

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

"PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA FLORÍCOLA INNOVAFLOWERS Y SU INCIDENCIA EN EL PROCESO DE EXPORTACIÓN DE CLAVELES PARA LA CIUDAD DE MOSCU (RUSIA)"

Disertación de grado previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial con mención en Productividad

Línea de Investigación:

Área de administración planificación y gestión estratégica aplicadas a empresas y organizaciones.

Autora:

GABRIELA ALEXANDRA GÁLVEZ CAJAS

Directora:

ING. MARÍA FERNANDA SALAZAR

AMBATO - ECUADOR

Octubre 2012

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

"PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA FLORÍCOLA INNOVAFLOWERS Y SU INCIDENCIA EN EL PROCESO DE EXPORTACIÓN DE CLAVELES PARA LA CIUDAD DE MOSCU (RUSIA)"

Línea de Investigación:

Área de administración planificación y gestión estratégica aplicadas a empresas y organizaciones.

Directora:

GABRIELA ALEXANDRA GÁLVEZ

María Fernanda Salazar Bonilla, Ing. f. _____

DIRECTORA DE DISERTACIÒN

Jeanneth Eugenia Velástegui Pazmiño, Ing. f. _____

CALIFICADORA

Amparito del Rocío Pérez Barrionuevo, Ing. f. _____

CALIFICADORA

Jorge Vladimir Núñez Grijalva, Ing. f. _____

DIRECTOR UNIDAD ACADÉMICA

Hugo Rogelio Altamirano Villaroel, Ing. f. _____

SECRETARIO GENERAL PUCESA

AMBATO - ECUADOR
Octubre 2012

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Gabriela Alexandra Gálvez Cajas portadora de la cédula de ciudadanía No. 180352895-7 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo a la obtención del título de "PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA FLORÍCOLA INNOVAFLOWERS Y SU INCIDENCIA EN EL PROCESO DE EXPORTACIÓN DE CLAVELES PARA LA CIUDAD DE MOSCU (RUSIA)" son absolutamente originales auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola responsabilidad legal y académica.

Gabriela Alexandra Gálvez Cajas

C.I 180352895-7

DEDICATORIA

Agradezco infinitamente a Dios por darme paciencia y por estar siempre conmigo, a mi madre Sonia Cajas por haberme brindado su amor, comprensión paciencia y cariño, por su compañía y guía a la culminación de este proyecto, a mi esposo Patricio y a mi hijo Nicolás por enseñarme que no se trata de un trabajo de velocidad sino de resistencia, gracias por su apoyo.

Gabriela

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo de Tesis me gustaría agradecerte a ti DIOS, por bendecirme para llegar hasta donde he llegado ya que hiciste realidad este sueño anhelado.

A la Universidad Católica por darme la oportunidad de estudiar y ser un profesional.

A mi directora de tesis, Ing. María Fernanda Salazar por su esfuerzo y dedicación, a mis lectores: Ing. Amparito Pérez y Eco. Jeaneth Velástegui quienes con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación han logrado en mí que pueda terminar mis estudios con éxito.

También me gustaría agradecer a mis padres Gonzalo y Sonia, en especial a mi madre Sonia Cajas por ser el pilar de mi vida, quien con su apoyo incondicional, emocional y económico, han hecho posible la realización de esta Tesis y que por ende se constituye en un triunfo para ellos y el mío propio.

A mi hermano Juan Pablo por su apoyo en los momentos más difíciles de mi vida, a mi esposo Patricio Viscarra y a mi hijo Nicolás que han estado a mi lado de manera constante dándome fortaleza en los momentos difíciles, los amo.

A mis amigas Andrea López, María de los Ángeles Jácome, Aracely Aguirre y Verónica Silva a las que me encantaría agradecerles por su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en lo largo de mi vida, algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón, quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado.

Gabriela

RESUMEN

“PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA FLORICOLA INNOVAFLOWERS Y SU INCIDENCIA EN EL PROCESO DE EXPORTACION DE CLAVELES PARA LA CIUDAD DE MOSCÙ (RUSIA)”

El presente trabajo que se pone a consideración, expone todos los resultados de la investigación realizada, con el propósito fundamental de responder al problema detectando el mismo que se refiere a: La Carencia de un Plan Estratégico para incursionar en la ciudad de Moscú (Rusia), generando un limitado proceso de exportación de claveles para la ciudad anteriormente mencionamos . La modalidad básica de la investigación que se ha realizado corresponde a un proyecto factible apoyado de una investigación de campo, complementada y ajustada con una investigación documental, bibliográfica, experimental y correlacional. La información obtenida para investigar el problema, se recopiló de personas vinculadas a la actividad de la floricultura de tal manera que se obtuvo una propuesta ideal analizada y ajustada a la realidad del contexto de exportación de flores por parte de la empresa Innovaflowers de la ciudad de Pìllaro. El diseño del Plan Estratégico propuesto, permitirá el desarrollo oportuno y práctico del mismo, para que se constituya en la fuerza motriz que genere el cambio que requiere todo el clima organizacional de la institución a fin de optimizar el proceso de exportación de claveles para la ciudad de Moscú (Rusia), por tal motivo en dicho diseño consta el análisis de la situación actual de la empresa, análisis interno, análisis externo, objetivos, estrategias, misión, visión, valores así como el respectivo Plan de Acción a utilizar.

Descriptores: Plan Estratégico, Empresa Florícola Innovaflowers, Optimizar el proceso de exportación de claveles, ciudad de Moscú (Rusia).

ABSTRACT

“STRATEGIC PLAN FOR THE COMPANY FLORÌCOLA INNOVAFLOWERS IN THE PROCESS OF EXPORT OF CARNATIONS FOR THE CITY OF THE MOSCOW (RUSSIA)”

The present work on that put it puts to consideration, exposes the results of the realized investigation, with the fundamental intention of answering to detected problem the same one that is: The Lack of Strategic Plan to Penetrate into the city of Moscow (Russia), generating a limited process of export of carnations for the city previously in mention.

The basic modality of the investigation corresponds to a feasible project rested on a field investigation, complemented, with a documentary bibliographical, experimental investigation and correlacional. The information obtained to investigate the problem was compiled of persons linked to the activity of the flower growing so that there was obtained am ideal exact offer to the reality of the context of export of flowers on the part of the company Innovaflowers. Of Pillaro`s City Tungurahua`s Province. The Design of Strategic proposed Plan, it will allow the practical development of the same one, in order that it is constituted in the motive force that generates the change that needs the whole climate organizational of the company in order to optimize the process to export of carnations for the city of Moscow (Russia), for such a motive in the above mentioned design there consists the analysis of the current situation, the aims, mission, vision, values and strategies, as well as the respective Action Plan to use.

Describers: Strategic Plan, Company Florìcola Innovaflowers., to optimize the process of export of carnations, city of the Moscow (Russia).

TABLA DE CONTENIDOS

Declaración de Autenticidad y Responsabilidad ..... **iii**

Dedicatoria ..... **iv**

Agradecimiento ..... **v**

Resumen ..... **vi**

Abstract ..... **vii**

Introducción **1**

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA **4**

1.1 Contextualización 4
1.1.1 Macro 4
1.1.2 Meso 5
1.1.3 Micro 7
1.2 Definición del problema 10
1.3 Delimitación del tema 11
1.3.1 Delimitación del contenido 11
1.3.2 Delimitación espacial 11
1.3.3 Delimitación temporal 11
1.4 Preguntas básicas 11
1.5 Justificación 12
1.6 Objetivos 13
1.6.1 Objetivo general 13
1.6.2 Objetivos específicos 13

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO **14**

2.1 Antecedentes de la investigación 14
2.2 Fundamentación legal 14

2.2.1 Ley orgánica de aduanas y comercio exterior 15
2.2.2 Corporación Aduanera Ecuatoriana 17
2.2.3 Ministerio de agricultura y ganadería 18
2.2.4 COMEXI (Consejo de Comercio exterior e Inversiones) 18
2.2.5 CORPEI 19
2.2.6 Expoflores 19
2.3 Servicio de Rentas Interno (SRI) 20
2.4 El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) 21
2.5 ATPDEA (Andean Trade Promotion and Drug Eradication Act) 22
2.6 Permisos ambientales 22
2.6.1 Componentes 23
2.7 Fundamentación Conceptual 26
2.7.1 Variable Dependiente Optimización de Procesos 26
2.7.2 Variable dependiente plan estratégico 37
2.8 Planificación estratégica 49
2.8.1 ¿Qué es planificación? 49
2.9 Proceso de Exportación 51
2.9.1 Exportar 51
2.9.2 Porque exportar? 52
2.9.3 Personas que intervienen en el proceso de exportación 52
2.9.4 Ventajas y Riesgos que conlleva la exportación 53
2.9.5 Riesgos 54
2.9.6 La Oferta exportable 54
2.9.7 Las técnicas de exportación 56
2.10 Las flores ecuatorianas 57
2.10.1 Superficie, clases y variedades sembradas 58
2.10.2 Países competidores 59
2.10.3 Países consumidores 60
2.11 Glosario de Términos 72

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA 77

3.1 Modalidad básica de la investigación 77
3.1.1 Investigación de campo 77

3.1.2 Investigación documental-bibliográfica 77
3.2 Nivel o tipo de investigación 78
3.2.1 Investigación experimental 78
3.2.2 Investigación correlacional 78
3.2.3 Investigación descriptiva 79
3.3 Investigación explicativa 79
3.4 Técnicas e instrumentos de recopilación de información 80
3.4.1 Entrevista 80
3.4.2 Encuesta 80

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS 82

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 100

5.1 Conclusiones 100
5.2 Recomendaciones 100

CAPÍTULO VI: PROPUESTA 102

6.1 Título 102
6.1.1 Introducción 102
6.1.2 Justificación 103
6.1.3 Misión 104
6.1.4 Visión 104
6.1.5 Logotipo de la empresa 105
6.1.6 Objetivos 105
6.2 Cadena de Valor del Proceso de Producción 116
6.2.1 Plantación 118
6.2.2 Abonado 118
6.2.3 Riego 118
6.2.4 Cosecha 119
6.2.5 Post-Cosecha y embalaje 120
6.2.6 Despacho 121
6.2.7 Clasificación de los Tallos 122

6.2.8 Comercializadoras 123
6.2.9 Consumidor final 124
6.3 Transporte 124
6.3.1 Entrega 125
6.4 Entorno Social 126
6.4.1 Tendencias del Entorno 128
6.5 Análisis de la industria 136
6.5.1 Clientes 136
6.5.2 Clientes Internacionales 136
6.5.3 Clientes nacionales 137
6.5.4 Proveedores 137
6.6 Competencia 139
6.7 Análisis Mix 141
6.7.1 Producto 141
6.7.2 Precio 142
6.7.3 Plaza 144
6.7.4 La Comercialización 145
6.7.5 Promoción 147
6.8 Exportación 148
6.8.1 Ecuador – Rusia 148
6.9 Procedimientos para exportar desde Ecuador 149
6.9.1 Declaración de exportación 149
6.9.2 Documentos a presentar 149
6.9.3 Condiciones previas para exportación 150
6.10 Plan de Acción 151
6.10.1 Objetivos estratégicos 151

CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 157

7.1 Conclusiones 157
7.2 Recomendaciones 159

BIBLIOGRAFÍA 160

ANEXOS 161

ANEXO 1 162
ANEXO 2 164

TABLA DE GRÁFICOS

Tablas

Tabla 1: Hectáreas Cultivadas 7
Tabla 2: Plagas de importancia cuarentaria y no cuarentaria reglamentadas 25
Tabla 3: Análisis FODA 42
Tabla 4: Plan de acción 44
Tabla 5: Principios de los Negocios Internacionales 64
Tabla 6: Etapas del proceso de negociación internacional 66
Tabla 7: Población 81
Tabla 8: Pregunta 1 89
Tabla 9: Pregunta 2 90
Tabla 10: Pregunta 3 91
Tabla 11: Pregunta 4 92
Tabla 12: Pregunta 5 94
Tabla 13: Pregunta 6 95
Tabla 14: Pregunta 7 96
Tabla 15: Pregunta 8 97
Tabla 16: Pregunta 9 98
Tabla 17: Matriz FODA de la Florícola Innovaflowers 111
Tabla 18: Exportaciones de Flores 113
Tabla 19: Clavel 122
Tabla 20: Características de la Entrega del Producto 125
Tabla 21: Proveedores de Insumos y Abonos Innovaflowers 134
Tabla 22: Clasificación de los principales claveles 141
Tabla 23: Precios Promedios de Ventas 143
Tabla 24: Precios promedios de ventas 144
Tabla 25: Precio promedio de ventas Innovaflowers 144
Tabla 26: Ferias Florícolas 148
Tabla 27: Objetivo 1 - Estrategia 1 152
Tabla 28: Objetivo 1 - Estrategia 2 153
Tabla 29: Objetivo 2 - Estrategia 1 153

Tabla 30: Objetivo 2 - Estrategia 2 154
Tabla 31: Objetivo 3 - Estrategia 2 155
Tabla 32: Objetivo 4 - Estrategia 1 155
Tabla 33: Objetivo 5 - Estrategia 1 156
Tabla 34: Pregunta 1 164
Tabla 35: Pregunta 2 164
Tabla 36: Pregunta 3 164
Tabla 37: Pregunta 4 165
Tabla 38: Pregunta 5 165
Tabla 39: Pregunta 6 165
Tabla 40: Pregunta 7 166
Tabla 41: Pregunta 8 166
Tabla 42: Pregunta 9 166

Gráficos

Gráfico 1: Árbol de problemas..... 10
Gráfico 2: Optimización de Procesos..... 29
Gráfico 3: Por Que la Administración por Procesos..... 31
Gráfico 4: Proceso Administrativo 36
Gráfico 5: Proceso de elaboración del plan estratégico 38
Gráfico 6: Análisis FODA 43
Gráfico 7: Los Incoterms 68
Gráfico 8: Pregunta 1 89
Gráfico 9: Pregunta 2 90
Gráfico 10: Pregunta 3 91
Gráfico 11: Pregunta 4 93
Gráfico 12: Pregunta 5 94
Gráfico 13: Pregunta 6 95
Gráfico 14: Pregunta 7 96
Gráfico 15: Pregunta 8 97
Gráfico 16: Pregunta 9 98
Gráfico 17: Logotipo de la empresa..... 105

Gráfico 18: Exportaciones de flores de Ecuador año 2011..... 114
Gráfico 19: Mapa de Procesos 116
Gráfico 20: Hacha de mano 127
Gráfico 21: Mangueras..... 127
Gráfico 22: Extintores..... 127
Gráfico 23: Señaléticas, carteles de seguridad..... 127
Gráfico 24: Uniformes 128
Gráfico 25: Organigrama Estructural..... 130
Gráfico 26: Análisis de las 5 Fuerzas de Porter..... 131
Gráfico 27: Nivel cuatro de distribución o canal largo..... 145
Gráfico 28: Proceso..... 146

INTRODUCCIÓN

Alrededor del año 1982 la Floricultura constituía una actividad nueva y desconocida cuyo principal objetivo era satisfacer la demanda local y conseguir de alguna manera ingresar el producto al mercado europeo.

La carencia de un plan estratégico en la empresa Innovaflowers y el desconocimiento de procesos que permitan difundir en el mercado ruso la flor ecuatoriana, fue una de las barreras que tuvieron los propietarios que vencer a la hora de colocar el producto en el mercado internacional.

Un factor importante en el desarrollo del sector de estudio, a más de las excelentes condiciones climáticas y bondades del suelo ecuatoriano fue la transferencia de conocimientos que se logró de floricultores colombianos que visitaron y descubrieron que en el sector florícola de la empresa se presenta las mejores condiciones climáticas, ambientales y de mano de obra barata e idónea, condiciones que hacían de este sector el mejor lugar para el desarrollo de productos de excelente calidad dentro de esta industria.

Durante los siguientes años los propietarios de la Empresa Florícola Innovaflowers, fueron incrementando el volumen de hectáreas cultivadas y la exportación de claveles en aproximadamente un 40%. El factor más destacable de la empresa florícola, es su gran desarrollo en el mercado del sector Píllaro, perteneciente a la provincia de Tungurahua estableciéndose como un eje fundamental dentro de la

economía local y nacional, promoviendo fuentes de trabajo para la gente de la ciudad y de sus comunidades aledañas, contribuyendo a mejorar su calidad de vida.

A partir del año 2002 la empresa Florícola Innovaflowers del cantón Píllaro, viene incursionando en el mercado nacional e internacional ofreciendo una amplia variedad de flores especialmente claveles de todo tipo, actualmente el panorama para el sector florícola presenta varios obstáculos, como por ejemplo el desconocimiento de estrategias de mercado que le permitirá afrontar nuevos retos frente a sus clientes y mercado.

El país de Colombia es el principal competidor en el ámbito florícola por tener costos bajos de 0,55 centavos de dólar por kilo de flores enviado hacia el mercado ruso, mientras que el flete ecuatoriano alcanza a 1,10 centavos por kilo que reduce la competitividad de la empresa, ya que se encarece el producto final por efectos del costo del transporte exclusivamente reduciendo la utilidad esperada en épocas en la que la tendencia del precio de las flores es hacia la baja.

Los problemas que se plantean sobre la posición de la flor en el mercado ruso, específicamente en su capital Moscú es muy fuerte ya que existe una gran afluencia de competidores; razón por la cual es necesario realizar un Plan Estratégico que permita implementar estrategias de crecimiento de la exportación de claveles que garanticen calidad y variedad para competir exitosamente en el mercado internacional.

El trabajo que se pone a consideración está estructurado de la siguiente manera:

CAPÍTULO I. EL PROBLEMA, contiene: Contextualización, Definición del Problema, Delimitación del Tema, Preguntas Básicas, Justificación, Objetivos.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO, contiene: El sustento científico, coordinado y coherente de conceptos, proposiciones y postulados, de libros y folletos que permita obtener una visión completa del sistema teórico y del conocimiento científico que se tiene acerca del tema.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA, contiene: Enfoque, Modalidad de Investigación, Nivel o Tipo de Investigación, Técnicas e Instrumentos de Recopilación de Información, Población y Muestra.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS, consta de: Encuesta dirigida a los Directivos, Clientes Internos de Innovaflowers y Clientes Externos de la ciudad de Rusia (Moscú).

CAPITULO V. PROPUESTA, a través de la cual se desarrolla la implementación de un Plan estratégico para La Empresa Florícola Innovaflowers y su incidencia en el proceso de exportación de claveles para la ciudad de Moscú (Rusia).

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CAPÍTULO I

1 EL PROBLEMA

1.1 Contextualización

1.1.1 Macro

La floricultura tiene la virtud de ocupar abundante mano de obra e indirectamente ha estimulado la creación de actividades conexas, como empresas comercializadoras, agencias de carga, empresas transportadoras de carga aérea y terrestre, almacenes de productos agroquímicos, talleres mecánicos artesanales de equipos agrícolas, electricistas, carpinteros y otras actividades menores, que dan trabajo a un gran número de personas.

A nivel mundial, la distribución mayorista de flores llega a centros comerciales o minoristas, que expenden para su uso en jardinería, para el mercadeo en floristería (ramos, etc.). La floricultura ha encontrado un importante aliciente para su crecimiento a partir de los años 1982 cuando comenzó a crecer en términos mundiales. Un conjunto de tecnologías como la creación de plásticos para cubiertas de invernaderos, el riego de precisión como el goteo, la incorporación de abundante y diverso equipamiento, instrumental, logística de movimientos de la mercadería, el transporte por vehículos refrigerados de gran tamaño y transporte aéreo, la llevaron a ser una actividad de alcance mundial.

Holanda con sus mercados de subastas que llegan a todo el mundo, convirtió a la floricultura en un fenómeno transnacional. Hoy día con el transporte desde España hacia los mercados de Holanda, se ha encontrado una fuente de producción de material vegetal que se comercializa hacia el interior de la Unión Europea. El fenómeno de la producción por fuera de los centros consumidores en países de Sudamérica tales como Colombia, Ecuador y en África en diversos países como Kenia y Zimbabue, ha internacionalizado la actividad.

Sin embargo, cabe recalcar que en la feria de Moscú (Flower 2005), la flor ecuatoriana fue considerada como la mejor, participaron 150 expositores de Holanda, Colombia, Rusia, Estados Unidos, Kenia, Sudáfrica, Etiopía, Sudán, y Alemania. Expo flores estuvo presente con 54 variedades de rosas y cuatro de flores de verano, que pertenecían a 21 empresas asociadas.

Las perspectivas de crecimiento del mercado ruso, en particular, y de Europa del Este en general son alentadoras, con el solo obstáculo del tiempo empleado en la llegada de los embarques, según Expo flores.

1.1.2 Meso

A inicios de los noventa; las flores, las frutas exóticas, la madera, las fibras vegetales y los bienes manufacturados, entre otros, auspiciados por una apertura al comercio exterior y una reducción de aranceles, crecen a ritmo acelerado del 45% anual. Este fenómeno permite la consolidación y el desarrollo de un producto en particular, las flores, el que, en pocos años, se convirtió en uno de los rubros más importantes de

exportación. Con su desarrollo, adicionalmente, cambian el tradicional papel de la sierra, como abastecedor del mercado interno, para convertirla en una región generadora de divisas.

Las flores ecuatorianas se encuentran entre las mejores del mundo por su calidad y belleza inigualables. La situación geográfica del país ha permitido contar con micro climas y una excelente luminosidad que proporcionan características únicas a las flores como son: tallos gruesos, largos y totalmente verticales, botones grandes y colores sumamente vivos y con mayor durabilidad. A nivel mundial, Ecuador se ha situado dentro de los principales exportadores de flores, ocupando el tercer lugar en las exportaciones mundiales de este producto, según datos obtenidos de Expo Flores.

A partir de 1983 el país amplió progresivamente sus áreas de cultivo. Las plantaciones, en los primeros años, se concentraron en la provincia de Pichincha, para posteriormente dirigirse a Imbabura, Azuay, Chimborazo, Tungurahua, Cañar, Carchi y Loja.

Según datos obtenidos sobre el análisis del cultivo de flores en el III Censo Nacional Agropecuario, existe en el Ecuador 2976,18 hectáreas cultivadas de flores, distribuidas de la siguiente manera:

Tabla 1: Hectáreas Cultivadas

Pichincha	1.985,15
Cotopaxi	478,97
Azuay	181,60
Guayas	139,00
Imbabura	135,51
Tungurahua	21, 60
Cañar	20,8
Chimborazo	16,15
Loja	8,00
Carchi	11,00
Total	**2.976,18**

Fuente: Censo Nacional Agropecuario
Elaborado por: Gabriela Gálvez C.

La producción de la flor ecuatoriana es excepcional, lo que ha permitido posicionarse en mercados internacionales, gracias a las condiciones climáticas del país, manteniendo un status de calidad y volviéndose más competitivo.

Los principales productos florícolas que el Ecuador exporta son: rosas, gypsophilas, claveles, crisantemos, flores de verano, flores tropicales y una gama en menor escala de otras variedades.

