misma, este será nuestro factor diferenciador.

Plaza

El esquema de distribución de la empresa Bosque Flowers en indirecto, es decir tiene un único comprador en los Estados Unidos, el mismo que se encarga de comercializar el producto por cuenta propia en el mencionado país, esta empresa es Jet Fresh Flowers, la cual está ubicada en la ciudad de Miami, el esquema de distribución se muestra en la siguiente figura:



Figura20. Esquema de distribución anterior

En la figura anterior se pueda apreciar la cadena de comercialización, la cual tiene varios intermediarios entre la empresa exportadora y el consumidor final, este esquema le permite facilidades en la distribución a la empresa exportadora de rosas, pero el punto débil del esquema es la pérdida de ingresos debido a la pérdida de precio por la presencia de intermediarios.

La presente propuesta de mejora en el componente de plaza, establece diversificar los compradores a través del apropiado uso del canal de distribución, de esta manera se puede captar nuevos mercados en base al uso de mecanismos de promoción por medios digitales y la participación en ferias especializadas en los Estados Unidos.

El esquema propuesto es reducir la participación en la distribución del producto al bróker de flores y que la empresa Bosque Flowers pueda vender las rosas directamente al canal mayorista, el mismo que está compuesto por las siguientes cadenas de comercialización de flores:

- Supermercados con ventas superiores a \$ 2 millones de dólares al año como Publix, Jewel y Dominics
- Grandes almacenes y supermercados como Target, Kmart y Walmart
- Farmacias como Walgreens y CVS
- Tiendas de conveniencia ubicadas especialmente en gasolineras urbanas como 7 Eleven
- Tiendas de descuento como Dollar General y Family Dollar

El nuevo esquema de distribución se aprecia en la siguiente figura:



Figura 21. Esquema de distribución propuesto

Con este esquema se pretende diversificar la comercialización de Bosque Flowers con el fin de no depender de un solo comprador, comercializar su producción a varios canales de distribución y mejora sus márgenes de rentabilidad en el precio final de las rosas exportadas.

Promoción

El tema de la promoción en los negocios internacionales es de mucha importancia debido a las distancias geográficas y psicológicas que separan a una empresa de sus intermediarios y clientes (Czinkota, 2012).

En base a la estrategia de distribución indirecta se escoge la estrategia de promoción de empuje, es decir donde las actividades de contacto con el cliente

se enfocan en la publicidad del producto a través del distribuidor, esta estrategia tiene énfasis en la cadena logística con el fin de que el distribuidor traslade la promoción al punto de venta. La estrategia de empuje de Bosque Flowers se delinea en dos ejes de acción, marketing digital y participación en ferias especializadas en los Estados Unidos.

Presencia en ferias internacionales

La participación en ferias es una actividad muy importante para los exportadores, ya que les permite dar a conocer su producto e investigar el mercado potencial en un determinado país, en el caso de Bosque Flowers debe concentrar su participación en ferias del mercado florista en los Estados Unidos, siendo las más importantes las siguientes:

Tabla 21. Participación en ferias

Nº	Actividad	Fecha	Lugar
1	World Floral Expo	Marzo	Los Ángeles
2	WF&FSA	Octubre	Miami
3	Chicago Flower and Garden	Marzo	Chicago

En estas ferias es muy importante que Bosque Flowers resalte los factores de diferenciación de la rosa ecuatoriana, especialmente en el tamaño de su tallo, calidad de la flor y duración, como se puede apreciar en la siguiente figura un comparativo entre la rosa ecuatoriana y sus competidores principales:



Figura 22. Calidad de flor

Marketing digital

Debido a que el marketing directo online es la forma de más rápido crecimiento dando como resultados asombrosos en las ventas, la empresa en análisis plantea las estrategias a desarrollar en este ámbito como son:

Creación de Pagina Web.- se propone un diseño atractivo donde exista información sobre la empresa e importantes características de sus productos que ayuden al cliente en su decisión de compra, a la vez esta página debe estar diseñado también de manera que se pueda recopilar comentarios y sugerencia que brinde a Bosque Flowers la posibilidad de mejorar en todo momento, al mismo tiempo lograr que la pagina sea visitada con frecuencia

Redes sociales online.- debido a que las redes sociales son tendencia en la actualidad se propone desarrollar actividades en estos medios para ganar presencia para Bosque Flowers y abrirse paso en este mundo online.

La valoración de las actividades de promoción se encuentra detalladas en el anexo 6 del presente plan de mejora.

3.2.3 Finanzas y contabilidad

De acuerdo al análisis interno el área de finanzas y contabilidad, se pudo concluir que carecen de un sistema de indicadores gerenciales que permitan la adecuada toma de decisiones en la empresa Bosque Flowers. Es por ello, que dentro de plan de mejora se plantea dos acciones que permitirán corregir este punto débil, estas son:

1. Determinar tablero de indicadores para la gestión de la empresa en base a los preceptos de la metodología del Cuadro de Mando Integral.
2. Adquirir un sistema de administración integral (ERP) que permita el manejo de la información clave para la empresa, este software debe adquirirse a una empresa con experiencia y que ofrezca las garantías de capacitación y asesoría para su implementación.

