

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA, MEJORAMIENTO DE PROCESOS
Y ANALISIS FINANCIERO EN BASE VENTAS PROYECTADAS A CHILE Y
ARGENTINA PARA UNA EMPRESA FLORICULTORA ECUATORIANA:
CASO JOSARFLOR**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TITULO DE
INGENIERÍA COMERCIAL**

JUAN CARLOS ESPINEL SALAZAR
IRENE CAROLINA ESPINEL SALAZAR
DIRECTOR: RAÚL ALARCÓN
QUITO, 2011

DIRECTOR: RAÚL ALARCÓN

INFORMANTE1: FELICITA MALDONADO

INFORMANTE2: JORGE ALTAMIRANO

INDICE

INTRODUCCION, 8

1. CAPITULO 1: ANÁLISIS SITUACIONAL, 9

1.1 ANÁLISIS SOCIOECONÓMICO DE ARGENTINA, 9

1.2 ANÁLISIS POLÍTICO DE ARGENTINA, 12

1.3 SITUACIÓN SOCIOECONÓMICA DE CHILE, 15

1.4 SITUACIÓN POLÍTICA DE CHILE, 18

2. CAPITULO 2: ANÁLISIS DE INDUSTRIA, 20

2.1 ANÁLISIS DEL SCETOIR FLORICULTOR, 20

2.2 ANÁLISIS DE JOSARFLOR, 28

3. CAPÍTULO 3: ANÁLISIS INTERNO, 33

3.1 CADENA DE VALOR, 33

3.2 FLUJOGRAMA, 37

3.2.1 Proceso de Compra y Administración de Bodega, 37

3.2.2 Proceso de Producción, 55

3.2.3 Proceso de Exportación y Postventa, 61

3.2.4 Proceso Administrativo, 64

3.3 RECURSOS FINANCIEROS, 68

3.4 RECURSOS TECNOLÓGICOS, 69

3.5 CAPACIDAD E INFRAESTRUCTURA, 70

3.6 ANÁLISIS SWOT, 70

4. CAPÍTULO 4: SEGMENTACIÓN, 74

4.1. DEFINICIÓN DE MERCADO, 74

4.2. TAMAÑO DE MERCADO, 79

4.3. MACROSEGMENTACIÓN, 81

4.4. MICROSEGMENTACIÓN: SEGMENTOS ATRACTIVOS, 83

5. CAPÍTULO 5: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS, 88

5.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, 88

5.2 OBJETIVOS POR NECESIDAD, 90

5.3 FASE EXPLORATORIA, 91

5.3.1 Fuentes Secundarias, 91

5.3.2 Fuentes Primarias, 91

5.3.2.1 Observación, 91

5.3.2.2 Entrevista, 92

5.3.2.3 Encuesta, 94

5.4 FASE DESCRIPTIVA, 98

5.4.1 Metodología de Investigación, 98

5.4.1.1 Universo y Muestra, 98

5.4.1.2 Diseño de los Instrumentos de Investigación, 100

5.4.1.3 Plan de Muestreo y Recolección de Datos, 101

5.4.2 Resultados de la Investigación, 102

5.4.2.1 Tabulación de Datos, 102

5.4.2.2 Interpretación y Conclusiones, 106

6 CAPÍTULO 6: POSICIONAMIENTO Y CICLO DE VIDA, 119

6.1. POSICIONAMIENTO, 119

6.1.1. Posicionamiento de la Competencia, 120

6.1.2. Identificación de los Elementos del Posicionamiento, 123

6.1.3. Fortaleza del Producto, 125

6.1.4. Problema de Mercado, 126

6.1.5. Promesa Única de Ventas, 126

6.2. CICLO DE VIDA, 127

7 CAPITULO 7: ESTRATEGIAS DE MARKETING, 132

7.1. ESTRATEGIA PRINCIPAL, 132

7.1.1. Estrategia de Diferenciación, 132

7.2. ESTRATEGIAS COMPLEMENTARIAS, 136

7.2.1. Estrategia de Canales de Distribución, 136

7.2.2. Estrategia de Promoción, 137

8 CAPITULO 8: ANÁLISIS FINANCIERO, 140

8.1. ANTECEDENTES, 140

8.2. PRESUPUESTO, 141

8.3. GASTOS, 144

8.3.1. Gastos Administrativos, 144

8.3.2. Gastos de Ventas, 146

8.4. COSTOS TOTALES, 146

8.5. INVERSION Y FINANCIAMIENTO, 148

8.6. PUNTO DE EQUILIBRIO, 149

8.7. PERÍODO DE RECUPERACIÓN, 151

8.8. ESTADOS FINANCIEROS, 151

8.9. PARAMETROS DE EVALUACIÓN, 152

8.9.1. Tasa Interna de Retorno, 152

8.9.2. Valor Neto Actual, 154

8.9.3. Razón Beneficio Costo, 157

9 CAPÍTULO 9: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 158

9.1. CONCLUSIONES, 158

9.2. RECOMENDACIONES, 163

BIBLIOGRAFIA, 164

RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto pretende determinar la posibilidad de expandir los mercados comunes de las flores ecuatorianas a economías emergentes debido a la saturación de los mercados normales y a la cada vez mayor competencia en el sector floricultor. Josarflor recurre a mercados en desarrollo pero con un alto nivel de cultura y mayor poder adquisitivo, para lo cual se realizó un análisis de los factores de incidencia que permitan ejecutar el proyecto, para que este se convierta en rentable y a la vez se establezca una diferencia entre Josarflor y sus competidores directos. Con esta investigación se determinó la viabilidad del mismo y la rentabilidad que significaría para la compañía.

The Project tries to determine whether it is viable or not to expand the selling markets of Ecuadorian flowers to developing economies such as Argentina and Chile due to the current crowded markets and the increasingly competence in the industry. Josarflor needs to develop other type of markets with a high level of culture and bigger acquisitive power. In order to do so, an analysis of all the variables was made so that the Project could be performed, and so that this becomes profitable establishing a difference between Josarflor and its competitors. This investigation was able to determine the viability of the project.

INTRODUCCION

El presente proyecto tiene como fin el desarrollo y análisis tanto de mercado como financiero y de procesos de un nuevo producto de rosa fresca cortada, para comercializarse en países como Chile y Argentina; que debido a su crecimiento económico en estos últimos años se ha vuelto un mercado potencial para una rosa de segunda calidad con un precio razonable y con una inversión mínima del mismo.

Es por eso que la empresa JOSARFLOR S.A desea participar en este novedoso proyecto no solo por las ganancias que el mismo aporta sino también porque en base a este proyecto mucha flor de desecho podrá ser recuperada; minimizando la cantidad de flor nacional y optimizando al máximo la producción exportable de las mismas.

De esta manera dicho proyecto constituye una herramienta útil para incrementar nuevos mercados a nivel de Sudamérica donde muy pocas fincas logran llegar sobre todo por problemas de transporte y aún más con una flor de calidad.

1. CAPITULO 1: ANALISIS SITUACIONAL

1.1. ANALISIS SOCIOECONÓMICO DE ARGENTINA

Al momento, al igual que en el resto del mundo, la situación no parece ser nada esperanzadora para Argentina. Debido a la recesión que se está viviendo a nivel mundial, la situación socioeconómica de Argentina será la peor en los últimos cinco años, en los cuales había conseguido cierta estabilidad. En estos años su PIB estaba creciendo entre 7 al 9% cada año.

La economía tiene una tendencia a la baja desde fines del año anterior. Lo que no se sabe es que tan rápido va a bajar durante el 2009. En mucho, esto va a depender de la fuga de capitales hacia el extranjero que en el último año ha llegado a los 25.000 millones de USD que representa un 10% del PIB.¹

Debido al estado de recesión en el que se encuentra la economía mundial, se espera que el PIB crezca alrededor del 3 o 4% caso en el cual, esto sería solamente un crecimiento de arrastre impulsado por el crecimiento que se obtuvo en el 2008. Sin embargo los analistas concuerdan en que durante este año, los pronósticos del gobierno son demasiado optimistas y que el crecimiento real sería de menos del 3% dando como resultado un crecimiento casi nulo.

¹ MFI COMPANYY. (2010). *Scala Verde*. Holanda: Metz. p. 15-20

En lo que refiere al campo laboral, las cifras tampoco mejoran ya que con un crecimiento económico por el piso, la tasa de desempleo está calculada alrededor del 10% entre las opiniones más pesimistas.

La devaluación del peso argentino estará en razón de 3.80 pesos por cada dólar americano. El gobierno por su parte indica que esta devaluación estará alrededor de 3.19 pesos cuando ya ha inicios de este año está en 3.33 pesos. Esto depende de si se puede frenar o no la ya mencionada fuga de capitales, ya que de lo contrario nadie se anima a pronosticar nada.

En cuanto a la inflación minorista, pronósticos que circulan en algunos despachos oficiales prevén un incremento del 14% en el deflactor de consumo del PBI, mientras que las consultoras privadas estiman que rondará entre el 18 y el 20 por ciento.

Tampoco habrá buenas noticias del lado de la cuenta corriente, que podría ser deficitaria por la mencionada salida de capitales y porque se prevé un balance comercial bastante menos holgado que los US\$ 12.000 millones de este año por la crisis financiera internacional.

Al parecer se espera una seria caída en las exportaciones pero que a la vez será compensada por la caída en las importaciones.

Por otro lado debido a la estatización de las AFJP se duda seriamente de la capacidad del gobierno para cumplir con sus obligaciones para pagar la deuda externa.

Debido a la estatización de estos valores, se espera que el gobierno entregue un informe con cuentas fiscales robustas que están formadas por el traspaso de un flujo de 15000 millones de pesos durante el transcurso del 2009 y un stock cercano a los 85.000 millones de pesos.

Al parecer estos nuevos fondos están generando expectativas negativas hacia los inversionistas, las cuales están reflejadas en el iniciador de riesgo país. Además se cree que a pesar de tener este dinero no se podrá cubrir los pagos de las jubilaciones del 2009, ya que no está cubierto por dólares.

Ante esta situación el Banco Central ya se ha resignado a pagar estos valores de las arcas de las reservas el estado.

El Gobierno tiene que anunciar un canje de deuda para pagar vencimientos de compromisos anteriores. Los países normales que pueden financiar su presupuesto colocan deuda libremente en el mercado y con lo que recaudan de esas operaciones repagan lo que les va venciendo. La Argentina no puede hacerlo tan libremente, de modo que tiene que amañar una operación, llamarla “canje voluntario”, lo cual trajo una novedad ahora más pública, aunque no desconocida entre profesionales, sencillamente que el país puede tener problemas en 2009 para cumplir sus vencimientos. Por eso los bonos

argentinos rinden hoy exactamente el doble (12%) que los brasileños (6%), por eso el riesgo país se acerca para superar 600 puntos, y por eso en la realidad de la calle está virtualmente desapareciendo el crédito a mediano plazo para empresas y familias.

Esta situación está generando serias dudas de si la clase media argentina podrá soportar la misma ya que además de un proceso inflacionario en alza se enfrentan ante una reducción en el consumo y de su capacidad de ahorro. No existen expectativas de obtener un salario más alto o de un incremento en las plazas de trabajo. Por el contrario, ya se ha aprobado un paquete de incrementos que van desde tarifas de transporte y peaje que afectan directamente el precio de los bienes comercializados hasta las tasas de electricidad, agua y telefonía celular que también contribuirán al encarecimiento de bienes y servicios.

Lo que se piensa es que como solución a la creciente inflación y a la supuesta incapacidad del gobierno para pagar sus obligaciones se optara por devaluar la moneda. Solución que fue implementada constantemente durante los años 70 y 80.

1.2. ANALISIS POLÍTICO DE ARGENTINA

Al momento Argentina está a las puertas de una nueva elección que debido a la actual crisis económica pone en duda al posible ganador. Ya que si Cristina Kirchner no logra controlar la escalada de la inflación y del IPC se verá en

Graves problemas políticos. Sin haber llegado a una hiperinflación los Precios suben alrededor de 25% anual. Con las expectativas inflacionarias por encima de 25% anual, el país y la estabilidad económica tienen un serio problema en el mediano plazo y no se observa que la administración Kirchner reaccione con eficacia profesional frente a la incertidumbre que se abre y podría ampliarse si no aparecen soluciones. Si hay que calificar el management de la administración Cristina por la forma en que manejaron la disputa con el campo, hay espacio para la zozobra.

Las elecciones durante el 2009 son elecciones parlamentarias con lo cual si es que la administración Kirchner no es capaz de reducir el gasto público y los constantes incrementos en los precios debido al incremento de la inflación hay una buena probabilidad de que pierda las elecciones. Lo cual sería nefasto para su gobierno dado la complicada situación económica.

A pesar de esto durante los últimos 5 años, en Argentina se ha experimentado una relativa calma política debida principalmente al hecho de que la actual administración tomo el poder en el momento en el que el país se encontraba en un relativo buen momento económico. Esto le permitió a Kirchner recaudar una gran cantidad de dinero para las arcas del estado, conciliar diversos intereses y amortiguar algunos choques sociales.

Esto en gran parte de debió a un constante crecimiento de la economía china principalmente, que demanda de productos agrícolas y de gran cantidad de

Materia prima. Sin embargo la sobreexplotación de la clase obrera también ha sido parte de la tónica de la recuperación de los capitalistas argentinos. Bajos sueldos, interminables jornadas de trabajo

Las fuerzas populares se encuentran desorientadas, algunas directamente apoyan a la burguesía facciosa del campo, otras mantienen una posición equidistante de los dos proyectos burgueses hoy en disputa. La acción psicológica enemiga logró neutralizar a la izquierda para que no tome posición en relación a las retenciones, con todo su efecto destructivo sobre la economía del pueblo y en contra de la avanzada de la derecha. Esta siempre fue consciente de que el gobierno de los Kirchner es producto de la crisis del 2001 y (aunque mínimamente) se encuentra condicionado por ella. Por otro lado la clase obrera se encuentra todavía desmovilizada pero es posible que salga a luchar por aumentos de salarios hacia la segunda mitad del año.

La ausencia de una alternativa popular también marca un techo. Falta una alternativa que tire para adelante el proceso y que se enfrente a estos sectores de la burguesía encañados en el conflicto con el agro, planteando medidas con posibilidad de llevarse a cabo en el corto y mediano plazo. En este marco, las luchas por venir sólo son en definitiva defensivas ya que no son portadoras de una propuesta política distinta desde el campo popular.²

Argentina se ha recuperado después del último gran golpe que sufrió a inicio de la década después de haber sobrevivido una hiperinflación que la llevo al incremento de precios a tal punto que una gran cantidad de gente paso de clase

² <http://www.gestiopolis.com/canales/politica/articulos/30/epe.htm>

Media a la pobreza y de pobre a indigente. Es debido a esto que lo que se está tratando de hacer es mantener un crecimiento mínimo de la economía para que esto no vuelva a ocurrir.

Hay preocupación en la gente debido a que la sensibilidad de la pobreza a la inflación es mucho mayor que al desempleo. Y es esto lo que se está empezando a generar en la economía Argentina. Hay una prioridad extrema en Argentina para incrementar la inversión extranjera ya que en los últimos años y a pesar de la recuperación sostenida de la economía en los últimos cinco años, Argentina se ha visto superado por países vecinos como Brasil, Uruguay, Chile e incluso México como país más propicio para la inversión.

Después de la crisis con el sector agropecuario del año 2008, la popularidad de la presidenta empezó a decaer. Más aún con la desaceleración del crecimiento económico. Por otro lado el Que su esposo, el ex presidente Kirchner tenga una fuerte influencia en el gobierno, le podría restar algo de fuerza para enfrentar el 2009.

1.3. SITUACIÓN SOCIOECONÓMICA DE CHILE

La Brecha social entre la clase adinerada y la clase pobre en Chile es igual que en muchos otros países de América latina. Recientemente se han dado pronunciamientos por parte de autoridades del sector de la educación ya que al parecer este es uno de los aspectos en los que la desigualdad social más se refleja. El tipo de educación que recibe un escolar de una institución privada es muy superior al de una institución pública y de ahí el reclamo.

Esto es solamente una muestra de lo que al momento acontece en Chile. Hay que añadir además la forma en la que la situación económica se está presentando al momento para los chilenos ya que si bien, siempre han sido una de las economías más fuertes de la región, siguen siendo un país tercermundista al cual la actual crisis económica también le H afectando.³

Algunas muestras de esto son las cientos de miles de cartas de despidos que ya están siendo emitidas a pesar de que el año recién está comenzando.

Debido a esto es gobierno está tratando de impulsar la obra pública para de esta forma conceder beneficios sociales además de empleo. Como todos los otros gobiernos de la región el chileno no se ha quedado atrás con sus expresiones de optimismo acerca del crecimiento de la economía a pesar de ya estar tomando medidas que normalmente se tomarían en un ciclo de recesión, tales como el tremendo plan de estímulo fiscal, la baja de la tasa de interés del Banco Central.

El cobre es una de las materias primas de exportación más importantes en Chile y es esto lo que hasta cierto punto amortiguo la caída de la economía ya que desde antes de la crisis financiera mundial ya se había empezado a parar ciertas obras debido al inicio de una campaña de austeridad por parte del gobierno chileno.

Por ende lo que se vaticina para el futuro de la economía durante el 2009 será una reducción en las exportaciones de los productos chilenos que desembocara

³ *Ibíd*em, p. 15-20

en una reducción de actividad económica y una gran dificultad para proveer de empleo a ese gran número de personas desempleadas.

Al momento, los comentarios acerca de cuánto va a afectar a Chile la caída de ciertos mercados asiáticos como el japonés, el chino o el hindú es incierta ya que hay opiniones divididas. Lo cierto es que habrá una reducción de precios y volúmenes en las exportaciones.

En lo que tiene que ver con algunos índices económicos más importantes como la inflación, a pesar de haberse reducido debido a que en los últimos meses ha habido una reducción en precio del calzado vestido y transporte, esto no quiere decir que las cosas van a ser más fáciles para los chilenos ni mucho menos. Ya que lo que se está tratando de hacer es, impulsar la demanda interna debido a que la externa va a bajar.

A pesar de existir una tasa anual al mes de enero de alrededor del 6% y altos un alto IPC se está tratando de contrarrestar la crisis a través de la inversión social. Es decir lo que se está haciendo es incrementar el gasto social. A diferencia de la mayoría de países que lo que está haciendo es reducirlo. Se ha incluido dentro de las partidas presupuestarias una para proteger a aquellas personas que queden desempleadas durante este período.

Además se están contemplando bonos y subsidios para los más desposeídos y un fondo de inclusión de cesantía para los desempleados.

1.4. SITUACIÓN POLÍTICA EN CHILE

En lo que concierne al factor político Chile se ha mantenido estable por casi ya 20 años debido a la coalición formada por cuatro partidos políticos. Estos son: Demócrata Cristiano, Socialista, Por la Democracia y Radical. Sin embargo las encuestas marcan que existe una baja adhesión por la coalición lo que hace pensar que el futuro político en Chile es algo incierto para los próximos años.

Lo que se está viendo es que esta coalición tiene un concepto ya desgastado que los chilenos están dispuestos a cambiar. Han logrado algunos de sus objetivos completamente. Otros a medias, lo cierto es que el crecimiento económico que se desarrollo en Chile durante los últimos 20 años no alcanzo para conseguir igualdad que es lo que hoy en día están buscando los chilenos.

La oposición se limita con criticar y prometer mientras que el Gobierno de Bachelet a pesara de no haberlo logrado sigue buscando la mejor forma de enfrentar la actual crisis económica para consolidar modelos de crecimiento a pesar de la misma. De tal forma que este crecimiento económico pueda ser distribuido equitativamente.

Tratará de evitar el enriquecimiento de los que ya son ricos a costa de la muy posible amenaza de hambre que ha empezado a caer sobre los chilenos. Así se trata de convencer a estudiantes de instituciones públicas de que a pesar que

Su educación no es tan buena como la de una institución privada, tiene otras opciones validas para alcanzar un futuro tales como las carreras técnicas.

Chile es uno de los pocos países latino americanos que se ha caracterizado por haber creado instituciones administrativas fuertes y con un bajo nivel de corrupción. Esto ha ayudado a que la gente confíe más en su poder de elección y su sistema jurídico que a la vez ha propiciado una mayor inversión en el país.

Además de la equidad social en lo relacionado con beneficios sociales y un mejoramiento en la educación pública la política chilena enfrenta retos en lo concerniente al medio ambiente ya que el 45% de sus exportaciones están relacionadas con explotación de materia prima dentro de las cuales el cobre es la más importante. Esto ha creado un importante debate sobre la sustentabilidad a largo plazo dados los efectos secundarios que la explotación de este tipo de materiales provoca en el medio ambiente.

Se ha empezado a coordinar tanto el sector público como el privado y se ha involucrado a la ciudadanía en la importancia de generar sustentabilidad para el medio ambiente.

2. CAPITULO 2: ANALISIS DE INDUSTRIA

2.1. ANALISIS DEL SECTOR FLORICULTOR

La industria Floricultora Nacional nace hace unos 30 años con una Floricultora de 10 hectáreas y con el nombre de Flolexport del Ecuador. En un inicio se empezó con el cultivo de varias variedades de crisantemos para exportación.

Gracias a la asesoría de empresarios peruanos se logro armar la primera finca, la cual fue rústicamente construida con algunos invernaderos hechos de madera y con una infraestructura pobre en comparación a la de las empresas Colombianas que ya tenían mucho más tiempo en el negocio.

Las flores madre eran importadas desde Francia, cultivadas en el Ecuador y vendidas en los Estados Unidos. Eran vendidas en Miami, específicamente, en donde tuvieron una gran aceptación. Con estas pocas ventas se dieron cuenta que el negocio de las flores podría ser muy bueno aunque la competencia con Colombia era muy dura si se toma en cuenta que la experiencia de los colombianos.

Poco a poco las variedades se fueron expandiendo y se introdujo los sembríos de rosas. Es aquí cuando nace la reputación de las rosas ecuatorianas, ya que debido a lo especial de la luminosidad de la sierra ecuatoriana se descubrió que

se podían producir rosas de gran tamaño, con gran belleza y durabilidad, que podrían ser una buena base para la exportación.

En los primeros años se tuvo que lidiar con algunos problemas ya que debido a la falta de vuelos constantes y de cuartos fríos en los aeropuertos, las rosas se dañaban con facilidad. Además, se tuvo que negociar con malos comerciantes, quienes sin más ni más rechazaban las ordenes una vez de ser ejecutadas bajo la premisa de que las flores habían llegado en mal estado, lo cual hizo que la competencia con el mercado colombiano fuese más dura.

Es importante mencionar que algunos de los pioneros como Floreexport del Ecuador y Jardines del Ecuador tuvieron que vender sus plantaciones o liquidarlas respectivamente, debido a diferentes razones, por lo que Rosas del Ecuador se convirtió ya en los años 80 en la impulsadora de la industria nacional. Convirtiendo al Ecuador en el cuarto país exportador de flores en el mundo, detrás de Holanda, Colombia e Israel.

A inicios de los años ochenta fue cuando el rubro de exportación de las flores, se convirtió en uno importante para la economía nacional. Con créditos de la corporación financiera nacional y una sencilla investigación de campo se empezaron estas plantaciones que luego de dos décadas se convertirían en uno de los rubros de divisas más grandes e importantes del Ecuador.

Costo largos años en el negocio y probablemente miles de dólares llegar a donde se ha llegado, ya que en un inicio se mandaba las ordenes si se llenaba el cargo de Ecuatoriana de aviación que era la única con cargo en el país.

Los primeros exportadores de flores principalmente las cultivaban para el día de San Valentín. Sin embargo existían productores de otras variedades de flores como los claveles.

Debido a este tipo de problemas con el transporte, tenían que madrugar al aeropuerto para asegurar el vuelo y solo en ese momento podían llamar a los clientes. Por otro lado en época de san Valentín solían quedarse hasta las dos de la mañana, ya que esta es la época del año en que más se vende.

Un par de años después también empezaron a vender para día de las madres. En el mes de julio las ventas eran desastrosas y levantaban un poco en el mes de agosto. A partir de este mes debían esperar hasta el mes de Octubre para que haya más venta. En estos mismos años se produjo un boom en la producción de gypsofilas.

Poco a poco la industria de las flores se fue desarrollando más y más y superando los problemas al punto que la sierra en donde nació esta industria empezó a desarrollar pequeños pueblos de los cuales sus habitantes ya no tenían que migrar hacia grandes ciudades para conseguir empleo. La industria floricultora cambiaría para siempre las condiciones sociográficas de la sierra.

Con estos cambios generados y los distintos problemas a enfrentar se reúnen para formar una asociación que vele por los mejores intereses de la industria que a pesar de los problemas de desarrollaba a pasos agigantados.

La industria de la floricultura ecuatoriana creció en la década de los años 90s, en zonas de producción agropecuaria, desplazando la producción de alimentos básicos. Después del año 2000, con la dolarización, la industria de floricultura atravesó una profunda crisis, pues desaparecieron las ventajas comparativas relacionadas con los costos de producción (remuneraciones, insumos, servicios); y se sumaron a las desventajas los altos costos del transporte en comparación con Colombia. Para poder competir en el mercado internacional se trata de controlar los costos de la mano de obra.

En los años 2002, 2003 las exportaciones se estancaron y muchas empresas quebraron. Devino entonces un proceso de concentración de fincas. Sólo en la región Cayambe, en Pichincha, donde se produce alrededor de 17% de las flores que exporta Ecuador, cerraron dieciocho fincas en 2003. En el 2004 se estabiliza el sector floricultor y 2005 la importancia de las exportaciones de flores se ubica en el cuarto lugar, después del petróleo, banano y café.

Al momento existen alrededor de 700 compañías a nivel Nacional. Las flores se han convertido en uno de los rubros de la economía más importantes en el país y la industria se ha fortalecido a tal punto que el Ecuador se encuentra en el tercer puesto de Exportación a nivel mundial.

La producción a nivel mundial se ha incrementado en un 2% en los últimos 5 años y más del 90% de esta producción está destinada a la exportación. El mercado de exportación está dividido de la siguiente manera:

- Estados Unidos con un 72%
- Rusia con un 9.77
- Holanda con 6.70
- El restante se encuentra dividido en 50 país

El sector floricultor crece en razón de 12% anualmente y al cierre del 2007 las exportaciones de flores crecieron a 565 millones de dólares en comparación a los 59 millones de dólares en 1994.

Las principales fortalezas del sector son la exportación de:

- ◆ Rosas
- ◆ Gypsófilas
- ◆ Flores de verano
- ◆ Flores tropicales
- ◆ Orquídeas

Para el 2009 la situación del sector es compleja debido a que al momento se está luchando no solamente con la férrea competencia del precio de las flores colombianas que a pesar de ser de menor calidad cuestan menos y además de esto la crisis económica mundial que surgió desde fines del 2008 ha obligado a

los productores a bajar sus precios de tal forma que la competencia se ha hecho mucho más dura en el último año.

La comparación entre los volúmenes de venta que se logro exportar el año anterior en época de San Valentín y este año son de alrededor del 40% menos. Esto a pesar que la oficialidad de expo flores indico que se redujo en un 14% solamente. Esto ha producido que algunas empresas tengan que cerrar sus puertas dejando a cientos de personas desempleadas.

Debido a los datos antes mencionados se han podido determinar los factores críticos de éxito más importantes lo cuales serán mencionados a continuación.

El precio es uno de los elementos más importantes a ser considerados debido a que por la falta de infraestructura, líneas aéreas y distancias a donde se exporta el costo de la flor ecuatoriana es muy superior al de la colombiana. Este es un factor a considerar debido a que afecta a todas las empresas floricultoras del país. A unas en mayor medida que a otras debido a su tamaño pero en general se ha tratado de encontrar soluciones a este problema a través de acuerdos binacionales con los principales mercados de las flores ecuatorianas. Así por ejemplo se logro negociar un tratado de preferencias arancelarias con los Estados Unidos que fue renegociado hace un par de años debido a que estaba expirando y aún no se había llegado a un Acuerdo con este país con respecto al tratado de libre comercio que estaba siendo negociado. Hoy por hoy, al menos en este mercado las flores ecuatorianas tienen asegurada una reducción de aranceles hasta el año 2012, año en el cual expirara el tratado. En otro mercado

importante como lo es el de la Unión Europea se ha tratado de negociar normas menos estrictas para el ingreso de la flor, ya que los europeos exigen que tanto procesos como químicos sean del más alto nivel y tratan de asegurarse que la proveniencia de las flores vaya de acuerdo con la protección al medio ambiente y los derechos humanos de los trabajadores. En este mercado se ha logrado muy pocos avances y si a esto se le suma la creciente competencia por parte de los etíopes será de suma importancia que tanto el gobierno como los propios empresarios empiecen a desarrollar nuevos y más baratos procedimientos si se desea conservar este importante mercado de nuestra flor. Los envíos desde Etiopía son mucho más baratos que desde Ecuador y debido a esto en estos tiempos de crisis mundial se ha optado por opciones más económicas antes que por calidad y beneficios ofrecidos por el producto.

