

UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO Y FINANZAS  
INTERNACIONALES**

**TEMA:**

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL SECTOR FLORICULTOR  
EN EL ECUADOR: ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA LA  
COMERCIALIZACIÓN DE FLORES EN LOS EE.UU.

**AUTOR (A):**

CRUZ ZAMBRANO ANGELA LISSETTE  
GUAJALA GUTIERREZ ANA VICTORIA

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERÍA EN COMERCIO Y FINANZAS  
INTERNACIONALES BILINGÜE**

**TUTORA:**

ING. MARÍA JOSEFINA ALCIVAR, MGS

**Guayaquil, Ecuador**

**2016**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO Y FINANZAS  
INTERNACIONALES**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **ANGELA LISSETTE CRUZ ZAMBRANO** y **GUAJALA GUTIERREZ ANA VICTORIA**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **INGENIERÍA EN COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES BILINGÜE**

**TUTORA**

\_\_\_\_\_  
Ing. María Josefina Alcívar Avilés, Mgs.

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

Ing. Teresa Susana Knezevich Pilay, Mgs.

**Guayaquil, a los 26 días del mes de febrero del año 2016**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO Y FINANZAS  
INTERNACIONALES**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Cruz Zambrano Angela Lissette**

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación **Diagnóstico situacional del sector floricultor en el Ecuador: Estrategias competitivas para la comercialización de flores en los EE.UU.** previo a la obtención del Título de **Ingeniera en comercio y finanzas internacionales bilingüe** ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 26 días del mes de febrero del año 2016**

**LA AUTORA:**

---

**Angela Lissette Cruz Zambrano**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO Y FINANZAS  
INTERNACIONALES**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Guajala Gutiérrez Ana Victoria**

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación **Diagnóstico situacional del sector floricultor en el Ecuador: Estrategias competitivas para la comercialización de flores en los EE.UU.** previo a la obtención del Título de **Ingeniera en comercio y finanzas internacionales bilingüe** ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 26 días del mes de febrero del año 2016**

**LA AUTORA:**

---

**Ana Victoria Guajala Gutiérrez**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO Y FINANZAS  
INTERNACIONALES**

## **AUTORIZACIÓN**

Yo, **Cruz Zambrano Angela Lisette**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Diagnóstico situacional del sector floricultor en el Ecuador: Estrategias competitivas para la comercialización de flores en los EE.UU**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 26 días del mes de febrero del año 2016**

**LA AUTORA:**

---

**Angela Lisette Cruz Zambrano**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO Y FINANZAS  
INTERNACIONALES**

## **AUTORIZACIÓN**

**Yo, Guajala Gutiérrez Ana Victoria**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Diagnóstico situacional del sector floricultor en el Ecuador: Estrategias competitivas para la comercialización de flores en los EE.UU.**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 26 días del mes de febrero del año 2016**

**LA AUTORA:**

---

**Ana Victoria Guajala Gutiérrez**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco principalmente a Dios por todas sus bendiciones.

A mis padres: Daysi Zambrano y Miguel Cruz por ser el pilar fundamental de mi vida, por su apoyo constante y desmedido, que junto al amor que me han brindado me han permitido alcanzar cada logro de mi vida.

A mi familia, especialmente a mi hermano Xavier por su apoyo desde siempre ya mis sobrinas: Camila y Mía por todo su cariño y por ser esas personitas que alegran mis días.

A mi novio que siempre creyó que lo lograría, por su apoyo y motivación durante todo este proceso.

A mis amigos y compañeros de la UCSG por haber formado parte de mi camino universitario.

A la Universidad Católica, y especialmente a cada uno de mis profesores por sus enseñanzas y aporte a mi formación profesional.

Angela Lissette Cruz Zambrano

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios quien siempre camina a mi lado, que me da las fuerzas para perseverar en cada meta propuesta, venciendo los obstáculos propios de la vida.

A mi familia quienes me han brindado los valores morales y éticos para ser una mejor persona para la sociedad.

A la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, cuerpo docente; quienes que me brindaron años de educación y formación moral a lo largo de mi carrera universitaria.

Ana Victoria Guajala Gutiérrez

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo y todo el esfuerzo que el mismo conlleva van dedicados a mis padres, por su confianza, apoyo y cariño durante toda mi vida. Todo lo que he recibido de ellos merece este y todos mis logros.

A todas aquellas personas que siempre confiaron en mí y en que lo lograría.

Angela Lissette Cruz Zambrano

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis a todos quienes me han apoyado incondicionalmente en la consecución de mis aspiraciones académicas, especialmente a mi madre, quien con su esfuerzo y dedicación se mantuvo a mi lado en todo momento.

A todos los que han confiado en mis capacidades, quienes me han ayudado a realizar mi tesis.

A mí esperada y querida hija Luciana, quien se convierte en un pilar fundamental e importante en mi vida.

Ana Victoria Guajala Gutiérrez

# ÍNDICE GENERAL

CERTIFICACIÓN.....	2
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD .....	4
AUTORIZACIÓN.....	5
AUTORIZACIÓN.....	VI
AGRADECIMIENTO .....	VII
AGRADECIMIENTO .....	VIII
DEDICATORIA .....	IX
DEDICATORIA .....	X
RESUMEN (ABSTRACT) .....	XIX
ABSTRACT.....	XX

## CAPITULO I

### GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Antecedentes .....	3
1.2. PROBLEMA .....	5
1.3. Justificación social.....	6
1.4. Formulación del problema.....	7
1.5. Sistematización del problema.....	7
1.6. Objetivo General .....	7
1.7. Objetivos Específicos .....	8
1.8. Hipótesis.....	8
1.8.1. Variable Independiente .....	9
1.8.2. Variable dependiente .....	9

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO, NORMATIVO Y METODOLÓGICO

2.1. Marco teórico.....	10
2.1.1. Comercio Internacional.....	10
2.1.2. Competitividad.....	11

2.1.3. Teoría de la Competitividad.....	12
2.1.4. Diamante de la competitividad de Michael Porter .....	18
2.1.5. Críticas referente al marco de las cinco fuerzas De Porter.....	20
2.1.6. Ventaja competitiva .....	21
2.1.7. Cadena de Valor .....	25
2.1.8. Distribución y comercialización .....	28
2.2. Marco Normativo .....	30
2.3. Marco metodológico .....	32
2.3.1. Tipo de investigación.....	32
2.3.2. Análisis FODA.....	32

### CAPITULO III

#### SITUACIÓN ACTUAL DE LA INDUSTRIA FLORICULTORA

3.1 Análisis de la industria del sector floricultor ecuatoriano .....	34
3.1.1 Descripción de productos y elaborados del sector .....	34
3.1.2 Producción nacional (en kilos o toneladas, superficie del área cultivada, rendimiento por hectárea cultivada).....	41
3.1.3 Organizaciones gremiales del sector .....	42
3.1.4 Lugares que cultivan flores en Ecuador .....	42
3.1.5 Característica del sector floricultor ecuatoriano.....	43
3.1.6 Ventajas de las flores ecuatorianas.....	43
3.1.7 Desventajas de las flores ecuatorianas.....	44
3.2 Escenario del sector exportador de flores en Ecuador.....	44
3.2.1 Exportaciones por producto.....	48
3.2.2 Destino de las Exportaciones Ecuatorianas .....	49
3.2.3 Análisis comparativo mercado colombiano vs ecuatoriano .....	50
3.2.4 Análisis del mercado de destino: Estados Unidos.....	52
3.3 Estudio del campo productor de San Juan de Tabacundo.....	59
3.3.1 Estudio/Análisis de las demás zonas productivas cercanas.....	59
3.3.2 Actividad florícola en el cantón Pedro Moncayo.....	60
3.3.3 Empresas florícolas del cantón Pedro Moncayo .....	62
3.4. Estudio cuantitativo en el sector San Juan Tabacundo .....	64

3.4.1. Población y muestra .....	64
3.4.2. Técnicas de la investigación.....	65
3.4.3. Tratamiento estadístico de la información .....	66
3.4.4. Presentación de los resultados .....	66

## CAPITULO IV

### PROPUESTA

4.1. TITULO.....	76
4.2. DATOS INFORMATIVOS:.....	76
4.3. DATOS INFORMATIVOS DE LA PROPUESTA: .....	76
4.4. PROBLEMA A SOLUCIONAR: .....	77
4.5. OBJETIVO GENERAL DE LA PROPUESTA .....	77
4.6. MISIÓN Y VISIÓN DE LA PROPUESTA .....	77
4.6.1. Misión .....	77
4.6.2. Visión.....	77
4.7. DESARROLLO DE LA PROPUESTA .....	78
4.8. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER APLICADAS AL SECTOR FLORÍCOLA DEL CANTÓN PEDRO MONCAYO, SAN JUAN DE TABACUNDO .....	81
4.9. Actividades a desarrollarse .....	84
4.10. Cadena de valor .....	95
4.11. Estudio financiero .....	95
4.11.1. INVERSIONES.....	97
4.11.2. INVERSIÓN FIJA .....	98
4.11.3. MAQUINARIA.....	99
4.11.4. EQUIPOS DE COMPUTACIÓN Y OTROS .....	99
4.11.5. MUEBLES Y ENSERES.....	99
4.11.6. ACTIVO INTANGIBLE.....	100
4.11.7. REQUERIMIENTOS PARA EL PROCESO PRODUCTIVO.....	100
4.11.8. DEPRECIACIÓN .....	103
4.11.9. FINANCIAMIENTO .....	104
4.11.10. MANO DE OBRA DIRECTA .....	105
4.11.11. TASA INTERNA DE RETORNO (TIR) .....	114
4.11.12. VALOR ACTUAL NETO .....	114

4.11.13. PUNTO DE EQUILIBRIO.....	115
CONCLUSIONES .....	116
RECOMENDACIONES.....	117
BIBLIOGRAFIA.....	118
GLOSARIO .....	121

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Hectáreas de producción de flores fincas Expoflores .....	41
Tabla 2 Exportación ecuatoriana de flores.....	47
Tabla 3 Exportaciones por producto .....	48
Tabla 4 Exportación ecuatoriana de flores.....	49
Tabla 5 EEUU: Importaciones de flores por país proveedor (miles Usd).....	54
Tabla 6 EEUU: Importaciones de rosas por país proveedor (miles Usd).....	55
Tabla 7 Comparativo temporadas San Valentín 1997 al 2014 (en toneladas) .....	58
Tabla 8 Superficie del cultivo de flores por provincia.....	59
Tabla 9 Distribución poblacional por parroquias .....	61
Tabla 10 División Política de la Parroquia Tabacundo.....	62
Tabla 11 Características de venta de flores.....	67
Tabla 13 Precio Promedio de la compra por tallo .....	69
Tabla 14 Rangos establecidos de producción .....	70
Tabla 15 Destino de producción de flores.....	71
Tabla. 16 Destino internacional de la producción de flores.....	72
Tabla 17 Características de las flores de exportaciones.....	73
Tabla 18 Optimización de la industria floricultora.....	74
Tabla 19 Forma de medir la rentabilidad .....	75
Tabla 20 Foda sector florícola cantón Pedro Moncayo, San Juan de Tabacundo .....	79
Tabla 21 Precio de flores dependiendo de la estacionalidad.....	85
Tabla 22 Precio.....	86
Tabla 23 Producto.....	87
Tabla 24 Canales de distribución.....	88
Tabla 25 Promoción.....	88
Tabla 26 Matriz competitiva .....	81
Tabla 27 Costo del capital .....	97
Tabla 28 Maquinaria .....	99
Tabla 29 Equipos de Computación y otros .....	99
Tabla 30 Muebles y enseres .....	100
Tabla 31 Activo intangible .....	100

Tabla 32 Requerimientos para el proceso productivo.....	101
Tabla 33 Presupuesto de la inversión.....	102
Tabla 34 Depreciación.....	103
Tabla 35 Financiamiento.....	104
Tabla 36 Presupuesto de sueldos.....	105
Tabla 37 Presupuesto de nómina.....	106
Tabla 38 Gastos administrativos.....	107
Tabla 39 Proyección de Ventas hasta el quinto año.....	107
Tabla 40 Precio Unitario.....	108
Tabla 41 Costo de producción proyectado.....	109
Tabla 42 Estado de Situación Financiera.....	110
Tabla 43 Estado de Resultado Anual Proyectado.....	111
Tabla 44 Flujo de Caja Anual Proyectado.....	113
Tabla 45 Punto de equilibrio.....	115
Tabla 46 Análisis del punto de equilibrio.....	115

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Figura 1 Las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter .....	13
Figura 2 Los determinantes de la Ventaja Competitiva.....	19
Figura 3 Ventaja Competitiva.....	22
Figura 4. Alineamiento estratégico.....	28
Figura 5 Descripción del producto .....	36
Figura 6 Rosas de mayor exportación del Ecuador .....	37
Figura 7 Gypsophilia .....	38
Figura 8 Claveles del Ecuador.....	38
Figura 9 Flores tropicales del Ecuador .....	39
Figura 10 Lirios Del Ecuador .....	40
Figura 11 Alstroemeria.....	40
Figura 12 Crisantemo del Ecuador .....	41
Figura 13 Área productiva por tipo de flor.....	42
Figura 14 Exportaciones totales (en miles de dólares y porcentaje de variación) .....	45
Figura 15 Precio de las exportaciones de flores (enero-junio 2015) precio/kg .....	45
Figura 16 Evolución de los precios mensuales de flores a Estados Unidos	46
Figura 17 Comparativo de exportaciones (Usd millones) entre Colombia y Ecuador .....	51
Figura 18 Comparativo de exportaciones entre Colombia y Ecuador .....	51
Figura 19 Exportaciones a Estados Unidos (en miles de dólares y porcentaje de variación) .....	53
Figura 20 Exportaciones a Estados Unidos (en miles de toneladas y porcentaje de variación.....	53
Figura 21 EEUU: Importaciones de flores por país proveedor (miles Usd)..	54
Figura 22 EEUU: Importaciones de rosas por país proveedor (miles Usd)..	55
Figura 23 Precio Fob / Kilo (en dólares Fob) .....	56
Figura 24 Temporada: día de la mujer.....	56
Figura 25 San Valentín mercado Estados Unidos y Europa .....	57
Figura 26 Situación Geográfica.....	61

Figura 27 Características de venta de flores.....	67
Figura 28 Variedades de Flores cultivadas.....	68
Figura 29 Precio Promedio de la compra por tallo .....	69
Figura 30 Rangos establecidos de producción .....	70
Figura 31 Destino de producción de flores .....	71
Figura 32 Destino internacional de la producción de flores .....	72
Figura 33 Características de las flores de exportaciones .....	73
Figura 34 Optimización de la industria floricultora .....	74
Figura 35 Forma de medir la rentabilidad .....	75
Figura 36 Beneficiarios Directos e Indirectos.....	76
Figura 37 Desarrollo de la propuesta.....	78
Figura 38 Cadena de Valor .....	95
Figura 39 Marca Hacienda La Florencia .....	97
Figura 40 Costo del capital .....	98
Figura 41 Depreciación.....	103
Figura 42 Gastos de nomina.....	106

## RESUMEN (ABSTRACT)

La presente investigación se llevó a cabo en San Juan de Tabacundo (Cantón Pedro Moncayo), provincia de Pichincha, con el propósito de identificar las necesidades de los floricultores de este cantón. El diseño metodológico que se escogió fue una investigación bibliográfica de tipo descriptiva, apoyada en el método analítico–sintético, inductivo–deductivo, partiendo de la existencia del problema ¿Existen estrategias comerciales que fomenten una mayor competitividad en el mercado internacional?

La recolección de datos se realizó mediante la aplicación de encuestas a los floricultores del cantón Pedro Moncayo específicamente de la zona de San Juan de Tabacundo, se identificó los principales limitantes al momento de comercializar las flores a los Estados Unidos. Seguidamente se presenta un análisis de las variables independientes y dependientes así como la verificación del cumplimiento de los objetivos. En la propuesta se analiza como ejemplo la hacienda “La Florencia” constituido por 50 socios floricultores de la zona de estudio, el modelo financiero es aplicado en una hectárea de producción. Finalmente se incluyen las conclusiones con sus respectivas recomendaciones que surgen de la investigación realizada.

**Palabras Claves:** Diagnóstico, producción, mercado, competidores, calidad, cadena de valor, estrategias

## ABSTRACT

This research was developed in “San Juan de Tabacundo” (Pedro Moncayo town) province of Pichincha, in order to identify the needs of farmers in that place. The methodological design chosen was a descriptive bibliographic research, based on the analytic-synthetic, inductive-deductive method, based on the existence of the problem: Are there marketing strategies that foster greater competitiveness in the international market?

Data collection was performed by conducting surveys to farmers of Pedro Moncayo town, specifically Tabacundo area, identifying the main issues when the flowers are trade in the United States market. Following an analysis of the independent and dependent variables as well as verification of compliance with the objectives and the hypothesis it is presented. In the proposal is analyzing as an example the property "La Florencia" that has associated a group of 50 farmers partners of the study area, the financial model is applied in a hectare production. Finally, conclusions are included with their respective recommendations obtained from the investigation.

**Key Words:** Diagnosis, production, market, competitors, quality, value chain, strategies

## INTRODUCCIÓN

La industria floricultora es uno de los sectores de mayor relevancia en el mundo, países desarrollados y en vías de desarrollo como el caso del Ecuador muestran gran dependencia por la demanda estacional de las flores (ProEcuador, 2013). En nuestro país se producen 3900 ha de flores, siendo el sector florícola el principal generador de divisas y mano de obra de la sierra. En el año 2010 “El Ecuador exportó 608'000.000 con un crecimiento del 11,2% con respecto al año anterior. Una ha. de flores genera 12 veces más empleo que el banano y 130 veces más que la actividad camaronera. Esa misma hectárea genera 20 veces más divisas que el banano y 30 más que 1 ha de camarón. Este sector es el generador de 44.840 plazas de trabajo de mano de obra directa y 50000 plazas de trabajo de mano de obra indirecta” (AEBE, 2011).

Esta investigación es un esfuerzo por comprender la estructura y funcionamiento de los sistemas de distribución destinados a la comercialización de la flor ecuatoriana en el mercado estadounidense y visualizar las oportunidades para fortalecerlos. Actualmente el floricultor se enfrenta a un panorama complejo, efecto del deterioro de los precios, trayendo consigo una caída en la demanda, acentuando a la vez la necesidad de buscar mecanismos de contracción y control sobre la oferta para mejorar el precio de venta.

A tal efecto el movimiento internacional de la industria ha ido decayendo paulatinamente en los últimos 10 años debido al inadecuado uso de estrategias comerciales y la falta de motivación de los mismos floricultores que han contribuido en la pérdida de mercado en el exterior, como ejemplo a citar se tiene el mercado norteamericano, para ser específico el presente estudio se enfocará en ganar un mayor mercado en los Estados

Unidos. En el año 2014 se registró “exportaciones hacia Estados Unidos de 13 mil toneladas de flores” (El telégrafo, 2015). Las flores ecuatorianas así como las del mundo entero se encuentran en una búsqueda constante de mejoramiento referente a calidad, por lo que este estudio pretende brindar estrategias de comercialización que beneficien a pequeños productores de San Juan de Tabacundo que no se encuentren agremiados ni asociados. La presente investigación parte de la necesidad que tiene el sistema floricultor de contar con estrategias comerciales que beneficien la industria y estimulen la comercialización internacional de las flores.

En **el primer capítulo** se muestra el problema y sus delimitaciones además del objetivo general y sus respectivos objetivos específicos concluyendo con una justificación de la propuesta comercial de las flores.

El **segundo capítulo** muestra el marco teórico en el que se basa la investigación, todas aquellas teorías y textos ya existentes que sirven como referencia en la propuesta.

**El tercer capítulo** se expone la presentación de los resultados de la encuesta permitiendo conocer las necesidades y expectativas del grupo floricultor, así como el análisis de la situación actual de la industria en la zona de estudio.

**El cuarto capítulo** ofrece las estrategias comerciales respecto a la plaza, producto, precio y promoción del sistema floricultor así como un análisis financiero de un caso de estudio: Asociación “Hacienda La Florencia”.

Finalmente, se desarrollan las conclusiones y recomendaciones y se ubica la respectiva bibliografía de la investigación.

# **CAPITULO I**

## **GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1. Antecedentes**

En el Ecuador, la floricultura nace a finales de los 70 y su exportación comienza desde 1980, donde nace consigo una nueva etapa comercial para el país. En el año 1983 se empiezan a sumar un determinado número de empresarios que vieron en esta industria grandes posibilidades de progresos, entre ellos cabe destacar la participación de Mauricio Dávalos, ex ministro de Agricultura y Ganadería que fue uno de los precursores de la industria, tanto así que crea la empresa Agroflora, siendo esta el punto de partida para lo que sería la industria floricultora en el Ecuador. (CEE, 2014)

Para el año 1983, la sierra ecuatoriana y de manera específica la provincia del Pichincha empieza a sufrir grandes cambios en sus paisajes donde antes se dedicaba a la crianza animal como el ganado y las ovejas, reemplazándose por la producción de flores y en medio de grandes invernaderos se empieza a cubrir la zona quiteña. Seguidamente en 1986 las empresas floricultoras empezaron a exportar a los mercados internacionales, la demanda fue masiva tanto así que demás inversionistas precursores decidieron expandir sus plantaciones de flores a otras provincias como Imbabura, Azuay, Tungurahua, Cañar y demás sectores de la costa como Guayas , Los Ríos y El Oro.

Es acertado destacar que existen dos importantes etapas en la industria floricultora en el Ecuador: La primera etapa se inicia entre 1985 -2000 cuando el sector floricultor crece de 46% a 64%, pasando de contar con aproximadamente 100 empresas en 1990 a 200 empresas en 1998 “en la actualidad se encuentran registradas más de 500 empresas. Desde el año 2001 al 2010 el país posee un promedio del 11% de flores exportadas

referente a los años anteriores según lo registrado en la Asociación de Productores y Exportadores de Flores (Expoflores). A pesar de las ventajas naturales del país y sus características propiamente climáticas es necesario destacar que aún no se desarrolla competitivamente en el mercado internacional, esto principalmente a la descoordinación de los actores de la cadena. La situación es sumamente diferente en Colombia donde se presenta un excedente de mano de obra directa capacitada y de menor costo, logrando que su costo de producción sea menor al de Ecuador, como último aspecto competitivo y de diferenciación se encuentra la diversidad de variedades de flores, que no encuentran sustituto en el mercado (Pérez, 2013).

Entre las principales fortalezas con las que cuenta la industria floricultora ecuatoriana se destaca la gran capacidad física que se destina al cultivo de rosas sumado al ya posicionamiento que tiene el país en el mercado internacional. Sin embargo así como existen aspectos positivos también se encuentran falencias y/o aspectos negativos que ponen en riesgo el óptimo desempeño comercial de las flores ecuatorianas. Entre los factores internos que afectan de manera negativa a la industria floricultora se encuentra la elevada dependencia hacia el mercado americano, la escasa promoción de las diversas variedades de flores a nivel internacional y sobre todo el deficiente sistema logístico en los canales de comercialización de este producto. Las fuerzas externas que sirven de barrera en la comercialización de flores, es sin lugar a dudas el egoísmo entre las empresas haciendo que el sistema colapse al punto de que unos de los productores salga del mercado, otro de los aspectos es la falta de organización de estos para buscar un bien común (Proecuador, 2014)

## **1.2. Problema**

La exportación de flores es un rubro importante dentro de las exportaciones no tradicionales ya que en los últimos años ha sido una fuente de ingresos muy importante para el país. A pesar de la buena situación geográfica que mantiene el Ecuador, no ha logrado superar la producción que mantiene Colombia bajo condiciones similares que las nuestras. Ante la necesidad de mejorar la competitividad de este sector en el mercado internacional, este proyecto está enfocado a desarrollar herramientas y estrategias de mercado internacional, las cuales permitan a este sector satisfacer la demanda de flores en América del Norte, principal mercado de destino (CEE, 2014).

A tal efecto, el proceso de contar con una posición competitiva comienza con la comprensión de la estructura de la industria, la selección de la estrategia genérica adecuada y la identificación de las actividades cruciales dentro de la cadena permitirán que la industria logre una ventaja sostenible. Entre los principales factores que influyen de manera negativa el desarrollo de las flores a nivel internacional se tiene: 1) El escaso nivel de liderazgo entre los productores florícolas que limitan la capacidad administrativa y financiera, 2) Bajo nivel de información académica que impiden desenvolverse correctamente a nivel internacional 3) Débil apoyo gubernamental que impiden a los productores el acceso a capacitaciones de tecnología en la agricultura, siendo estas de gran ayuda en la obtención de nuevos conocimientos.

Frente a la problemática encontrada en el análisis respectivo, surge como herramienta la propuesta la elaboración de un “plan de asociación” dentro de la Hacienda La Florencia” en San Juan de Tabacundo que ayudará al desarrollo de la actividad tanto dentro y fuera del sector,

aportando con mayores ingresos para cada uno de los productores de flores y de sus familiares.

### **1.3. Justificación social**

Esta investigación tiene como finalidad analizar la situación actual de la industria floricultora y proponer estrategias competitivas que podrían servir de ayuda para mejorar su comercialización en el mercado internacional. San Juan de Tabacundo es un parroquia poblada de floricultores, aquí se concentran más del 40% de los floricultores de todo el país, es entonces que se decide empezar el análisis con esta zona en particular.

Otro de los puntos a observar es el mercado de destino, se ha escogido Estados Unidos debido a que “es el mayor importador de flores ecuatorianas (el 60% de la producción se destina al mercado norteamericano)” (Expoflores, 2015), sin embargo desde el año 2012 la flor ecuatoriana empieza a competir con otros países y está perdiendo mercado a nivel internacional debido quizás al bajo o casi nulo impacto que causan los planes de comercialización en el extranjero.

A corto plazo se espera dar a conocer a los floricultores de la Asociación “Hacienda La Florencia” su situación actual, y al mismo tiempo incentivarlos a que desarrollen una cultura de cambio donde la asociación y la equidad sean no sólo un horizonte sino un camino hacia el éxito colectivo de éstos como grupo. Se espera también crear las expectativas necesarias a los floricultores de San Juan de Tabacundo sobre la manera de incursionar satisfactoriamente en nichos de mercado y mantenerlos es este durante un largo plazo.

#### **1.4. Formulación del problema**

Antes de profundizar en el desarrollo del proyecto, se considera pertinente mencionar los aspectos más importantes que se detallan dentro del Estudio: El análisis de la industria floricultora en el Ecuador y su importancia dentro de la economía de San Juan de Tabacundo. En el caso de las flores que es un producto de exhibición, se exige un alto nivel de control de calidad en todos los ámbitos de la cadena productiva además de determinar los beneficios del mismo, elaborar un análisis comparativo referente a la “Hacienda La Florencia” así como las estrategias competitivas de mercadeo definiendo las posibilidades de financiamiento y la viabilidad de este trabajo.

#### **1.5. Sistematización del problema**

- ¿Cuáles son los movimientos estacionales de las exportaciones flores ecuatorianas de acuerdo a las principales variedades de flores y el destino del mercado?
- ¿Cuáles son las causas que han impedido a los floricultores de San Juan de Tabacundo incursionar de manera satisfactoria en el mercado norteamericano con sus flores ecuatorianas?
- ¿Cuáles son las estrategias competitivas que ayuden a la Asociación “Hacienda La Florencia” a mejorar el nivel productivo y competitivo en el mercado estadounidense?

#### **1.6. Objetivo General**

Crear una Asociación de floricultores “Hacienda La Florencia” que posibilite mediante el uso de estrategias competitivas la comercialización

internacional de las flores desde San Juan de Tabacundo (cantón Pedro Moncayo) hacia el mercado de Estados Unidos.

### **1.7. Objetivos Específicos**

1. Determinar el movimiento estacional de las exportaciones flores ecuatorianas de acuerdo a las principales variedades de flores y el destino del mercado.
2. Describir y establecer las causas que han impedido a los floricultores de San Juan de Tabacundo incursionar de manera satisfactoria en el mercado norteamericano con sus flores ecuatorianas.
3. Definir estrategias competitivas que posibilite la comercialización internacional de las flores desde la asociación “Hacienda La Florencia” en San Juan de Tabacundo (cantón Pedro Moncayo).

### **1.8. Hipótesis**

El desarrollo de estrategias competitivas para la comercialización internacional de las flores desde la asociación “Hacienda La Florencia” en San Juan de Tabacundo (cantón Pedro Moncayo) mejorará la capacidad de respuesta frente a los desafíos de acceso a mercados internacionales.

- H1: El estudio correcto de la situación de los floricultores permitirá conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de este sector.
- H2: La aplicación de un correcto estudio de mercado mejorará la oferta y la demanda de las flores en la asociación “La Hacienda La Florencia”.

- H3: El mejoramiento de la productividad de la Asociación “Hacienda La Florencia” se da en base a un plan estratégico de marketing adecuado.

#### **1.8.1. Variable Independiente**

Estrategias competitivas para la comercialización a Estados Unidos de las flores desde la asociación “Hacienda La Florencia” en San Juan de Tabacundo, cantón Pedro Moncayo.

#### **1.8.2. Variable dependiente**

Optimización referente a la capacidad de respuesta en la comercialización internacional de las flores desde San Juan de Tabacundo (cantón Pedro Moncayo) hacia el mercado de Estados Unidos.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO, NORMATIVO Y METODOLÓGICO**

#### **2.1. Marco teórico**

En esta parte se describen algunos de los principales conceptos, teorías y modelos para el análisis de la competitividad, propuestos sobre factores determinantes que permiten identificar y conceptualizar las ventajas, desventajas, virtudes y limitaciones, de cada uno de los paradigmas entorno a la competitividad.

##### **2.1.1. Comercio Internacional**

“El comercio internacional describe las transacciones o intercambio de mercancías en la economía mundial”(Expoflores, 2015). Las cuales se contabilizan en la balanza de pagos, cuyo desarrollo y control está regido por la importancia de un gobierno (considerado como uno de los más importantes agentes económicos que contiene el Estado), encargado de tomar decisiones vitales que están orientados a la dirección de una Nación, con base al manejo de distintas políticas económicas que están enfocadas a lograr ciertos objetivos en el desempeño del sistema económico, como lo son básicamente:

- Maximizar el crecimiento de la producción;
- lograr y mantener un nivel estable de empleo;
- control de la estabilidad de precios y; mantener el equilibrio de la balanza de pagos.