En el presente plan de mejora se desarrolla los indicadores que se busca aplicar en la empresa Bosque Flowers, conforme el direccionamiento estratégico planteado y el plan de marketing desarrollado en páginas anteriores y relacionarlo con la gestión operativa y financiera de la empresa. La construcción de indicadores parte del planteamiento de las perspectivas y objetivos estratégicos, en los Anexo 7-10 se puede visualizar los indicadores mencionados

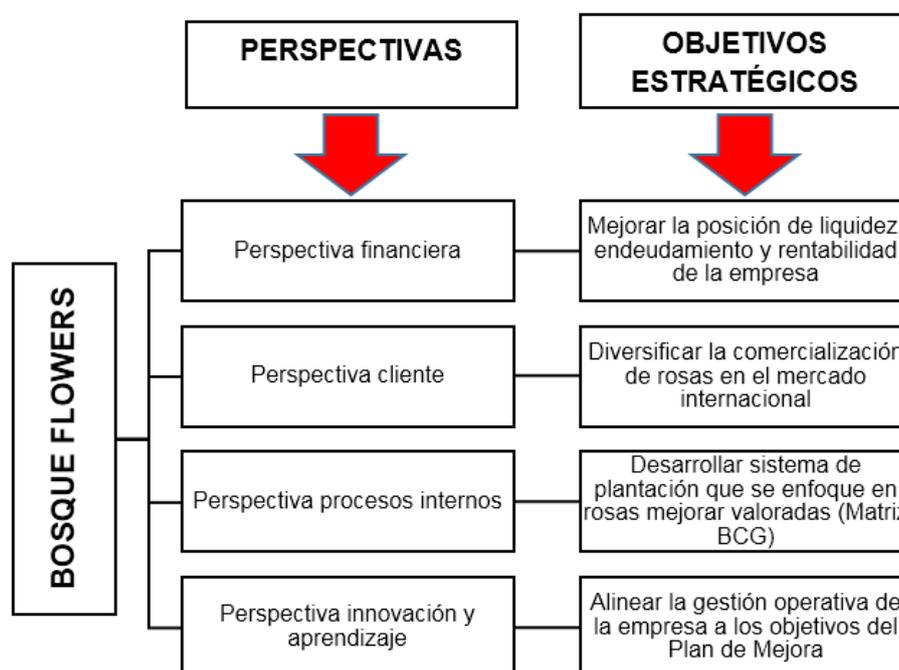


Figura 23. Planteamiento de perspectivas y objetivos

4. PROYECCIÓN Y EVALUACIÓN FINANCIERA SOBRE FLUJOS INCREMENTALES

4.1 Proyección de estados de resultados, estado de situación financiera y estado de flujo de efectivo y flujo de caja

El plan de mejora de la empresa Bosque Flowers se fundamenta en tres aspectos, estos son administración y organización, finanzas y marketing. Los dos primeros aspectos corresponden a la gestión interna de la empresa, en el caso del área de marketing, las acciones de mejora se encaminan a diversificar la distribución del producto en los Estados Unidos e incrementar la presencia

de marca de Bosque Flowers. Para abastecer las necesidades del mercado estadounidense la producción de rosas se concentrará en las variedades de la matriz BCG que tengan mayor demanda y generen una mayor rentabilidad para la empresa.

En la actualidad la producción de la finca se distribuye en 69% de variedades de rosas que tienen un menor precio de mercado, a las que se denominan como grupo A y 31% de variedades de rosas con mayor precio de mercado a las que se denomina como grupo B. La propuesta que fundamenta el plan de mejora es aumentar la producción de rosas del grupo B hasta alcanzar el 70% de la producción de la finca, como lo muestra la siguiente figura:

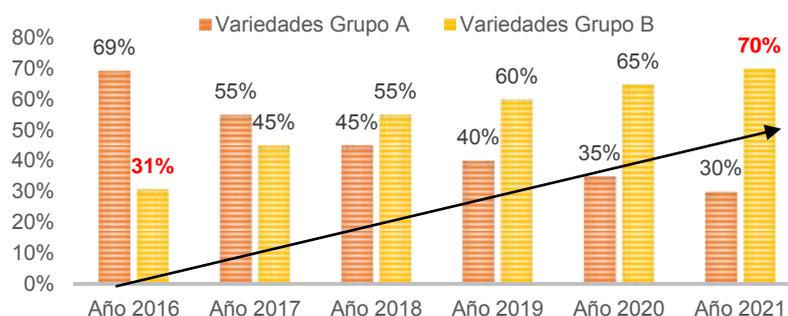


Figura 24. Producción de rosas

En la figura anterior se puede apreciar que las variedades del grupo B se incrementa paulatinamente hasta lograr el objetivo de producción en el año 2021. Con esta distribución de las variedades de rosa se incrementa los ingresos de la finca, ya que se incrementa el precio promedio por tallo de \$ 0,30 en el año 2016 hasta \$ 0,35 en el año 2021.

La proyección de ingresos con el plan de mejora se fundamenta en esta distribución de variedades de rosa, el cual inicia en el año 2017 con \$ 1.143.364 hasta \$ 1.843.538 en el año 2021. En la siguiente tabla se presenta el detalle de la proyección de ingresos con el plan de mejora y sin asumir el plan de mejora:

Tabla 22. Proyección de ingresos

	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
Ingresos plan mejora	1.143.364	1.323.695	1.479.656	1.652.369	1.843.538
Ingresos sin plan mejora	1.115.652	1.208.006	1.308.005	1.416.281	1.533.521
Diferencia de ingresos	27.711,81	115.688,95	171.651,22	236.087,84	310.016,90

En base de esta información se proyectan el estado de resultados de la empresa Bosque Flowers, como se muestra en la siguiente tabla:

ESTADO DE RESULTADOS

Tabla 23. Estado de resultados

	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
Ventas	1.143.364	1.323.695	1.479.656	1.652.369	1.843.538
Costo de los productos vendidos	249.197	267.589	281.785	296.726	312.450
UTILIDAD BRUTA	894.167	1.056.106	1.197.871	1.355.643	1.531.088
Gastos sueldos	106.122	96.510	100.028	103.676	107.457
Gastos generales	686.143	790.654	881.042	981.139	1.091.932
Gastos de amortización	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	100.903	167.942	215.800	269.828	330.699
Gastos de intereses	12.986	8.694	4.115	2.048	778
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	87.917	159.248	211.685	267.780	329.921
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	13.188	23.887	31.753	40.167	49.488
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	74.730	135.361	179.932	227.613	280.433
22% IMPUESTO A LA RENTA	16.441	29.779	39.585	50.075	61.695
UTILIDAD NETA	58.289	105.581	140.347	177.538	218.738