1.1.3 Micro

La empresa Innovaflowers que se encuentra localizada en el Cantón Píllaro, perteneciente a la Provincia de Tungurahua, esta dedicada a la producción y comercialización de flores al por mayor y menor a nivel nacional e internacional, las mismas que constituyen el distintivo claro de calidad, donde su esplendor remplaza mas que mil palabras, este es un producto muy trascendental al momento de medir la balanza comercial actual, porque el sector florícola ha tenido un despunte

convirtiéndose el Ecuador en una referencia a nivel mundial por la calidad de sus flores, aunque esta empresa se encuentra operando en el mercado desde el año 2002, se ha denotado que existe la carencia de un Plan Estratégico, inadecuada distribución de espacio físico y problemas en el control de materiales, originados por el talento humano no capacitado, y por la falta de previsión que se tratan al interior de esta empresa; así como, la falta de visión tecnológica y de interés por ser más grandes, es decir, más competitivos.

Además, el inadecuado manejo de estrategias, da origen a las improvisaciones que se opera acorde a las urgencias que se presentan para atender al cliente originando un rendimiento mínimo; por lo que, es necesario implementar un Plan estratégico con el propósito de mejorar el desarrollo en la Empresa Innovaflowers, de la ciudad de Píllaro, ya que la base del éxito se verá reflejado en el crecimiento de la misma, será el establecimiento adecuado de eficientes políticas de calidad, que puedan definir con precisión lo esperado por los directivos de la empresa, a través del cumplimiento de los objetivos planteados por parte de los directivos.

1.1.3.1 Análisis Crítico

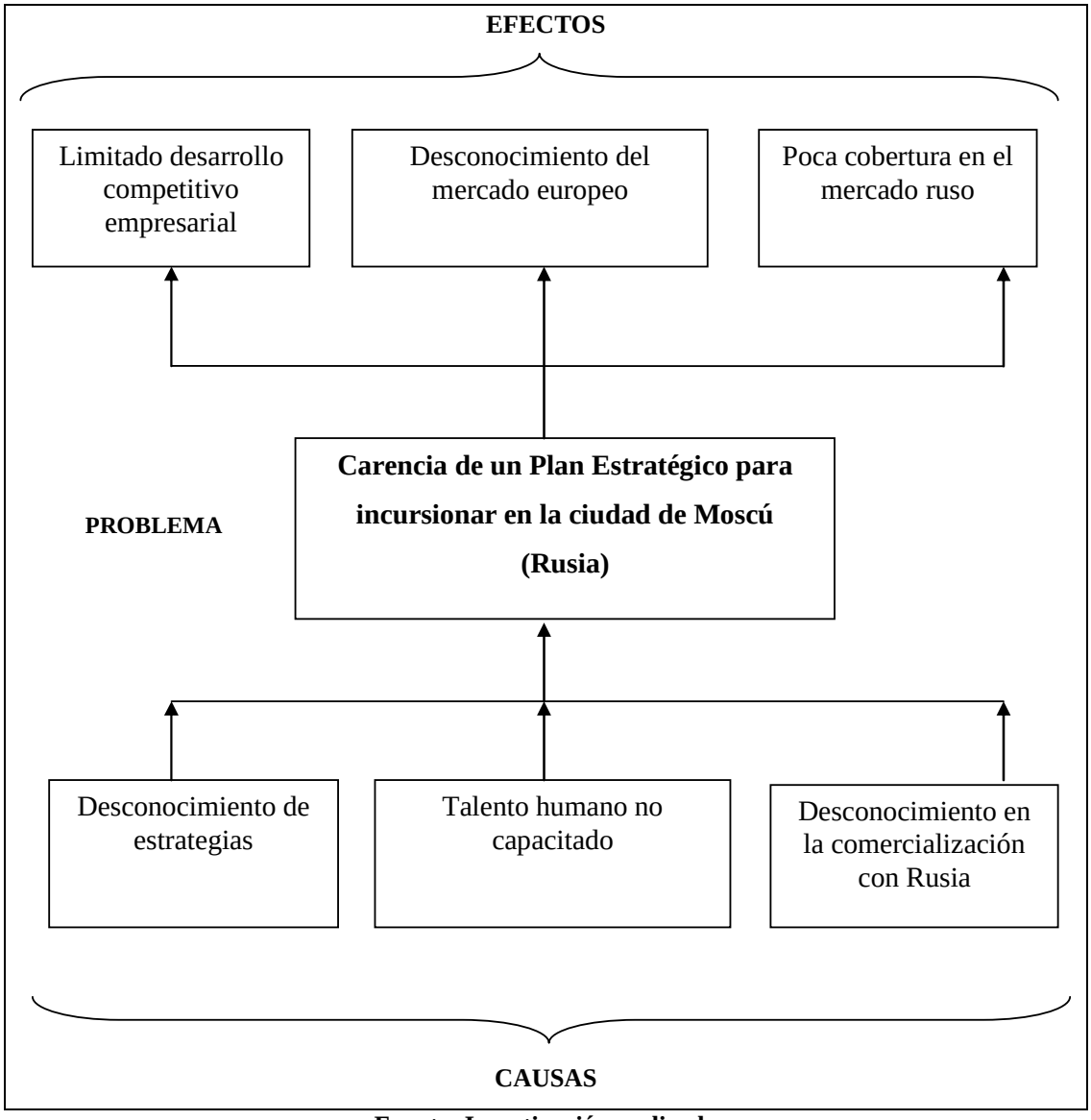
En el sector florícola existen ciertos aspectos que dificultan el desarrollo en el mercado como puede ser el trámite de las exportaciones, ya que se deberá seguir el proceso de exportación de cualquier producto, en cuanto a documentos como guías aéreas, órdenes de embarque, facturas, etc.

El cultivo de flores también ha estimulado el crecimiento de actividades paralelas o conexas, como la creación de empresas comercializadoras de flores, agencias de cargas, empresas transportadoras de carga terrestre, abastecedores de plásticos, de papel y de cartón y otras actividades menores que dan ocupación e ingresos económicos a miles de ecuatorianos.

Es preocupante la carencia de talento humano no capacitado y el desconocimiento de estrategias ya que hace que no se llegue a cumplir los objetivos y metas establecidos por la empresa.

Gráfico 1: Árbol de problemas

SIGNIFICADO DEL PROBLEMA



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Gálvez C.

1.2 Definición del problema

¿Cómo incide la carencia de un Plan Estratégico de la Empresa Florícola Innovaflowers y su incidencia en el proceso de exportación de claveles para la ciudad de Moscú (Rusia)?

1.3 Delimitación del tema

1.3.1 Delimitación del contenido

Campo : Administración de Empresas

Área : Producción

Aspecto : Comercial

1.3.2 Delimitación espacial

La Empresa Florícola Innovaflowers, está ubicada en la provincia de Tungurahua, Cantón Píllaro, Vía San Miguelito, sector La Quinta a dos cuadras de la gasolinera.

1.3.3 Delimitación temporal

El estudio en la Empresa Innovaflowers se llevará a cabo desde el 20 de septiembre hasta el 30 abril del 2010, tiempo en el que se pretende concluir el desarrollo del proyecto y dar una solución al problema planteado.

1.4 Preguntas básicas

¿Qué características tiene un plan estratégico en una empresa exportadora?

¿Cuál es el proceso de dirección estratégica que se manejará para acceder al mercado ruso y específicamente para la ciudad de Moscú?

¿Qué alternativas existen para mejorar el proceso de exportación de claveles en el mercado ruso con la aplicación de una planificación estratégica?

1.5 Justificación

En primera instancia, es importante determinar que la presente investigación se realizó en la empresa florícola Innovaflowers del cantón Píllaro, bajo la autorización de los directivos, quienes serán los beneficiarios directos, y en particular el gerente, quien brindó todo el apoyo a través de información sustancial, es decir, no hubo limitación alguna durante el proceso investigativo, debido a que el único interés que se tiene con este proyecto es que la empresa ejecute estrategias efectivas que le permita posicionarse en el mercado Ruso, dando lugar a un mayor avance competitivo empresarial, además será una investigación factible por cuanto existen recursos económicos, técnicos para realizar la investigación en mención.

La importancia de este proyecto radica en garantizar la participación, y estabilidad de la empresa en los mercados nacional e internacional.

La aplicación de un plan estratégico viabilizará el camino a seguir para que la empresa pueda ser más competitiva, debido a que obliga al Gerente de la misma a tomar las mejores decisiones que servirán como directrices para mantener un enfoque sistemático, lo cual se verá reflejado en el crecimiento total a través del trabajo en equipo y en el compromiso que tenga cada trabajador.

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo general

Diseñar un Plan Estratégico para la empresa Florícola Innovaflowers y su incidencia en el proceso de exportación de claveles para la ciudad de Moscú (Rusia).

1.6.2 Objetivos específicos

- Investigar las características del mercado ruso, para determinar los componentes del Plan Estratégico para exportación.

- Articular un Plan Estratégico que permita fortalecer el proceso de exportación de flores.

- Diseñar un Plan de Acción para implementar el Plan Estratégico.

CAPÍTULO II

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

De las consultas que se ha realizado en la Biblioteca de la **Pontificia Universidad Católica del Ecuador**, **Sede Ambato,** se desprende la afirmación de que no existen investigaciones similares a la que se está planteando en esta oportunidad, inclusive dentro de la empresa Innovaflowers de la ciudad de Píllaro, perteneciente a la Provincia de Tungurahua, por lo que, ha generado mayor interés, y se espera los resultados para poner en marcha la implementación del Plan Estratégico a fin de optimizar el proceso de exportación de claveles para la ciudad de Moscú (Rusia), con la finalidad de lograr que la empresa sea más competitiva tanto a nivel nacional como internacional, ofreciendo un producto de calidad que cumplan con las exigencias y requerimientos de los clientes, plasmado en el cumplimiento de sus objetivos empresariales.

2.2 Fundamentación legal

La empresa objeto de estudio se desarrolla dentro de un marco legal, que le permite estar de acuerdo con las exigencias legales tanto nacionales como internacionales, así se tiene que observar:

2.2.1 Ley orgánica de aduanas y comercio exterior

La presente ley ha sido declarada con jerarquía y calidad de orgánica por el Congreso Nacional mediante Res. R-22-058 (R.O. 280, 8-III-2001), en cumplimiento de lo dispuesto en la Ley de Comercio Exterior donde menciona lo siguiente:

“En las exportaciones, la declaración se presentara en la aduana de salida, desde siete días antes hasta quince días hábiles siguientes al ingreso de las mercancías a la zona primaria.” (http://comercioexterior.com.ec,2001).

Ley Nº 99.- La presente ley regula las relaciones jurídicas entre el estado y las personas que opera en el tráfico internacional de mercancías dentro del territorio aduanero. Mercancías son los bienes corporales muebles de cualquier clase, en todo lo que no se halle expresamente previsto en esta ley, se aplicaran las normas del Código tributario y mas leyes generales y especiales.

Los tributos del comercio exterior son:

- Los derechos arancelarios establecidos en los respectivos aranceles
- Los impuestos establecidos en leyes especiales y
- Las tasas por servicios aduaneros.

La Corporación Aduanera Ecuatoriana mediante resolución creara o suprimirá las tasa por servicios aduaneros, fijara sus tarifas y regulara su cobro.

La base imponible de los impuestos arancelarios, en las exportaciones es el valor FOB de las mercancías, determinados según las normas del valor aduana.

Los impuestos al comercio exterior aplicables para el cumplimiento de la obligación tributaria aduanera son los vigentes a la fecha de la presentación de la declaración de consumo.

Las obligaciones tributarias aduaneras serán recaudadas por las instituciones del sistema financiero Nacional autorizadas por el directivo de la Corporación Aduanera Ecuatoriana.

Las mercancías destinadas a la exportación estarán sometidas a la potestad de la administración aduanera hasta que la autoridad naval, aérea o terrestre que corresponda, autorice la salida del medio de transporte.

Las mercancías de exportación ingresaran al almacenamiento temporal cuando deban someterse al aforo físico.

En las exportaciones, la declaración se presentara en la aduanan de salida, desde 7 días antes hasta 15 días hábiles siguientes al ingresos de las mercancías.

En las importaciones y las exportaciones a consumo, la declaración comprenderá de autoliquidación de impuestos correspondientes.

A la declaración aduanera se acompañara de los siguientes documentos:

a) Original o copia negociable del conocimiento de embarque, guía aérea o carta de porte;

b) Factura comercial que servirá de base para la declaración aduanera;

c) Certificado de inspección en origen o procedencia cuando sea el caso;

d) Certificado de origen cuando proceda. (http://www.aduana.gob.ec,2011)

2.2.2 Corporación Aduanera Ecuatoriana

Se le atribuye las competencias técnicas administrativas, necesarias para llevar adelante la planificación y ejecución de las política aduaneras del país.

Esta tiene la visión de ser una aduana moderna con filosofía innovadora, facilitadora de las operaciones del comercio exterior, reconocida entre las mejores aduanas de la región y del mundo.

A la Corporación Aduanera Ecuatoriana le corresponde ejecutar la política aduanera y expedir normas para su aplicación a través de la gerencia general y de las gerencias distritales. (http://www.aduana.gob.ec, 2011).

2.2.3 Ministerio de agricultura y ganadería

A este Ministerio corresponde la concesión de permisos de exportación y certificados fitosanitarios correspondientes para el despacho al exterior de encomiendas que contengan productos tales como plantas vivas, de toda clase no industrializadas.

Examen mediante muestreo, por intermedio de los inspectores de cuarentena vegetal, del material del vegetal, sus productos o derivados que se van a exportar, para establecer su condición sanitaria.

2.2.4 COMEXI (Consejo de Comercio exterior e Inversiones)

Es un foro de concertación de políticas de comercio exterior e inversiones, manteniendo un nexo constante entre el sector público y privado para establecer de forma conjunta los lineamientos de corto, mediano y largo plazo que impulsen las relaciones comerciales del país con el exterior.

El **Comexi** establece estrategias para incentivar al sector productivo con el objetivo de lograr la apertura de mercados y alienta la modernización del Estado. La institución fue creada en el marco de la Ley de Comercio Exterior e Inversiones (LEXI) y se busca la participación real del sector privado en su aplicación.

2.2.5 CORPEI

Es la encargada de promover las exportaciones mediante ferias y misiones comerciales, su misión es la recaudación de la aportación a la Corpei, que los exportadores pagan obligatoriamente.

Los lineamentos de la Corpei son:

- Ejecutar la promoción no financiera de las exportaciones en el País y en el exterior.

- Orientar y dirigir la promoción de la inversión directa en el País.

- Organizar y dirigir una red externa para la promoción de las exportaciones y la atracción de inversiones directas al País; y,

- Propiciar la formación de consorcios o uniones de exportadores con el fin de conseguir una presencia más dinámica en los mercados internacionales.

2.2.6 Expoflores

Su misión es la afiliación de personas naturales jurídicas cuya actividad principal sea la producción y exportación de flores, follajes, plantas u otros productos vegetales relacionados con la floricultura.

Para ser miembro se necesita presentar una solicitud de afiliación, una vez aprobada se cancelara la cuota de USD $ 100 por hectárea con un tope máximo de USD $1200, y una cuota mensual determinada de la siguiente manera:

- Hasta 5 hectáreas de cultivo $70 USD mensuales.

- A partir de la sexta hectárea pagara adicional por tipo de flor en base a lo siguiente:

  Rosas $17.00 por hectárea.
  Clavel $12.00 por hectárea.
  Otros $ 15.00 por hectárea.

Además debe cumplir con las obligaciones legales nacionales impuestas por:

2.3 Servicio de Rentas Interno (SRI)

Siendo INNOVAFLOWERS un Contribuyente Especial tiene determinado como obligaciones tributarias las siguientes:

- Ser agentes de retención sobre el IVA que deben pagar en sus adquisiciones de bienes o servicios, las cuales deben ser declaradas y pagadas mensualmente, dentro de los plazos que se establece en el reglamento. Los porcentajes de retención son los siguientes:

- El 30% del IVA pagado cuando se trate de adquisiciones de bienes a sociedades o personas naturales obligadas a llevar contabilidad.

- El 70% del IVA pagado cuando se trate de adquisiciones de bienes o servicios a personas naturales obligadas a llevar contabilidad, y;

- El 100% del IVA pagado cuando se trate de adquisiciones de bienes o servicios a personas naturales no obligadas a llevar contabilidad.

- Presentar sus declaraciones de impuestos del Servicio de Rentas Internas a la cual pertenezcan.

- En el caso del Impuesto al Valor Agregado los contribuyentes especiales deben presentar por separado una declaración por el IVA causado en su calidad de Sujeto Pasivo y una declaración por el IVA retenido en su calidad de agente de retención. (Estas dos declaraciones deben presentarse en medio magnético).

- Así mismo tiene derecho a la Devolución del IVA ya que es Exportador, así mismo cada uno de los Gastos para que la Exportación sea realizada se considera como Gastos Deducibles.

2.4 El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)

Los trabajadores que laboran en la empresa Innovaflowers están afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social como dictamina la ley, y gozando de sus beneficios.

2.5 ATPDEA (Andean Trade Promotion and Drug Eradication Act)

En español se traduce a Ley de promoción Comercial Andina y Erradicion de Drogas, y tiene como objetivo promover el desarrollo de los países ofreciendo un mayor acceso al mercado estadounidense, aspira adicionalmente a estimular la inversión en sectores no tradicionales para diversificar la oferta exportable de los productos andinos.

Es un programa de comercio unilateral para promover el desarrollo económico a través de la iniciativa del sector privado en los cuatro países andinos (Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú), afectados por el problema de la droga.

La ley permite que el gobierno de Estados Unidos libere unilateralmente de impuestos de importación a determinados productos provenientes de los países beneficiarios. Este programa entro en vigencia en Julio de 1992 en el Ecuador y concluyó en Diciembre 2006, frente a lo cual esta nación sudamericana busca una ampliación.

2.6 Permisos ambientales

AGROCALIDAD (Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la calidad del Agro).

La empresa Innovaflowers posee la certificación Fitosanitario de ornamentales de exportación que establece:

Los procedimientos obligatorios para toda persona natural o jurídica que se dedique a la producción, acopio, exportación y comercialización de productos ornamentales, material de propagación y artículos reglamentados de especies de plantas ornamentales, en otras palabras este certificado otorgado por AGROCALIDAD asegura que los envíos realizados estén libres de plagas de importancia cuarentaria y no cuarentaria reglamentadas, cumpliendo las exigencias de los países importadores.

2.6.1 Componentes

2.6.1.1 Registro y renovación

Los productores-exportadores deben registrarse para estar autorizadas por Agrocalidad para exportar productos ornamentales, el certificado de registro tiene vigencia de un año, la renovación del certificado deberá ser solicitado con treinta días de anticipación a su vencimiento.

2.6.1.2 Proceso inspección

Actividad que permite verificar los envíos de productos de plantas ornamentales cumplan con los requisitos fitosanitarios, la inspección es realizado a través de profesionales autorizados por Agrocalidad, y que estén habilitados para aprobar, rechazar envíos y disponer correctivos.

2.6.1.2.1 Inspección en el lugar de producción

Consiste en:

- Verificar la vigencia del certificado de registro.

- Inspeccionar productos ornamentales en salas de poscosecha(selección de la muestra, mínimo 5 cajas full).

- Inspección minuciosa de cada tallo, flor o bonche, sacudir o golpear sobre una superficie blanca e iluminada para observar la presencia de cualquier estado de insectos.

- Emitir dictamen favorable o desfavorable sobre los cargamentos, y de ser el caso, proceder con la destrucción del material vegetal, mediante la aplicación de pintura spray o corte de tallos, sin posibilidad de enviar el cargamento desaprobado al mercado.

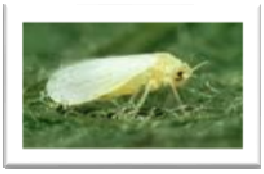
- Verificar los procedimientos de postcosecha: infraestructura, personal, organización, aseo y limpieza.

2.6.1.3 Emisión del certificado fitosanitario de exportación (CFE)

Documento internacional que atestigua la situación fitosanitaria de los productos ornamentales de exportación, será emitido exclusivamente por los inspectores

Fitosanitarios de Agrocalidad que laboran en los puertos aéreos, marítimos o fronterizos de Ecuador.

Tabla 2: Plagas de importancia cuarentaria y no cuarentaria reglamentadas

País Solicitante	Plaga	Gráfico
ESTADOS UNIDOS	Puccinia horiana	
	Frankliniella Occidentalis	
COLOMBIA	Liriomyza Trifolli	
	Frankliniella Occidentalis	
ECUADOR	Trips Palmi	
RUSIA	Bemisia tabaci	

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Gálvez C.

Cabe recalcar que; INNOVAFLOWERS es una empresa que se encuentra legal y administrativamente constituida en el cantón Píllaro perteneciente a la Provincia de Tungurahua, por lo que gestionó y cumplió con los siguientes requisitos:

- Patente Municipal permiso municipal.

- Solicitud de marca y nombre en el Ministerio de Industrias y comercio.

- Trámite respectivo en el Instituto de Propiedad Intelectual (IEPI).

- Registro legal del nombre de la empresa.

- Cédulas de propietario o representante de la empresa registrado en el derecho mercantil.

- Inscripción en la Cámara de Comercio.

- Permiso por el Ilustre Municipio de Ambato.

2.7 Fundamentación Conceptual

2.7.1 Variable Dependiente Optimización de Procesos

2.7.1.1 Optimización de Procesos

Para poder controlar, mejorar o comparar cualquier proceso y conocer que esta sucediendo con él, el responsable del mismo debe instituir medidores o indicadores que como su nombre lo dice midan o indiquen el nivel de desempeño de dicho proceso, es muy difícil administrar un proceso que no se pueda medir como se ha

dicho, “lo que no se puede medir no se puede controlar, no se puede administrar es un caos”. **(AGUIRRE, 2005).**

Estos medidores deben usarse entre otros propósitos para:

- Evaluar el desempeño del proceso frente a las metas del mejoramiento, permitiendo medir el grado de cumplimiento de las metas en relación con los resultados obtenidos.

- Establecer si el proceso es estable o no y, por tanto definir si las causas detrás de los resultados son comunes o especiales para establecer el tipo de mejoramiento requerido.

- Fijar el nivel de desempeño alcanzado por el proceso para servir de punto de referencia en procesos de comparación con las mejores prácticas.

- Mostrar tendencias, evaluar efectividad y proveer señales oportunas de precaución.

- Establecer bases sólidas para identificar problemas o detectar oportunidades de mejora.

- Proveer medios para evaluar las medidas correctivas y preventivas.

- Facilitar la comunicación entre el responsable del proceso y quienes lo operan, entre personas relacionadas con el proceso.

- Establecer si el grado de mejoramiento obtenido es suficiente y si el proceso sigue siendo suficiente competitivo.