### **2.1.2. Competitividad**

Se conoce como competitividad a la capacidad que puede tener una empresa, industria o país frente al resto de competidores (Diccionario de Economía, 2015). Es decir un país es rentable si puede sacar provecho de sus aspectos ambientales y/o de no tenerlo, éste podría generar competitividad si aprovecha el uso de recursos tecnológicos para posicionarse encima de sus competidores, sea por ofrecer un producto de mayor calidad o mayor cantidad de productos (Porter, 2001). Desde esta perspectiva y de manera muy general se asigna a la competitividad una gran relevancia en el crecimiento de los países puesto que la misma impacta positivamente sobre la capacidad de firmas o economías de insertarse en los mercados, es necesario recalcar que aún no está clara y unívocamente definida a tal punto que existen numerosos factores que se conjugan bajo esa denominación.

En ese sentido, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe destaca que “en la mayoría de los casos, no se da una definición muy exacta de competitividad y no se hace énfasis en el trabajo de medición ni en la importancia de los indicadores utilizados” (CORPEI, 2010). Aunque independientemente de la situación estas definiciones influyen positivamente en las conductas y perspectivas de los involucrados, es decir “existen palabras que son extremadamente precisas para una circunstancia en particular y que generan valor en el individuo, por el sencillo motivo de estar en el momento adecuado” (Müller, 2011, pág. 2)

Sucede de la misma manera en la industria, pues el uso de alguna estrategia desarrollada a tiempo podría generar grandes resultados y si a eso le sumamos que esta estrategia aproveche de alguna manera aspectos de relevancia como características climáticas y/o algún aspecto que nuestro competidor no tenga.

De manera similar, (Porter, 1996) afirma que “no existe una definición de competitividad ni una teoría de la misma para explicarla que sean generalmente aceptadas” (pág. 25). Asimismo, reconoce que “su significado puede ser diferente cuando se habla de una empresa, una nación o también de acuerdo con la especialidad o enfoque que lo defina” (pág. 6).

### **2.1.3. Teoría de la Competitividad**

El término competitividad es utilizado de manera constante en el ámbito empresarial, político y socioeconómico. Desde esta perspectiva los agentes económicos de un entorno poseen una actitud auto protectora en un plano más abierto, expansivo y proactivo como es el mercado floricultor.

El intercambio comercial entre países es muy antiguo. A tal efecto Adam Smith sostiene en su obra que “un país puede maximizar su riqueza si se especializa o perfecciona aquello sobre el cual tiene una ventaja para exportar sobre el resto de países” (Smith, 1729, pág. 4). A este tipo de atributos se le llamó “ventajas absolutas”; cabe resaltar que se podría dar el caso que un país tenga muchas desventajas, sin embargo en ningún caso un país sería importador neto en todo. En 1817 David Ricardo modificó esta teoría bajo el término de “Ventajas comparativas” asegura que “...si cada uno de los países se especializa en aquello donde posee mayores ventajas, o de ser el caso tiene menores desventajas en comparación con los demás sectores de la industria y aunque no tuviera una ventaja absoluta al haber división internacional del trabajo habría mayor división para todos” (pág.50).

La teoría de la estrategia de Michael Porter vincula las circunstancias ambientales, el comportamiento de la firma y los resultados de mercado mediante la cadena de causalidad para explicar el éxito competitivo de las compañías. Michael Porter presenta un marco para diagnosticar la estructura de la industria construido alrededor de cinco fuerzas competitivas: amenaza

de nuevos entrantes, poder de los proveedores, poder de los compradores, amenaza de sustitutos y rivalidad entre los competidores existentes; este indica que “la acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial en el sector industrial, en donde el potencial de utilidades se mide en términos del rendimiento a largo plazo del capital invertido”(Porter, 1996, pág. 45)

Para (Porter, 1996) existen 5 diferentes tipos de fuerzas que determinan el éxito o el fracaso de una empresa, industria o país (pág. 25). Obsérvese la figura 1.

**Figura 1 Las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter**



Fuente:(Porter, 1996)

- a) **Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores** “Se hace referencia a los nuevos competidores que deseen obtener una parte del mercado, ejerciendo a la vez presión sobre las tasas y los costos de los demás competidores y haciendo que éstos inviertan más y/o se desmotiven”(Porter, 1996, pág. 45). Existen seis barreras que pueden afectar de manera negativa el ingreso de nuevos competidores

- *Economías de escala:* Se refiere a las reducciones en los costos unitarios que se realizan a un producto siempre y cuando exista un volumen elevado de éste en un periodo determinado. “Las economías de escala aparte de generar un ahorro en la industria ya establecida también obliga al competidor a ingresar al mercado en pequeñas cantidades pues de no hacerlo puede generar acciones de parte de las empresas ya existentes”(Machuca, 2005, pág. 47).
- *Diferenciación de producto:* Se refiere a la lealtad de marca que los consumidores tienen referente a un determinado producto ya sea por el posicionamiento que las empresa/marca ha tenido en el mercado.
- *Requisitos de capital:* “El capital es necesario en la etapa de introducción del negocio pues es en esta parte donde se hacen inversiones en estrategias publicitarias, sin contar el riesgo y el desbalance normal de su primer año en la industria”(Machuca, 2005, pág. 47).
- *Costos cambiantes:* Se define como costos cambiantes “al dinero que se invierte al momento de cambiar de distribuidor, también se define como costos cambiantes al costo de innovar un determinado producto”(Machuca, 2005, pág. 47).
- *Política gubernamental:* “Si bien es cierto el gobierno permite la libre competencia dentro de un estado, también puede limitar el ingreso de competidores mediante la adjudicación de monopolios y la regulación dentro del país”(Machuca, 2005, pág. 47).

- Acceso a los canales de distribución: “Considerada en la actualidad como una barrera, los canales de comercialización con los encargados de distribuir un determinado producto dentro de un territorio, entre las principales dificultades se encuentra el lograr el costo compartido de las publicidad a manera de no generar impacto sobre la utilidad”(Machuca, 2005).

b) **La Rivalidad Entre los Competidores** “Otro de los factores de mayor relevancia al momento de entrar en un determinado mercado es encontrarse con un competidor muy bien posicionado siendo estos muy numerosos o tal vez cuando los costos fijos de la empresa en cuestión sean muy altos” (Machuca, 2005, pág. 47). A tal efecto es necesario se desarrolle un análisis de mercado a manera de conocer qué lado sería el más débil para atacar puesto que de realizarse de manera frontal es necesario desarrollar campañas de publicidad agresivas donde la pérdida monetaria será constante debido al abuso de promociones que si bien es cierto captaran la atención del consumidor un momento pues no lo harán siempre. Cuando el efecto promocional desaparezca con él se irá el cliente. Entre las principales determinantes que influyen en la rivalidad de los competidores se tiene:

- *Concentración*: “Se trata de identificar si son pocas empresas las que dominan el mercado o si por el contrario se da un fenómeno de atomización” (Solis, 2003).
- *Diversidad de los competidores*: “Diferencia en cuanto a los orígenes, objetivos, costos y estrategias de las empresas” (Solis, 2003).

- *Costos fijos elevados*: “Si los costos fijos son elevados respecto al valor de los productos o servicios, las empresas se verán forzadas a mantener altas cifras de negocios” (Solis, 2003).
- *Diferenciación entre los productos*: “Son las características del producto que lo hacen diferente, incluso hasta ser percibido como único en el mercado por su uso o aplicación” (Solis, 2003).
- *Costos de cambio*: “Cuando los costos de cambio de unos productos a otros, son bajos, se fomenta la lucha interna dentro del sector” (Solis, 2003).

c) **Poder de Negociación de los Proveedores.** “Las empresas de un sector compran y venden, dada esta circunstancias tanto compradores como clientes quieren ejercer un mayor control sobre el otro, todo esto con el objeto de obtener el precio más bajo sin afectar la calidad del producto”(Machuca, 2005, pág. 47). Existe mayor preocupación cuando estos productos no tienen sustitutos o son de un costo elevado. Es importante conocer los factores que de una u otra manera influyen estratégicamente referente a quien tiene el dominio en la industria:

- *Concentración de proveedores*: “Se requiere identificar si la mayor parte de la provisión de insumos o recursos para las empresas del sector, las realizan pocas o muchas compañías” (Solis, 2003, pág. 5).
- *Importancia del volumen para los proveedores*: “Es la importancia del volumen de compra que hacen las compañías del sector a los proveedores (es decir, las ventas al sector con relación a las ventas totales de los proveedores)”(Solis, 2003, pág. 5).

- *Diferenciación de insumos*: “Si los productos ofrecidos por los proveedores están o no diferenciados”(Solis, 2003, pág. 5).
- *Costos de cambio*: “Se refiere a los costos que incurre el comprador cuando cambia de proveedor. La existencia de estos costos puede dar un relativo poder a los proveedores” (Solis, 2003, pág. 5).
- *Disponibilidad de insumos sustitutos*: “Es la existencia, disponibilidad y acceso a insumos sustitutos que por sus características pueden reemplazar a los tradicionales”(Solis, 2003, pág. 5).
- *Impacto de los insumos*: “Se trata de identificar si los insumos ofrecidos mantienen, incrementan o mejoran la calidad del bien”(Solis, 2003, pág. 5).
- *Integración hacia delante*: “Las condiciones en el sector proveedor marcarán los precios y la oferta. Si es un sector oligopolístico la oferta será repartida entre unas pocas empresas con mayor poder de negociación” (Solis, 2003, pág. 5).

d) **Poder de Negociación de los Compradores** “Cuando un comprador ejerce poder de negociación sobre el fabricante por lo general éste muestra pérdidas contantes en su negocio, esta sin duda alguna es una de las principales barrera de ingresos a nuevos competidores” (Machuca, 2005, pág. 25). A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias respecto a precio, calidad y servicios; haciendo que la empresa obtenga un menor margen de utilidad.

- *Concentración de clientes* “Es importante que se determinen la cantidad de clientes que pueda tener un mercado, puesto que si el cliente conoce la fuerza que ejerce sobre el proveedor

exigirá más calidad a un menor precio, trayendo como resultado pérdidas para la empresa” (Solis, 2003, pág. 14).

- *Diferenciación*: “La diferenciación permite mitigar el poder de negociación de los consumidores puesto que éstos se dejan llevar por aspectos físicos como: diseño, color, marca y al haber diferenciación habrá un costo más elevado dentro de la industria” (Solis, 2003, pág. 89).
- *Identificación de la marca*: “Es la asociación que hace el comprador con marcas existentes en el mercado, que lo puede llevar inclusive a identificar un producto con una marca, por ejemplo Kleenex y Coca Cola” (Solis, 2003, pág. 89).
- *Productos sustitutos*: “Obviamente su existencia le permite al comprador presionar más sobre los precios” (Solis, 2003, pág. 89).

- e) **Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos** “Cuando existen gran cantidad de productos sustitutos existe mayor competencia dentro de la industria puesto que no solo se debe luchar con productos originales sino también con sustitutos que por lo general entran al mercado a un precio más económico”(Machuca, 2005, pág. 15).

#### **2.1.4. Diamante de la competitividad de Michael Porter**

El diamante de Michael Porter es un sistema mutuamente auto reforzante, ya que el efecto de un determinante depende del estado de los otros. Adicionalmente, se genera un efecto en cascada hacia industrias relacionadas ya sea vertical u horizontalmente, con una tendencia a concentrarse geográficamente. Esto hace que el nivel de la competencia se incremente, se agilicen los flujos de información y acelere la dinámica del sistema. En el modelo del diamante interactúan cuatro elementos que deben

funcionar adecuadamente para lograr el éxito competitivo de los sectores (Figura 2.), estos cuatro determinantes básicos son:

**Figura 2 Los determinantes de la Ventaja Competitiva**



**Fuente:**(Porter, 1996, pág. 7)

- *Condiciones de los factores.* “La posición de la nación en lo que concierne a mano de obra especializada o infraestructura necesaria para competir en un sector dado” (Solis, 2003, pág. 5).
- *Condiciones de la demanda:* “La naturaleza de la demanda interior de los productos o servicios del sector” (Solis, 2003, pág. 5).
- *Sectores afines y de apoyo:* “La presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y sectores afines que sean internacionalmente competitivos” (Solis, 2003, pág. 5).
- *Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa:* “Las condiciones vigentes en la nación respecto a cómo se crean, organizan y gestionan las compañías, así como la naturaleza de la rivalidad doméstica” (Solis, 2003, pág. 5).

### **2.1.5. Criticas referente al marco de las cinco fuerzas De Porter**

El modelo de análisis competitivo de Porter apareció en 1979. Si bien el modelo se convirtió rápidamente en una de las herramientas más utilizadas, recibió asimismo fuertes críticas. Algunos autores han intentado paliar algunas de ellas mediante la ampliación del modelo.

El modelo de Porter ha sido criticado, primero por su naturaleza estática. “El modelo percibe la estructura sectorial como estable y externamente determinada. Para Porter la estructura sectorial determina la intensidad de la competencia, que a su vez determina el nivel de rentabilidad del sector” (Porter, 1996, pág. 12). En realidad el proceso no es tan lineal. La competencia en el interior de un sector sí que cambia la estructura del mismo: en su afán por adquirir una ventaja competitiva superior y mayor rentabilidad, las empresas consideran nuevas alianzas, se fusionan, se diversifican, etc.

Una segunda crítica ha sido que si bien muchos estudios empíricos han analizado la importancia del entorno como un factor determinante de la rentabilidad sectorial, la mayoría no han terminado por apoyar la teoría de Porter. Finalmente, en el modelo de Porter la interacción entre empresas está limitada a la rivalidad y la negociación (Valls, 2012, pág. 7). El modelo no ha tenido en cuenta otra importante dimensión de la competencia: la cooperación.

En el modelo de Porter “los proveedores de sustitutos” son una de las fuerzas competitivas que puede reducir la rentabilidad de un sector. Sin embargo, la teoría económica considera que otro grupo de productos tiene igual importancia a la de los sustitutos: los complementos. “Mientras que los sustitutos tienen un impacto negativo sobre el valor, los complementos tienen un impacto positivo” (Valls, 2012, pág. 8).

Para reflejar el papel que desempeñan los complementos en las actividades económicas de empresas competidoras han definido un nuevo conjunto de actores: los complementadores. Un complementador de una empresa provee a los clientes con un producto o servicio que añade valor al producto o servicio de la empresa.

Dicho de otro modo, el cliente valora más su producto cuando viene acompañado del producto del complementador (Valls, 2012, pág. 3). Los complementadores reflejan mejor la complejidad de las interacciones entre empresas, introduciendo la noción de la cooperación, ausente en el modelo de Porter. Al contrario de las demás fuerzas del modelo de Porter, los proveedores de complementos crean valor para el sector, y también pueden ejercer un poder negociador frente a los competidores sectoriales(Valls, 2012).

#### **2.1.6. Ventaja competitiva**

Toda empresa busca una ubicación importante en el mercado, es decir, ser reconocida, tener altos índices de venta, de utilidades y sobre todo mantenerse en el tiempo, sin embargo para obtener este logro es necesario que se sigan varios procedimientos o estrategias que los haga diferenciarse de entre sus competidores para ser elegidos. La calidad que pueda ofrecer una empresa o industria en su producto permitirá posicionarlo en el mercado nacional e internacional. Gran parte de las organizaciones trabajan constantemente para aplicar este concepto dentro de su administración con el objeto de diferenciarse del resto de competidores.

La ventaja competitiva parte de la necesidad de darle el valor de un producto en la mente del consumidor. Un comprador está dispuesto a pagar un precio más elevado de lo normal por un valor adicional, este valor se llama diferencia, es decir si este está debidamente diferenciado al resto de productos, esta diferencia puede ser referente

a marca, diseño o por beneficios adicionales del resto de competidores (Porter, 2001, pág. 3)

La ventaja competitiva es considerada como ese “plus” ese “adicional” que una organización presenta referente al resto de organizaciones, es decir ese valor que tiene una empresa y no tiene el resto de empresas”(Robbins & Coulter, 2005, pág. 1).

Según (Porter) en su libro “Ventajas competitivas” existen dos tipos de ventajas competitivas: Estrategias de costos bajos y diferenciación, estas dos estrategias a la vez trae consigo tres estrategias genéricas como lo son liderazgo de costos, diferenciación y enfoque. Es importante recalcar que este mismo autor indica que el desempeño exitoso de estas tres estrategias dependerá de un integración continua, es decir a manera de citar un ejemplo cuando las estrategias de costo y de enfoque trabajen mancomunadamente para posicionar el producto en la mente del consumidor, a la vez es necesario que las estrategias genéricas mencionada previamente se enfoquen en crear posicionamiento pero en un nicho más reducido.

**Figura 3 Ventaja Competitiva**

		<b>Ventajas competitivas Genéricas</b>	
		Costo	Diferenciación
Ambito competitivo	Amplio	Liderazgo de Costo	Diferenciación
	Reducido	Enfoque de Costo	Enfoque de diferenciación

**Fuente:**(Porter, Ventaja Competitiva, 1996)

Para que se desenvuelva un producto exitosamente dentro del mercado es necesario que este se encuentre direccionado al mercado correcto y guiado con las estrategias correctas hacia el consumidor indicado.

### **a) Liderazgo de Costos**

“Si se desea obtener un liderazgo en costo una de las técnicas principales es la economía de escala, es decir al producir productos en mayores cantidades se podrán aprovechar recursos como mano de obra y/o maquinaria”(Porter, 1996, pág. 4).

- Lograr el liderazgo por costo significa que una firma se establece como el productor de más bajo costo en su industria.
- Un líder de costos debe lograr paridad, o por lo menos proximidad, en base a diferenciación, aun cuando confía en el liderazgo de costos para consolidar su ventaja competitiva.
- Si más de una compañía intenta alcanzar el Liderazgo por costos al mismo tiempo, este es generalmente desastroso.
- Logrado a menudo a través de economías a escala.

### **b) Diferenciación**

“La diferenciación de un producto o un servicio servirá como potencializador de la empresa sobre un grupo de empresas”(Porter, 1996).

- Lograr diferenciación significa que una firma intenta ser única en su industria en algunas dimensiones que son apreciadas extensamente por los compradores.

- Un diferenciador no puede ignorar su posición de costo. En todas las áreas que no afecten su diferenciación debe intentar disminuir costos; en el área de la diferenciación, los costos deben ser menores que la percepción de precio adicional que pagan los compradores por las características diferenciales.
- Las áreas de la diferenciación pueden ser: producto, distribución, ventas, comercialización, servicio, imagen, etc.<sup>1</sup>

### **c) Enfoque**

El enfoque le permite a una empresa tomar dos caminos. Para efectos de esta estrategia este enfoque puede ser de costo y de diferenciación. En el enfoque de costo una empresa busca una economía de escala que a la vez le permitirá reducir el precio del producto y tener ganancias por volumen, para efectos del segundo punto la empresa deberá ofrecer al bien o servicio un plus adicional que permita al consumidor diferenciarlo del resto de productos y tomarlo en cuenta como primera opción (Porter, 1996, pág. 55).

- Lograr el enfoque significa que una firma fijó ser la mejor en un segmento o grupo de segmentos.
- 2 variantes: Enfoque por costos y Enfoque por diferenciación.

“Tanto la estrategia de liderazgo en costos como la de diferenciación son estrategias genéricas” (GROUP, 2005, pág. 77), es decir, pueden ser utilizadas por cualquier tipo de organización, ambas requieren de un acertado conocimiento del sector que permita tomar decisiones adecuadas en los momentos adecuados, la estrategia de diferenciación sin embargo

---

<sup>1</sup>COMPETITIVE STRATEGY Michael E. Porter

exige un trabajo constante en su diferenciación ya que la competencia puede alterar esta característica o el cliente puede dejar de apreciarla.

### **2.1.7. Cadena de Valor**

La cadena de valor permite visualizar de una forma general y sistemática todas las actividades de una empresa, actividades principales y actividades de apoyo, cómo éstas se relacionan y cómo interactúan.

La Cadena de Valor consiste en una técnica sistemática para examinar todas las actividades de la empresa y sus interrelaciones. La cadena de valor divide las actividades de la empresa en actividades estratégicas, lo que permite entender las fuentes de diferenciación actuales y potenciales, y obtener los costes que corresponden a cada operación (Baca Urbina, 2006)

Para lograr identificar una ventaja competitiva a través de la cadena de valor, es básico conocer todos y cada uno de los procedimientos de la empresa, implica una revisión de actividades que pueden o no dar valor agregado al producto final, hay que entender que todas las actividades se apoyan entre sí, de ser el caso si una de ellas estuviera mal llevada o hecha a medias, afecta a la cadena y no generará el resultado esperado.

La cadena de valor inclinada al sector florícola se encuentra compuesta por productores, mayoristas y minoristas (cuando se comercializa nacionalmente) y los bróker (de manera internacional), los canales de comercialización independientemente de su destino siempre están relacionados, sin embargo en la actualidad las nuevas estrategias de mercado se encuentran direccionadas a eliminar estos canales, para el caso específico de la comercialización de flores como estrategia se está trabajando es hacer que las flores lleguen directamente al minorista así se reduce un canal y se abaratan los precios.

### **2.1.7.1. Canal de comercialización como parte de la cadena de valor**

Las cadenas de suministro bien integradas crean valor para los accionistas al reducir costos e incrementar la participación de mercado (Lee, 2000, pág. 12). Las empresas que alcanzaron con éxito la integración en sus cadenas de suministro tienen menos inventarios, tiempos de ciclo de flujo de caja más cortos, reducen los costos de compras, aumenta la eficiencia de los empleados y se mejora la atención al cliente (Lummus, 2009, pág. 7). Pero para lograr un buen nivel de integración en la cadena, es necesario compromiso en las relaciones de los diferentes actores (Morgan, 1994, pág. 154)

El compromiso es considerado una variable muy importante ya que motiva a los miembros de un canal a ignorar las deficiencias de la relación a corto plazo y ver las posibilidades en el largo plazo.

Los contratos en las negociaciones en una cadena de valor pueden utilizarse como un mecanismo de control, según diversos autores, esto puede beneficiar o no las relaciones a largo plazo. Por un lado, “están los actores que usan los contratos para garantizar que sus suministros sean fiables, que las partes se comprometan a largo plazo, que exista una verdadera relación cooperativa e incrementen el margen de beneficios para todo el canal cuando la incertidumbre es baja”(Liu & Tao, 2008, pág. 444).

Pero la otra parte puede pensar que el distribuidor/proveedor ya no le tiene confianza, y por tanto las expectativas de lealtad bajan. Por tanto “el uso de contratos es desfavorable para el desarrollo de relaciones a largo plazo y puede afectar negativamente la amistad de las partes involucradas”(Goshal & Moran, 1996).

### **2.1.7.2. Estrategia competitiva en la cadena de Valor**

La formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su entorno, pero su aspecto clave es el sector o sectores industriales en los que compete. Las fuerzas externas afectan por lo general a todas las empresas de un sector, la clave está en los distintos recursos que se tengan para hacerles frente (Strange, 1994). La intensidad de la competencia en un sector no es casualidad, ni mala suerte, sólo es origen de la estructura económica que la sustenta. El objetivo de una empresa en un sector es encontrar una posición dentro de éste, con la cuál pueda defenderse óptimamente contra las fuerzas competitivas o inclinarlas a su favor (Porter, 1996, pág. 47).

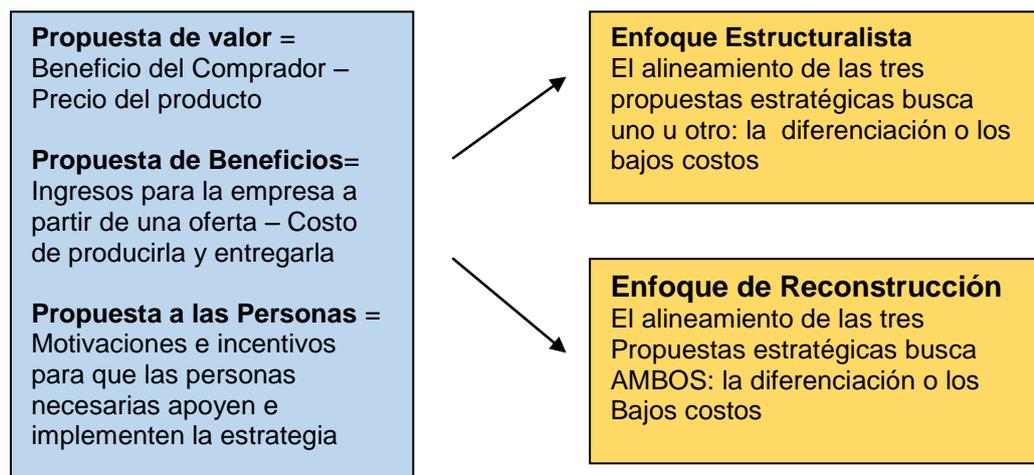
(Porter, 1996), afirma que un negocio puede gozar de una ventaja competitiva a través del liderazgo en los costos o la diferenciación. Pero teorías más modernas, como la estrategia del océano azul (Kim & Mauborgne, 2008) sustentan que el desempeño de una empresa no está necesariamente determinado por su entorno competitivo.

Cuando los directivos desarrollan una estrategia casi siempre empiezan analizando las condiciones del entorno o del sector en el que operan. Después evalúan las fortalezas y debilidades de los actores con quienes se enfrentan. Teniendo todos estos factores presentes se lanzan a la elaboración de estrategias distintivas que les permita desempeñarse mejor que sus rivales para ser competitivos. Es decir, tienen un enfoque estructuralista, pero hay casos, en los que las estrategias de la firma moldearon la estructura de un sector (Kim & Mauborgne, 2008, pág. 6).

Bajo el enfoque estructuralista, el sistema de actividades de la empresa y sus propuestas estratégicas deben estar alineados con el objetivo de ir tras la diferenciación o los bajos costos. En el enfoque re

construccionista, el alto desempeño se obtiene cuando las tres propuestas estratégicas apuntan tanto a la diferenciación como a los bajos costos. Este alineamiento es el que permite una estrategia sostenible (Figura 4).

**Figura 4. Alineamiento estratégico**



**Fuente:**(Hill & Jones, 1996)

Para este estudio, los dos enfoques son importantes, pero la crisis económica actual del sector floricultor en Ecuador, resalta la necesidad de una alternativa de reconstrucción. Por tanto, la tarea actual de los directivos es escoger el enfoque estratégico adecuado. Sin embargo, no basta con escoger el enfoque correcto, también es necesario asegurarse que la empresa esté alineada tras el enfoque para generar un desempeño sostenible.

### **2.1.8. Distribución y comercialización**

“La dinámica cambiante de los mercados, la competencia mundial e incremento de expectativas del cliente han llevado a los fabricantes a centrarse cada vez más en temas como: velocidad de entregas, fiabilidad y flexibilidad”(Boyer & Lewis, 2004, pág. 129). “Para aumentar estas capacidades, muchas empresas han puesto en práctica estrategias de

integración de la cadena de suministro, para alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el desempeño de la industria”(Boyer & Lewis, 2004, pág. 4).

Ahora bien, no es un secreto que el consumidor moderno es cada vez más exigente, y él decide qué, cuándo, dónde y cómo va a realizar su compra. “Por tanto, lo que debe entender el productor moderno es que la capacidad de decisión sobre ese qué, cuándo, dónde y cómo tiene su origen en los sistemas y políticas de distribución” (Apolinario, 2010, pág. 1).

Para efectos de este estudio se define al canal de distribución como el mecanismo por el cual la distribución, como función económica, toma forma y se adapta a las necesidades y características de un sector económico. “Esta investigación es un esfuerzo por comprender la estructura y funcionamiento de los sistemas de distribución en mercados específicos, donde los conceptos de la gestión de cadena de suministro y la logística son clave” (Fisher, 1997, pág. 78).

La selección del canal o canales para la comercialización de la flor ecuatoriana en Estados Unidos, deberá tener en cuenta aspectos como: tendencias de consumo, características del producto y de intermediarios, canales utilizados por la competencia, estrategia competitiva de la empresa y sobre todo que hoy las decisiones de compra se toman en el punto de venta (Ganesan, George y Jap, 2009). Como se ha visto es una decisión compleja, ya que supone beneficios y riesgos que varían de un sector a otro y de un mercado a otro. El canal es el medio que utilizan las compañías para llegar al cliente final, por tanto su objetivo es atender a sus mercados y a sus clientes con mayor eficiencia que sus competidores.

## **2.2. Marco Normativo**

El presente proyecto considera los siguientes textos de carácter legal, como base y referente de todo análisis y propuesta que se vaya a realizar:

### **La Constitución Política de la República del Ecuador**

Dado que el estudio se refiere al sector florícola se involucran actividades referentes al medio ambiente, al suelo y otras variables que se aprovechan de la naturaleza. Es por esto que toda actividad que se ponga en marcha deberá contemplar la preservación del medio ambiente y los procedimientos deben contemplar las leyes existentes en el país en que se desarrollan como lo indica la constitución actual en la sección segunda del

#### Capítulo V, Título III

Se reconoce el derecho de las personas a vivir en un medio ambiente sano y ecológicamente equilibrado. La preservación de la contaminación ambiental establecimiento de un sistema de áreas protegidas la ley tipificará las infracciones y determinará los procedimientos para establecer responsabilidades civiles, administrativas y penales correspondientes a individuos independiente de si es nacional e internacional, persona natural o jurídica, por acciones u omisiones en contra de las normativas del medio ambiente (Asamblea Nacional, 2008).

### **Código orgánico de la producción, comercio e inversiones COPCI**

Al proponer estrategias para mejorar el sector se facilita y aporta a lo que establece el COPCI en su Libro II del desarrollo de la inversión productiva y de sus instrumentos, el cual en su título II Del Desarrollo Productivo de la Economía Popular, Solidaria y Comunitaria nos dice:

Art. 22.- Medidas específicas.-

El Consejo Sectorial de la Producción establecerá políticas de fomento para la economía popular, solidaria y comunitaria, ejecutará las siguientes acciones(Copci, 2010):

- a) Elaborar programas y proyectos para el desarrollo y avance de la producción nacional, regional, provincial y local, en el marco del Estado Intercultural y Plurinacional, garantizando los derechos de las personas, colectividades y la naturaleza;(Copci, 2010):
- b) Promover la igualdad de oportunidades a través de la concesión de beneficios, incentivos y medios de producción(Copci, 2010):
- c) Financiar proyectos productivos de las comunidades, pueblos y nacionalidades indígenas, afro ecuatorianas y montubias que impulsen la producción agrícola, pecuaria, artesanal, pesquera, minera, industrial, turística y otras del sector(Copci, 2010):

### **Plan Nacional del buen vivir**

La presente investigación busca aportar de especial manera a uno de los objetivos del plan nacional del buen vivir: Objetivo 9: Garantizar el trabajo digno en todas sus formas.