En base a esta información del estado de resultados y la distribución de la producción de la finca se puede establecer el estado de situación financiera, el principal objetivo de la empresa es mejorar la posición patrimonial. La conclusión es que se acumularán las utilidades en la cuenta de utilidades retenidas y se solicitará un aporte de los socios para cubrir la inversión del plan de mejora, lo cual se detallará en el punto 4.2. El detalle del estado de situación financiera proyectado es el siguiente:

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

Tabla 24. Estado de situación financiera proyectado

	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
ACTIVOS	152.937	255.286	391.468	563.833	776.281
Corrientes	82.579	185.927	323.109	496.474	709.922
Efectivo	42.114	141.449	274.901	444.215	683.047

Cuentas por Cobrar	16.668	19.297	21.571	24.089	26.876
Inventarios	23.796	25.180	26.637	28.170	-
No Corrientes	70.359	69.359	68.359	67.359	66.359
Propiedad, Planta y Equipo	66.359	66.359	66.359	66.359	66.359
Intangibles	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Amortización acumulada	1.000	2.000	3.000	4.000	5.000
PASIVOS	29.240	26.007	21.841	16.669	10.379
Corrientes	5.007	6.317	7.583	8.904	10.379
Cuentas por pagar proveedores	4.935	5.319	5.628	5.953	6.296
Sueldos por pagar	245	245	245	245	245
Impuestos por pagar	(173)	753	1.711	2.706	3.838
No Corrientes	24.233	19.690	14.258	7.764	-
Deuda a largo plazo	24.233	19.690	14.258	7.764	-
PATRIMONIO	123.698	229.279	369.626	547.164	765.902
Capital	65.409	65.409	65.409	65.409	65.409
Utilidades retenidas	58.289	163.870	304.217	481.755	700.493

Estado de flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo nos indica que la posición de liquidez de la empresa con el plan de mejora es positiva, el flujo se detalla en el anexo 6

La conclusión con respecto a los estados contables, se remite al patrimonio de la empresa, el cual se incrementa debido al aporte de los socios para la implementación del plan de mejora como se menciona en la estructura de capital.

4.2 Inversión requerida, capital de trabajo y estructura de capital

La valoración de la inversión requerida para el plan de mejora tiene los siguientes componentes, los cuales se distribuyen entre inversión inicial y gastos operativos de la empresa:

Tabla 25. Inversión requerida plan de mejora

		INVERSIÓN INICIAL	GASTOS OPERATIVOS
Administración y Organización	Contratar consultor que guie el direccionamiento estratégico		2.500,00
	Difusión de la nueva visión, misión y valores empresariales		500,00
Marketing	Participación en ferias internacionales		15.000,00
	Diseño y construcción página web		2.500,00
	Desarrollo estrategia de marketing digital		3.000,00
Finanzas y contabilidad	Adquisición software de gestión empresarial		5.000,00
Nuevas	Adquisición de patrones de nuevas	66.358,80	

variedades	variedades de rosas		
Capital de trabajo		27.082,17	
TOTAL		93.440,97	28.500,00

El cambio de variedades de rosa será paulatino y será distribuido de la siguiente manera entre los cinco años:

Tabla 26 .Distribución de la producción de la finca

	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
Número plantas nuevas	32.877	17.657	17.714	17.772	17.831
Inversión por planta	0,60	0,62	0,64	0,67	0,69
Total inversión	19.726,20	10.981,80	11.420,40	11.877,60	12.352,80

De esta manera se detalla la inversión en nuevas variedades de rosas, las que asciende a un valor de \$66.358,80, a este valor se agrega el capital de trabajo por \$27.082,17 el cual necesita la empresa para financiar futuros déficits de liquidez durante la implementación del plan de mejora.

El valor total de \$93.440,97, es financiado por lo accionistas por \$65.048,68 y el saldo con crédito bancario a cinco años plazo y tasa de interés de 18%, la cuota mensual es \$711,84.

Tabla 27: Estructura del capital

Años	Estructura de Capital				
	1	2	3	4	5
Estructura de Capital					
Deuda	19,12%	10,19%	5,58%	2,96%	1,34%
Capital	80,88%	89,81%	94,42%	97,04%	98,66%

4.3 Estado y evaluación financiera del proyecto

Para determinar la viabilidad financiera del plan de mejora, el paso inicial es calcular la tasa de descuento con la cual se evaluará el flujo incremental. La metodología utilizada corresponde al cálculo del costo promedio ponderado de capital empleando la siguiente información:

Tabla 28. Cálculo del WACC

RAZON DEUDA / CAPITAL	23,64%
IMPUESTOS	22,50%
INFLACIÓN	3,66%
TASA LIBRE RIESGO US TREASURIES 5Y	2,07%
RIESGO PAÍS	6,58%
BETA INDUSTRIA NO APALANCADA	1,25
BETA APALANCADA	1,48
RETORNO DEL MERCADO	10,19%
COSTO DE CAPITAL	14,01%
COSTO DE DEUDA	18,00%
WACC	14,00%

Posterior al cálculo de la tasa de descuento se procede a determinar los flujos incrementales de la empresa Bosque Flowers, el flujo incremental es la diferencia entre el flujo de caja de la empresa Bosque Flowers sin aplicar el plan de mejora y el flujo de caja del inversionista con la aplicación del plan de mejora:

Tabla 29. Flujos incrementales de la empresa

	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
Flujo sin plan de mejora	41.858	81.993	114.964	152.220	194.223
Flujo con plan de mejora	51.431	100.931	132.727	167.795	245.086
Flujo incremental	9.573	18.938	17.763	15.575	50.863

El flujo incremental en el año 2017 es \$ 9.573, el cual aumenta paulatinamente hasta el año 2021 por un valor de \$ 50.863, este es un criterio de evaluación que permite afirmar que el plan de mejora permite una mejor situación financiera de la empresa.