El clima es uno de los factores más importantes a ser analizados ya que dependiendo de este la industria nacional puede crecer, estancarse o incluso incurrir en pérdidas. Durante los últimos años el clima en el Ecuador ha visto un cambio drástico en su comportamiento ya que se registran altas temperaturas en ciertas ocasiones y a días de esto intensas heladas. Ambos factores que ponen en riesgo la producción nacional. De hecho hace un par de años ya se vivió de desastrosa experiencia de las heladas en la zona de Cayambe una de las principales en el país de producción floricultora, después de la cual al menos un 20% de la producción destinada para San Valentín fue destruida causando grandes pérdidas a las empresas que ya se preparaban para la venta más importante del año. El clima es un factor que esta fuera del control

De las empresas y que afecta a todas ellas. Por otro lado un buen clima es generador de nuevas variedades y de una producción abundante. Durante el último año ha permanecido constante al menos en las zonas de Producción que principalmente se encuentran ubicadas en las provincias de Pichincha y Cotopaxi.⁴

⁴ EXPOFLORES. (2010). *Flor Ecuador*. Ecuador: Board. p. 32-40

Las diferentes variedades y el apoyo a la investigación y desarrollo son importantes en esta industria debido a que es considerada una industria dinámica en constante desarrollo. Cada mes se estudian nuevas variedades y tomando en cuenta que hay algunas que no se pueden reproducir en ningún otro lado del mundo debido a condiciones climáticas y topográficas, tiene que ser una ventaja competitiva aprovechada por toda la industria para lo cual se tiene que realizar una gran inversión que tiene que estar respaldada por el gobierno al ser la exportación de flores uno de los principales rubros de exportación en la balanza comercial. En los últimos años al darse cuenta ciertas empresas de esta oportunidad se han dedicado exclusivamente a la producción de variedades que son posteriormente vendidas a las empresas para que sean cultivadas y exportadas y gracias a las patentes que poseen, es mucho más fácil evitar la competencia desleal y robo de información.

El mercado se encuentra en fase de madurez y es un elemento a ser considerado debido a que solo aquellas empresas lo suficientemente fuertes e innovadoras podrán enfrentar la crisis en un mercado de estas características. Mientras que la información reciba tanto de Pre como de Post cosecha será sumamente importante si como industria nacional se piensa competir con industrias como la colombiana o la etíope. La disponibilidad de esta información es transcendental para los ecuatorianos debido a su desventaja en cuanto a precio que si es manejada a través de la inclusión de nuevas ventajas competitivas y nuevas estrategias comerciales derivadas de una información más completa será más fácil de combatir.

La competencia directa que tenemos es el quinto factor a ser tomado en cuenta. Debido a los factores ya antes mencionados en los últimos años la competencia ecuatoriana se ha vuelto más férrea. Los colombianos por precio y Etiopía por precio y facilidades de comercialización y logística. Eso sin mencionar a los holandeses que debido a su gigantesco nivel de producción y a ser un país europeo ha logrado desarrollarse de una forma exponencial en los últimos años. Llegar a competir en un Mercado tan difícil como lo este, en que las barreras de entrada son tan altas requiere un amplio análisis de nuestros competidores. En un primer acercamiento a nivel de industria y posteriormente a nivel de empresa. Si comparamos porcentajes de producción Colombia produce cuatro veces más de lo que produce el Ecuador y a precios más bajos, con la posibilidad de firmar un acuerdo de libre comercio con el principal socio ecuatoriano es decir los Estados Unidos y con un Gobierno que ha colaborado a que esta industria crezca a través de apoyo crediticio, subsidios y de insumos.

Por otro lado está la del país Africano que cada vez crece más y que también debido a precio tiene una amplia ventaja sobre el Ecuador. Esta además tiene la facilidad de la logística ya que es mucho menos costos enviar la flor desde allá principalmente hacia Europa pero también Rusia que es el segundo mercado más importante del país.⁵

2.2. ANALISIS DE JOSARFLOR

La empresa fue fundada en el año 2003 por inversores ecuatorianos con el objetivo de satisfacer las necesidades de productos y servicios de primera línea.

⁵Ibídem, p. 32-40

La finca se encuentra ubicada a 15 minutos del pueblo de Cayambe, a 2800 metros sobre el nivel del mar. Gracias a su ubicación en la Mitad del Mundo, mantiene una amplia gama de variedades clásicas, Premium y súper Premium, con características privilegiadas y únicas de esta zona.

CLASIFICACION VARIEDADES NORTE RUSIA

CLASIC	PREMIUM	SUPER PREMIUM	GOLD
CABALLERO	AVALANCHE	AMELIA	AMSTERDAM
CLASSY	CARTAGENA	BLIZZARD	AUBADE
ESCIMO	CRYSTAL	BLUSH	BELLA VITA
FICTION	ESPERANCE	CHARLENE	CARROUSEL
FIRST LADY	FRIENDSHIP	CHERRY BRANDY	CHERRY-O!
LORENA	JADE	COOL WATER	CREAM & CREAM
MAIKE	KERIO	ENGAGEMENT	DEJA VU!
MARLISSE	MALIBU	FOREVER YOUNG	FARFALLA
POLO	MT. EVEREST	FREEDOM	FINESSE
SAMARA	SAHARA	FRIENDLY	GREEN FASHION
SENSATION	TITANIC	HIGHLANDER	GREEN TEA
TIGER TAIL		MILVA	HIGH & BOOMING
TROPICAL AMAZONE		PRICELESS	HIGH & MAGIC
YELLOW TIMELESS		ROCKERFELLER	HIGH & ORANGE MAGIC
BIG LORD		VENDELA	HIGH & YELLOW MAGIC
		VOODOO!	IGUANA
			IMPULSE
			LATIN LADY
			LIMBO
			MALU!
			MOHANA
			NECTARINE (*)
			PEACH DEJA VU (*)
			POLAR STAR
			RED PARIS
			SEXY RED

Fuente: Catálogo de Josarflor
Elaboración: Carolina Espinel

Las variedades que hemos mencionada en la tabla anterior son todas aquellas que se exportan al principal mercado que son Rusia y Europa seguidos de Estados Unidos.

El caso de Josarflor al igual que otros productores es relativamente especial debido a que por historia el principal socio comercial en la industria florícola ha sido Los Estados Unidos. Sin embargo Josarflor ha tratado de diversificar su mercado atacando diferentes nichos de mercado tanto en Europa como en Rusia. Esto le ha permitido afrontar la crisis de mejor manera que aquellas empresas que exportan la mayor parte de su producción a los Estados Unidos.

Como fue mencionado en el punto anterior el hecho de poseer un amplio portafolio de productos es de vital importancia para cual empresa floricultora ecuatoriana y es este uno de los elementos más importantes de la marca debido a que las variedades que tiene en su cartera son de las más apreciadas en los distintos mercados a nivel mundial. Se ha desarrollado una alianza estratégica con una de las mayores empresas de investigación y desarrollo en este campo, es decir Plantador. Que constantemente está mejorando las variedades ya existentes o investigando la creación de nuevas especies. Han tratado de que la flor que se exporta tenga colores más vivos, diferentes mezclas de los mismos con flores que tienen una mayor duración que lo normal con tallos gigantes al igual que sus botones y que despiertan en los consumidores una mayor apreciación de estas flores.

Otro de los elementos que se tiene que tomar en cuenta es el tipo de producción que tiene Josarflor que lo diferencia de muchos de sus competidores ya que debido a que su principal mercado es Rusia las preferencias del consumidor son distintas de las que tienen los americanos o incluso los europeos. Esto ha hecho que la mayor parte de la producción sea para este mercado destacándose por un tallo más largo, más grueso con un botón más grande y de mayor duración en jarrón. Esto marca una diferenciación con las otras en las cuales su principal mercado es el americano en el que la flor preferida es más pequeña de menor duración pero a un costo más bajo. Debido a esto la estructura productiva y de comercialización de Josarflor trabaja por margen de contribución y no por volumen de ventas como lo hace algunas de las más grandes floricultoras en el país.

La responsabilidad y el cuidado del medio ambiente también se han convertido en factores críticos de éxito de esta marca ya que se ha preocupado por generar una calidad de vida más amplia para sus trabajadores y un mayor cuidado con el medio ambiente. Esto se ha visto reflejado tanto en su producto como en las ventas. Esto debido a que en mercados como el Europeo es cada vez más importante un manejo medioambiental y de responsabilidad social solidario, lo cual a su vez crea una ventaja competitiva para aquellas empresas que trabajan de esta forma. Es más fácil acceder a los mercados y con mayores beneficios como aranceles más bajos o incremento en el precio por cada tallo vendido. En el caso de Josarflor se ha ido más allá de lo estrictamente legal. Se han implementado guarderías, cursos de capacitación con respecto a seguridad

Industrial, se ha provisto al personal de pos cosecha con los implementos de mejor calidad para proteger su salud, se ha creado un seguro especialmente para este tipo de trabajadores para proteger su integridad y la de sus familias que dependen de ellos. Por otro lado se ha mejorado los procesos de producción y ya están buscando la consecución de la ISO 2001 para certificar los mismos.

Josarflor no tiene pasivos al momento lo que en la situación que se está viviendo ayuda significativamente al manejo de la empresa porque principalmente se concentran en la investigación y desarrollo que como ya se había mencionado es fundamental en esta industria. La inversión que se tiene pensado hacer para los siguientes cinco años se piensa que incrementara la participación de mercado en al menos un 30% con respecto a la industria nacional. Lo cual nos habla del nivel de inversión que se piensa manejar en la organización

Además se encuentran en estado de desarrollo algunas estrategias para incrementar el volumen de ventas en Sudamérica en donde al momento el precio que se paga por cada tallo es demasiado bajo.

3. CAPITULO 3: ANALISIS INTERNO

3.1. CADENA DE VALOR

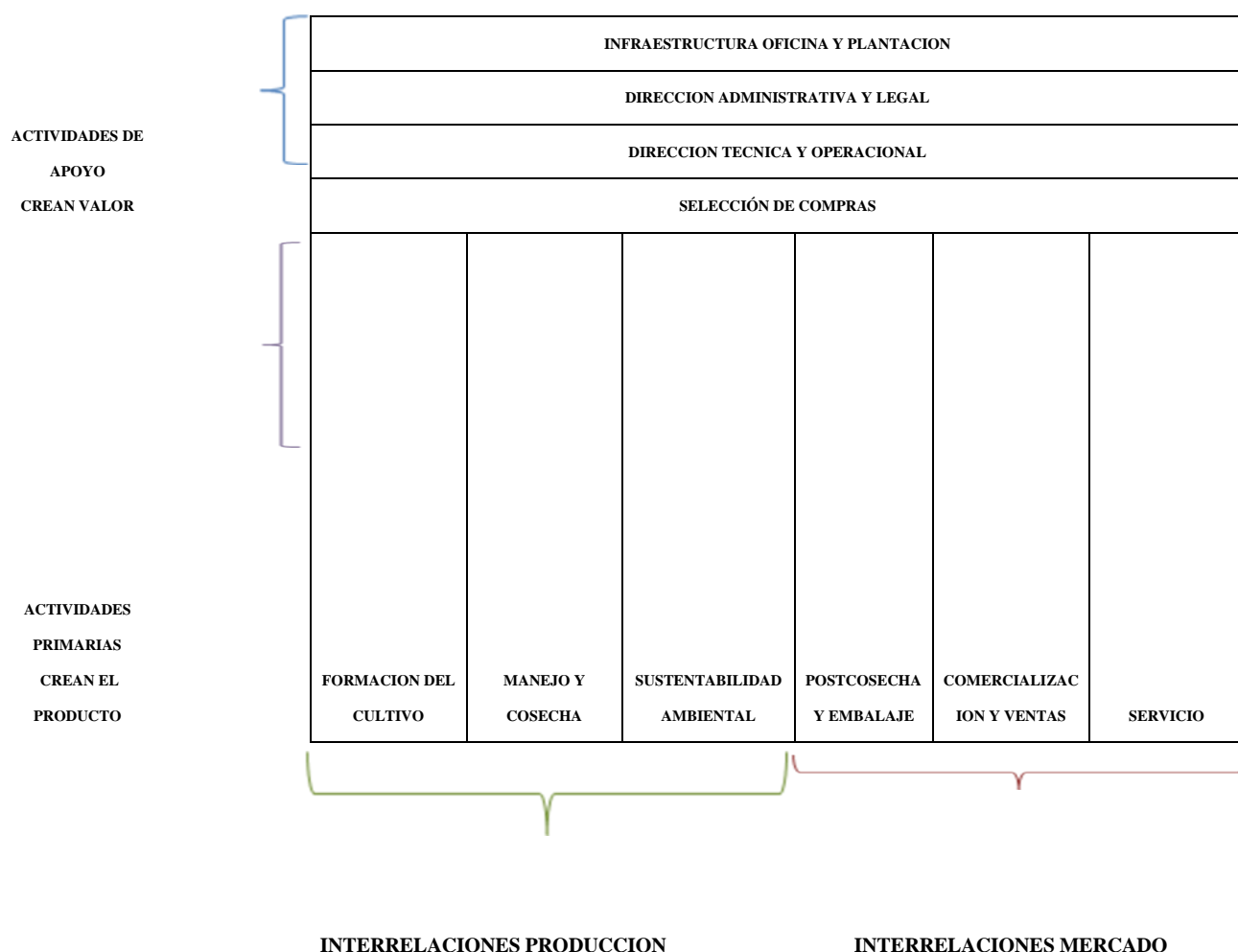
El concepto de cadena de valor distingue entre dos tipos de actividades básicas en toda empresa : Las “de línea” o “básicas”, normalmente representadas en la parte inferior del esquema y que tienen que ver directamente con la creación de valor, y las de “soporte”, en las que las anteriores se apoyan para coordinarse, compartir información ,etc.

Las actividades primarias del negocio son:

1. Formación del cultivo
2. Manejo y Cosecha
3. Sustentabilidad ambiental
4. Post cosecha y embalaje
5. Comercialización y ventas
6. Servicios Post- venta

Las actividades de apoyo, que crean valor son:

1. Infraestructura de oficina y finca
2. Dirección administrativa y legal
3. Dirección Técnica, desarrollo tecnológico y operativo
4. Selección y compras de plantas.



ACTIVIDADES DE APOYO QUE CREAM VALOR

Encontramos entre ellas:

- Dirección Administrativa y legal: Que está a cargo del Gerente General; la Gerencia Administrativa- Financiera se encarga del manejo contable (en base al número de tallos cortados por el precio promedio por tallo).
- Dirección Técnica y Operacional: Está a cargo del Gerente de Producción que maneja actividades como requerimientos del portafolio de

clientes, la compra de suministros químicos, manejo de inventarios de químicos y plantas además de la adquisición de y coordinación de inventarios para la finca.

El área de RRHH es muy importante para una finca florícola, puesto que deben ofrecer a sus trabajadores: servicio médico, comedores, duchas, equipos de protección, capacitación y manejo industrial e incentivar la estadía y ahorro entre personal.

ACTIVIDADES PRIMARIAS QUE CREAN EL PRODUCTO

INTERRELACIONES DE PRODUCCION

- **Formación del Cultivo:** Esta incluye actividades como la preparación del suelo para la siembra de las plantas o plantines, construcción de invernaderos que servirán de protección para las plantas, construcción de camas y caminos donde irán sembradas las plantas y plantines, siembra de las mismas y labores culturales que son actividades diarias que se hace en el campo dentro del invernadero para dar mantenimiento a las plantas y camas.
- **Manejo y Cosecha:** Aquí se realizan actividades como el manejo del cultivo que significa mantener y asegurar la estructura de la planta, raíces y follaje. Se empiezan a controlar los ciclos de producción de las plantas para que luego de algunas semanas se conviertan en botones florales. La protección ambiental es otra parte importante ya que debido al daño ecológico producido

Por los químicos y pesticidas las florícolas deben incurrir en costos de protección del medio ambiente, para lo que cuentan con arborización e instalación de jardines, construcción de fosas y pozos sépticos entre otras. En el proceso de corte y recolección de los botones dependerá de la variedad plantada, de los factores climáticos, mercados de destino, festividades y transporte.

INTERRELACIONES DE MERCADO

- **Post Cosecha y Embalaje:** Una vez cortados los tallos estos requieren un alto cuidado en el manejo puesto que son frágiles y propensos a la deshidratación; estos son colocados en mallas plásticas con una capacidad de 50 a 60 flores y de ahí mandadas a las tinas de hidratación y a la sala de pre frío. Luego estas pasan a la sala de post cosecha las cuales son distribuidas en cada uno de los puestos de embonchaje y se van agrupando en boches con el número de tallos de acuerdo al mercado de destino.
- **Comercialización y Ventas:** En esta fase se promociona el producto final hacia los distintos mercados, buscando clientes finales, bróker etc. La mejor promoción del producto es la calidad de la flor; para lo que se presentan muchas muestras para penetrar en los mercados de destino. Por otro lado algunos clientes con el fin de asegurar su producto todo el año ponen pedidos semanales llamados standing orders; la negociación de los mismos se hace para un tiempo de un año con un precio promedio razonable con el cual se asegura ingresos fijos semanales para la empresa.

- Servicio: Algunas fincas prestan el servicio post-venta a sus compradores. Este consiste en colocar la flor en el puerto de destino corriendo con los trámites de envío de la finca al aeropuerto y del aeropuerto al país de destino, convirtiéndose en un precio final CIF. Pero debido a las grandes dificultades que presenta el transporte desde nuestro país las fincas deciden negociar precios FOB o hasta la entrega del producto en la carguera con la que trabaja cada cliente.

3.2 FLUJOGRAMA

3.2.1. Proceso de Compra y Administración de Bodega

RESPONSABILIDADES:

COMPRA

- **JEFE DE COMPRAS:** Planificar, coordinar e impartir instrucciones para dar inicio al proceso.
- **DIGITADOR:** Ingresar las requisiciones de los productos y materiales, correctamente al sistema Venture, tomando en cuenta el stock, y hacer el seguimiento hasta que obtenga la condición “Revisado”

- **GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO:** Autorizar todas las requisiciones registradas en condición “Revisado” en el sistema Venture.
- **JEFE DE BODEGA:** Recibir físicamente los productos y materiales, registrar correctamente en el sistema la factura comercial, cumplir con todas las actividades requeridas por el Departamento de Contabilidad, y mantener los inventarios actualizados día a día.
- **JEFE DE MANTENIMIENTO:** Elaborar las Ordenes de trabajo y mantenimiento de todos los trabajos a ejecutarse en la finca de JOSARFLOR. Facilitar toda la información necesaria al Jefe de Compras, para la ejecución y optimización de los trabajos.
- **CONTADOR/A:** Es la única persona autorizada para la creación de los códigos de materiales y productos nuevos en el sistema.

PROCEDIMIENTO DE COMPRAS:

- **REQUISICION DE COMPRA:** Las requisiciones tienen que registrarse en el Sistema Ventura en condición “**Revisado**” los días Martes hasta las 18:00.

- **AUTORIZACION DE REQUISICIONES:** Las requisiciones deberán ser autorizadas el día miércoles por la Gerencia General y/o Gerencia Administrativa y Financiera.
- **REVISION DE ADQUISICIONES:** Las requisiciones previa su autorización, deberán ser revisadas por la Gerencia Técnica
- **VERIFICACION DE STOCK:** Antes de proceder a cotizar los materiales solicitados en requisiciones de compra de materiales nuevos o activos, el Departamento de Compras deberá cruzar información de pedidos y saldos con el Jefe de Bodega, para acumular cantidades, y de esta manera no comprar materiales que ya existen.
- **GESTIÓN DE COMPRAS:** El Departamento de Compras conseguirá tres (3) cotizaciones por material procurando que los materiales y productos sean de iguales o semejantes características. Seguido se elaborara un cuadro comparativo de entre las cotizaciones, para de esta manera proceder a emitir las órdenes de compra.
- **AUTORIZACION DE ÓRDENES DE COMPRA:** La Gerencia General y/o Gerencia Administrativa y Financiera, aprobaran las órdenes de compra, y el Departamento de Compras enviara las mismas a los proveedores para su correspondiente despacho.

- **SEGUIMIENTO:** El Departamento de Compras realizara el seguimiento constante con los proveedores, para que los productos y/o materiales lleguen oportunamente a la Bodega de JOSARFLOR.

 - **RECEPCIÓN DE MATERIALES EN BODEGA:** Se pedirá a los proveedores que la factura sea por la cantidad exacta, recibida por el Jefe de Bodega de JOSARFLOR., que a su vez (ingresara la factura al sistema tomando en cuenta que todos los datos e información estén correctos), las facturas serán entregadas al Departamento de Compras, para que inmediatamente después de su revisión hacer llegar al Departamento de Contabilidad para su control y procesamiento.

 - **PEDIDOS ADICIONALES:** Los pedidos de los productos adicionales como fungicidas, pesticidas, insecticidas, y otros que se usen regularmente, los hará el Jefe de Bodega en el sistema Venture luego de recibir el memo respectivo por parte de los Jefes de área.
- * Los Jefes de área autorizados para hacer pedidos adicionales son: el Gerente Técnico, el Jefe de Pos cosecha, y los Técnicos de las fincas.
- * El pedido adicional deberá ser el suficiente para mantener el flujo normal de la operación sin llegar a tener un stock mayor al necesario.

* Se deberá tomar en cuenta el tiempo que se demoran todos y cada de los materiales en cotizarse, comprarse, y despacharse para hacer pedidos adicionales.

* Los materiales solicitados deberán ser perfectamente descritos y en caso de ser necesarios se acompañara de una muestra del material que se está solicitando.

COMPRA DE SERVICIOS:

* El Jefe de mantenimiento comunicara vía mail al Jefe de Compras de los trabajos a realizarse.

* Proceder a cotizar con los proveedores autorizados.

* La Gerencia General y/o Financiera autorizaran la ejecución de los trabajos.

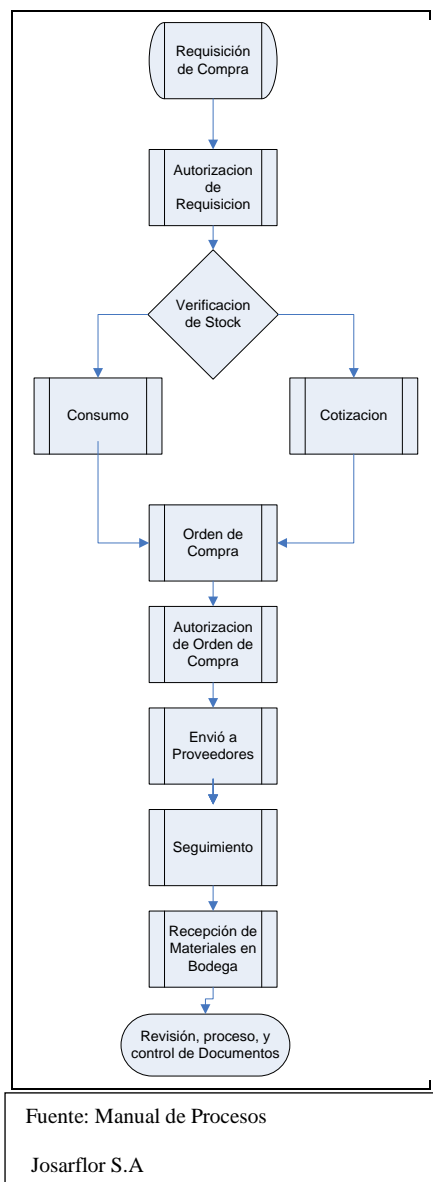
* Determinado el proveedor el Jefe de mantenimiento elaborara y entregara el número de la orden de trabajo y mantenimiento, al proveedor seleccionado.

* La factura deberá ser enviada al departamento de Compras adjunto con la orden de trabajo y mantenimiento, con las firmas de aceptación y autorización correspondientes.

*Necesariamente en la factura comercial debe constar el número de la orden de trabajo y mantenimiento de JOSARFLOR.

*"En el caso de construcciones civiles, a la factura comercial se deberá adjuntar la orden de trabajo, y el acta de recepción-entrega."⁶

FLUJOGRAMA DE COMPRAS Y ADMINISTRACION DE BODEGA



⁶ JOSARFLOR S.A. (2005). *Manual de procedimientos Josarflor S.A.* Ecuador. p. 7-15

RESPONSALIBILIDADES:

PARA CONTROL Y ADMINISTRACION DE BODEGA:

- **JEFE DE BODEGA:** Asegurar el cumplimiento de este procedimiento.
- **GERENTE TÉCNICO:** Coordinar el consumo real y desempeño de los productos aplicados.
- **JEFE DE MANTENIMIENTO:** Coordinar y controlar el buen uso de los materiales.
- **JEFE DE COMPRAS:** Coordinar la adquisición y oportuna entrega de lo solicitado.
- **GERENCIA ADMINISTRATIVA - FINANCIERA:** Asegurar la aprobación de lo requerido y ordenado para compra.

PROCEDIMIENTO ADMINISTRACION Y CONTROL DEL BODEGA

REQUISICIÓN

- En el caso de los agroquímicos, los días martes de cada semana y hasta las 12:00, los técnicos responsables de cada área, harán llegar a bodega

central, por medio de un memo escrito o a través del correo electrónico, la “matriz de fumigación”, en la cual se detallará los agroquímicos necesarios para aplicarse a la semana siguiente en el cultivo.

- Para el caso de fertilizantes, el último martes de cada mes y hasta las 12:00, los técnicos responsables de cada área, confirmarán la continuidad o la modificación del programa de fertilización aplicado en el mes en curso. En caso de no existir esa confirmación, se asumirá la continuidad. Dado el caso que los técnicos decidan cambiar el programa para el mes siguiente, esta deberá ser informada por escrito a bodega, y con copia al departamento de compras, detallando el periodo de aplicación de este programa.

- Para materiales y químicos de empaque y pos cosecha, se aplicará el mismo horario en la recepción de solicitud a bodega (martes 12:00).

- Para el pedido de mantenimiento, todos los días viernes de cada semana y hasta las 12:00, el jefe responsable, hará llegar a bodega ya sea por medio de un memo escrito o a través del correo electrónico, el listado de materiales necesarios para cumplir con trabajos pendientes a ejecutarse en la semana siguiente.

- Bodega revisará el pedido y ante la duda en cantidad o producto, se hará la consulta necesaria tanto a los técnicos solicitantes y/o al jefe de compras

con el fin de verificar la facilidad en la consecución del mismo. Sin modificaciones de último momento, se registrarán estos requerimientos en el sistema Venture dejándolo en estado INGRESANDO.

- Luego de registrar, bodega informará a los solicitantes que el pedido se encuentra en estado ingresando para que sea revisado y si no existiese ningún inconveniente los técnicos lo cambien a estado LISTO.

- En caso de detectarse algún inconveniente los técnicos y/o Jefes de área deberán pedir a bodega las correcciones necesarias o el esclarecimiento oportuno.

- Los solicitantes informaran a gerencia técnica que los pedidos están en estado listo para que esta jefatura los revise y si no tiene ninguna objeción cambie su estado a REVISADO

- Las requisiciones en estado revisado estarán sujetas a la APROBACIÓN por parte de la Gerencia Administrativa y Financiera.

- Siempre y cuando la requisición se encuentre en estado aprobado el jefe de compras dará continuidad al procedimiento respectivo, el que consiste en cotizar, tomando en consideración precio, crédito, disponibilidad y tiempos de entrega.

RECEPCIÓN

- Siempre y cuando se enmarque en el horario normal de labores (de: 7:00 a 14:30), el guardia de la finca anunciara por radio interna a bodega la llegada del proveedor y su necesidad de dejar productos, proporcionando la siguiente información: nombre de la empresa proveedora, productos y cantidad en bultos a dejar.
- Solamente previa autorización por parte de bodega el guardia permitirá el ingreso al proveedor al sitio donde se le indique.
- Ingresado el proveedor se recibirá la mercadería que se detalle en la factura.
- El bodeguero y/o jefe de bodega verificará que cada producto cumpla con las siguientes condiciones: envases completamente sellados e intacta la banda de seguridad (si la tuviere), que el envase no esté golpeado, que no tenga fuga de producto, que la fecha de caducidad del producto no esté vencida o próxima a vencer, que el producto y su presentación sea el mismo que se detalla en la factura o guía.
- Revisado el producto el Jefe de Bodega comparará en el sistema si lo que se está recibiendo es igual a lo que se solicitó.