Se considera que el sector objeto de investigación continuará siendo fuente generadora de empleo para las distintas comunidades que hoy en día hacen de su actividad una forma de trabajo digno y que aportan tanto al crecimiento del país como al de sus familias y comunidades.

Para alcanzar este objetivo, debemos generar trabajos en condiciones dignas, buscar el pleno empleo priorizando a grupos históricamente excluidos, reducir el trabajo informal y garantizar el cumplimiento de los derechos laborales. Hay que establecer la sostenibilidad de las actividades de autoconsumo y auto sustento, así como de las actividades de cuidado humano, con enfoque de derechos y de género. El fortalecimiento de los esquemas de formación ocupacional y capacitación necesita articularse a las

necesidades del sistema de trabajo y a la productividad laboral. (SENPLADES, 2015)

## **2.3. Marco metodológico**

### **2.3.1. Tipo de investigación**

- **Descriptivo:** “Trata los investigadores legarán a no hacer las preguntas del estudio a quienes responden en una simple investigación descriptiva. Así que se puede hacer una distinción entre el engaño y un silencio discreto” (Díaz, 2005) El análisis descriptivo parte de una investigación situacional de la industria floricultora en el Ecuador sin embargo su objetivo principal es conocer la problemática socioeconómica de los floricultores del cantón San Juan de Tabacundo así como conocer la demanda de este producto en los mercados de Estados Unidos.
- **Explicativa:** Según (Schluter & Winter, 1997) “Los estudios explicativos tratan de distinguir la causa del problema y expone al investigador la causa o circunstancia que produjo aquel resultado” para el caso específico de la presente investigación se analizó a través de una investigación de campo un diagnóstico de la problemática que enfrenta el gremio campesino a manera de conocer y determinar las causas económicas y culturales que han impedido el desarrollo comercial de los floricultores de la zona de Tabacundo en el cantón Pedro Moncayo al mercado internacional.

### **2.3.2. Análisis FODA**

La identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), sería el punto de partida para elegir estrategias, aunque

una estrategia o plan de acción está implícita en toda actividad empresarial, de otra forma no existiría.

Según (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 2007) La empresa tendría una estrategia, aun cuando no hiciera planes. Asimismo, tendría una estrategia, incluso aunque nadie en la empresa dedique tiempo a establecer objetivos formales. Lo único que se requiere es un patrón de una serie de actos de la organización. Un patrón implica que los actos de la empresa sean congruentes; la congruencia puede ser resultado de la planificación formal o la definición de metas, o no serlo.

El análisis FODA es una matriz que permitirá conocer y determinar las causas que impiden el adecuado desarrollo de una industria. Existen cuatro aspectos de gran importancia a analizar estos son de acuerdo a sus siglas: Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades, a manera de desglosar como intervienen dentro la industria y qué papel juega dentro de esta se tiene:

- Fortalezas: Son aquellas destrezas internas que le permiten a la organización posicionarse dentro del mercado pero sobreponerse al resto de competidores.
- Oportunidades: Son aquellos sucesos o posibilidades que generadas por cambios de manera imprevista dentro del entorno pueden solucionar una problemática dentro de la organización.
- Debilidades: Son aquellas falencias o dificultades que una organización puede tener al momento de emprender una idea de negocio o en su defecto al momento de enfrentar a la competencia de manera estratégica.
- Amenazas: Es una de las fuerzas externas de la matriz y está sujeta a los cambios intempestivos de un entorno, por lo general es afectado por políticas gubernamentales y/o cambios externos del ambiente.

## **CAPITULO III**

### **SITUACIÓN ACTUAL DE LA INDUSTRIA FLORICULTORA**

#### **3.1 Análisis de la industria del sector floricultor ecuatoriano**

En la actualidad el Ecuador es uno de los mayores proveedores de flores en el mercado de Estados Unidos. Desde el año 1980 Ecuador exporta en grandes cantidades flores al mercado internacional en especial el norteamericano y cuenta con más de 120.000 plazas de empleo. Entre las principales especies se encuentra la heliconia se cultivan en las áreas cálidas y húmedas del Ecuador. Las variedades de claveles que se cultivan incluyen las “Norla Barlo”, “Charmeur”, “Dark Organe Telster” y “Dallas”.

En el Ecuador el 70% de la producción conformó cerca de \$ 830.000 al año obteniendo una rentabilidad del 80% para el Día de los enamorados y en el Día de la Mujer un 30%, por lo que se estima que durante el año 2014 se exportó alrededor de \$905.109, el año 2015 para estas mismas festividades se exportó cerca de 13.150 toneladas de rosas ecuatorianas para San Valentín, convirtiéndose en una de las mayores fuentes generadoras de divisas, ingresos económicos y de empleo a nivel nacional (Expoflores, 2015)

##### **3.1.1 Descripción de productos y elaborados del sector**

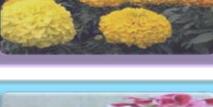
Ecuador es uno de los países con mayor riqueza agrícola en Latinoamérica y por ende el mercado floricultor no podía ser la excepción puesto que este país es uno de los que más variedad de flores cuenta en su inventario. El sector florícola es el que más ha trascendido en los últimos años en el ámbito agrícola, por lo tanto se ubica como uno de los de mayor desarrollo dentro de la actividad exportadora, logrando la diversificación de

las ventas de varios tipos y colores de flores; ha contribuido también con el apareamiento de nuevos ítems; entre los que más se destacan: rosas, pompón, gypsophillas, crisantemos, claveles, como los ya conocidos; y entre los que inician sus exportaciones son: los árboles, arbustos, rosales incluso injertados, flores tropicales, etc.

Ecuador produce y comercializa entre tres y diez variedades nuevas de flores anualmente; de ellas las rosas son las más apetecidas por los extranjeros, además de las ventajas naturales del Ecuador, se suman factores tecnológicos propicios y de infraestructura que aportan a que la industria florícola tenga una larga permanencia dentro del comercio mundial.

La demanda de rosas en el mercado internacional se incrementa especialmente en fechas como San Valentín, el día de la Mujer con 590.339 y 133.053 cajas respectivamente, de todas maneras es importante buscar otras alternativas de diversificación como claveles, pompón, flores de verano, etc.

## Figura 5 Descripción del producto

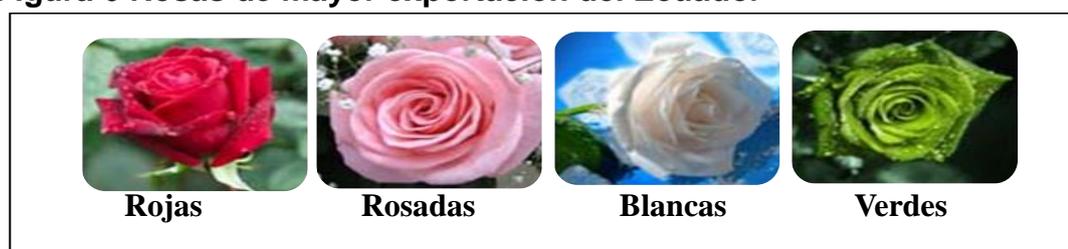
	<b>Calistemo</b> Arbusto de hoja perenne, hojas pequeñas y alargadas en forma de espigas similar a los plumeros
	Mielíferas Poseen infinidad de colores son delicadas en su cuidada
	<b>Ciclamen</b> Se las limpia cada dos semanas, con un paño húmedo, se le riega 1/4 de vaso de agua cada tres días.
	<b>Begonia</b> Big: resistente a plagas y enfermedades, crece hasta 50 cm
	<b>Pensamientos</b> Crece hasta 40 cm, requiere de materia orgánica ¼ como dosis, se riegan tres veces por semana.
	<b>Ojo de poeta</b> Necesita nutrientes a base de potasio, permite que crezca constantemente.
	<b>Calanchoas</b> Fácil de cultivar en macetas, con tierra negra, humus y abono orgánico.
	<b>Pompones</b> Tiempo de vida útil de cuatro meses.
	<b>Orquideas</b> Necesita potasio para su fertilización, se riegan dos veces por semana.
	<b>Rabo de mono:</b> No necesita de mucho cuidado, se la debe regar dos veces por semana.
	<b>Arbustos</b> Duran 10 años
	<b>Gypsophilia</b> (una de las flores que mas exporta el Ecuador)

El Ecuador mediante un informe de ProEcuador en el año 2013 indica que entre el portafolio de flores del Ecuador se encuentran algunas con más renombre en el mercado internacional. Entre ellas se puede citar algunas:

#### a) **Rosas**

La ubicación de las rosas en el Ecuador se encuentra ampliamente diversificada se producen mayormente en la región interandina en lugares como Cayambe, Cotopaxi, Ambato y Pichincha en este último se destaca como principal zona productora el cantón Pedro Moncayo. Dentro del mercado de las flores, la rosa es la de mayor exportación a nivel internacional entre las principales variedades de rosas exportadas se destaca: “First Red”, “Classi”, “Dallas”, “Mahalia”, “Madame Del Bar” y “Royal Velvet”; rosas amarillas como “Allsmer Gold” y la “Skyline”; otras rosas de pimpollos “Anna Nubia”; las de color púrpura “Ravel” y “Gretta” y demás colores(Proecuador, 2014)

**Figura 6 Rosas de mayor exportación del Ecuador**



Fuente: Pro-Ecuador, 2013.

#### b) **Gypsophilia**

La producción de gypsophilia ha crecido al 6% anual durante los últimos 7 años, representando el 11.6% de las exportaciones florícolas del país. Ésta flor transitoria abarca el 13.7% de la superficie sembrada en el país, las gypsophilia son exportadas en el aeropuerto de Quito en un 90% y un 10% son transportadas en barco desde el puerto en la provincia del

Guayas, este sector le proporciona al Ecuador 160 millones de dólares según el Organismo De Promoción Y Exportación (CORPEI). En la actualidad el sector de las flores se ha catalogado como el segundo producto de la floricultura ecuatoriana con perspectivas de crecimiento sostenido.

**Figura 7 Gypsophilia**



Fuente: Pro-Ecuador, 2013

### c) Claveles

Según Expoflores en Colombia y Ecuador se cultivan los mejores claveles del mundo, se considera esto como una ventaja competitiva puesto que aspectos climatológicos benefician un producto de exportación de calidad sin embargo esta producción no es todo el año. En San Juan de Tabacundo se encuentra ubicada un tipo de clavel de nombre “Premium” que cuenta con 30 hectáreas a 82502 msnm que a la vez cuenta con 25 variedades (Expoflores, 2015). “Sus colores varían desde el rojo domingo, rosado famosa, blanco báltico, fantasía activa, amarillo cano, naranja corina, multicolor bicolor, cherry solar” (Expoflores, 2015).

**Figura 8 Claveles del Ecuador.**



Fuente: Pro-Ecuador, 2013.

#### d) Flores Tropicales

Las flores tropicales poseen intensos y brillantes colores. La producción se centra en las provincias: Pichincha, Cotopaxi, Azuay, Imbabura, Guayas, Cañar, Chimborazo, El Carchi y Loja (Camara de Comercio de Cuenca, 2015). Entre los aspectos a considerar para su cuidado se tiene que pueden estar de 10 a 15 días en un florero añadiendo unas gotas de limón usado como preservantes floral natural.

**Figura 9 Flores tropicales del Ecuador**



Fuente: Pro-Ecuador, 2013.

#### e) Lirios

Los lirios le dan a los bouquets un toque romántico. Entre su cuidado se debe tomar en cuenta que solo duran de 5 a 65 días siempre y cuando se le cambie el agua paulatinamente. Entre los colores más demandados en el mercado internacional se pueden destacar de diversos colores como: rojos, rosados, blanco, amarillo, lilas, salmones, naranjas, rojo oscuro, borgoña (Expoflores, 2015).

**Figura 10 Lirios Del Ecuador**



Fuente: Pro-Ecuador, 2013

**f) Alstroemeria**

Esta flor es una de las más comercializadas a nivel nacional, el precio no es elevado sin embargo su origen nace de Centroamérica. Más que todo es un complemento del resto de flores puesto que no es una flor tan comercial a nivel internacional.

**Figura 11 Alstroemeria**



Fuente: Pro-Ecuador, 2013

**g) Crisantemo**

Es considerada como una imagen sangrada, sus colores varían en tonos como rojos, rosados, blanco, amarillo, lilas, salmones, naranjas, multicolores. En el Ecuador se produce solo en San Juan de Tabacundo por la ayuda de aspectos climatológicos, en la provincia del Guayas se produce

solo bajo invernadero. Su exportación se destina mayormente al mercado asiático y en menores cantidades al mercado estadounidense.

**Figura 12 Crisantemo del Ecuador**



**Fuente:** (Proecuador, 2014)

### 3.1.2 Producción nacional (en kilos o toneladas, superficie del área cultivada, rendimiento por hectárea cultivada)

Para el 2012 en el Ecuador había unas 571 haciendas productores de flores, las cuales totalizaban unas 4,000 hectáreas en 13 provincias: Carchi, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo, cañar, Azuay, Esmeraldas, Santo Domingo de Los Tsáchilas, Guayas, Los Ríos y Santa Elena.

**Tabla 1 Hectáreas de producción de flores fincas Expoflores**

Promedio de Hectáreas por Finca	7,1 Hectáreas
Promedio de Variedades por Hectárea	4,6 variedades
Promedio de Variedades por Finca	57 variedades
Fincas Pequeñas: 62%	Promedio: 6,12 Ha.
Fincas Medianas: 28%	Promedio: 13,9 Ha.
Fincas Grandes: 10%	Promedio: 37,2 Ha.

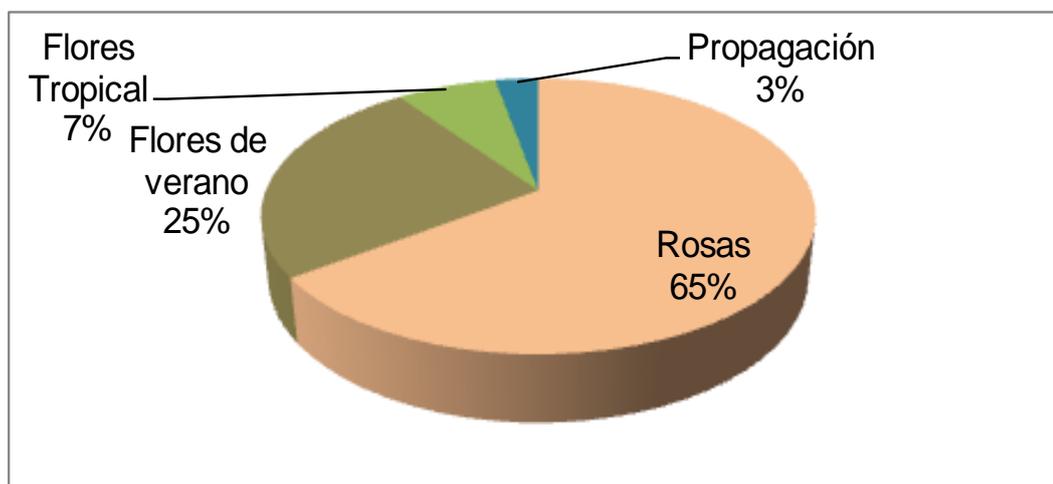
**Fuente:** (Proecuador, 2014)

**Elaborado por:** Autoras

El área productiva destina a las producciones de flores en el Ecuador esta subestimada, si se realiza una comparación respecto al rendimiento de la tierra se puede destacar que existen un crecimiento en la producción sin embargo la falta de estrategias competitivas impide un adecuado desarrollo dentro de la industria. El área productiva de las flores se clasifica en un 65%

destinada a la producción de rosas, 25% destinada a la producción de flores de verano, un 7% destinada a las flores tropicales y 3% el resto de flores.

**Figura 13 Área productiva por tipo de flor**



Fuente: (Proecuador, 2014)

### 3.1.3 Organizaciones gremiales del sector

“Entre las organizaciones de mayor relevancia para el sector floricultor se tiene a Expoflores encargado de manejar la tramitología de exportación y las diversas asociaciones dentro de cada cantón” (Proecuador, 2014). La Asociación de Productores y/o Exportadores de Flores del Ecuador, Expoflores, con la presentación y aprobación del Proyecto de Estatutos, fue inscrita en el Registro General de Asociaciones del Ministerio de Agricultura y Ganadería, con fecha 22 de noviembre de 1984, Acuerdo Ministerial No 086, fecha considerada como el nacimiento de Expoflores(Proecuador, 2014).

### 3.1.4 Lugares que cultivan flores en Ecuador

En el Ecuador los cultivos de flores en la actualidad se encuentran en la provincia de Pichincha en San Juan de Tabacundo perteneciente al

cantón Pedro Moncayo, sigue en importancia las provincia de Imbabura, Carchi Cotopaxi Esmeraldas y la provincia del Guayas. Sin embargo para efectos climáticos el mejor lugar para producir diversos tipos de flores en la provincia del Pichincha (Agronegocios, 2010).

### **3.1.5 Característica del sector floricultor ecuatoriano**

- “La industria floricultora tiene cuatro décadas de exportación
- La ubicación geográfica del producto consta de un buen clima y un buen asentamiento de luminosidad
- Genera más de 100000 plazas de empleo especialmente en la región interandina
- La mujeres conforman el 25% de la actividad productiva
- Cuenta con una participación internacional del 28% de los hogares y un porcentaje bastante menor del 15% como regalo
- En la actualidad no posee un acuerdo preferencial de aranceles” (Expoflores, 2013).

### **3.1.6 Ventajas de las flores ecuatorianas**

- “Las flores poseen ventajas naturales además de la gran variedad de colores tamaños y formas
- Al ser el Ecuador el segundo productor de flores le permite desarrollar estrategias competitivas de mercado
- La mano de obra no es costosa
- El gobierno desarrolla estrategias para su comercialización internacionalmente
- Existe en Ecuador la tecnología necesaria para su producción
- Flores son certificadas internacionalmente” (Expoflores, 2013).

### **3.1.7 Desventajas de las flores ecuatorianas**

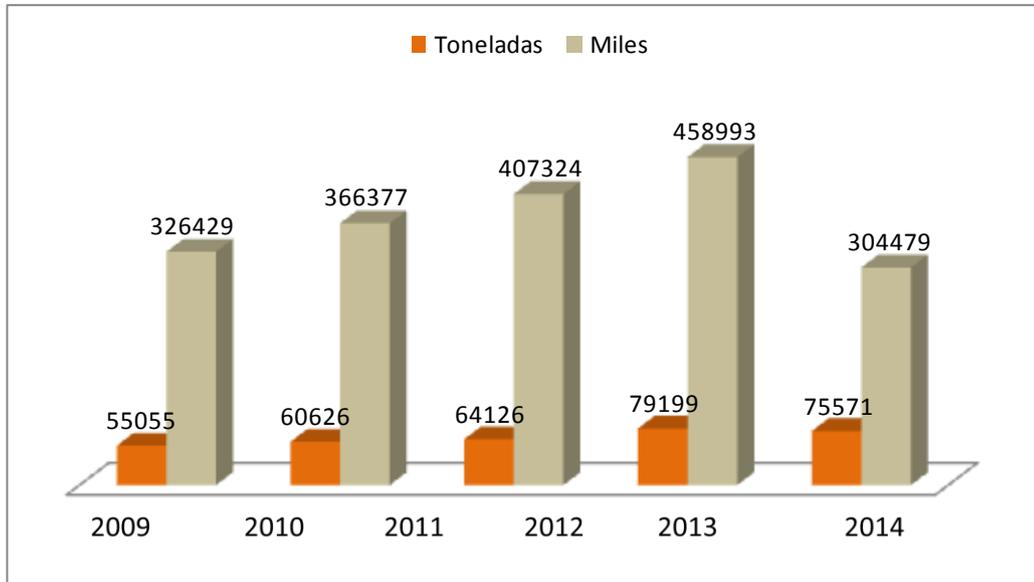
- En Ecuador no se tiene un transporte lo debidamente estructurado para comercializar las flores durante 24 horas del día
- El Ecuador no ha desarrollado del todo una ventaja competitiva
- No cuenta con un sistema arancelario que cubra en su totalidad las exportaciones
- Amenazas climatológicas afectan la producción en los meses de noviembre y diciembre.

### **3.2 Escenario del sector exportador de flores en Ecuador**

El sector ecuatoriano muestra un constante crecimiento en el año 2014 se mostró un nivel de ventas del 33.7% destacándose que la producción cayó en un 14% FOB comparado con el primer semestre del año anterior es decir en el 2013 con USD 394 millones.

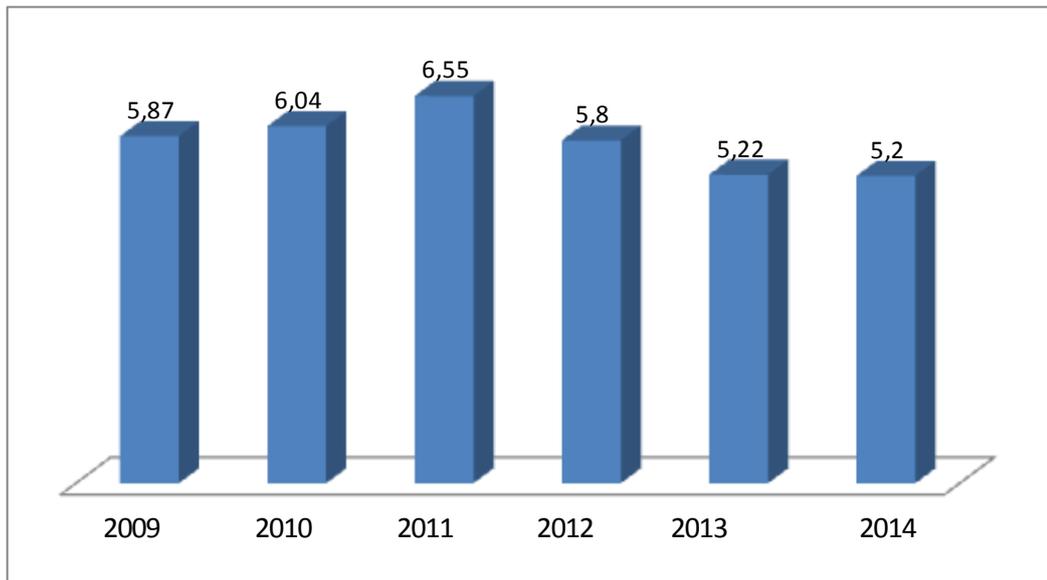
Es importante resaltar dos grandes momentos don de la curva de exportación llega a su límite, estos son en san Valentín y día de la madre, aún en los mercados internacionales se maneja un pensamiento tradicional y las tiendas y supermercado se abastecen de flores debido a la gran demanda de éstas.

**Figura 14 Exportaciones totales (en miles de dólares y porcentaje de variación)**



Fuente: BCE (2015)  
Elaborado por: Expoflores (A.C.)

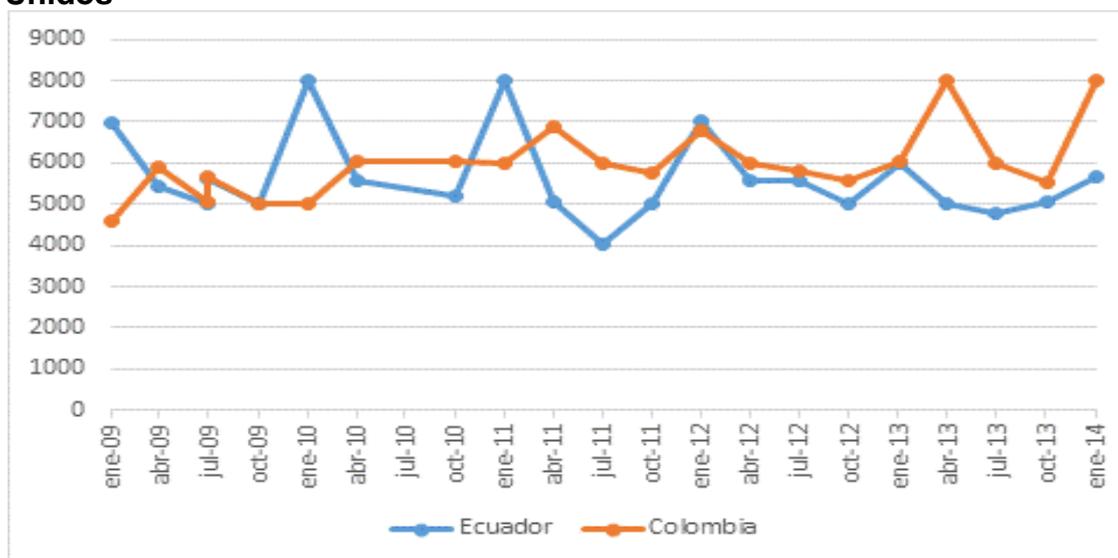
**Figura 15 Precio de las exportaciones de flores (enero-junio 2015) precio/kg**



Fuente: BCE (2015)  
Elaborado por: Expoflores (A.C.)

Al revisar la evolución de los precios de flores en especial a los Estados Unidos, se observa que Colombia mantiene un crecimiento en sus precios por kilogramo mientras que Ecuador presenta una caída esto se debe principalmente a la falta de estrategias competitivas de la industria floricultora ecuatoriana

**Figura 16 Evolución de los precios mensuales de flores a Estados Unidos**



Fuente: BCE (2015)  
Elaborado por: Expoflores (A.C.)

Ecuador en la actualidad no posee la infraestructura comercial adecuada puesto que cuenta con una sola bouquetera con la capacidad de competir internacionalmente y esto se debe fundamentalmente a que se encuentra en zona franca. Es importante recalcar que las flores se venden todos los días y ésta no se abastece para el desarrollo estratégico comercial de las flores a nivel internacional.

A esta problemática se le suma los costos adicionales que las fincas floricultoras tuvieron que cubrir provocando una alza en los insumos.

En este sentido, las fincas tuvieron un incremento en costos debido a la tramitología, insumos y salarios, ocasionando un alza en los precios de las flores. Es importante también la necesidades de contar con una mejor logística de entrega puesto que al momento que la carga ingresa al país la importación se limita elevando el costo de las exportaciones y siendo una de las principales barreras de las flores ecuatorianas en el mercado internacional frente a un gran competidor como Colombia.

Es importante tomar en cuenta que durante el 2008 -2014 el 90% de las producción floricultora ecuatoriana corresponde a flores frescas, entre estas la rosa se encuentra como la preferida del mercado internacional debido a sus colores y la gran variedad que existen en el Ecuador con un 74.70%, otra variedad de gran importancia es la Gypsophillas con un 8.98% seguido de las demás flores tropicales con el 16.32%

**Tabla2 Exportación ecuatoriana de flores**

EXPORTACIONES ECUATORIANAS DE FLORES									
VALOR FOB MILES USD									
GRUPOS	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	TCPA 2008-2014	Partic% 2014
Rosas	538,973	475,915	438,400	501,747	572,446	579,546	605,818	1.52%	74.70 %
Gypsophila	8,564	25,646	57,159	60,196	68,817	78,845	72,874	68.37%	8.98 %
Demas Flores	10,023	45,137	112,203	113,732	125,042	145,077	145,432	87.94%	16.32 %
Total General	557,560	546,699	607,761	675,675	766,305	796,707	760,123	8.27%	100 %
<b>Toneladas</b>									
Rosas	103,530	87,485	77,506	87,275	93,801	96,808	97,480	-2.44%	74.25 %
Gypsophia	1,410	4,570	9,994	9,911	10,932	11,535	11,215	66.86%	8.65 %
Demas flores	2,093	8,686	18,232	19,874	21,601	22,001	23,915	79.23%	17.10 %
Total General	<b>107,034</b>	<b>100,741</b>	<b>105,733</b>	<b>177,059</b>	<b>126,334</b>	<b>130,344</b>	<b>132610</b>	<b>4.23%</b>	<b>100 %</b>

Fuente y elaboración:(Proecuador, 2013)

### 3.2.1 Exportaciones por producto

Según informes de ProEcuador entre las variedades de flores de mayor exportación se encuentra la rosa, en la actualidad tiene gran demanda a nivel internacional y su compra varía en colores y tamaños, otras flores de exportación son Gypsophila, claveles, lirios y demás flores tropicales que produce en especial San Juan de Tabacundo(Proecuador, 2014)

**Tabla 3 Exportaciones por producto**

EXPORTACIONES ECUATORIANAS DE FLORES										
Valor FOB Miles USD										
Subpartida	Descripción	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014 (A abr)	TCPA 2008- 2012	Partic. % 2014
0503,11,00,00	Rosas Frescas Cortadas	538,973	475,915	438,4	501,747	572,446	579,546	605,818	1.52%	74.70%
0503,19,90,90	LAS DEMAS FLORES Y PAPULLOS FRESCOS , CORTADOS NO CONTEMPLADOS EN OTRA PARTE	1,754	21,708	64,577	74,298	75,298	79,74	16,643	159.57%	10.41%
0503,19,10,00	GYPSOPHILA (LLUVIA , ILUSION)  (GYPOPHELIA PANICULATA) FRESCAS, CORTADAS	8,564	25,646	57,159	60,196	68,817	78,845	72,874	68.37%	8.98 %
0503,12,90,00	LOS DEMAS CLAVELES FRESCOS	198	6,025	13,445	9,941	10,941	11,717	4,715	177.43%	1.53%
0503,90,00,00	LAS DEMAS FLORES Y CAPULLOS, EXCEPTO FRESCAS	6,678	10,205	17,24	7,948	8,858	9,327	1,735	8.71%	1.22%
0503,19,90,10	LIRIOS FRESCOS CORTADOS	119	2,293	6,038	6,968	7,668	8,787	2,009	192.95%	1.15%
0503,12,10,00	CLAVELES CORTADOS EN	365	2,125	3,733	4,685	5,6	5,426	1,34	96.39%	0.71%
0503,19,30,00	ALSTROEMERIA FRESCAS CORTADOS	65	1,001	2,599	4,183	5,21	4,484	2,518	188.38%	0.58%
0503,14,90,00	LOS DEMAS CRISTANTEMOS (NO POMPONES)	433	1,144	2,75	3,22	3,22	2,928	1,301	61.26%	0.38%
0503,19,20,00	ASTER FRESCOS CORTADOS (FLORES)	2	440	1,309	1,509	1,509	1,342	304	402.00%	0.18%
<b>DEMÁS FLORES</b>		<b>49</b>	<b>197</b>	<b>511</b>	<b>978</b>	<b>978</b>	<b>1,311</b>	<b>866</b>	<b>33.79%</b>	<b>0.17%</b>
<b>Total General</b>		<b>557,56</b>	<b>546,699</b>	<b>607,761</b>	<b>675,675</b>	<b>766,305</b>	<b>796,707</b>	<b>760,123</b>	<b>8.27%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Dirección de inteligencia Comercial e Inversiones PROECUADOR

### 3.2.2 Destino de las Exportaciones Ecuatorianas

El principal destino de las flores ecuatorianas es el de Estados Unidos con una participación del 38% seguido de Rusia con un 17% y Holanda con un 8%. El resto de países tienen un promedio de compra del 2.5%. Es importante recalcar que esta investigación espera se tome en cuenta la importancia del mercado estadounidense como principal demandante de flores en el Ecuador.