Para relacionar la inversión en el plan de mejora y el flujo incremental se ejecuta el cálculo de los criterios de valoración del Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR) y Período de la Recuperación de la Inversión:

Tabla 30. Criterios de inversión

Criterios de Inversión flujo caja inversionista	
Valor actual neto	\$ 13.908,73
Tasa Interna de Retorno	21,52%
Periodo Recuperación Inversión	4,185

La información de los criterios de valoración, determina que el plan de mejora es beneficioso para la situación financiera de la empresa, ya que su VAN tiene un resultado mayor a cero, la TIR de 21,52% es mayor a la tasa de descuento

de 14,05% y su el periodo de tiempo que permite recuperar la inversión es 4,185 años.

4.4 Índices financieros

El cálculo de los índices financieros permite verificar si la implementación del plan de mejora tiene un efecto positivo en la empresa investigada, de esta manera, se puede evidenciar el impacto que tiene en la situación financiera de la empresa.

Tabla 31. Índices financieros

	INDICES FINANCIEROS						INDUSTRIA
	2015	2017	2018	2019	2020	2021	
Liquidez	0,17	16,99	30,40	43,83	56,79	69,29	1,52
Endeudamiento Activo	115%	19%	10%	5%	3%	1%	65%
Rentabilidad Activo	2%	40%	41%	35%	31%	28%	6%
Rotación activo	3,68	7,21	5,01	3,69	2,88	2,35	

En la empresa Bosque Flowers con la ejecución del plan de mejora existe una considerable mejoría de su situación financiera, así lo reflejan los indicadores calculados. En el caso de la liquidez, se obtiene un incremento sustancial debido a la mayor disponibilidad de efectivo.

La dependencia del endeudamiento se reduce considerablemente, en el año 2015 existe un pasivo mayor al activo de la empresa, esta situación se revierte a partir del año 2018, hasta alcanzar un 19% de participación del pasivo en el financiamiento del activo. Lo que muestra que la empresa ha vuelto a propiedad de sus accionistas. De igual manera la rentabilidad del activo muestra un incremento importante hasta alcanzar el 28% en el año 2021, esto permite concluir que la empresa, genera valor al capital de los accionistas. El indicador de rotación de activo, determina que la eficiencia en el uso de la producción de la finca, en el año 2015 por cada dólar de activo de la empresa se generaba 3,68 dólares en ventas, en el año 2021 por cada dólar de activos se generan 2,35 dólares en ventas.

En base a esta información se puede concluir que la posición financiera de la empresa se mejora con la aplicación del plan de mejora, por lo que, es un indicador del beneficio para la finca de la reasignación de la producción y la diversificación de la comercialización. Comparando esta información financiera con la industria se reafirma la conclusión anterior, ya que la empresa mejora su posición financiera en comparación con sus competidores

5. CONCLUSIONES GENERALES

- Entre los principales factores externos que afectan la gestión de la empresa analizada es el entorno político que determina los lineamientos de la política de relaciones internacionales del país, lo cual no ha permitido la apertura comercial hacia los principales destinos de las rosas ecuatorianas, esto ha permitido que la rosa ecuatoriana pierda mercado principalmente en los Estados Unidos.
- Un aspecto positivo de la política pública es la generación de medidas compensatorias para los sectores exportadores, mediante la aplicación de Certificados de Abono Tributario, que pueden ser usados en el pago de impuestos en el Servicio de Rentas Internas. Esta medida permite aliviar la liquidez de los exportadores.
- En lo que respecta a las relaciones comerciales con la Unión Europea, la vigencia del acuerdo comercial, abre una ventana de posibilidades comerciales para los exportadores, esto beneficia a la empresa analizada, ya que puede diversificar sus mercados de destino disminuir la dependencia de las compras de los distribuidores en los Estados Unidos.
- En el aspecto competitivo, el sector agrícola de producción de rosas es un sector que tiene un alto poder de negociación de los compradores, ya que los distribuidores en los Estados Unidos pueden ejercer medidas para mantener los precios bajos de la rosa, este aspecto, se torna difícil

de manejar si es que las fincas productoras de rosa no diversifican su proceso de comercialización.

- En el análisis interno se puede mencionar que la ubicación geográfica de la finca es un factor positivo para generar una rosa de alta calidad y apetecida en el mercado estadounidense. En el aspecto negativo, la administración de las finanzas de la empresa no ha sido acertada y esto ha generado un alto endeudamiento y disminución de la capacidad patrimonial.
- Posterior al análisis externo e interno, es factible determinar las áreas a intervenir en el plan de mejora, el cual inicia con la generación de un direccionamiento estratégico que permita delinear la planificación de la empresa. Posterior a este direccionamiento, es importante concentrar la producción de la finca en las variedades con mayor precio en el mercado internacional y que tengan mayor demanda por parte de los consumidores, este aspecto fue identificado en la aplicación de la matriz BCG en el análisis del área de marketing.
- La propuesta del plan de marketing para la empresa se concentra en dos aspectos fundamentales, estos son las áreas de distribución y promoción. En el caso de distribución, se recomienda que la empresa diversifique sus compradores en los Estados Unidos y en la promoción se recomienda una mayor presencia de la marca Bosque Flowers.
- El plan de mejora propuesto para la empresa Bosque Flowers tiene un efecto positivo en el incremento de las ventas y utilidad neta, ya que mejora sus indicadores de rentabilidad del activo de 2% en el año 2015 a 11% en el año 2021 con la ejecución de las estrategias de las áreas administrativas, comercial y finanzas. El principal aspecto que sustenta este incremento en la rentabilidad es mejorar la producción de la finca en base del cambio de las variedades de rosa y la diversificación de los canales de distribución en los Estados Unidos.