- En caso de que no fuese igual, se verificará si fue reemplazo o no, posteriormente se informará al jefe de compras.
- Bodega previo acuerdo tanto con compras aceptará o no la mercadería que se pretende dejar.
- En el caso de que la diferencia sea netamente técnica se consultará tanto al jefe de compras como al gerente técnico o su representado para determinar la conveniencia o no del producto.
- Bodega acatará la decisión que en consenso lleguen a determinar tanto la Gerencia Técnica como la Jefatura de Compras.
- Aceptada la mercadería en la bodega el bodeguero o el jefe de bodega sellarán la recepción en las copias de factura que sustenta la entrega
- El jefe de bodega registrará en el sistema Venture la recepción, verificando que la información que se detalla en la factura sea la misma que se encuentra en la Orden de Compra.
- En caso de que no coincidiera alguno de estos registros, se informará inmediatamente al departamento de Compras, quien aclarará las dudas al respecto o solucionará el problema.

ENTREGA

- Los días jueves de cada semana y máximo hasta las 13:00 los técnicos responsables de cada área, harán llegar a bodega a través del correo electrónico, el “PROGRAMA DE FUMIGACIÓN”, el mismo que es el detalle de los consumos de agroquímicos previstos para la semana siguiente.
- El digitador de bodega revisará el Programa de Fumigación e informará al Jefe de Bodega cualquier error o duda que detecte, el mismo que comentará con el o los técnicos para aclarar o corregir estos datos.
- El digitador de bodega basándose en el Programa de Fumigación elaborará un compendio de este reflejado en una tabla dinámica, la misma que servirá de base para preparar y pesar los productos.
- El jefe de Bodega procederá a comparar si los consumos previstos a través del “PROGRAMA DE FUMIGACIÓN” no excede a la requisición solicitada.
- En el supuesto de que el detalle o la cantidad de químico(s) a consumir sea superior a lo solicitado en requisición, se informará de inmediato a los técnicos para que estos corrijan sus Programas de Fumigación o soliciten más producto si fuese necesario.

- Si no existiese ninguna corrección, el digitador de bodega procederá a ingresar en el sistema Venture, sección Ingresos – Egresos Previos todos los consumos distribuidos para cada bloque, día por día y para cada uno de los técnicos, siempre basándose en el Programa de Fumigación.
- Luego de registrar en el sistema, bodega informará a los técnicos que el Egreso previo se encuentra en estado INGRESANDO para que sea revisado y si no existiese ningún inconveniente los técnicos cambien el estado a LISTO.
- En caso de detectarse algún inconveniente los técnicos deberán pedir a bodega las correcciones necesarias o el esclarecimiento oportuno.
- Mientras los técnicos no cambien el estado a LISTO, Bodega no preparará, pesará, ni despachará ningún producto. Mientras está en estado INGRESANDO se asume que está expuesto a corrección por parte de los técnicos.
- El Jefe de Bodega revisará de que los Egresos Previos estén en estado LISTO, verificará nuevamente si las cantidades y la distribución es la adecuada para proceder a APROBAR.

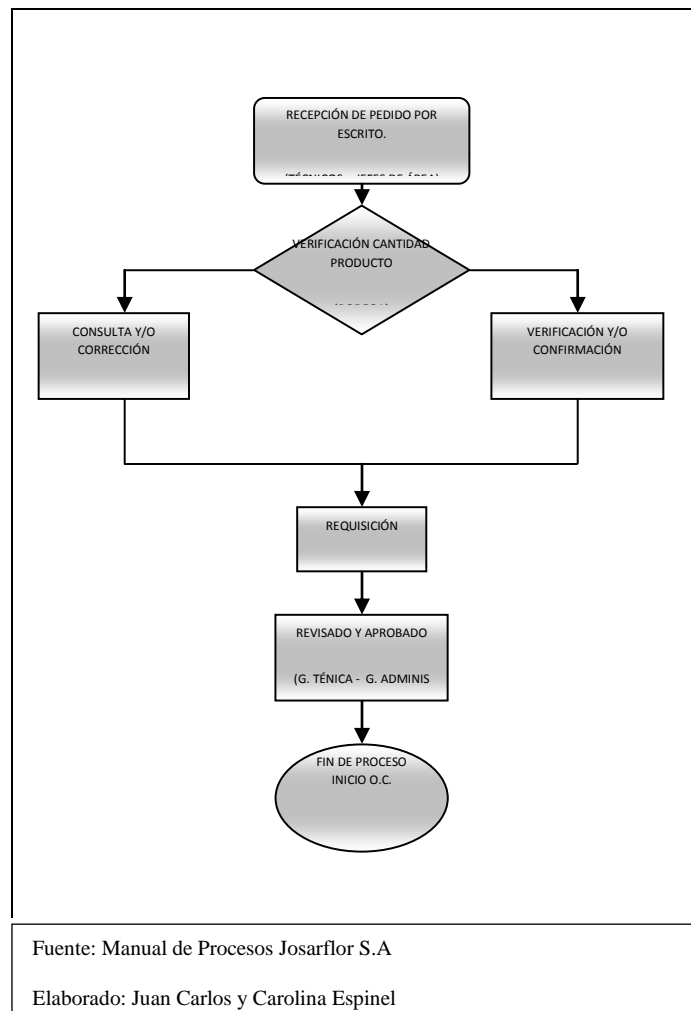
- Aprobado el Egreso Previo, se procede a emitir el Egreso definitivo, el mismo que se adjuntará a los productos para su verificación y recepción.
- Luego de haberse registrado el Egreso en el sistema se entregará al bodeguero el listado de productos para que proceda a preparar y despachar.
- El bodeguero cumplirá con los siguientes pasos para la preparación de productos químicos y fertilizantes.
- Se equipará correctamente con la ropa protectora tal como se detalle en el procedimiento de seguridad.
- Basándose en el detalle de Tablas dinámicas pesará cada producto y para cada bloque por separado, para tal efecto dispone de probetas, balanzas y envases.
- Cada pesa estará en uno o más envases si es líquido o en una o más fundas si polvo.
- Se pegará en cada pesa una etiqueta en la que se indique: nombre del producto, cantidad, bloque, finca, área y fecha de aplicación.

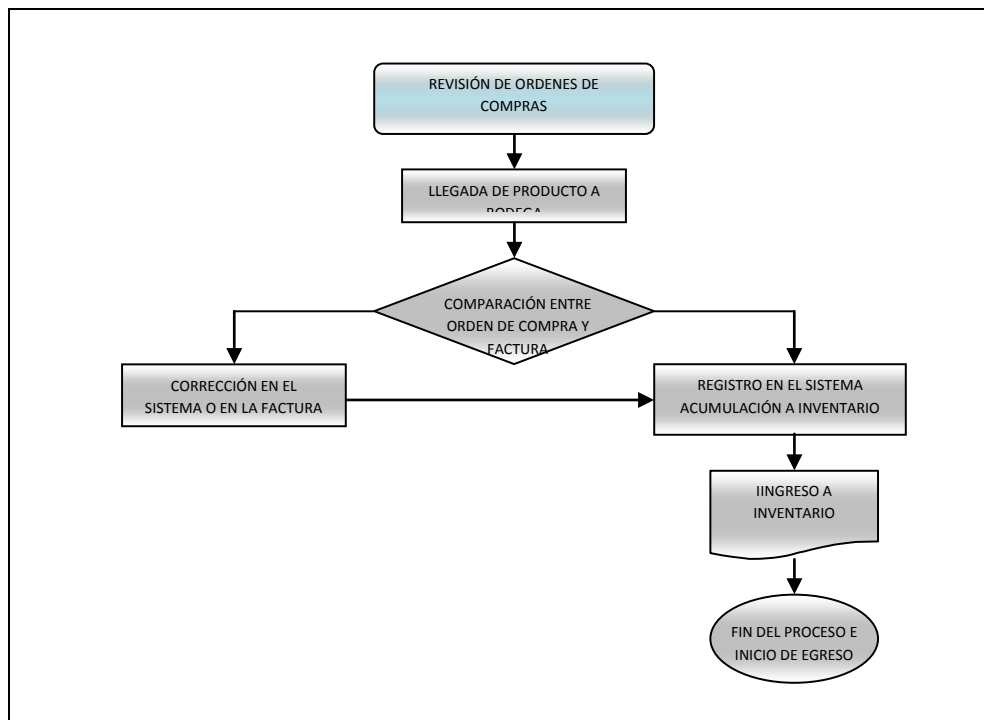
- Todas las pesas en su conjunto serán colocadas en cajas diferentes para cada técnico.
- En JOSARFLOR 2 se entregará en bodega a la persona responsable de aplicar los productos revisando conjuntamente el Egreso de Bodega impreso, el mismo que luego de ser verificado será firmado.
- Para JOSARFLOR 1 se enviará todos los días a las 12:30 previa revisión y aceptación del transportista.
- En JOSARFLOR 1 el transportista entregará el producto revisando el Egreso de Bodega impreso, el mismo que luego de ser verificado será firmado y devuelto a bodega.
- Con lo referente a productos de post cosecha y empaque, se elaborará un solo egreso que cubra los consumos de toda la semana y se descargará diariamente con memos emitidos por el Jefe de área de acuerdo a su necesidad. Al finalizar la semana se cruzará esta información.
- En el supuesto de que los técnicos requieran productos químicos o fertilizantes que se encuentren fuera del Programa establecido y siempre y cuando se confirme el stock en bodega, procederán a solicitar el Egreso del mismo siguiendo los mismos pasos pero con la salvedad de que con el afán de reponer ese stock ellos mismo registren una requisición solicitando el mismo producto y en la misma cantidad que se registró en el egreso.

- La dotación se entregará previo registro en el sistema los días lunes o viernes hasta las 13:00.
- Tanto el detalle como la cantidad solicitada son responsabilidad exclusiva de los técnicos de cultivo.
- Es importante tomar muy en cuenta el costo que implica satisfacer los requerimientos, de allí la necesidad de analizar adecuadamente los productos, sus cantidades y su funcionalidad real a través de los programas y estimados.
- Todo registro deberá ser ingresado al Sistema Venture, el mismo que permite una gran flexibilidad y facilidad en su manejo.
- En caso de que no existiese en el Sistema Venture algún químico, fertilizante o material de los solicitados, bodega hará llegar a Contabilidad el formato respectivo solicitando la creación del código.
- Cabe indicar que la requisición deberá adelantarse una semana si coincidirá que el último día de mes fuese lunes o martes.

- El departamento de Contabilidad por Cierre de Balance (mensual) cambia ocasionalmente la fecha de registro de la requisición y egresos a lo cual todos estamos en la obligación de acatar.
- Ante situaciones de emergencia el Jefe de mantenimiento podrá comprar en forma directa los materiales pero siempre consultando con Bodega las existencias y con el departamento de Compras la autorización.

FLUJOGRAMA DE RECEPCION DE MATERIAL

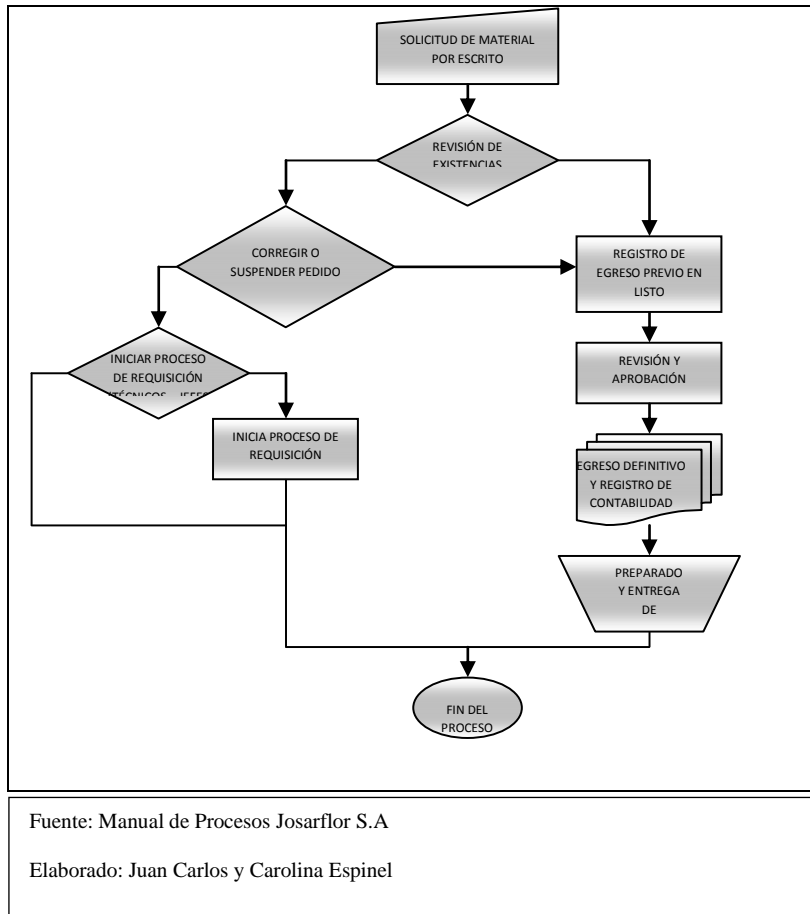


FLUJOGRAMA DE REQUISICION DE MATERIAL

Fuente: Manual de Procesos Josarflor S.A

Elaborado: Juan Carlos y Carolina Espinel

FLUJOGRAMA DE ENTREGA DE MATERIAL



3.2.2 Proceso de Producción

RESPONSABILIDADES:

- **JEFE DE CULTIVO:** Verificar los horarios de corte de la flor y la realización de los pinch en las fechas acordadas.

- **GERENTE DE PRODUCCION:** Velar que se cumpla el proceso de producción
- **JEFE DE POSTCOSECHA:** Controlar y Verificar que la flor llegue en buen estado del campo y también que se procese en el tiempo acordado.
- **GERENCIA ADMINISTRATIVA - FINANCIERA:** Dar las autorizaciones y controlar la producción semana tras semana de acuerdo al presupuesto.

PROCEDIMIENTO DE PRODUCCION:

- **PREPARACION DEL TERRENO:** Luego de realizar la compra de las plantas, se procede a preparar el terreno; teniendo en cuenta que dentro de este deben estar muy bien mezclados los químicos a usarse y los bonos naturales que van ayudar a que este sea apropiado para la siembra.
- **SIEMBRA:** Para la siembra de dichas plantas, se organiza a la gente dentro del campo, tanto el jefe de cultivo como el Gerente Técnico están a cargo de dicha labor, teniendo en cuenta que el número de camas a sembrarse dependerá mucho del estado de las plantas y la labor que realicen con el personal del cultivo.

- **REGISTRO DE PLANTAS SEMBRADAS:** Se registra en cada cama el número de plantas, variedad fecha de siembra, invernadero etc. Esto permite tener una información exacta para saber el día de la cosecha de acuerdo al ciclo de la planta o variedad.
- **CONTROL DE SIEMBRA:** Se lleva un control exacto de cuantas plantas están creciendo, cuantas muertas tenemos, control sobre enfermedades de las plantas en ese momento. Y la productividad que cada planta de acuerdo a la variedad va a tener, para el cálculo de proyecciones y estimados del presupuesto anual.
- **ORDEN DE PINCH:** Cuando las plantas ya culminaron su primer ciclo para abrir la producción es necesario realizar un primer pinch que significa pinchar todos los posibles botones, para que la planta en vez de darnos un tallo por planta nos pueda dar 2 o 3 dependiendo mucho de la variedad esto básicamente se hace más cuando esta cerca una fiesta importante como el VALENTIN.
- **REGISTRO DE DATOS:** Adicional al registro de plantas sembradas, se ingresa al sistema el número de tallos que la variedad nos está dando, para poder saber si la productividad de la planta es la esperada y para verificar la producción de acuerdo a lo estimado semanalmente. Este ingreso se hace en el Venture en el módulo de producción.

- **COSECHA:** El momento de la cosecha de la flor, se organiza bien a la gente en el cultivo, y en orden de acuerdo al número de camas y a la variedad se procede a la cosecha de las distintas variedades que existen en la finca, este proceso es un proceso diario y de dependiendo del día se lo realiza hasta tres veces en el día ya que de acuerdo al clima que ese día rija hay que evitar que la flor abra demasiado. Razón por la cual se realiza esta labor tantas veces en el día.

- **RECEPCION DE LA FLOR:** Luego de la cosecha se procede a mandar dentro de unas mallas especiales toda la flor que es cosechada diariamente. Esta es recibida en el cuarto de post cosecha la cual pasa por varios lavados e hidratación dentro del cuarto pre frío.

- **DISTRIBUCION Y CLASIFICACION DE LA FLOR:** Cuando la flor ya está bien hidratada pasa a distribuirse en cada una de las mesas de proceso y clasificación de la post cosecha, las cuales se encargaran de clasificar los mejores botones de acuerdo al mercado al que vaya y de acuerdo a los parámetros de calidad que la finca tenga. Luego de ser clasificada se procede hacer boches; estos boches pueden ser de varios tallos dependiendo el mercado y el cliente al que se vaya designar esa flor.

- **HIDRATAACION:** Luego que la flor esta armada en boches tiene que entrar esta flor en tinas con agua y solución hidratante mínimo 4 horas para que la flor pueda finalmente tomar agua para que ene l viaje esta no

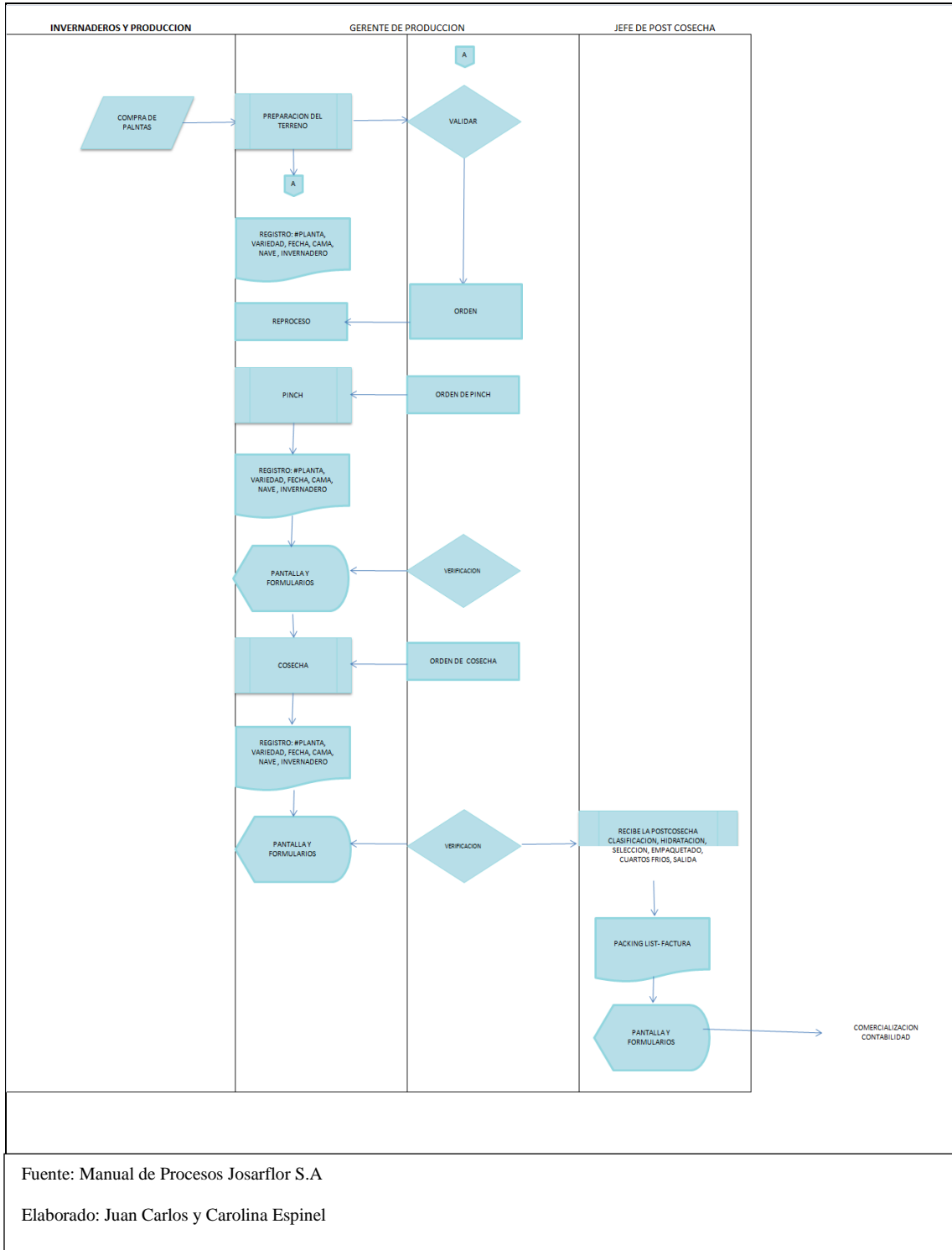
se deshidrate. Este proceso finaliza en el cuarto frío donde con la temperatura entre 0 a 2 grados es ideal para que la flor no se habra y pueda durar mucho más tiempo.

- **SELECCIÓN:** Los muchachos de empaque luego de que la flor se haya hidratado proceden a separar la flor en las mismas tinas por largos y por variedades.

- **PACKING LIST Y EMPAQUE:** Ellos generan el inventario diario que está ingresado en el sistema Venture, al mismo tiempo este inventario llega al departamento de Ventas y de acuerdo a los pedidos de cada uno de los clientes ellos generan un packing list el cual les sirve para ver con cuantos ramos se va cada caja y de esa manera saber cómo empaca en las cajas cada ramo. “Se pasa una confirmación final del empaque para que ventas sepa cómo va cada caja y puedan generar una factura por el número de tallos por caja.”⁷

⁷JOSARFLOR S.A. (2005). *Manual de procedimientos Josarflor S.A.* Ecuador. p. 28- 55

FLUJOGRAMA DE PRODUCCION



3.2.3 Proceso de Exportación y Postventa

RESPONSABILIDADES:

- **JEFE DE FINCA:** Responsable de mantener un flujo constante de información (proyecciones estimados) veraz con el departamento de comercialización.
- **JEFE DE POST COSECHA:** Responsable del control de calidad.
- **JEFE DE EMPAQUE:** Encargado de la toma de inventarios, coordinación de pedidos con el departamento de comercialización y posterior empaque del producto a exportar. Responsable de la logística en la entrega del producto al camión y a su vez a las agencias de carga
- **EJECUTIVOS DE VENTAS:** Elaboración de los pedidos y coordinación con empaque para su exportación, encargados de coordinar el producto a exportar con las respectivas agencias de carga, responsables de la emisión de facturas, y de la posterior recuperación de cartera.
- **TRANSPORTE:** Responsable de entregar la carga coordinada por el departamento de comercialización, a tiempo en las respectivas agencias de carga.

- **AGENCIAS DE CARGA:** Asignación de guía aérea madre e/o hija para cada pedido, formulación de la documentación necesaria para el embarque de la carga a las aerolíneas y consiguiente desaduanización.

PROCEDIMIENTO DE EXPORTACION Y POST VENTA:

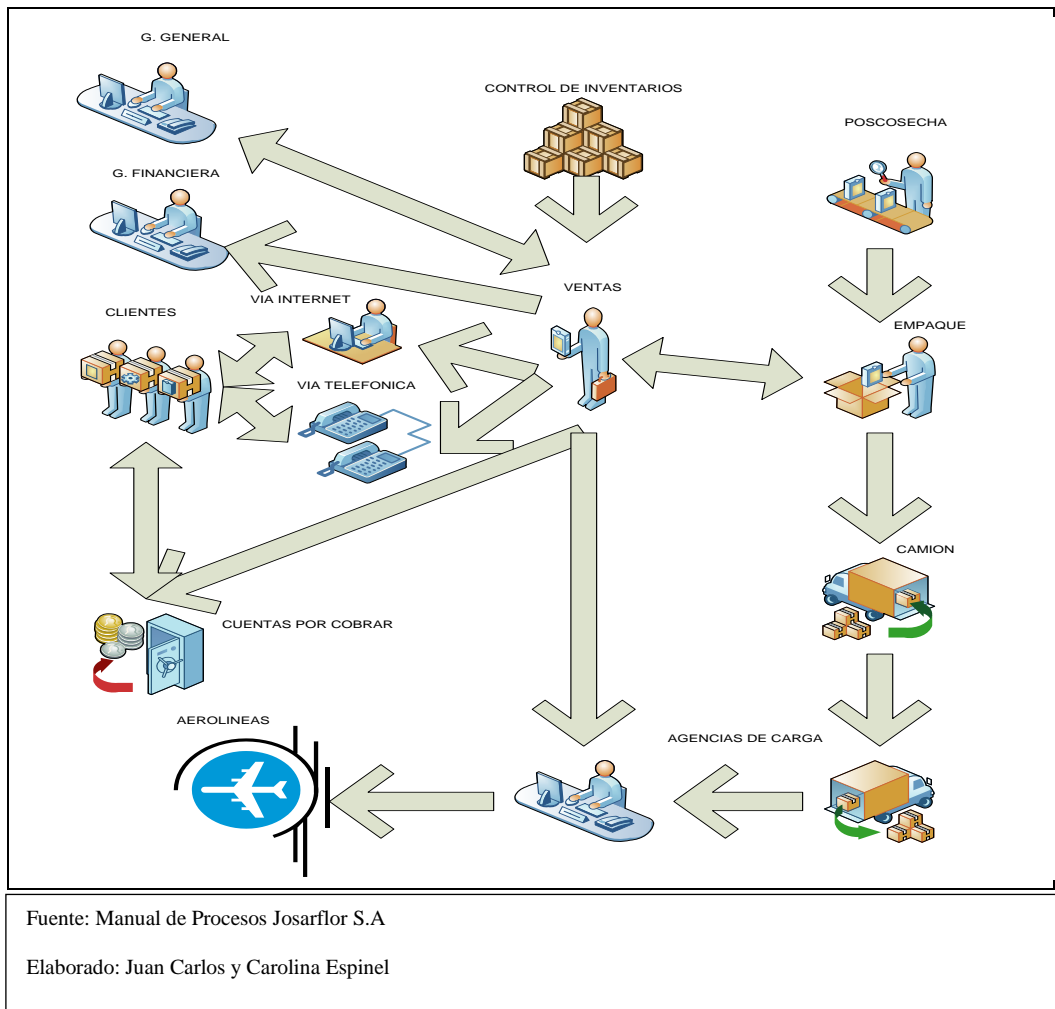
- **CONTROL DE INVENTARIOS, ELABORACION DE PEDIDOS Y VENTA:** La flor a utilizar en la elaboración de los pedidos no debe de tener más de 5 días de rotación y 4 días en algunas variedades específicas (esto lo determina el empaque). Las órdenes fijas tienen prioridad en el descuento de la flor, el stock restante se vende inmediatamente a mercado abierto.
- **COORDINACION DE PEDIDOS CON EMPAQUE:** Los pedidos dentro del software que utilizamos tiene tres estados: pendiente – el pedido está siendo elaborado pero no ha sido confirmado aun con el cliente, completo – el pedido está listo para ser empacado, corregido – el pedido tuvo algún cambio luego de haber sido puesto como completo. Todo este proceso es coordinado con empaque
- **COORDINACION CON LAS AGENCIAS DE CARGA:** Con el numero de orden de embarque que obtenemos del Agente Afianzado de Aduana, se obtiene de la Agencia de carga un número de guía aérea madre en todos los casos y guía hija en algunos casos para todos los pedidos. Esto

determina que la Agencia de carga separa ya un espacio en la aerolínea que va a transportar la carga.

- **FACTURACION:** Luego de asignar la lista de precios correcta a cada cliente, se procede a la emisión de las facturas.
- **RECUPERACION DE CARTERA:** Control constante de las cuentas por cobrar a los clientes, garantizando una ágil recuperación de cartera.
- **ELABORACION DE REPORTES:** Se elaboran reportes diarios y semanales tales como (estimados vs. producido, causa nacional, producción diaria – cantidades, longitudes, nacional – reportes de cartera, posibles nuevos clientes, información clientes actuales, etc.) “estos reportes van dirigidos respectivamente a Cultivo, post cosecha, Gerencia Financiera y Gerencia General.”⁸

⁸ *Ibíd.*, p. 28-55

FLUJOGRAMA DE VENTAS



3.2.4 Procesos Administrativos

RESPONSABILIDADES:

- **JEFE DE RR HH:** Es el encargo de velar por el cumplimiento del proceso de de reclutamiento, selección y contratación de personal.

- **ASISTENTE DE RR HH:** Persona responsable de toda la logística del proceso.

- **GERENCIA GENERAL:** Autoriza y firma los contratos del personal.