2.7.1.1.1 Definiciones de Optimización de Procesos

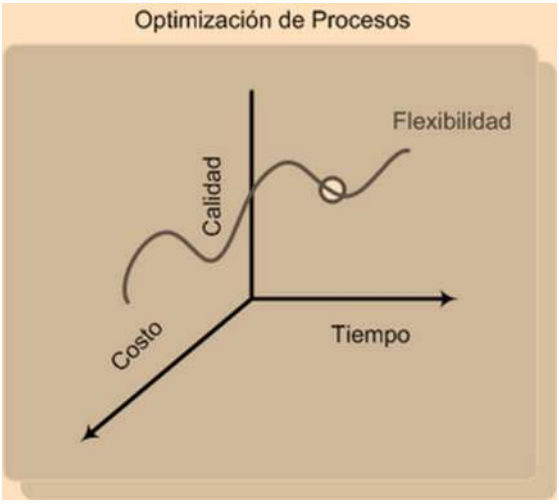
"Es planificar una actividad para obtener los mejores resultados han hecho cambios de personal con el fin de optimizar los rendimientos, para disminuir costos y maximizar utilidades." **(STONER, 2003).**

"Un proceso (del latín processus) es un conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente con un fin determinado, este término tiene significados diferentes según la rama de la ciencia o la técnica en que se utilice" (http://www.wikipedia.com, 2010).

2.7.1.1.2 Beneficios de la Optimización de Procesos

- Simplifica tareas.
- Agiliza la realización de procesos.
- Elimina desplazamientos y tiempos de espera.
- Mejora el manejo de recursos.

Gráfico 2: Optimización de Procesos



Fuente: SEGUEL, P. Ricardo. (2008)
Elaborado por: Gabriela Gálvez C.

La optimización de procesos tiene que ver con la eficiencia (utilizar los recursos de la mejor manera posible, o dicho de otra manera, obtener los mayores beneficios con los mínimos costes), Pero la eficiencia tiene estrecha conexión con la eficacia (término que hace énfasis en los resultados, hacer las cosas correctas, lograr objetivos, crear más valores), por lo que para optimizar procesos, no nos bastaría con ser eficientes, sino que también hay que ser eficaces.

2.7.1.2 Administración de procesos

2.7.1.2.1Definiciones de administración de procesos

"Conjunto de actuaciones, decisiones, actividades y tareas que se encadenan de forma secuencial y ordenada para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los requerimientos del cliente al que va dirigido, además es una forma de administrar

o conducir una organización, concentrándose en el valor agregado por los clientes y las partes interesadas." **(ZARATIEGUI, 2006).**

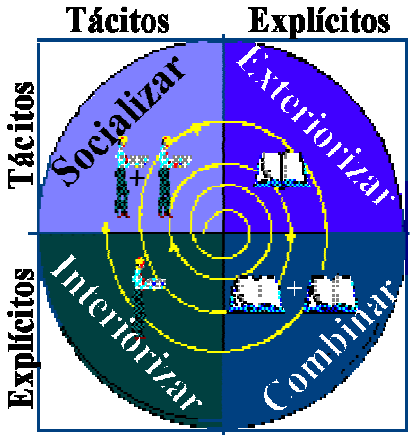
"La administración de procesos se ha revelado como una herramienta de mejora de la gestión más efectiva de todas las organizaciones, percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyan conjuntamente a incrementar la satisfacción del usuario." **(MORAN, 2002).**

En la administración por procesos se concentra la atención en el resultado de los procesos no en las tareas o actividades. Hay información sobre el resultado final y cada quien sabe como contribuye el trabajo individual al proceso global; lo cual se traduce en una responsabilidad con el proceso total y no con su tarea personal (deber).

2.7.1.2.2 Porque la administración por procesos?

Porque las empresas y organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos, la mayoría de estas y las organizaciones que han tomado conciencia de esto han reaccionado ante la ineficiencia que representa las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión objetivo en el cliente.

Gráfico 3: Por Que la Administración por Procesos



Fuente: Improven
Elaborado por: Improven

2.7.1.2.3 Características de la administración por procesos

La Administración de los procesos tiene las siguientes características:

- Analizar las limitaciones de la organización funcional para mejorar la competitividad de la Empresa.

- Reconocer la existencia de los procesos internos.

- Identificar los procesos relacionados con los factores críticos para el éxito de la Empresa o que proporcionan ventaja competitiva.

- Identificar las necesidades de cliente externo y orientar a la Empresa hacia su satisfacción.

- Entender las diferencias de alcance entre la mejora orientada a los procesos (qué y para quien se hacen las cosas) y aquella enfocada a los departamentos o a las funciones cómo se hace.

- Mejorar de forma continua su funcionamiento global limitando su variabilidad común.

- Medir el grado de satisfacción del cliente interno o externo, y ponerlo en relación con la evaluación del desempeño personal.

2.7.1.2.4Objetivos de la administración por procesos

Como un sistema de gestión de calidad que es, el principal objetivo de la Administración por procesos es aumentar los resultados de la Empresa a través de conseguir niveles superiores de satisfacción de sus clientes. Además de incrementar la productividad a través de:

- Reducir los costos internos innecesarios (actividades sin valor agregado).

- Acortar los plazos de entrega (reducir tiempos de ciclo).

- Mejorar la calidad y el valor percibido por los clientes de forma que a éste le resulte agradable trabajar con el suministrador.

- Incorporar actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el cliente (ej.: Información).

2.7.1.3 Gestión administrativa

2.7.1.3.1 Introducción

Las funciones gerenciales y administrativas, dependen de un flujo constante de la información en relación a lo que está pasando en la empresa y más allá de ella.

Los gerentes solo pueden vigilar el avance hacia sus metas mediante una información exacta y oportuna y así pasara a convertir los planes en realidades.

Los gerentes de todos los niveles están encontrando que los sistemas de información computarizada ofrecen la información necesaria para una operación eficiente.

La velocidad y la exactitud con la que los gerentes pueden recibir la información de lo que está funcionando bien o mal dentro de la empresa, determinará en gran medida la eficacia que tendrán los sistemas de control.

Dado que los sistemas de control desempeñan un papel tan importante en la administración de las empresas, es esencial que los administradores entiendan como se deben diseñar, aplicar y manejar tales sistemas.

2.7.1.3.2 Definiciones de la gestión administrativa

Según **El Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua,** explica que: "Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles."

"Es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupo los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos, además explica que es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñados para terminar y alcanzar los objetivos señalados como el uso de seres humanos y otros recursos. **(CHARLES W, 2007).**

"Conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo." (**VILLENA, 2001).**

2.7.1.3.3 Objetivos de la gestión administrativa

- **Planeación:** determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.

Comprende:

a) Establecer los objetivos de la empresa.
b) Elegir un curso de acción para alcanzar los objetivos.
c) Iniciar las actividades necesarias para traducir los planes en acciones.
e) Replantear sobre la marcha para corregir deficiencias existentes.

- **Organización:** Es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

- **Ejecución:** Es una función de tal trascendencia, que algunos autores consideran que la administración y la dirección son una misma cosa.

- **Control:** es el proceso de asegurar el desempeño eficiente para alcanzar los objetivos de la empresa.

Implica los siguientes elementos:

a) Establecer metas y normas.
b) Comparar el desempeño medido contra las metas y normas establecidas.
c) Reforzar los aciertos y corregir las fallas.

Gráfico 4: Proceso Administrativo



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Gálvez C.

El Análisis de Gestión Administrativa se ha considerado como la técnica capaz de realizar el estudio y análisis de la organización, en cada una de sus áreas y proporcionar soluciones a las irregularidades halladas, por lo cual se considera que el conocimiento de la misma es indispensable para la formación académica y para el desarrollo profesional de los Administradores.

La Gestión Administrativa es una herramienta de desarrollo empresarial, que permite evaluar el grado de eficiencia y eficacia con el cual, los recursos humanos están cumpliendo la planificación, organización de los objetivos trazados por alta gerencia, con el propósito de corregir las deficiencias que pudieran existir, tener un mejoramiento continuo, optimizar la productividad y mejorara la utilización de los recursos disponibles, conforme a los procedimientos y políticas de una administración idónea.

2.7.2 Variable dependiente plan estratégico

2.7.2.1 Plan estratégico

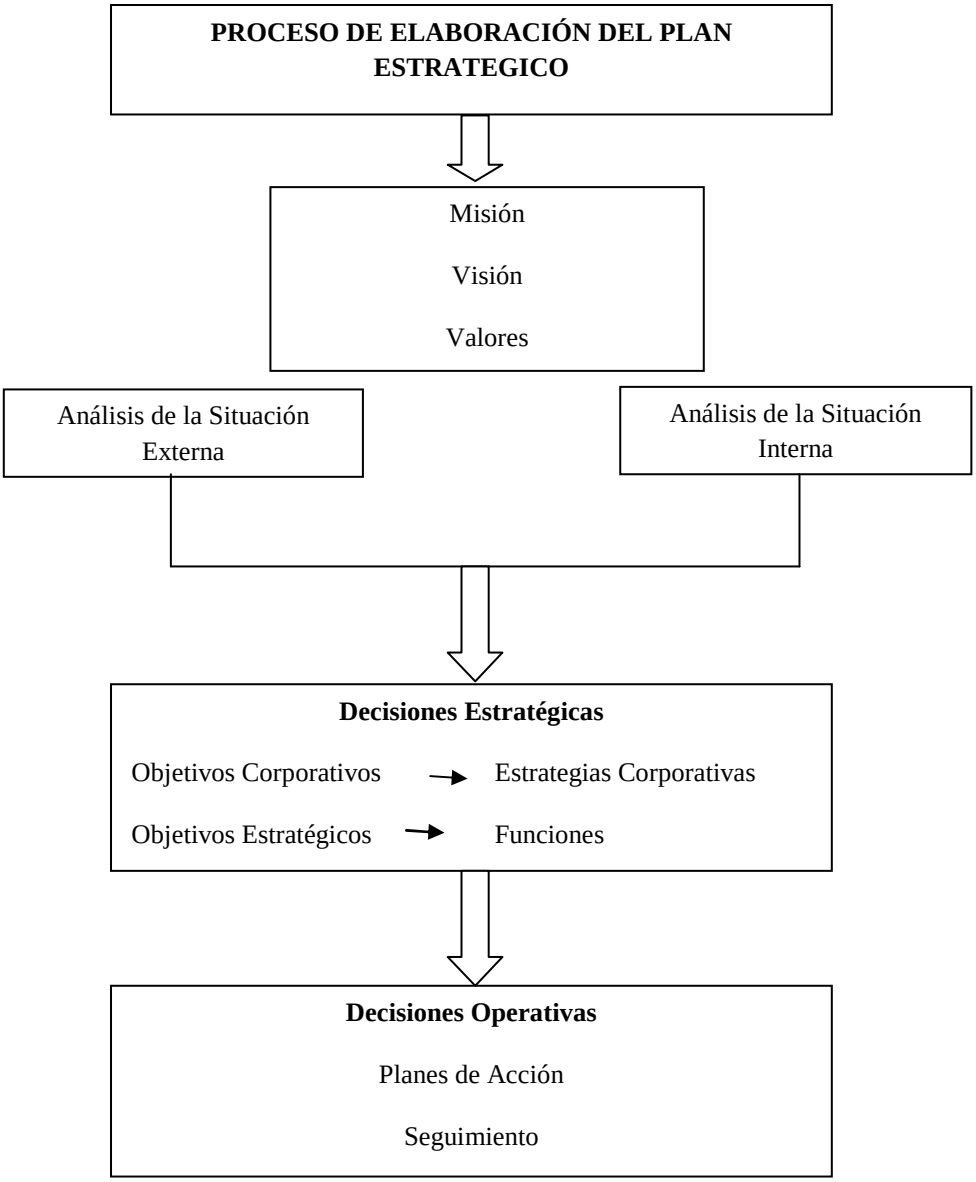
"El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva, reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años." **(http://www.wikipedia.org, 2006).**

"El plan estratégico es un documento formal en el que se intenta plasmar, por parte de los responsables de una compañía (directivos, gerentes, empresarios) cual será la estrategia de la misma durante un período de tiempo, generalmente de tres a cinco años, además señala que el plan estratégico es cuantitativo: establece las cifras que debe alcanzar la compañía, manifiesto: describe el modo de conseguirlas, perfilando la estrategia a seguir, y temporal: indica los plazos de los que dispone la compañía para alcanzar esas cifras." **(CHARLES W, 2007)**

2.7.2.1.1 Elaboración de un plan estratégico

Para abordar correctamente un plan estratégico es necesario profundizar diferentes etapas, basada en el análisis y en la toma de decisiones, podemos identificar dichas etapas como se detalla a continuación:

Gráfico 5: Proceso de elaboración del plan estratégico



Fuente: CHARLES W. Hill (2007)
Elaborado por: Gabriela Gálvez C.

- **Visión**

Define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización.

La misión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Para que existe la organización?

- **Misión**

Define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización.

La visión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años.

- **Valores**

Define el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional.

El objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

- **Análisis Situación Externa:**

Está constituida por factores o elementos que forman parte de la misma organización, además permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentar en una organización.

Oportunidades:

Son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que, una vez identificadas, pueden ser aprovechadas.

Amenazas:

Son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que es necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

- **Análisis Situación Interna:**

Se refiere a los elementos o factores que están fuera de la organización; pero que se interrelacionan con ella y la afectan ya sea de manera positiva o negativa.

El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente.

Fortalezas

Son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

Debilidades

Se refieren, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización.

El Análisis **DAFO**, también conocido como "**DOFA**" o "**FODA**", es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa, esta herramienta estratégica por excelencia es la más utilizada para conocer la situación real en que se encuentra la organización.

Los riesgos (combinación de fortalezas y amenazas) y los desafíos (combinación de debilidades y oportunidades), determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable.

A continuación, se presenta en la Tabla 2 La Elaboración del FODA.

Tabla 3: Análisis FODA

	FORTALEZAS	**DEBILIDADES**
ANÁLISIS INTERNO	Qué ventajas tiene la empresa? ¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra? ¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?	¿Qué se puede mejorar? ¿Que se debería evitar? ¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad? ¿Qué factores reducen las ventas o el éxito del proyecto?
	OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
ANÁLISIS EXTERNO	A qué buenas oportunidades se enfrenta la empresa? ¿De qué tendencias del mercado se tiene información? ¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado? ¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?	A qué obstáculos se enfrenta la empresa? ¿Qué están haciendo los competidores? ¿Puede algunas de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?

Fuente: RAMOS, Mario. (2005)
Elaborado por: Gabriela Gálvez C.

- **Objetivos Corporativos:**

Permiten especificar los propósitos de la Organización e identificar los aspectos que necesariamente se deben controlar y tomar en cuenta para que se

puedan lograr estos objetivos, con el fin de cumplir de la misión de la Institución.

- **Objetivos Estratégicos:**

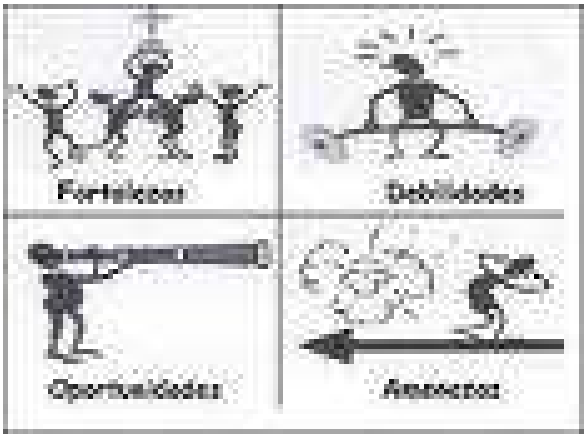
Son declaraciones que describen la naturaleza, al alcance, el estilo, los ideales y sueños de una organización para el mediano y largo plazo.

Cada Objetivo debe responder las siguientes preguntas:

- Que se quiere logar?
- Cuando se quiere logras?
- Como se sabrá si se ha logrado?

Los Objetivos Estratégicos se definen con base en lo establecido en la misión y en el FODA.

Gráfico 6: Análisis FODA



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Gálvez C.

- **Estrategias corporativas:**

Establece el propósito y alcance de la empresa. Su definición incluye dos decisiones trascendentales. La primera, tiene que ver con la Misión de la Empresa y la segunda, con la Definición del Negocio al que la empresa se dedica.

- **Plan de Acción:**

"Es una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo especifico, utilizando un monto de recursos asignados con el fin de lograr un objetivo dado. Es un espacio para discutir que, como, cuando y con quien se realizaràn las acciones." **(KROEGER, 2000)**

Es recomendable utilizar un cuadro de Plan de acción que contemple todos los elementos que a continuación mencionamos:

Tabla 4: Plan de acción

Actividades	Cuanto	Tiempo	Lugar	Recursos	Seguimientos	Logros

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Gálvez C.

- **Seguimiento:**

  El plan de acción no solo debe mostrar los indicadores medibles de los resultados, sino también, establecer bajo la responsabilidad de quien estará el seguimiento.

  Esto es trascendentalmente importante en la ejecución de un proyecto, ya que orienta al tomador de decisiones o a los principales protagonistas comprometidos con la planificación estratégica, para tomar decisiones oportunas que ubiquen el plan de manera efectiva sin sacrificar objetivos de gran alcance y recursos.

2.7.2.1.2 Proceso de planeación estratégica

Para iniciar un proceso de Planeación Estratégica de debe tener bien en claro en que es y en qué consiste. Algunos autores la define como un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr esas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias así obtener lo fines buscados, también es un proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados.

“La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base a una realidad entendida. Las empresas la definen como un proceso continuo, flexible e integral, que genera una capacidad de dirección.

Capacidad que da a los directivos la posibilidad de definir la evolución que debe de seguir su organización para aprovechar, en función de su situación interna, las oportunidades actuales y futuras del entorno". **(PÉREZ, 2005).**

"Es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles". **(PIMENTEL, 1999).**

"La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa". **(SALLENAVE, 1991).**

Para iniciar un proceso de Planeación Estratégica de debe tener bien en claro en que es y en qué consiste. Algunos autores la define como un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias, políticas para lograr esas metas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias así obtener lo fines buscados, también es un proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo, cómo, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados.

"La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base a una realidad entendida. Las empresas la definen como un

proceso continuo, flexible e integral, que genera una capacidad de dirección. Capacidad que da a los directivos la posibilidad de definir la evolución que debe de seguir su organización para aprovechar, en función de su situación interna, las oportunidades actuales y futuras del entorno". **(PÉREZ, 2005).**

"Es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles". **(PIMENTEL, 1999).**

2.7.2.1.3Administración estratégica

"Se ocupa de los aspectos dentro del proceso administrativo que se involucran con asegurar la viabilidad organizacional y que los recursos de la entidad, se adecuen al entorno de tal manera que se permita la eficiente realización de sus objetivos corporativos, utilizando cursos de acción con un riesgo aceptable". **(HERMIDA, 1992).**

"Es un plan describiendo a una organización y su medio en un punto especifico del tiempo en el futuro. Este PE describe el medio ambiente y las fuerzas que impactaran a la organización de afuera hacia adentro y de adentro hacia afuera. Delinea lo que la organización escoge hacer y come seria si logra estos objetivos". **(LÓPEZ, 2003).**

“La administración estratégica consiste en dos elementos; el plan estratégico que describe las condiciones deseadas para el futuro y el plan táctico, necesario para realizar en el presente el estado futuro deseado. La Planificación estratégica es la manera de considerar el riesgo, opciones y el impacto de las fuerzas del medio para incrementar las probabilidades de acierto, se debe trabajar con relación a los aspectos tecnológicos, sociales y políticos antes de considerar los económicos”. **(JARREN, 2004).**

“Es un tipo de procesos de planeación a través del cual los administradores, establecen el rumbo y los objetivos generales de la organización, formula una estrategia especifica planean y llevan a cabo la aplicación de la estrategia y por ultimo verifican los resultados y efectúan los resultados”. **(PORTER, 2004).**

“Proceso administrativo de crear una visión estratégica establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia y después con el transcurso del tiempo iniciar cualesquier ajustes correctivos en la visión los objetivos la estrategia o su ejecución que parezcan adecuados”. **(THOMPSON, 2006).**

“Proceso de administración que entraña que la organización prepare planes estratégicos y, después, actúe conforme a ellos.” Tal como se emplea en las definiciones anteriores, una estrategia apropiada es aquella que conviene mejor a las necesidades de una organización en un momento determinado”. **(STONER , 2004).**

La Administración Estratégica está compuesta por los siguientes elementos:

2.8 Planificación estratégica

2.8.1 ¿Qué es planificación?

"La planificación es un proceso continuo, flexible e integral, que genera una capacidad de dirección, además es un proceso en el cual se define los lineamientos estratégicos de la organización y se los desarrollo en guía detalladas para la acción". **(PÉREZ, 2005).**

2.8.1.1 ¿Que es la estrategia?

"El conjunto de decisiones fijadas en un determinado contexto o plano, que proceden del proceso organizacional y que integra misión, objetivos y secuencia de acciones administrativas en un todo independiente". **(ROVERE, 2008).**

2.8.1.2 Definición de planificación estratégica

"Es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercado". **(LÓPEZ, 2003).**

2.8.1.3 Proceso de la planificación estratégica

2.8.1.3.1 Análisis externo

Las empresas que operan en varios países deberán realizar el análisis externo para cada situación en particular. En un mundo de mercados globalizados es importante realizar el análisis internacional, por países o regiones, tanto para las empresas internacionales como para aquellas que operan en un solo país.

- Modelo de las cinco fuerzas de Porter

  "Se ha convertido en una herramienta utilizada para el análisis de la competencia en un sector o industria, en un determinado país o región". **(CÀCERES, 2006).**

  En el análisis de entorno general se puede incluir los ámbitos: económico, tecnológico, social político, físico y ambiental. A esto debemos añadir el entorno sectorial, que se refiere a los factores con los cuales interactúa la empresa en su sector: clientes, competidores proveedores y reguladores."

  "El conocimiento de esas fuerzas y de los factores que las determinan la permitirá a la empresa encontrar una posición en la industria donde competir exitosamente, y establecer las oportunidades y amenazas que se le presentan. De esta forma la organización podrá adaptarse mejor al ambiente de su industria y formular una estrategia exitosa."

2.8.1.3.2 Análisis interno

"Determina las fortalezas y debilidades de la empresa respecto a sus competidores y, a partir de ellas, evaluar su capacidad para aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas". **(CÁCERES, 2006).**

2.9 Proceso de Exportación

2.9.1 Exportar

"Es un régimen aduanero que permite la salida legal de mercancías del territorio nacional para uso o consumo en el mercado exterior". **(RENDON, 2005**).

"La exportación es un proceso que involucra tiempo, capacitación, inversión, adaptación de los productos a las exigencias de los mercados externos hacia los cuales se quiere llegar, entre otros". **(FUENTES, 2004).**

"Tiene su origen en el vocablo latino exportatio y menciona a la acción y efecto de exportar (vender mercancías a otro país)". **Diccionario de la Real Academia Española (RAE, 1990).**

"Son la salida de mercancías del territorio aduanero para su uso o consumo definitivo en el exterior. La exportación no está afectando al pago de tributos y, para efectos de control, dice que deberá ser puesta a disposición de la Aduana hasta que ésta autorice

la salida del medio de transporte en el que se enviará las mercancías al exterior". **(TREMONT, 2004).**

Por lo tanto se considera que una exportación es un bien o servicio que es enviado a otra parte del mundo con fines comerciales. El envió puede concretarse por distintas vías de transporte, ya sea terrestre, marítimo o aéreo.