**Tabla 4 Exportación ecuatoriana de flores**

PRINCIPALES PAISES COMPRADORES DE FLORES ECUATORIANAS									
Valor FOB/ Miles USD									
PAIS	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	TCPA	%PART.
								2008-2014	2014
ESTADOS UNIDOS	398,867	227,043	253,212	275,951	303,354	319,698	327,043	7%	38%
RUSIA	55,234	111,457	129,316	155,245	190,399	199,007	111,457	46,50%	17%
HOLANDA(PAISES BAJOS)	37,614	77,306	58,239	64,783	70,373	71,14	77,306	26,50%	8%
ITALIA	7,404	21,166	24,234	26,797	30,134	37,236	21,166	52,00%	3%
CANADA	6,543	15,822	21,57	25,049	24,709	27,118	15,822	41,50%	2%
UCRANIA	2,39	7,46	15,594	19,02	23,157	30,833	7,46	79,50%	2%
ESPAÑA	6,908	15,122	15,027	17,333	17,542	21,167	15,122	26.24	2%
ALEMANIA	4,81	12,129	12,744	12,451	12,708	14,643	12,129	27.50%	1%
CHILE	4,228	6,288	7,234	10,074	11,541	13,844	6,288	28.54%	1%
JAPON	4,336	5,948	7,187	8,181	10,564	12,642	5,948	24.93%	1%
KAZAJTAN	2,91	1,598	3,957	5,556	7,89	8,166	1,598	128.21%	1%
FRANCIA	2,927	7,591	8,002	8,178	7,889	8,946	7,591	28.13%	1%
SUIZA	3,535	8,707	8,221	6,955	7,089	8,451	8,707	18.99%	1%
COLOMBIA	3,236	2,952	3,685	4,741	4,794	3,132	2,952	10.32%	0%
REINO UNIDO	2,745	2,825	2,407	2,614	4,251	5,04	2,825	11.55%	0%
BRASIL	85	279	1,247	2,852	4	5,191	279	162.10%	9%
EXLOVAQUIA	60	294	2,155	3,501	2,816	3,125	294	161.54%	9%
ARGENTINA	1,483	2,178	2,344	2,891	2,705	3,328	2,178	16.22%	0%
OTROS	16,872	22,541	33,396	25,513	32,403	39,507	22,541	17.72%	3%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Dirección de inteligencia Comercial e Inversiones PROECUADOR

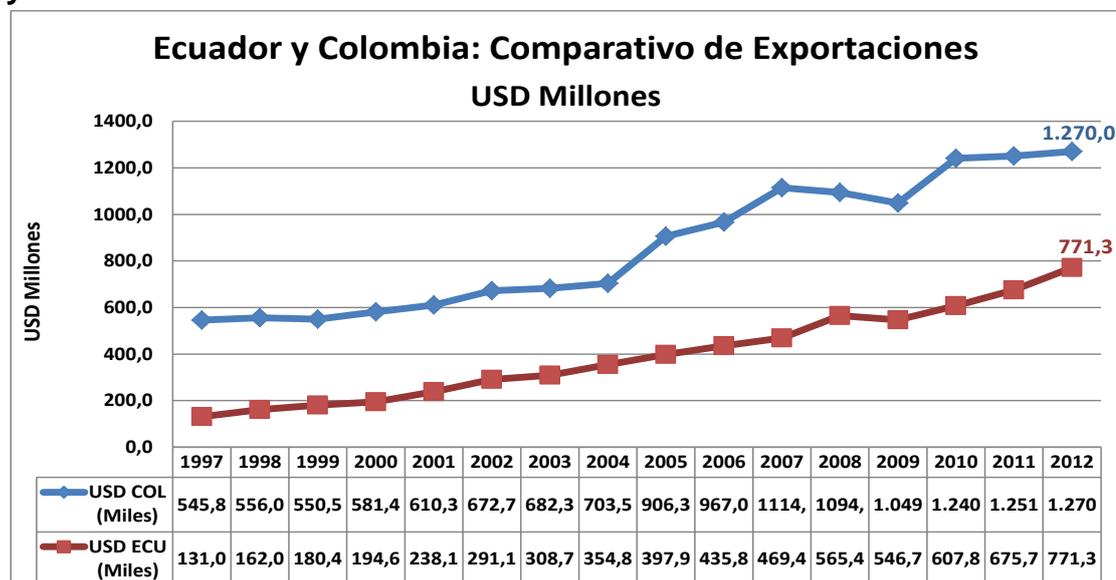
### **3.2.3 Análisis comparativo mercado colombiano vs ecuatoriano**

El sector colombiano tiene similitud al mercado ecuatoriano sin embargo este está en constantes cambios gubernamentales, hasta la fecha esta devaluando su moneda y podría tener serios problemas con la inflación, esto afectaría al mercado ecuatoriano puesto que obviamente sus insumos y sus costos directos e indirectos bajan y al nosotros competir con ellos nos va a costar más puesto que manejamos una moneda internacional como es el dólar. La estrategia colombiana se basa en disminuir las importaciones de insumos y producirlos nacionalmente de esta manera se reduce la salida de dinero el exterior por efectos de la compra de insumos.

Como estrategia el Ecuador necesita subir los aranceles a los productos colombianos, el ingreso de floricultores colombianos deberán enfrentar mayores dificultades y como lo sucedido en lo sucedido en Rusia con la caída del rublo de Rusia. Colombia estratégicamente espera desarrollar nuevas políticas gubernamentales que permitan la exportación permanente de estos productos, sin embargo Ecuador necesita elevar sus estándares de calidad mediante certificaciones que acrediten un producto de calidad internacionalmente pudiéndose así posicionar en el mercado estadounidense como un producto de gran renombre.

En el año 2009 las exportaciones han disminuido en Colombia por factores climáticos del mercado de Estados Unidos sin embargo e independientemente de que las exportaciones de Colombia sean volátiles en el Ecuador su crecimiento ha sido sostenido en los años 2010, 2011, 2012 como se puede observar en la figura 16.

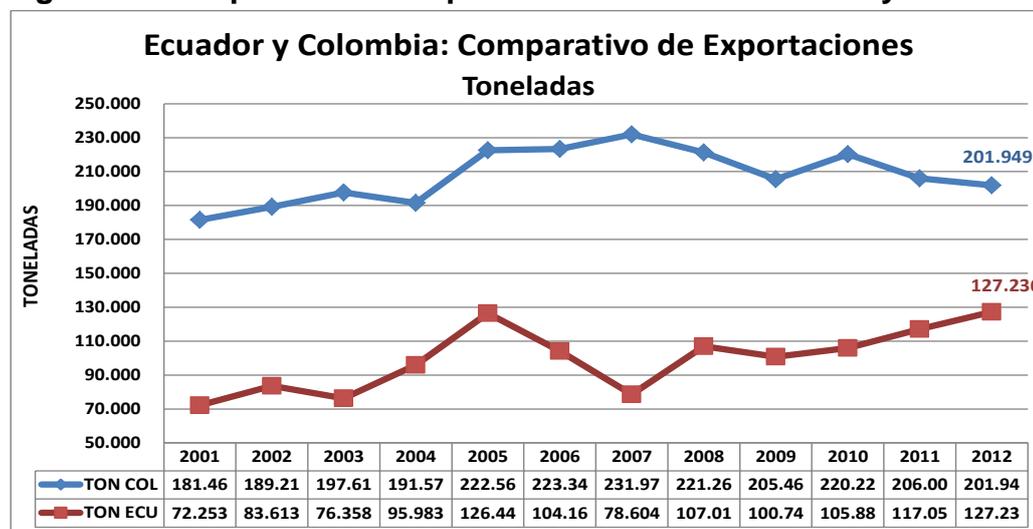
**Figura 17 Comparativo de exportaciones (Usd millones) entre Colombia y Ecuador**



Fuente: TradeMap, Centro de Comercio Internacional

Colombia debido a sus cambios gubernamentales muestra decrecimiento a partir del año 2007, el Ecuador gracias a su estable economía y al apoyo gubernamental que ha tenido por parte del gobierno mantiene un crecimiento constante hasta el 2012. Hasta el momento no se han presentado cifras referentes a los comparativos entre estos dos países, al menos en la industria floricultora.

**Figura 18 Comparativo de exportaciones entre Colombia y Ecuador**



Fuente: TradeMap, Centro de Comercio Internacional

Cabe recalcar que uno de los principales limitantes en la comercialización internacional de las flores en el Ecuador es el uso del transporte, puesto que en los aeropuertos nacionales se emite un horario hasta las doce y media de la noche mientras en el país vecino su horario es toda la noche, esto afecta sin duda alguna la industria floricultora ecuatoriana ya que se pierde tiempo y como es de conocerse siendo las flores un producto de uso delicado no puede pasar tanto tiempo sin llegar a las manos del cliente.

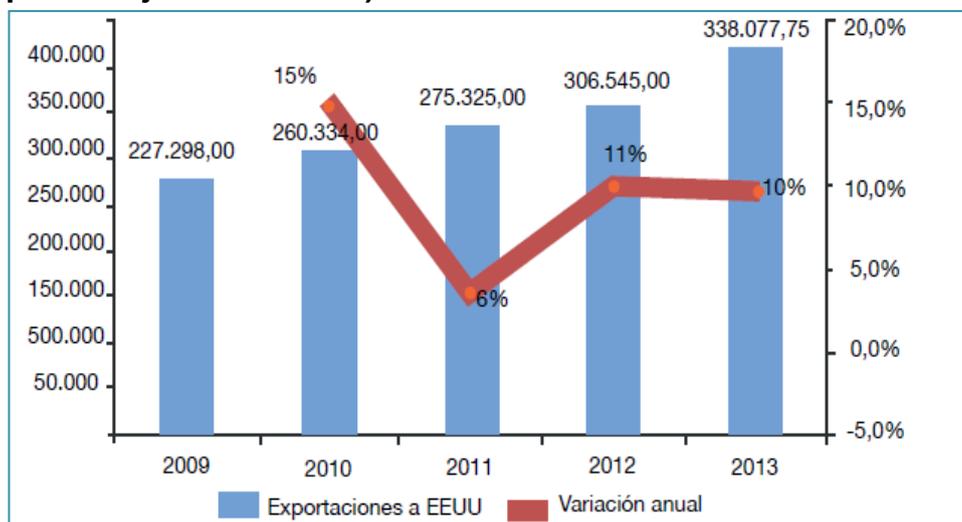
En el mercado Colombiano la infraestructura de transporte de carga es el 95% mientras que el del Ecuador es del 80%, esta varianza se impone si el floricultor exportador desea aplicar una estrategia de reducción de costos bajo una economía de escala (Proecuador, 2014).

#### **3.2.4 Análisis del mercado de destino: Estados Unidos**

En el mercado específico de Estados Unidos las exportaciones han crecido en un 15 % hasta el 2010 a pesar de que el sector en el año 2011 el sector floricultor tuvo una baja del 6 % al mercado estadounidense esto debido a que en el mercado colombiano se desarrollaron estrategias comerciales donde se entregaba el producto a tiempo y bajo una economía de escala.

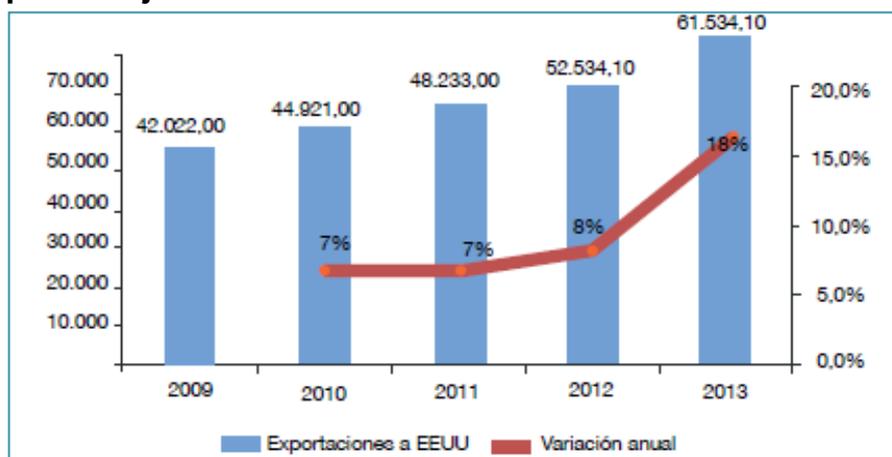
Una estrategia de enfoque logró subir las exportaciones en el año 2012. Ecuador vuelve a subir realizando una mejora en su sistema de producción posicionándose con una estrategia de calidad, para el 2013 baja 1% pero aun así se mantiene por encima de Colombia

**Figura 19 Exportaciones a Estados Unidos (en miles de dólares y porcentaje de variación)**



Fuente: TradeMap, Centro de Comercio Internacional  
Elaboración: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones PROECUADOR

**Figura 20 Exportaciones a Estados Unidos (en miles de toneladas y porcentaje de variación)**



Fuente: TradeMap, Centro de Comercio Internacional  
Elaboración: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones PROECUADOR

Hasta el año 2013 Ecuador se ha mantenido como el segundo proveedor de flores en EE.UU. con casi el 18 % del total importado por nuestro principal socio comercial. Se espera mediante el uso de estrategias competitivas se pueda alcanzar a Colombia y posicionarse como el principal importador de flores al mercado estadounidense.

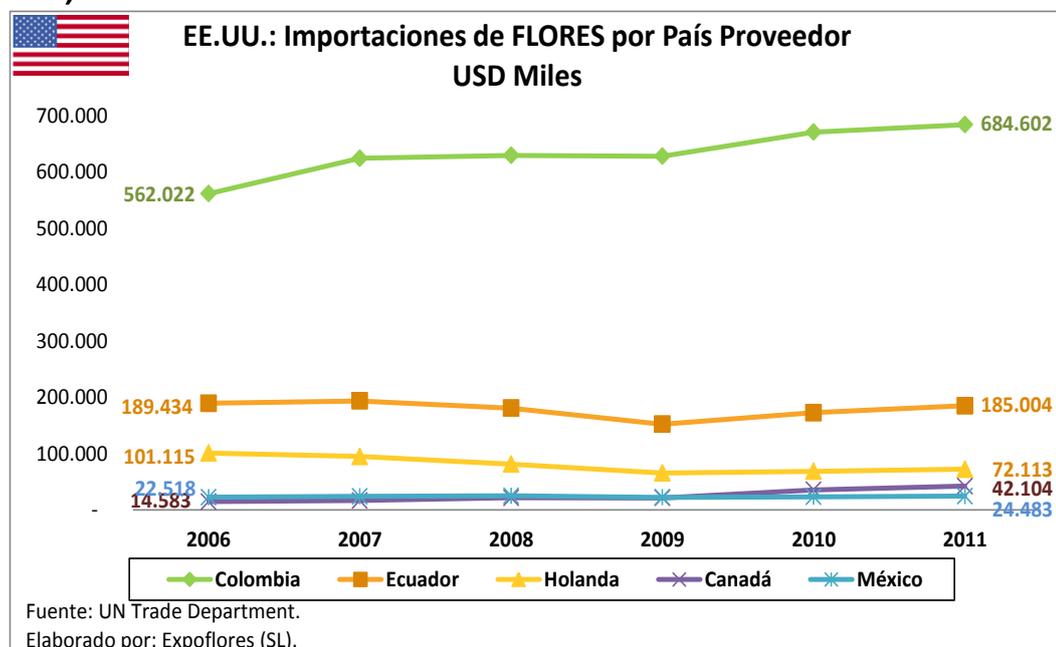
**Tabla 5 EEUU: Importaciones de flores por país proveedor (miles Usd)**

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Var 12/11	Distr. 2012
<b>Mundo</b>	<b>980.198</b>	<b>1.043.617</b>	<b>1.021.196</b>	<b>960.405</b>	<b>1.043.818</b>	<b>1.081.167</b>	<b>1.167.532</b>	<b>8,0%</b>	
1 Colombia	562.022	624.674	629.892	628.405	671.324	684.602	748.844	9,4%	64,1%
2 Ecuador	189.434	193.679	180.839	152.243	172.730	185.004	206.166	11,4%	17,7%
3 Holanda	101.115	94.893	81.353	65.624	68.441	72.113	64.520	-10,5%	5,5%
4 Canadá	14.583	16.554	21.427	21.187	35.635	42.104	43.792	4,0%	3,8%
5 México	22.518	23.892	24.911	22.165	23.248	24.483	25.429	3,9%	2,2%
6 Costa Rica	36.893	37.444	34.677	28.150	24.024	21.705	24.189	11,4%	2,0%
7 Tailandia	11.317	11.860	13.189	12.242	13.424	11.271	14.673	30,2%	1,0%
8 Guatemala	4.962	4.699	5.178	5.317	5.745	8.122	9.730	19,8%	0,8%
9 Perú	4.484	3.349	2.986	2.558	5.046	6.253	7.114	13,8%	0,6%
10 Nueva Zelanda	7.432	8.115	6.240	4.923	4.604	4.097	3.408	-16,8%	0,4%
11 Kenya	1.764	1.802	1.602	2.346	2.656	3.289	2.267	-31,1%	0,3%

Fuente: TradeMap, Centro de Comercio Internacional

Elaboración: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones PROECUADOR

**Figura 21 EEUU: Importaciones de flores por país proveedor (miles Usd)**



Fuente: UN Trade department

Elaboración: Expoflores

El Ecuador exporta al mercado estadounidense el 25.1% de rosas a los Estados Unidos. Como se puede observar en la siguiente tabla entre Ecuador y Colombia se cubre la demanda del mercado estadounidense en un 95% según cifras del Banco Central del Ecuador y de la Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones PROECUADOR(Proecuador, 2014)

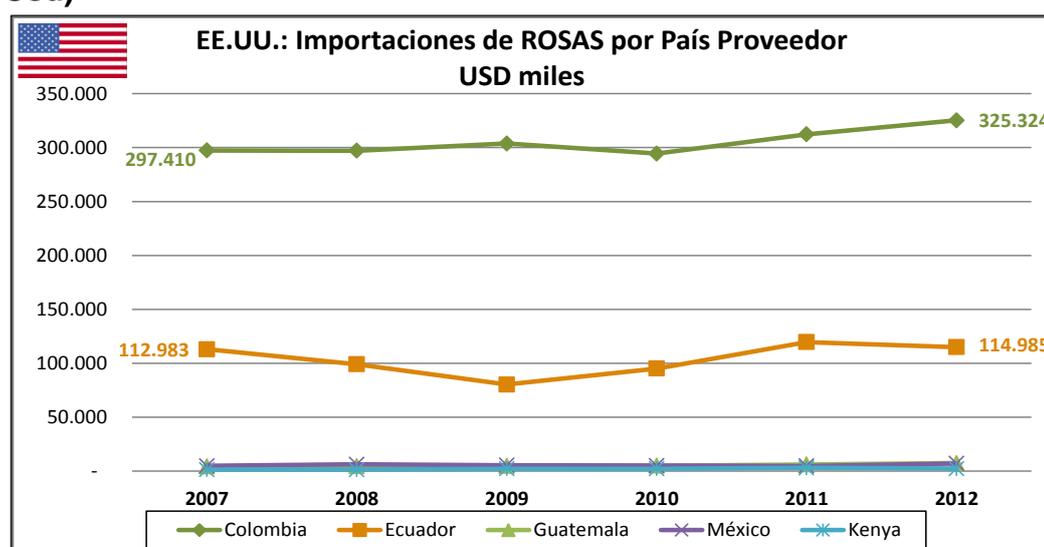
**Tabla 6 EEUU: Importaciones de rosas por país proveedor (miles Usd)**

		2007	2008	2009	2010	2011	2012	Var 12/11	Distr. 2012
	<b>Mundo</b>	<b>425.222</b>	<b>411.244</b>	<b>397.156</b>	<b>402.650</b>	<b>447.325</b>	<b>458.899</b>	<b>2,6%</b>	
1	Colombia	297.410	297.138	303.743	294.463	312.332	325.324	<b>4,2%</b>	70,9%
2	<b>Ecuador</b>	<b>112.983</b>	<b>99.068</b>	<b>80.310</b>	<b>95.077</b>	<b>119.582</b>	<b>114.985</b>	<b>-3,8%</b>	<b>25,1%</b>
3	Guatemala	4.279	4.450	4.817	4.954	6.163	7.358	<b>19,4%</b>	1,6%
4	México	4.829	6.202	5.389	5.027	4.754	7.004	<b>47,3%</b>	1,5%
5	Kenya	1.365	1.374	2.099	2.171	2.981	2.246	<b>-24,7%</b>	0,5%
6	Países Bajos	1.348	805	356	447	895	589	<b>-34,2%</b>	0,1%
7	Etiopía	48	-	-	255	295	578	<b>95,9%</b>	0,1%
8	India	12	-	-	-	98	405	<b>313,3%</b>	0,1%
9	Canadá	345	84	42	166	128	79	<b>-38,3%</b>	0,0%

Fuente: TradeMap, Centro de Comercio Internacional

Elaboración: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones PROECUADOR

**Figura 22 EEUU: Importaciones de rosas por país proveedor (miles Usd)**

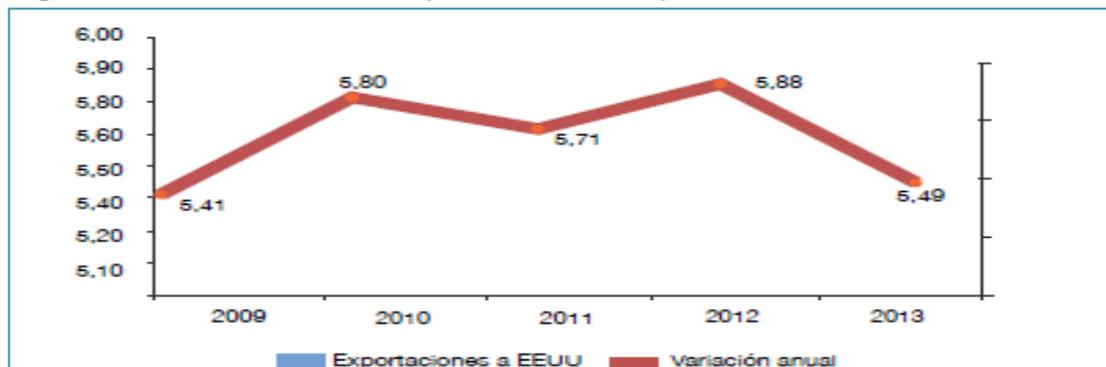


Fuente: UN Trade department

Elaboración: Expoflores

Entre el año 2009 se tiene un precio por kilo de 5.41, en el año 2010 5.80 sin embargo en el año 2011 bajo a un 5.71 y vuelve a subir al año siguiente 5.88 hasta el año 2013 las cifras bajan a 5.49.

**Figura 23 Precio Fob / Kilo (en dólares Fob)**



Fuente: TradeMap, Centro de Comercio Internacional

Elaboración: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones PROECUADOR

Existen dos temporadas de mayor auge en el sector floricultor siendo uno el día de la madre celebrado en todo el mundo. Los consumidores a pesar de los cambios constantes aún son tradicionalistas. Se ha mantenido un crecimiento constante desde el año 2010 y ha tenido un crecimiento del 1.7 % en los Estados Unidos.

**Figura 24 Temporada: día de la mujer**



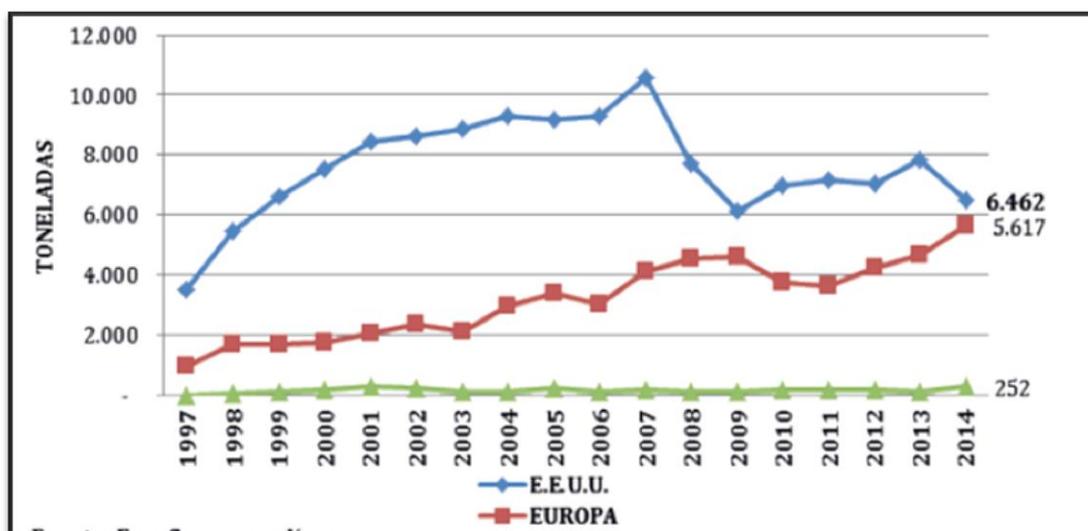
Fuente: UN Trade department

Elaboración: Expoflores

San Valentín

Otro movimiento estacional de las flores es en la época de San Valentín las exportaciones suben de manera acelerada en esta época también para el caso específico de esta investigación se observa que para en la temporada 2014 la industria floricultora presento una caída del 18% en el mercado de Estados Unidos y un crecimiento del 20% en el mercado europeo a nivel de volumen de exportaciones (Proecuador, 2014).

**Figura 25 San Valentín mercado Estados Unidos y Europa**



Fuente: UN Trade department  
Elaboración: Expoflores

El valor exportado de flores tiene un comportamiento histórico ascendente, el crecimiento promedio anual fue del 11% en el periodo 1997-2010; esto equivale a una variación absoluta del 155%, es decir que el valor del 2014 es más del doble del valor exportado en el 2001 (Proecuador, 2013).

En el caso de volumen exportado, se visualiza una conducta irregular, teniendo un valor máximo de 105,733 Tm, mínimo de 74,230 Tm y promedio de 95,272 Tm; en el periodo la variación absoluta fue del 42% que se deriva en un crecimiento promedio anual del 4%. Mientras que la variación del

último año en toneladas fue de 5%, el crecimiento en valor FOB fue de 11% (Proecuador, 2013).

Como se puede observar en la tabla a manera de analizar un comparativo del mercado estadounidense y europeo se observa que el mercado de Estados Unidos es volátil, es decir las exportaciones de flores hacia el mercado estadounidense crece agigantadamente desde el año 1997 hasta el 2006 y da un salto del 15% al año 2007 y vuelve a bajar en el año 2008-2009, para el año 2010 las operaciones exportadoras suben un 5% (Proecuador, 2013).

**Tabla 7 Comparativo temporadas San Valentín 1997 al 2014 (en toneladas)**

	<b>EEUU</b>	<b>▲▼%</b>	<b>EUROPA</b>	<b>▲▼%</b>	<b>OTROS DESTINOS</b>	<b>▲▼%</b>	<b>TOTAL</b>	<b>▲▼%</b>
1997	3.532		921		0		4.453	
1998	5.442	54,1%	1.670	81,3%	31		7.144	60,4%
1999	6.599	21,3%	1.706	2,2%	75	141,2%	8.380	17,3%
2000	7.525	14,0%	1.743	2,1%	135	79,7%	9.402	12,2%
2001	8.439	12,1%	2.066	18,5%	283	110,3%	10.788	14,7%
2002	8.600	1,9%	2.327	12,7%	187	-33,8%	11.114	3,0%
2003	8.849	2,9%	2.110	-9,3%	113	-39,8%	11.072	-0,4%
2004	9.294	5,0%	2.959	40,3%	116	3,1%	12.370	11,7%
2005	9.159	-1,5%	3.363	13,7%	208	78,9%	12.730	2,9%
2006	9.297	1,5%	3.023	-10,1%	92	-55,9%	12.411	-2,5%
2007	10.556	13,5%	4.104	35,8%	126	37,6%	14.786	19,1%
2008	7.731	-26,8%	4.563	11,2%	115	-9,1%	12.409	-16,1%
2009	6.118	-20,9%	4.581	0,4%	115	-0,1%	10.813	-12,9%
2010	6.995	14,3%	3.751	-18,1%	141	23,1%	10.886	0,7%
2011	7.175	2,6%	3.632	-3,2%	162	15,2%	10.969	0,8%
2012	7.014	-2,2%	4.265	17,4%	138	-15,1%	11.417	4,1%
2013	7.840	11,8%	4.649	9,0%	115	-16,7%	12.604	10,4%
2014	6.462	-17,6%	5.617	20,8%	252	119,1%	12.331	-2,2%

Fuente: UN Trade department  
Elaboración: Expoflores

### 3.3 Estudio del campo productor de San Juan de Tabacundo.

#### 3.3.1 Estudio/Análisis de las demás zonas productivas cercanas

En el Ecuador existen 24 provincias, de las cuales hay 33.677ha (aproximadamente 334 Km<sup>2</sup>) dedicados al cultivo de flores, el 73% corresponde a flores permanentes y 26.4% a flores transitorias. Las principales productoras de flores se encuentran en: Pichincha (localizadas en Quito, Cayambe, Checa, Rumiñahui, y Tumbaco); y Cotopaxi, sigue en importancia Azuay, Imbabura y Guayas (exclusivamente con flores permanentes). En menor proporción el grupo de provincias con alguna producción de flores se incluyen: Carchi, Cañar, Chimborazo y Loja; representan el 2.5% de la superficie cultivada de flores(Proecuador, 2014).

De la superficie total cultivada de flores, aproximadamente el 59,6% se producen bajo invernadero que se desglosa en: el 54,3% de flores permanentes, 5,3% de transitorias y 40,4% en campo abierto (19,3% permanentes y 21,1% transitorias).

**Tabla 8 Superficie del cultivo de flores por provincia.**

<b>Provincias</b>	<b>Has 2013</b>	<b>%</b>
Pichincha	2218,5	66%
Cotopaxi	542,9	16%
Azuay	194	6%
Guayas	164	5%
Imbabura	165,4	5%
Cañar	27,2	1%
Chimborazo	26,8	1%
Loja	8	0%
Carchi	21	6%
<b>Total</b>	<b>3,367,7</b>	<b>100%</b>

Fuente:(Proecuador, 2014).