- **JEFES DE LAS DISTINTAS AREAS DE LA EMPRESA:** En cargados de solicitar a tiempo la persona o personas en cada área.

PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACION DE PERSONAL:

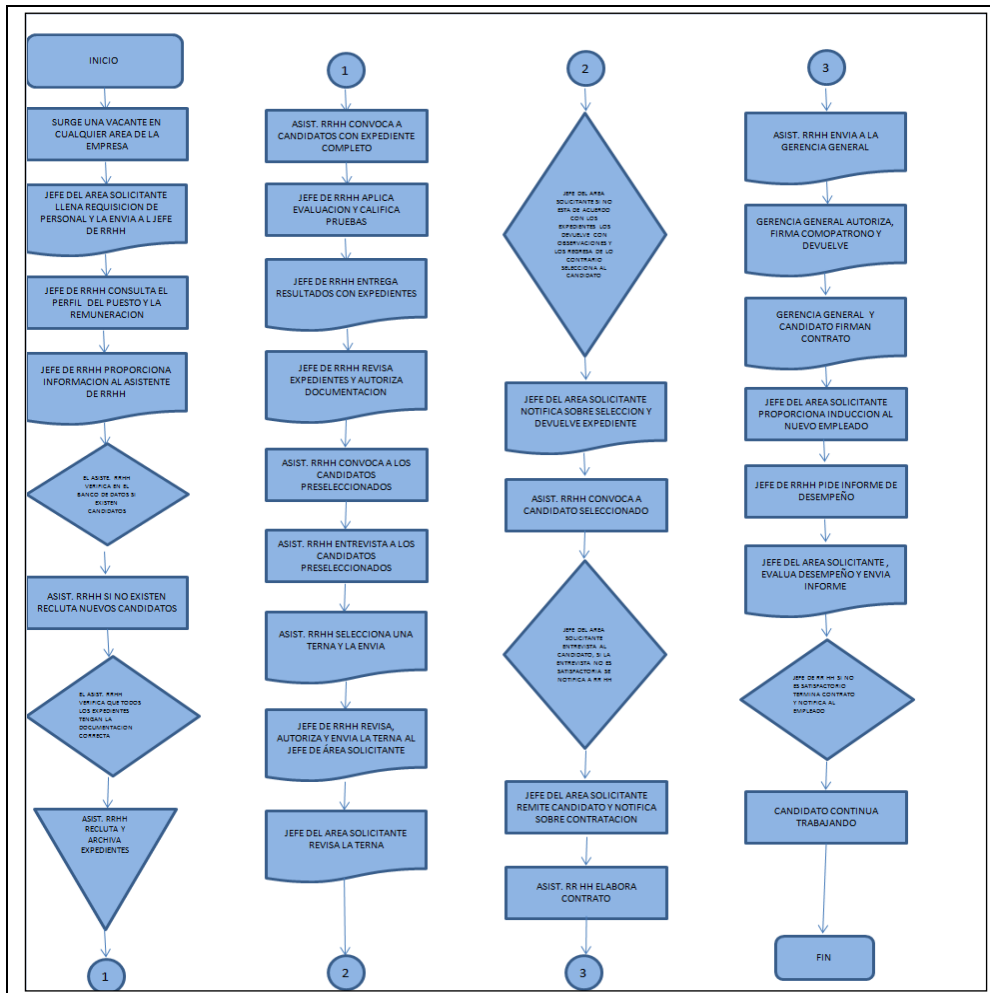
- **RECLUTAMIENTO:** Cuando surge una vacante dentro de cualquier área de la empresa, el Jefe de dicha área es la persona encargada de solicitar al departamento de RRHH el o los candidatos para dicho puesto. El asistente de RRHH se encarga de revisar en la base de datos de la empresa si ya existen candidatos con el perfil que necesita la persona solicitante si hay estos candidatos se procede a revisar que toda la documentación solicitada este bien; por otra parte si no hay dichos candidatos, se procede a reclutar nuevos candidatos, solicitándoles que lleven la documentación adecuada para luego proceder archivarla y actualizar la base de datos de la empresa.

- **SELECCIÓN DEL PERSONAL:** El asistente de RRHH convoca a los candidatos con documentación completa, al mismo tiempo se realiza una evaluación la misma que será hecha y calificada por el Jefe de RRHH. El

mismo envía resultados de las evaluaciones y luego de revisar la documentación autoriza la misma. El asistente de RRHH convoca a los preseleccionados y realiza una entrevista previa. Luego de la entrevista el Asistente de RRHH escoge una terna. El Jefe de RRHH revisa y autoriza dicha terna y la envía a la Jefatura del área que necesita el personal. Dicha Jefatura o Jefaturas revisan la terna escogida. Si la Jefatura del área solicitante no está de acuerdo con la terna devuelve los expedientes con sus respectivas observaciones. Si ésta de acuerdo selecciona al candidato. Se notifica la selección al departamento de RRHH y el Jefe del área solicitante realiza una entrevista final. Para la cual el aspirante fue convocado con anterioridad. Si la entrevista no fue satisfactoria se reporta a la Jefatura de RRHH y si fue lo contrario la Jefatura solicitante se remite al candidato y le notifica la contratación.

- **CONTRATACION:** El asistente de RRHH elabora el contrato, el mismo que es enviado a la Gerencia General para su revisión. Luego de que es revisado se autoriza y se firma el contrato como patrono. La Gerencia General devuelve el contrato para su legalización y archivo. El Jefe del área solicitante proporciona inducción al nuevo empleado. Y el Jefe de RRHH luego de un mes de tiempo pide un informe de desempeño cada Jefe realiza una evaluación y envía dicho reporte al departamento de RRHH. Si el informe es satisfactorio se ratifica al nuevo empleado en su puesto, caso contrario se termina el contrato y se notifica la resolución al empleado.

FLUJOGRAMA DEL PROCESOS DE CONTRATACION



Fuente: Manual de Procesos Josarflor S.A

Elaborado: Juan Carlos y Carolina Espinel

3.3. RECURSOS FINANCIEROS

Josarflor S.A es una empresa que recién tiene 5 años dentro del Sector Florícola. Con buenos estándares financieros, ya que la empresa no posee endeudamiento en bancos o alguna institución financiera. Los socios de dicha compañía confiaron fielmente en el desarrollo de la misma, de tal manera que al inicio de la inversión el dinero salió del bolsillo del inversionista; evitando así cualquier endeudamiento.

La cartera de clientes es una de las mejores ya que tiene política de crédito y cobranza con los clientes de la siguiente manera:

- **CLIENTES RUSOS:** La cartera de los clientes rusos se la cobra cada 15 días, dando un buen flujo de dinero a la empresa.
- **CLIENTES EUROPEOS:** La cartera de los clientes Europeos se la cobra cada 30 días, siendo los mismos los más puntuales el momento del pago.
- **CLIENTES AMERICANOS:** Los cliente americanos son los más demorados, ya que ellos pagan cada 45 días, la ventaja de Josarflor S.A es que el mercado americano que posee es muy reducido y dentro de este cuenta con clientes altamente confiables y muy buenos pagadores.

- **CLIENTES NUEVOS:** A los clientes nuevos se les solicita una transferencia por adelantado antes de cada embarque al menos los primeros 3 meses antes de acceder a un crédito. Dicha transferencia se la conoce como Prepago este puede ser por cada factura o por una suma indefinida a la que se le va restando cada vez que exista un embarque.

Como conclusión podemos decir que hablando financieramente Josarflor S.A es una de las empresa más estables del sector florícola, dicha estabilidad genera mucha confianza dentro de sus empleados, ya que se siente seguros dentro de una empresa que cumple con sus obligaciones salariales a tiempo y de acuerdo como dice la ley. El pago a sus proveedores también se realiza de manera muy puntual y para economizar y reducir un poco de gastos obteniendo mayor descuento en las compras de insumos agrícolas la empresa trata en su mayoría de cancelar a los proveedores en efectivo.

3.4. RECURSOS TECNOLOGICOS

La empresa cuenta con una tecnología sofisticada no solo en el área de Producción y Post cosecha, si no también cuenta con las últimas actualizaciones del sistema VENTURE que es la herramienta principal para el desenvolvimiento de la empresa, ya que todas las áreas de la empresa trabajan con dicho programa, el cual de una manera muy ordenada y eficiente saca informes y reportes que cada Jefatura de área necesita para las reuniones mensuales de cierre de mes. Por otra parte cuentan con un buen sistema de internet y de una línea internacional, a la cual los clientes pueden acceder sin

costo alguno, personalizando un poco más de esta manera el servicio que la empresa presta a sus clientes. Dentro de la post cosecha también cuentan con equipos de última tecnología como son los ventiladores de los cuartos fríos, el área de pre frío y frío está completamente adecuada para recibir unos 20000 tallos diarios, ya procesados.

3.5. CAPACIDAD E INFRAESTRUCTURA

Josarflor S.A tiene una capacidad de 15 hectáreas de las cuales 13 Hectáreas son productivas y las dos restantes son oficinas y también invernaderos en estado vegetativo. Por otra parte sus instalaciones son muy cómodas, ya que la finca posee dos casas de finca las cuales fueron habilitadas para que fueran las oficinas, cada departamento cuenta con un área en específico para el desempeño de sus labores diarias. La empresa tiene una capacidad de trabajo para 100 personas las cuales están distribuidas entre administrativos, gente de cultivo, gente post cosecha y gente de mantenimiento. La empresa está pensando crecer en unas 3 hectáreas más las cuales van hacer dedicadas a la siembra de variedades para el mercado europeo.

3.6. ANALISIS SWOT

FORTALEZAS

- Calidad de la rosa muy buena.

- No hay endeudamiento en la inversión inicial de la empresa.
- Personal Técnico Calificado.
- Buena Relación con los proveedores, manejo estable.
- Posibilidades de expansión.
- Información financiera al día
- Buen manejo del portafolio de clientes de esta manera de distribuye el riesgo.

DEBILIDADES

- Alta rotación de la mano de obra.
- Alto riesgo de contagio de enfermedades para las plantas.
- Empresa Familiar de orden estricta.
- Lentitud en los procesos administrativos.

OPORTUNIDADES

- Factores climáticos
- Excelente luminosidad permanente durante todo el año y la altura de los suelos donde se cultiva la rosa, lo que asegura una mayor calidad de la flor por el tamaño de botón y además reducción en el período de crecimiento de la planta.
- Calidad de los suelos ecuatorianos.

- Gran capacidad técnica para adaptar a la condiciones nacionales tecnología existente, con lo que se logra reducir tiempos y esperas como también de procesos, al igual que los costos de producción.
- Integración con comercializadores y brókeres en el exterior.
- Diversificación de producto exportable ampliando el número de variedades a los distintos mercados.

AMENAZAS

- Nuevos participantes en el mercado, es una de las amenazas más fuertes que tiene el sector ya que si existe más oferta de flor, el precio de venta cae y se incrementan las exigencias de calidad del producto.
- No existe tanta fluidez en el transporte aéreo, ya que hay una deficiencia por parte de las aerolíneas de carga especialmente a la parte de Rusia y Europa. El costo de transporte es demasiado caro, haciendo tentadoras ofertas como las de Kenia y Zimbawe países que están entrando con fuerza no por calidad si no por costos adicionales y precio de la flor más bajo.
- Los competidores tradicionales han adquirido fuerza principalmente por sus ventajas competitivas y por la facilidad de adquirir tecnología que reduce costos de producción y amplía sus beneficios esto sucede con las regalías ya que esto tiene dos efectos 1) reduce los costos de las rosas, pudiendo ofrecerse a menor precio dañando así el mercado como consecuencia. 2) La defensa de las empresas nacionales que si han

adquirido las regalías que pueden defenderse de las acusaciones de dumping.

- Los productos sustitutos son muy peligrosos para la industria, es por eso que día a día las empresas nacionales deben alcanzar buenos estándares de calidad y sobretodo ir cada año si es posible diversificando su listado de variedades para cada uno de los mercados, ya que la actualización en variedades es clave.

4. CAPITULO 4: SEGMENTACIÓN

La segmentación de mercado es el proceso de dividir un mercado en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades semejantes. Esto no está arbitrariamente impuesto sino que se deriva del reconocimiento de que el total de mercado está hecho de subgrupos llamados segmentos. Estos segmentos son grupos homogéneos (por ejemplo, las personas en un segmento son similares en sus actitudes sobre ciertas variables). Debido a esta similitud dentro de cada grupo, es probable que respondan de modo similar a determinadas estrategias de marketing. Es decir, probablemente tendrán las mismas reacciones acerca del marketing mix de un determinado producto, vendido a un determinado precio, distribuido en un modo determinado y promocionado de una forma dada.

4.1. DEFINICION DE MERCADO

El mercado que Josarflor quiere conquistar es principalmente el de las ciudades capitalinas de Argentina y Chile. Es decir, se habla de Buenos Aires y Santiago. Ambas han demostrado tener un comportamiento similar. En gran parte debido a su situación geográfica y cultural que durante los años las ha identificado como ciudades gemelas. Gozan de un alto nivel socioeconómico y de una población bastante amplia también.

Josarflor pretende desarrollar un mercado que hasta el día de hoy ha sido puesto en un segundo plano. Estamos hablando de todas aquellas floristerías, distribuidores y mayoristas que buscan un tipo de flor diferente del que se

Exporta normalmente a países como los Estados Unidos, los europeos y Rusia. Cada uno tiene sus particularidades y en el caso Sudamericano no es diferente. Se caracteriza por la búsqueda de flores de tallo largo, de botón ancho y de colores encendidos y vivos. Este mercado no se preocupa por el tipo de corte o la duración en florero que normalmente son grandemente apreciadas por otros países.

La calidad no es un factor clave en este mercado ya que para empezar las regulaciones sanitarias y fitosanitarias no son tan estrictas en estos países como es el caso americano o europeo. En su lugar el precio reemplaza al factor antes mencionado.

Este mercado reconoce en su mayoría las características extrínsecas de la flor lo que permite que tengan una percepción de valor muy superior ya que piensan que están obteniendo más por menos.

Los consumidores argentinos y chilenos tienen un gran aprecio por las flores naturales ya que debido a sus cuatro estaciones difícilmente las pueden conseguir todo el tiempo y es por eso que existen determinadas temporadas durante las cuales el consumo de estas es mucho mayor.

Debido a que la producción de cada uno de estos países no es suficiente para abarcar la demanda de mercado durante los meses ya mencionados se abre una oportunidad para que Josarflor provea de gran variedad a un precio reducido a

Dos mercados que presentan similares características en cuanto a comportamiento del consumidor.

Se ha demostrado que el consumidor latino tiende a colores más fuertes debido a sus orígenes y debido a esto los consumidores de Josarflor tienden a realizar pedidos de colores como: rojo sangre, amarillo intenso, al igual que morados y rosados en tonalidades altas.

Es importante mencionar que este tipo de mercado es estacional ya que desde el mes de Enero hasta fines de Agosto se encuentra en pleno auge debido las fechas más importantes para el mercado floricultor como son: el día de san Valentín, el día de las madres y en particular para Latinoamérica, la baja en las ventas a los principales mercados ecuatorianos. Al ocurrir esto, para que la flor producida no sea desperdiciada es vendida en mercados emergentes los cuales aprovechan para comprar una gran variedad de flores de excelente calidad y a un costo mucho más bajo que el precio normal.

El mercado de Josarflor son todos aquellos negocios que quieran ofrecer a sus consumidores finales una flor viva, que despierte los más profundos sentimientos y que a la vez generen una percepción de valor altísima. Son todas aquellas personas que están buscando más que una simple flor argentina la cual posee un tallo delgado, con un botón pequeño y la cual no puede compararse sus colores a los de las flores de Josarflor.

Además de de las floristerías, aquellas empresas que se encargan de organizar eventos son de los clientes más importantes debido a que lo que buscan en sus eventos es impactar a sus asistentes con flores que ellos consideran del mismo nivel de las flores que reciben los americano o los europeos.

Durante las ferias de las flores en todo el mundo se ha visto que los que más le llama la atención al consumidor latino es el tamaño del botón. En los stands de flores los más visitados por el público eran aquellos que poseían flores gigantes y de colores fuertes.

Solo en argentina existen alrededor de tres mil importadores de flores de los cuales la mayor parte tienen localizados sus negocios en la capital argentina. De la misma forma en Santiago alrededor de dos mil importadores se encargan de surtir al mercado chileno. Por supuesto la rosa ecuatoriana no es la única que compite en este mercado. La colombiana también se ha ganado su reputación. Por lo que el mercado de Josarflor no solamente es competitivo en precio sino también en belleza que es una de las cualidades más apreciadas por estos dos mercados latinos.

En particular estas dos ciudades latinas se han ganado la fama de ser de las más sofisticadas del mundo y se diferencian bastante de las otras capitales latinoamericanas, principalmente por estar bastante europeizadas. Esta es la principal razón para que prefieran las flores de Josarflor. Ya que la mayor producción de esta va dirigida al mercado europeo y ruso. Esta es una de las

Formas en las que deciden su compra. Con la única diferencia de que el precio es mucho menor.

Los compradores prefieren lo clásico. La mayor parte de importadores concentran sus esfuerzos en traer distintas cantidades de diferentes variedades de rosas. Mientras que las flores de verano son más apreciadas por aquellos que buscan algo especial y fuera de lo normal.

En lo referente a nuestros compradores directos, son empresas comprometidas con la sociedad bonaerense y santiaguina que pretenden ofrecer a sus consumidores el mejor producto, a un precio razonable en el menor tiempo posible y que esté de acuerdo a sus más altas exigencias personales.

El servicio que ofrecen tanto floristerías como empresas de organización de eventos son personalizadas lo que garantiza la relación producto-calidad-procedencia ya que se desea posicionar el producto no solamente como ecuatoriano pero también como la marca Josarflor la cual en particular se diferencia por la variedad de rosas que ofrece.

Son empresas que ya tienen años en el mercado y que por ende son el mejor aliado de Josarflor para desarrollar estos mercados. Algunas de las empresas con las cuales trabaja Josarflor llevan en el mercado más de cuarenta años, y son empresas que han decidido cambiar la forma de pensar de los compradores.

Durante los últimos diez años han influido que en comportamiento del mercado de tal forma que los consumidores finales ya no solamente compran flores. Lo que desean es un sueño, un sentimiento e incluso una asociación a través de la compra de flores de una mejor calidad de vida.

Los distribuidores y subdistribuidores conocen a su mercado y es por esto que desean trabajar con Josarflor. Es una de las empresas que les ofrece las características antes mencionadas. El hecho de que sea una empresa mediana hace que guste más de los importadores, ya que estos saben que el trato que se les dará será único y de mejor calidad, lo que a su vez provoca que no sean adeptos de trabajar con las más grandes floricultoras del país.

4.2. TAMAÑO DEL MERCADO.

El tamaño del mercado entre las dos ciudades es de alrededor de cinco mil importadores. Estamos hablando no solamente de la ciudad de buenos aires sino también de su área periférica que al momento es una la de las concentraciones poblacionales más altas del mundo con alrededor de doce millones de habitantes. De los cuales el sesenta por ciento están dentro del rango de los compradores. De este sesenta por ciento, alrededor del 54% son mujeres. Es importante mencionar esto ya se ha determinado que las mujeres son aquellas que influyen la compra mientras que los hombres argentinos son aquellos que la realizan.

Solamente en Argentina en el área de Buenos Aires estamos hablando de más de tres millones de compradores de los cuales al menos el 50% estaría en posibilidad económica de cubrir el costo que a pesar de no ser alto sigue estando fuera del alcance de cierto sector social. Esto se debe entre otras cosas a las razones socioeconómicas ya mencionadas pero también al hecho de que las rosas en estos países ya se consideran como un bien suntuario.

En el caso de Santiago estamos hablando de cifras menores debido a que su conjunto poblacional no es tan compacto como el de Buenos Aires. Sin embargo es una amplia metrópoli también, que concentra el 35 % de la población. Una de las razones para ser escogida para este proyecto es que a pesar de que la concentración poblacional es menor que la de Buenos Aires. El nivel socioeconómico es mayor porque su capacidad adquisitiva también es mayor.

En el caso de los santiaguinos hablamos de una población con capacidad adquisitiva del 70% del total por lo que las previsiones con respecto al consumo son correctas. Los índices demográficos entre hombres y mujeres son bastante similares al de Buenos Aires con una predominancia de las mujeres.

En resumen estamos hablando de unos tres millones de consumidores finales y unos cinco mil siete mil importadores directos y sus subdistribuidores que hacen a unos cinco mil entre las dos ciudades.

4.3. MACROSEGMENTACION

El área de actividad de Josarflor, es la expresión de sentimientos a través de flores naturales ecuatorianas, de la más alta calidad tanto a nivel nacional como internacional. La solución es que provee Josarflor son las de embellecer lugares y brindar la máxima expresión de un sentimiento hacia alguien por quien sentimos aprecio. Les da la oportunidad de provocar una emoción en otras personas al regalar o adquirir una flor natural.

El mercado al que Josarflor quiere llegar tanto en Argentina como en Chile es un mercado sensible que busca salir de lo común al obsequiar algo que no todos pueden pagar y que debido a esto el valor que le dan es mayor.

Los consumidores no están buscando solamente flores sino una forma de expresión a través de la cual pueden decir lo que sienten sin palabras y dejando que los colores y aromas de las mismas hagan el trabajo. Es esto justamente lo que se trata de satisfacer con las flores ecuatorianas producidas en Josarflor, con los colores y aromas sin comparación de rosas y flores de verano poder expresar todo lo que una persona siente sin necesidad de palabras.

Son gente que aprecia la naturaleza y que por ende prefiere una flor natural a una artificial sabiendo que aunque tiene que pagar más, lo que representa esa flor natural nunca lo podría hacer una flor artificial por hermosa y bien trabajada que esta pudiera ser.

La tecnología a través de la cual Josarflor satisface estas necesidades es una mezcla de luz solar constante, un suelo óptimo y condiciones acuíferas excelentes. Una temperatura constante que se encuentra en el rango de entre 12 a 26 grados. El magnífico proceso de crecimiento, cosecha, manejo y empaque es lo que permite que las flores naturales posean ese olor tan especial, al igual que su textura, porte y belleza que ninguna flor artificial podría tener.

Ya que las flores en gran cantidad de ocasiones se convierten en obsequios para otras personas no solamente se compite con las flores artificiales pero también con otros bienes que tratan de satisfacer la misma función con una tecnología diferente. Estamos hablando principalmente de chocolates y peluches que coinciden en ser bienes de consumo estacional ya que durante las fechas en las cuales se incrementa la venta de flores también incrementa la venta de estos productos.

Al querer expresar sentimientos y emociones sin palabras es importante que se haga énfasis en el hecho de que solamente con las flores naturales se lo puede lograr de forma más intensa dado que son un ser vivo del cual se ha tratado de extraer la máxima belleza posible especialmente para esa persona apreciada.

Además se desea posicionar a las flores de Josarflor como aquellas con un compromiso y responsabilidad social. Lo cual refuerza el concepto que conlleva una flor, el de la expresión de un sentimiento.

Dentro de este concepto es importante mencionar que el mercado de referencia, de la misma forma en la busca un producto de excelente calidad que satisfaga sus necesidades busca valor añadido en ese producto como el hecho de que la floricultora de la que proviene el producto de preocupe por el ambiente y por la gente que trabaja en la empresa así también como toda aquella persona que se puede ver envuelta en el proceso de producción.

4.4. MICROSEGMENTACIÓN: SEGMENTOS ATRACTIVOS

Para poder realizar una micro segmentación apropiada se ha decidido partir de ciertos datos geográficos ya que en el caso de la propuesta de Josarflor es de suma importancia la posición geográfica en la que se encuentran tanto los clientes como los consumidores tanto en Argentina como en Chile. Además se incluirán factores ventajas buscadas por parte de los clientes tales como disponibilidad del producto, experiencia, rapidez en la entrega, servicio postventa y crédito oportuno. Josarflor ha decidido realizar una segmentación basada que le permita además tomar en cuenta los estilos de vida de los consumidores finales de tal forma que se pueda apoyar a nuestros principales clientes con estrategias dirigidas a los destinatarios finales de nuestro producto.

Partiendo de las variables mencionadas se ha decidido no segmentar de una forma tradicional sino a través de segmentos fijos y móviles que permitirán un mejor entendimiento de las necesidades de los consumidores y un reconocimiento más sencillo de los productos- mercado más atractivos para la empresa.

Variables

- La región en la cual Josarflor desea abrir mercado es: El Gran buenos aires, que comprende no solamente la ciudad de Buenos aires capital de Argentina sino también la región periférica. En esta zona existen alrededor de tres millones de potenciales compradores. Dato que ya fue mencionado previamente en la determinación del mercado de referencia. En el caso de Chile también se hablo de Santiago de Chile y su correspondiente zona periférica que abarca alrededor de dos millones de potenciales consumidores. En toda Argentina existen alrededor de 3000 importadores de flores y 2000 más en el área que comprende Santiago y sus alrededores. Estos son prácticamente los que conforman la totalidad del mercado.

Estas dos zonas fueron particularmente escogidas debido a la gran concentración demográfica que existe y considerando el poder adquisitivo las mismas. Este es el factor más importante considerado por los mayoristas ya que al ubicarse la mayor parte de consumidores finales en la región pues también ha demostrado ser conveniente el ubicarse en las zonas periféricas de ambas capitales a los mayoristas, los cuales reciben el producto no solamente de Ecuador sino también de Colombia a través de los principales aeropuertos de los países ya mencionados debido a que esto significa una gran reducción en cuanto a precios. Siendo un factor importante debido a que debe ser considerado especialmente por costos de

transporte, en países en los cuales por sus características geográficas, puede ser un factor decisivo.

- Dentro de las ventajas buscadas por los tres segmentos principales estarían: disponibilidad de producto, que en el caso de aquellas empresas que se dedican a organizar eventos es vital ya que debido al tipo de producto del cual estamos hablando ellos necesitan el mismo en cuestión de horas, lo cual es de vital importancia asegurar para poder empezar a trabajar sobre una fidelidad del cliente. En lo que respecta a los mayoristas y a las pequeñas floristerías a pesar de que este factor también es de suma importancia no es considerado vital ya que estas manejan stocks dependiendo de su tamaño y por otro lado a diferencia de las empresas de eventos los pedidos se manejan en cuestión de una par de días lo que facilita la labor de Josarflor no solamente en cuanto a logística sino también en cuanto a costos de producción.
- La experiencia de Josarflor en el mercado también es un factor crítico de éxito y un componente clave de la estrategia ya que al contar con siete años de experiencia en los más grandes mercados de flores en el mundo, fácilmente podrá satisfacer los requerimientos de compromiso, lealtad y responsabilidad en la atención de sus clientes desde el más grande mayorista hasta una de las pequeñas floristerías del centro de Buenos Aires. En el caso de los mayoristas saber que cuentan con un socio estratégico solvente y que pueda

Manejar crisis es necesario debido a que esto le da la tranquilidad de estar no solamente negociando sino también de saber que tiene un respaldo en caso de necesitarlo. Por otro lado en el caso de las pequeñas floristerías y agencias de eventos necesitan saber que el producto que venden, el que gusta a los consumidores finales estará ahí, siempre disponible en el momento indicado en el lugar en el que lo necesiten.

- La rapidez en la entrega va de lado con la existencia del producto ya que si se considera que es un producto perecible, la rapidez es de suma importancia y más aún con los clientes que en cuestión de horas deben tener su el producto que requieren ahí en las puertas de su negocio. Dentro de las fortalezas mencionadas anteriormente, está considerada la rapidez en la entrega no solamente como una fortaleza sino también como parte de la imagen corporativa de Josarflor, ya que sus principales clientes en Rusia así lo requieren y con la misma rapidez se servirá tanto en Argentina como en Chile.
- El servicio postventa para este producto es sumamente importante ya que si no llega en buen estado debe ser inmediatamente reemplazado para cumplir con los requerimientos no solamente de los clientes sino también de los consumidores finales. Saber que el producto llega a tiempo y en buenas condiciones asegurará la lealtad de nuestros clientes.

- Finalmente en el caso de los mayoristas y de las floristerías necesitan saber que si el caso lo requiere pueden acceder a un crédito oportuno que les permita aprovechar las oportunidades de negocio y satisfacer a sus clientes.
- Estilos de Vida y Valores, también serán determinantes en la segmentación de Josarflor ya que estos reflejan el proceso de compra de nuestros consumidores ya que son gente preocupada por el medio también, son personas de alta sensibilidad y con alto nivel de responsabilidad social. No buscan solamente la calidad en el producto sino también que la procedencia del mismo haya cumplido con ciertos requisitos indispensables para reafirmar los conceptos que tienen con respecto a la sociedad. Es importante considerar este aspecto porque dependiendo de que lo que los consumidores finales quieran será el pedido de nuestros clientes directos.