2.9.2 Porque exportar?

Brinda la oportunidad ilimitada de crecimiento y consolidación de una empresa, proyectándola al mercado internacional, para hacerla más competitiva, disminuir el riesgo de depender de un solo mercado y así asegurar su existencia a largo plazo.

La actividad exportadora atrae consumidores globales lo cual aumenta la cantidad de clientes, y por ende también sus ganancias, así que podrá adquirir tecnología, materia prima o personal capacitado para brindar un producto o servicio de mejor calidad e igualmente afrontar la competencia en el mercado de proveedores internacionales.

2.9.3 Personas que intervienen en el proceso de exportación

1. **Exportador:** Es el que exporta o comercia con países extranjeros, enviando mercancías y productos del suyo.

2. **Agente Aduanero:** Es una persona capacitada y regida por las disposiciones de la ley, interviene ante las aduanas y receptorías, en los trámites y diligencias

relativos a la importación y exportación de mercaderías y demás operaciones aduaneras.

3. **Personal de las Fuerzas Armadas de Cooperación (Guardia Nacional):** Es una institución militar componente de las Fuerzas Armadas Nacionales junto con el Ejército, la Armada y la Aviación, que tiene misiones muy variadas que incluyen, entre otras, seguridad de puertos y aeropuertos, seguridad industrial, guardería de bosques y aguas, seguridad carcelaria, represión del contrabando y control de tránsito.

2.9.4 Ventajas y Riesgos que conlleva la exportación

- Ampliar la participación de la empresa en el mercado.
- Incrementar la producción, utilizando la capacidad ociosa.
- Reducir los riesgos, al no depender únicamente del mercado nacional.
- La calidad de los productos se mejora considerablente cuando este se adapta a los estándares.

2.9.5 Riesgos

- **Riesgos Legales:** usted puede involucrarse en negocios supuestamente atractivos que prometen hacerle rico de la noche a la mañana, sin embargo, estos no siempre son legales.

- **Riesgos Financieros:** Es posible que usted envié la mercadería y no reciba su pago, aquí puede presentarse dos situaciones: Usted no cumplió con los requerimientos del comprador (empaque, calidad) o bien la persona con quien hizo la negociación es deshonesta. Antes de cualquier negociación se debe investigar los contactos y solicitar referencias.

2.9.6 La Oferta exportable

"La oferta exportable se refiere a los productos con los que cuenta una empresa, que se encuentran en condiciones de ser exportados, y que además cuentan con potenciales mercados externos". **(FUENTES, 2004).**

"El concepto de oferta exportable va mas allá del producto en sí pues involucra también las capacidades económicas, financieras y de gestión de exportaciones de la empresa, Según el autor, **(TREMONT, 2005),** siendo éstas:

- **Capacidad instalada y/o disponibilidad de producto.-** Significa tanto la calidad como la capacidad de producción que tiene la empresa, lo cual

establece los volúmenes que podría mantener la empresa para fines de exportación.

- **Capacidad económica**.- Son los recursos propios con los que cuenta la empresa, los cuales establecen la capacidad que tiene ésta para atender pedidos por si sola. En base a esto se podrá fijar las políticas crediticias que podría aplicar la empresa a sus potenciales clientes.

- **Capacidad de financiamiento**.- Es el potencial que tiene la empresa para acceder a financiamiento, lo cual la faculta para atender operaciones que excedan su capacidad económica.

- **Capacidad de gestión de exportacione**s.- Son los recursos humanos con los que cuenta la empresa y su grado de especialización en operaciones de comercio internacional. Esto la habilita para realizar con éxito las operaciones que pudieran presentarse".

Se considera que el análisis de estos elementos definirá la real oferta exportable que posee la empresa, y está en condiciones de ofertar, ya que el comercio internacional, dada la gran competencia que existe hoy en día, exige cada vez más de los exportadores, es decir, mejores condiciones de pago, mejores condiciones de entrega, versatilidad para adaptar los productos a la demanda, entre otros.

2.9.7 Las técnicas de exportación

"Las técnicas de exportación pueden ser:

- **La Exportación Directa.-** Consiste en establecer contacto directo con el importador y realizar todo el proceso de la operación de exportación, esto involucra la utilización de mayores recursos, contar con una infraestructura adecuada (oficinas), contar con recursos humanos bien capacitados en comercio internacional y, además, con una red de contactos de proveedores de servicios a las exportaciones. Todo este proceso implica asumir los riesgos propios de toda operación de exportación, como por ejemplo, la ocurrencia de siniestros (incendios, desastres naturales, hundimiento del buque, entre otros), desde la producción en origen hasta la entrega de las mercancías en destino.

  En la exportación directa la empresa debe seleccionar el mercado a dónde quiere llegar, es decir, debe buscar clientes potenciales, lo deberá contactar y así negociar con ellos; enviar las mercancías y finalmente efectuar la cobranza.

- **La Exportación Indirecta.-** En este tipo de exportación, la empresa vende localmente sus productos a otra empresa, la que se encargará, por su cuenta y riesgo, de exportar el producto, ya sea como componente de otro más elaborado o sin hacerle modificación alguna ni incluirlo en otro producto. La ventaja de esta técnica radica en el menor monto de inversión requerido y menor tiempo para su recuperación, la menor exposición a riesgos como el no pago y la ocurrencia de siniestros; además de ofrecer la oportunidad de adquirir

experiencia e ir mejorando sus productos para poder incursionar en un futuro directamente en mercados externos. Se pueden realizar a través de subcontratación, consorcios de exportación, grupos exportadores y compañías comercializadoras conocidas internacionalmente como trading companies.

Esta técnica es utilizada generalmente por empresas de pequeña escala, que no cuentan con los recursos, la infraestructura ni los conocimientos adecuados que les permitan buscar compradores, negociar con ellos y efectuar todo el proceso que una exportación directa implica. **(FUENTES, 2004).**

2.10 Las flores ecuatorianas

"La actividad del cultivo de las flores en el Ecuador se inicia a partir de la década de los años setenta, pero, solo a partir del año 1.983, con un auge de 2 hectáreas sembradas, comenzó en realidad el desarrollo de la exportación de flores frescas". **(RIZZO, 2009).**

En el Ecuador el clima favorece el crecimiento de las flores ecuatorianas, sin embargo es de conocimiento general que el sector de Cayambe posee las mejores condiciones climatológicas para la producción de las mismas, pues, se ha considerado que tiene la mejor vida en percha hasta que sea vendida, situación que es muy valorada por los comerciantes de flores frescas a nivel nacional.

2.10.1 Superficie, clases y variedades sembradas

Las variedades mas rentables y apetecidas dentro de las clases de claveles son los siguientes: Clavel rojo, Nelson, Grand Gala, Red Velvet, First Red, Red Berlín, Black Magic, Anna, Pavaroti, Ravel, Peckoubo, Raphaela, Paradise, Sari, Versilla, Bianca, Tineke, Virginia, Yellow Succes, Aalmeer Gold, Papillon, Evolution, Konfetti, Larini, Rossini, Blue Bell, Super Disco y Timeless. Dentro de las gipsophilas la que mas se cultiva es la variedad Perfecta."

2.10.1.1 Manejo ambiental

Parte de la nueva cultura en todos los cultivos agrícolas, es participar en la realización de programas de manejo ambiental relacionados con mantener nuestras áreas de recursos naturales renovables tratando de coordinar sus acciones para que de ésta forma se impongan reglamentos claros para la obtención de los beneficios deseados disminuyendo los impactos ambientales. La intensidad de los impactos ambientales que pueda ocasionar este cultivo, depende del manejo del suelo durante sus ciclos de siembra, mantenimiento y cosecha". **(RIZZO, 2009).**

"Las diferentes densidades en un cultivo de flores comparten un espacio físico y constituyen una comunidad biológica que interactúan entre ellas, el uso de plaguicidas va alterar estas relaciones y causar impacto ambiental. Sin embargo, la actividad agrícola requiere el uso de fungicidas, bactericidas, insecticidas, nematicidas, acaricidas, roenticidas y otros plaguicidas, siendo los peligros asociados con los plaguicidas entre otros, los siguientes:

a) La baja biodegradabilidad., hace que su toxicidad, persista largo tiempo en el medio ambiente, especialmente los clorados y los fosforados con peligro de que lo absorba el organismo humano.

b) Crean resistencia a las plagas, lo que hace necesario aumentar frecuencias de aplicación.

c) Resurgimiento de plagas ya tratadas y de nuevas plagas, y

d) Afectan la polinización

No se puede descuidar el manejo ambiental por parte de los floricultores debe ser enmarcada en el cumplimiento de las disposiciones de materia ambiental establecidas en guías ambientales, a corto y largo plazo, emitidas por las autoridades competentes con el afán de que se pueda producir, y comercializar las diferentes variedades de flores sin alterar los principios de cuidado ambiental. (**ALLAN, 2005).**

2.10.2 Países competidores

“Mas de 80 países en el mundo se dedican a la explotación económica de las flores naturales, entre los que se destacan Holanda, Colombia, Italia, Israel, España, Kenya, Ecuador, Costa Rica y Etiopia. Nuestro país, a diferencia del los otros posee un clima propicio y excepcional para el cultivo durante todo el año lo que le permite mejores rendimientos de calidad en la producción.

- Colombia supera las 3.000 hectáreas de flores cuya mayoría se encuentra ubicada en la Sabana de Bogotá, en un extenso altiplano con una altitud de 2.600 m.s.n.m., y mantiene exportaciones superiores a US $ 600’000.000 anuales.

Se manifiesta que a pesar de la competencia existente en el mercado en relación al ámbito de la floricultura, uno de los factores más importantes, base de la actividad florícola ecuatoriana, son sus condiciones climáticas, caracterizadas por micro climas que permiten el desarrollo de una variedad importante de flores; por otro lado, la luminosidad que ofrece el Ecuador, gracias a su ubicación geográfica con respecto al sol, favorece la constitución fenotípica del producto- tallos largos, gran tamaño del botón, colores intensos, cualidades que han provisto al producto ecuatoriano de una diferenciación competitiva, con respecto a otros países productores como Colombia. **(Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador, 2009).**

2.10.3 Países consumidores

“El destino de las flores es muy variado, aunque se presenta una gran concentración en los países de EE.UU. (70%) y en los últimos años Rusia (12 %), antes de entrar en crisis. En la Unión Europea se destacan Holanda (6 %) Alemania (2%), Italia (4 %), luego, Canadá (2 %) entre otros.

- **EE.UU.:** Es el principal mercado de las flores frescas de Ecuador. Históricamente ha captado el 70 % de las exportaciones con una marcada preferencia de los cultivos de rosas, gypsophilas y claveles. EE.UU. también

es productor, pero, estacional y en los meses de invierno carece de abastecimiento sus mercados. El área que tiene cultivado es de 5.700 hectáreas cuya producción se encuentra concentrada en los gladiolos que representan el 40 % de la superficie sembrada, seguida de las rosas con 5.2% y los crisantemos con 2.3 %.

- **UNIÓN EUROPEA:** El comercio de flores se maneja a través de un dinámico y sofisticado sistema, donde las subastas constituyen el principal elemento de la cadena de distribución de las flores frescas**,** las que permiten que los vendedores lleguen al consumidor intermedio y final de una manera ágil y eficiente. Hay 15 subastas de flores en Europa y 9 en Holanda, que en conjunto dominan y determinan el comercio mundial, fijando el nivel de precios de cada transacción."

Hoy en día la Unión Europea demanda una gran cantidad de flores, por lo que cada día las diferentes empresa ecuatorianas deberán estar altamente calificadas para que puedan exportar en grandes cantidades, y así ser mejores que otras empresas de países vecinos, razón por la que todo el clima organizacional de Innovaflowers deberá estar a la par con la tecnología, ya que esta avanza a pasos agigantados, por lo que no pueden quedarse relegados en conocimientos, y por ende en su respectiva puesta en práctica. **(Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador, 2009).**

2.10.3.1 Gestión comercial

"Es la base de toda empresa cuyas actividades se encuentran relacionadas al marketing, la compra, venta y la producción de diferentes productos, además se encargará de todas las estrategias que se deben aplica**r** para que la empresa en cuestión tenga cierto nivel de éxito en el ámbito competitivo en el que se mueve". **(GUZMÁN, 2005)**

"Es un término usado para describir las disciplinas de negocios no técnicos de una empresa u organización, en particular la administración de los ingresos y gastos para generar un retorno financiero, en otras palabras la gestión Comercial es la identificación y desarrollo de oportunidades de negocio y la gestión rentable de los proyectos y contratos, de principio a fin". **(PÁEZ, 2001).**

"Un proceso complejo relativo a todas las funciones relacionadas con la producción, distribución y venta de bienes y servicios para satisfacer las necesidades del comprador y dar beneficios al vendedor". **(MARTÍNEZ, 2005).**

La gestión comercial da respuesta a las preguntas de quién, dónde, cuándo y cómo y su ejecución efectiva requiere del conocimiento de la distribución de los recursos, de su control así como la interacción con otros grupos en todos los niveles de actividad comercial.

2.10.3.2 Negocios internacionales

"Es la capacidad de Afrontar los retos y oportunidades de un mundo sin fronteras abarcan a las actividades comerciales que se desarrollan en más de un país". **(FREIRE, 2002).**

"Las transacciones privadas y gubernamentales que involucran a dos o más países". **(BERMÚDEZ, 2008).**

Se componen de dos partes principales:

- **Comercio Exterior:**

  Se refiere a las condiciones, formas y contenido que presenta el intercambio de bienes y servicios; exactamente, son las leyes y regulaciones nacionales para manejar el comercio internacional.

- **Comercio Internacional:**

  Se refiere a todas las operaciones comerciales, importaciones y exportaciones, inversión directa, financiación internacional, mercadeo, etc., Que se realizan mundialmente y en la cual participan las diferentes comunidades nacionales.

Las negociaciones Internacionales son elementales porque:

- La empresa obtiene un mayor posicionamiento competitivo.
- Se llevan a cabo nuevos negocios y el cliente adquiere mayor valor.
- Mejora la imagen de la empresa y de la marca.
- Se impulsa el intercambio de productos o servicios.
- Implica una ampliación del mercado interno.

2.10.3.2.1 Principios de los negocios internacionales

Ciertos principios de negociación internacional deben aplicarse cualquiera que sea el lugar del mundo en el que se negocia**,** es importante conocerlos ya que constituyen el armazón sobre el que cada negociador ira volcando los conocimientos y experiencias concretas que adquiere en su vida profesional.

Estos principios consisten en:

Tabla 5: Principios de los Negocios Internacionales

❖ Adoptar un enfoque ganador-ganador	❖ Comprender las diferencias entre negociación nacional e internacional.
❖ Conocer y aplicar el concepto de margen de maniobra en función de cada país.	❖ Tener en cuenta los elementos culturales del país en el que se negocia

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Gálvez C.

2.10.3.2.2 Etapas del proceso de negociación internacional

El conocimiento de las siguientes etapas ayuda a tener una visión completa del proceso y proporciona un esquema al que se incorporado las técnicas que se van a utilizar en cada de ellas, a continuación se describe brevemente cada una etapa y el objetivo principal que se persigue.

- **Toma de Contacto:** Identifica quien va a ser la empresa con la cual se va a negociar.

- **Preparación:** Incluye las gestiones que hay que realizar antes de sentarse en la mesa de negociaciones.

- **Encuentro:** Es el tiempo que transcurre, en la primera reunión que las partes utilizan para conocerse antes de negociar.

- **Propuesta:** Marca el inicio de la negociación propiamente dicha, se establece términos en los que se pretende realizar el negocio.

- **Discusión:** Consiste en el acercamiento de posiciones para llegar a un acuerdo, es la fase más intensa.

- **Cierre:** Es la fase de mayor incertidumbre y tensión, consiste en llegar a un acuerdo, o bien en abandonar la negociación.

Tabla 6: Etapas del proceso de negociación internacional

TOMA DE CONTACTO		
Elección forma de entrada	Identificación de empresas	Concertar entrevistas
PREPARACIÓN		
Delimitación de objetivos	Información	Asuntos a tratar
ENCUENTRO		
Primera Impresión	Información – necesidades	Presentación y argumentación
PROPUESTA		
Quien lo realiza?	Firme, flexible	Recepción de propuestas
DISCUSIÓN		
Tratamientos de Objeciones	Técnicas de Respuesta	Concesiones
CIERRE		
Requisitos	Tipos de Cierre	Acuerdos y Conclusiones

Fuente: RUIZ, Luis (2008)
Elaborado por: Gabriela Gálvez C.

2.10.3.3 INCOTERMS (Términos internacionales de comercio)

"Son normas internacionales uniformes para la interpretación de términos comerciales. Determinan el alcance de las cláusulas comerciales incluidas en un contrato de compra-venta internacional, solucionando los problemas derivados de las diversas interpretaciones que pueden darse según los países involucrados y

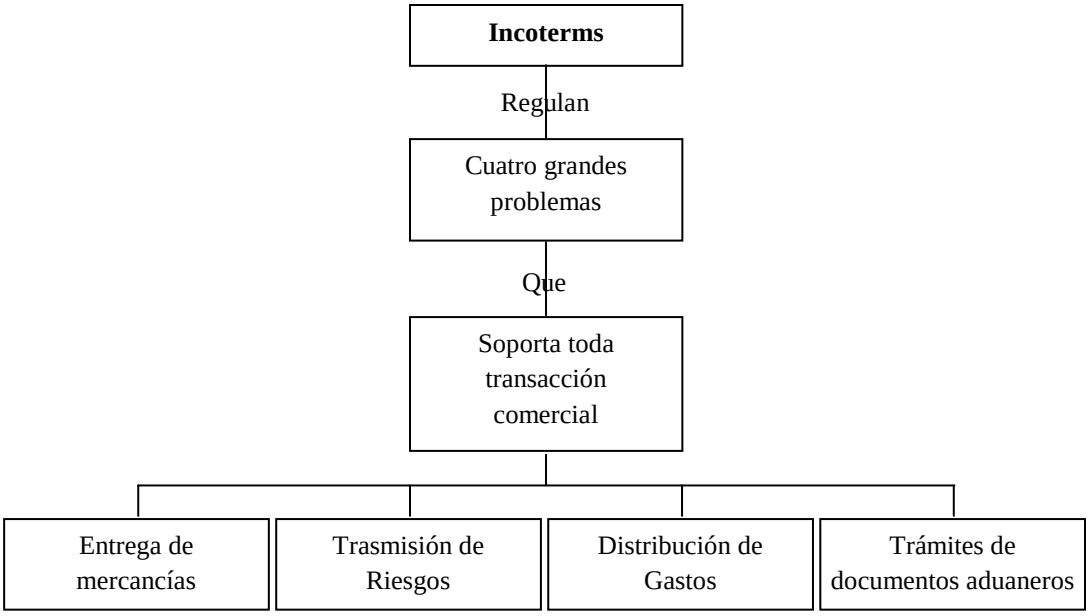
reduciendo las incertidumbres derivadas de las múltiples legislaciones, usos y costumbres". **(REYES, 2003).**

"Reglas para el uso y la interpretación de los términos más usados en el transporte internacional." **(http://www.wikipedia.org, 2001).**

"Son normas acerca de las condiciones de entrega de las mercancías. Se usan para dividir los costes de las transacciones comerciales internacionales, delimitando las responsabilidades entre el comprador y el vendedor, y reflejan la práctica actual en el transporte internacional de mercancías." **(CHABERT, 2007).**

Los INCOTERMS son el instrumento más importantes a la hora de realizar exportaciones e importaciones, ya que le permite a los comerciantes de diversos países entenderse los unos a los otros y de esta forma se facilita el comercio internacional.

Gráfico 7: Los Incoterms



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Gálvez C.

Según la CORPEI al realizar negociaciones internacionales las condiciones de entrega y pago de la mercancía deben definirse en el contrato de compraventa, preferiblemente seleccionando un Incoterm de la Cámara de Comercio Internacional.

Cada incoterms establece cuales son las obligaciones y derechos del comprador y vendedor para resolver cualquier problema de interpretación se deberá recurrir al manual de la Cámara de Comercio Internacional, los incoterms se aplica a la compraventa de mercancías tangibles y solo se refiere a la relación entres vendedores y compradores dentro de un contrato de compraventa, no se refiere a contratos de transporte seguro o financiamiento.

2.10.3.3.1 Categorización de los Incoterms

A continuación se presenta un listado que contiene los tipos de Incoterms clasificados en sus grupos respectivos:

GRUPO E:

EXW En fábrica

- EXW: El termino de mínima obligación para el vendedor. La mercancía se entrega en su taller, fábrica, etc. Sin despacharla ni cargarla.

GRUPO F:

FCA Franco transportista

- FCA: Vendedor despacha la mercancía al transportista elegido por el comprador, en el lugar convenido. Vendedor realiza trámites de exportación.

FAS Franco al costado del buque

- FAS: Vendedor debe entregar la mercancía al costado del buque, en el puerto acordado. Vendedor realiza trámites de exportación.

FOB Franco a bordo

- FOB: Vendedor debe entregar la mercancía sobrepasando la borda del buque en el puerto acordado. Vendedor hace el despacho en aduana para exportación.

GRUPO C:

CFR Coste y Flete

- CFR: Vendedor debe entregar la mercancía sobrepasando la borda del buque en el puerto acordado. Vendedor paga el valor del flete para que la mercancía llegue al puerto acordado y realiza los trámites de exportación.

CIF Coste, seguro y flete

- CIF: Vendedor debe entregar la mercancía sobrepasando la borda del buque en el puerto acordado. Vendedor paga costos, flete, un seguro marítimo con cobertura mínima y realiza trámites de exportación.

CPT Transporte pagado hasta

- CPT: Vendedor entrega la mercancía al transportista que el mismo designa, paga el valor del transporte para que la mercancía llegue al lugar acordado y realiza despacho aduanero para exportación.

CIP Transporte y seguro pagados hasta

- CIP: Vendedor entrega la mercancía al transportista que el mismo designa, paga el costo del transporte para poner la mercadería en el lugar acordado, contrata un seguro con cobertura mínima contra riesgo en el transporte y realiza los trámites de exportación.

GRUPO D:

DAF Entregada en Frontera

- DAF: Vendedor entrega la mercadería sobre el medio de transporte, sin descargarla, en un lugar de la frontera que haya definido con el importador y realiza los trámites de exportación.

DES Entregada sobre buque

- DES: Vendedor realiza los trámites de exportación y entrega la mercadería borde del buque, en el puerto de llegada acordado.

DEQ Entrega en Muelle

- DEQ: Vendedor realiza los tramites de exportación y debe entregar la mercadería descargada en el muelle del puerto de llegada acordado.

DDU Entregada derechos no pagados

- DDU: Vendedor realiza los trámites de exportación y entrega la mercadería sobre el medio de transporte utilizado-sin descargarla- en el destino acordado.

DDP Entregada derechos pagados

- DDP: Vendedor entrega la mercadería sobre el medio de transporte utilizado -sin descargarla- en el destino acordado. Realizando además los tramites de exportación e importación, en el país comprado.