Su relevancia se muestra en las siguientes cifras:

- Cubren el 88,5% de la superficie cultivada (del cual el 65,1% de flores son permanentes y el 23,4% flores transitorias).
- Comercializan el 99,1% de los tallos, que se desglosa en 92,4% al comercio exterior y el 6,7% al comercio interior (cubriendo el 100% del comercio exterior y el 88,1% del interior).
- Tienen el 99,6% del mercado que se desagrega en 98,3% al internacional y 1,3% del nacional.

### **3.3.2 Actividad florícola en el cantón Pedro Moncayo**

El cantón Pedro Moncayo fue creado el 26 de septiembre de 1911, con las Parroquias de Tabacundo, La Esperanza, Tocachi, Malchinguí, Atahualpa y San José de Minas. Para finalmente quedar conformado en la actualidad con su cabecera cantonal Tabacundo y sus parroquias de: Malchinguí, Tocachi, La Esperanza, Tupigachi.

“El cantón Pedro Moncayo Antiguo asentamiento prehispánico y pre incásico de la parcialidad Cochasquí, famoso por su sitio arqueológico – Pirámides de Cochasquí- y por... resistencia a la invasión incásica,... liderada por la mujer que estuvo al frente de Cochasquí: la “Quilago”. ... Pedro Moncayo conserva su fuerte raíz indígena, especialmente en la zona nororiental. Además, en su incansable gesta libertaria, Simón Bolívar estuvo allí del 15 al 16 de julio de 1823... ”(Visita Ecuador, 2014).

#### **a) Situación Geográfica del cantón Pedro Moncayo**

Los centros poblados están ubicados en las laderas medias del volcán Mojanda, con gran diversidad de climas, asociadas a los distintos pisos ecológicos.

**Figura 26 Situación Geográfica del Cantón Pedro Moncayo**



Fuente:(Proecuador, 2014).

UBICACIÓN: Nororiente de la provincia de Pichincha

EXTENSIÓN: 339,10 Km<sup>2</sup>

ALTITUD: Desde 1730 hasta 4300 m.s.n.m

TEMPERATURA MEDIA ANUAL: 14,8 °C

**Tabla 9 Distribución poblacional por parroquias**

Provincias	Población	%
Tabacundo	11,699	46%
Tupi Gachi	5,21	20%
Malchingui	3912	15%
La Esperanza	3276	13%
Tocachi	1587	6%
<b>Total</b>	<b>25594</b>	<b>100%</b>

Fuente:(Proecuador, 2014).

## b) División Política de la parroquia San Juan de Tabacundo

El cantón Pedro Moncayo se divide en 5 parroquias, cada una con sus respectivos barrios y comunidades, como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 10 División Política de la Parroquia Tabacundo**

Área	Parroquia	Barrios y comunidades
Urbana	Tabacundo	<b>Barrios:</b> La Quinta, Mama Nati , Pasquel, La Banda, San Rafael , El Calvario, 18 de Septiembre, Tabacundo Moderno, Carrera Sucre
		<b>Comunidades:</b> San Luís de Ichisí, San José Grande, Cananvalle, Guayllaro Grande, Picalquí, Puruhantag, Pucalpa, Nuevo San José, San José Chico.

Fuente: (Proecuador, 2014).

### 3.3.3 Empresas florícolas del cantón Pedro Moncayo

El paisaje del cantón Pedro Moncayo, ha variado notablemente en los últimos años, ha pasado del color verde en sus llanuras y montañas, a un color blanco de los plásticos de los invernaderos de las varias empresas florícolas, que se implantaron en esta zona.

Las primeras empresas de flores se ubicaron en terrenos de ex haciendas, pues principalmente necesitaban de agua de riego y luminosidad, debido a esto se revalorizó el precio de las tierras. En la etapa inicial, varias empresas contaron con capitales y asesoramiento técnico colombiano e israelita. Según la página [www.elciudadano.com.ec](http://www.elciudadano.com.ec), en relación al número de empresas florícolas ubicadas en el cantón Pedro Moncayo manifiesta: “En la zona de Tabacundo funcionan 156 empresas florícolas, donde trabajan un promedio de 80 personas por empresa, según estimaciones de

la Secretaría de los Pueblos y Participación Ciudadana (SPPC).

#### **a) Inversión requerida**

Las inversiones requeridas para la producción por hectárea de flores son altas aproximadamente de USD 250.000 por hectárea, limitando a los inversionistas nacionales por su alta inversión. Por las altas ganancias económicas de producción por hectárea de flores, las diferentes entidades financieras han abierto sus puertas a los empresarios florícolas para financiar sus inversiones, por lo que se podría decir que si existe facilidad de financiamiento para esta actividad, dependería de cada caso.

#### **b) Producción**

La producción exportable del Cantón se ubica en alrededor de las 25.000 cajas semanales, que representan siete millones y medio de tallos por semana con un valor aproximado de USD 7'500.000 mensuales (ProEcuador, 2013). El Cantón es uno de los más importantes en producción de flores a nivel nacional, a continuación se muestra un gráfico en donde se puede comparar con otros cantones de producción.

La producción de hectáreas de flores en el cantón Pedro Moncayo es de 568.80 hectáreas aproximadamente. En esta zona se producen diferentes tipos de rosas, con más de 300 variedades entre rojas y de colores, convirtiéndonos en unos de los cantones con mayor número de hectáreas cultivadas y productoras de diferentes gamas de colores.

### **c) Calidad en la producción florícola**

Uno de los factores más importantes de la actividad florícola ecuatoriana, son sus condiciones climáticas, caracterizadas por su clima que permiten el desarrollo de una variedad importante de flores; por otro lado, la luminosidad que ofrece el Ecuador. El cantón Pedro Moncayo reúne todas estas características importantes que favorece la constitución de un buen producto de tallos largos, gran tamaño del botón, colores intensos, cualidades que han dado al producto ecuatoriano una diferenciación comparativa con respecto a otros países productores

### **3.4. Estudio cuantitativo en el sector San Juan Tabacundo**

Este proyecto de investigación se centra en un diseño descriptivo y explicativo, que permitirá evaluar positivamente los actores del sistema de comercialización de la industria floricultora así como su principal desenvolvimiento en el mercado objetivo. El carácter de este estudio se define como esencialmente exploratorio, debido al insuficiente conocimiento que existente en el país sobre las variables que inciden en la comercialización de las flores en el Ecuador por parte de los floricultores del cantón San Juan de Tabacundo. El análisis de la industria floricultora en el Ecuador será el punto de partida para determinar la problemática que enfrenta los floricultores al momento de comercializar sus productos y sus posibles causas. A continuación se describe los tipos de investigación a utilizar.

#### **3.4.1. Población y muestra**

##### **a) Población**

Según (Sábado, 2009) población “es el conjunto de todos los individuos que cumplen ciertas propiedades y de quienes deseamos

estudiar ciertos datos”. Para el caso específico de esta investigación se indica que la zona de estudio es San Juan de Tabacundo (cantón Pedro Moncayo), según fuente de ProEcuador se encuentran registrados 160 personas dedicadas a la producción y comercialización de flores.

#### **b) Muestra**

Debido a que la población a estudiar es pequeña no se utilizara formula estadística y solo se aplicara muestra de juicio.

### **3.4.2. Técnicas de la investigación**

Las técnicas utilizadas en la presente investigación son la encuesta a los productores de San Juan de Tabacundo y la entrevista a un directivo de Exploflores (Anexo 1). Se espera conocer las diferentes necesidades y expectativas que tienen los floricultores del cantón San Juan de Tabacundo.

#### **a) Entrevista**

Se espera mediante el uso de esta técnica conocer los problemas de comercialización que enfrentan el floricultor al momento de “Negociar” sus flores en el mercado norteamericano.

#### **b) Encuesta**

Es un complemento de la entrevista para profundizar en ciertos aspectos de la investigación, consiste en una investigación dirigida a los productores de flores San Juan de Tabacundo y su finalidad es determinar las necesidades insatisfechas que giran alrededor de la producción de flores. La encuesta dispone de preguntas cualitativas, cuantitativas así como de datos del tema de investigación.

Las preguntas de la encuesta son de la siguiente manera:

- **Cerradas:** Están constituidas por dos variables Si o No.
- **De elección múltiple:** Es aquella que cuenta con elecciones múltiples de respuesta

### **3.4.3. Tratamiento estadístico de la información**

Para presentar los resultados del análisis de la información se realizará los siguientes pasos:

1. Identificar el objeto de la situación
2. Desarrollar el proceso investigativo en el campo de estudio
3. Analizar los datos tomados en la investigación de campo
4. Exponer los datos analizados
5. Elaborar conclusiones

### **3.4.4. Presentación de los resultados**

El estudio enfatizará centralmente en conocer los atributos buscados al momento de comercializar sus flores internacionalmente. No obstante, también se consultará sobre las acciones y percepciones que el entrevistado tenga sobre materias que van mucho más allá de la producción de este tipo de producto, sino también la comercialización de las flores y la problemática en la cadena de valor.

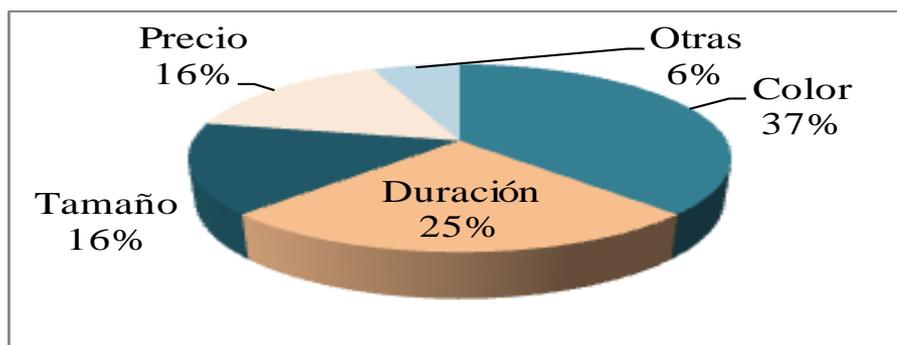
1. ¿Señale a continuación cuáles considera usted que son las características de mayor relevancia al momento de seleccionar las rosas para la venta?

**Tabla 11 Características de venta de flores**

Ítem	VARIABLES	Frecuencia	Porcentaje
<b>1</b>	Color	60	38%
	Duración	40	25%
	Tamaño	25	16%
	Precio	25	16%
	Otras	10	6%
	Total	160	100%

Fuente y elaboración: Autoras

**Figura 27 Características de venta de flores**



Fuente y elaboración: Autoras

Según la encuesta realizada a 160 floricultores estos indican que el color de la flor es la variable de mayor relevancia (38%) seguido de su duración con un 25%; el tamaño y el precio continúan en importancia con un 16% cada uno. Cabe recalcar que la duración de la flor dependerá de la infraestructura utilizada al momento del envío.

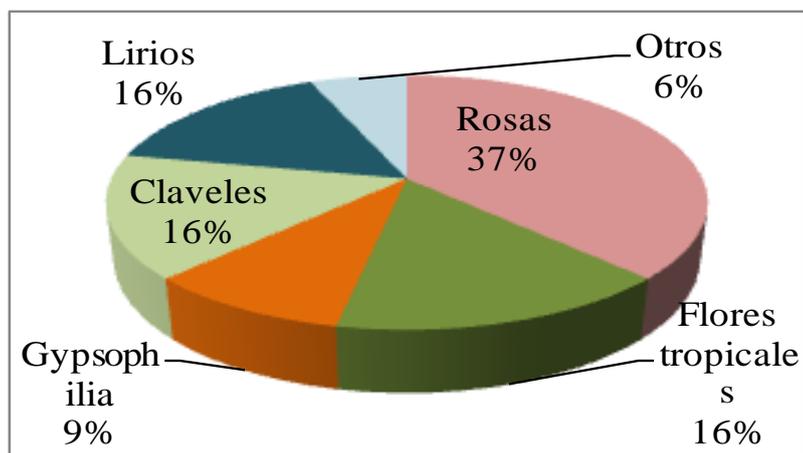
## 2. Cuál es la variedad que Ud. mas comercializa

Tabla 12 Variedades de Flores cultivadas

Ítem	Variables	Frecuencia	Porcentaje
2	Rosas	60	38%
	Flores tropicales	25	16%
	Gypsophilia	15	9%
	Claveles	25	16%
	Lirios	25	16%
	Otros	10	6%
	Total	160	100%

Fuente y elaboración: Autoras

Figura 28 Variedades de Flores cultivadas



Fuente y elaboración: Autoras

La variedad que más se comercializan son las Rosas con un 38%, seguido de las flores tropicales, claveles y lirios con un 16% cada uno, el 9% restante son las Gypsophilia y otras flores del mercado.

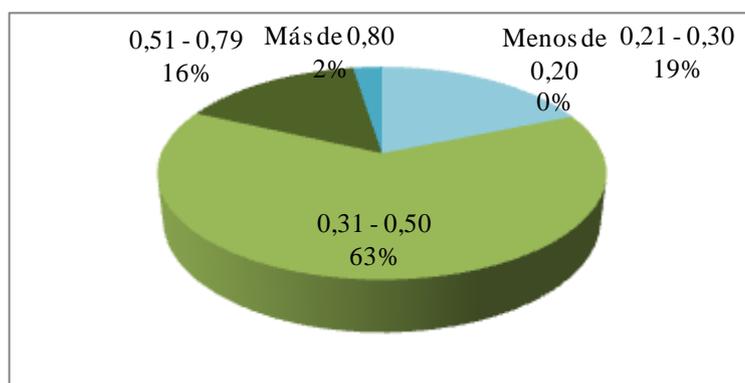
3. ¿En base a los valores determinados, señale cuál es su precio promedio de compra por tallo?

**Tabla 13 Precio Promedio de la compra por tallo**

Ítem	Variables	Frecuencia	Porcentaje
3	Menos de 0,20	0	0%
	0,21 - 0,30	30	19%
	0,31 - 0,50	101	63%
	0,51 - 0,79	25	16%
	Más de 0,80	4	3%
	Total	160	100%

Fuente y elaboración: Autoras

**Figura 29 Precio Promedio de la compra por tallo**



Fuente y elaboración: Autoras

Según la encuesta realizada a los 160 productores de la zona de Tabacundo indican que, la mayoría de los tallos son adquiridos a un valor de 0.31 -0.50 con un 63% de aceptación; un 19% adquiere el tallo a un valor de 0.21 -0.30. Pues bien analizando esta variación es importante resaltar que el costo de producir no es tan barato quizás por la sobreoferta o diferentes factores sociales externos de los consumidores.

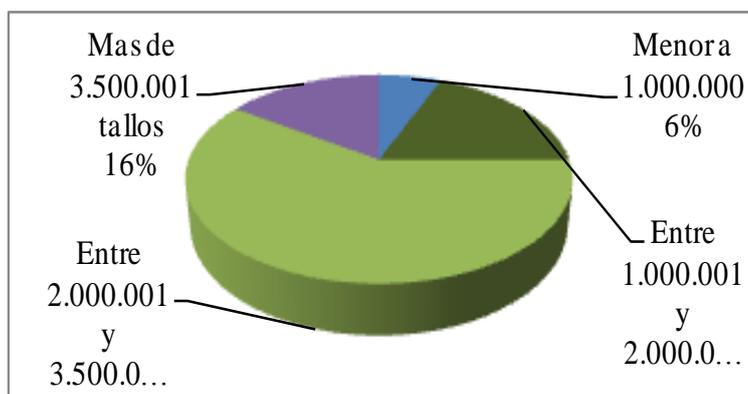
4. ¿Refiriéndose exactamente a los rangos establecidos, indique los volúmenes anuales de producción de flores (número de tallos)?

**Tabla 14 Rangos establecidos de producción**

Ítem	Variables	Frecuencia	Porcentaje
<b>4</b>	Menor a 1.000.000	10	6%
	Entre 1.000.001 y 2.000.000 tallos	30	19%
	Entre 2.000.001 y 3.500.000 tallos	95	59%
	Mas de 3.500.001 tallos	25	16%
	Total	160	100%

Fuente y elaboración: Autoras

**Figura 30 Rangos establecidos de producción**



Fuente y elaboración: Autoras

De 160 productores de flores en Tabacundo el 59% indica que los rangos establecidos de producción son entre 2.000.001 a 3.500.000 tallos, cifra obtenida por este grupo de floricultores que indica que la exportación de flores es creciente en todo momento, un porcentaje de 19% indica que comercializa tallos entre 1.000.001 a 2.000.000 tallos es decir bastante menor al primero, sin embargo no deja de ser un mercado atractivo para la industria.

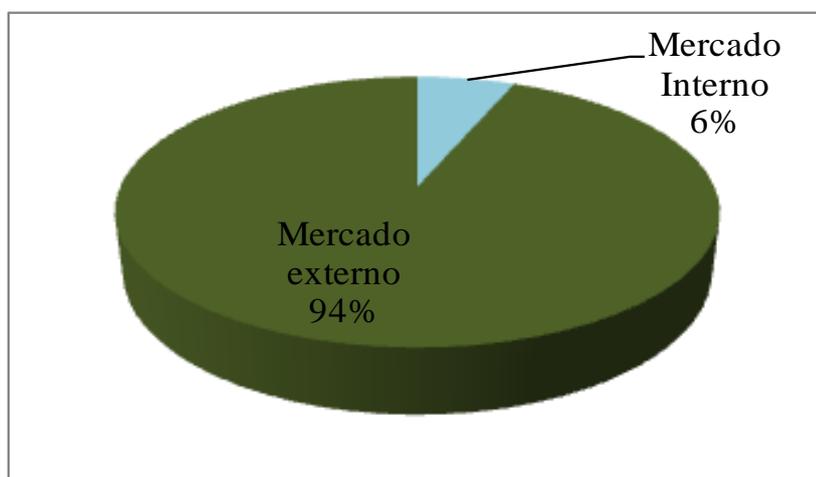
5. ¿Señale cuál es el destino de la producción de flores de la empresa florícola?

Tabla 15 Destino de producción de flores

Ítem	Variables	Frecuencia	Porcentaje
5	Mercado Interno	10	6%
	Mercado externo	150	94%
	Total	160	100%

Fuente y elaboración: Autoras

Figura 31 Destino de producción de flores



Fuente y elaboración: Autoras

El 94% de la producción de flores es exportada. Nótese en el capítulo dos de esta investigación los principales destinos de estos productos en el mercado internacional.

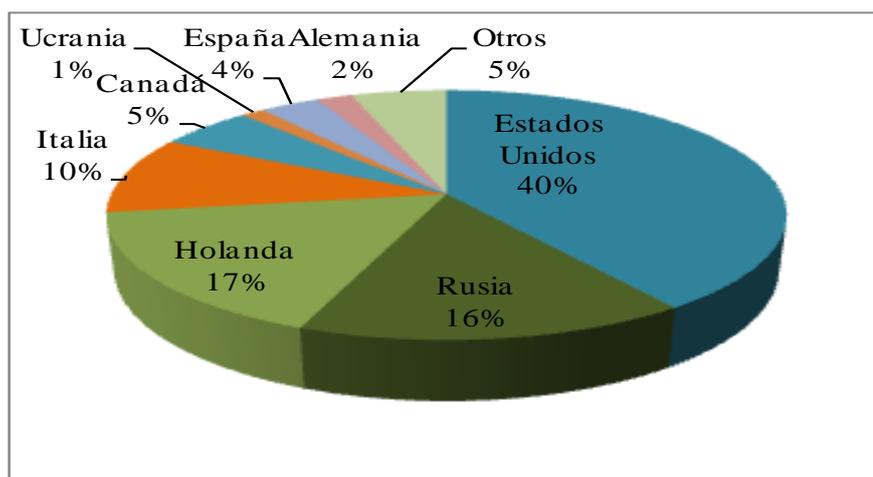
**6. Si el destino fue internacional. Responda a que países se encuentra dirigida la producción de sus flores**

**Tabla. 16 Destino internacional de la producción de flores**

Ítem	VARIABLES	Frecuencia	Porcentaje
<b>6</b>	Estados Unidos	60	40%
	Rusia	24	16%
	Holanda	25	17%
	Italia	15	10%
	Canadá	8	5%
	Ucrania	2	1%
	España	5	3%
	Alemania	3	2%
	Otros	8	5%
	<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

Fuente y elaboración: Autoras

**Figura 32 Destino internacional de la producción de flores**



Fuente y elaboración: Autoras

El mayor destino de exportación de las flores ecuatorianas es Estados Unidos con 40%; Seguido en importancia se encuentra Holanda con 19% e Italia con 10% y países Europeos como España 4% y Alemania 2%.

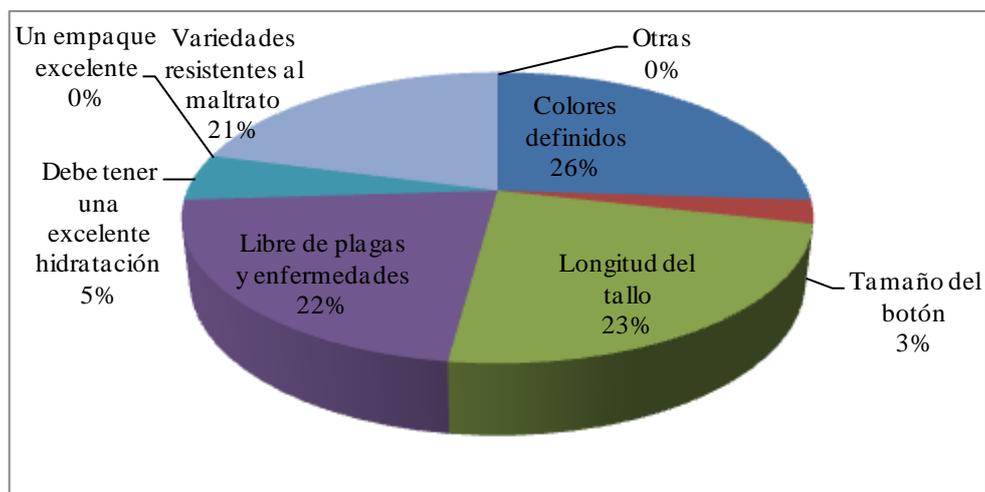
**7. ¿De las siguientes opciones, indique que características debe tener la flor para ser exportada?**

**Tabla 17** Características de las flores de exportaciones

Ítem	VARIABLES	Frecuencia	Porcentaje
<b>7</b>	Colores definidos	50	26%
	Tamaño del botón	5	3%
	Longitud del tallo	45	23%
	Libre de plagas y enfermedades	42	22%
	Debe tener una excelente hidratación	10	5%
	Un empaque excelente	0	0%
	Varietades resistentes al maltrato	40	21%
	Otras	0	0%
	<b>Total</b>	<b>192</b>	<b>100%</b>

Fuente y elaboración: Autoras

**Figura 33** Características de las flores de exportaciones



Fuente y elaboración: Autoras

De los 160 encuestados indica que entre las características principales de las flores son colores definidos 26% seguido de la longitud del tallo 23% y libre de plagas 22%, con un porcentaje bastante menor se encuentran una excelente hidratación y el tamaño del botón 3%.

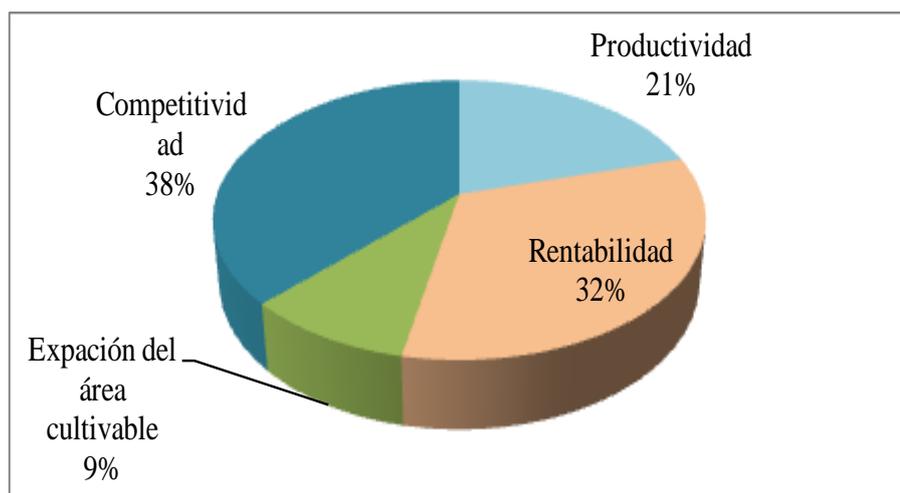
**8. ¿Considera usted que el mejoramiento del sector florícola incide directamente en?**

**Tabla 18 Optimización de la industria floricultora**

Ítem	VARIABLES	Frecuencia	Porcentaje
<b>8</b>	Productividad	33	21%
	Rentabilidad	52	33%
	Expación del área cultivable	15	9%
	Competitividad	60	38%
	Total	160	100%

Fuente y elaboración: Autoras

**Figura 34 Optimización de la industria floricultora**



Fuente y elaboración: Autoras

Según la encuesta realizada a los 160 productores de la zona de Tabacundo indican que, el mejoramiento del sector florícola está dirigido a una mayor competitividad internacional 38%, sin embargo la rentabilidad continúa con un 32% y la productividad con el 21%.

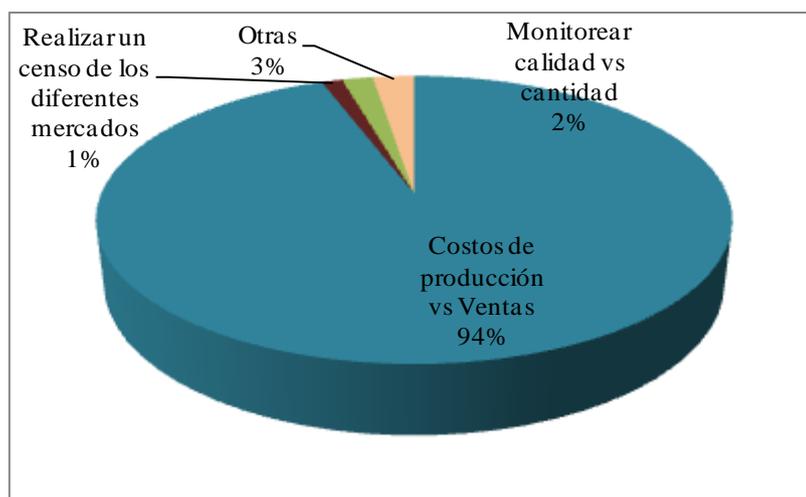
## 9. ¿Indique la manera como su empresa florícola mide su rentabilidad?

**Tabla 19** Forma de medir la rentabilidad

Ítem	Variables	Frecuencia	Porcentaje
9	Costos de producción vs Ventas	151	94%
	Realizar un censo de los diferentes mercados	2	1%
	Monitorear calidad vs cantidad	3	2%
	Otras	4	3%
	Total	160	100%

Fuente y elaboración: Autoras

**Figura 35** Forma de medir la rentabilidad



Fuente y elaboración: Autoras

La mayoría de los productores miden su rentabilidad con respecto a sus costos 94%. Seguido de otras con un 3% y un monitoreo contantes del 2%.

En base a los datos obtenidos, en el capítulo cuarto se presentará la propuesta que permita desarrollar estrategias para el incremento de competitividad de las flores producidas en la zona de San Juan de Tabacundo.

## CAPITULO IV

### PROPUESTA

#### 4.1. Título

Estrategias competitivas para la comercialización de flores ecuatorianas a los Estados Unidos desde la Asociación “Hacienda La Florencia” del cantón San Juan de Tabacundo.

#### 4.2. Datos informativos:

**Área que cubre la propuesta:** Cantón Pedro Moncayo, San Juan de Tabacundo

**Fecha de presentación:** Enero 2015

**Fecha de culminación:** Diciembre 2019

#### 4.3. Datos informativos de la propuesta:

##### 4.3.1. Naturaleza y tipo de la propuesta:

CAMPO: Comercial

ÁREA: Comercialización de Flores al mercado de Estados Unidos

ASPECTO: Dinamización de la Industria Floricultora

##### 4.3.2. Beneficiarios

#### Figura 36 Beneficiarios Directos e Indirectos



#### **4.4. Problema a solucionar:**

El Ecuador en la actualidad registra continuas reducciones respecto al volumen de producción y comercialización de las flores. La dificultad en la comercialización de los productos es debido a la dependencia de los intermediarios, esto contribuye a que las empresas no logren sus metas de ventas y utilidades, razón por la cual se necesita definir y ejecutar una estrategia de comercialización que le permita alcanzar sus objetivos.

#### **4.5. Objetivo general de la propuesta**

Ofrecer un producto diferenciado de alta calidad a un precio inferior que ofrece la competencia (intermediarios), a un segmento de mercado (floristerías) con visión de calidad.

#### **4.6. Misión y visión de la propuesta**

##### **4.6.1. Misión**

“Ofrecer productos de notoria calidad que satisfagan los gustos y preferencias de los consumidores, tanto locales como internacionales para lograr ser competitivos”.

##### **4.6.2. Visión**

“Transformar el sector floricultor del cantón de Pedro Moncayo en líder de calidad a nivel nacional e internacional”.