REFERENCIAS

- AGROCALIDAD. (21 de Septiembre de 2016). Obtenido de <http://www.agrocalidad.gob.ec/la-institucion/>
- Andes. (17 de diciembre de 2015). *www.andes.info.ec*. Recuperado el 30 de enero de 2016, de *www.andes.info.ec*: <http://www.andes.info.ec/es/noticias/cepal-confirma-04-prevision-crecimiento-ecuador-2016.html>
- Banco Central del Ecuador. (25 de 9 de 2016). Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IE Mensual.jsp>
- Best, R. (2014). *Marketing Estratégico*. MexicoDF: Pearson.
- Czinkota, M. (2012). *Marketing Internacional*. Mexico DF: Thompson.
- David, F. (2008). *Administración Estratégica*. Mexico DF: Pearson.
- Doing Bussines. (2016). Obtenido de <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/ecuador/>
- EL TELEGRAFO. (21 de 09 de 2013). *EL TELEGRAFO*. Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/el-abono-tributario-compensara-perdidas-de-754-exportadores>
- INSTITUTO ECUATORIANO DE PROPIEDAD INTELECTUAL. (25 de 02 de 2015). Obtenido de <http://www.propiedadintelectual.gob.ec/obtentores-aliados-para-la-innovacion-en-la-industria-floricola/>
- International Trade Centre. (4 de 2016). Obtenido de <http://www.standardsmap.org/identify>
- Kotler, P. (2012). *Dirección de Marketing*. México DF: Pearson.

Ministerio de Comercio Exterior. (2015). Obtenido de <http://www.comercioexterior.gob.ec/gobierno-exonera-a-sectores-floricola-y-atunero-del-pago-anticipado-del-100-del-impuesto-a-la-renta/>

MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR. (19 de JUNIO de 2015). Obtenido de <http://www.comercioexterior.gob.ec/suscripcion-de-sistema-general-de-preferencias-arancelarias-sgp/>

Ministerio de Comercio Exterior. (Diciembre de 2016). Obtenido de <http://www.comercioexterior.gob.ec/paquete-de-cierre-de-la-negociacion-comercial-con-la-union-europea/>

MINTEL. (2015). Obtenido de <http://www.telecomunicaciones.gob.ec/crecimiento-economico-ecuadoriano-de-la-mano-con-la-tecnologia/>

ProEcuador. (2015). *ProEcuador*. Recuperado el 25 de noviembre de 2016, de Rosas Estados Unidos: http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/02/PROEC_PPM2013_ROSAS_ESTADOSUNIDOS_I.pdf

PROECUADOR. (21 de 09 de 2016). *PROECUADOR*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/guia-del-exportador/>

Revista EKOS. (15 de 06 de 2014). Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/empresas/resultados.aspx?ids=403>

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administracion*. Mexico: PEARSON.

SENAE. (11 de 2015). Obtenido de http://www.aduana.gob.ec/pro/special_regimes.action

SINAGAP. (2015). Obtenido de http://sinagap.agricultura.gob.ec/pdf/estudios_agroeconomicos/panorama_agroeconomico_ecuador2015.pdf

ANEXOS

Anexo 1

MATRIZ DE IMPACTO INTERNACIONAL

MATRIZ DE IMPACTO		ECUADOR			EEUU			UNION EUROPEA		
FACTORES EXTERNOS CLAVE		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
OPORTUNIDAD	Crecimiento de las exportaciones de flores	X								
	Firma Acuerdo Internacionales					X		X		
	Cumplimiento de los requisitos de normas de calidad para el ingreso al mercado internacional	X			X				X	
	Beneficio en el impuesto a la renta		X							
	Devolución impuestos para los exportadores		X							
	Disponibilidad de infraestructura y logística de transporte		X			X			X	
	Baja amenaza de nuevos competidores			X	X			X		
	Alta tendencia de consumo flores Estados Unidos	X			X					
	Bajo poder negociación de proveedores			X						
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
AMENAZA	No existe estabilidad política para el crecimiento de negocios	X								
	Pérdida de beneficios arancelarios Estados Unidos	X			X					
	Decrecimiento de la economía		X				X			X
	Alta rivalidad con los competidores		X			X			X	
	Alto número de productos sustitutos		X			X			X	
	Alto poder de negociación de los compradores	X			X			X		