PERFILES DE SEGMENTO

<i>Floristería MMI</i>	<i>Agencia de Eventos MM2</i>	<i>WareSaler</i>
Su localización principal es en las capitales de los países argentinos, es decir Buenos Aires y Santiago de Chile.	Al igual que los floristas su localización principal es en Buenos Aires Y Santiago.	Los Alrededores del Gran Buenos Aires y Santiago de Chile son los principales lugares donde están asentadas las grandes bodegas de estos negocios.
Importan volúmenes de producto no muy grandes pero considerables. Estamos hablando de un mínimo de un cuarto que constituiría ocho ramos.	Estos realizan su abastecimiento a través de los importadores mayoristas ya que su producto debe ser entregado en cuestión de horas y con la mayor frescura posible.	Su ubicación les permite llegar de fácil manera a los comercializadores de flores tanto a las floristerías como a los agentes de eventos.
Su margen de contribución es relativamente alto. Al momento en estos países dependiendo de donde venga la flor manejan márgenes de entre 40 al 50 % por ramo.	Su margen de contribución es menor que el de una floricultora ya que estará entre el 20 al 30 % dependiendo del producto	Su margen de contribución varía entre el 15% al 25 % dependiendo de la variedad. Sin embargo este relativo bajo margen de contribución esta compensado con los grandes volúmenes que importan.
Sus principales clientes son consumidores finales. Hablamos principalmente de mujeres con suficiente capacidad adquisitiva para pagar por un ramo de flores naturales. También son consumidores con conciencia social y ambiental que están preocupados por la procedencia del producto.	Sus principales clientes son consumidores finales que necesitan de sus servicios para organizar diferente tipos de eventos en los cuales se necesitan flores. Estos clientes se preocupan mucho por la apariencia ya que las flores resaltan la belleza de estos eventos.	La principal preocupación de sus clientes es el de proveer a sus consumidores finales con el mejor producto. Por ende tienen gran conocimiento del mercado y manejan una red de negocios que permitirá a Josarflor un mayor alcance
Manejan un stock pequeño de subsistencias y debido a esto y al tipo de producto los pedidos lo hacen una vez por semana.	Trabajan bajo pedido por lo cual es difícil atender directamente a este cliente debido a costos de transporte.	Sus pedidos son grandes en volumen y constantes lo cual permite una mejor planificación para reducir costos de transporte
Fuente: Juan Carlos y Carolina Espinel Elaborado por: Juan Carlos y Carolina Espinel		

5. CAPITULO 5: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

5.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Rentabilidad de la posible introducción de un nuevo producto en los mercados chileno y argentino. Para Josarflor es necesario determinar la información exacta que le permita conocer si en los mercados ya mencionados la flor considerada tipo B en Ecuador va a tener éxito con las estrategias a plantearse para poder definir un mix de marketing adecuado para este producto en estos mercados.

La idea principal de este proyecto es la de desarrollar estrategias tanto de marketing como de producción y financieras para lograr que este tipo de producto sea del agrado los clientes de Josarflor en los países ya mencionados. Para esto la información que los expertos en el área y el mercado pueden proveer es de vital importancia ya que se obtendrá información de primera mano para determinar si es proyecto planteado es rentable o no.

Ya se ha definido la posible demanda del producto, sin embargo se necesita información con respecto a los competidores tanto nacionales como extranjeros, volúmenes de compra, preferencias de los consumidores, participación de mercado actual etc.

5.2. OBJETIVOS POR NECESIDAD

Definir como quiere Josarflor que sus clientes lo vean. En el caso de las floristerías y los waresalers, que es lo que buscan de sus proveedores para satisfacer sus necesidades.

Definir cuanto y en qué condiciones estaría la intención de compra del mercado ya que la estrategia de vender a un precio más bajo un tipo de flor que normalmente es desechado en mercados del primer mundo exige un conocimiento de que el producto va a tener la misma percepción de calidad que cualquiera de la competencia.

Determinar a cuánto asciende la participación de la competencia para saber hasta qué punto se puede crecer en este mercado para posteriormente realizar un análisis financiero de la conveniencia o no de ingresar en este mercado.

Identificar cuáles son los productos que tienen una mayor percepción de vender, los de más alta rotación y los de mayor margen de contribución. Si el proyecto es viable esto le permitirá a Josarflor ingresar al mercado con una cartera de productos diferenciada y con la amplitud suficiente para satisfacer las necesidades del mercado.

5.3. FASE EXPLORATORIA

5.3.1. Fuentes Secundarias

Como fuentes Secundarias para esta investigación utilizamos Datos comerciales de empresas especializadas en el tema, como es el caso de Expo flores, que apporto gran parte de la información por medio de su base de datos de importadores a nivel mundial que ellos poseen.

También utilizamos mucha bibliografía de marketing. Para la elaboración de la entrevista, la cual se realizo a cada uno de las empresas partes de la muestra entrevistada.

5.3.2. Fuentes Primarias

5.3.2.1. Observación

Está etapa fue muy importante dentro de nuestra investigación ya que antes de realizar la entrevista por medio de la encuesta, se dialogo vía telefónica con muchos de los posibles interesados en esta nueva calidad de flor para la exportación, los cuales se mostraron muy interesados en poder acceder a un tipo de flor diferente a la actual. Dentro de dichas conversaciones no solo se evidencio el interés de cada comprador si no también mucho

Interés acerca del tipo de empaque y también del precio de la misma.

5.3.2.2. Entrevista

A continuación damos a conocer la entrevista que se realizó a cada uno de los importadores; Esta entrevista consta de 12 preguntas las cuales son necesarias para satisfacer nuestra necesidad de información en las siguientes áreas:

- ◆ *Posicionamiento:* La importancia de definir un posicionamiento claro y de acuerdo a las expectativas de los clientes le permitirá a Josarflor ingresar al mercado con un producto fuerte y que cumple con las expectativas y necesidades no solamente de nuestros clientes directos pero también de los consumidores finales. La investigación de mercados nos permitirá conocer exactamente qué importancia le dan los clientes tanto argentinos como chilenos a las flores, que preferencias tienen en cuanto a los tipos de flores más compradas y qué tipo de valor agregado esperan en estos productos.

- ◆ *Intención de Compra.-* lo cual le permitirá a Josarflor determinar el mix de marketing más adecuado en dos mercados con características muy similares y unidos no solo geográfica pero también culturalmente.

- ◆ *Participación de mercado.*- La investigación de mercados debe permitir a Josarflor definir cuál es la participación de sus competidores en los segmentos en los cuales piensa competir. Así, una de las prioridades principales es saber con qué porcentajes cuenta cada uno para determinar a cuanto podrá acceder la empresa y cuáles son las estrategias más convenientes para incrementar esa posible participación.

- ◆ *Preferencias del consumidor.*- Hay un tipo de flor determinado con el que se piensa entrar a este mercado y con un precio determinado por cual previamente se debe conocer cuáles son las preferencias de los consumidores de tal forma que esto le provea a la empresa de una visión clara de que es lo que el mercado desea, como lo desea, en donde, cuanto y cuando.

5.3.2.3. Encuesta

Buenos días/tardes, estamos realizando una encuesta para evaluar el lanzamiento de una nueva calidad de rosa de exportación. Le agradeceremos brindarnos un minuto de su tiempo y responder las siguientes preguntas:

1. ¿Estaría dispuesta a probar una nueva calidad de rosa ecuatoriana de exportación?

- Sí
- No

2. ¿Compra usted rosas cortadas?

- Si
- No

3. ¿Qué tipo de flor cortada compra?

- Flor de Exportación de Primera
- Flor de Exportación de Baja
- Flor de Producción Nacional

4. ¿Cuántos tallos de rosas compra cada vez?

- 0-1000 tallos
- 1001-5000 tallos
- 5001-10000 tallos
- 10001-15000 tallos
- > 15000 tallos

5. ¿Con que frecuencia compra usted rosas cortadas?

- 1 vez a la semana
- 2 veces a la semana
- 3 veces a la semana
- Todos los días
- Solo por temporadas

6. ¿Al momento de comprar una rosa cortada, qué es lo primero que toma en cuenta?

- La calidad de la flor
- El largo del tallo
- El empaque
- El precio
- Tamaño de Botón

7. ¿Qué colores de rosas prefiere?

- Rojos
- Blancos
- Rosados
- Amarillos
- Naranjas

8. ¿Además del cartón corrugado y la caja de cartón... Cuál de estos materiales le gustaría que tenga su ramos de rosa el momento de la compra y recepción de la misma?

- Pads
- Papel Manifold
- Capuchón Transparente

9. ¿Cuáles de estos largos prefiere en una rosa cortada?

- Cortos (40 cm -50 cm)
- Medios (60 cm)
- Largos (70 cm - 80 cm -90 cm)
- Todos los largos

10. ¿A cuál de estos países suele acudir para comprar sus rosas cortadas?

- Colombia
- Ecuador
- Perú
- Chile
- Argentina

11. ¿Cuánto suele pagar en promedio al comprar rosas cortadas?

- Entre US\$0.10 y US\$0.20
- Entre US\$0.21 y US\$0.30 Entre US\$0.31 y US\$0.40

12. ¿Cómo sería su forma de pago?

- Efectivo
- Transferencia Bancaria
- Cheque Local
- Cheque del Exterior

5.4. FASE DESCRIPTIVA

5.4.1. Metodología de Investigación

Para realizar dicha investigación se procedió a la elaboración de la encuesta; que consta de 12 preguntas, las cuales fueron elaboradas con el fin de obtener información acerca de que opinan los clientes de la introducción de un nuevo tipo de calidad de flor de exportación. Luego se proceso con el tanteo de la muestra ya que en Argentina y Chile existen 96 empresas que son importadores directos de flor cortada de todas clases entre ella rosas; dichos importadores serían nuestro Universo y de acuerdo al calculó que más abajo veremos son 71 empresa la que debemos encuestar. La encuesta se realizo a en el mes de Octubre dentro de la feria de flores que se tuvo sita en Quito

5.4.1.1. Universo y Muestra

Número de Importadores de Rosas Cortadas En Chile y Argentina

PAIS	No. EMPRESAS	%
ARGENTINA	52	54%
CHILE	44	46%
	96	100%
Fuente: DATOS EXPOFLORES AGO 2010		
http://www.expoflores.com/buyers/esp/socios/index.php		
Elaborado por: Juan Carlos y Carolina Espinel		

La muestra es una parte o subconjunto de una población normalmente seleccionada de tal modo que ponga de manifiesto las propiedades de la población. Su característica más importante es la representatividad, es decir, que sea una parte típica de la población en la o las características que son relevantes para la investigación⁹.

$$n = \frac{N z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}{(N-1)e^2 + z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}$$

Dónde:

- Z = Correspondiente al nivel de confianza elegido
 P = Proporción de una categoría de la variable (0.5)
 E = Error máximo (6%)
 N = Tamaño de la población

Z	=	1.15	1.28	1.44	1.65	1.96	2	2.58
Nivel de confianza	=	75%	80%	85%	90%	95%	95.50%	99%

⁹ JIMENEZ-FERNANDEZ. (1983). *Estadística General*. México: Limusa. p. 237

$$n = \frac{96 \times 1.96^2 \times 0.5 \times (1-0.5)}{(96-0.5) \times 0.06^2 + 1.96^2 \times 0.5 \times (1-0.5)}$$

$$n = \frac{92}{1}$$

$$n = 71$$

Una vez aplicada la fórmula se determinó q nuestra muestra total es de 71 empresas, a las cuales se aplicara las respectivas encuestas y entrevistas.

La muestra total para la intervención del presente estudio será en función de las 71 empresas importadoras afiliadas a la cámara de comercio Argentino y Chileno

5.4.1.2. Diseño de los Instrumentos de Investigación

La encuesta fue realizada en base a los datos que necesitábamos recopilar como número de tallos por despachos, precio promedio de venta, características del producto que el cliente necesita en la flor.

En cambio para la tabulación de datos se siguió un parámetro de planificación, luego recopilación y tabulación de los mismos. Dichos datos fueron expresados numéricamente y en porcentajes, con sus respectivos gráficos.

5.4.1.3. Plan de Muestreo y Recolección de Datos

En el siguiente cronograma veremos cómo se realizaron las entrevistas a cada uno de los participantes:

ACTIVIDADES	SEPTIEMBRE					OCTUBRE																				
	26	27	28	29	30	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
1. Entrevista Telefónica de Sondeo a un grupo pequeño de importadores	■	■																								
2. Diseño de la encuesta				■	■																					
3. Aplicación de la encuesta											■	■	■													
4. Tabulación de Datos																	■	■	■							
5. Elaboración de los cuadros y gráficos de la encuesta																				■	■					
6. Elaboración conclusiones																					■	■	■			

5.4.2. Resultados de la Investigación

5.4.2.1. Tabulación de Datos

CUADRO DE RESULTADOS		
PREGUNTA No 1		
¿Estaría dispuesto a probar una nueva calidad de rosa ecuatoriana de exportación?		
	No EMPRESAS	PORCENTAJE
SI	46	64.79%
NO	25	35.21%
TOTAL	71	100.00%

Fuente: Tabulación de Datos de Encuesta
Elaborado por: Juan Carlos y Carolina Espinel

CUADRO DE RESULTADOS		
PREGUNTA No 2		
¿Compra usted rosas cortadas?		
	No EMPRESAS	PORCENTAJE
SI	66	92.96%
NO	5	7.04%
TOTAL	71	100.00%

Fuente: Tabulación de Datos de Encuesta
Elaborado por: Juan Carlos y Carolina Espinel

CUADRO DE RESULTADOS		
PREGUNTA No 3		
¿Qué tipo de flor cortada compra?		
TIPO DE FLOR CORTADA	No EMPRESAS	PORCENTAJE
Flor de Exportación de primera	55	77.46%
Flor de Exportación de baja	6	8.45%
Flor de Exportación Nacional	10	14.08%
TOTAL	71	100.00%

Fuente: Tabulación de Datos de Encuesta
Elaborado por: Juan Carlos y Carolina Espinel

CUADRO DE RESULTADOS		
PREGUNTA No 4		
¿Cuántos tallos de rosas compra cada vez?		
NO. DE TALLOS EN CADA COMPRA	No EMPRESAS	PORCENTAJE
0-1000 tallos	-	0.00%
1001-5000 tallos	2	2.82%
5001-10000 tallos	3	4.23%
10001-15000 tallos	8	11.27%
> 150001 tallos	58	81.69%
TOTAL	71	100.00%

Fuente: Tabulación de Datos de Encuesta
Elaborado por: Juan Carlos y Carolina Espinel

CUADRO DE RESULTADOS		
PREGUNTA No 5		
¿Con que frecuencia compra usted rosas cortadas?		
FRECUENCIA DE COMPRA	No EMPRESAS	PORCENTAJE
1 VEZ A LA SEMANA	16	22.54%
2 VECES A LA SEMANA	25	35.21%
3 VECES A LA SEMANA	18	25.35%
TODOS LOS DÍAS	7	9.86%
SOLO EN TEMPORADAS	5	7.04%
TOTAL	71	100.00%

Fuente: Tabulación de Datos de Encuesta
Elaborado por: Juan Carlos y Carolina Espinel

CUADRO DE RESULTADOS		
PREGUNTA No 6		
¿Al momento de comprar una rosa cortada, qué es lo primero que toma en cuenta?		
CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO	No EMPRESAS	PORCENTAJE
CALIDAD DE LA FLOR	17	23.94%
LARGO DEL TALLO	6	8.45%
EL EMPAQUE	15	21.13%
EL PRECIO	23	32.39%
TAMAÑO DEL BOTON	10	14.08%
TOTAL	71	100.00%

Fuente: Tabulación de Datos de Encuesta
Elaborado por: Juan Carlos y Carolina Espinel

CUADRO DE RESULTADOS PREGUNTA No 7		
¿Qué colores de rosas prefiere?		
COLORES	No EMPRESAS	PORCENTAJE
ROJOS	19	26.76%
BLANCOS	8	11.27%
ROSADOS	13	18.31%
AMARILLOS	16	22.54%
NARANJAS	15	21.13%
TOTAL	71	100.00%

Fuente: Tabulación de Datos de Encuesta
Elaborado por: Juan Carlos y Carolina Espinel

CUADRO DE RESULTADOS PREGUNTA No 8		
¿Además del cartón corrugado y la caja de cartón... Cuál de estos materiales le gustaría que tenga sus ramos de rosa el momento de la compra y recepción de la misma?		
MATERIALES	No EMPRESAS	PORCENTAJE
PADS	15	21.43%
PAPEL MANIFOLD	6	8.57%
CAPUCHON TRASNARENTE	49	70.00%
TOTAL	70	100.00%

Fuente: Tabulación de Datos de Encuesta
Elaborado por: Juan Carlos y Carolina Espinel

CUADRO DE RESULTADOS PREGUNTA No 9		
¿Cuáles de estos largos prefiere en una rosa cortada?		
NO. DE TALLOS EN CADA COMPRA	No EMPRESAS	PORCENTAJE
Cortos (40cm -50 cm)	11	15.49%
Medios (60 cm)	19	26.76%
Largos (70cm -80 cm-90 cm)	9	12.68%
Todos los largos	32	45.07%
TOTAL	71	100.00%

Fuente: Tabulación de Datos de Encuesta
Elaborado por: Juan Carlos y Carolina Espinel

CUADRO DE RESULTADOS PREGUNTA No 10		
¿A cuál de estos países suele acudir para comprar sus rosas cortadas?		
PAISES DE COMPRA	No EMPRESAS	PORCENTAJE
COLOMBIA	19	26.76%
ECUADOR	28	39.44%
PERU	3	4.23%
CHILE	12	16.90%
ARGENTINA	9	12.68%
TOTAL	71	100.00%

Fuente: Tabulación de Datos de Encuesta
Elaborado por: Juan Carlos y Carolina Espinel

CUADRO DE RESULTADOS PREGUNTA No 11		
¿Cuánto suele pagar en promedio al comprar rosas cortadas?		
PRECIO PROMEDIO	No EMPRESAS	PORCENTAJE
DE \$0.10 A \$0.20	17	23.94%
DE \$0.21 A \$0.30	49	69.01%
DE \$0.31 A \$0.40	5	7.04%
TOTAL	71	100.00%

Fuente: Tabulación de Datos de Encuesta
Elaborado por: Juan Carlos y Carolina Espinel

CUADRO DE RESULTADOS PREGUNTA No 12		
¿Cómo sería su forma de pago?		
FORMA DE PAGO	No EMPRESAS	PORCENTAJE
EFFECTIVO	19	26.76%
TRANSFERENCIA BANCARIA	28	39.44%
CHEQUE LOCAL	9	12.68%
CHEQUE DEL EXTERIOR	15	21.13%
TOTAL	71	100.00%

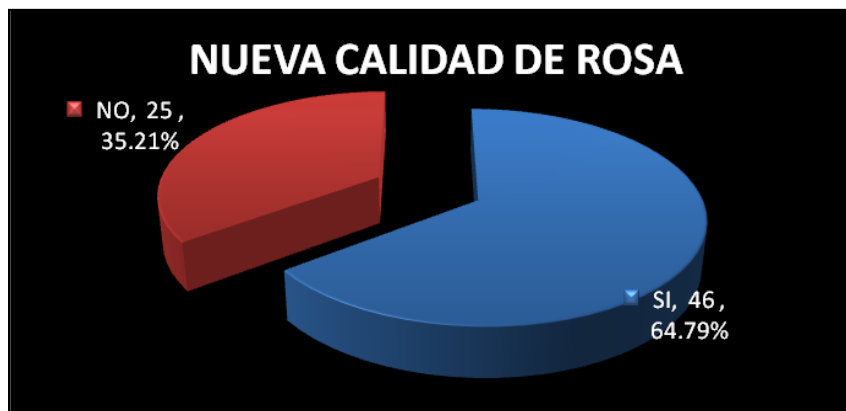
Fuente: Tabulación de Datos de Encuesta
Elaborado por: Juan Carlos y Carolina Espinel

5.4.2.2. Interpretación y Conclusiones

1. ¿Estaría dispuesta a probar una nueva calidad de rosa ecuatoriana de exportación?

- Sí
- No

Conclusión: De 71 empresas encuestadas 46 empresas si estarían dispuestas a probar una nueva calidad de rosas cortadas y 25 empresas no se mantienen con la misma calidad de rosas de exportación que al momento consumen. Eso quiere decir que el 46.6% sería nuestro mercado potencial para introducir esta nueva calidad de rosa cortada.

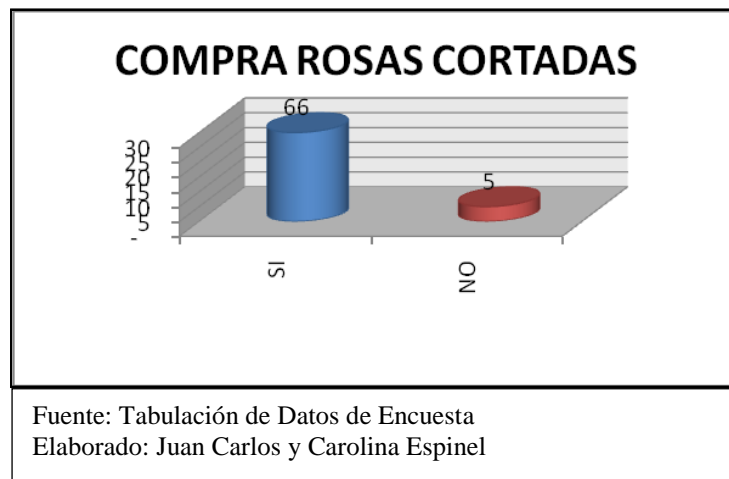


Fuente: Tabulación de Datos de Encuesta
Elaborado: Juan Carlos y Carolina Espinel

2. ¿Compra usted rosas cortadas?

- Si
- No

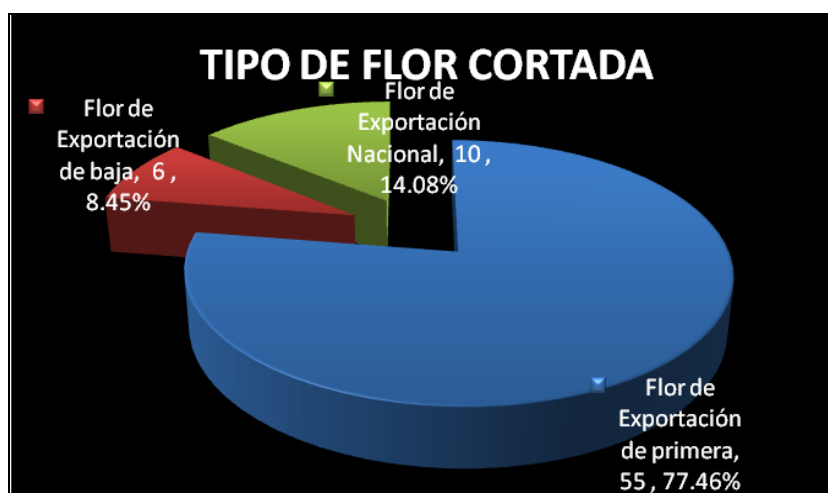
Conclusión: De las 71 empresas encuestadas, 66 empresas si compran rosas cortas y tan solo 5 empresas compran rosas pero solo en temporadas de fiestas como es el Valentín y el día de las madres. Eso quiere decir que no tiene una frecuencia de compra regular como las demás. Esto en porcentajes nos indica que le 93 % de los encuestados compran siempre rosas cortadas. Contando con la posibilidad de que de pronto los consumidores que estaban escépticos puedan hacer el intento de probar la nueva calidad de rosas.



3. ¿Qué tipo de flor cortada compra?

- Flor de Exportación de Primera
- Flor de Exportación de Baja
- Flor de Producción Nacional

Conclusión: De las 71 empresas encuestadas 55 empresas compran hoy en día flor de exportación de primera calidad, 6 flores que ya cumplió sus días de rotación y 10 empresas que compran en poca proporción flor nacional o de segunda calidad. Dentro de las 55 y 10 empresa podemos encontrar empresa que puedan cambiarse a nuestra calidad de flor.

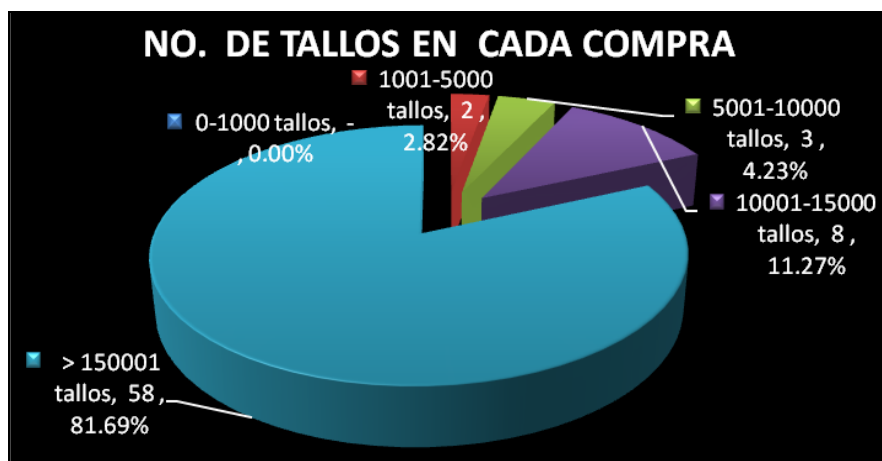


Fuente: Tabulación de Datos de Encuesta
Elaborado: Juan Carlos y Carolina Espinel

4. ¿Cuántos tallos de rosas compra cada vez?

- 0-1000 tallos
- 1001-5000 tallos
- 5001-10000 tallos
- 10001-15000 tallos
- > 150001 tallos

Conclusión: De los 71 encuestados 58 empresas compran un volumen considerable durante toda la semana, 8 un volumen medio y 5 un volumen pequeño. Como podemos ver la mayoría compra volúmenes grandes ya que en las agencias de carga con las que trabajan tiene un cupo mínimo de tallos que en este caso es de 10000 tallos por envío.

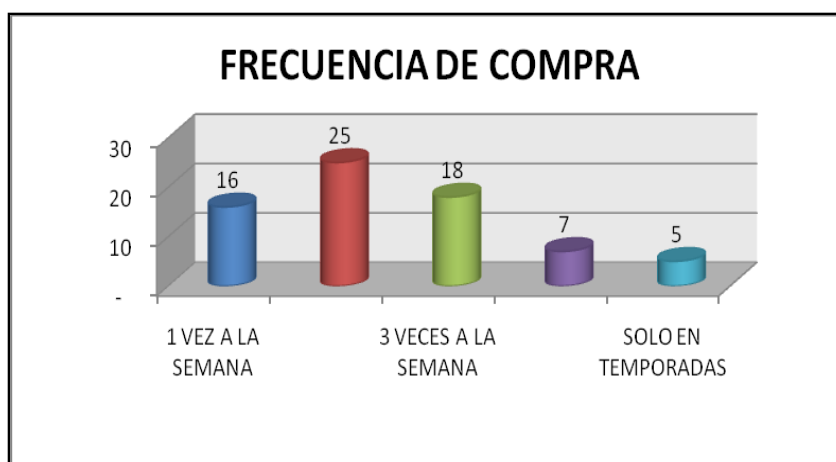


Fuente: Tabulación de Datos de Encuesta
Elaborado: Juan Carlos y Carolina Espinel

5. ¿Con que frecuencia compra usted rosas cortadas?

- 1 vez a las semana
- 2 veces a la semana
- 3 veces a la semana
- Todos los días
- Solo por temporadas

Conclusión: De las 71 empresas encuestadas 16 empresas compran 1 vez a la semana, 25 dos veces a la semana y 18 tres veces a la semana y un número pequeño compran todos los días que para este caso serían 7 empresas. Tan solo 5 empresas compran solo por temporadas de Valentín y Día de la madre. Esto nos indica que la frecuencia de compra promedio es de al menos 2 veces a la semana; esto significa un mínimo de compra de 20.000 tallos en la semana

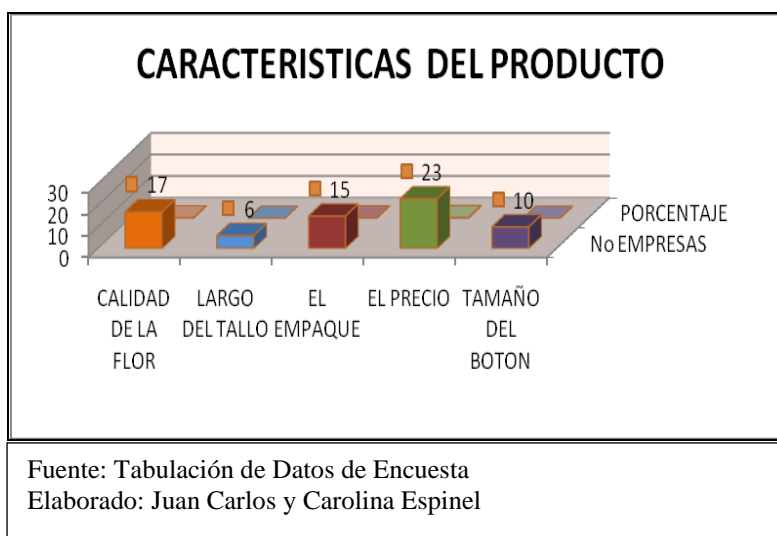


Fuente: Tabulación de Datos de Encuesta
Elaborado: Juan Carlos y Carolina Espinel

6. ¿Al momento de comprar una rosa cortada, qué es lo primero que toma en cuenta?