#### 4.7. Desarrollo de la propuesta

Para alcanzar los objetivos previstos, deberá implementarse el proceso de planificación que deberá ser desarrollado en forma conjunta por las instituciones gubernamentales, financieras, los productores y personas interesadas en el mejoramiento de la comercialización de las flores las estrategias a utilizar se dividirán en las siguientes áreas:

**Figura 37 Desarrollo de la propuesta**



Elaborado por: Autoras

**Tabla 20 Foda sector florícola cantón Pedro Moncayo, San Juan de Tabacundo**

FODA	Fortaleza (F)	Debilidades (D)
	Organizados en microempresas (personaría en tramite) Infraestructura y equipo propio Capacidad técnica de dar valor agregado (arreglos florales y decoraciones) Voluntad de crecimiento. Disponibilidad de un área adicional de producción. Conocimientos de técnicas de producción de otras especies de flores de corte. Excelente calidad de sus rosas Características de follaje del producto maravillosas (tallo grueso y largo, punto de boton grande, diversidad de colores) Orden fija de entrega de flor Posee agua para riego en cantidades altas	Bajo costo de producción de los productos sustitutos Altos costos de producción de la rosa Baja productividad en la rosa Distribución de la rosa a su punto final a través de intermediarios Alta amenaza de enfermedad de la rosa Deteriorada infraestructura de almacenamiento del producto
Oportunidades (O)	FO	FA
Posicionamiento de la rosa ecuatoriana en el mundo muy privilegiada. Tecnología en crecimiento en cuanto al sistema de riego computarizado. Expansión de los lugares de destino de las rosas Crecimiento como florícola Temporadas de compra masiva de la rosa a precios altos. Crecimiento del PIB. Crecimiento poblacional.	1. Utilizar la buena infraestructura de la florícola y aplicar tecnologías en crecimiento. (F4, O2) 2. Diseñar una página WEB para dar a conocer los diversos productos que posee la hacienda la Florencia.(F1,O3) 3. Mejorar la calidad del producto con la aplicación de tecnologías en crecimiento y de esta forma lograr una mejora en el precio del producto. (F1, O2)	1. Mejorar la infraestructura de almacenamiento y de esta forma conservar el producto en buena calidad para su venta en distintos mercados. (D6, O3) 2. Buscar la comercializadora que de acuerdo al precio llene nuestras expectativas.(D2,O4)
Amenazas (A)	DO	DA
Productos sustitutos de la rosa Abundante competencia florícola Temporadas de verano, precios bajos de la rosa. Efectos climáticos Bajo crecimiento de la balanza comercial. Tasa de inflación alta Alto porcentaje de desempleo.	1. Utilizar adecuadamente la infraestructura de la florícola para mejorar la calidad del producto. (F4, A2) 2. Favorecerse de la calidad del producto para ampliar el área productiva en base a un correcto manejo de procesos. (F1, A4)	1. Mejorar la productividad de la rosa para mejorar la competencia florícola. (D3,A2) 2. Implantar un nuevo canal de distribución de las flores.(D4, A2)

Elaborado por: Autoras

#### **4.8. Análisis de las cinco fuerzas de Porter aplicadas al sector florícola del cantón Pedro Moncayo, San Juan de Tabacundo**

La herramienta o modelo estratégico diseñado por Michael Porter, es muy útil para analizar el macro y el mercado de las industrias en la cual se desea ingresar, así podemos tener una visión más clara del entorno.

##### **4.8.1. Rivalidad**

Esta fuerza es un factor de mucha importancia para así tener conocimiento del nivel competitivo del sector floricultor dentro y fuera del Ecuador

###### **a) Nacional**

En la industria de producción de flores al nivel nacional se puede determinar que existen muchos ofertantes por lo cual podemos precisar que existen muchos competidores, ya al cuantificarlos podemos precisar que el Ecuador tiene un número aproximado de 571 haciendas dedicadas a la producción de flores, las cuales al totalizarlas por hectáreas llegarían a ser unas 4000 has, son en su totalidad 13 provincias que se dedican a esta actividad entre ellas: Pichincha, Imbabura, Cotopaxi, etc. (Gomez, Carolina; Egas , Agustin, 2014).

Dentro del sector floricultor también existen otros competidores como son las fincas florícolas en cual se las puede clasificar como fincas pequeñas y fincas grandes, las pequeñas representan extensiones de tierra 6.10 hectáreas y las fincas grandes floricultoras tienen extensiones de tierra promedio 37.1 hectáreas de flores en producción, si realizamos un análisis porcentual se puede determinar que el número de fincas pequeñas es mayor que a las grandes y haciendas lo cual representaría

al 62% de la producción de flores a nivel nacional (Gomez, Carolina; Egas , Agustin, 2014).

#### **b) Internacional**

Al nivel de Suramérica el principal rival en sector florícola es la producción colombiana, dado que ambos países tienen una homogeneidad de ecosistema y biodiversidad en flores, una ventaja que tiene el mercado colombiano sobre el ecuatoriano es el incentivo y respaldo que le dan el gobierno colombiano con sus políticas económicas, ellos obtienen un subsidio de alrededor de 75 millones de dólares americanos.

Dentro de las exportaciones globales se puede precisar que los países bajos son el principal competidor en la producción de flores, el cual representa el 50% del total de las exportaciones mundial.

#### **4.8.2. Nuevos Competidores**

Al analizar los nuevos posibles competidores que ingresen al sector, se deben de tomar como base de análisis las barreras de ingreso y salida al mercado, estas barreras suelen imponerla los mismo competidores de esta industria (Gomez, Carolina; Egas , Agustin, 2014).

##### **a) Barreras de entrada**

En este punto se debe analizar qué empresas o corporaciones mantienen economías de escala y en esta industria en el mercado ecuatoriano existen el Grupo Dole con 120 has, Royhal Flowers con un total de 110 has, Sunrite Farms con 90 has, es así que estas empresas representan un 10% de las producción nacional de flores y por el otro lado el

otro 90% comprende a 500 productores (Gomez, Carolina; Egas , Agustin, 2014).

El factor más importante al momento del ingreso es la inversión, que por hectárea se necesitarían unos 350.000 dólares, pero esto ha sido incentivado con créditos que se les otorgan a la industria y el otro factor de atracción, si se lo podría llamar así, es que la rentabilidad del negocio es muy alta (Gomez, Carolina; Egas , Agustin, 2014).

#### **4.8.3. Poder de Negociación de Proveedores**

Dentro del poder de negociación proveedores del sector floricultor, se debe de analizar lo que es la materia prima como la semilla, abonos y lo que comprende el proceso de embalaje y empaquetamiento

Los proveedores de embalaje y empaquetamiento, no tienen mayor influencia en el mercado porque existe mucha oferta para estos productos y el mercado mismo se autor regula, lo que hace que bajen sus precios para poder competir.

La materia prima y abonos como son semillas si influyen mucho en el proceso de producción porque el costo de la semilla certificada es alto y son muy pocos los ofertantes que brinden la garantía de una semilla de calidad (Gomez, Carolina; Egas , Agustin, 2014).

#### **4.8.4. Desarrollo de Productos Sustitutos**

Los producto sustitutos afectan a la competencia de la industria, dentro del sector florícola existen muchos productos sustitutos como son los chocolates, tarjetas, flores de plásticos e inclusive un libro.

Pero podemos considerar como su sustituto directo son las flores de plástico, las cuales tienen ciertas ventajas como son que no se ven

afectadas con el tiempo su tiempo de vida útil es muy elevada (Gomez, Carolina; Egas , Agustin, 2014).

Las flores naturales aún sigue siendo la primera opción como objeto de presentes al nivel mundial, y una de las ventajas de las flores ecuatorianas es su biodiversidad y calidad que se producen dentro de nuestro país, lo cual hace que tenga una gran demanda y aceptación en mercados internacionales (Gomez, Carolina; Egas , Agustin, 2014).

#### **4.8.5. Poder de Negociación de los Consumidores**

El poder de negociación de los consumidores es el último eslabón de la cadena de las cinco fuerzas de Michel Porter, los consumidores o clientes obtienen este poder sobre las empresas cuando los ofertantes en este caso los productores de flores no obtienen ninguna ventaja ni competitiva ni comparativa, ofrecen un producto de similares características que el de sus competidores.

Por estas razones los compradores, pueden hacer bajar los precios gracias a su poder alto de negociación por estas razones se aconseja que los floricultores manejen una buena imagen corporativa y obtener sellos y certificados de calidad e ir desarrollando economías de escalas.

#### **4.9. Actividades a desarrollarse**

##### **4.9.1. Estrategias de comercialización**

Las organizaciones se crean porque el trabajo que deben realizar no puede hacerlo una sola persona, éste tiene que dividirse adecuadamente entre sus miembros, es decir, de acuerdo a sus capacidades y habilidades, a fin de que a ningún individuo se le asigne una carga de trabajo demasiado pesado o viceversa.

## a) Precio

Las estrategias de precios recomendadas radican en la diferenciación de los mismos, dado que fluctúan de acuerdo a la variedad, tamaño de los tallos, época y condiciones de la oferta de los productos. En base a la estructura de mercado identificado para las flores, se ha determinado los siguientes precios promedios a nivel de puntos de venta.

**Tabla 21 Precio de flores dependiendo de la estacionalidad**

Variedad	Medida (cm)						Precio promedio \$
	50	60	70	80	90	100	
Vandela	0,18	0,22	0,3	0,35	0,4	-	0,29
Forever Young	0,22	0,28	0,35	0,4	0,45	0,55	0,38
Topaz	0,25	0,3	0,45	0,55	0,6	-	0,43
Mondial	0,25	0,3	0,45	0,55	0,6	-	0,43
Cherry Oh	0,25	0,39	0,7	0,8	-	-	0,54

**Elaborado por:** Autoras

Cabe señalar que las flores no son productos de consumo masivo, denominándose como un producto no duradero, exclusivo o estacional, es por ello que las empresas florícolas tienen irregulares exportaciones durante todo el año, existiendo fechas en las que existe gran demanda del producto en el extranjero.

En el cuadro adjunto se puede observar un presupuesto proyectado para la estrategia que se va a desarrollar. El valor de \$90 correspondería a la gestión de comunicación que se realizaría con las comercializadoras nacionales en las diferentes provincias del país y/o la comercializadores internacionales (brókeres). Los \$35 corresponderían a los gastos adicionales como movilización, entre otros.

**Tabla 22 Precio**

Objetivo Estratégico	Negociar a un excelente precio en base a la optimización de la calidad					
Política	Ofrecer un producto con precios apropiados					
Estrategias				Tiempo Programado		
Precio	Actividades	Indicadores	Meta	Fecha Inicial	Responsable	Presupuesto
Mejorar la calidad del producto a base del uso de tecnologías de crecimiento con la finalidad de posicionarlo con un mejor precio	Contactarse con las comercializadoras que podrían ser los clientes potenciales	Nivel de ventas	Mejorar el precio del producto en un 20%	ene-16	Administrador	90
	Negociar el precio del producto con las comercializadoras	Rentabilidad				35
Total						125

**Elaborado por:** Autoras

## b) Producto

La calidad de las rosas ecuatorianas es de alta duración en el florero, esto debido al maravilloso clima en el cual se la produce.

Además estos factores son los que influyen para la producción de las rosas, es decir, antes de producir podremos saber cuál será la productividad que proyectaran cada una de las variedades, esto se debe a que cada variedad tiene su respectiva productividad, entre estas tenemos:

- “Productividad Alta: Varía entre 1 tallo al mes y un brote, (Productividad de 1.3).
- Productividad Normal: Produce al mes un promedio de un tallo (Productividad de 1.0).
- Productividad Baja: Produce al menos el tallo y la formación del botón (Productividad de 0.7”(CEE, 2014)).

**Tabla 23 Producto**

Objetivo Estratégico	Incrementar la producción en Tabacundo, Cantón Pedro Moncayo					
Política	Acrecentar el area de producción mejorando el producto					
Estrategias	Actividades	Indicadores	Meta	Tiempo Programado	Responsable	Presupuesto
PRODUCTO				Fecha Inicial		
Beneficiarse de la optima calidad del producto para ampliar el area productiva en base a un correcto manejo de procesos	Contratar la empresa experta en calidad de cultivos	Análisis continuo del crecimiento	Incrementar la producción en un 30%	ene-16	Administrador	\$ 1.650,00
	Capacitación al personal	Verificación de procedimientos				\$ 400,00
	Evaluar el plan de mejoramiento de calidad del cultivo		Mejorar la calidad de cultivos en un 30%			\$ 250,00
Total	\$					2.300,00

Elaborado por: Autoras

### c) Canales de distribución

La distribución se refiere a todas las actividades de negocios relacionados con el transportar, fraccionar, almacenar, surtir, contactar e informar. La meta de la distribución es tener la certeza de que los productos lleguen en condiciones de uso adecuados a los lugares designados, cuando los clientes lo necesitan.

Por ello, los canales de distribución son un punto fundamental que decide las ventas del producto, por lo tanto, se tiene que poner especial cuidado en él, ya que de su adecuada selección dependerá el éxito o el fracaso de las ventas.

En la tabla adjunta se puede observar las etapas consideradas para mejorar los canales de distribución, desde la fase de la pos cosecha, trámites o negociaciones para la exportación así como el contacto con el cliente potencial (bróker).

**Tabla 24 Canales de distribución**

Objetivo Estratégico	Expandir los canales de distribución desde Tabacundo hacia el mercado de EEUU					
Política	Aumentar los canales de distribución de la empresa					
Estrategias	Actividades	Indicadores	Meta	Tiempo Programado	Responsable	Presupuesto
PLAZA				Fecha Inicial		
Implantar un nuevo canal de distribución	Desarrollo de la fase poscosecha	Numero de clientes	Incremento de las ventas por cliente en un 5%	ene-16	Administrador	\$ 13.000,00
	Realizar los tramites necesarios para la exportación	Ingresos				\$ 400,00
	Identificar y seleccionar las comercializadoras que pudieran ser potenciales clientes.		Mejorar la calidad de cultivos en un 30%			\$ 250,00
Total	\$					13.650,00

**Elaborado por:** Autoras

#### d) Promoción

Dentro del plan de marketing un factor primordial es la comunicación acerca de lo que se hace o se vende. A dicho proceso de comunicación se lo denomina promoción. Para poder hacer promoción existen varias herramientas como son la publicidad, marketing directo, promoción de ventas, relaciones públicas y venta personal que utiliza la compañía para alcanzar sus objetivos de publicidad y mercadotecnia.

**Tabla 25 Promoción**

Objetivo Estratégico	Dar a conocer los productos de Tabacundo mediante la aplicación de distintas tecnologías.					
Política	Mantener buenas relaciones con los clientes					
Estrategias	Actividades	Indicadores	Meta	Tiempo Programado	Responsable	Presupuesto
PROMOCIÓN				Fecha Inicial		
Diseñar una página WEB para promocionar los diversos productos que ofrece Tabacundo	Diseño de la página web	Numero de visitas a la pagina web	Incremento de las ventas por cliente en un 20%	ene-16	Administrador	\$ 800,00
	Actualización de la pagina web	Estadísticas del numero de ventas				\$ 60,00
Total	\$					860,00

**Elaborado por:** Autoras

**Tabla 26 Matriz competitiva**

MATRIZ DE COMPETITIVAD							
PLAN DE ACCIÓN PARA LA ASOCIACIÓN DE FLORICULTORES "Hacienda La Florencia"							
PROBLEMA PRINCIPAL: Bajo nivel de comercialización de flores desde el Cantón San Juan de Tabacundo							
OBJETIVO GENERAL: Evaluar la incidencia de las estrategias asociativas de marketing en los niveles de rentabilidad en las ventas de las flores mediante el análisis situacional para la implementación de un plan asociativo en la "Hacienda La Florencia" de los floricultores de San Juan de Tabacundo .							
FIN DEL PROYECTO: Elaborar un plan de asociatividad para los floricultores de la "Hacienda La Florencia"			INDICADORES: Base de datos floricultores "Hacienda La Florencia" Encuestas a floricultores en la "Hacienda La Florencia" Entrevistas expertos en el tema				
PROPOSITO DEL PROYECTO: Aumentar el nivel de ventas para que las artesanas aumenten sus ingresos y puedan mantener a sus familias.			INDICADOR: Numero de artesanías en hilo				
ACCIÓN ESTRATEGICA COMPETITIVA	VARIABLES	OBJETIVOS	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	TAREAS	INDICADOR	CONTROL
Evaluar cómo influye un plan asociativo en la "Hacienda La Florencia" del Cantón San Juan de Tabacundo	FORMALIZACIÓN	Obtener información sobre los requisitos que se necesitan para la formalización de la asociación de floricultores de la "Hacienda La Florencia" del Cantón San Juan de Tabacundo y socializar con los floricultores para que puedan tener su vida jurídica.	Creación de un plan de asociatividad	Buscar la ayuda necesaria para la ejecución del plan de asociatividad	Visitar Expoflores para empezar los procedimientos de la formalización.	Aceptación de los requisitos de formalización	Opinión socias
Identificar cuáles son las estrategias de marketing "Hacienda La Florencia" del Cantón San Juan de Tabacundo	PRODUCTO	La calidad de las rosas ecuatorianas son de alta duración en el florero, esto debido al maravilloso clima en el cual se la produce.	Diversificación del producto	Variedad de flores	Conocer nuevos modelos con la diversidad de flores.	Nuevos productos elaborados Índice posicionamiento en el mercado	Primer trimestre capaz de elaborar nuevos diseños Encuestas
Identificar cuáles son las estrategias de marketing en la "Hacienda La Florencia" del Cantón San Juan de Tabacundo	PRECIO	Ofrecer precios accesibles para las clientas coordinando lista de precios de acuerdo al mercado artesanal actual y realizar descuentos a clientes potenciales.	Elaborar lista de precios.	Identificación de los precios de cada una de las flores	Obtener los valores de los costos de producción para determinar los precios.	Rentabilidad	Ventas anuales
Valorar cuales son los niveles de ventas de los floricultores pertenecientes a "Hacienda La Florencia" del Cantón San Juan de Tabacundo	PLAZA	Posicionar las flores elaboradas por "Hacienda La Florencia" del Cantón San Juan de Tabacundo dentro del mercado floricultor a través de la búsqueda y ejecución de estrategias ayudando el posicionamiento de los productos en la mente de los consumidores	Ingresar a mercados ya posicionados.	Realizar una investigación sobre los centros comerciales donde se puedan comercializar las artesanías. Organizar ferias para dar a conocerlos productos realizados por los floricultores	Coordinar reuniones para exponer las artesanías con los administradores de los centros comerciales Realizar cronograma para los días que se desarrollarán las ferias obteniendo información sobre los días estratégicos de las instituciones donde dan a conocer las flores.	Ventas	Facturas de cada mes
Identificar como mejorarían las ventas con el uso de estrategias de marketing en la Hacienda La Florencia" del Cantón San Juan de Tabacundo	PROMOCIÓN	Incrementar la participación en el mercado a través de diferentes anuncios publicitarios y actividades, poniendo a conocimientos a la población de consumidores	Promociones de ventas para clientas. Medios de publicidad	Realizar promociones para ocasiones como el día de la madre, de la mujer, navidad y cumpleaños Publicidad por medios de comunicación	Buscar ayuda con las entidades como el MIPRO y municipios autónomos descentralizados Identificar los productos que se van a entregar en el 2x1.	Índice aceptación de los productos	Opinión clientas
CAPACITACIÓN	Ayudar a obtener nuevos conocimientos a todas las socias para que puedan desarrollarse de manera eficiente. Además desarrollar tus habilidades de venta mediante el conocimiento y la aplicación de herramientas que te permitan llevar profesionalmente el ciclo de ventas, desde la prospección hasta el cierre, logrando así mayores ingresos	Cursos de técnicas profesionales de ventas.	Buscar temas sobre las ventas	Elaborar lista de precios.	Entendiendo la naturaleza de las ventas Qué es vender y que significa un vendedor. El cliente Planeación y proceso de la venta Presentaciones centradas en el cliente Proceso de la venta Hábitos del vendedor efectivo	Asistencias	Plantilla de asistencias
	Concientizar y persuadir sobre la actitud constructiva, el trabajo en equipo, y la comunicación interpersonal como herramientas clave para el éxito personal, empresarial y profesional	Cursos conocimientos y destrezas de un gerente moderno	Determinar las necesidades de las artesanas sobre estos temas.				

Elaborado por: Las Autoras

#### 4.10. Cadena de valor

**Figura 38 Cadena de Valor**

Infraestructura de la empresa (administración, producción y comercialización)				
Gestión de recursos Humanos (Capacitación y motivación a las socias)				
Desarrollo de tecnología (adaptación e implementación de maquinaria)				
Compras (adquisición de fertilizantes e insumos)				
Logística Interna Manejo técnico de inventario para insumo	Operaciones Implementación de normas técnicas de cultivos	Logística Externa Traslado y distribución de flores al mercado EEUU	Marketing Publicidad por: TV, Radio y hojas volantes	Servicio Post Ventas Reparación y solución de quejas de los clientes

**Elaborado por:** Las Autoras

#### 4.11. Estudio financiero

Al analizar la existencia de un mercado potencial al cual ofrecer el producto, y al existir facilidades para el desarrollo del proyecto, el estudio financiero busca establecer el monto necesario de recursos económicos, el costo total de operación e indicadores que servirán de base para la evaluación financiera del proyecto. El estudio financiero tiene como fin ordenar la información que es obtenida de los capítulos anteriores como es la inversión, costos e ingresos. Además, en el estudio financiero se comprobará que con los recursos que se dispone se puede ejecutar el proyecto.

##### **a) Estrategia de la florícola “La Florencia”**

Entre los factores que mayor influyen en la comercialización internacional se encuentra la calidad para este caso específico en la producción de las flores tropicales se indica que se tiene diversas productividades

- a) Productividad Alta: Varía entre 1 tallo al mes y un brote, (Productividad de 1.3).
- b) Productividad Normal: Produce al mes un promedio de un tallo (Productividad de 1.0).
- c) Productividad Baja: Produce al menos el tallo y la formación del botón (Productividad de 0.7). (Copci, 2010)

Por ello, la Asociación “Hacienda La Florencia” con la implementación del Plan de Mejoramiento de la calidad nos va permitir tener procesos adecuados en cuanto al manejo del cultivo se refiere, al realizar un adecuado control de plagas y enfermedades, como también el abastecimiento de agua y nutrientes para el desarrollo óptimo del cultivo, conjuntamente con un proceso de corte y recolección manual de los botones, la misma que dependerá de la variedad de la planta sembrada y de los factores climáticos.

En cuanto a la fase de post cosecha se implementara el Manejo Integrado de Plagas y Enfermedades (MIPE) el cual es un programa de carácter preventivo y perdurable, como parte de la producción de una agricultura sustentable, y que lleva a la utilización de distintas prácticas de control, tratando de mantener la población de plagas y enfermedades por debajo de niveles que produzcan daños que afecten la rentabilidad del productor, observando las condiciones del agro ecosistema circundante y manteniendo un equilibrio entre los enemigos naturales y las plagas, y evitando influencias negativas sobre el medio ambiente y la salud humana.

## **b) Estrategia de Marca**

Es importante que la Asociación “Hacienda La Florencia” comience a ser reconocida por su nombre y calidad, es decir generar una marca para el posicionamiento en el mercado. Recordar que la calidad es lo que

hará su distinción frente a otras flores del mercado. Se recomienda crear logotipo y nombre llamativo para sus etiquetas y envolturas.

**Figura 39 Marca Hacienda La Florencia**



Elaborado por: Autoras

#### 4.11.1. Inversiones

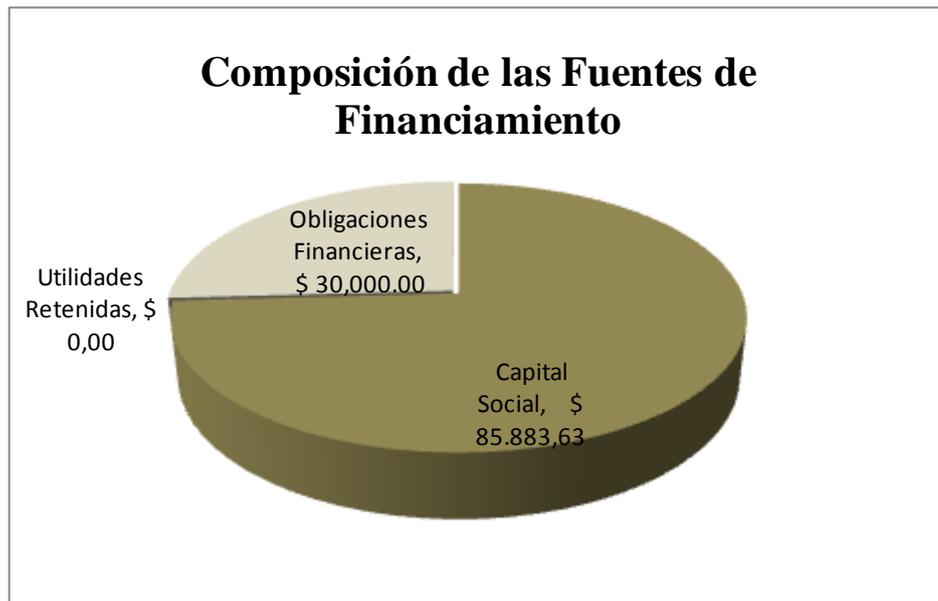
Las inversiones se encuentran divididas en un capital social de \$ 85.883,63 que corresponde a la aportación de 50 socios con una cuota de \$ 1717,67 cada uno al 1 de Enero del 2015. La financiación del 26% restante de la inversión se financia con el Banco del Pichincha a 3 años plazo al 15% de interés. En la tabla 34, se desglosan los costos de inversión inicial del proyecto. Las inversiones que van a ser necesarias para poner en marcha el proyecto se presentan a continuación en siguiente cuadro:

**Tabla 27 Costo del capital**

<b>Costo de Capital Promedio Ponderado</b>				
		<b>a</b>	<b>b</b>	<b>= (a * b)</b>
<b>Fuentes de Financiamiento</b>	<b>Monto US\$</b>	<b>Proporción %</b>	<b>Tasa %</b>	<b>Ponderación</b>
Capital Social	85.883,63	74%	25%	18,53%
Utilidades Retenidas				
Obligaciones Financieras	30.000,00	26%	15%	3,88%
<b>Totales</b>	<b>115.883,63</b>	<b>100%</b>		<b>22,41%</b>

Elaborado por: Autoras

**Figura 40 Costo del capital**



**Elaborado por:** Autoras

#### **4.11.2. Inversión Fija**

Dentro de la inversión consideramos todos aquellos activos fijos que son parte necesaria del proyecto. Los activos fijos del proyecto constan de cinco partes: bienes inmuebles, maquinaria y equipo de producción, muebles de oficina, equipos de oficina, equipos de computación y vehículos. A la inversión fija corresponden las cuentas que a continuación se detallan:

- Maquinaria
- Equipos de Computación y otros
- Muebles y Enseres
- Activo intangible
- Requerimientos para el proceso productivo

Los rubros correspondientes a cada una de ellas serán:

#### 4.11.3. Maquinaria

**Tabla 28 Maquinaria**

<b>Maquinarias y Equipos de Producción</b>			<b>\$ 23.780,00</b>
Cuarto frio	1	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00
Coches metalicos	2	\$ 750,00	\$ 1.500,00
Mesa empacadora	4	\$ 120,00	\$ 480,00
Maquina enzunchadora	2	\$ 410,00	\$ 820,00
Mesa Clasificadora	2	\$ 310,00	\$ 620,00
Mesa Embochadora	2	\$ 180,00	\$ 360,00

**Elaborado por:** Autoras

#### 4.11.4. Equipos de Computación y otros

En la empresa “La Florencia” se necesitan dos computadoras para registrar las compras, las ventas y el registro de los proveedores que provisionan de fertilizantes a la empresa.

**Tabla 29 Equipos de Computación y otros**

<b>Equipos de Oficina y Computación</b>			<b>2.000,00</b>
Computadoras de escritorio	2	\$ 900,00	\$ 1.800,00
Telefono	1	\$ 200,00	\$ 200,00

**Elaborado por:** Autoras

#### 4.11.5. Muebles y Enseres

Los necesarios para dar comodidad a los clientes internos y externos; y por supuesto a nuestros proveedores.

**Tabla 30 Muebles y enseres**

<b>Muebles y Enseres</b>		<b>\$ 880,00</b>	
Escritorio de trabajo	1	\$ 300,00	\$ 300,00
Impresora multifuncional	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Archivador	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Sillas auxiliares	4	\$ 20,00	\$ 80,00
Caja fuerte	1	\$ 100,00	\$ 100,00

**Elaborado por:** Autoras

#### 4.11.6. Activo intangible

El activo intangible es una de las estrategias genéricas competitivas de Porter.

Esta estrategia permitirá mejorar los procesos de producción y comercialización de las flores, un producto de excelente calidad podrá tener mucho más armas de competencia, es decir en el mercado colombiano también se producen flores frescas y con óptimos parámetros de calidad sin embargo en San Juan de Tabacundo a pesar de contar con un excelente clima para su producción no cuenta con personal capacitado para producir un producto de exportación y de tan delicada comercialización como son las flores.

**Tabla 31 Activo intangible**

<b>Activo Intangible</b>		<b>\$ 6.850,00</b>	
Plan de mejoramiento de Calidad	1	\$ 2.850,00	\$ 2.850,00
Gastos legales y permisos	1	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00

**Elaborado por:** Autoras

Esta estrategia asegurará una flor de calidad iniciándose con una mano de obra óptima y calificada.

#### 4.11.7. Requerimientos para el proceso productivo

A continuación se puede observar la tabla que contempla los gastos de producción. Entre los requerimientos del proceso productivo se encuentra dos principales etapas: La etapa de la pre cosecha o cosecha es cuando se siembra la flor y se le da el mantenimiento necesario para su correcto crecimiento.

**Tabla 32 Requerimientos para el proceso productivo**

<b>Requerimientos del proceso productivo</b>			<b>\$ 70.849,00</b>
Proceso productivo - Precosecha			
Químicos y fertilizantes			\$ 50.000,00
Lanza de fumigación			\$ 1.200,00
Bomba de Fumigación			\$ 800,00
Mangueras de Riego			\$ 500,00
Mangueras de Fumigación			\$ 500,00
Mallas			\$ 215,00
Tijeras			\$ 605,00
Escobillas			\$ 45,00
Tachos de 250 litros			\$ 640,00
Rastrillos			\$ 24,00
Azadones			\$ 50,00
Proceso productivo - Poscosecha			
Laminas			\$ 3.000,00
Pads separadores			\$ 1.500,00
Capuchón			\$ 4.000,00
Engrapadoras			\$ 100,00
Caja			\$ 5.000,00
Liga			\$ 50,00
Zuncho			\$ 120,00
Cinta de embalaje			\$ 50,00
Candados (vinchas)			\$ 1.200,00
Etiquetas (rollos)			\$ 50,00
Cajas de cartón			\$ 1.200,00
<b>Total Presupuesto Inversion Inicial US\$</b>			<b>104.359,00</b>

**Elaborado por:** Autoras

Durante este proceso se utilizan diversos químicos y fertilizantes en gran cantidad. Estos requerimientos productivos son necesarios para una

hectárea de producción de flores. El otro procedimiento denominado post cosecha, nace cuando la flor es cortada, puesto que para su transportación es necesaria la utilización de cajas de cartón y de embalaje para el envío a los mercados internacionales, sumado a las etiquetas con el nombre de la marca impreso digitalmente.