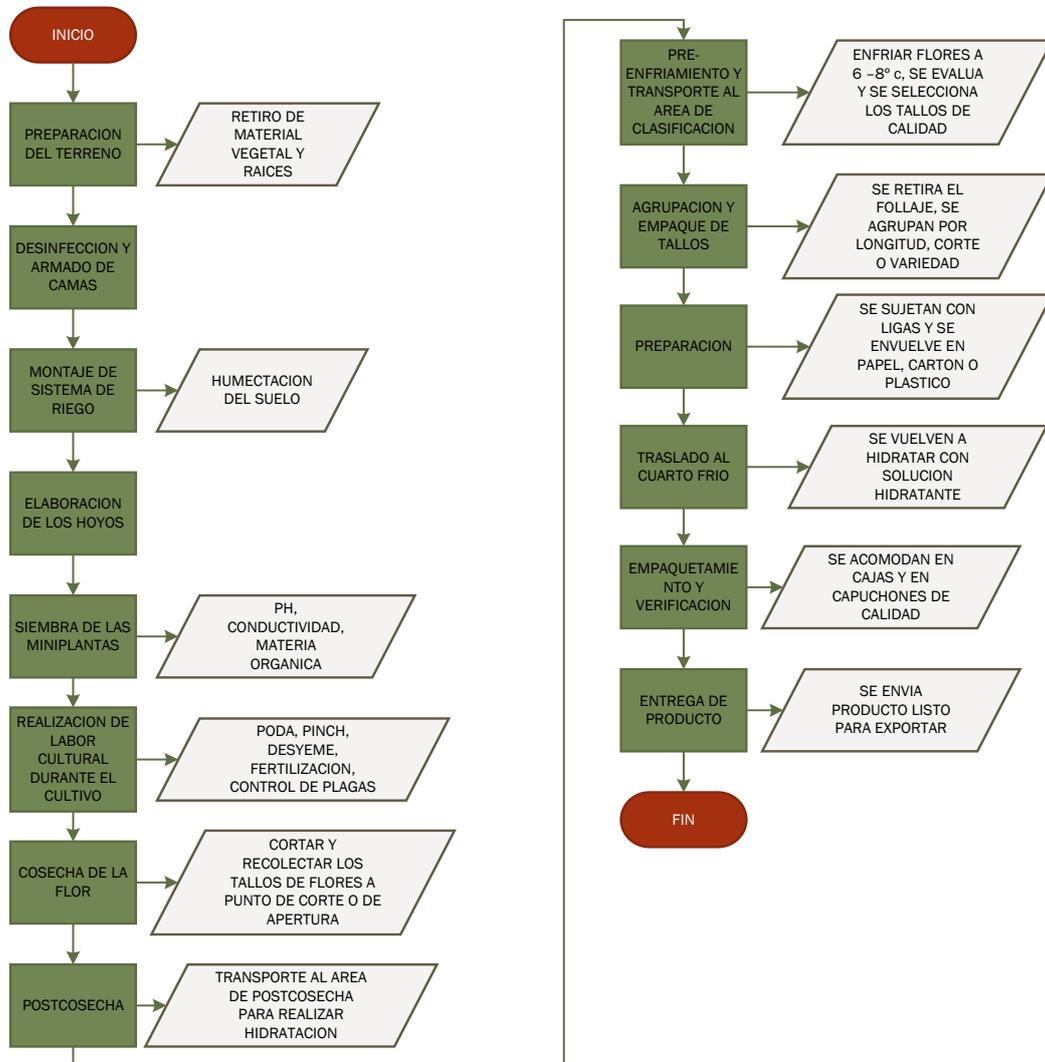
ANEXO 2

MATRIZ DE IMPACTO PEST –PORTER

PEST	Argumentos	Impacto - / +
P	Apertura de nuevos mercados con la firma de Acuerdo Internacionales	Positivo: Incremento comercial con otras áreas geográficas como la Unión Europea
	No existe estabilidad política para el crecimiento de negocios	Negativo: Falta acompañamiento del sector público para incentivar la competitividad
	Pérdida de beneficios arancelarios Estados Unidos	Negativo: Productos como las rosas entran grabando arancel en los Estados Unidos por falta de negociación política internacional
E	Crecimiento de las exportaciones de flores	Positivo: La flor ecuatoriana está posicionada y valorada en mercados internacionales
	Beneficio en el impuesto a la renta	Positivo: Menor carga tributaria para los empresarios los cinco primeros años de actividad
	Devolución impuestos para los exportadores	Positivo: Aumento de la liquidez de exportadores
	Decrecimiento de la economía	Negativo: Ambiente económico perjudicial para el sector empresarial
S	Alta tendencia de consumo flores en Estados Unidos y a nivel mundial	Positivo: Incremento de la presencia de la flor ecuatoriana en los Estados Unidos y posible presencia en nuevos mercados de la UE
T	Cumplimiento de los requisitos de normas de calidad para el ingreso al mercado internacional	Positivo: Incremento de la capacidad exportable del país
	Disponibilidad de infraestructura y logística de transporte	Positivo: Vías de comunicación ágiles para la llegada de la flor al mercado internacional
PORTER	Argumentos	Impacto - / +
1	Baja amenaza de nuevos competidores	Positivo: Expansión comercial de Bosque Flowers
2	Bajo poder negociación de proveedores	Positivo: Disponibilidad de proveedores con requerimientos de calidad
3	Alta rivalidad con los competidores	Negativo: Las fincas de flores pelean por el mismo mercado no se diversifican su oferta
4	Alto número de productos sustitutos	Negativo: Debilita la posición de la rosa ecuatoriana
5	Alto poder de negociación de los compradores	Negativo: Amplitud en la oferta permite a los compradores presionar en el precio

ANEXO 3

FLUJOGRAMA DE PRODUCCIÓN



ANEXO 4

CADENA DE VALOR DE BOSQUE FLOWERS S.A



ANEXO 5

TABLA: BÚSQUEDA DE UNA VENTAJA COMPETITIVA SUSTENTABLE EN LA CADENA DE VALOR DE LAMBIN

Busqueda de una ventaja competitiva sustentable en la cadena de valor de Bosque Flowers S.A					
Funciones de gestion	Evaluación				
	1	2	3	4	5
Marketing					
Participacion del mercado relativa elevada	X				
Buena reputacion de la marca			X		
Alta cobertura de distribucion			X		
Tamaño de fuerza de ventas	X				
Eficiencia de la fuerza de ventas			X		
Nivel de netrenamiento d ela fuerza de ventas	X				
Nivel de entrenamiento de la fuerza de ventas	X				
Calidad del apoyo a ventas	X				
Precio relativo bajo			X		
Cartera de cliente equilibrada	X				
Tamaño del presupuesto de publicidad	X				
Calidad publicitaria(creatividad)	X				
Banco de datos en marketing	X				
Rapidez de entrega				X	
Entrenamiento de los comerciantes	X				
Segmentacion precisa	X				
Nivel de satisfaccion de los clientes					X
Extension en la gama de productos				X	
Operaciones					
Alta capacidad de produccion				X	
Localizacion conveniente de las unidades de produccion					X
Potencial de ampliacion					X
Tecnologia avanzada					X
Antigüedad de los equipos			X		
Control de calidad total					X
Versatilidad de los equipos			X		
Disponibilidad de mano de obra					X
Rapida fabricacion					X
Calidad y confiabilidad del componente					X
Producto según las especificaciones del cliente					X
Fabricacion sin defectos				X	
Raparaciones contiables					X
Finanzas					
Flujo de fondos elevado	X				
Buena rebtabilidad				X	
Disponibilidad de credito				X	
Disponibilidad de capital				X	
Funciones directivas					
Indice de deuda bajo	X				
Rotacion de inventarios elevada			X		
Ninguna deuda de largo plazo	X				
Buen rendimineto sobre el capital invertido			X		
Facturacion eficiente					X
Buen credito para los clientes					X
Administracion					
Calificacion del personal		X			
Existencias suficientes		X			
Localizacion estrategica y atractiva de oficinas	X				
Bajos costos operativos	X				
Buens servicio posventa				X	
Buenos programas de capacitacion	X				
Equipamiento de oficina actualizado	X				
Automatizacion de oficina	X				
Procesamiento eficiente de pedidos					X
Tecnologia					
Desarrollo rapido de nuevos productos	X				
Tecnologia actualizada	X				
Saber-Hacer				X	
Patente de productos	X				
Procesamiento de patentes	X				
Alta cratividad en I+D	X				
Funcion de gestion					
Gestion adecuada de I+D	X				
Alto presupuesto de I+D	X				
Rendeminiento de I+D	X				