2.11 Glosario de Términos

A

Aforo: Acto de la administración aduanal que consiste en revisar la calidad, cantidad, peso, valor, etc. de la mercancía que se importa o exporta para determinar los impuestos que deben pagarse por ella.

Aduana: Es una oficina pública de constitución fiscal establecida generalmente en costas y fronteras. Su objetivo es registrar el tráfico internacional de mercancías que se importan y exportan desde un país concreto y cobrar los impuestos que establezcan las aduanas.

Arancel: Es un impuesto o gravamen que se aplica a los bienes que son objeto de importación o exportación.

C

Calidad: Es herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que esta sea comparada con cualquier otra de su misma especie.

Canales de Distribución: Canales o medios a través de los cuales vendemos u ofrecemos nuestros productos a los consumidores.

Cliente: Persona que ya ha comprobado nuestros productos o adquirido nuestros servicios; se diferencia de un “consumidor”, en que el consumidor no necesariamente nos ha comprado o adquirido nuestros productos o servicios.

Consumidor: Persona que consume y demanda bienes o servicios, pero que no necesariamente ha comprado o adquirido nuestros bienes o servicios, a diferencia de un “cliente”, quien es un consumidor que si lo ha hecho.

Comercio Exterior: Intercambio de bienes y servicios entre países, permite a un país especializarse en la producción de los bienes que fabrica de forma eficiente, con menores costos.

D

Demanda: Volumen total en términos físicos o monetarios de uno o varios productos, que es demandado por un mercado para un periodo de tiempo determinado.

E

Estrategia: Técnica y conjunto de actividades destinadas a conseguir un objetivo.

Exportaciones: Es cualquier bien o servicio enviado a otra parte del mundo, con propósitos comerciales.

F

Frontera: Es una franja de los territorios situada en torno a los límites internacionales.

Flete: Precio que ha de pagarse por el alquiler de un barco, avión o por la carga transportada.

Floricultura: Es la disciplina de la horticultura orientada al cultivo de flores y plantas ornamentales en forma industrializada para uso decorativo.

G

Gestión: Ejecuta todas aquellas órdenes planificadas por la administración, en este caso, de empresas.

M

Mayorista: Es quien compra productos en cantidad, para luego venderlos también en cantidad a los minoristas o detallistas; un negocio o empresa hace uso de un mayorista o distribuidor, cuando tiene una gran cantidad de minoristas o clientes, o estos se encuentran dispersos geográficamente y, por tanto, la venta directa se convierte en un canal de difícil manejo y alto costo.

N

Nicho de mercado: Segmento o área de marcado que todavía no ha sido cubierto (demanda insatisfecha).

P

Proceso: Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

S

Sistema: Es un objeto compuesto cuyos componentes se relacionan con al menos algún otro componente.

T

Toma de decisión: Proceso para identificar y seleccionar un curso de acción para resolver un problema específico.

CAPÍTULO III

3 METODOLOGÍA

3.1 Modalidad básica de la investigación

El diseño de la investigación estará de acuerdo con las modalidades de la investigación: de campo, documental-bibliográfica y experimental.

3.1.1 Investigación de campo

En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos, es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos.

Por tanto se recurrió al lugar de los hechos de la Empresa Florícola Innovaflowers, lugar del problema, con el único propósito de observar los acontecimientos y obtener la investigación de acuerdo a los objetivos planteados para su estudio pertinente.

3.1.2 Investigación documental-bibliográfica

Esta investigación se basa en datos obtenidos de diversas fuentes bibliográficas como: libros, textos, revistas, publicaciones en internet y otros documentos

específicos al tema, es fundamental porque se constituye en el punto de partida para cualquier otro estudio.

De esta manera, el presente trabajo se sustenta en la recolección de información referente al Plan Estratégico.

3.2 Nivel o tipo de investigación

El nivel o tipo de investigación en el que se desarrolla el presente estudio es el siguiente:

3.2.1 Investigación experimental

En esta investigación se identificará las características del problema que el investigador tiene que trabajar en el ámbito de estudio, a fin de controlar y darse una respuesta factible y cuantitativa que permita saber si el plan estratégico aplicado dio los resultados plasmados y esperados.

3.2.2 Investigación correlacional

Un Plan Estratégico aplicado en el proceso del tiempo de exportación permitirá el desarrollo empresarial, se logrará una dirección estratégica con integración e intuición al análisis de costos; esto coadyuvará al proceso de la orientación estratégica elevando los niveles jerárquicos y sobre todo al incursionamiento y penetración de mercado con la exportación de claveles, es decir con una visión de

calidad en su exportación de calidad, existe una estrecha relación con la variable independiente y la variable dependiente, eso significa que una varía cuando varía la otra. La correlación puede ser positiva o negativa.

3.2.3 Investigación descriptiva

El propósito de esta investigación es que el investigador describa las situaciones y eventos: es decir, como se manifiestan determinados fenómenos, buscando especificar las propiedades de las personas o grupos.

El método descriptivo en la investigación, se lo utiliza para describir la ausencia de un Plan Estratégico y su incidencia en la empresa Innovaflowers.

3.3 Investigación explicativa

La investigación explicativa permite determinar un estudio altamente estructurado a partir del descubrimiento de las causas y la detección de los factores de comportamiento de la población en estudio.

En la presente investigación se detecto el comportamiento de los clientes y directivos a partir del descubrimiento de las causas del cambio en el mercado internacional Moscú (Rusia) acerca de la exportación de claveles.

3.4 Técnicas e instrumentos de recopilación de información

Hemos aplicado las dos Técnicas de Información que a continuación detallamos:

3.4.1 Entrevista

Se aplicó la técnica de la entrevista, ya que de esta manera se pudo obtener una comunicación interpersonal establecida entre investigador y el sujeto de estudio, a fin de obtener respuestas verbales a los interrogantes planteados sobre el tema propuesto.

3.4.2 Encuesta

Es una técnica que está conformada de un grupo de preguntas que se dirigen a un segmento de personas específicas permite conocer sus opiniones, inquietudes, gustos y preferencias entre otras cosas.

La encuesta por lo regular está conformada de preguntas cerradas con respuestas de opción múltiple que permite recolectar la información, registrándola adecuadamente para su respectiva tabulación e interpretación, a través de este método se obtiene la información de los sujetos de estudio, proporcionados por ellos mismos, sobre opiniones, actitudes o sugerencias, el instrumento utilizado para la encuesta fue el Cuestionario.

3.4.2.1 Población y muestra

"Una población es la totalidad de individuos o elementos en los cuales puede presentarse determinadas características susceptibles a ser estudiadas, la población puede ser finita o infinita". **(LEVIN, 1996).**

No se consideró, ningún tipo de muestra, debido a que se trabajó con el universo, así:

Tabla 7: Población

ESTRATOS	UNIDADES DE ANÁLISIS	PERSONAS ENCUESTADAS
Directivos (Entrevistas)	Florícola Innovaflowers	2
Clientes Externos (Encuestas)	Promedio de clientes al mes	20
	TOTAL	**22**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Gálvez C.

Por lo tanto, el total de implicados a quienes se les realizó la encuesta fue de **22** personas.

Se aplicará como instrumento de investigación la entrevista (Directivos) y la encuesta (clientes externos) pues permitirá obtener información relevante que será reflejado en la propuesta al diseñar el Plan Estratégico para la Emprea Florícola Innovaflowers a fin de optimizar el proceso de Exportación de Claveles para la ciudad de Moscú (Rusia).

CAPÍTULO IV

4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Para poder analizar los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los directivos de la empresa Innovaflowers, se procedió a tabular la información mediante el programa Excel 2007, y por ende a interpretar los resultados, como se muestra a continuación:

ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA

FLORÍCOLA INNOVAFLOWERS



Ing. Stalin Moya

Gerente General

1. **¿Qué flores considera que prefiere adquirir el mercado ruso?**

   a.- Ecuatorianas (x)

   b.- Colombianas

   c.- Peruanas

2. **¿Qué características tienen en cuenta los clientes de la ciudad de Moscú (Rusia) a la hora de adquirir flores ecuatorianas?**

   a.- Durabilidad en jarrón (x)

   b.- Consistencia en color

   c.- Variedad del producto

   d.- Marca

   e.- Precio

   f.- Otros

3. **¿La empresa Innovaflowers ofrece claveles de calidad a los clientes externos de la ciudad de Moscú (Rusia)?**

   Si (x) Parcialmente ( ) No ( )

4. **Señale el grado de satisfacción que tiene en cuanto a variedad, diseño y embalaje del producto que le ofrece la empresa?**

   Satisfecho (x) No satisfecho ( )

5. **¿Cree Usted que es suficiente la cantidad de claveles que se oferta a los clientes externos de la ciudad de Moscú (Rusia)?**

   Eficientemente (x) Regularmente ( ) Deficientemente ( )

6. **¿Cómo considera que se está desarrollando el proceso de exportación de claveles para la ciudad de Moscú (Rusia)?**

   Eficientemente (x) Regularmente ( ) Deficientemente ( )

7. **¿Considera necesario que en la ciudad de Moscú (Rusia) exista una comercializadora de la Empresa Innovaflowers?**

   Si (x) No ( )

8. **Si su respuesta fue positiva en la anterior pregunta responda: ¿La empresa estaría dispuesta a implementar un futuro una comercializadora, considerando el costo que esto implica?**

   Si (x) No ( )

9. **¿Tiene conocimiento de lo que es un Plan Estratégico?**

   Si (x) No ( )

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA

FLORICOLA INNOVAFLOWERS



Cristina Martínez

Asistente de Gerencia

1. **¿Qué flores considera que prefiere adquirir el mercado ruso?**

   a.- Ecuatorianas (x)

   b.- Colombianas

   c.- Peruanas

2. **¿Qué características tienen en cuenta los clientes de la ciudad de Moscú (Rusia) a la hora de adquirir flores ecuatorianas?**

   a.- Durabilidad en jarrón

   b.- Consistencia en color (x)

   c.- Variedad del producto

   d.- Marca

   e.- Precio

   f.- Otros

3. **¿La empresa Innovaflowers ofrece claveles de calidad a los clientes externos de la ciudad de Moscú (Rusia)?**

   Si ( ) Parcialmente (x) No ( )

4. **Señale el grado de satisfacción que tiene en cuanto a variedad, diseño y embalaje del producto que le ofrece la empresa?**

   Satisfecho ( ) No satisfecho (x)

5. **¿Cree Usted que es suficiente la cantidad de claveles que se oferta a los clientes externos de la ciudad de Moscú (Rusia)?**

   Eficientemente ( ) Regularmente (x) Deficientemente ( )

6. **¿Cómo considera que se está desarrollando el proceso de exportación de claveles para la ciudad de Moscú (Rusia)?**

   Eficientemente ( ) Regularmente (x) Deficientemente ( )

7. **¿Considera necesario que en la ciudad de Moscú (Rusia) exista una comercializadora de la Empresa Innovaflowers?**

   Si (x) No ( )

8. **Si su respuesta fue positiva en la anterior pregunta responda: ¿La empresa estaría dispuesta a implementar un futuro una comercializadora, considerando el costo que esto implica. ?**

   Si (x) No ( )

9. **¿Tiene conocimiento de lo que es un Plan Estratégico?**

   Si (x) No ( )

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES EXTERNOS (CIUDAD DE MOSCU) DE LA EMPRESA FLORÍCOLA INNOVAFLOWERS

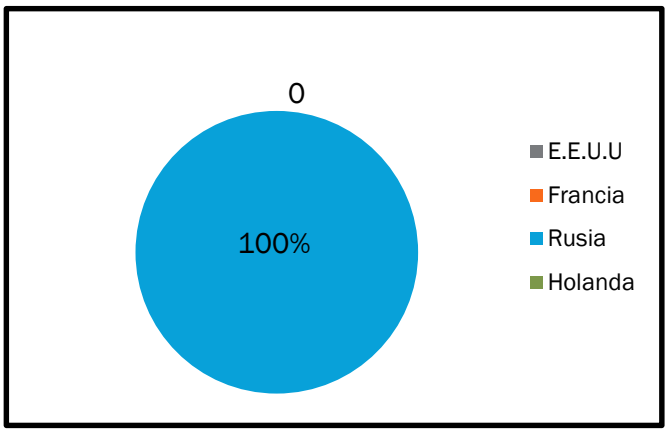
1. **¿Indique el país en el que se encuentra ubicado su empresa?**

Tabla 8: Pregunta 1

ITEM	CANTIDAD	PORCENTAJE
E.E.U.U.	**0**	**0%**
Francia	**0**	**0%**
Rusia	**20**	**100%**
Holanda	**0**	**0%**
Total	**20**	**100%**

Fuente: Encuesta realizada
Elaborado por: Gabriela Gálvez C.

Gráfico 8: Pregunta 1



Fuente: Encuesta realizada
Elaborado por: Gabriela Gálvez C.

Interpretación:

De acuerdo al estudio realizado podemos observar que Rusia tiene un mayor porcentaje equivalente del 100%, para la empresa florícola Innovaflowers, los

porcentajes están representados como clientes ubicados en Rusia, con los cuales se seguirá manteniendo relaciones comerciales.

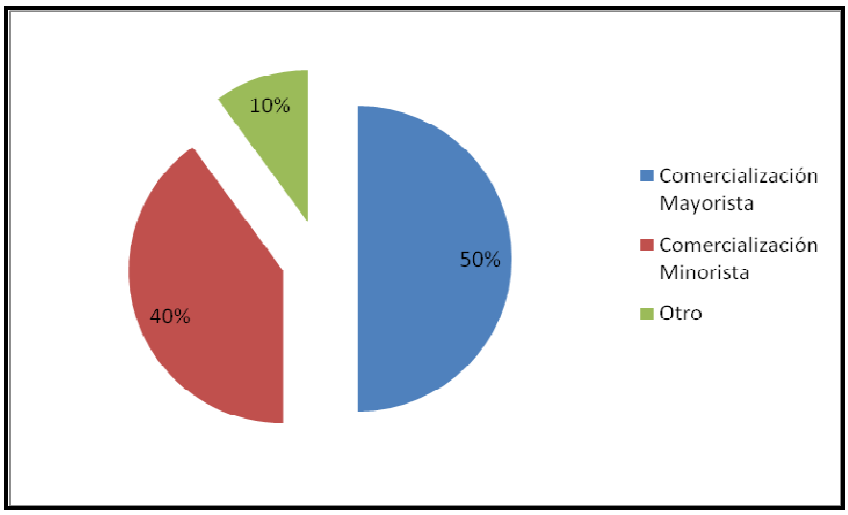
2. ¿Indique la actividad a la que se dedica su empresa?

Tabla 9: Pregunta 2

ITEM	CANTIDAD	PORCENTAJE
Comercialización Mayorista	10	50%
Comercialización Minorista	8	40%
Otro	2	10%
Total	**20**	**100%**

Fuente: Encuesta realizada
Elaborado por: Gabriela Gálvez C.

Gráfico 9: Pregunta 2



Fuente: Encuesta realizada
Elaborado por: Gabriela Gálvez C.

Interpretación:

Dentro del estudio podemos mencionar que en las dos empresas encuestadas el 50% de ellas se dedican a actividades de comercialización mayorista, y seguido

con un 40% empresas dedicadas a la comercialización minorista y el 10% enfocado a otras actividades, Innovaflowers cuenta con un porcentaje significativo de posibles compradores, pues cuenta con un mercado amplio para la comercialización de claveles a nivel internacional.

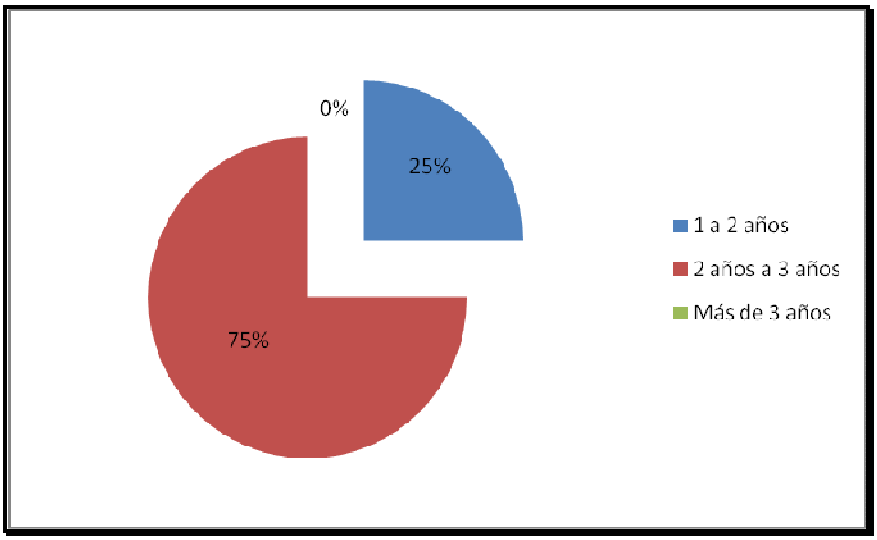
3. ¿Cuánto tiempo es usted Cliente de Innovaflowers?

Tabla 10: Pregunta 3

ITEM	CANTIDAD	PORCENTAJE
1 a 2 años	5	25%
2 años a 3 años	15	75%
Más de 3 años	0	0%
TOTAL	**20**	**100%**

Fuente: Encuesta realizada
Elaborado por: Gabriela Gálvez C.

Gráfico 10: Pregunta 3



Fuente: Encuesta realizada
Elaborado por: Gabriela Gálvez C.

Interpretación:

De los resultados obtenidos en las encuestas realizadas, podemos indicar que con un porcentaje del 75% la empresa tiene con una trayectoria promedio de 2 años a 3 años en el mercado, por lo que demuestra su confiabilidad con la empresa, y con un 25 % la empresas cuya trayectoria promedio es de 1 año a 2 años en el mercado, y con un 0% la empresa no posee una trayectoria de más de tres años, para Innovaflowers, las posibles negociaciones que se puedan entablar con los clientes potenciales serán realizadas con mayor facilidad, por la calidad del producto que se oferta y con los clientes actuales el compromiso de llevar un proceso de mejora continua al producto.

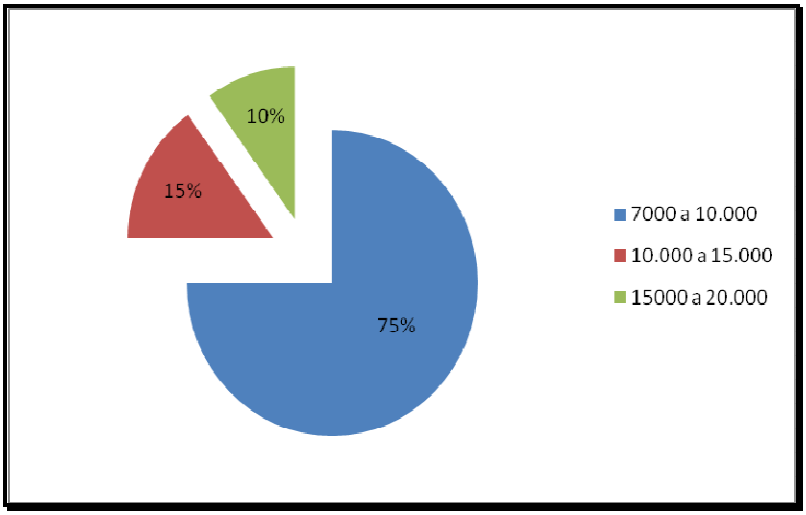
4. **¿Indique el monto de Compra de Claveles importados por su empresa anualmente?**

Tabla 11: Pregunta 4

ITEM	CANTIDAD	PORCENTAJE
7000 a 10.000	15	75%
10.000 a 15.000	3	15%
15000 a 20.000	2	10%
Total	**20**	**100%**

Fuente: Encuesta realizada
Elaborado por: Gabriela Gálvez C.

Gráfico 11: Pregunta 4



Fuente: Encuesta realizada
Elaborado por: Gabriela Gálvez C.

Interpretación:

Las empresas encuestadas su rango de compra de claveles anuales se define con un 75% que importan entre 7000 a 10.000 tallos, el 15 % para las empresas que importa entre 10.000 a 15.000; y el 10% para las empresas que se encuentra 15.000 a 20.000 Para la Florícola Innovaflowers representa un claro panorama de que existe demanda del producto, por lo cual se cuenta con mercado al cual abarcar.

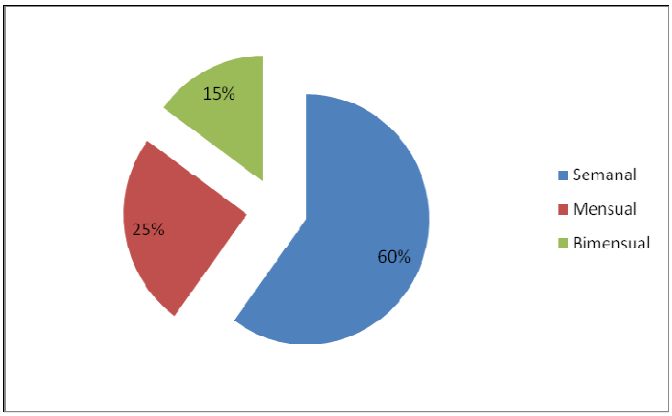
5. ¿Con que frecuencia realiza compras de claveles en Innovaflowers?

Tabla 12: Pregunta 5

ITEM	CANTIDAD	PORCENTAJE
Semanal	12	60%
Mensual	5	25%
Bimensual	3	15%
Total	**20**	**100%**

Fuente: Encuesta realizada
Elaborado por: Gabriela Gálvez C.

Gráfico 12: Pregunta 5



Fuente: Encuesta realizada
Elaborado por: Gabriela Gálvez C.

Interpretación:

De acuerdo a las encuestas realizadas la frecuencia de compra se ve reflejada con un 60% aquella empresa que realiza sus adquisiciones semanalmente, con un 25% aquella que lo realiza mensualmente, y con un 15% aquella que lo realizan Bimensual, para la empresa Innovaflowers ratifica que existe demanda para el producto, lo que representa una oportunidad rentable para la empresa.

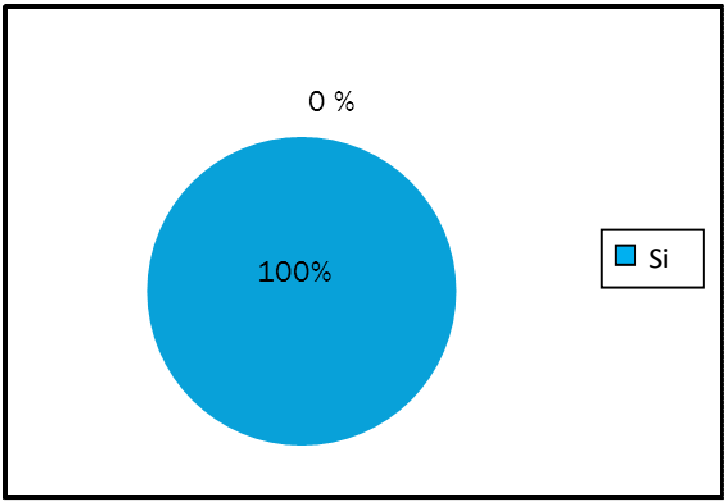
6. ¿Su primera alternativa para adquirir Claveles es Ecuador?