**Tabla 33 Presupuesto de la inversión**

<b>PRESUPUESTO DE INVERSION</b>	
<b>Activo fijo</b>	
Maquinarias y Equipos de Producción	\$ 23.780,0
Muebles y Enseres	\$ 880,0
Equipos de Oficina y Computación	\$ 2.000,0
Subtotal	\$ 26.660,0
<b>Otros Activos</b>	
Plan de mejoramiento de Calidad	\$ 2.850,0
Gastos legales y permisos	\$ 4.000,0
Subtotal	\$ 6.850,0
<b>Capital de trabajo</b>	
Mano de obra	\$ 8.838,4
Materia prima e insumos	\$ 70.849,0
Otros gastos	\$ 2.686,3
Subtotal	\$ 82.373,6
<b>Total</b>	<b>\$ 115.883,6</b>

Elaborado por: Autoras

A manera de conocer la inversión final de proyecto se presenta el resumen de los principales costos en sus diferentes activos: Fijos, Otros activos y capital de trabajo. Es de gran importancia resaltar que estos costos son los iniciales de inversión para poner en marcha la empresa “La Florencia”.

En este cuadro se toma en cuenta los \$8.838,40 del primer pago de sueldos de los trabajadores sumado a los \$70.849,00 que cuesta producir una hectárea de flores en la parroquia de San Juan de Tabacundo, cantón Pedro Moncayo. Estos datos son inversión inicial y/o costo de arranque del proyecto

#### 4.11.8. Depreciación

La depreciación de los activos se hizo utilizando el método de línea recta. Se asignaron diferentes valores de vida útil, según la naturaleza de los activos. El valor final de rescate se estimó en 10% del valor inicial para cada uno de los activos. Para el caso específico de las maquinarias y equipos de producción fue de 10 años y el de equipos de computación se consideró en 3 años exactamente.

**Tabla 34 Depreciación**

Reporte: Gastos por Depreciación de Activos

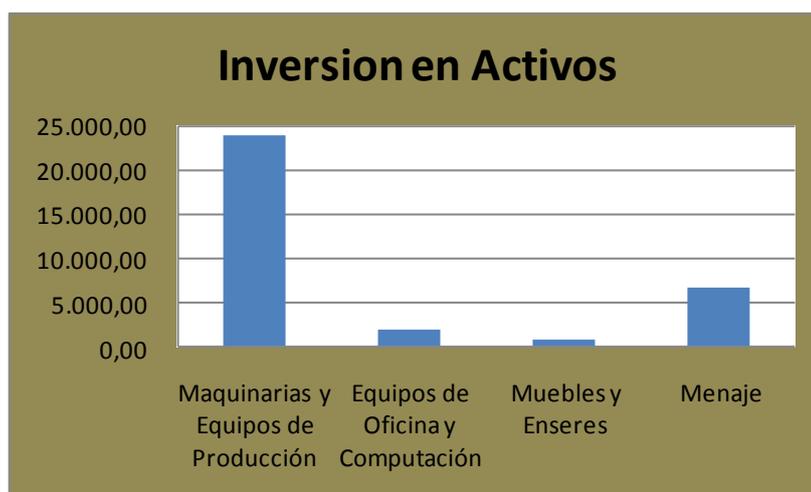
Cortado a: dic 31, 2015

Moneda: US\$

Activos Fijos (Tangibles e Intangibles)	Costo Histórico	Fecha de Compra	Vida Útil (meses)	Valor de Rescate Plusvalía	Depreciación Mensual	12	24	36	48	60	72	84	96	108	120	Total
						Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	
Maquinarias y Equipos de Producción	23.780,00	31/dic/2015	120	0,00	198,17	2.378,04	2.378,04	2.378,04	2.378,04	2.378,04	2.378,04	2.378,04	2.378,04	2.378,04	2.378,04	23.780,40
Equipos de Oficina y Computación	2.000,00	31/dic/2015	36	0,00	55,56	666,72	666,72	666,72	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2.000,16
Muebles y Enseres	880,00	31/dic/2015	120	0,00	7,33	87,96	87,96	87,96	87,96	87,96	87,96	87,96	87,96	87,96	87,96	879,60
Activo Intangible	6.850,00	31/dic/2015	60	0,00	114,17	1.370,04	1.370,04	1.370,04	1.370,04	1.370,04	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6.850,20
<b>Total Activos Fijos (Tangibles e Intangibles) US\$</b>	<b>33.510,00</b>			<b>0,00</b>	<b>375,23</b>	<b>4.502,76</b>	<b>4.502,76</b>	<b>4.502,76</b>	<b>3.836,04</b>	<b>3.836,04</b>	<b>2.466,00</b>	<b>2.466,00</b>	<b>2.466,00</b>	<b>2.466,00</b>	<b>2.466,00</b>	<b>33.510,36</b>

Elaborado por: Autoras

**Figura 41 Depreciación**



Elaborado por: Autoras

#### 4.11.9. Financiamiento

El financiamiento otorgado por el Banco del Pichincha es de \$30.000,00. Al tratarse de crédito productivo se calcula una tasa de interés anual de 8 puntos por encima de la tasa básica pasiva, resultando en un 15%, a un plazo de 3 años. La cuota mensual a partir del séptimo mes es de \$1.205,00 y; \$375,00 los primeros seis meses que corresponden al pago de intereses.

**Tabla 35 Financiamiento**

Empresa "Florencia"						
Tabla de Amortización Gradual						
Acceptor	Banco Privado Pichincha					
Principal	30.000					
Tasa %	15% Anual					
Plazo	36 Meses		30		(Con 6 Meses de Gracias)	
Periodo	Intereses	Abono al Principal	Couta	Saldo del Principal	Acumulacion de Intereses	Amortizacion de Principal
0				30.000,00		
1	375,00	0,00	375,00	30.000,00		
2	375,00	0,00	375,00	30.000,00		
3	375,00	0,00	375,00	30.000,00		
4	375,00	0,00	375,00	30.000,00		
5	375,00	0,00	375,00	30.000,00		
6	375,00	0,00	375,00	30.000,00		
7	375,00	830,36	1.205,36	29.169,64		
8	364,62	840,74	1.205,36	28.328,91		
9	354,11	851,24	1.205,36	27.477,66		
10	343,47	861,89	1.205,36	26.615,78		
11	332,70	872,66	1.205,36	25.743,12		
12	321,79	883,57	1.205,36	24.859,55	4.341,69	5.140,45
13	310,74	894,61	1.205,36	23.964,94		
14	299,56	905,79	1.205,36	23.059,14		
15	288,24	917,12	1.205,36	22.142,03		
16	276,78	928,58	1.205,36	21.213,45		
17	265,17	940,19	1.205,36	20.273,26		
18	253,42	951,94	1.205,36	19.321,32		
19	241,52	963,84	1.205,36	18.357,48		
20	229,47	975,89	1.205,36	17.381,59		
21	217,27	988,09	1.205,36	16.393,50		
22	204,92	1.000,44	1.205,36	15.393,07		
23	192,41	1.012,94	1.205,36	14.380,12		
24	179,75	1.025,60	1.205,36	13.354,52	2.959,24	11.505,03
25	166,93	1.038,42	1.205,36	12.316,09		
26	153,95	1.051,41	1.205,36	11.264,69		
27	140,81	1.064,55	1.205,36	10.200,14		
28	127,50	1.077,85	1.205,36	9.122,29		
29	114,03	1.091,33	1.205,36	8.030,96		
30	100,39	1.104,97	1.205,36	6.925,99		
31	86,57	1.118,78	1.205,36	5.807,21		
32	72,59	1.132,77	1.205,36	4.674,44		
33	58,43	1.146,93	1.205,36	3.527,52		
34	44,09	1.161,26	1.205,36	2.366,25		
35	29,58	1.175,78	1.205,36	1.190,48		
36	14,88	1.190,48	1.205,36	(0,00)	1.109,76	13.354,52
<b>Totales</b>	<b>8.410,69</b>	<b>30.000,00</b>	<b>38.410,69</b>			

Elaborado por: Autoras

#### 4.11.10. Mano de Obra Directa

En este cuadro se contemplan los costos de la mano de obra directo e indirecto de todo el personal que trabaja en la empresa. Cabe resaltar que aquí se toma en cuenta el décimo tercero y décimo cuarto además de los fondos de reserva obligatorios de los empleados.

**Tabla 36 Presupuesto de sueldos**

Empresa: Asociación "Hacienda La Florencia"									
Presupuesto de Sueldos									
Proyección:		dic 31 2015							
Moneda:		US\$							
Colaboradores	Cantidad	Sueldo por persona	Sueldos	Comisiones	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Aportes Patronales	Fondo de Reserva	Total
Gerente General	1	900.00	900.00	0.00	75.00	0.00	109.35	75.00	1,159.35
Administrador	1	600.00	600.00	0.00	50.00	29.50	72.90	50.00	802.40
Vendedor	1	400.00	400.00	0.00	33.33	29.50	48.60	33.33	544.77
Clasificador	4	400.00	1,600.00	0.00	133.33	29.50	194.40	133.33	2,090.57
Cortador de patas	3	400.00	1,200.00	0.00	100.00	29.50	145.80	100.00	1,575.30
Embochador	1	400.00	400.00	0.00	33.33	29.50	48.60	33.33	544.77
Empacador	3	400.00	1,200.00	0.00	100.00	29.50	145.80	100.00	1,575.30
Mensajero	1	400.00	400.00	1.00	33.42	29.50	48.60	33.42	545.93
<b>Total Colaboradores</b>	<b>15</b>	<b>3,900.00</b>	<b>6,700.00</b>	<b>1.00</b>	<b>558.42</b>	<b>206.50</b>	<b>814.05</b>	<b>558.42</b>	<b>8,838.38</b>
<b>Mano de Obra Directa</b>									
Embochador	1	400.00	400.00	0.00	33.33	29.50	48.60	33.33	544.77
Clasificador	4	400.00	1,600.00	0.00	133.33	29.50	194.40	133.33	2,090.57
Cortador de patas	4	400.00	1,200.00	0.00	100.00	29.50	145.80	100.00	1,575.30
Mensajero	1	400.00	400.00	1.00	33.42	29.50	48.60	33.42	545.93
	<b>10</b>	<b>1,600.00</b>	<b>3,600.00</b>	<b>1.00</b>	<b>300.08</b>	<b>118.00</b>	<b>437.40</b>	<b>300.08</b>	<b>4,756.57</b>
<b>Mano de Obra Indirecta</b>									
Mensajero	1	400.00	400.00	0.00	100.00	29.50	145.80	100.00	545.93
	<b>1</b>	<b>400.00</b>	<b>400.00</b>	<b>0.00</b>	<b>100.00</b>	<b>29.50</b>	<b>145.80</b>	<b>100.00</b>	<b>545.93</b>
<b>Sueldos de Administración</b>									
Gerente General	1	900.00	900.00	0.00	75.00	0.00	109.35	75.00	1,159.35
Administrador	1	600.00	600.00	0.00	50.00	29.50	72.90	50.00	802.40
Vendedor	1	400.00	400.00	0.00	33.33	29.50	48.60	33.33	544.77
	<b>3</b>	<b>1,900.00</b>	<b>1,900.00</b>	<b>0.00</b>	<b>158.33</b>	<b>59.00</b>	<b>230.85</b>	<b>158.33</b>	<b>2,506.52</b>
<b>Sueldo de Ventas</b>									
Vendedor	1	400.00	400.00	0.00	33.33	29.50	48.60	33.33	544.77

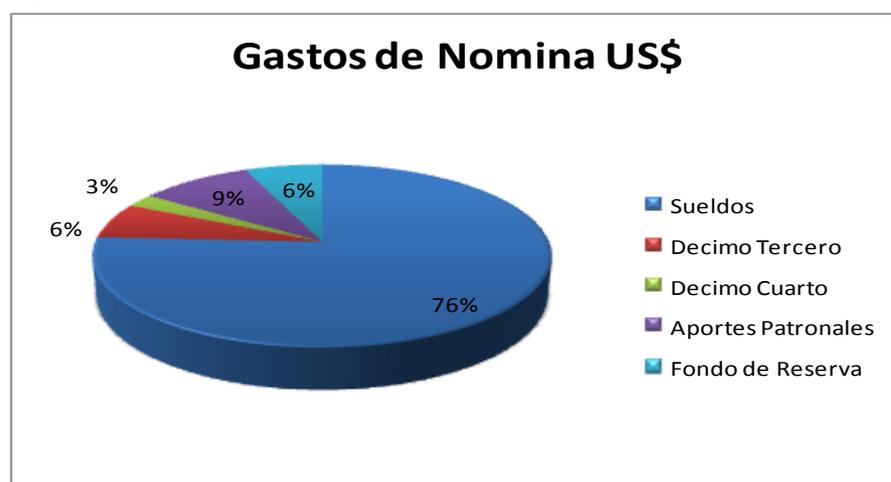
Elaborado por: Autoras

**Tabla 37 Presupuesto de nómina**

Empresa: Asociación "Hacienda La Florencia"													
Presupuesto de Nómina													
Proyección: dic. 31 2015													
Moneda: US\$													
Gastos de Nómina	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Sueldos	6,700.00	6,700.00	6,700.00	6,700.00	6,700.00	6,700.00	6,700.00	6,700.00	6,700.00	6,700.00	6,700.00	6,700.00	80,400.00
Decimo Tercero	558.42	558.42	558.42	558.42	558.42	558.42	558.42	558.42	558.42	558.42	558.42	558.42	6,701.00
Decimo Cuarto	206.50	206.50	206.50	206.50	206.50	206.50	206.50	206.50	206.50	206.50	206.50	206.50	2,478.00
Aportes Patronales	814.05	814.05	814.05	814.05	814.05	814.05	814.05	814.05	814.05	814.05	814.05	814.05	9,768.60
Fondo de Reserva	558.42	558.42	558.42	558.42	558.42	558.42	558.42	558.42	558.42	558.42	558.42	558.42	6,701.00
<b>Total Gastos de Nómina</b>	<b>8,837.38</b>	<b>106,048.60</b>											

Elaborado por: Autoras

**Figura 42 Gastos de nomina**



Elaborado por: Autoras

Los gastos generales incluyen los gastos de administración, como los gastos de representación, enseres de oficina, entre otros. Para su proyección a 5 años se utilizó una tasa de crecimiento inflacionario del 5% al 31 de Diciembre de 2015. (Ecuador, 2013)

**Tabla 38 Gastos administrativos**

Presupuesto de Gastos Administrativos y Ventas

Cortado a: día 31, 2015

Moneda: US\$

Gastos Administrativos y Ventas	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Energía Eléctrica	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1.200,00
Agua	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	1.800,00
Teléfono	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	1.800,00
Suministros de oficina y limpieza	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	120,00
Mantenimiento de Equipos	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	240,00
Gastos de transporte compras	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	1.800,00
Gastos de capacitación al personal BPA	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	2.400,00
Gastos de Estrategias competitivas	1.411,25	1.411,25	1.411,25	1.411,25	1.411,25	1.411,25	1.411,25	1.411,25	1.411,25	1.411,25	1.411,25	1.411,25	16.935,00
<b>Total Gastos Administrativos y Ventas</b>	<b>2.191,25</b>	<b>26.295,00</b>											

**Elaborado por:** Autoras

Los gastos administrativos del proyecto en el primer año son de un valor de \$ 26.295,00 con un pago mensual de \$2.191,25. Aquí se incluyen los costos mensuales de capacitación del personal a fin de que se pueda establecer una producción adecuada con los parámetros de calidad necesarios en un mercado internacional.

A esto se le suma los costos de implementación referente a las estrategias competitivas del plan de mercadeo. A continuación se puede observar la tabla proyección de ventas, con un incremento anual del 10%.

**Tabla 39 Proyección de Ventas hasta el quinto año**

Ingresos Anual Estimado		10%	10%	10%	10%	
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Venta de flores por año	Unidades	56.208	61.829	68.012	74.813	82.294
Precio promedio de venta	dólares	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Ingreso por venta de flores	dólares	\$ 281.040,00	\$ 309.144,00	\$ 340.058,40	\$ 374.064,24	\$ 411.470,66
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>		<b>\$ 281.040,00</b>	<b>\$ 309.144,00</b>	<b>\$ 340.058,40</b>	<b>\$ 374.064,24</b>	<b>\$ 411.470,66</b>

**Elaborado por:** Autoras

La modalidad de venta de nuestras flores se realizará por caja de 20 unidades (flores) cada una, debido a que la proyección es internacional específicamente al mercado norteamericano. Se considera un precio de acuerdo al mercado de \$5 por caja, el precio podría variar según la flor.

En el siguiente cuadro se detallan los precios según el tipo de flor a comercializar:

**Tabla 40 Precio Unitario**

<b>Estimacion de la Demanda</b>		
Caja (20 flores por caja)		
<b>Vendela</b>	5.00	US\$
<b>Forever Young</b>	6.00	US\$
<b>Topaz</b>	6.00	US\$
<b>Mondial</b>	6.00	US\$
<b>Cherry Of</b>	5.00	US\$

**Elaborado por:** Autoras

En la tabla 42 se presentan los valores de los costos directos e indirectos de la producción para poder llevar a cabo la implementación y desarrollo de la estrategia competitiva, diferenciación, mediante el mejoramiento de la calidad de las flores tropicales. Los costos están proyectados para los cinco años que durará el proyecto, entre los cuales se puede visualizar el rubro de costo de capacitación al personal, que es parte fundamental de nuestra estrategia.

En la tabla 43 refleja la proyección del cierre del ejercicio económico de la asociación, se proyectó a diciembre 2015; porque a partir del 2016 se dará inicio a las actividades referentes a la implementación de la estrategia. A pesar de la poca actividad que viene manteniendo la asociación, se ha proyectado una variación del 95,64%, porque se consideró un inventario de insumos que los floricultores mantenían reservados. El pasivo al final del ejercicio 2015 aumentó debido al préstamo que se realizó al banco para la inversión.

En la tabla 44 se está proyectando la utilidad que la asociación espera obtener con la implementación de la estrategia de diferenciación de las flores tropicales, para potenciar su venta exportable.

**Tabla 41 Costo de producción proyectado**

Volumen de Ventas					
Flores	56.208	61.829	68.012	74.813	82.294
COSTO DE VENTA (COSTO DE PRODUCCION)					
	DIC 31 2015	PROYECCIONES			
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Materia Prima</b>					
Flores	\$ 111.882,72	\$ 123.070,99	\$ 135.378,09	\$ 148.915,90	\$ 163.807,49
	\$ 111.882,72	\$ 123.070,99	\$ 135.378,09	\$ 148.915,90	\$ 163.807,49
<b>Mano de Obra Directa</b>					
Clasificador	\$ 31.624,00	\$ 31.624,00	\$ 31.624,00	\$ 31.624,00	\$ 31.624,00
Embochador	\$ 25.454,80	\$ 25.454,80	\$ 25.454,80	\$ 25.454,80	\$ 25.454,80
	\$ 57.078,80	\$ 57.078,80	\$ 57.078,80	\$ 57.078,80	\$ 57.078,80
<b>Costos Indirectos de Producción</b>					
Mano de Obra Indirecta	\$ 6.551,20	\$ 6.551,20	\$ 6.551,20	\$ 6.551,20	\$ 6.551,20
Depreciación	\$ 2.378,04	\$ 2.378,04	\$ 2.378,04	\$ 2.378,04	\$ 2.378,04
Energía Eléctrica /Agt	\$ 3.008,36	\$ 3.009,20	\$ 3.010,12	\$ 3.011,13	\$ 3.012,24
Mantenimiento de Equipos	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00
Gastos de transporte compras	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00
	\$ 13.977,60	\$ 13.978,44	\$ 13.979,36	\$ 13.980,37	\$ 13.981,48
<b>Costo Total de Venta</b>	<b>\$ 182.939,12</b>	<b>\$ 194.128,23</b>	<b>\$ 206.436,25</b>	<b>\$ 219.975,07</b>	<b>\$ 234.867,77</b>
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Remuneración del Personal	\$ 30.078,20	\$ 30.078,20	\$ 30.078,20	\$ 30.078,20	\$ 30.078,20
Depreciación	\$ 2.124,72	\$ 2.124,72	\$ 2.124,72	\$ 1.458,00	\$ 1.458,00
Telefono	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00
Suministros de oficina y limpieza	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00
Gastos de capacitación al personal BPA	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00
	<b>\$ 36.522,92</b>	<b>\$ 36.522,92</b>	<b>\$ 36.522,92</b>	<b>\$ 35.856,20</b>	<b>\$ 35.856,20</b>
<b>GASTOS DE VENTAS</b>					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Remuneración del Personal	\$ 6.537,20	\$ 6.537,20	\$ 6.537,20	\$ 6.537,20	\$ 6.537,20
Gastos de Estrategias competitivas	\$ 16.935,00	\$ 16.935,00	\$ 16.935,00	\$ 16.935,00	\$ 16.935,00
	<b>\$ 23.472,20</b>				
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Intereses del préstamo	\$ 4.341,69	\$ 2.959,24	\$ 1.109,76		
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>	<b>\$ 247.275,93</b>	<b>\$ 257.082,59</b>	<b>\$ 267.541,13</b>	<b>\$ 279.303,47</b>	<b>\$ 294.196,17</b>
<b>COSTO TOTAL UNITARIO</b>					
Flores	\$ 2,29	\$ 2,04	\$ 1,80	\$ 1,59	\$ 1,44

**Elaborado:** Por Autoras

**Tabla 42 Estado de Situación Financiera**

Estado de Situación Financiera						
	Moneda: US\$					
	Cortado a:		enero 2015	diciembre 2015		
	Balance Inicial		Balance Final		Variacion Absoluta	Variacion %
<b>Activos</b>	<b>115.388,63</b>	<b>100,00%</b>	<b>144.012,25</b>	<b>100,00%</b>	<b>28.623,62</b>	<b>24,81%</b>
<b>Activo Corriente</b>	<b>81.878,63</b>	<b>70,96%</b>	<b>115.005,01</b>	<b>79,86%</b>	<b>33.126,38</b>	<b>40,46%</b>
Caja Bancos	81.878,63	70,96%	115.005,01	79,86%	33.126,38	40,46%
Inversiones Temporales	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Cuentas por Cobrar	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Inventarios	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<b>Activo No Corriente</b>	<b>26.660,00</b>	<b>23,10%</b>	<b>22.157,24</b>	<b>15,39%</b>	<b>(4.502,76)</b>	<b>0,00%</b>
<b>Activo Fijo</b>	<b>26.660,00</b>	<b>23,10%</b>	<b>22.157,24</b>	<b>15,39%</b>	<b>(4.502,76)</b>	<b>0,00%</b>
Propiedad, Planta y Equipos	26.660,00	23,10%	26.660,00	18,51%	0,00	0,00%
(-) Depreciación Acum.	0,00	0,00%	(4.502,76)	-3,13%	(4.502,76)	0,00%
Otros Activos	6.850,00	5,94%	6.850,00	4,76%	0,00	0,00%
<b>Pasivos</b>	<b>30.000,00</b>	<b>26,00%</b>	<b>36.238,04</b>	<b>25,16%</b>	<b>6.238,04</b>	<b>20,79%</b>
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>11.378,49</b>	<b>7,90%</b>	<b>11.378,49</b>	<b>0,00%</b>
Proveedores	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Impuestos por Pagar	0,00	0,00%	5.064,61	3,52%	5.064,61	0,00%
Participación de Trabajadores	0,00	0,00%	6.313,88	4,38%	6.313,88	0,00%
<b>Pasivo de Largo Plazo</b>	<b>30.000,00</b>	<b>26,00%</b>	<b>24.859,55</b>	<b>17,26%</b>	<b>(5.140,45)</b>	<b>0,00%</b>
Obligaciones Financieras	30.000,00	26,00%	24.859,55	17,26%	(5.140,45)	0,00%
Otras Obligaciones Largo Plazo	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<b>Patrimonio</b>	<b>85.388,63</b>	<b>74,00%</b>	<b>107.774,21</b>	<b>74,84%</b>	<b>22.385,58</b>	<b>26,22%</b>
Capital Social	85.388,63	74,00%	85.388,63	59,29%	0,00	0,00%
Utilidades Retenidas	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Resultado del Ejercicio	0,00	0,00%	22.385,58	15,54%	22.385,58	0,00%
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>115.388,63</b>	<b>100,00%</b>	<b>144.012,25</b>	<b>100,00%</b>	<b>28.623,62</b>	<b>24,81%</b>
	0,00		0,00			
	Diferencia en Inversion Inicial		Ok			

**Elaborado:** Por Autoras

**Tabla 43 Estado de Resultado Anual Proyectado**

ESTADO DE RESULTADO ANUAL						
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas						
Flores		\$ 281.040,00	\$ 309.144,00	\$ 340.058,40	\$ 374.064,24	\$ 411.470,66
		\$ 281.040,00	\$ 309.144,00	\$ 340.058,40	\$ 374.064,24	\$ 411.470,66
Costo de Venta		\$ 182.939,12	\$ 194.128,23	\$ 206.436,25	\$ 219.975,07	\$ 234.867,77
Utilidad Bruta		\$ 98.100,88	\$ 115.015,77	\$ 133.622,15	\$ 154.089,17	\$ 176.602,89
Gastos de Administración		\$ 36.522,92	\$ 36.522,92	\$ 36.522,92	\$ 35.856,20	\$ 35.856,20
Gastos de Ventas		\$ 23.472,20	\$ 23.472,20	\$ 23.472,20	\$ 23.472,20	\$ 23.472,20
Utilidad Operativa		\$ 38.105,76	\$ 55.020,65	\$ 73.627,03	\$ 94.760,77	\$ 117.274,49
Intereses Pagados		\$ 4.341,69	\$ 2.959,24	\$ 1.109,76		
Utilidad antes de Rep. Utilid.		\$ 33.764,07	\$ 52.061,41	\$ 72.517,27	\$ 94.760,77	\$ 117.274,49
Participación de los Trabajadores	15%	\$ 5.064,61	\$ 7.809,21	\$ 10.877,59	\$ 14.214,12	\$ 17.591,17
Utilidad antes de pago impuestos		\$ 28.699,46	\$ 44.252,20	\$ 61.639,68	\$ 80.546,65	\$ 99.683,32
Impuesto a la renta	22%	\$ 6.313,88	\$ 9.735,48	\$ 13.560,73	\$ 17.720,26	\$ 21.930,33
<b>Utilidad Neta</b>		<b>\$ 22.385,58</b>	<b>\$ 34.516,71</b>	<b>\$ 48.078,95</b>	<b>\$ 62.826,39</b>	<b>\$ 77.752,99</b>

**Elaborado por:** Autora

**Tabla 44 Flujo de Caja Anual Proyectado**

FLUJO DE CAJA ANUAL						
	PRESUPUESTO INICIAL	31-dic-15				
INGRESOS	Per. Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Aportación de socios	\$ 85.388,63					
Préstamo	\$ 30.000,00					
Ventas de Flores		\$ 281.040,00	\$ 309.144,00	\$ 340.058,40	\$ 374.064,24	\$ 411.470,66
<b>Total de Ingresos</b>	<b>\$ 115.388,63</b>	<b>\$ 281.040,00</b>	<b>\$ 309.144,00</b>	<b>\$ 340.058,40</b>	<b>\$ 374.064,24</b>	<b>\$ 411.470,66</b>
<b>EGRESOS</b>						
Proveedores		\$ 111.882,72	\$ 123.070,99	\$ 135.378,09	\$ 148.915,90	\$ 163.807,49
Mano de Obra Directa e Indirecta		\$ 63.630,00	\$ 63.630,00	\$ 63.630,00	\$ 63.630,00	\$ 63.630,00
Costos Indirectos de Producción		\$ 5.048,36	\$ 5.049,20	\$ 5.050,12	\$ 5.051,13	\$ 5.052,24
Gastos de Administración		\$ 34.398,20	\$ 34.398,20	\$ 34.398,20	\$ 34.398,20	\$ 34.398,20
Gastos de Ventas		\$ 23.472,20	\$ 23.472,20	\$ 23.472,20	\$ 23.472,20	\$ 23.472,20
Obligaciones Financieras		\$ 4.341,69	\$ 2.959,24	\$ 1.109,76		
Pago de Préstamo		\$ 5.140,45	\$ 11.505,03	\$ 13.354,52		
Pago de utilidades			\$ 5.064,61	\$ 7.809,21	\$ 10.877,59	\$ 14.214,12
Pago de Impuestos			\$ 6.313,88	\$ 9.735,48	\$ 13.560,73	\$ 17.720,26
Adquisición de activos	\$ 33.510,00					
<b>Total Egresos</b>	<b>\$ 33.510,00</b>	<b>\$ 247.913,62</b>	<b>\$ 275.463,36</b>	<b>\$ 293.937,58</b>	<b>\$ 299.905,75</b>	<b>\$ 322.294,51</b>
<b>FLUJO NETO ANUAL</b>	<b>\$ 81.878,63</b>	<b>\$ 33.126,38</b>	<b>\$ 33.680,64</b>	<b>\$ 46.120,82</b>	<b>\$ 74.158,49</b>	<b>\$ 89.176,15</b>
FLUJO ACUMULADO	\$ 81.878,63	\$ 115.005,01	\$ 148.685,66	\$ 194.806,48	\$ 268.964,97	\$ 358.141,12
	(115.388,63)	\$ 33.126,38	33.680,64	46.120,82	74.158,49	89.176,15
<b>VAN</b>	<b>\$ 48.648,85</b>					
<b>TIR</b>	<b>30,4%</b>					

Elaborado por: Autoras

#### **4.11.11. Tasa interna de retorno (TIR)**

Es importante recalcar que la tasa interna de retorno permite en un análisis financiero conocer cuál será la rentabilidad del proyecto. Para el caso específico de la asociación “Hacienda La Florencia” muestra una tasa interna del 30.4 % en un periodo de recuperación de cinco años, en términos financieros este proyecto es viable nótese se desarrolló un estudio de caso de una hacienda en particular para conocer como beneficiaria contar con personal preparado para la producción de flores. (Obsérvese tabla 45)

#### **4.11.12. Valor Actual neto**

Para el caso del presente análisis, es factible porque el (VAN) positivo, es \$ 48.648,85 esto quiere decir que el proyecto es rentable. Por lo tanto es recomendable invertir en el negocio, como se lo puede observar en la tabla 44. El valor actual neto se conoce como el valor de rescate de la inversión en un periodo determinado, un van negativo significa que el proyecto no es rentable y que genera pérdidas en comparación de la inversión realizada

#### 4.11.13. Punto de Equilibrio

**Tabla 45 Punto de equilibrio  
Punto de Equilibrio**

Moneda: US\$			
Proyección de Resultados y Punto de Equilibrio			
	Valor Año	Valor Mes	%
<b>Ingresos</b>	281.040	23.420	100%
Costo de Producción	116.931	9.744	42%
<b>(=) Margen Bruto</b>	<b>397.971</b>	<b>33.164</b>	<b>142%</b>
<b>Gastos del Proyecto</b>			
Gastos de Personal	106.061	8.838	38%
Gastos Administrativos y Ventas	27.792	2.316	10%
(-) Depreciación y Amortización	4.503	375	2%
Intereses Pagados	4.342	362	2%
<b>Total Gastos del Proyecto</b>	<b>142.697</b>	<b>11.891</b>	<b>51%</b>
<b>Beneficio</b>	<b>255.274</b>	<b>21.273</b>	<b>91%</b>

Elaborado por: Autoras

**Tabla 46 Análisis del punto de equilibrio**

Análisis del Punto de Equilibrio		
	PE Anual	PE Mensual
Costo Variable	116.931	9.744
Costo Fijo	142.697	11.891
Ingresos	281.040	23.420
<b>Punto de Equilibrio US\$</b>	<b>244.372</b>	<b>20.364</b>

Elaborado por: Autoras

El punto de equilibrio de la estrategia, como se puede observar, muestra que se necesita un valor mayor de \$142.697 en costos, para poder empezar a generar ganancias constantes.