ANEXO 6

PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA COSTEADO PARA EN LA EMPRESA BOSQUE FLOWERS S.A

AREA	ACTIVIDADES	INVERSIÓN INICIAL	CRONOGRAMA			
			I TRIMESTRE	II TRIMESTRE	III TRIMESTRE	IV TRIMESTRE
Administrativa y organizacional	Desarrollar la misión, visión y valores empresariales					
	Contratar consultor que guie el direccionamiento estratégico	2.500,00				
	Aprobación del direccionamiento estratégico					
	Difusión de la nueva visión, misión y valores empresariales	500				
Marketing	Participación en ferias internacionales	15.000,00				
	Diseño y construcción página web	2.500,00				
	Desarrollo estrategia de marketing digital	3.000,00				
Finanzas y contabilidad	Adquisición software de gestión empresarial	5.000,00				
	Contratar consultor para la construcción de indicadores de gestión					
TOTAL		28.500,00				

ANEXO 7

INDICADORES DE LOS PLANTEAMIENTO DE PERSPECTIVAS Y OBJETIVOS

	INDICADOR	DEFINICIÓN DEL INDICADOR	RESPONSABLE	FRECUENCIA DE CALCULO	UNIDAD DE MEDICION	FORMA DE CALCULO	FUENTE DATOS	METAS
PERSPECTIVA FINANCIERA	Margen de Rentabilidad por ventas	Representa la rentabilidad de la inversión de los accionistas	Área financiera	Trimestral	Porcentaje	Utilidad Neta / Ventas	Estados contables	Positivo: Mayor a 4%
								Neutral: Entre 2% - 4%
								Negativo: Menor a 2%
	Liquidez	Representa la disponibilidad de efectivo en base al ciclo operativo de la empresa	Área financiera	Trimestral	Veces	Activos corrientes / Pasivos corrientes	Estados contables	Positivo: Mayor 1,50
								Neutral: Entre 1,00 – 1,50
								Negativo: Menor 1
	Fortalecimiento posición patrimonial	Representa la posición de los accionistas en relación al patrimonio	Área financiera	Trimestral	Porcentaje	Patrimonio / Total activos	Estados contables	Positivo: Mayor a 20%
								Neutral: Entre 5% y 20%
								Negativo: Menor a 5%

ANEXO 8

	INDICADOR	DEFINICIÓN DEL INDICADOR	RESPONSABLE	FRECUENCIA DE CALCULO	UNIDAD DE MEDICION	FORMA DE CALCULO	FUENTE DATOS	METAS
PERSPECTIVA CLIENTE	Presupuesto plan de marketing	Mide el cumplimiento del presupuesto asignado para actividades del plan de marketing	Gerencia General	Trimestral	Porcentaje	Presupuesto ejecutado del plan de marketing / Presupuesto planificado plan marketing	Informes del área comercial	Positivo: Mayor a 90%
								Neutral: Entre 80% - 90%
								Negativo: Menor 80%
	Participación en ferias internacionales	Permite conocer la participación en ferias internacionales por parte de la empresa Bosque Flowers	Gerencia General	Semestral	Número	Número participación en ferias internacionales	Informes del área comercial	Positivo: Dos participaciones en el semestre
								Neutral: Una participación semestral
								Negativo: Ninguna participación semestral
	Diversificación en el número de clientes (distribuidores Estados Unidos)	Mide la diversificación en los clientes de la empresa	Gerencia General	Semestral	Número	Número de clientes nuevos ganados en el semestre	Informes del área comercial	Positivo: Más de un cliente nuevo
								Neutral: Un cliente nuevo
								Negativo: Cero clientes nuevos

ANEXO 9

	INDICADOR	DEFINICIÓN DEL INDICADOR	RESPONSABLE	FRECUENCIA DE CALCULO	UNIDAD DE MEDICION	FORMA DE CALCULO	FUENTE DATOS	METAS
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	Participación de las rosas con mayor capacidad de generar ingresos y rentabilidad	Mide la participación de rosas determinadas en la Matriz BCG como estrella e interrogación en el total de la producción de la empresa	Gerencia General	Mensual	Porcentaje	Número de tallos producidos en las rosas calificadas como estrella e interrogación / Total de tallos producidos por la empresa	Reporte del área de producción	Positivo: Mayor al 90%
								Neutral: Entre 70% y 90%
								Negativo: Menor a 70%
	Volumen de exportación	Mide el crecimiento de tallos exportados	Gerencia General	Mensual	Porcentaje	(Tallos exportados del período actual / Tallos exportados período anterior) – 1 x 100	Reporte del área de producción	Positivo: Mayor al 45%
								Neutral: Entre 30% y 45%
								Negativo: Menor a 30%