Tabla 13: Pregunta 6

ITEM	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	**20**	**100%**
No	**0**	**0 %**
Total	**20**	**100%**

Fuente: Encuesta realizada
Elaborado por: Gabriela Gálvez C.

Gráfico 13: Pregunta 6



Fuente: Encuesta realizada
Elaborado por: Gabriela Gálvez C.

Interpretación:

Con una amplia aceptación del 100%, las empresas encuestadas estarían dispuestas a adquirir claveles provenientes de Ecuador, lo que representa una latente oportunidad de abarcar dicho mercado con productos de la empresa.

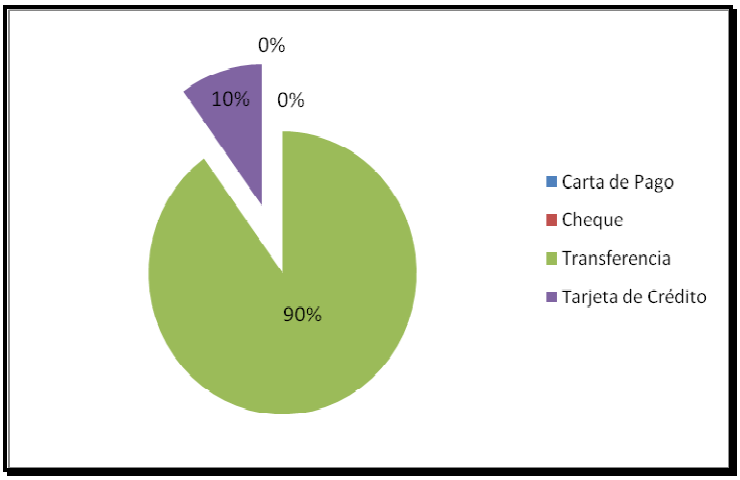
7. La forma de pago utilizada para la importación es mediante:

Tabla 14: Pregunta 7

ITEM	CANTIDAD	PORCENTAJE
Carta de Pago	0	0%
Cheque	0	0%
Transferencia	18	90%
Tarjeta de Crédito	2	10%
Total	**20**	**100%**

Fuente: Encuesta realizada
Elaborado por: Gabriela Gálvez C.

Gráfico 14: Pregunta 7



Fuente: Encuesta realizada
Elaborado por: Gabriela Gálvez C.

Interpretación:

De acuerdo al estudio realizado, la forma más usual de pago que tienen las empresas es con un 90% mediante transferencias bancarias, seguida con un 10% que lo realizan mediante crédito pre establecido con la empresa.

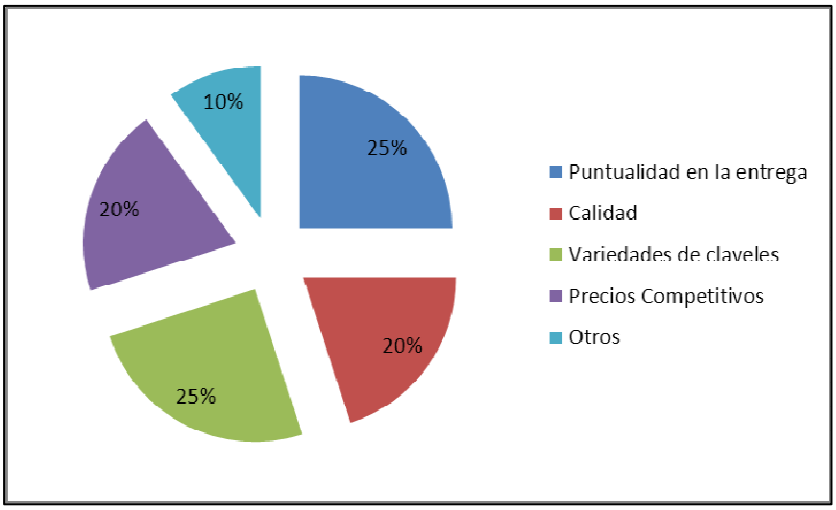
8. De acuerdo a las siguientes características porque prefiere adquirir claveles ecuatorianos en Innovaflowers?

Tabla 15: Pregunta 8

ITEM	CANTIDAD	PORCENTAJE
Puntualidad en la entrega	5	25%
Calidad	4	20%
Variedades de claveles	5	25%
Precios Competitivos	4	20%
Otros	2	10%
Total	**20**	**100%**

Fuente: Encuesta realizada
Elaborado por: Gabriela Gálvez C.

Gráfico 15: Pregunta 8



Fuente: Encuesta realizada
Elaborado por: Gabriela Gálvez C.

Interpretación:

Se puede evidenciar de acuerdo al estudio realizado que del 100% de los encuestados, el 25% prefiere adquirir claveles ecuatorianos en Innovaflowers tanto por la puntualidad en la entrega como por la variedad de claveles existentes

en la población, el 20% lo hace de acuerdo a la calidad y a los precios competitivos que ofrece, y correspondiente al 10% otros (Tamaño, durabilidad, etc.).

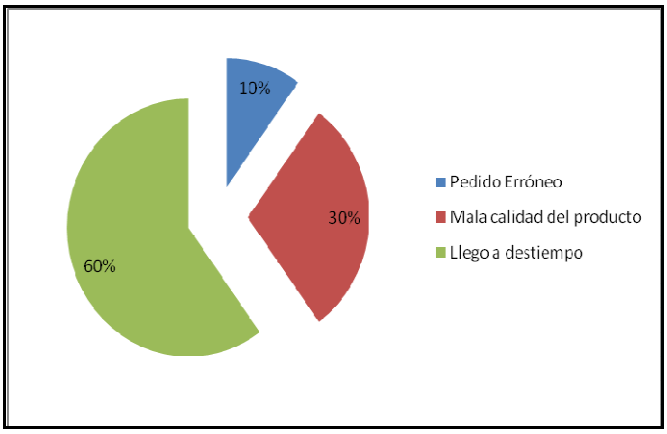
9. ¿Cuándo Usted realiza una devolución, lo hace por?

Tabla 16: Pregunta 9

ITEM	CANTIDAD	PORCENTAJE
Pedido Erróneo	2	10%
Mala calidad del producto	6	30%
Llego a destiempo	12	60%
Total	**20**	**100%**

Fuente: Encuesta realizada
Elaborado por: Gabriela Gálvez C.

Gráfico 16: Pregunta 9



Fuente: Encuesta realizada
Elaborado por: Gabriela Gálvez C.

Interpretación:

Por medio del Estudio se identificó que del 100% de las encuestas, el 60% correspondiente a la mayoría de los clientes realizan sus devoluciones del

producto cuando el clavel llega a destiempo; el 30% lo hace cuando el producto llega en mala calidad, y solo 10% realiza la devolución en caso de que le haya llegado el pedido erróneo.

CAPÍTULO V

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- Los resultados obtenidos tanto de las encuestas como de la entrevista permitió conocer la realidad a nivel del ámbito Directivo y de los clientes externos para poder tener un conocimiento sobre las fortalezas y debilidades que exista en esta relación a su proceso de producción y exportación de claveles hacia la ciudad de Moscú (Rusia).

- La implementación de un Sistema de Gestión de Calidad ayudará a la empresa a ser más competitiva en el mercado.

5.2 Recomendaciones

- Los directivos de la empresa florícola Innovaflowers deberían apoyar el desarrollo del Plan Estratégico que se propone en el presente trabajo investigativo ya que servirá al cumplimiento de los objetivos propuestos de la empresa, obteniendo resultados favorables para su clima organizacional y la toma de decisiones en beneficio de la misma.

- Los directivos de Innovaflowers deberían convocar como mínimo a una reunión cada tres meses a reuniones al personal del área de producción para dialogar sobre el desarrollo productivo empresarial.

- Se debería dar a conocer a todo el personal de la empresa sobre lo que es y la importancia que representa un Sistema de Gestión de Calidad, para que se puedan sentir familiarizados y sobre todo actualizados con las nuevas tecnologías que exigen calidad en los procesos de producción de flores.

CAPÍTULO VI

6 PROPUESTA

6.1 Título

Plan Estratégico para la Empresa Florícola Innovaflowers y su incidencia en el proceso de Exportación de claveles para la ciudad de Moscú (Rusia).

6.1.1 Introducción

El presente estudio tiene como objetivo diseñar un plan estratégico para la empresa Florícola Innovaflowers, implementando estrategias para lograr un posicionamiento en el mercado meta exterior y el desarrollo de la organización.

El sector floricultor es altamente competitivo por lo que se considera fundamental para una florícola Innovaflowers diseñar un Plan Estratégico, el cual permita conocer a ciencia cierta la posición actual en la que se encuentra la empresa, sus proyecciones a futuro, la selección optima de los productos que se van a entregar al mercado de Moscú-Rusia y la elaboración de métodos de control que midan la eficiencia de las actividades para que la organización pueda tener una ventaja competitiva.

El clavel ha sido considerado como una de las especies más representativas de la floricultura nacional, junto con crisantemos, gladiolos, ilusiones y rosas. El cultivo

del clavel se realiza en invernaderos o al aire libre. Es un cultivo intensivo cuya explotación se puede realizar en pequeñas superficies permitiendo su utilización dentro de rotaciones hortícolas.

En este trabajo se formula una propuesta de Planificación Estratégica en la Florícola Innovaflowers, que permita combinar adecuadamente las estrategias las cuales son herramientas que permitirán lograr objetivos de crecimiento y supervivencia en el mercado, definiendo directrices para que los miembros de la empresa (clientes, trabajadores, entre otros.) sepan hacia donde se quiere llegar.

6.1.2 Justificación

Para la Florícola Innovaflowers, es fundamental que cuente con herramientas que guíen los pasos de la empresa, para tener un crecimiento sustentable y sostenible.

El diseño de un Plan Estratégico, ayudará en principio a definir y establecer lineamientos concretos con los cuales una empresa debe regirse, como son el establecer: ¿Quiénes somos? (Misión), ¿Hacia dónde queremos llegar? (Visión) y ¿Como lo vamos hacer? (Objetivos Estratégicos).

Este trabajo permitirá coordinar y aprovechar las fortalezas de la empresa y las oportunidades que se presentan en el entorno, superar sus debilidades y afrontar las amenazas minimizando su impacto, definiendo proyectos estratégicos y estableciendo estrategias orientadas a la consecución de los objetivos, misión y visión empresarial.

La optimización de los procesos es obtener los mayores beneficios con los mínimos costes, esto ayudara a la empresa a mejorar el manejo de recursos, agilitar los procesos de exportación y sobre todo a ser más eficaces.

Así de esta manera los resultados que tendrá la Florícola Innovaflowers se verán reflejados por la demanda y aceptación de nuestro producto tanto a nivel nacional como internacional.

6.1.3 Misión

Crear y mantener éxito comercial rentable y responsable a nivel local e internacional, cultivando y comercializando claveles de alta calidad y alcanzando la satisfacción de nuestros clientes, convirtiéndose en una empresa dinámica creativa e innovadora hacia la consecución de los fines comunes.

6.1.4 Visión

La empresa en cinco años estará posicionada en el mercado a nivel nacional e internacional a través de la producción y exportación de claveles de calidad de diferentes tipos, desarrollando técnicas de cultivo y comercialización, generando de esta manera riqueza y fuentes de trabajo que fomenten el crecimiento y seduzcan las exigencias de los clientes y creen una lealtad hacia la empresa Florícola Innovaflowers.

6.1.5 Logotipo de la empresa

Gráfico 17: Logotipo de la empresa



Fuente: Florícola Innovaflowers
Elaborado por: Gabriela Gálvez C.

6.1.6 Objetivos

6.1.6.1 Objetivo general

Diseñar un Plan Estratégico para la empresa Florícola Innovaflowers y su incidencia en el proceso de exportación claveles para la ciudad de Moscú-Rusia.

6.1.6.2 Objetivos específicos

- Definir la misión y la visión organizacional de la Florícola Innovaflowers..
- Plantear objetivos estratégicos.

6.1.6.3 Valores de la empresa

- **Calidad:** Ofrecer un servicio en el cual se cumpla todas las necesidades esperadas por el cliente.

- **Servicio:** Estar siempre dispuesto a responder a las necesidades del cliente, con colaboración y respeto.

- **Lealtad:** Generar sentido de pertenencia tanto de los trabajadores como los clientes generando compromiso, confianza y lealtad hacia la organización.

- **Honestidad:** Desarrollar un trabajo con transparencia, informando la situación de cada servicio sin ocultar ningún tipo de información.

- **Respeto:** Tener un trato excelente con las personas, tanto trabajadores como clientes, para generar sentido de pertenencia

6.1.6.4 Análisis situación actual

6.1.6.4.1Determinación del FODA

- **Oportunidades**

Oportunidades Demográficas:

- Posición geográfica favorable.

- El Ecuador cuenta con una gama extensa de variedades de claveles que le ha permitido tener vigencia en el mercado internacional.

Oportunidades Económicas:

- Existe una cultura de consumo de claveles en Europa.

Oportunidades Socio-Cultural:

- Preferencia al producto ecuatoriano.
- Apertura a nuevos mercados por prestigio.
- Ferias nacionales e internacionales de flores.

Oportunidades Tecnológicas:

- La tecnología día a día va avanzando en cuanto a productos para crear mejor productividad en empresas florícolas.

- **Amenazas**

  - Competencia desleal.
  - Ingreso de nuevos competidores.
  - Plagas inesperadas.
  - Inestabilidad en las políticas de exportación.
  - Variabilidad de precios de insumos.

- **Fortalezas**

Fortaleza Demográfica:

- Excelente ubicación geográfica dispone de todos los recursos naturales.

Fortaleza Producción:

- Productos de alta calidad.

- Los trabajadores utilizan trajes de protección para manipular sustancias peligrosas.

- Transporte adecuado para la entrega del producto.

- Infraestructura en buenas condiciones.

Fortaleza Proveedores:

- El pago a proveedores se lo realiza de 60 a 90 días, lo cual ayuda a la empresa a cumplir a tiempo con los pagos ya que las ventas son a 30 días plazo máximo.

- Precios competitivos.

- **Debilidades**

Debilidades Ambiente Financiero:

- No existe archivos magnéticos de los balances desde inicio de operaciones.

Debilidades Ambiente Administrativo:

- Inexistencia de un sistema de reclutamiento y selección del personal.
- Falta de capacitación al personal.

Debilidades Ambiente de Producción:

- No cuenta con el sello verde y Normas ISO.

Debilidades Ambiente Ventas:

- No realizan estudios de mercado analizando las variaciones de los mercados a los cuales se exporta y analizando la posibilidad de entrar en nuevos mercados.

6.1.6.4.2 Matriz FODA

En la Tabla 17 se presenta la Matriz FODA, basadas en el análisis de las condiciones externas y de las condiciones internas.

Tabla 17: Matriz FODA de la Florícola Innovaflowers

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES EXTERNOS	Excelente ubicación geográfica dispone de todos los recursos naturales.	No existe archivos magnéticos de los balances desde inicio de operaciones
	Productos de calidad	Inexistencia de un sistema de reclutamiento y selección del personal
	Los trabajadores utilizan trajes de protección para manipular sustancias peligrosas.	Falta de capacitación al personal
	Transporte adecuado para la entrega del producto	No cuenta con el sello verde y Normas ISO.
	Infraestructura en buenas condiciones	No realizan estudios de mercado analizando las variaciones de los mercados a los cuales se exporta y analizando la posibilidad de entrar en nuevos mercados.
	El pago a proveedores se lo realiza de 60 a 90 días, lo cual ayuda a la empresa a cumplir a tiempo con los pagos ya que las ventas son a 30 días plazo máximo.	
FACTORES INTERNOS	Precios Competitivos.	
OPORTUNIDADES	**ESTRATEGIAS FO**	**ESTRATEGIAS DO**
Existe una cultura de consumo de claveles en Europa.	Realizar continuas inversiones en nuevas tecnologías, acompañadas de una continua formación de nuestros trabajadores, provocaría un mayor beneficio a largo plazo para la empresa, ya que aumentaría la producción y la calidad de nuestros productos. La creación de nuevas empresas dedicadas a lo mismo que nos nosotros, hace que la competencia en nuestro propio entorno sea más dura, por ello tenemos que cuidar a los clientes que ya tenemos, a través de pequeños incentivos en ciertos productos, una alta calidad del servicio, etc. Además de seguir captando clientes, ofreciendo unos productos atractivos	Diseñar y establecer procesos de control que garanticen la calidad, tanto del producto como del servicio que permiten tener la preferencia en el mercado y ser una marca de gran aceptación. Implantar el Dpto. de Recursos Humanos que administre el personal impulsando el desarrollo de la empresa, esto tiene vital importancia para una adecuada organización del trabajo y un desempeño eficiente del mismo.
Preferencia al producto ecuatoriano.		
Apertura a nuevos mercados por prestigio		
Ferias nacionales e internacionales de flores		
La tecnología día a día va avanzando en cuanto a productos para crear mejor productividad en empresas florícolas.		
AMENAZAS	**ESTRATEGIAS FA**	**ESTRATEGIAS DA**
Competencia desleal.	Mejorar los métodos existentes para el tratamiento de agua para el cultivo de claveles incorporando nuevos fungicidas (FUBGI-BACT).	Capacitaciones al personal cada trimestre. Diseñar y realizar un sistema de desarrollo del recurso humano que permita a la empresa contar con personal motivado y capacitado, productivo y competitivo.
Ingreso de nuevos competidores	Diseñar un programa de servicio al cliente para mantener su lealtad conservando e incrementando las ventas y no ser desplazados por la competencia, atención personalizada a los clientes: atención personalizada a los clientes control de calidad post venta.	
Plagas inesperadas	Minimizar costos para incrementar la productividad y competitividad de la empresa, ofertando un producto de excelente calidad encaminado a satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, generando beneficios económicos para la empresa.	
Inestabilidad en las políticas de exportación		
Variabilidad de precios de insumos		

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Gálvez C.

6.1.6.4.3 Análisis Externo

Entornos que rodean la empresa

a) Entorno Económico

En los momentos actuales la economía del país es inestable, pese al esfuerzo que realiza el gobierno para mejorar la situación, por esta razón es de vital importancia para el sector empresarial tomar las precauciones necesarias con el fin de respaldar sus intereses y de quienes forman parte de la empresa.

Es importante recordar una crisis, que tuvo sus mayores efectos cuando a finales de 2008 y comienzos de 2009, la gran mayoría de países desarrollados, como Estados Unidos, Alemania, Reino Unido, Japón, España, entre otros, entraron en una recesión económica. Esta crisis que es conocida como “Crisis de los Países Desarrollados” se empezó a extender a los demás países del mundo ya que vivimos en una economía globalizada en donde todos dependemos de todos. Es así como esta crisis empezó a ser sentida a nivel local, en Sudamérica, más específicamente, en el Ecuador.

Tabla 18: Exportaciones de Flores

Cuadro 1: Exportaciones de Flores					
Período	Valor FOB (US$ miles)	Volumen (Toneladas)	Variación FOB	Variación Volumen	% Crecimiento Valor FOB
2001	238,050.18	74,229.80			
2002	290,325.85	83,630.53	18.01%	11.24%	21.96%
2003	308,738.21	80,362.62	5.96%	-4.07%	6.34%
2004	354,818.76	84,852.87	12.99%	5.29%	14.93%
2005	397,906.96	122,185.40	10.83%	30.55%	12.14%
2006	435,841.63	104,163.64	8.70%	-17.30%	9.53%
2007	469,424.41	89,924.99	7.15%	-15.83%	7.71%
2008	565,662.49	109,061.98	17.01%	17.55%	20.50%
2009	527,120.26	96,956.98	-7.31%	-12.48%	-6.81%
2010	400,997.57	72,873.27			
2011	435,892.07	76,354.25	8.01%	4.56%	8.70%

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: PCR – Pacific Credit Rating

El sector floricultor representa aproximadamente el 3% del PIB nacional y es el principal producto de exportación de la sierra ecuatoriana, constituyendo a nivel nacional, el 10% de las exportaciones totales del sector agrícola. Las exportaciones de claveles han tenido un crecimiento sostenido en los últimos años gracias a la innovación en las variedades de los mismos, la calificación del recurso humano, recursos naturales únicos (luminosidad, microclimas, etc.), el acceso a la tecnología, el trabajo realizado en la cadena de valor, la adquisición de certificaciones ambientales y sociales y el posicionamiento del clavel ecuatoriano en los mercados internacionales por su alta calidad.

Principales Mercados

Estados Unidos

- Principal mercado mundial de flores.

- Principal mercado de la flor de Ecuador.

- Compras ocasionales principalmente en las fiestas: Día de San Valentín, Día de la Madre, etc.

Unión Europea

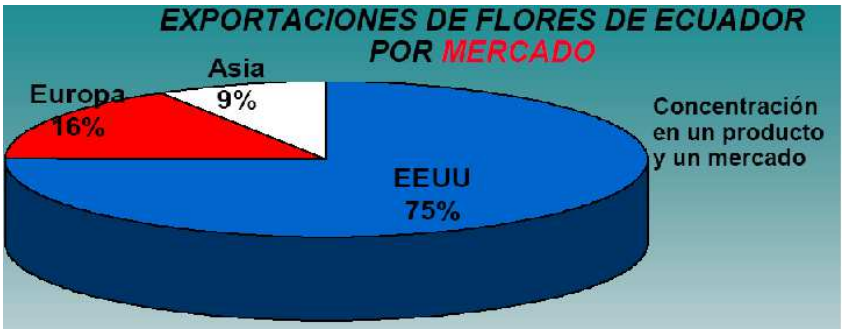
- Primer importador en el mundo.

- Compras ocasionales principalmente en las fiestas: Día de San Valentín, Día de la Madre, etc.

- Cultura de consumo de flores.

- Canales de distribución.

Gráfico 18: Exportaciones de flores de Ecuador año 2011



Fuente: INEC
Elaborado por: Gabriela Gálvez C.

b) Entorno Político

Nuestro país se ha caracterizado por una constante inestabilidad política durante los últimos años, debido a diferentes factores que han afectado directamente a los sectores más sensibles de la sociedad ecuatoriana. Al momento, a pesar de mantener una aparente tranquilidad, continuamos con los problemas de siempre.