## CONCLUSIONES

Con el análisis de la industria del sector floricultor se ha resuelto que este sector es competitivo a nivel nacional e internacional. Este sector ha tendido a incrementar su producción y exportación en el año 2014 mostrando un nivel de ventas del 33.7% sobre años anteriores (CEE, 2014). Sus exportaciones tienen una tendencia a crecer con el transcurso de los años, siendo los meses de febrero y mayo en donde se muestran picos altos, que muestran una gran demanda de flores internacionalmente durante estos meses del año, por lo cual se demuestra que existe una estacionalidad focalizada en las exportaciones realizadas a diferentes partes del mundo.

En base a las encuestas que se hicieron, a las entrevistas a gente involucrada y al sector observado, se concluye que no basta con tener las ganas de trabajar con flores, sino también investigar procedimientos eficientes que posibiliten el crecimiento del mercado floricultor a nivel internacional, sin una actualización constante y sin el manejo de una administración y producción proactiva no existen muchas posibilidades de un crecimiento rápido de la empresa, más bien queda relegada a procedimientos básicos que crean desventaja frente a sus competidores.

La Asociación “Hacienda La Florencia” desarrolla un continuo monitoreo, para evaluar su desempeño y el impacto de las mejoras que se apliquen en la industria florícola a manera de expandirse hacia nuevos mercados. Así ampliar su línea de productos con relación a las flores para satisfacer las necesidades de los clientes permitiría el incremento de las ventas. La evaluación financiera permitió determinar que la implementación de las estrategias es factible en términos económicos – financieros, con una tasa interna del 30.4%, situación que establece que con un adecuado manejo técnico donde se garantiza la calidad y volúmenes de venta de acuerdo a su rentabilidad.

## RECOMENDACIONES

Siendo las exportaciones de flores una de las principales fuente de ingreso para la economía ecuatoriana, es importante considerar el movimiento de la demanda en el mercado internacional para el año y las diferentes fechas para las cuales la demanda se incrementa, y de esta manera poder controlar la producción de flores en el Ecuador para y lograr abastecer el mercado internacional existente y en caso de existir nuevos mercados también abastecerlos.

Desarrollar una línea de acción en la que se amplíe una cultura de control hacia la calidad, es decir lograr un compromiso del personal que permita no solo mantener la calidad del producto como tal, sino también optimizar su capacidad de respuesta referente a los cambios logrados con la aplicación de las estrategias de forma continua y sistemática, para identificar problemas en forma oportuna e implementar actualizaciones de manera presta de acuerdo a las oportunidades que se presenten para la Asociación “Hacienda La Florencia”

Una de las principales estrategias presentadas por Michael Porter es el posicionamiento, lo cual es recomendable adoptar considerando que se mantiene un costo interior bajo en lo que se refiere a la producción de flores favorable contando como por ejemplo con mano de obra barata entre otros factores de producción; con lo que respecta a la diferenciación se hace énfasis en la calidad de la flor, capacidad de entrega como valor agregado de la flor. Al contar con estos dos factores importantes se lograr una mayor competitividad en mercados internacionales, los que pueden ser mercados nuevos con la finalidad de no solo depender del mercado Norteamericano siendo un mercado ya localizado. Como complemento a las estrategias se recomienda emplear periódicamente la técnica de la matriz FODA para conocer la situación actual de la Asociación “Hacienda La Florencia” y se garantice el éxito de las estrategias implementadas.

## BIBLIOGRAFIA

- AEBE. (2011). *Departamento de Estadísticas*. Anuario.
- Agronegocios. (Julio de 2010). *Agronegocios*. Obtenido de [http://agronegociosecuador.ning.com/notes/Postcosecha\\_en\\_flores\\_de\\_corte](http://agronegociosecuador.ning.com/notes/Postcosecha_en_flores_de_corte)
- Apolinario. (2010). *Los alcaldes y las flores, La Flor*. Quito: La caiza.
- Asamblea Nacional. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Obtenido de <http://www.slideshare.net/DEMECIOMOLINAMOSQUERA/codigo-organicodelaproduccioncomercioeinversiones>
- Baca Urbina, G. (2006). *Evaluación del proyecto*. México: MC Graw Hill 5to edición.
- Boyer, & Lewis. (2004). *La cadena de Valor*. México: Caiza.
- Camara de Comercio de Cuenca. (2015). *Camara de Comercio de Cuenca*. Obtenido de Camara de Comercio de Cuenca: <http://www.cccuenca.com.ec/descargas/indicadores/INDICADORESFLORES.pdf>
- CEE, E. . (2014). *EXPOFLORES - CEE*. Obtenido de EXPOFLORES - CEE: [cee.org.ec/Gremios/expoflores/](http://cee.org.ec/Gremios/expoflores/)
- Chávez, H. (2008). Epistemología de la interculturalidad. *El vuelo de la Luciérnaga Revista Semestral* , 12-31.
- Copci. (2010). *Copci*. Obtenido de Copci: <http://www.slideshare.net/DEMECIOMOLINAMOSQUERA/codigo-organicodelaproduccioncomercioeinversiones>
- CORPEI. (2010). Recuperado el 23 de 02 de 2014, de [www.corpei.org](http://www.corpei.org)
- Diccionario de Economía. (2015). *Diccionario de Economía*. Obtenido de Diccionario de Economía: <http://www.zonaeconomica.com/definicion/competitividad>
- Ecuavisa. (24 de Octubre de 2014). *Ecuavisa*. Obtenido de <http://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/actualidad/86076-exportacion-flores-ecuatorianas-se-ha-reducido-anuncia-sector>
- El telégrafo. (14 de Febrero de 2015). Ecuador vende más de \$ 200 millones en flores por San Valentín.
- Expoflores. (2013). *Expoflores*. Obtenido de Expoflores: <http://www.expoflores.com/>
- Expoflores. (2015). *Expoflores*. Obtenido de Expoflores: <http://www.expoflores.com/index.php/qui-somos/38-haretra-faucibus-eu-laoreet-4>
- Fisher. (1997). *What is the right supply chain for your product*. Londres: Harvard Business Review.
- Gómez. (2010). *El consumidor de flores en EEUU*. Obtenido de <http://igomez-utb.blogspot.com/2007/02/el-consumidor-de-flores-en-ee-uu.html>.
- Gomez, Carolina; Egas , Agustin;. (2014). *Universidad san Francisco de Quito*. Obtenido de Universidad san Francisco de Quito: <http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/3323/1/110952.pdf>
- Goshal, & Moran. (1996). Bad for practice: a critique of the transaction cost theory. En Goshal, & Moran, *Bad for practice: a critique of the transaction cost theory*. (pág. 5). Madrid: Academy of Management Review.
- GROUP, R. (2005). *Informe de Auditoría Ambiental Martínez Farm*. Quito.

- Hill, & Jones. (1996). *Administración Estratégica*. Colombia: McGraw-Hill Interamericana Tercera edición.
- Juarez. (03 de Febrero de 2014). *Universidad Francisco Gavidia*. Obtenido de Universidad Francisco Gavidia: <http://www.slideshare.net/joraljuarez/foe0-clase1-5>
- Kim, & Mauborgne. (2008). *La estrategia del océano azul*. Bogotá: Editorial Norma.
- Lee. (2000). *Creating value through supply chain integration*. Londres: Supply Chain Management Review.
- Liu, & Tao. (2008). The impact of a distributor's trust in a supplier and use of control mechanisms on relational value creation in marketing channels. En Liu, & Tao, *The impact of a distributor's trust in a supplier and use of control mechanisms on relational value creation in marketing channels* (págs. 12 -22). México: Journal of Business & Industrial Marketing.
- Lummus. (2009). *Managing the demand chain through managing the information flow: capturing moments of information*. Estados Unidos: Production and Inventory Management Journal.
- Machuca. (2005). *Universidad José Matías Delgado*. Obtenido de Análisis competitivo de la Industria Farmacéutica Salvadoreña: <http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADAA0000681/C2.pdf>
- Mintzberg, Quinn, J., & Voyer, J. (2007). *El proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos*. Juárez: Prentice-Hall.
- Morgan. (1994). *The commitment-trust theory of relationship marketing*. Londres: Journal.
- Müller. (2011). The Kaleidoscope of Competitiveness. *Revista Espacios* , 2.
- Pérez, K. C. (Diciembre de 2013). *Economía y Finanzas Internacionales*. Obtenido de <http://www.puce.edu.ec/economia/efi/index.php/economia-internacional/14-competitividad/171-la-industria-de-las-rosas-en-el-ecuador>
- Poats, S., Zapatta, A., & Cachipundo, C. (2014). *ESTUDIO DE CASO: LA ACEQUIA TABACUNDO Y LAS MICROCUENCAS DE LOS RÍOS PISQUE Y LA CHIMBA EN LOS CANTONES CAYAMBE Y PEDRO MONCAYO, PROVINCIA DEL PICHINCHA, EN EL NORTE DEL ECUADOR*. Obtenido de <http://plataforma.aguavisionsocial.org/documentos/Derechos%20de%20Agua/DERECHOS%20AGUA%20II.pdf>
- Porter. (2001). *La Ventaja Competitiva*. México: Primera Edición. Editorial.
- Porter. (1996). *Ventaja Competitiva*. México : Compañía Editorial Décima tercera reimpresión.
- Proecuador. (2014). *Dirección de Inteligencia comercial e inversores*. Obtenido de Análisis sectorial de las flores: [http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/07/PROEC\\_AS2014\\_FLORES.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/07/PROEC_AS2014_FLORES.pdf)
- Proecuador. (2013). *Rosas en Estados Unidos*. Guayaquil.
- ProEcuador. (2013). *Rosas en Estados Unidos*. Guayaquil.
- Robbins, & Coulter. (2005). *Administración*. México: Pearson/Prentice Hall 8ª edición.
- Sábado, J. (2009). *Fundamentos de bioestadística y análisis de datos para enfermería*. Barcelona, España: Universidad autónoma de Barcelona.
- Sánchez, L. (2014). *Rosas, miles de rosas, pero también otras flores*. Obtenido de Rosas, miles de rosas, pero también otras flores: [http://www.revistagestion.ec/wp-content/uploads/2013/07/149\\_005.pdf](http://www.revistagestion.ec/wp-content/uploads/2013/07/149_005.pdf)

- SENPLADES. (2015). *Buen Vivir*. Obtenido de <http://www.buenvivir.gob.ec/objetivo-9.-garantizar-el-trabajo-digno-en-todas-sus-formas#tabs1>
- Smith. (1729). *La riqueza de las naciones*. España: Caiza.
- Solis. (17 de Octubre de 2003). *Dialnet*. Obtenido de Dialnet: [dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4845158.pdf](http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4845158.pdf)
- Strange. (1994). *Hitos en la Gestión Empresarial*. Barcelona: Suecia: McKinsy & Company.
- Superintendencia de Bancos y Seguros. (2006). *ANALISIS DE LA INDUSTRIA FLORICOLA Y SU COMPORTAMIENTO CREDITICIO*. Quito: Estudio Sectorial y Crediticio.
- Valls. (2012). *Analisis estrategicos de la Organización*. Obtenido de Analisis estrategicos de la Organización: <http://repositorio.ual.es:8080/jspui/bitstream/10835/2692/1/Trabajo.pdf>

## GLOSARIO

**Flor:** “Órgano de reproducción de las planas fanerógamas o espermatofitas constituida por un conjunto de envolturas de hojas modificadas llamado periantio, puede ser unisexual femenina o masculina”.

**Floricultura:** “Oficio y arte de cultivar flores, el órgano encargado de regular éste sector es el Ministerio de Agricultura Ecuatoriano MAE, Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones CORPEI, además de entidades privadas como Expoflores”.

**Liderazgo:** “Capacidad de desempeñar el rol de líder de un grupo o equipo, inflamando autentica motivación y dedicación. Actuar como patrocinador de la innovación y el espíritu emprendedor, y asignar de modo óptimo los recursos de la empresa para introducir frecuentes cambios y cumplir objetivos departamentales”.

**Compradores:** “Los que compran los productos y servicios de las empresas que compiten en el sector. Pueden ser intermediarios, consumidores finales o simplemente otros fabricantes”.

**Proveedores:** “Empresas que abastecen de materias primas, componentes, servicios financieros y laborales, etc. a las empresas competidoras del sector”.

**Sustitutos:** “Productos o servicios que realizan la misma función a ojos del individuo”

## ANEXOS

### ANEXO A



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
Encuesta a productores

1. **¿Señale a continuación cuáles considera usted que son las características de mayor relevancia al momento de seleccionar las rosas para la venta?**

Color   
Duración   
Tamaño   
Precio   
Otras

2. **¿Cuál es la variedad que Ud. mas comercializa?**

Rosas   
Flores tropicales   
Gypsophilia   
Claveles   
Lirios   
Otros

3. **¿En base a los valores determinados, señale cuál es su precio promedio de compra por tallo?**

Menos de 0.20   
0.21 – 0.30   
0.31 -0.50   
0.51 – 0.79   
Más de 0.80

4. **¿Refiriéndose exactamente a los rangos establecidos, indique los volúmenes anuales de producción de flores (número de tallos)?**

Menor a 1.000.000tallos   
Entre 1.000.001 y 2.000.000 tallos

Entre 2.000.001 y 3.500.000 tallos   
Más de 3.500.001 tallos

**5. ¿Señale cuál es el destino de la producción de flores de la empresa florícola?**

Mercado interno  Mercado externo

**6. Si el destino fue internacional. Responda a que países se encuentra dirigida la producción de sus flores**

Estados Unidos	<input type="checkbox"/>	Rusia	<input type="checkbox"/>
Holanda	<input type="checkbox"/>	Italia	<input type="checkbox"/>
Canadá	<input type="checkbox"/>	Ucrania	<input type="checkbox"/>
España	<input type="checkbox"/>	Alemania	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>		

**7. ¿De las siguientes opciones, indique que características debe tener la flor para ser exportada?**

Productividad	<input type="checkbox"/>	Rentabilidad	<input type="checkbox"/>
Expiación del área cultivada	<input type="checkbox"/>	Competitividad	<input type="checkbox"/>

**8. ¿Considera usted que el mejoramiento del sector florícola incide directamente en?**

Colores definidos	<input type="checkbox"/>	Tamaño del botón	<input type="checkbox"/>
Longitud del tallo	<input type="checkbox"/>	Libre de plagas y enfermedades	<input type="checkbox"/>
Debe tener una excelente hidratación	<input type="checkbox"/>	Un empaque excelente	<input type="checkbox"/>
Variedades resistente al maltrato	<input type="checkbox"/>	Otras	<input type="checkbox"/>

**9. ¿Indique cómo su empresa florícola mide su rentabilidad?**

Costos de producción vs ventas	<input type="checkbox"/>
Realizar un censo de los diferentes mercados	<input type="checkbox"/>
Monitorear la calidad vs la cantidad	<input type="checkbox"/>
Otras	<input type="checkbox"/>

**ANEXO B**

**Estructura de entrevista a representante de los productores**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**

**¿El sector floricultor ha aportado significativamente en el desarrollo socio económico del cantón Pedro Moncayo? ¿Cree Ud. que ha disminuido la pobreza en el cantón?**

-----  
-----  
-----  
-----

**¿De acuerdo al tamaño de la empresa, cómo influye el entorno sectorial y las relaciones en la cadena de valor del sector floricultor del cantón San Juan de Tabacundo en el desarrollo eficaz de una estrategia competitiva a USA?**

-----  
-----  
-----

**¿De acuerdo con el tamaño de las empresas, cómo influye el entorno sectorial y las relaciones en la cadena de valor del sector floricultor del cantón San Juan de Tabacundo en la elección del canal de distribución para la comercialización de la flor en Estados Unidos del productor estudiado?**

-----  
-----  
-----

**¿Cómo se relaciona la eficiencia técnica del cultivo de las flores, según su tamaño, con la competitividad de la empresa y el correspondiente canal de distribución utilizado para la comercialización de la flor en Estados Unidos?**

-----  
-----  
-----

## **ANEXO C**

### **Entrevista a Vanessa Portilla, Ing. Bioquímica de Equaflor**

**¿El sector floricultor ha aportado significativamente en el desarrollo socio económico de San Juan de Tabacundo? ¿Cree Ud. que ha disminuido la pobreza en el cantón?**

Con relación al aporte del sector florícola en el desarrollo socio económico del Cantón, las autoridades entrevistadas manifestaron que si existe incidencia positiva, especialmente en el aspecto económico más que en el aspecto social. El crecimiento económico que ha sufrido el cantón es muy visible, el centro urbano de Tabacundo, el cual no se caracterizaba por ser comercial, hoy en día nos muestra todo lo contrario, las casas que eran utilizadas para vivienda familiar ahora las han remodelado para hacer locales comerciales para negocios propios o a su vez arrendar. Todos los entrevistados concordaron con que si se disminuyó el nivel de pobreza en beneficio de la población a excepción de una persona entrevistada que manifestó que no ha existido ninguna mejora en el nivel de la pobreza para las familias del Cantón, por el contrario, se ha aumentado la brecha entre las clases sociales los que eran de clase media ahora son de clase pobre y los que eran de clase alta son más ricos. Como también las oportunidades de progreso se dieron para las personas que tienen capital para poder invertir, en cambio los trabajadores simplemente están asalariados.

**¿De acuerdo al tamaño de la empresa, cómo influye el entorno sectorial y las relaciones en la cadena de valor del sector floricultor del cantón San Juan de Tabacundo en el desarrollo eficaz de una estrategia competitiva a USA?**

El aumento del nivel de integración e intercambio de información entre los miembros de una cadena de suministro se ha convertido en una necesidad

para mejorar su eficacia. Los comportamientos de cooperación proporcionan a las empresas un acceso rápido a la información requerida, sensibilidad hacia las necesidades de los clientes y tiempos de respuesta más rápidos que los de la competencia (Sezen, 2008). En cuanto a la competencia el señor José Ortiz, gerente comercial de la empresa afirmó que la flor ecuatoriana no tiene aún una fuerte competencia ni en Estados Unidos, ni en Europa.

Aseguró que los países africanos mayores productores de flor no son una amenaza porque según él “la producción de flor ecuatoriana le lleva años luz a la africana”. Y continuó: “los floricultores ecuatorianos hemos trabajado mucho en productividad, hoy producimos más rosas por m<sup>2</sup>, lo que pasa es que somos un sector intensivo en mano de obra no calificada y son pocas las actividades que pueden ser automatizadas, y con un salario mínimo en aumento se nos incrementan los costos y así no podemos ser competitivos. Este es un sector que en los últimos dos años se ha visto afectado, llevamos 25 años viviendo a punta de tasa de cambio. Los costos se dispararon, lo precios caen y los pequeños quiebran”(CEE, 2014).

**¿De acuerdo con el tamaño de las empresas, cómo influye el entorno sectorial y las relaciones en la cadena de valor del sector floricultor en San Juan de Tabacundo en la elección del canal de distribución para la comercialización de la flor en Estados Unidos del productor estudiado?**

Los temas logísticos y de distribución de 2009 comparados con los de 2008, según el gerente comercial del grupo, si han evolucionado, aunque no como ellos quisieran. Por ejemplo el grupo ya ha recurrido al transporte marítimo, envía a Filadelfia 3 contenedores que contienen 400 cajas cada uno (el tiempo de transporte son seis días). La cadena de frío también ha evolucionado mucho, las aerolíneas tienen cuartos fríos tanto en Quito como en Miami. En 2009, utilizaban seis aerolíneas, principalmente: LAN Cargo, Tampa Cargo, Arrow Cargo, UPS, American Airlines cargo, Avianca cargo, y

se despachaba a Miami cerca de 800 cajas / día. Para Europa se utilizaban LAN y Montainair (KLM). Se tenía una flotilla de camiones propios y el entrevistado anotó: “En Miami la logística de camiones es muy fácil debido al número y a la subutilización de sus capacidades”.

La importadora del grupo en Miami vende a tres canales: Mayoristas, supermercados y minoristas (floristerías). El porcentaje de ventas está distribuido así: 40% supermercados, 50% mayoristas y 10% minoristas. El 60% de las flores para cumplir con la demanda provienen de la empresa y el 40% restante se compra a terceros. Los supermercados manejan un margen por encima del 7%. La distribución en Miami en días es aproximadamente así:

- Un día aeropuerto Quito – aeropuerto Miami.
- Dos días manejo de mercancía en Miami
- Un día en cuarto frío
- Dos días para transporte doméstico

**¿Cómo se relaciona la eficiencia técnica del cultivo de las flores, según su tamaño, con la competitividad de la empresa y el correspondiente canal de distribución utilizado para la comercialización de la flor en Estados Unidos?**

Existe un dilema complejo. Se requiere invertir para obtener mejoras importantes en la productividad, pero estas inversiones son difíciles de justificar en un panorama como el presentado en 2011. Las productividades están enfocadas a aumentar el volumen de producción, con lo cual el costo unitario baja, mejorando el margen (por dilución de costos fijos). Sin embargo, el aumento de volumen genera sobreoferta que tiende a reducir el precio de venta, dejando en el largo plazo el margen en los mismos niveles en los que se inició este proceso. Para que esto genere valor, debería acompañarse de una desinversión, buscando que el volumen global se

mantenga con un mejor margen sin presionar los precios y por supuesto la calidad como estrategia de competitividad puesto que “Si la flor no es de buena calidad, simplemente no hay posibilidad de considerar su ingreso al canal supermercado, por lo cual, seguir pensando como el productor colombiano que como mi flor es de buena calidad merece un precio mejor, no es un tema razonable para este canal. La calidad para el supermercado aunque es un factor importante, es algo esperado. La calidad no está relacionada con el precio solo otorga el derecho de poder iniciar el proceso de selección como proveedor”.

## ANEXO D

### Guía para Exportar Flores, Pro Ecuador



## REQUISITOS PARA EXPORTAR ORNAMENTALES (FLORES)



### PASO 1

**VERIFICAR ESTATUS FITOSANITARIO:** Verificar si el país de destino ha levantado las restricciones sanitarias de acceso a los productos de origen vegetal ecuatorianas a través del Estatus Fitosanitario. ¿Qué es un Estatus Fitosanitario? Consiste en la información que detalla la situación sanitaria y fitosanitaria de las flores en el Ecuador para revisión y aprobación del país de destino (análisis de riesgo de plagas, métodos de cultivo, etc.). Ver en sitio web de Agrocalidad si existe el estatus fitosanitario o solicitar: [www.agrocalidad.gob.ec](http://www.agrocalidad.gob.ec) --> Sanidad Vegetal --> Exportaciones --> Listados Oficiales --> Lista Oficial de Restricciones Fitosanitarias para la Exportación de Productos Vegetales.



### PASO 2

**REGISTRO EN AGROCALIDAD:** Solicitar el registro de operador en la página web de agrocalidad ([www.agrocalidad.gob.ec](http://www.agrocalidad.gob.ec)) según si el usuario es Exportador, Productor, Productor - Exportador.  
**DOCUMENTOS REQUERIDOS:** RUC, copia de cédula, constitución de la empresa y nombramiento del representante legal (persona jurídica), croquis de ubicación del centro de acopio (exportador) y cultivo (exportador - productor) Factura de pago según la solicitud del registro.



### PASO 3

**INSPECCION:** Un auditor de AGROCALIDAD realiza la inspección del lugar detallado en el croquis entregado como documento requerido, y prepara un reporte el cual debe ser aprobado por AGROCALIDAD. Una vez aprobado el reporte se emite al usuario un certificado de registro y un código de registro los cuales avalan el registro como operador en agrocalidad (este registro es reconocido Internacionalmente).



### PASO 4

**SOLICITAR CERTIFICADO FITOSANITARIO:** El certificado Fitosanitario se lo requiere por cada exportación y se lo debe solicitar máximo dos días antes del despacho de la misma. Se solicita una inspección o pre-inspección (si el lugar de acopio o cultivo sea fuera del lugar de salida de la carga) esto se realiza en el punto de control (Aeropuertos, Puertos Marítimos, Pasos Fronterizos) o en las coordinaciones provinciales de agrocalidad en el caso de una pre-inspección.

**DOCUMENTOS REQUERIDOS:** Registro como operador, copia del manifiesto de embarque, factura proforma u otro documento que indique información del envío.

En el caso de pre-inspección se emitirá un certificado provisional que se canjeará por el Certificado Fitosanitario en el punto de control. En el caso de una inspección una vez aprobada se otorgará el Certificado Fitosanitario para el envío a realizarse.

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca: Eloy Alfaro y Amazonas, Quito  
[www.agrocalidad.gob.ec](http://www.agrocalidad.gob.ec). Telf.: 593 - 2 2548823 / 2 2567232 / 2 2543319

[www.proecuador.gob.ec](http://www.proecuador.gob.ec)

## **ANEXO E**

### **FACTORES QUE INFLUYEN EN LA VIDA ÚTIL DE LAS FLORES CORTADAS**

“El factor más importante en la comercialización de flores de corte es la calidad. Para el consumidor final la durabilidad y apertura es básica. Por lo que el productor, para cumplir con las expectativas del cliente, debe elegir las mejores variedades, tener claridad en la forma cómo cultivar y asegurar buenas prácticas en post cosecha” (Agronegocios, 2010).

“La post cosecha debe preservar la calidad de la flor cortada pero la calidad se la obtiene en cultivo” (Agronegocios, 2010)...

“La post cosecha se inicia con el corte de la flor. Fallas que afectan la calidad de la flor en esta etapa son difíciles de corregir más adelante en la cadena. Por lo tanto se debe tomar decisiones con criterio en cuanto al transporte e hidratación para evitar maltrato y deshidratación respectivamente” (Agronegocios, 2010).

“Ya en post cosecha el manejo de la temperatura, debe tender a evitar grandes fluctuaciones de temperatura ya que pueden causar estrés en la flor afectando su calidad interna y germinación de las esporas de Boteritas”(Agronegocios, 2010). De igual forma que en campo es importante la hidratación; por lo que, el agua que se utilice para la hidratación de las flores debe ser de buena fuente es decir con una baja contaminación bacteriológica, bajo contenido de material orgánico, una baja conductividad eléctrica bordeando 1 ms/ ser y un pH alrededor de neutro. Para lo cual se debe utilizar un bactericida que debe ser compatible con otros componentes que hacen parte de la solución hidratante; deben tener un bajo riesgo de toxicidad al ser humano e impacto ambiental.(Agronegocios, 2010)



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



SENESCYT  
Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Cruz Zambrano Angela Lisette, con C.C: # 0930371968 autora del trabajo de titulación: *Diagnóstico situacional del sector floricultor en el Ecuador: Estrategias competitivas para la comercialización de flores en los EE.UU.* previo a la obtención del título de **INGENIERA EN COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 26 de Febrero de 2016

f.   
Nombre: Cruz Zambrano Angela Lisette  
C.C: 0930371968

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Guajala Gutiérrez Ana Victoria, con C.C: # 0923041594 autora del trabajo de titulación: *Diagnóstico situacional del sector floricultor en el Ecuador: Estrategias competitivas para la comercialización de flores en los EE.UU.* previo a la obtención del título de **INGENIERA EN COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 26 de Febrero de 2016

f.



Nombre: Guajala Gutiérrez Ana Victoria  
C.C: 0923041594

## **REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

### **FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN**

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Diagnóstico situacional del sector floricultor en el Ecuador: estrategias competitivas para la comercialización de flores en los EE.UU.		
<b>AUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Cruz Zambrano Angela Lissette Guajala Gutiérrez Ana Victoria		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Alcívar Avilés, María Josefina		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Especialidades Empresariales		
<b>CARRERA:</b>	Comercio y Finanzas Internacionales		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Ingeniero (a) en Comercio y Finanzas Internacionales		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	21 de marzo de 2016	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	146
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Sector floricultor ecuatoriano / Exportaciones de flores		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Diagnóstico, producción, mercado, competidores, calidad, cadena de valor, estrategias		
<b>RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):</b>			
<p>La presente investigación se llevó a cabo en San Juan de Tabacundo (Cantón Pedro Moncayo), provincia de Pichincha, con el propósito de identificar las necesidades de los floricultores de este cantón. El diseño metodológico que se escogió fue una investigación bibliográfica de tipo descriptiva, apoyada en el método analítico-sintético, inductivo-deductivo, partiendo de la existencia del problema ¿Existen estrategias comerciales que fomenten una mayor competitividad en el mercado internacional?</p> <p>La recolección de datos se realizó mediante la aplicación de encuestas a los floricultores del cantón Pedro Moncayo específicamente de la zona de San Juan de Tabacundo, se identificó los principales limitantes al momento de comercializar las flores a los Estados Unidos. Seguidamente se presenta un análisis de las variables independientes y dependientes así como la verificación del cumplimiento de los objetivos. En la propuesta se analiza como ejemplo la hacienda "La Florencia" constituido por 50 socios floricultores de la zona de estudio, el modelo financiero es aplicado en una hectárea de producción. Finalmente se incluyen las conclusiones con sus respectivas recomendaciones que surgen de la investigación realizada.</p>			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	Teléfono: +593 0993403707 / 0993015452	E-mail: <a href="mailto:angelalis.cruz@hotmail.com">angelalis.cruz@hotmail.com</a> / <a href="mailto:anavg14d@hotmail.com">anavg14d@hotmail.com</a>	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:</b>	Nombre: Alcívar Avilés, María Josefina Teléfono: +593-4-22209207 / 0993573686 E-mail: <a href="mailto:maria.alcivar02@cu.ucsg.edu.ec">maria.alcivar02@cu.ucsg.edu.ec</a> / <a href="mailto:pepitaalcivara@yahoo.com">pepitaalcivara@yahoo.com</a>		

#### **SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA**

<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>	
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>	
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>	<a href="http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/123456789/3903">http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/123456789/3903</a>