ANEXO 10

	INDICADOR	DEFINICIÓN DEL INDICADOR	RESPONSABLE	FRECUENCIA DE CALCULO	UNIDAD DE MEDICION	FORMA DE CALCULO	FUENTE DATOS	METAS
PERSPECTIVA INNOVACION Y APRENDIZAJE	Productividad	Mide la productividad de la finca en relación al número del personal de producción	Gerencia General	Mensual	Porcentaje	(Número de plantas por personas del período actual / Número de plantas por persona período anterior) - 1 X100	Informe de producción y recursos humanos	Mayor de 95% Entre 91% - 94% Mínimo 90%
	Rotación personal	Mide la rotación de personal en la finca	Gerencia General	Mensual	Porcentaje	(Número de trabajadores que ingresan – Número de trabajadores que salen de la empresa / Trabajadores totales) X100	Informe de gerencia general	Más de 5

ANEXO 11

FLUJO DE EFECTIVO ANUAL

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ANUAL					
AÑOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Actividades Operacionales	45.913	103.878	138.883	175.808	246.596
Utilidad Neta	58.289	105.581	140.347	177.538	218.738
Depreciaciones y amortización					
+ Depreciación	-	-	-	-	-
+ Amortización	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
- Δ CxC	(16.668)	(2.629)	(2.274)	(2.518)	(2.787)
- Δ Inventario PT	-	-	-	-	-
- Δ Inventario MP	(1.714)	(1.384)	(1.457)	(1.533)	28.170
- Δ Inventario SF	-	-	-	-	-
+ Δ CxP PROVEEDORES	4.935	383	309	326	343
+ Δ Sueldos por pagar	245	-	-	(0)	-
+ Δ Impuestos	(173)	927	957	996	1.132
	-	-	-	-	-
Actividades de Inversión		-	-	-	-
- Adquisición PPE y intangibles		-	-	-	-
	-	-	-	-	-
Actividades de Financiamiento		(4.543)	(5.432)	(6.494)	(7.764)
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	24.233	(4.148)	(5.432)	(6.494)	(7.764)
- Pago de dividendos	-	-	-	-	-
+ Δ Capital	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	(27.269)	99.335	133.452	169.314	238.831
EFECTIVO AL FIN DEL PERIODO	69.383	42.114	141.449	274.901	444.215
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	42.114	141.449	274.901	444.215	683.047

ANEXO 12

FLUJO DE CAJA

FLUJO DE CAJA ANUAL						
AÑO	0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.		100.903,07	167.941,67	215.800,05	269.827,57	330.699,01
Gastos de depreciación		-	-	-	-	-
Gastos de amortización		1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		13.187,57	23.887,16	31.752,75	40.166,93	49.488,20
22% IMPUESTO A LA RENTA		16.440,50	29.779,33	39.585,10	50.074,78	61.695,29
I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)		72.274,99	115.275,18	145.462,20	180.585,86	220.515,52
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(22.082,17)	-	-	-	-	-
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	(9.897,80)	(4.011,94)	(3.686,47)	(4.248,53)	4.252,12
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	-	-	-	-	17.592,62
II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(22.082,17)	(9.897,80)	(4.011,94)	(3.686,47)	(4.248,53)	21.844,74
	-	-	-	-	-	-
INVERSIONES	(66.358,80)	-	-	-	-	-
RECUPERACIONES	-	-	-	-	-	-
<i>Recuperación maquinaria</i>	-	-	-	-	-	11.268,00
<i>Recuperación vehículos</i>	-	-	-	-	-	-
<i>Recuperación equipo de computación</i>	-	-	-	-	-	-
III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	(66.358,80)	-	-	-	-	11.268,00

ANEXO 13

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA

FLUJO DE CAJA INVERSIONISTA						
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(88.440,97)	62.377,20	111.263,24	141.775,73	176.337,33	253.628,26
Préstamo	28.032,29	-	-	-	-	-
Gastos de interés	-	(4.742,45)	(3.999,19)	(3.110,52)	(2.048,02)	(777,68)
Amortización del capital	-	(3.799,58)	(4.542,84)	(5.431,51)	(6.494,01)	(7.764,35)
	-	-	-	-	-	-
IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	(60.408,68)	53.835,16	102.721,21	133.233,70	167.795,30	245.086,23

ANEXO 9

CRITERIOS DE INVERSION DEL PROYECTO E INVERSIONISTA MODELO WACC

Criterios de Inversión con Modelo WACC			
Criterios de Inversión Proyecto		Criterios de Inversión Inversionista	
VAN	\$15.166,81	VAN	\$13.908,73
IR	\$4,21	IR	\$4,68
TIR	20,00%	TIR	21,52%
Periodo Rec.	3,491	Periodo Rec.	4,185

ANEXO 14

FLUJO INCREMENTAL DEL PROYECTO Y DEL INVERSIONISTA Y ESTRUCTURA DEL CAPITAL

\$ (88.440,97)	\$ 20.519,09	\$ 29.270,13	\$ 26.811,70	\$ 24.117,07	\$ 59.405,69	INCREMENTAL PROYECTO
\$ (60.408,68)	11.977,06	20.728,10	18.269,67	15.575,04	50.863,66	INCREMENTAL INVERSIONISTA
	PERIODO RECUPERACION					
		PROYECTO	INVERSION			
	Flujos (3)	\$ 100.717,99	\$ 50.974,82			
	Inversion	\$ (88.440,97)	\$ (60.408,68)			
	Diferencia	\$ (12.277,01)	\$ 9.433,86			
	PRC	3,490940826	4,185473403			

	Estructura de Capital				
Años	1	2	3	4	5
Estructura de Capital					
Deuda	19,12%	10,19%	5,58%	2,96%	1,34%
Capital	80,88%	89,81%	94,42%	97,04%	98,66%