Podemos mencionar que las decisiones tomadas tanto por el Gobierno Central como las dictaminadas por la Asamblea afectan directamente a las actividades de la empresa, por las que se las considera como una amenaza de alto impacto, pues en su gran mayoría las reformas regulatorias que se han adoptado en los últimos años han perjudicado a diferentes áreas de la empresa, en especial en el área financiera y humana, que son los ejes fundamentales de la florícola.

c) Entorno Tecnológico

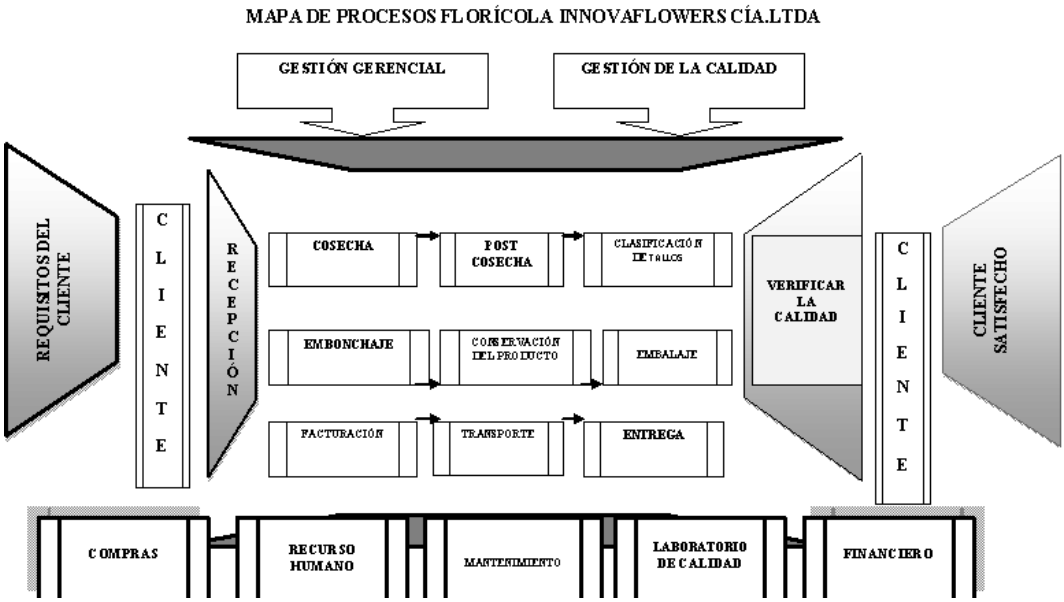
Dentro de la organización se hace uso de tecnología de última generación para facilitar las labores tanto productivas como de post cosecha dentro de la finca, lo que representa un gran esfuerzo tanto tecnológico como económico por parte de la empresa para mejorar los procesos dentro de la misma.

Para el cultivo de flores contamos con ingenieros en Agronomía que utilizan diversas mezclas de fertilizantes para hacer que las plantas que producen los claveles sean las mejores. A nivel de finca los procesos son estrictamente controlados con el fin de evitar errores que pueden repercutir con el producto final.

A nivel de oficina se utilizan programas que ayudan a verificar el número de tallos que pueden ser vendidos por parte del departamento de comercialización, información que es almacenada desde la finca, programa que permite clasificar el tamaño del clavel, variedad, color etc. Con dicha información los profesionales en ventas realizan la labor de comercialización de la flor.

Para demostrar la calidad del trabajo, es importante dar a conocer su proceso de producción:

Gráfico 19: Mapa de Procesos



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Gálvez C.

6.2 Cadena de Valor del Proceso de Producción

La cadena de Valor que presenta la Empresa Florícola Innovaflowers pretende optimizar su proceso productivo, mediante la reducción de costos y el

aprovechamiento de todos sus recursos, factores como mal injertos o enfermedades a la planta impiden el logro de objetivos de la empresa.

A continuación detallamos la calificación de los claveles como desperdicios:

- Flor Nacional aquel clavel que no alcanza los 40cm de su tallo, requisito esencial para ser distribuido en floristerías.

- Desechos Orgánicos se destina a desechos orgánicos las flores con enfermedades, las cuales a través de un proceso de descomposición se convierte en abono útil para hidratar las mismas flores.

El área Total de cultivo de la Empresa alcanza las cinco hectáreas en la cual se encuentra 4 variedades de claveles: Clavel Blanco (Memory), Clavel Rojo (Nelson), Clavel Rosado (Pink) y Clavel Crema (Sonora) y un aproximado de 300 plantas, las cuales se encuentran distribuidas en camas, las mismas que tienen una medida de 45 metros de largo por un metro de ancho.

Cabe recalcar que es primordial el clima durante el proceso de cultivo del clavel por que de esto dependerá su adecuado desarrollo.

La producción total de la Florícola Innovaflowers se encuentra distribuida de la siguiente manera el 80% de su producción se distribuye a comercializadoras Rusas 17% a clientes fijos, conformado por las Florerías, el 1% es calificado como desperdicio o desecho orgánico destinado para abono del terreno y el 2% restante por

no cumplir con los requisitos de comercialización tanto para exportación como distribución a nivel nacional es destinada a flor nacional la cual es comercializada por vendedores en calles y Avenidas de la ciudad de Quito.

6.2.1 Plantación

Abril, Junio y Julio, son los meses más apropiados para la plantación del Clavel. Los claveles se plantan en camas de 1 m de ancho, o bien en bancadas de 25 a 30 cm de profundidad, de 40-50 cm.

6.2.2 Abonado

En el clavel un exceso de nitrógeno se traduce en una mayor sensibilidad a las enfermedades. El fósforo es esencial sobre todo en las primeras fases de desarrollo, ya que potencia el crecimiento de las raíces.

El potasio mejora el aspecto del clavel y aumenta el vigor de las plantas, su carencia ocasiona la formación de tallos débiles de escasa consistencia y flores pequeñas.

6.2.3 Riego

El sistema de riego recomendado para el clavel es por goteo, con salida o gotero cada 20cm y un gasto de 3.725 litros por hora. Se colocan tres líneas de riego por cama, de tal manera que cada línea vaya a regar dos hileras de plantas.

El tiempo de riego está determinado por la cantidad de agua que la planta requiera para su desarrollo y esta debe estar a capacidad de. Si el riego llega a ser mayor se incrementa la posibilidad de tener problemas de pudrición en la raíz. El intervalo de riego va a estar determinado por la pérdida de agua y esta se debe mantener a capacidad de campo.

6.2.4 Cosecha

Es el proceso de corte y recolección manual de los botones, la cantidad cosechada dependerá de la variedad de la planta sembrada, de los factores climáticos, de los mercados de destino, de la época de festividad y del tiempo de transporte.

Es una labor que se ejecuta todos los días. Consiste en cortar los claveles que se encuentren un determinado punto de corte. Primero, para cada variedad se determina un punto de corte, y se le capacita al personal para que coseche según el punto determinado.

Como ayuda tenemos unas fotos de cada variedad en el punto de corte fijado. La cosecha se lleva a cabo sin agua, pero cada una vez que se completa una caja con 20 o 25 tallos ésta es llevada a una tina que contiene una solución de hidratación.

Luego viene el cochero y lleva las cajas a la postcosecha, siempre con la solución de hidratación. Cada cosechadora o cosechador pone en todas las cajas un ticket que lleva la siguiente observación: fecha, bloque y variedad. En ciertas variedades es necesario retirar la hoja inmediata inferior para inducir a la brotación de esa yema.

6.2.5 Post-Cosecha y embalaje

La postcosecha se basa en conseguir alargar la vida de la flor una vez cortada y así mejorar la comercialización.

Recepción de la flor e hidratación: Una vez cortados los tallos, estos requieren de un alto cuidado en el manejo.

Los tallos son colocados en mallas plásticas con una capacidad de 50 a 60 flores y de allí son enviadas directamente a las tinas de hidratación en la sala de post-cosecha. Estas tinas contienen agua con preservantes y bactericidas, que además de hidratarlas, las previenen de infecciones.

El tiosulfato de plata (STS), es un inhibidor de la acción del etileno y se ha convertido en una herramienta esencial en la industria de la flor cortada. De esta forma las flores son tratadas antes de ser comercializadas para retrasar la senescencia con tratamientos de pulsación con STS. Sin embargo, el STS es un potente productor de daños ambientales y muchos países han prohibido su uso recientemente. Actualmente hay muy pocas alternativas al STS.

Los claveles estándar y miniatura se han beneficiado enormemente del uso del STS, el cual puede incrementar la vida de postcosecha de dos a tres veces. Los claveles pueden ser almacenados más tiempo que cualquier otra flor y los botones muy apretados pueden abrirse y dar lugar a flores de alta calidad.

Algunos ciclopronanos sintéticos se enlazan al receptor del etileno y previenen la acción fisiológica del etileno durante periodos más o menos amplios. Estos productos han sido utilizados para prolongar la longevidad de los claveles.

Las técnicas de post-cosecha que se emplean en claveles son:

- Técnicas de conservación:
    - Tratamientos químicos.
    - Antimicrobianos.
    - Antitranspirantes.
    - Inhibidores de la producción hormonal (Ag+).
- Métodos físicos:
    - Acción del frío en la postcosecha.

6.2.6 Despacho

Los pedidos son enviados en camiones con cuartos fríos que llegan al aeropuerto en Quito, y a comercializadoras para que sean entregados a los clientes en mercados extranjeros.

Para que el cliente tenga un buen producto, se debe trabajar con flor hidratada desde el corte en los invernaderos, para luego ser trasladada al cuarto frío a una temperatura

de 6 grados centígrados, después se hace un pre enfriamiento y sale a la clasificación, donde se arman los ramos y vuelve a entrar a 6 grados por dos horas, para pasar a otro enfriamiento entre 2 y 4 grados. Finalmente el empaque se lo realiza a cero grados centígrados, donde permanecen en cajas bien selladas por ocho horas antes de salir en las noches en los carros refrigerados hasta el lugar de embarque.

El producto final llega al consumidor europeo en 72 horas y al estadounidense en unas 42 horas.

6.2.7 Clasificación de los Tallos

6.2.7.1 Clavel

El corte del tallo del clavel se hace de forma diferente, donde se tiene establecido tres formas, Select, Fancy ó Estándar, donde cada una determina un largo de tallo diferente.

Tabla 19: Clavel

Aspectos Cuantitativos	Select	Fancy	Estándar	Short
Longitud del tallos (cm)	65-75	55-65	45-55	35-45
Peso del Ramo (gramos)	750-800	700-750	650-700	600-650

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Gálvez C.

6.2.7.2 Conservación del producto

Desde que la flor deja los cultivos y centros de distribución, esta se ve sometida a una gran variedad de circunstancias que pueden incidir en su vida útil.

Una serie de indicaciones que harán que la calidad de la flor continué intacta y los procesos de manipulación y transporte afecten lo mínimo posible la duración delos claveles.

El compartir esta información con los clientes y consumidores finales garantizara una cadena de mercado satisfecha, en esta forma todos ganan.

6.2.8 Comercializadoras

Desempaque las flores inmediatamente después de recibirlas. En caso de que no sea posible desempacarlas, asegúrese de que las cajas estén ubicadas en un sitio en donde no reciban la luz directa del sol o estén sometidas a temperaturas altas, manténgalas en un sitio frío.

- No invierta los tallos, ni alinee las flores en una sola dirección.

- No coloque las flores sobre una superficie plana.

- No aprisione demasiado los tallos uno contra otro.

- Corte 1 cm. de tallo con una herramienta bastante afilada, asegurándose de no causar desgarraduras en el tallo.

- Si los claveles han sido tratados con ti sulfato de plata no vuelva a tratarlos.

- Almacene los claveles en un cuarto frío. A 40 grados Fº (3 grados centígrados).

6.2.9 Consumidor final

- Recorte 1 cm. de tallo, remueva las hojas que hagan contacto con el agua.

- Coloque los claveles en un recipiente con una mezcla de agua y un preservativo floral.

- Ubique las flores en un lugar en el que no estén expuestas a vientos fuertes, luz solar directa o temperaturas muy altas.

6.3 Transporte

Si los claveles van a ser entregados en una caja (sin agua), coloque los tallos en tubos o con pequeñas espumas hidratantes que antes hayan sido hidratadas en una mezcla de agua y un preservativo floral.

Si los claveles van a ser entregadas sin agua, asegúrese de que estas se hayan hidratado completamente e incluya una hoja con los cuidados básicos para sus clientes, dar frío a la caja antes de ser despachada (hasta 3 grados centígrados).

El movimiento de la carga absorbe entre uno y dos tercios de los costos totales de la logística, por esta razón es necesario encontrar la mejor forma de transportar las rosas y los claveles para que el costo relacionado no sea excesivo.

6.3.1 Entrega

Tabla 20: Características de la Entrega del Producto

FLOR	
Color	Cero Decoloración.
Estado Fitosanitario	Cero presencia de trips, ácaros, hongos.
Cáliz	No se acepta cáliz rajado.
Hidratación	Se debe garantizar con productos que tengan STS.
FOLLAJE	
Deshoje	A la altura del caucho banda que se coloca a 10 cm de la zona del corte del ramo.
Estado Fitosanitario	Cero presencia de ácaros, hongos.
TALLO	
Estado Fitosanitario	Cero presencia de ácaros, hongos o lesiones por toxicidad por insectos.
Longitud	De acuerdo a las características físicas.
EMPAQUE	
Nº de ramos por grado	Sel-24 Fancy-28 Estandar-32 Short-40.
Ubicación ramos	A 10 cm del borde de la caja, empacados en forma cruzada.
Aseguramiento ramos	Con zuncho plástico y almohadilla en cartón.
Marcación de la Caja	Con etiqueta que indique claramente variedad y Nº de ramos.
Temperatura máxima de Embarque	Dar frío a la caja antes de ser despachada (hasta 3 grados centígrados).

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Gálvez C.

Las tablas muestran las características que debe de cumplir el producto en el momento de la entrega, donde se hace referencia al estado fitosanitario, apertura de la cabeza de la flor, largo de tallo, forma de embalaje, materiales a utilizar, follaje, color, temperatura de embarque, marcación de la caja, y ramos por caja.

6.4 Entorno Social

Además, es recomendable que Innovaflowers, practique rigurosamente los siguientes parámetros:

- Cumplimiento de la Ordenanza para la prevención y control de la contaminación Ambiental ocasionada por las actividades agroindustriales, industriales, artesanales, domésticos y de servicios.

- Permiso Ambiental.- Para obtener la Licencia Ambiental se deberá presentar:

  - Un informe detallado de todos los productos que procesa como requisito indispensable para poder funcionar legalmente.

  - El Permiso Ambiental, lo obtienen las empresas que han presentado el informe técnico demostrativo, es decir, que demuestren el cumplimiento de las normas técnicas de control de la contaminación, y tendrá una validez de dos años calendario, es por esa razón que es de suma importancia gestionar el respectivo permiso ambiental para que la empresa pueda producir y comercializar sus claveles sin ningún inconveniente.

  - Entre las herramientas de seguridad, que se sugiere que la empresa Innovaflowers debe poseer en sus instalaciones, son las que se enlistan continuación:

Gráfico 20: Hacha de mano



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Gálvez C.

Gráfico 21: Mangueras



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Gálvez C.

Gráfico 22: Extintores



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Gálvez C.

Gráfico 23: Señaléticas, carteles de seguridad



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Gálvez C.

Gráfico 24: Uniformes

Overol, o pantalón jean y una blusa de color, de acuerdo a su logotipo



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Gálvez C.

6.4.1 Tendencias del Entorno

Las principales tendencias mundiales propuestas en el área de la industria florícola Innovaflowers son:

- Considerar a la exportación como uno de los Pilares fundamentales para el desarrollo empresarial.

- Reconocer la necesidad imprescindible de la vinculación del sistema empresarial con la necesidad regional, nacional e internacional en el mercado Moscú (Rusia).

- Responder a las crecientes exigencias, públicas y privadas, de “responsabilidad social.”

Tras haber estudiado el entorno del sector floricultor, existen varios factores que influyen en el desarrollo de la Florícola Innovaflowers.

6.4.1.1 Análisis del ambiente interno

El ambiente interno de la organización está compuesto por todas las fuerzas y actores que actúan y se originan dentro de la misma, razón por la cual se ha realizado un análisis que permita percibir a la empresa y apreciar cada uno de los recursos para añadir valor y contribuir significativamente a la formulación de estrategias eficaces.

Un método práctico para el estudio del ambiente interno es el análisis de los recursos con que cuenta la empresa para hacer frente el reto de exportación y el análisis de la cadena de valor, que consiste en examinar de manera sistemática las actividades internas de la empresa para que se pueda apreciar la medida en que cada actividad pueda añadir un valor al plan estratégico.

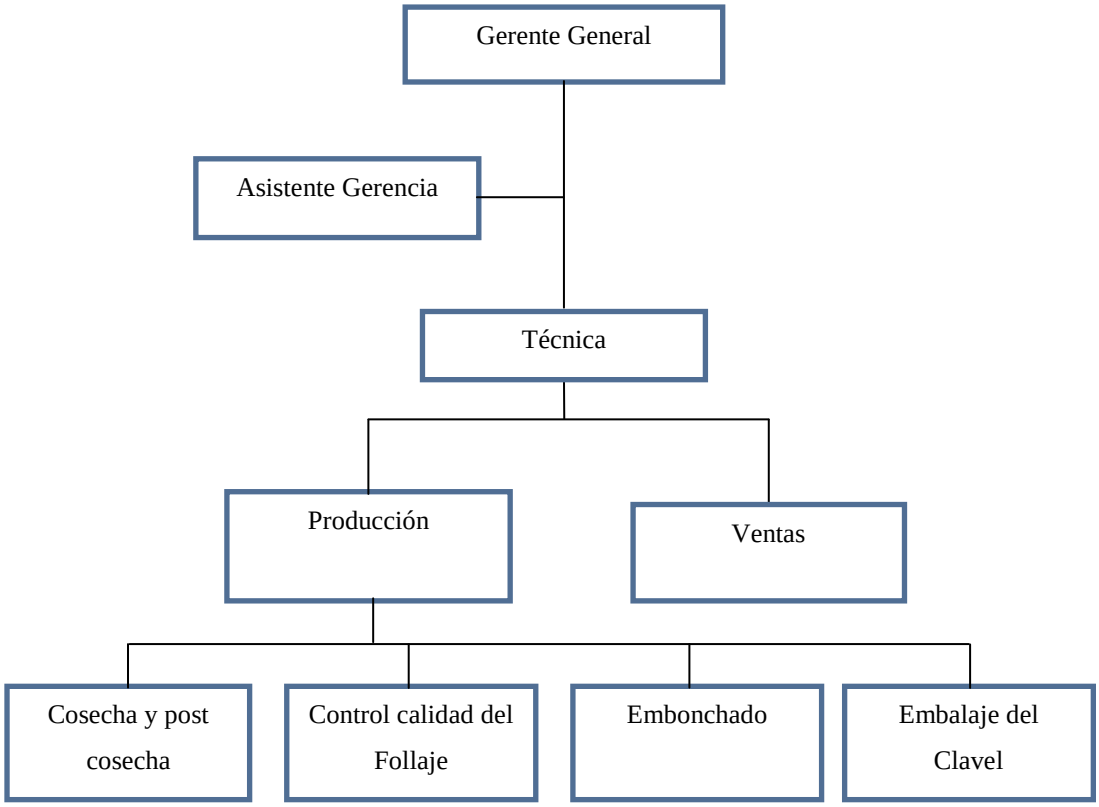
6.4.1.2 Estructura organizativa

6.4.1.2.1Estructura organizacional y de recursos humanos

Innovaflowers se encuentra funcionando en la ciudad de Píllaro unos 10 años, entre el personal de operaciones y administrativo suman 37 personas, especialmente para las personas que trabajan en el área de producción de post- cosecha o de campo se exige un nivel medio de educación es decir bachiller, y para el área administrativa es importante tener un título profesional o estar cursando últimos niveles de estudio. El nivel de educación requerido para cada área es el suficiente ya que la tecnología implantada no exige mayores conocimientos.

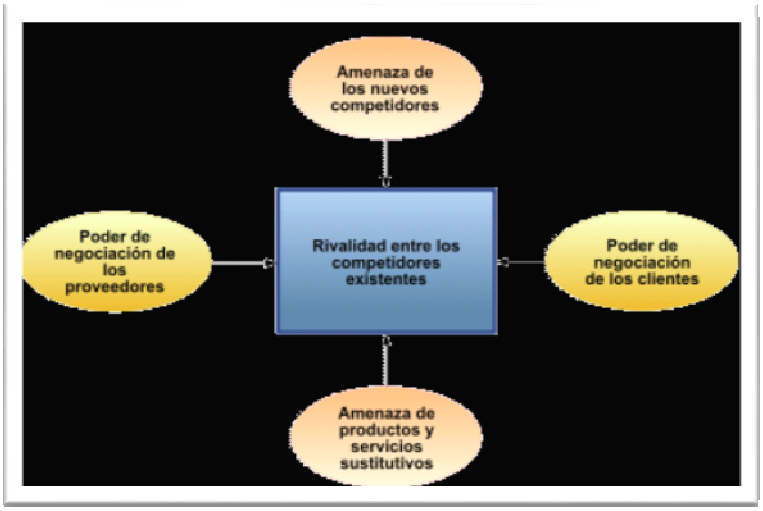
Constituye una fortaleza, el adecuado cumplimiento de las funciones y actividades. Además que se cuenta con el personal preparado y de experiencia para desenvolverse eficientemente en cada una de las actividades encargadas.

Gráfico 25: Organigrama Estructural



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Gálvez C.

Gráfico 26: Análisis de las 5 Fuerzas de Porter



Fuente: ALLAN, Dever. Administración de Empresas
Elaborado por: ALLAN, Dever

6.4.1.3 Análisis de los potenciales clientes

En un sector empresarial, el análisis de los potenciales clientes y consumidores juega un papel importantísimo ya que de la aceptación del producto, depende el éxito y la rentabilidad que la empresa Innovaflowers pueda alcanzar, los clientes y consumidores son los que determinan el grado de calidad y el valor del precio de los productos ofrecidos.

Innovaflowers apunta a tener los siguientes clientes potenciales:

- WEBCARGO LOGISTIC
- BETAC & CEPEDA

Son considerados potenciales puesto que tienen la disposición necesaria, el poder de compra y la autoridad para adquirir nuestro producto, ubicados en la ciudad de

Moscú, la propuesta de la empresa es que formemos alianzas estratégicas para obtener beneficios como:

- Relación directa con el cliente.
- Información oportuna del mercado.
- Mejores precios.
- Buena recuperación de cartera.

6.4.1.4 Amenaza productos sustitutos

En la Florícola Innovaflowers como hemos mencionado, el sector floricultor es bastante amplio, satisfaciendo necesidades de varios sectores y gustos específicos, la amenaza de productos sustitutos es mediana, dependen de la cultura de compra y los gustos específicos de tipos de flores y diferentes utilizaciones de las mismas, los sustitutos son las flores ornamentales y artificiales las Flores secas; Pero nada como la frescura de las flores naturales.

El mercado se mueve y quienes son ágiles han encontrado nichos de mercado no abastecidos aún; En día de la madre, Finados, y en San Valentín, principal fecha para la exportación de claveles, una empresa vanguardista norteamericana lanzó al mercado un clavel de seda de la India, que era una imitación perfecta del clavel natural, con la gran ventaja de que no muere nunca y a un precio muy accesible a más de dicho producto están los chocolates y peluches que son considerados como productos sustitutos.

6.4.1.5 Poder de negociación de los proveedores

Son empresas o individuos que proporcionan los recursos requeridos por una empresa y sus competidores para producir bienes y servicios.

Innovaflowers cuenta con aproximadamente 11 proveedores de diferentes insumos para la producción de claveles, podemos acotar que en el mercado contamos con un gran número de proveedores que ofertan diferentes productos para este tipo de actividad, por lo que la empresa cuenta con la capacidad de negociación para encontrar los mejores productos a un precio adecuado para la empresa.