- La calidad de la flor
- El largo del tallo
- El empaque
- El precio
- Tamaño de Botón

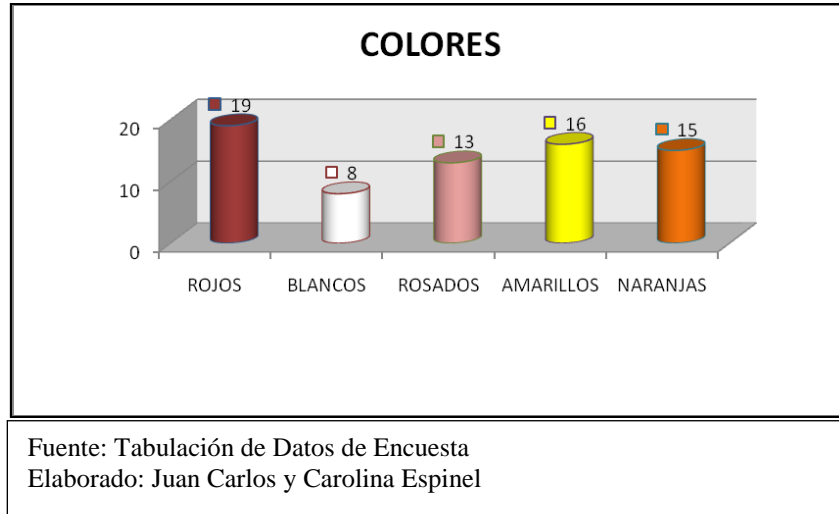
Conclusión: De las 71 empresas encuestadas un número considerable pone énfasis en el precio del producto, ya que por considerarse que Chile y Argentina son mercados de precios promedios bajos, esta variable es muy importante para ellos; 23 empresa reportaron ser esto una variable importante el momento de considerar una nueva calidad de rosa cortada, otra característica importante es el empaque de los boches y la calidad de la flor, muy pocas se fijaron en el largo del tallo y en el tamaño del botón.



7. ¿Qué colores de rosas prefiere?

- Rojos
- Blancos
- Rosados
- Amarillos
- Naranjas

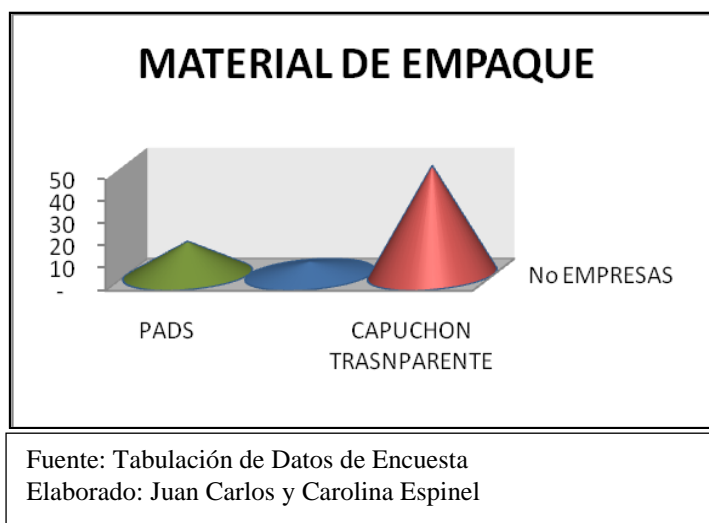
Conclusión: Como podemos observar dentro de las 71 encuestas los colores son más apetecidos antes que el color rojo, entre los colores el color naranja y amarillo tienen un buen porcentaje de ser los más solicitados.



8. ¿Además del cartón corrugado y la caja de cartón... Cuál de estos materiales le gustaría que tenga sus ramos de rosa el momento de la compra y recepción de la misma?

- Pads
- Papel Manifold
- Capuchón Transparente

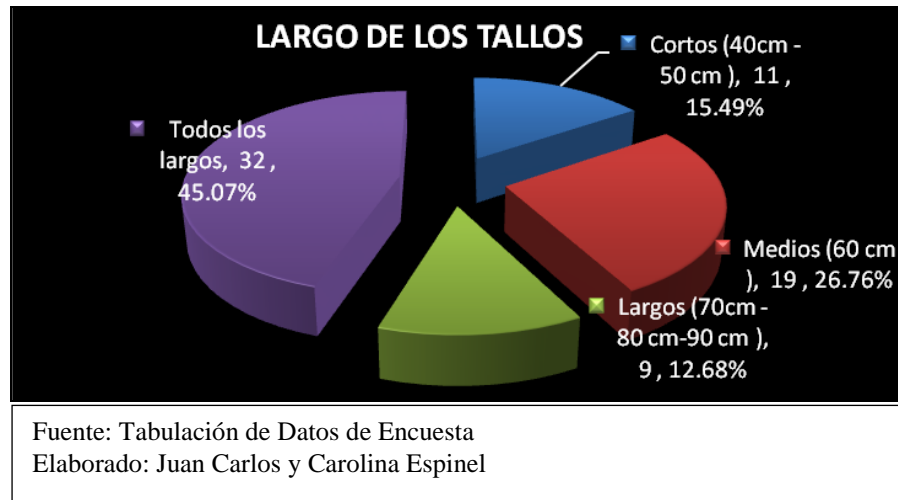
Conclusión: De las 71 importadores encuestados el 70% de ellos prefiere el capuchón transparente ya que nos indicaron que les resulta más rápido y menos costoso por cuestión de mano de obra solo retirar el cartón corrugado de los boches y que se quede dentro del capuchón transparente para su venta al consumidor final, ya que ellos venden la rosa por ramos de 25 tallos, muy pocos encuestados dijeron que preferían papel manifold que es un empaque muy gourmet para las rosas.



9. ¿Cuáles de estos largos prefieren en una rosa cortada?

- Cortos (40 cm -50 cm)
- Medios (60 cm)
- Largos (70 cm - 80 cm -90 cm)
- Todos los largos

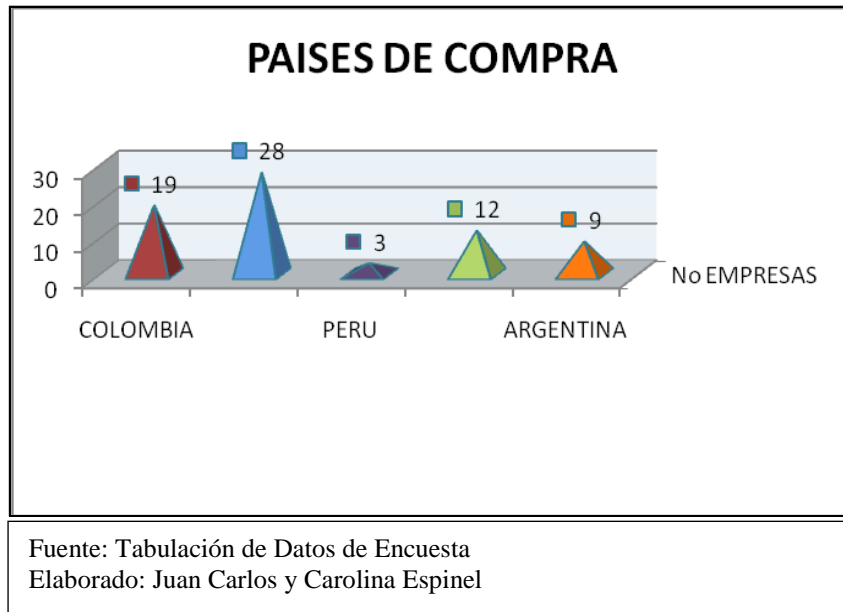
Conclusión: En cuanto a los largos de los tallos de la rosa el 45% de los encuestados prefieren llevar de todo un poco, ya que no tienen un tamaño definido para los floreros que utilizan para colocar las rosas, pero por esta razón el 10 % de ellos pide tallos tipo mediano ya que los floreros que los consumidores finales promedio utilizan es de 55 cm. Muy poco son los que prefieren tallos largos como los que se envía a Rusia.



10. ¿A cuál de estos países suele acudir para comprar sus rosas cortadas?

- Colombia
- Ecuador
- Perú
- Chile
- Argentina

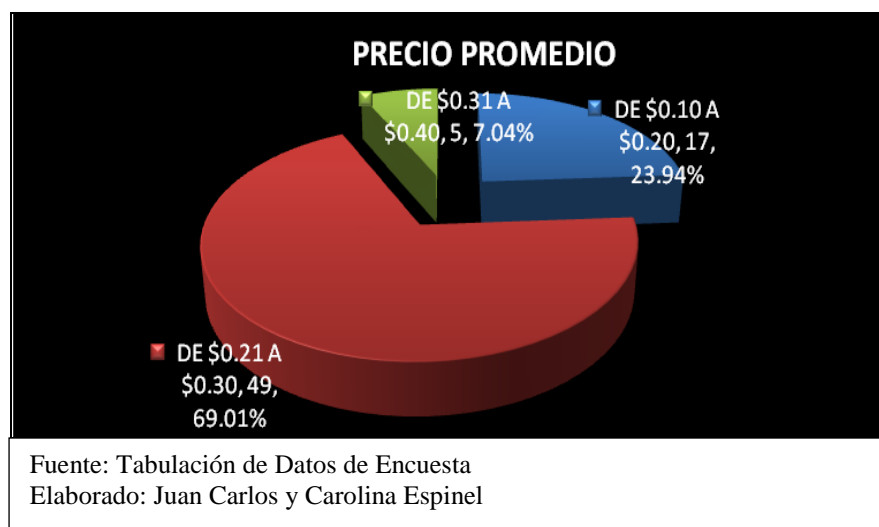
Conclusión: Como podemos ver en la gráfica de los 71 encuestados 28 compran en Ecuador, ya que nos comentaron que la calidad de la flor el tamaño de botón el largo de los tallos y sobre todo la presentación del producto es mucho mejor que otros países como es el caso de Colombia. Pero un grupo pequeño compra la producción interna tanto de su país como otro tipo de flores de países cercanos como es el caso de Chile y Argentina.



11. ¿Cuánto suele pagar en promedio al comprar rosas cortadas?

- Entre US\$0.10 y US\$0.20
- Entre US\$0.21 y US\$0.30
- Entre US\$0.31 y US\$0.40

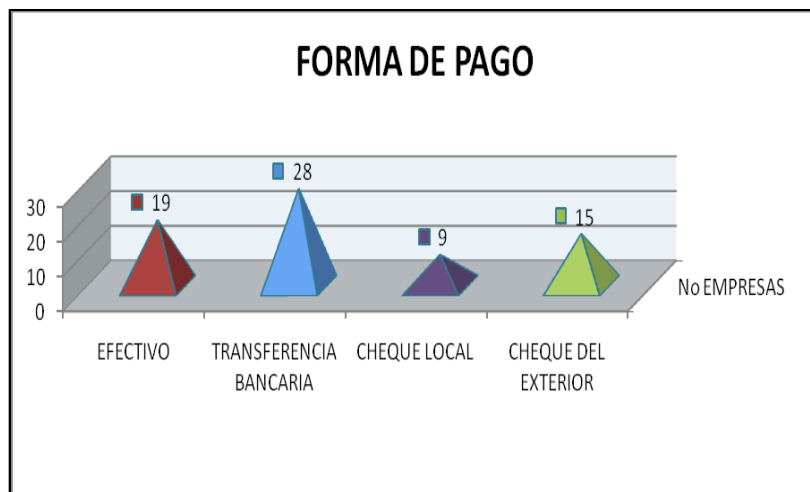
Conclusión: Como se puede apreciar el 69% de los encuestados afirma pagar un precio promedio entre 0.21 a 0.30 ctvs. Por tallo, como podemos ver el precio es una variable muy importante a considerar por parte de los argentinos y chilenos.



12. ¿Cómo sería su forma de pago?

- Efectivo
- Transferencia Bancaria
- Cheque Local

Conclusión: La forma de pago de la mayoría de los encuestados (28) es por medio de transferencia bancaria internacional por medio del Helm Bank o el Pacific National Bank.



Fuente: Tabulación de Datos de Encuesta
Elaborado: Juan Carlos y Carolina Espinel

6. CAPITULO 6: POSICIONAMIENTO Y CICLO DE VIDA

6.1. POSICIONAMIENTO

El posicionamiento en el mercado de un producto o servicio es la manera en la que los consumidores definen un producto a partir de sus atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa el producto en la mente de los clientes en relación de los productos de la competencia. Como conclusión podemos decir que el posicionamiento se puede definir como la imagen de un producto en relación con productos que compiten directamente con él y con respecto a otros productos vendidos por la misma compañía.¹⁰

Al momento la mayor parte de las rosas ecuatorianas en el área de nuestro proyecto se encuentran posicionadas como de calidad superior a las colombianas que son las competidoras más cercanas. Las flores producidas en los países de Chile y Argentina no tienen la misma aceptación que las ecuatorianas o incluso las colombianas razón por la cual el principal objetivo de nuestro posicionamiento es ubicar a nuestras rosas no solamente como de alta calidad sino también como un producto de tipo Gourmet.

Este objetivo se tiene que ver reflejado en el tipo de consumidores que tienen la posibilidad de acceder a nuestro producto. Así, en Europa, Rusia y en Estados Unidos nuestra flor se ve como algo especial. Diferente incluso a otras rosas ecuatorianas.

Nuestra estrategia de posicionamiento busca el posicionarse en un target bien definido. El de un mercado que no solamente aprecia la calidad sino también la belleza de nuestras flores,

¹⁰ KOTLER PHILIP (2003) *Fundamentos de Marketing*, Prentice Hall, Pág. 337.

Un mercado conocedor tanto en lo referente a nuestros canales como a los consumidores finales.

El dejar marcado en la mente de nuestros consumidores el hecho de que cuando adquieren rosas de Josarflor están adquiriendo un producto especial y diferente al producto de otras fincas, el cual les proporciona un valor agregado en cuanto a que no es un producto al que todas las personas pueden acceder no solamente en lo referente al precio sino también a hacerlos sentir como personas de gusto delicado y significativamente refinados. De la misma manera en la que escogen ropa, accesorios y otros artículos que les proporcionan el mismo sentimiento, de la misma forma serán percibidas nuestras rosas.

Nuestro producto debe ir de acuerdo a las exigencias de este grupo de consumidores. Desde los colores más clásicos y sencillos hasta las mezclas de colores más poderosas, los clientes de Josarflor experimentarán un cúmulo de sensaciones y emociones que los llevaran a repetir la compra.

6.1.1. Posicionamiento de la Competencia

Ecuador

Las pocas fincas que han encontrado a Chile y Argentina como un mercado atractivo para exportar flores no le han dado la importancia que podría tener y que Josarflor les

Desea brindar. Al momento tanto el volumen, precio y calidad los productos exportados a estos mercados son considerados de segunda ya que al concentrarse más en los

Principales mercados mencionados en los capítulos anteriores, tratan de enviar lo mejor de sus productos a estos, dejando de lado al mercado sudamericano.

Según la encuesta realizada si bien debido al prestigio ganado por las rosas ecuatorianas durante los últimos 10 años tienen gran aceptación a nivel mundial no son percibidas como un producto del tipo *Gourmet* entre otras razones porque las rosas que llegan a estos países son aquellas que no se han podido vender a países europeos o a los Estados Unidos. Esto ha producido que el precio que se pueda cobrar por las flores no sea tan alto y debido a la ideología latinoamericana, si no se paga un precio alto por un bien no es considerado como un bien suntuario.

Las flores ecuatorianas no tienen un posicionamiento que vaya más allá de un simple regalo que tal vez se haga en San Valentín o en día de las madres que es bonito pero que no cuesta mucho dinero.

Además no se toman en cuenta factores medioambientales como si se lo hace en los principales mercados. El que una marca tenga o no ciertas certificaciones medioambientales no es un factor decisor al momento de la compra.

Colombia

El caso colombiano no varía mucho del ecuatoriano y de hecho su producto es percibido incluso como de menor calidad por ende menos apto para causar una gran impresión en la persona que lo recibe.

Debido las ventajas que lleva el producto colombiano al ecuatoriano es incluso vendido a un valor más bajo por lo que en economías sensibles al precio es incluso más conveniente el comprar un producto con una percepción no tan alta pero que se ajusta a los bolsillos de la gran mayoría de consumidores y que por ende para los canales de distribución es más fácil de vender.

Al momento se desea posicionar a la flor colombiana a través de un personaje de la misma forma en la que se logro posicionar al café colombiano con la figura de Juan Valdez. Esto es un intento por darle una imagen al producto colombiano. En este caso la imagen de una campesina con pañoleta, falda larga y alpargatas que sostiene un ramo de diferentes flores, principalmente claveles.

El Sudamérica el clavel es el fuerte de los colombianos. Mientras que los ecuatorianos promocionan sus rosas los colombianos lo hacen con los claveles.

La amplia preferencia que los consumidores tienen por las rosas a nivel mundial cuando de flores se habla hace que el producto ecuatoriano tenga una mayor acogida y pueda combatir con los bajos precios de los colombianos.

La Experiencia de Josarflor en los últimos cinco años indica que principalmente en las fechas de San Valentín y Día de las Madres no solamente que la preferencia es por las rosas sino también por el color rojo que en sus distintas tonalidades ha cautivado a los consumidores.

6.1.2. Identificación de los Elementos del Posicionamiento

Núcleo.- Las características físicas del producto son uno de los elementos más importantes dentro de la estrategia de posicionamiento ya que el de Josarflor debe percibirse como un producto de características superiores tanto en tamaño, como en longitud, intensidad de colores que le permitan diferenciarse de la competencia tanto nacional como extranjera.

Calidad.- es un atributo que va de la mano con las características físicas ya que entre los aspectos más importantes a ser valorados están: el tiempo que duran en jarrón, la comparación con la competencia de las características físicas mencionadas previamente y el estado en el que estas llegan a manos de los canales de distribución y los consumidores finales.

Precio.- este es uno de los elementos determinantes en el posicionamiento ya que al ser un producto Gourmet el precio del producto será significativamente más alta que el precio de la competencia. Este atributo marcará una clara diferencia para nuestros clientes entre vender nuestra marca o vender cualquier otra de nuestros competidores.

Este decir puede ser más costoso pero el tipo de producto no tiene punto de comparación

Marca.- Generalmente la marca el mercado de las flores no es una de las variables más importantes debido a que se maneja una marca a nivel de país en lugar de individuales. Sin embargo parte de la estrategia es cambiar esto con una difusión mucho más fuerte

De nuestra marca y de los beneficios. Ya no solamente serán diferenciadas las flores entre ecuatorianas o colombianas sino entre fincas. Ya no será solamente el precio lo que determina que finca tiene la mejor oferta en términos de valor. La marca Josarflor será uno de los activos más importantes porque permitirá crear la diferencia entre otras fincas, entre otros productos y los de esta finca.

Servicio.- Ya que nuestros principales clientes son los canales de distribución es importante respaldar la imagen de marca con el servicio prestado. Además de tener una imagen de producto *Gourmet* es te tiene que llegar a tiempo en las cantidades esperadas, con una atención personalizada y superando las expectativas de nuestros clientes para que a su vez este servicio sea prestado a los consumidores finales de tal manera que estos asocien directamente la calidad del servicio con el producto y la marca.

Imagen del Producto.- en el caso de las flores no hay nada que impacte más que la primera mirada sobre el mismo. Si es bueno este calará hondo en la mente del consumidor. Por ende los productos Josarflor tienen que caracterizarse por ser siempre los que más llamen la atención en cuanto a su belleza, tamaño y colores.

6.1.3. Fortaleza del Producto

La fortaleza principal de los Productos de Josarflor está en que es un producto Gourmet. Esta fortaleza está reflejada en el cumplimiento de las exigencias tanto de mayoristas, detallistas y consumidores finales, en sus requerimientos de variedades, en las mezclas de colores, en el tamaño de botones y tallos que otras fincas no pueden llegar a cumplir.

Esta oferta Gourmet cuenta con las variedades clásicas más solicitadas así como también con una cartera de productos exclusivos destinados a satisfacer los mercados más exigentes a nivel mundial. Sin embargo es importante mencionar el hecho de que todo producto Gourmet tiene un proceso de innovación al cabo de un tiempo que es lo que Josarflor realiza con los tipos de variedades ofertados.

Esta es la razón por la cual Josarflor se ha convertido en una marca distinguida y conocida en diferentes países del mundo. Si bien es cierto que no es la única finca que posee algunas de estas variedades también es cierto, que es una de las pocas con esta concepción de rosas Gourmet y que para poder generar un valor agregado los productos de Josarflor también cuentan con procedimientos PRE y post cosecha que aseguran no solamente una variedad interesante sino también superior en calidad a la de la competencia. Este procedimiento es conocido como: *Hidratación 24 horas* lo que le permite al producto tener un mayor volumen, vividez en los colores y mayor duración en jarrón. El proceso mencionado no es de conocimiento de muchas de las fincas competidoras, entre otras razones porque para manejarlo se necesita gran eficiencia en

Los procesos manejados desde el momento en el que se recibe el pedido hasta que el producto llega al aeropuerto para ser transportado a su destino final.

Además este proceso es de conocimiento de pocos clientes el extranjero lo cual le permitirá a Josarflor explotar más esta ventaja competitiva y generar una mayor confianza sobre el producto principalmente en clientes nuevos como serian el caso de Argentina y Chile.

6.1.4. Problema de Mercado

El problema que Josarflor ha identificado y que tratará de resolver, es el que la flor cortada en los países latinoamericanos no es tomada en cuenta como un producto Gourmet. Se la considera como un elemento ornamental cualquiera que en muchas de las ocasiones es incluso comprado en la calle, sin ninguna consideración estética o que implique conocimiento alguno de lo que se está comprando. El consumidor final no tiene una cultura de compra que le permita discernir entre un producto superior y uno de mucho menor estilo e incluso calidad. Josarflor desea crear una necesidad diferente en los consumidores finales.

6.1.5. Promesa Única de Ventas

La promesa única de ventas de Josarflor está basada en entregar un producto tipo Gourmet. Josarflor brinda esta percepción de un bien suntuario a través de la belleza y

Variedad en sus rosas. Josarflor promete un producto Gourmet, el cual inherentemente, implica estilo y un producto que muy pocas fincas tienen o llegarán a tener. Si la necesidad de consumidor final es lograr un gran impacto en cualquier ocasión al regalar rosas o utilizarlas en algún evento o simplemente tenerlas en casa para deleite de sus habitantes, Josarflor ofrece esta percepción de producto Gourmet que se busca.

De ahí que la promesa única de ventas está identificada en el slogan: “*El estado del Arte*” lo que implica el desarrollo más alto de un bien y su consideración explícita de ser un arte más que cualquier otra cosa.

6.2. CICLO DE VIDA

El ciclo de vida del producto en un mercado es el conjunto de etapas (introducción, crecimiento, madurez y declinación) por las que atraviesa un producto; y cuyos conceptos son utilizados como una herramienta de administración de la mercadotecnia para conocer y rastrear la etapa en la que se encuentra una determinada categoría de productos, con la finalidad, de identificar con anticipación los riesgos y oportunidades que plantea cada etapa para una marca en particular.¹¹

El ciclo de vida del producto en el caso de la competencia se encuentra en los niveles finales de la fase de crecimiento ya que realizado el análisis de investigación de mercado se pudo determinar que las principales competidoras tanto en Argentina como en Chile aún se encuentran en un período en el cual la inversión es fuerte. Poco a poco se han ido interesando en este mercado más y más competidores. Sin embargo la razón para que esto ocurra, se debe a que el producto que se está ofertando es relativamente nuevo.

¹¹ KOTLER PHILIP (2003) *Fundamentos de Marketing*, Prentice Hall, Pág. 365.

Si bien es cierto que en los dos países ya se conoce la flor cortada, los modelos de la misma son lo que varía debido a que la que actualmente se vende en estos países son modelos sencillos que carecen de elementos estéticos y de valor agregado real a diferencia del producto que se intenta vender. En los tres últimos años las empresas nacionales de estos países y principalmente sus líderes, al tener una capacidad productiva mayor han visto la necesidad de elevar de categoría sus productos para hacer de la venta de rosas, la venta de un bien que posee un mayor valor agregado.

Siguiendo este patrón de comportamiento a pesar de los esfuerzos hechos por el líder debido a razones geográficas o climatológicas es prácticamente imposible que logren el objetivo que Josarflor intenta lograr. De hecho al no ser capaces de cubrir la demanda interna en los países mencionados se ven obligados a importar flores de otros países que a pesar de ser flor considerada de segunda, se vende bien.

Realmente en el área de producción del producto son pocos los competidores y aun más reducido es el número de aquellos que llegan a una producción que en el futuro pueda satisfacer la demanda.



El lugar marcado es en donde se encontraría Josarflor al ingresar al mercado.

De acuerdo a la matriz recientemente determinada es importante mencionar que poco a poco los ojos de las diferentes fincas de los diferentes países exportadores de flores acuden a este tipo de mercados emergentes, no solamente debido al hecho de que los principales mercados están saturados sino también porque las economías de países como Chile y Argentina

Empiezan a crecer de a poco, el poder adquisitivo de los compradores es mayor y por ende el tipo de producto que se puede enviar ya no es producto clase B sino un de más alta calidad.

Esta es la razón para que la estrategia de Josarflor se centre en la fase de Crecimiento Final, un producto que a pesar de ser el mismo en esencia es diferente en cuanto a concepción.

Considerando la fase de crecimiento final sigue siendo importante considerar el hecho de que la venta de flores en estos países no es significativa al momento y de que hay que desarrollar y expandir el mercado, por lo cual al momento es necesario concentrarse en el target para sacar el mayor beneficio posible y al mismo tiempo incrementar al máximo el volumen de ventas. Este target ha sido tratado de explotar por los productores nacionales aunque siendo ineficientes en el intento, por lo cual terminan importando producto ecuatoriano y colombiano, lo cual evidencia la falta de capacidad para cubrir la demanda.

La inversión realizada para determinar, la participación de mercado, las preferencias del consumidor y el comportamiento de la competencia están encaminados al desarrollo de estos mercados razón por la cual esta inversión sigue siendo grande.

Por otro lado sabiendo que en esta fase la utilidad es alta se fija un precio al cual solamente el target de mercado al que estamos ingresando pueda cubrir y al mismo tiempo la estrategia está encaminada a que poco a poco se incremente la frecuencia de uso del producto, ya que como mencionamos anteriormente.

Al ser un hecho que la flor ecuatoriana es una de las mejores en el mundo se apela a que la lealtad de los clientes del líder no sea firme y ya que el producto es diferente, presionar sobre la satisfacción de los clientes es el objetivo.

Debido a que recién se ingresa a este mercado el establecer una estrategia para el target, al menos durante los primeros meses es vital para la empresa ya que con esto se captara un parte del mercado desatendida.

Las estrategias antes mencionadas están directamente relacionadas con el posicionamiento del producto. Debido a la necesidad de estimular y simplificar las compras repetidas a través de campañas pull & push permitirá incrementar la frecuencia de compra haciendo de este target, que comúnmente es estacional, uno más dinámico en el cual la compra dependa no de una sino de varias ocasiones de compra.

Es importante mencionar que el posicionamiento escogido es uno diferenciado frente a los competidores ya que tomando en cuenta las características del producto y del mercado, un posicionamiento diferencia le permitirá a Josarflor ingresar como un modelo de producto diferente a cualquier otro que existe en este mercado.

7. CAPITULO 7: ESTRATEGIAS DE MARKETING

7.1. ESTRATEGIA PRINCIPAL

Dado que el producto de Josarflor en los mercados argentino y chileno va a competir en la fase de crecimiento, las estrategias a utilizar serán las mencionadas a continuación.

7.1.1. Estrategia de Diferenciación

“De acuerdo a Porter existen tres estrategias genéricas de éxito para enfrentar las cinco fuerzas competitivas.”¹² Josarflor teniendo en cuenta sus capacidades operativas y su conocimiento del mercado ha optado por plantear una estrategia basada en la diferenciación del producto que va de acuerdo a la etapa del ciclo de vida del producto en la cual se ubica.

Tomando en consideración que es un producto susceptible de grandes cambios innovadores que no alteran el costo de producción se ha decidido empezar por las variedades de flores que se exportan a Argentina y Chile. Al momento las variedades exportadas son simples y carecen de valores estéticos que permitirían una mayor satisfacción del consumidor final. Una de las principales ideas de Josarflor es incrementar los tipos de variedades (modelos) de flores que se exportan. La rosa sigue siendo la más popular en el mercado y dado que la ecuatoriana tiene renombre a nivel

¹² M. PORTER. (2001). *Estrategias Competitivas*. México: Person Education. p. 48

Mundial es importante empezar que este mercado que de hecho está siendo desarrollado por las productoras de flores nacionales de los países mencionados.

Los cambios estarán dados en los colores que serán llamativos pero sobrios al mismo tiempo lo cual será de gran interés para el nicho de mercado en el que se piensa ingresar si se toma en cuenta que su estilo y gustos son del tipo Gourmet.

Adicionalmente se trabaja en tiempo de vida de las flores en jarrón. Se han realizado pruebas en las que debido a las características geográficas y ambientales en donde se cultivan las flores, aquellas ubicadas en Cayambe tienen un período mayor de vida en jarrón que aquellas de otros países como Colombia. Por su puesto en otros países como Chile y Argentina este período de tiempo será aún menor debido a los drásticos cambios de temperatura en su clima. Se está trabando en técnicas innovadoras como las de cultivos hidropónicos que permiten a las plantas absorber los nutrientes directamente del agua y no del suelo, lo cual representa un valor agregado incluso en contra de los detractores de la producción rosas. Ya que en estos casos el suelo no sufre ningún daño por cultivos repetidos.

Además dentro de los procesos industriales de Josarflor también se está tratando de diseñar nuevos programas de horticultura para poder adelantar o retrasar el producto terminado de tal forma que la venta en los países mencionados sea más eficiente y de acuerdo a los requerimientos tanto de tiempo como de producto de los clientes.

Estas técnicas innovadoras permitirían la concepción de un producto de excelente calidad que en otros países como Estados Unidos, algunos europeos y Rusia no son aceptados debido a problemas relacionados con la logística y la percepción del producto de los consumidores finales de estos países.

El target que se trata de desarrollar es uno con posibilidades económicas y con una percepción diferente basada en conceptos propios de belleza. La marca Josarflor Latin Roses será la marca con la cual se trabajará en estos países siendo diferente a la usada en Europa y el resto del mercado común de flores. Esto nos permitirá competir con los líderes de mercado pero situándonos en un target especial de mercado que nos permitirá desarrollar el mismo en base a la frecuencia de compra del producto convirtiéndonos de esta manera en líder de este target en base a la diferenciación del producto.

Esta estrategia se verá reforzada con la forma en la flor va embalada. Normalmente se acostumbra que este tipo de flor no vaya con los mismos sellos y la misma empaquetadura que aquellas que van dirigidas a los mercados americano, europeo y ruso, por lo que Josarflor ha decidido cambiar este esquema y por el contrario mejorar la forma de envío del producto para que su imagen sea la de primer nivel, con los más altos estándares de calidad. La marca creada para este propósito Josarflor Latin Roses va a ir impregnada en cada caja y en cada envoltura en la que se encuentren las rosas producidas por la empresa y los sellos sanitarios y fitosanitarios reforzarán imagen de responsabilidad social que tiene la empresa en lo referente al medio ambiente, algo que las empresas que normalmente venden rosas en países latinoamericanos no lo hacen debido a que no tienen la obligación de hacerlo.

Ya que el target atractivo para la empresa si se preocupa por este tipo de variables Josarflor aplicará el mismo tipo de oferta que utiliza para vender sus flores en los mercados normales.

La estrategia de diferenciación enfocada, también depende de una tercera táctica, la de mejorar la relación con el cliente. Esto debe suceder a dos niveles: con los consumidores al mayoreo que son los que directamente van a comprar la flor. El objetivo es desarrollar una relación estrecha de tal forma que se conviertan en socios estratégicos de la empresa, más aún considerando que son los que conocen más el mercado y los gustos de los consumidores. Las encuestas del estudio de investigación de mercados dan como conclusión que el margen de utilidad y la disponibilidad del producto son algunas de las cosas que más les preocupan por lo que al proveerles de un excelente producto y superior al de las floricultoras chilenas y argentinas les va a permitir vender un producto con un mayor margen de utilidad y que estará disponible durante todo el año dependiendo de las necesidades de los consumidores.

Por otro lado el compromiso de los mayoristas será dar a conocer la marca Josarflor de tal forma que no se maneje como normalmente este mercado lo hace en donde él se sabe que la flor es ecuatoriana pero no se sabe quien la produce. El objetivo de esto es acercar más la marca hacia el consumidor final y que se llegue a conocer incluso más que las propias marcas nacionales.

7.2. ESTRATEGIAS COMPLEMENTARIAS.

7.2.1. Estrategia de Canales de Distribución

Debido a los costos que implica manejar el canal y dado que el mercado es completamente nuevo para Josarflor se ha considerado necesario el contar con un canal de distribución indirecto siendo parte de este los mayoristas y los detallistas también.

Los primeros tienen información de primera mano de cuán grande es el mercado y la manera en la que está fragmentado el mismo así como la segmentación de mercado. Esto nos da una muy buena idea de las estrategias complementarias que deben ser usadas para llegar al consumidor final.

Por otro lado también se contará con el expertise de los detallistas que conocen los gustos de los consumidores y podrán brindar un amplio panorama con respecto a las preferencias del consumidor lo que a su vez nos permitirá diversificar la cartera de productos que se oferta.

En cuanto a los beneficios de esta estrategia, es importante tomar en cuenta, las estrategias pull and push que se utilizarán ya que en el caso de los mayoristas esto implicará precios más bajos, que se pueden alcanzar si tomamos en cuenta que las flores para estos mercados tienen un menor costo de productos que la de los

Mercados comunes. Se impulsará la promoción del producto por parte de los mayoristas hacia los detallistas. Brindándoles suficiente variedad para cubrir los pedidos brindándoles descuentos por volumen, facilitando así la relación con el mayorista.

Por otro lado con los detallistas se fijara descuentos de ingreso con lo cual se facilitará el ingreso de los productos Josarflor a las pequeñas tiendas. Los pequeños detallistas pueden generar lealtad con el consumidor lo cual a largo plazo es uno de los objetivos más importantes de la empresa. Además permitirá identificar que se vende y que tan rápido se vende para estar a la vanguardia de las preferencias de los consumidores finales.

7.2.2. Estrategia de Promoción

La estrategia de promoción es importante dentro del mix debido a que del éxito de esta dependerá que la estrategia de diferenciación se haga sentir en los consumidores finales y que represente rentabilidad para nuestros socios estratégicos.

La estrategia a desarrollar esta basada en el principio de llegar a nuestros consumidores finales, algo que al momento no es una de las principales prioridades para los competidores de Josarflor. Normalmente, se maneja el principio de una marca a nivel de país y que está concentrada principalmente en la promoción de ventas y satisfacción de los warehouses. A pesar de la gran concentración de la comunicación con los mayoristas, también se maneja determinado grado de comunicación con los detallistas, sin embargo Josarflor ha detectado que no es

Suficiente, ya que en gran número de ocasiones las preferencias del consumidor final son identificadas en base a la información provista por los mayoristas que son los que compran directamente el producto.

En otras palabras el objetivo de Josarflor en cuanto a comunicación estará determinado por iniciar una estrategia que le permita dejarse conocer pero a través de los detallistas. Lo que se necesita es evocar una imagen en el consumidor final de una marca especial, una marca individual que no estará solamente bajo el amparo de la calidad de la rosa ecuatoriana sino que se destaca por sí misma como Josarflor Latin Roses.

La publicidad será una de las herramientas más importantes. Está será primordialmente llevada a los detallistas a través de una revista electrónica llamada Le Fleur News Magazine. A través de esta podremos difundir noticias con respecto al mundo de la floricultura que incluirá las diferentes variedades de productos ofertados, aquellos que serán los que más acogida tengan por parte de los consumidores finales, se integrarán consejos para poder realizar floricultura desde el hogar, miscelánea de los principales países exportadores de flores del mundo y parte de responsabilidad social en la cual se comentará al detallista de las tácticas ambientales utilizadas por la empresa, lo cual proyectará una imagen especial, más aún en un momento en el que la industria es criticada por su falta de interés en el medio ambiente.

Conforme Josarflor haya consolidado su presencia en el mercado se analizará la posibilidad de extender esta revista a los consumidores finales.

De la mano va la imagen corporativa que como ya se ha mencionado anteriormente está encaminada a presentar una imagen de producto Gourmet que está al alcance de gente que se considera a sí mismo conocedora y que por ende implica la posibilidad económica de acceder al producto que en las economías mencionadas está considerado como suntuario. Desde la empaquetadura a la manera en la que se presenta al consumidor final denotará elegancia y distinción únicas del producto Gourmet de Josarflor.

Una de las principales preocupaciones de los mayoristas y detallistas son: que el producto se venda con rapidez y la rentabilidad de este producto. Basados en este principio se desarrollarán paquetes promocionales, que estarán orientados no solamente al volumen de compra como tradicionalmente se maneja, sino también en base a los esfuerzos para fidelizar en primera instancia a los detallistas y posteriormente de los detallistas a los consumidores finales.

Esto también implica un fuerte apoyo hacia las promociones comerciales que incentivarán a los detallistas a promocionar más un producto que es rentable y que goza de la preferencia de sus clientes.

8. CAPITULO 8: ANALISIS FINANCIERO

8.1. ANTECEDENTES

Para la realización del análisis financiero nos hemos basado en una producción anual bruta de 9'600.000 tallos, con una producción de desecho o nacional de 960.000 tallos anuales, ya que el porcentaje promedio de flor de desperdicio en una finca es del 10%. Por otra Parte la cantidad de flor de desecho que vamos a recuperar para nuestro proyecto es de 768.000 tallos anuales que representa el 80% de la flor de desecho total.

El costo que se va a tomar para la flor de desecho va ser de 4 ctvs. De dólar ya que vamos a considerar el costo desde que esta flor está dentro de la sala de pos cosecha. Y también tomando en cuenta que 4 ctvs. Es el precio que costaría vender un tallo de desecho en el mercado local.

La idea de este proyecto es optimizar la mayor parte de flor que entra desde cultivo, con el fin de no solo sacar la flor de exportación si no una flor de segunda calidad que nos permite aprovechar al máximo el desecho que queda luego de la clasificación para sacar la flor de exportación. Vendiendo esta flor de segunda calidad a un mejor precio que se puede obtener en el mercado local.

8.2. PRESUPUESTO

“Para la realización del presupuesto final hemos decidido desglosar cada una de las áreas que intervienen en la realización del proyecto antes de elaborar el presupuesto unificado”.¹³

JOSARFLOR S. A
PRESUPUESTO MATERIA PRIMA AL 2011

PRODUCCION ANUAL BRUTA	PRODUCCION ANUAL NACIONAL	PRODUCCION ANUAL NACIONAL RECUPERADA	PRODUCCION ANUAL NACIONAL RECUPERADA (B)	PRODUCCION MENSUAL BRUTA	PRODUCCION MENSUAL NACIONAL	PRODUCCION MENSUAL NACIONAL RECUPERADA	PRODUCCION MENSUAL NACIONAL RECUPERADA (B)
9,600,000	960,000	768,000	30,720	800,000	80,000	64,000	2,560

Fuente: Balances y Estados de Resultados Josarflor S.A 2010
Elaborado por: Juan Carlos y Carolina Espinel

JOSARFLOR S.A
PRESUPUESTO FLOR TIPO B AL 2011

	TOTAL BONCHES ANUALES	TOTAL TALLOS ANUALES	PRECIO DE COMPRA TALLOS	PRECIOS DE COMPRA BONCHE	VALOR TOTAL
FLOR TIPO B	30,720	768,000	\$ 0.04	\$ 1.00	\$ 30,720.00

TOTAL COSTO MATERIA PRIMA ANUAL	\$ 30,720.00
--	---------------------

Fuente: Balances y Estados de Resultados Josarflor S.A 2010
Elaborado por: Juan Carlos y Carolina Espinel

¹³BRAVO, MERCEDES; (1998) **Contabilidad General**. p. 45-50

JOSARFLOR S.A
PRESUPUESTO DE MATERIA PRIMA AL 2011

PRODUCCION MENSUAL NACIONAL RECUPERADA	PRODUCCION DIARIA NACIONAL RECUPERADA	RENDIMIENTO POR BUNCHE/HORA	% UTILIZADO
64,000	2,667	20 BONCHES	10%

Fuente: Balances y Estados de Resultados Josarflor S.A 2010
Elaborado por: Juan Carlos y Carolina Espinel

JOSARFLOR S.A
PRESUPUESTOS MANO DE OBRA AL 2011

#	CARGO	SUELDO TOTAL	SUELDO PROPORCIONAL
1	SUPERVISOR DE POSCOSECHA	\$400.00	\$40.00
2	EMBONCHADOR-CLASIFICADOR	\$240.00	\$240.00
1	GERENTE DE VENTAS	\$2,000.00	\$200.00
1	VENDEDOR	\$1,200.00	\$120.00
1	CONTADOR	\$1,000.00	\$100.00
1	COMERCIO EXTERIOR	\$600.00	\$60.00
4	EMPACADOR	\$240.00	\$24.00
11		\$5,680.00	\$784.00

Fuente: Balances y Estados de Resultados Josarflor S.A 2010
Elaborado por: Juan Carlos y Carolina Espinel

JOSARFLOR S.A
PRESUPUESTO DE SUELDOS AL 2011

	EMPACADOR	SUPERVISOR DE POSCOSECHA	COMERCIO EXTERIOR	CONTADOR	VENDEDOR	GER. VENTAS	EMBONCHADOR - CLASIFICADOR
RUBRO BASICO	\$24.00	\$40.00	\$60.00	\$100.00	\$120.00	\$200.00	\$240.00
XIII	\$2.00	\$3.33	\$5.00	\$8.33	\$10.00	\$16.67	\$20.00
XIV	\$20.00	\$20.00	\$20.00	\$20.00	\$20.00	\$20.00	\$20.00
VACACIONES	\$1.00	\$1.67	\$2.50	\$4.17	\$5.00	\$8.33	\$10.00
FONDOS DE RESERVA	\$2.00	\$3.33	\$5.00	\$8.33	\$10.00	\$16.67	\$20.00
APORTE PATRONAL	\$2.92	\$4.86	\$7.29	\$12.15	\$14.58	\$24.30	\$29.16
TOTAL	\$51.92	\$73.19	\$99.79	\$152.98	\$179.58	\$285.97	\$339.16

Fuente: Balances y Estados de Resultados Josarflor S.A 2010
Elaborado por: Juan Carlos y Carolina Espinel

JOSARFLOR S.A
TABLA DE PERSONAL OCUPADO AL 2011

	DENOMINACIONES	BASICO	COMPLEMENTO SALARIAL	TOTAL MENSUAL	# TRABAJADORES	TOTAL ANUAL
I	MOD	\$240.00	\$99.16	339.16	2	\$8,139.84
	TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA	\$240.00	\$99.16	339.16	2	\$8,139.84
II	MOI					
	SUPERVISOR DE POSCO	\$40.00	\$33.19	\$73.19	1	\$878.32
	EMPACADOR	\$24.00	\$27.92	\$51.92	4	\$2,491.97
	TOTAL MOI	\$64.00	\$61.11	\$125.11	5	\$3,370.29
III	PERSONAL ADMINISTRATIVO					
	CONTADOR	\$100.00	\$52.98	\$152.98	1	\$1,835.80
	COMERCIO EXTERIOR	\$60.00	\$39.79	\$99.79	1	\$1,197.48
	TOTAL PERSONAL ADMIN	\$160.00	\$92.77	\$252.77	2	\$3,033.28
IV	PERSONAL DE VENTAS					
	GERENTE DE VENTAS	\$200.00	\$85.97	\$285.97	1	\$3,431.60
	VENDEDOR	\$120.00	\$59.58	\$179.58	1	\$2,154.96
	TOTAL PERSONAL DE VENTAS	\$320.00	\$145.55	\$465.55	2	\$5,586.56
	TOTAL PERSONAL OCUPADO	\$784.00	\$398.59	\$1,182.59	11	\$20,129.97

Fuente: Balances y Estados de Resultados Josarflor S.A 2010
Elaborado por: Juan Carlos y Carolina Espinel

JOSARFLOR S.A
PRESUPUESTO REMUNERACION AL 2011

CARGO	BASICO	ADICIONAL	TOTAL MENSUAL	#	TOTAL ANUAL
MOD					
EMBONCHADOR-CLASIFICADOR	\$240.00	\$99.16	\$339.16	2	\$8,139.84
TOTAL MOI	\$240.00	\$99.16	\$339.16	2	\$8,139.84
MOI					
SUPERVISOR DE POSCO	\$40.00	\$33.19	\$73.19	1	\$878.32
EMPACADOR	\$24.00	\$27.92	\$51.92	4	\$2,491.97
TOTAL MOI	\$64.00	\$61.11	\$125.11	5	\$3,370.29
PERSONAL ADMINISTRATIVO					
CONTADOR	\$100.00	\$52.98	\$152.98	1	\$1,835.80
COMERCIO EXTERIOR	\$60.00	\$39.79	\$99.79	1	\$1,197.48
TOTAL PERSONAL ADMINISTRATIVO	\$160.00	\$92.77	\$252.77	2	\$3,033.28
PERSONAL DE VENTAS					
GERENTE DE VENTAS	\$200.00	\$85.97	\$285.97	1	\$3,431.60
VENDEDOR	\$120.00	\$59.58	\$179.58	1	\$2,154.96
TOTAL PERSONAL DE VENTAS	\$320.00	\$145.55	\$465.55	2	\$5,586.56
TOTAL I,II,III,IV	\$784.00	\$398.59	\$1,182.59	11	\$20,129.97

Fuente: Balances y Estados de Resultados Josarflor S.A 2010
Elaborado por: Juan Carlos y Carolina Espinel

8.3. GASTOS

8.3.1. Gastos Administrativos

Dentro de los gastos administrativos también constan los sueldos del contador y de la persona de comercio exterior que nos da un total de \$ 3,033.28. “Por otra parte se detallan los gastos administrativos extras a parte de sueldos. “¹⁴

¹⁴ Ibídem, p. 45-50

JOSARFLOR S.A
PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS AL 2011

II	GASTOS ADMINISTRATIVOS	
	Suministros de oficina	\$2,200.00
	Materiales de Limpieza	\$790.00
	Mantenimiento Oficina	\$2,600.00
	Agua / Luz	\$3,800.00
	Teléfono /fax /correo	\$3,300.00
	Gastos Cafetería	\$580.00
	TOTAL ADMINISTRACION	\$13,270.00

Fuente: Balances y Estados de Resultados Josarflor S.A 2010
 Elaborado por: Juan Carlos y Carolina Espinel

JOSARFLOR S.A
TABLA DE DEPRECIACION AL 2011

Rubros	V adquisiciones	Vida útil (años)	Cuota anual
Edificios e Instalaciones	\$100,000.00	20	\$5,000.00
Equipo Computación	\$2,000.00	3	\$666.67
Equipo de Oficina	\$3,500.00	10	\$350.00
Software Informativo	\$1,100.00	10	\$110.00

costo anual de depreciación	\$6,126.67
------------------------------------	-------------------

Fuente: Balances y Estados de Resultados Josarflor S.A 2010
 Elaborado por: Juan Carlos y Carolina Espinel

8.3.2. Gastos de Ventas

Dentro de los gastos de ventas también constan los sueldos del Gerente de Ventas y del vendedor que nos da un total de \$ 5,586.56 Por otra parte se detallan los gastos de ventas extras a parte de sueldos.

JOSARFLOR S.A PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTAS AL 2011

III	GASTOS VENTAS	
	Suministros de oficina	\$1,800.00
	Mantenimiento Oficina	\$2,600.00
	Agua / Luz	\$1,800.00
	Teléfono /fax /correo	\$4,800.00
	Publicidad	\$1300.00
	Tramites de exportación	\$3,900.00
	Transporte de Flor	\$2,600.00
	Gastos Cafetería	\$400.00
	TOTAL VENTAS	\$19,200.00

Fuente: Balances y Estados de Resultados Josarflor S.A 2010
Elaborado por: Juan Carlos y Carolina Espinel

8.4. COSTOS TOTALES

Para nuestros costos totales la producción estimada para la venta es de 768.000 tallos y el costo unitario por tallo es de 0.18 ctvs.

JOSARFLOR S.A
TABLA DE COSTOS INDIRECTOS AL 2011

I	COSTOS INDIRECTOS	
	Materiales Indirectos	\$33,899.93
	Mantenimiento instalaciones	\$1,800.00
	Mantenimiento Cuarto frio	\$4,000.00
	Agua / LUZ	\$2,500.00
	Vigilancia y Guardianía	\$3,700.00
	Combustibles y lubricantes	\$1,450.00
	Total Fabrica	\$47,349.93

Fuente: Balances y Estados de Resultados Josarflor S.A 2010
Elaborado por: Juan Carlos y Carolina Espinel

JOSARFLOR S.A
TABLA DE COSTOS INDIRECTOS AL 2011

I	COSTO DIRECTO	VALOR
	Materia Prima Directa	\$30,720.00
	Mano Obra Directa	\$8,139.84
	Total Costo Directo (1)	\$38,859.84
II	COSTO DE FABRICACION	VALOR
	Mano Obra Indirecta	\$3,370.29
	Suministros y Materiales	\$47,349.93
	Total Costo Fabricación (2)	\$50,720.21
	Costo de Producción (3)	\$89,580.05
III	GASTOS ADMINISTRACION	VALOR
	Sueldos	\$3,033.28
	Depreciaciones	\$6,126.67
	Suministros y Materiales	\$13,270.00
	Total Gasto Administrativo (4)	\$22,429.95
IV	GASTOS VENTAS	VALOR
	Sueldos	\$5,586.56
	Suministros y Materiales	\$19,200.00
	Total Gasto Ventas (5)	\$24,786.56
	TOTAL GASTO OPERACIÓN (6)	\$47,216.51
	COSTO TOTAL PRODUCCION ADM./ VENTAS	\$136,796.56

Fuente: Balances y Estados de Resultados Josarflor S.A 2010
Elaborado por: Juan Carlos y Carolina Espinel

8.5. INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO

Para el proyecto de la Flor tipo B vamos a solicitar un préstamo de \$30.000 a cuatro años plazo con un interés del 17%. Este será pagado en cuotas trimestrales en total 16 cuotas. La razón de este préstamo es porque necesitamos cubrir los costos de los tres primeros meses, hasta que empecémos a tener nuestro retorno de cartera teniendo en cuenta que el crédito a nuestros clientes es de 45 días como máximo. Adicionalmente vamos a tener una inversión inicial de \$60.000 es para la compra de los activos que vamos a tener, como software, muebles de oficina etc.

Banco Nacional de fomento

Datos

Préstamo: \$30.000

Período: 4 años

Tiempo: 16 cuotas

Pagos: Trimestrales

I anual: 17% **I trimestral:** 0.0425%

Cuota Fija: \$2622.31

JOSARFLOR S.A
TABLA DE AMORTIZACION PRESTAMO

Per.	Capital	Interés	Amortización	Cuota Fija	Saldo Deuda
1	30,000.00		1,275.00	2,622.31	28,652.69
2	28,652.69		1,217.74	2,622.31	27,248.13
3	27,248.13		1,158.05	2,622.31	25,783.86
4	25,783.86		1,095.81	2,622.31	24,257.37
5	24,257.37		1,030.94	2,622.31	22,666.00
6	22,666.00		963.31	2,622.31	21,007.00
7	21,007.00		892.80	2,622.31	19,277.49
8	19,277.49		819.29	2,622.31	17,474.48
9	17,474.48		742.67	2,622.31	15,594.84
10	15,594.84		662.78	2,622.31	13,635.31
11	13,635.31		579.50	2,622.31	11,592.51
12	11,592.51		492.68	2,622.31	9,462.88
13	9,462.88		402.17	2,622.31	7,242.75
14	7,242.75		307.82	2,622.31	4,928.26
15	4,928.26		209.45	2,622.31	2,515.40
16	2,515.40		106.90	2,622.31	0.00
TOTAL			11,956.91	30,000.00	41,956.91

Fuente: Balances y Estados de Resultados Josarflor S.A 2010
Elaborado por: Juan Carlos y Carolina Espinel

8.6. PUNTO DE EQUILIBRIO

Para llegar al punto de equilibrio de nuestro proyecto necesitamos vender 135.454 tallos de flor tipo B, los cuales se venderían aproximadamente en 2 meses, teniendo en cuenta una producción de 64.000 tallos mensuales; en dólares el punto de equilibrio es de \$36,572.50.

JOSARFLOR S.A
TABLA DE PUNTO DE EQUILIBRIO AL 2011

VENTAS				
PROYECTADAS		768000 TALLOS		
PVP PROYECTADO		0.25 CTVS		
TOTAL EN DOLARES		\$192,000.00		
<hr/>				
ELEMENTOS DEL COSTO Y GASTOS				
COSTO DIRECTO	TOTAL	COSTOS VARIABLES	COSTOS FIJOS	
Materia Prima Directa	\$30,720.00	\$30,720.00		
Mano Obra Directa	\$8,139.84	\$8,139.84		
COSTO DE FABRICACION				
Mano Obra Indirecta	\$3,370.29		\$3,370.29	
Suministros y Materiales	\$47,349.93	\$47,349.93		
GASTOS ADMINISTRACION				
Sueldos	\$3,033.28		\$3,033.28	
Depreciaciones	\$6,126.67		\$6,126.67	
Suministros y Materiales	\$13,270.00	\$13,270.00		
GASTOS VENTAS				
Sueldos	\$5,586.56		\$5,586.56	
Suministros y Materiales	\$19,200.00	\$19,200.00		
TOTAL	\$136,796.56	\$104,640.77	\$18,116.79	
<hr/>				
FORMULA PUNTO DE EQUILIBRIO=				
	Costos fijos		% ventas	Costo variable
	<u>1-(Costo variable/Ventas)</u>			<u>ventas</u>
	18116.79		% ventas	<u>\$118,679.77</u>
	<u>1-</u>			<u>\$192,000.00</u>
	(104640.77/+207360)		% ventas	
	<u>18116.79</u>			0.61812377
	<u>1-0.504633343</u>			
	18116.79			
	<u>0.495366657</u>			
<hr/>				
TOTAL MENSUAL EN DOLARES		\$36,572.50		
PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES		135454 TALLOS		
PRODUCCION MENSUAL PUNTO DE EQUILIBRIO EN TIEMPO		64000.00 TALLOS 2 MESES		

Fuente: Balances y Estados de Resultados Josarflor S.A 2010

Elaborado por: Juan Carlos y Carolina Espinel

8.7. PERIODO REAL DE RECUPERACION

Como podemos observar en el cálculo del punto de equilibrio el periodo de recuperación de la inversión de este proyecto es de dos meses; “Desde ese tiempo en adelante el proyecto empieza a generar ganancias adicionales a la flor de exportación de primera que la empresa tiene.”¹⁵

8.8. ESTADOS FINANCIEROS

JOSARFLOR S.A**ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011**

ESTADO DE RESULTADOS		
Ventas Netas		\$192,000.00
(-) Costo de Ventas		
Materia Prima Directa	\$30,720.00	
Mano Obra Directa	\$8,139.84	
Mano Obra Indirecta	\$3,370.29	
Suministros y Materiales	\$47,349.93	\$89,580.05
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		\$102,419.95
(-) Gastos de administración		
Sueldos	\$3,033.28	
Depreciaciones	\$6,126.67	
Suministros y Materiales	\$13,270.00	\$22,429.95
(-) Gastos de Ventas		
Sueldos	\$5,586.56	
Suministros y Materiales	\$19,200.00	\$24,786.56
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$55,203.44

¹⁵ CAGIGAL, J. ;(2004). **Finanzas de la Empresa**. Editorial Qualityprint Cía. Ltda. p. 68-70

8.9. PARAMETROS DE EVALUACIÓN

8.9.1. Tasa Interna de Retorno

La Tasa Interna de Retorno sin el préstamo de los \$ 30.000 y con una inversión inicial de \$ 60.000 es de 77.74% lo que significa que el proyecto es rentable.

JOSARFLOR S.A

TABLA DE LA TASA INTERNA DE RETORNO AL 2011

DETALLE		t0	t1	t2	t3	t4	t5	t6
1	INGRESOS							
1.1	Cantidad		\$ 768,000.00	\$ 768,000.00	\$ 768,000.00	\$ 768,000.00	\$ 768,000.00	
1.2	Índice Corrección 4%		1.00	1.04	1.08	1.12	1.17	
1.3	Cantidad Total		\$ 768,000.00	\$ 798,720.00	\$ 830,668.80	\$ 863,895.55	\$ 898,451.37	
1.4	Precio Venta		\$ 0.27	\$ 0.27	\$ 0.27	\$ 0.27	\$ 0.27	
1.5	Índice Corrección 2%		1.00	1.02	1.04	1.06	1.08	
1.6	Precio Unitario Corregido		\$ 0.27	\$ 0.28	\$ 0.28	\$ 0.29	\$ 0.29	
1.7	INGRESO TOTAL		\$ 207,360.00	\$ 219,967.49	\$ 233,341.51	\$ 247,528.68	\$ 262,578.42	
2	EGRESOS							
2.1.1	Costo Total Materia Prima		\$ 30,720.00	\$ 30,720.00	\$ 30,720.00	\$ 30,720.00	\$ 30,720.00	
2.1.2	Índice Corrección 2%		1.00	1.02	1.04	1.06	1.08	
2.1.3	COSTO TOTAL MAT. PR.		\$ 30,720.00	\$ 31,334.40	\$ 31,961.09	\$ 32,600.31	\$ 33,252.32	
2.2.1	Mano de Obra Directa		\$ 8,139.84	\$ 8,139.84	\$ 8,139.84	\$ 8,139.84	\$ 8,139.84	
2.2.2	Índice Corrección 3%		1.00	1.03	1.06	1.09	1.13	
2.2.3	MANO OBRA TOTAL		\$ 8,139.84	\$ 8,384.04	\$ 8,635.56	\$ 8,894.62	\$ 9,161.46	
2.3.1	Costos Indirectos de Fabricación		\$ 50,720.21	\$ 50,720.21	\$ 50,720.21	\$ 50,720.21	\$ 50,720.21	
2.3.2	Índice Corrección 4%		1.00	1.04	1.08	1.12	1.17	
2.3.3	COSTO TOTAL INDIRECTO FABRI.		\$ 50,720.21	\$ 52,749.02	\$ 54,858.98	\$ 57,053.34	\$ 59,335.47	
2.4	COSTO TOTAL DE PRODUCCION		\$ 89,580.05	\$ 92,467.45	\$ 95,455.62	\$ 98,548.27	\$ 101,749.25	
3	GASTOS ADMINISTRATIVOS							
3.1	Gastos Administrativos		\$ 16,303.28	\$ 16,303.28	\$ 16,303.28	\$ 16,303.28	\$ 16,303.28	
3.2	Índice Corrección 1.5%		1.00	1.02	1.03	1.05	1.06	
3.3	Total Gastos Administrativos		\$ 16,303.28	\$ 16,547.83	\$ 16,796.05	\$ 17,047.99	\$ 17,303.71	
3.4	Gastos Ventas		\$ 24,786.56	\$ 24,786.56	\$ 24,786.56	\$ 24,786.56	\$ 24,786.56	
3.5	Índice Corrección 1.5%		1.00	1.02	1.03	1.05	1.06	
3.6	Total Gastos Ventas		\$ 24,786.56	\$ 25,158.36	\$ 25,535.73	\$ 25,918.77	\$ 26,307.55	
3.7	TOTAL G. ADM. Y VENTAS		\$ 41,089.84	\$ 41,706.19	\$ 42,331.78	\$ 42,966.76	\$ 43,611.26	

JOSARFLOR S.A
TABLA DE LA TASA INTERNA DE RETORNO AL 2011

DETALLE	t0	t1	t2	t3	t4	t5	t6
4 FINANCIAMIENTO							
4.1 Préstamo							
4.1.1 Amortización		\$ 1,347.31	\$ 1,591.37	\$ 1,879.64	\$ 2,220.13		
		\$ 1,404.57	\$ 1,659.00	\$ 1,959.53	\$ 2,314.49		
		\$ 1,464.26	\$ 1,729.51	\$ 2,042.81	\$ 2,412.86		
		\$ 1,526.49	\$ 1,803.01	\$ 2,129.63	\$ 2,515.40		
Sumatoria		\$ 5,742.63	\$ 6,782.89	\$ 8,011.60	\$ 9,462.88		
4.1.2 Intereses		\$ 1,275.00	\$ 1,030.94	\$ 742.67	\$ 402.17		
		\$ 1,217.74	\$ 963.31	\$ 662.78	\$ 307.82		
		\$ 1,158.05	\$ 892.80	\$ 579.50	\$ 209.45		
		\$ 1,095.81	\$ 819.29	\$ 492.68	\$ 106.90		
Sumatoria		\$ 4,746.60	\$ 3,706.33	\$ 2,477.63	\$ 1,026.34		
Total Amortizacion + Intereses		\$ 10,489.23	\$ 10,489.23	\$ 10,489.23	\$ 10,489.23		
5 DEPRECIACION							
5.1 Equipos de computacion (3 años)	\$ 2,000.00	\$ 666.67	\$ 666.67	\$ 666.67			
5.2 Edificios Instalaciones (20 años)	\$ 100,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	
5.3 Equipos oficina (10 años)	\$ 3,500.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00	
5.4 Equipos de computacion (10 años)	\$ 1,100.00	\$ 366.67	\$ 366.67	\$ 366.67	\$ 366.67	\$ 366.67	
VALOR TOTAL DE DEPRECIACION		\$ 6,733.33	\$ 6,733.33	\$ 6,733.33	\$ 6,066.67	\$ 6,066.67	
6 CAPITAL DE TRABAJO							
6.1 Capital de Trabajo		\$ -16,588.80	\$ -17,597.40	\$ -18,667.32	\$ -19,802.29	\$ -21,006.27	
DIFERENCIA CAP. TRAB. A FINAN.		\$ -16,588.80	\$ -1,008.60	\$ -1,069.92	\$ -1,134.97	\$ -1,203.98	
7 EVALUACION FINANCIERA							
7.1 Ingresos		\$ 207,360.00	\$ 219,967.49	\$ 233,341.51	\$ 247,528.68	\$ 262,578.42	
7.2 Egresos		\$ 130,669.89	\$ 134,173.64	\$ 137,787.40	\$ 141,515.03	\$ 145,360.51	
7.3 Depreciación		\$ 6,733.33	\$ 6,733.33	\$ 6,733.33	\$ 6,066.67	\$ 6,066.67	
7.4 Utilidad antes de impuestos		\$ 69,956.78	\$ 79,060.51	\$ 88,820.77	\$ 99,946.98	\$ 111,151.24	
7.5 Impuesto a la Renta (25%)		\$ 17,489.19	\$ 19,765.13	\$ 22,205.19	\$ 24,986.75	\$ 27,787.81	
7.6 Utilidad Neta		\$ 52,467.58	\$ 59,295.39	\$ 66,615.58	\$ 74,960.24	\$ 83,363.43	
7.7 Depreciación		\$ 6,733.33	\$ 6,733.33	\$ 6,733.33	\$ 6,066.67	\$ 6,066.67	
7.8 FLUJO		\$ 59,200.92	\$ 66,028.72	\$ 73,348.91	\$ 81,026.90	\$ 89,430.10	
7.9 Inversión	\$ -60,000.00						
7.10 Capital de Trabajo		\$ -16,588.80	\$ -1,008.60	\$ -1,069.92	\$ -1,134.97	\$ -1,203.98	
7.11 Recuperación de Capital de Trabajo							\$ 21,006.27
7.12 FLUJO FINAL	\$ -60,000.00	\$ 42,612.12	\$ 65,020.12	\$ 72,278.99	\$ 79,891.93	\$ 88,226.12	\$ 21,006.27
7.13 FLUJO FINAL DEFLACTADO	\$ -60,000.00	\$ 39,455.66	\$ 55,744.27	\$ 57,377.39	\$ 58,722.95	\$ 60,045.21	\$ 21,006.27

Fuente: Balances y Estados de Resultados Josarflor S.A 2010
Elaborado por: Juan Carlos y Carolina Espinel

La Tasa Interna de Retorno con el préstamo de los \$ 30.000 y con una inversión inicial de \$ 60.000 es de 121.22% lo que significa que el proyecto es rentable.

JOSARFLOR S.A
TABLA DE FINANCIAMIENTO AL 2011

7.13	FLUJO FINAL DEFLACTADO	\$ -60,000.00	\$ 39,455.66	\$ 55,744.27	\$ 57,377.39	\$ 58,722.95	\$ 60,045.21	\$ 21,006.27
	Préstamo	\$ 30,000.00						
	Amortización		\$ 5,742.63	\$ 6,782.89	\$ 8,011.60	\$ 9,462.88		
	Interés		\$ 4,746.60	\$ 3,706.33	\$ 2,477.63	\$ 1,026.34		
	FLUJO FINAL	\$ -30,000.00	\$ 28,966.44	\$ 45,255.05	\$ 46,888.17	\$ 48,233.73	\$ 60,045.21	\$ 21,006.27

Fuente: Balances y Estados de Resultados Josarflor S.A 2010
Elaborado por: Juan Carlos y Carolina Espinel

TIR = 121.22%

8.9.2. Valor Actual Neto

El Valor Actual Neto sin el préstamo de los \$ 30.000 y con una inversión inicial de \$ 60.000 es de \$167,139.18 lo que significa que actualmente podría contar con ese dinero para cualquier uso que necesite darle.

JOSARFLOR S.A
TABLA DE VALOR ACTUAL NETO AL 2011

DETALLE		t0	t1	t2	t3	t4	t5	t6
1	INGRESOS							
1.1	Cantidad		\$ 768,000.00	\$ 768,000.00	\$ 768,000.00	\$ 768,000.00	\$ 768,000.00	
1.2	Índice Corrección 4%		1.00	1.04	1.08	1.12	1.17	
1.3	Cantidad Total		\$ 768,000.00	\$ 798,720.00	\$ 830,668.80	\$ 863,895.55	\$ 898,451.37	
1.4	Precio Venta		\$ 0.27	\$ 0.27	\$ 0.27	\$ 0.27	\$ 0.27	
1.5	Índice Corrección 2%		1.00	1.02	1.04	1.06	1.08	
1.6	Precio Unitario Corregido		\$ 0.27	\$ 0.28	\$ 0.28	\$ 0.29	\$ 0.29	
1.7	INGRESO TOTAL		\$ 207,360.00	\$ 219,967.49	\$ 233,341.51	\$ 247,528.68	\$ 262,578.42	
2	EGRESOS							
2.1.1	Costo Total Materia Prima		\$ 30,720.00	\$ 30,720.00	\$ 30,720.00	\$ 30,720.00	\$ 30,720.00	
2.1.2	Índice Corrección 2%		1.00	1.02	1.04	1.06	1.08	
2.1.3	COSTO TOTAL MAT. PR.		\$ 30,720.00	\$ 31,334.40	\$ 31,961.09	\$ 32,600.31	\$ 33,252.32	
2.2.1	Mano de Obra Directa		\$ 8,139.84	\$ 8,139.84	\$ 8,139.84	\$ 8,139.84	\$ 8,139.84	
2.2.2	Índice Corrección 3%		1.00	1.03	1.06	1.09	1.13	
2.2.3	MANO OBRA TOTAL		\$ 8,139.84	\$ 8,384.04	\$ 8,635.56	\$ 8,894.62	\$ 9,161.46	
2.3.1	Costos Indirectos de Fabricación		\$ 50,720.21	\$ 50,720.21	\$ 50,720.21	\$ 50,720.21	\$ 50,720.21	
2.3.2	Índice Corrección 4%		1.00	1.04	1.08	1.12	1.17	
2.3.3	COSTO TOTAL INDIREC. FABRI.		\$ 50,720.21	\$ 52,749.02	\$ 54,858.98	\$ 57,053.34	\$ 59,335.47	
2.4	COSTO TOTAL DE PRODUCCION		\$ 89,580.05	\$ 92,467.45	\$ 95,455.62	\$ 98,548.27	\$ 101,749.25	
3	GASTOS ADMINISTRATIVOS							
3.1	Gastos Administrativos		\$ 16,303.28	\$ 16,303.28	\$ 16,303.28	\$ 16,303.28	\$ 16,303.28	
3.2	Índice Corrección 1.5%		1.00	1.02	1.03	1.05	1.06	
3.3	Total Gastos Administrativos		\$ 16,303.28	\$ 16,547.83	\$ 16,796.05	\$ 17,047.99	\$ 17,303.71	
3.4	Gastos Ventas		\$ 24,786.56	\$ 24,786.56	\$ 24,786.56	\$ 24,786.56	\$ 24,786.56	
3.5	Índice Corrección 1.5%		1.00	1.02	1.03	1.05	1.06	
3.6	Total Gastos Ventas		\$ 24,786.56	\$ 25,158.36	\$ 25,535.73	\$ 25,918.77	\$ 26,307.55	
3.7	TOTAL G. ADM. Y VENTAS		\$ 41,089.84	\$ 41,706.19	\$ 42,331.78	\$ 42,966.76	\$ 43,611.26	
4	FINANCIAMIENTO							
4.1	<i>Préstamo</i>							
4.1.1	Amortización		\$ 1,347.31	\$ 1,591.37	\$ 1,879.64	\$ 2,220.13		
			\$ 1,404.57	\$ 1,659.00	\$ 1,959.53	\$ 2,314.49		
			\$ 1,464.26	\$ 1,729.51	\$ 2,042.81	\$ 2,412.86		
			\$ 1,526.49	\$ 1,803.01	\$ 2,129.63	\$ 2,515.40		
	<i>Sumatoria</i>		\$ 5,742.63	\$ 6,782.89	\$ 8,011.60	\$ 9,462.88		
4.1.2	Intereses		\$ 1,275.00	\$ 1,030.94	\$ 742.67	\$ 402.17		
			\$ 1,217.74	\$ 963.31	\$ 662.78	\$ 307.82		
			\$ 1,158.05	\$ 892.80	\$ 579.50	\$ 209.45		
			\$ 1,095.81	\$ 819.29	\$ 492.68	\$ 106.90		
	<i>Sumatoria</i>		\$ 4,746.60	\$ 3,706.33	\$ 2,477.63	\$ 1,026.34		
4.2.3	Total Amortización + Intereses		\$ 10,489.23	\$ 10,489.23	\$ 10,489.23	\$ 10,489.23		

JOSARFLOR S.A
TABLA DE VALOR ACTUAL NETO AL 2011

<i>DETALLE</i>	<i>t0</i>	<i>t1</i>	<i>t2</i>	<i>t3</i>	<i>t4</i>	<i>t5</i>	<i>t6</i>
5 DEPRECIACION							
5.1 Equipos de computación (3 años)	\$ 2,000.00	\$ 666.67	\$ 666.67	\$ 666.67			
5.2 Edificios Instalaciones (20 años)	\$ 100,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	
5.3 Equipos oficina (10 años)	\$ 3,500.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00	
5.4 Equipos de computación (10 años)	\$ 1,100.00	\$ 366.67	\$ 366.67	\$ 366.67	\$ 366.67	\$ 366.67	
5.4 VALOR TOTAL DE DEPRECIACION		\$ 6,733.33	\$ 6,733.33	\$ 6,733.33	\$ 6,066.67	\$ 6,066.67	
6 CAPITAL DE TRABAJO							
6.1 Capital de Trabajo		\$ -16,588.80	\$ -17,597.40	\$ -18,667.32	\$ -19,802.29	\$ -21,006.27	
6.2 DIFERENCIA CAP. TRAB. A FINAN.		\$ -16,588.80	\$ -1,008.60	\$ -1,069.92	\$ -1,134.97	\$ -1,203.98	
7 EVALUACION FINANCIERA							
7.1 Ingresos		\$ 207,360.00	\$ 219,967.49	\$ 233,341.51	\$ 247,528.68	\$ 262,578.42	
7.2 Egresos		\$ 130,669.89	\$ 134,173.64	\$ 137,787.40	\$ 141,515.03	\$ 145,360.51	
7.3 Depreciación		\$ 6,733.33	\$ 6,733.33	\$ 6,733.33	\$ 6,066.67	\$ 6,066.67	
7.4 Utilidad antes de impuestos		\$ 69,956.78	\$ 79,060.51	\$ 88,820.77	\$ 99,946.98	\$ 111,151.24	
7.5 Impuesto a la Renta (25%)		\$ 17,489.19	\$ 19,765.13	\$ 22,205.19	\$ 24,986.75	\$ 27,787.81	
7.6 Utilidad Neta		\$ 52,467.58	\$ 59,295.39	\$ 66,615.58	\$ 74,960.24	\$ 83,363.43	
7.7 Depreciación		\$ 6,733.33	\$ 6,733.33	\$ 6,733.33	\$ 6,066.67	\$ 6,066.67	
7.8 FLUJO		\$ 59,200.92	\$ 66,028.72	\$ 73,348.91	\$ 81,026.90	\$ 89,430.10	
7.9 Inversión	\$ -60,000.00						
7.10 Capital de Trabajo		\$ -16,588.80	\$ -1,008.60	\$ -1,069.92	\$ -1,134.97	\$ -1,203.98	
7.11 Recuperación de Capital de Trabajo							\$ 21,006.27
7.12 FLUJO FINAL	\$ -60,000.00	\$ 42,612.12	\$ 65,020.12	\$ 72,278.99	\$ 79,891.93	\$ 88,226.12	\$ 21,006.27
7.13 FLUJO FINAL DEFLACTADO	\$ -60,000.00	\$ 39,455.66	\$ 55,744.27	\$ 57,377.39	\$ 58,722.95	\$ 60,045.21	\$ 21,006.27

Fuente: Balances y Estados de Resultados Josarflor S.A 2010
Elaborado por: Juan Carlos y Carolina Espinel

VAN = 167,139.18

JOSARFLOR S.A
TABLA DE FINANCIAMIENTO AL 2011

7.13	FLUJO FINAL DEFLACTADO	\$ -60,000.00	\$ 39,455.66	\$ 55,744.27	\$ 57,377.39	\$ 58,722.95	\$ 60,045.21	\$ 21,006.27
	Préstamo	\$ 30,000.00						
	Amortización		\$ 5,742.63	\$ 6,782.89	\$ 8,011.60	\$ 9,462.88		
	Interés		\$ 4,746.60	\$ 3,706.33	\$ 2,477.63	\$ 1,026.34		
	FLUJO FINAL	\$ -30,000.00	\$ 28,966.44	\$ 45,255.05	\$ 46,888.17	\$ 48,233.73	\$ 60,045.21	\$ 21,006.27

Fuente: Balances y Estados de Resultados Josarflor S.A 2010
Elaborado por: Juan Carlos y Carolina Espinel

$$\text{VAN} = 162,397.53$$

En cambio el Valor Actual Neto con el préstamo de los \$ 30.000 y con una inversión inicial de \$ 60.000 es de \$162,397.53 lo que significa que actualmente podría contaría con menos dinero que por el préstamo realizado al Banco de Fomento.

8.9.3. Razón Beneficio Costo

JOSARFLOR S.A
TABLA DE COSTO BENEFICIO AL 2011

	AÑOS						
	0	1	2	3	4	5	TOTAL
beneficio		\$ 207,360.00	\$ 219,967.49	\$ 233,341.51	\$ 247,528.68	\$ 262,578.42	\$ 1,170,776.09
gasto	\$ 30,000.00	\$ 147,892.45	\$ 151,396.20	\$ 155,009.96	\$ 158,070.92	\$ 151,427.17	\$ 793,796.71
i % 8%		0.9259	0.8573	0.7938	0.7350	0.6806	3.9927
benef actual		\$ 192,000.00	\$ 188,586.67	\$ 185,234.01	\$ 181,940.97	\$ 178,706.46	\$ 926,468.11
gasto actual	\$ 30,000.00	\$ 136,937.45	\$ 129,797.84	\$ 123,051.91	\$ 116,186.85	\$ 103,058.79	\$ 639,032.84

Fuente: Balances y Estados de Resultados Josarflor S.A 2010
Elaborado por: Juan Carlos y Carolina Espinel

$$\begin{aligned} \text{Relación beneficio / costo} &= \frac{\$ 926,468.11}{\$ 639,032.84} \\ \text{Relación beneficio / costo} &= 1.45 \end{aligned}$$

9. CAPITULO 9: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1. CONCLUSIONES

- Pese a la crisis económica que el mundo vivió a partir de Noviembre del 2008, el sector florícola ha logrado mantenerse. Hay que recalcar que muchas florícolas que no pudieron brindar a sus clientes una buena calidad de su producto y un buen servicio lamentablemente cerraron sus puertas dejando a mucha gente desempleada y tierras abandonadas, ya que muy pocas de esas tierra fueron puestas a la venta y compradas por otras florícolas en planes de expansión. Por otro lado, los mercados de destino de la venta de nuestro producto en este caso Chile y Argentina también sufrieron graves consecuencias de la recesión económica, pero pese a eso siguen siendo buenos mercados de destino, especialmente para el producto que estamos ofertando que es una rosa de segunda calidad.
- Actualmente, el mercado de las flores tanto de rosas como de flores de verano está creciendo ya no solo a destinos típicos como son Rusia, Usa, Europa en general; América Latina es otro destino potencial y grande por sus volúmenes de compra especialmente Chile, Argentina y hay un nuevo destino que en estos últimos meses está posesionando de mejor manera la rosa Ecuatoriana como es el caso de República Dominicana.

- Podemos decir que como empresa Josarflor S.A es una empresa muy sólida que está en vías de crecimiento no solo en hectáreas de cultivo de rosas si no también renovando cada año sus variedades. Por otra parte es una empresa con una gran responsabilidad social no solo con el ambiente si no también con sus empleados, por medio de sus certificaciones que permiten crear un buen ambiente laboral y una de las mejores florícolas para un buen desarrollo profesional.
- Josarflor S.A posee procesos muy rigurosos que empiezan desde el cultivo, no solo desde la manera y la forma en la que se siembra, cultiva y se selecciona la mejor rosa para la exportación sino también para su clasificación, proceso y posterior venta del producto; Esto incluye una buena presentación del producto y un buen servicio pre y post venta.
- Podemos concluir que la región en la cual Josarflor desea abrir mercado son ciudades donde que se encuentra en zonas periféricas donde existen alrededor de tres millones de potenciales compradores. Estas dos zonas fueron particularmente escogidas debido a la gran concentración demográfica que existe y considerando el poder adquisitivo las mismas. Este es el factor más importante considerado por los mayoristas ya que al ubicarse la mayor parte de consumidores finales en la región pues también ha demostrado ser conveniente el ubicarse en las zonas periféricas de ambas capitales a los mayoristas, los cuales reciben el producto no solamente de Ecuador sino también de Colombia a través de los principales aeropuertos de los países ya mencionados debido a que esto significa una gran reducción en cuanto a precios. Siendo un factor

Importante debido a que debe ser considerado especialmente por costos de transporte, en países en los cuales por sus características geográficas, puede ser un factor decisivo.

- Durante el proceso de la investigación de mercado, pudimos notar que de un universo de 96 empresas importadoras de flores tanto de Argentina como de Chile, un gran número están interesadas en este nuevo producto de flor de segunda calidad. Por otra parte en la investigación de mercado, se pudo verificar que el precio es un factor muy importante, al igual que la presentación y la calidad del producto por más producto de segunda mano que sea por así decirlo. Como son ciudades que compran en volúmenes grandes es una buena apertura para un producto con un tratamiento especial que en este caso es un tratamiento gourmet para diferenciación de otra florícolas que ya envían el mismo producto.
- Josarflor con su producto de clase B se encuentra en la fase de crecimiento final ya que la venta de flores en estos países no es significativa al momento y hay que desarrollar y expandir el mercado, por lo cual al momento es necesario concentrarse en el target para sacar el mayor beneficio posible y al mismo tiempo incrementar al máximo el volumen de ventas. Este target ha sido tratado de explotar por los productores nacionales aunque siendo ineficientes en el intento, por lo cual terminan importando producto ecuatoriano y colombiano, lo cual evidencia la falta de capacidad para cubrir la demanda.

- Como estrategia principal de mercado que Josarflor adopto es la DIFERENCIACION DEL PRODUCTO que va de acuerdo a la etapa del ciclo de vida del producto en la cual se ubica. Tomando en consideración que es un producto susceptible de grandes cambios innovadores que no alteran el costo de producción se ha decidido empezar por las variedades de flores que se exportan a Argentina y Chile. Al momento las variedades exportadas son simples y carecen de valores estéticos que permitirían una mayor satisfacción del consumidor final.
- Una de las principales ideas de Josarflor es incrementar los tipos de variedades (modelos) de flores que se exportan. La rosa sigue siendo la más popular en el mercado y dado que la ecuatoriana tiene renombre a nivel mundial es importante empezar que este mercado que de hecho está siendo desarrollado por las productoras de flores nacionales de los países mencionados.
- Los cambios estarán dados en los colores que serán llamativos pero sobrios al mismo tiempo lo cual será de gran interés para el nicho de mercado en el que se piensa ingresar si se toma en cuenta que su estilo y gustos son del tipo Gourmet. Razón por la cual se implementará una marca llamada Josarflor Latin Roses será la marca con la cual se trabajará en estos países siendo diferente a la usada en Europa y el resto del mercado común de flores. Esto nos permitirá competir con los líderes de mercado pero situándonos en un target

Especial de mercado que nos permitirá desarrollar el mismo en base a la frecuencia de compra del producto convirtiéndonos de esta manera en líder de este target en base a la diferenciación del producto.

- Como una estrategia complementaria se utilizara el manejo de canales de distribución ya que ofrece los beneficios de las estrategias pull and push que se utilizarán ya que en el caso de los mayoristas esto implicará precios más bajos, que se pueden alcanzar si tomamos en cuenta que las flores para estos mercados tienen un menor costo de productos que la de los mercados comunes. Se impulsará la promoción del producto por parte de los mayoristas hacia los detallistas. brindándoles suficiente variedad para cubrir los pedidos brindándoles descuentos por volumen, facilitando así la relación con el mayorista.
- Por otro lado con los detallistas se fijara descuentos de ingreso con lo cual se facilitará el ingreso de los productos Josarflor a las pequeñas tiendas. Los pequeños detallistas pueden generar lealtad con el consumidor lo cual a largo plazo es uno de los objetivos más importantes de la empresa. Además permitirá identificar que se vende y que tan rápido se vende para estar a la vanguardia de las preferencias de los consumidores finales.
- Como conclusión final es que el proyecto de flor tipo B enfocado como un producto gourmet dentro del mercado Argentino y Chileno es un proyecto que genera buenas ganancias no solo por que el costo de producción es bajo si no

Que nos permite un nivel de recuperación del desecho de la flor nacional en un porcentaje grande. Lo que nos permite generar un buen costo de oportunidad. Contando con un TIR y VAR que sobre pasa la expectativa el proyecto es un proyecto sumamente rentable utilizando y manejándolo de la mejor manera posible.

9.2. RECOMENDACIONES

Como recomendación general puedo decir que la aplicación de este proyecto en la práctica es muy útil pero para esto se necesitará un gran apoyo de los directivos de la empresa, ya que este proyecto generara no solo recuperación de flor de desecho si no que se podrá expandir la marca y con esto crear nuevos mercados y target a donde anteriormente la empresa no iba. Dejando de este modo que la flor ecuatoriana y especialmente la de JOSARFLOR adquiera un nuevo matiz.

Por otra parte es un proyecto muy viable aplicable en cualquier empresa florícola que esté dispuesta a asumir los nuevos cambios y demandas que exigen los clientes hoy por hoy como la alternativa de crear un producto con igual calidad que el producto exportado pero con u precio accesible para mercados de economías no tan desarrolladas como es el caso de Chile y Argentina pese al potencial económico que estos dos países poseen.

BIBLIOGRAFIA

Libros

1. BRAVO, MERCEDES; (1998) **Contabilidad General**.
2. CAGIGAL, J. ;(20049. **Finanzas de la Empresa**. Editorial Qualityprint Cía. Ltda.
3. HERNANDEZ SAMPIERI R. y otros. (1997). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
4. JIMENEZ –FERNANDEZ. (1983)*Estadística General*. México: Limusa
5. KOTLER. (2003). **Fundamentos de Marketing**. México: Editorial Pretice Hall
6. PORTER M. (2001). *Estrategias Competitivas*. México: Person Education.

Revistas

1. MFI COMPANY. (2010). *Scala Verde*. Holanda: Metz. p. 15-20
2. JOSARFLOR S.A. (2005). *Manual de procedimientos Josarflor S.A.* Ecuador. p. 7-15; p. 28- 55

Internet

1. <http://www.gestiopolis.com/canales/politica/articulos/30/epe.htm>
2. <http://mail.ecuaonline.net/webmail>