En el caso de los proveedores de químicos y fertilizantes cuando tienen un producto nuevo obsequian a la finca muestras de los mismos.

Los proveedores por la experiencia que tienen con la empresa, son de alta confianza para la misma.

A continuación detallamos una tabla con los principales proveedores de insumos y Abonos de la empresa:

Tabla 21: Proveedores de Insumos y Abonos Innovaflowers

Proveedores	Producto
Agripac	Químicos
Agroflor	Abonos
Ecuariego	Equipo de riego
Fermagri	Fertilizantes
Ferretería Pacheco	Artículos ferretería
Flor Nintanga	Plásticos
Israriego	Plásticos para invernadero
Cartonera Pichincha	Cajas blancas
Byrconi	Etiquetas
Kores	Útiles de oficina
Maasmond Andina	Materiales post-cosecha

Fuente: Florícola Innovaflores
Elaborado por: Gabriela Gálvez C.

6.4.1.6 Poder de negociación de los compradores

El mercado al cual se dirige la empresa, es un mercado altamente exigente en cuestiones de calidad del producto y precio, por ende como se ha mencionado anteriormente la flor ecuatoriana específicamente el clavel, es altamente reconocida a nivel internacional, por lo que su principal atributo es su calidad.

Las preferencias y tendencias de los compradores se ha constituido en el pilar fundamental sobre las que los productores ecuatorianos de flores fundamentan sus decisiones ya sean estas de actualización e incorporación tecnológica, incursión en otros segmentos de mercado.

Esto ha presionado para que las flores ecuatorianas compitan y cumplan con estándares de calidad y presentación mucho más rigurosa.

Innovaflowers posee 20 clientes externos promedio al mes, de los cuales los principales compradores tenemos a:

- Invosflowers S.A.
- Camelia S.A.
- Nal Rusa S.A

Los requisitos técnicos que generalmente son requeridos por parte de los compradores se basan en un cuidadoso embalaje de la flor en un correcto manejo de la post- cosecha (tratamiento físico y químico), es así como se asegura al comprador que las flores llegan en las mejores condiciones.

6.4.1.7 Análisis rivalidad entre los competidores

Se ha ratificado que existe una gran competencia dentro del sector florícola, actualmente existe una gran rivalidad entre los mismos puesto que buscan incrementar su mercado, en especial acceder a mercados en donde los claveles son su principal atractivo.

Innovaflowers posee competidores locales, nacionales, en su fase de exportador tiene que afrontarse con competidores internacionales.

Dentro de los clientes locales, analizando su ubicación geográfica cuenta con un competidor Florícola Inverflowers, es una florícola de similares características en

variedades de claveles, precios, pero su distribución es únicamente a nivel nacional, lo cual al momento se encuentra bien posicionada en el mercado.

Es importante destacar que Colombia cuenta con un clavel que cumple a satisfacción las exigencias del mercado y muchas veces los clientes prefieren ésta por tener un precio menor, gracias a las políticas del país.

6.5 Análisis de la industria

6.5.1 Clientes

Toda empresa para tener éxito en el mercado debe atraer y conservar a los individuos que necesita para lograr sus objetivos

6.5.2 Clientes Internacionales

Son aquellos que conforman el mercado internacional para “La Flor de Ecuador” y se encuentran ubicados en los países de destino de las exportaciones, lo constituyen las importadoras, las comercializadoras, los mayoristas y en mínimo número los minoristas, los mismos que se contactan con la empresa a través los medios de comunicación como: teléfono, Hotmail, correo electrónico, y fax, para realizar los requerimientos del clavel.

Descripción de los Clientes:

Innovaflowers actualmente trabaja con los siguientes clientes ubicados en la ciudad de Moscú (Rusia):

- Invosflowers S.A.
- Camelica S.A.
- Nal Rusa S.A.

6.5.3 Clientes nacionales

Los clientes de este tipo son personas naturales que compran el reducido porcentaje de flor que la empresa destina para el mercado local y la distribuyen dentro y fuera de la provincia.

“Innovaflowers” entrega su producto a clientes principales ubicados dentro y fuera del país. Sin embargo debido a la excelente calidad de “La Flor de Ecuador”, goza de un gran prestigio y reconocimiento internacional, que permite a la empresa ingresar en nuevos mercados para comercializar su producto y expandir sus ventas.

6.5.4 Proveedores

Son empresas o individuos que proporcionan los recursos requeridos por una empresa y sus competidores para producir bienes y servicios.

Se analizaran los proveedores que se relacionen con las actividades diarias de la empresa y que contribuyan a elevar el nivel de competitividad de este sector agroindustrial mejorando aspectos como flexibilidad en las entregas, logística, capacitación, entre otras.

En las actividades de la empresa “Innovaflowers”, esta se relaciona con los siguientes proveedores:

6.5.4.1 Proveedores de empaque

Están aquellos que proporcionan el cartón (fondos y tapas), cinta adhesiva, grapas, ligas, cintas de embalaje, papel periódico a la empresa.

6.5.4.2 Proveedores de pesticidas y químicos

Conformado por todos aquellos que proporcionan a la empresa los pesticidas utilizados en la fumigación para el control plagas y enfermedades.

6.5.4.3 Descripción de proveedores

- Agripac
- Agroflor
- Ecuariego
- Fermagri
- Ferretería Pacheco

- Flor Nintanga Plásticos
- Israriego
- Cartonera Pichincha
- Byrconi
- Kores
- Maasmond Andina

Los tiempos de plazo para pagos a proveedores son de 60 y 90 días dependiendo el proveedor.

La mayoría de los proveedores son fijos con los cuales se lleva una negociación progresiva.

6.6 Competencia

Al ingresar a un mercado sabe que debe competir con empresas que se dedican a la misma actividad y debe identificarse, monitorearse y superar en estrategia a estos competidores, para capturar y mantener la lealtad del cliente.

Es importante analizar a la competencia para mejorar nuestra producción, Innovaflowers debe estar siempre a la vanguardia para conocer las diferentes variedades que van apareciendo y no quedarse atrás de los competidores, los clientes siempre buscan lo mejor y lo atractivo para lo cual la empresa en mencion debe estar siempre pendiente de los cambios en el mercado para satisfacer gustos y necesidades.

En cuanto a nuevos participantes internacionales, Kenya, Zimbawe, Uganda y otros países africanos han incursionado en la producción de claveles, rosas de exportación. Los nuevos participantes como Kenya y Zimbawe fueron introducidos porque reducen los costos de transporte para el principal importador de claveles que es Holanda. Si bien constituye una competencia, no es comparable la calidad de la flor ecuatoriana con la africana.

Sin embargo más allá de la belleza, frescura y una eficiente logística de nuestras flores, están comprometidos en desarrollar estándares y mejores prácticas que incluyen políticas para mantener a los trabajadores de la finca seguros y en un ambiente limpio.

En el sector en el que se encuentra ubicada la Empresa Florícola Innovaflowers tiene un solo competidor directo, como es la Florícola Inverflowers que cuenta con extensión de terreno igual al de la empresa, similares variedades y tecnología. A nivel regional se ha considerado como competidor a aquella empresa pequeña que tiene, entre cuatro y seis hectáreas de terreno, similares variedades e innovación tecnológica que la empresa Florícola Innovaflowers.

6.7 Análisis Mix

6.7.1 Producto

- **Producto Ofrecido: Claveles**

El Ecuador es productor y comercializador de más de trescientas variedades de claveles, de diferentes colores y de características únicas, no obstante la Florícola Innovaflowers en su invernadero en el Cantón Píllaro de la Provincia de Tungurahua producen y comercializa en dicha instalación las siguientes variedades de claveles, las mismas que cumplen con las exigencias del mercado ruso (Moscú).

Clasificación de los principales cultivares:

Tabla 22: Clasificación de los principales claveles

Clavel Blanco Memory (20%)	Clavel Rojo Nelson (55%)	Clavel Rosado Pink (10%)	Clavel Crema Sonora (15%)
			

Fuente: Florícola Innovaflores
Elaborado por: Gabriela Gálvez C.

Las cualidades deseadas de los claveles para cortes, según los gustos del mercado son:

- Corte de tallo largo y rígido (Select- Fancy- Estándar-Short).
- Flores con apertura lenta de gran durabilidad en el jarrón de 10 a 12 días.
- Botón grueso.

Innovaflowers no descarta la posibilidad de crear e introducir nuevas variedades de claveles de calidad en el mercado internacional, acorde a las exigencias y necesidades del mismo.

6.7.2 Precio

- Innovaflowers pretende utilizar la Estrategia de Precios Variables cuyo objetivo es aplicar descuentos y promociones por volumen de ventas, estimulando al cliente a comprar en grandes cantidades.

- Fijación de precios es en base al mercado, mayor demanda, mayor precio, menor demanda menor precio; es decir, el precio se incrementará un poco en días festivos como: Día de la Madre, Día del Padre, Día de San Valentín y Navidad.

Según datos investigados por el INEC a nivel nacional los competidores de la Florícola Innovaflowers que venden en el Mercado Ruso (Moscú) son los siguientes:

6.7.2.1 Florinti

Ubicada en la parroquia del Quinche, Barrio San Miguel, la extensión de cultivo de claveles es de similares características al igual que las variedades comercializadas y precios de venta.

A continuación se detalla los precios promedios a los cuales se comercializa los claveles en épocas festivas (Día de la Madre, Navidad, San Valentín).

Tabla 23: Precios Promedios de Ventas

Tallo	Precios	Cantidad
35-45	0,20	Unidad
45-55	0,22	Unidad
55-65	0,25	Unidad
65-75	0,28	Unidad
Flor Nacional	0,60	Bounche (24 claveles)

Fuente: Departamento de Contabilidad de la Empresa
Elaborado por: Gabriela Gálvez C.

6.7.2.2 Inverflowers

Ubicada en la ciudad de Pìllaro, produce y comercializa claveles.

A continuación se detalla los precios promedios a los cuales se comercializa los claveles en épocas festivas (Día de la Madre, Navidad, San Valentín).

Tabla 24: Precios promedios de ventas

Tallo	Precios	Cantidad
35-45	0,21	Unidad
45-55	0,24	Unidad
55-65	0,27	Unidad
65-75	0,30	Unidad
Flor Nacional	0,50	Bounche (24 claveles)

Fuente: Departamento de Contabilidad de la Empresa
Elaborado por: Gabriela Gálvez C.

A continuación se detalla los precios promedios a los cuales se comercializa los claveles en épocas festivas (Día de la Madre, Navidad, San Valentín).

Tabla 25: Precio promedio de ventas Innovaflowers

Tallo	Precios	Cantidad
35-45	0,20	Unidad
45-55	0,23	Unidad
55-65	0,25	Unidad
65-75	0,28	Unidad
Flor Nacional	0,55	Bounche (24 claveles)

Fuente: Asistente de Gerencia
Elaborado por: Gabriela Gálvez C.

A pesar de existir una interminable lista de florícolas asentadas en el territorio ecuatoriano, no todas ellas forman parte de los competidores directos, con los cuales la Florícola Innovaflowers tiene que enfrentarse en el mercado.

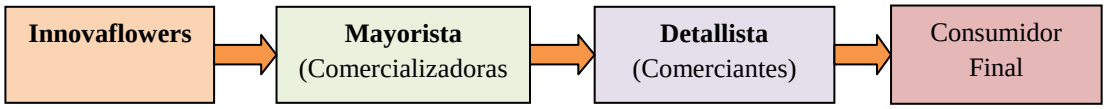
6.7.3 Plaza

La plaza o canal de ventas, constituye en saber colocar el producto, de la manera más eficiente posible, al alcance del consumidor o usuario, incluyendo los servicios post venta.

La Empresa Innovaflowers no cuenta con un sistema que le permita llegar a los consumidores finales es decir no tiene una Comercialización Directa, su mejor plaza está conformada hasta ahora por Comercializadoras, que son encargadas de distribuir al mercado Ruso (Moscú).

La distribución será exclusivamente para comercializadoras que tengan un representante que resida en la ciudad de Moscú (Rusia), la negociación se realizara directamente con los gerentes-propietarios de comercializadora, para establecer políticas claras y llegar acuerdos entre las partes beneficiando a las mismas.
Innovaflowers se manejara con el nivel cuatro de distribución o canal largo:

Gráfico 27: Nivel cuatro de distribución o canal largo



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Gálvez C.

6.7.4 La Comercialización

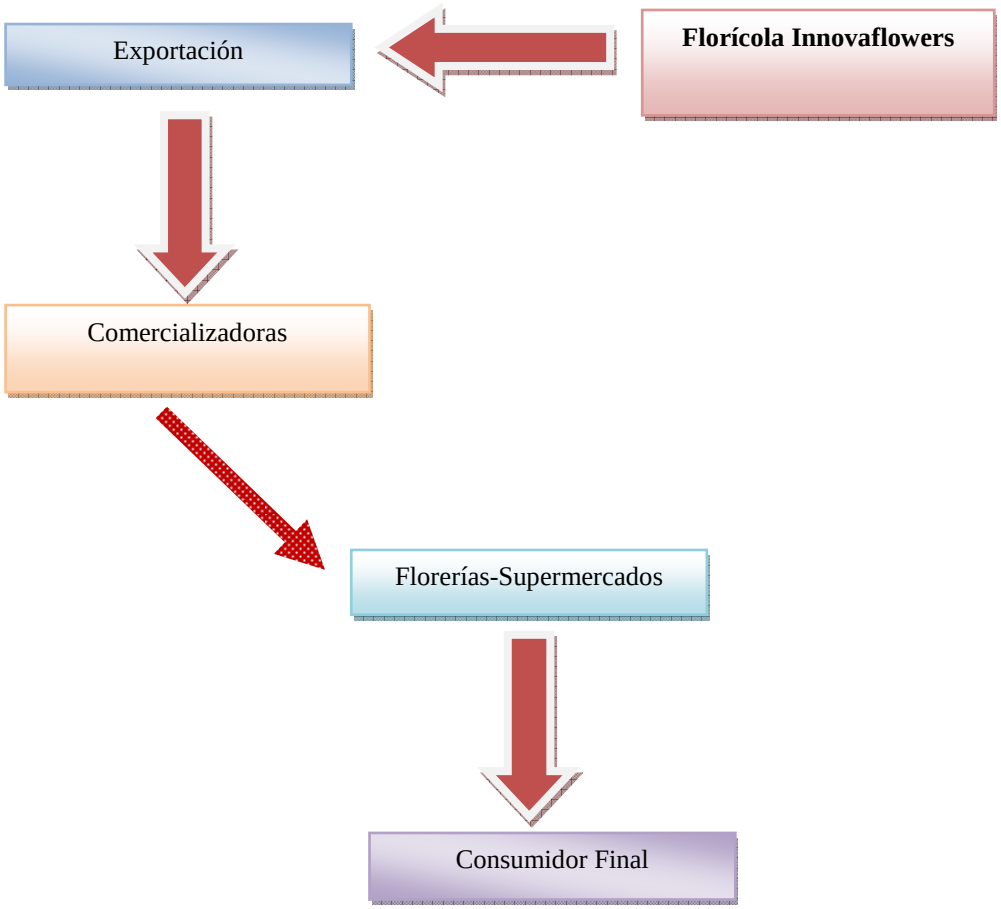
Se refiere al conjunto de actividades desarrolladas con el objetivo de facilitar la venta de una determinada mercancía, producto o servicio, es decir, la comercialización se ocupa de aquello que los clientes desean" Es posible asociar la comercialización a la distribución o logística**,** que se encarga de hacer llegar físicamente el producto o el servicio al consumidor final.

Después de la ardua labor realizada en finca, el área de ventas procede a revisar los estimados de cada una de las fincas con el fin de conocer a exactitud con cuanto

producto contamos, es decir cantidad, variedades, tamaños, etc. Información necesaria para así poder empezar a ofertar el producto.

El proceso de comercialización que ha venido manejando desde hace seis años atrás la Empresa Florícola Innovaflowers se lo proyecta gráficamente a continuación:

Gráfico 28: Proceso



Fuente: Empresa Florícola Innovaflowers
Elaborado por: Gabriela Gálvez C.

La cadena de comercialización empieza cuando la flor sale de la finca, el operador de carga, lleva las flores desde la finca hasta el aeropuerto de destino, en donde el bróker contrata a otra empresa para que realice la descarga de las flores y para hacer los trámites de importación.

Luego de estos procesos las flores llegan a manos de las Comercializadoras en Rusia (Moscú), el mismo que se encarga de distribuirlas a los minoristas, donde finalmente las flores llegan al consumidor final.

La venta en el mercado internacional y nacional, depende de los precios de la flor, que a nivel general están en función de aspectos como:

De las fechas o temporadas especiales

- De las variedades ofrecidas.
- Del tamaño de los tallos (a mayor longitud, mayor precio).
- El color y grado de frescura de la flor.
- La calidad de la flor exportada.

La presentación de la flor en el mercado de destino.

6.7.5 Promoción

- Innovaflowers pretende darse a conocer a través de la publicidad en stands y la creación de un catálogo de productos que sirva de guía al momento de promocionar a la empresa Ferias de Flores a Nivel Nacional como a Nivel Internacional, Revistas Internacionales, Lanzamiento de página web de la empresa,

Tabla 26: Ferias Florícolas

Nombre de la Feria	Lugar	Fecha	Pagina Web
Proflora	Bogotà- Colombia	28 al 30 de Septiembre	www.proflora.org.co
Flowers 2012	Moscù- Rusia	Agosto-Septiembre	
world Floral Expo	Miami- EEUU	Marzo	http://www.hppexhibitions.com/floriculture/2012/wfe
Euroflora	Gènova Italia	Agosto-Septiembre	http://www.euroflora2012.it

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Gálvez C.

6.8 Exportación

6.8.1 Ecuador – Rusia

Rusia es un socio comercial estratégico para el Ecuador y América Latina, no únicamente por tratarse de un mercado extremadamente grande, sino además por ser un mercado receptivo de productos nuevos, y que por las marcadas diferencias entre Ecuador y Rusia en cuanto a su oferta exportable, nos convierte en economías complementarias, con un alto margen de ventaja para el Ecuador, por ello, las relaciones comerciales entre Ecuador y Rusia es un verdadero impulso y dinamismo y se ha constituido como el primer objetivo de la Embajada del Ecuador en la Federación de Rusia, y conforme a ello, se está apoyando al sector empresarial ecuatoriano en Moscú, dedicado a la importación y comercialización de rosas, claveles (principales productos que componen la oferta exportable ecuatoriana), mediante reuniones semanales en la sede Diplomática, que tienen como objetivo brindar un espacio de discusión, que les permita a los empresarios definir las necesidades comunes para mejorar e incrementar el comercio, y de esta forma plantear estrategias de mercado.

Ya en el corto plazo este grupo empresarial se ha convertido en la Asociación de Distribuidores e Importadores de Flores Ecuatorianos a Rusia (ADIFER), misma que como organización plenamente establecida, brindará asesoría al sector empresarial tanto ecuatoriano como ruso.

6.9 Procedimientos para exportar desde Ecuador

6.9.1 Declaración de exportación

Todas las exportaciones deben presentarse la Declaración Única de Exportación y llenarlo según las instrucciones contenidas en el Manual de Despacho Exportaciones en el distrito aduanero donde se tramita la exportación.

6.9.2 Documentos a presentar

Las exportaciones deberán ser acompañadas de los siguientes documentos:

- RUC de exportador.
- Factura comercial original.
- Autorizaciones previas (cuando el caso lo amerite).
- Certificado de Origen (cuando el caso lo amerite).
- Registro como exportador a través de la página Web de la Corporación.
- Aduanera Ecuatoriana.

6.9.3 Condiciones previas para exportación

6.9.3.1 Trámites especiales para exportar

En determinados casos, algunas mercaderías para su exportación se rigen por ciertas regulaciones y trámites especiales adicionales a los ya indicados; de los cuales unos requisitos son exigibles para los trámites internos y otros son exigibles por el comercio internacional, por parte de los importadores.

6.9.3.2 Requisitos para exportar flores hacia la Unión Europea (Rusia)

1. Requisitos generales para todos los productos:

- Factura comercial
- Documentos de transporte
- Lista de carga
- Declaración del valor en aduana
- Seguro de transporte
- Documento único administrativo (DUA)

2.- Requisitos específicos para claveles

- Normas de comercialización de flores frescas
- Control fitosanitario
- Productos de producción ecológica

3. Gravámenes interiores

- IVA y otros derechos

6.9.3.3 Requisitos fitosanitarios

La regulación fitosanitaria es una de las más importantes a la hora de la introducción de plantas o flores cortadas al mercado europeo, esto se lo hace con el fin de proteger la comunidad de organismos patógenos que puedan causar daños a personas, plantas o animales. Este certificado deberá ser proporcionado por la autoridad competente del país de origen de los claveles.

6.10 Plan de Acción

6.10.1 Objetivos estratégicos

Proporcionan una orientación de los esfuerzos que lleva a cabo una organización y nos permite evaluar el desempeño de la misión, por lo tanto la Florícola Innovaflowers establece los siguientes objetivos estratégicos:

Objetivo 1:

Fomentar una cultura de consumo del producto tanto a nivel nacional como internacional para captar mayor número de clientes.

Estrategia 1.1:

Impulsar una campaña de publicidad donde se incluya: Folletos, publicidad en stand, banner, etc. Mediante la participación de la Empresa Innovaflowers en eventos como la Feria que realiza a nivel Nacional: EXPO FLORES Ecuador (Mayo), Agriflor" Ecuador (Noviembre) "Iberflora" Ecuador (febrero), y a nivel internacional: "Proexperport en Colombia (Marzo) y "Flowers One" en Rusia (Junio) a donde acuden clientes tanto nacionales como extranjeros, con el fin de promover la compra de los claveles.

Tabla 27: Objetivo 1 - Estrategia 1

Indicadores	Acción	Costo	Responsable	Fecha de Inicio	Duración
Asistencia en Ferias y exposiciones regionales nacionales e internacionales	Participación y organización anual de tres eventos	720,00	Gerente de la Empresa	Junio	Anual

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Gálvez C.

Estrategia 1.2

Ejecutar un Plan de comunicación Comercial que potencialice la imagen de la florícola mediante la utilización del internet; se elaborará una página web de la empresa en la que se destacará su calidad, atributos y durabilidad. Con esto, al cliente se le da a conocer la variedad del producto y se incita a la compra del mismo.

Tabla 28: Objetivo 1 - Estrategia 2

Indicadores	Acciones	Costo	Responsable	Fecha de Inicio	Duración
Creación y Lanzamiento de Pagina web	Creación y Actualización pagina web de la Empresa Innovaflowers	$820,00.	Jefe del Departamento de Ventas Gerente General	Junio	Trimestral-mente

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Gálvez C.

Objetivo 2:

Planificar la introducción de nuevas variedades de claveles para abrir nuevos mercados.

Estrategia 2.1

Realizar un estudio de mercado para conocer las nuevas preferencias y variedades sobre el producto con el fin de posicionarse en el mercado.

Tabla 29: Objetivo 2 - Estrategia 1

Indicadores	Acciones	Costo	Responsable	Fecha de Inicio	Duración
Implementación de Nuevas variedades de claveles al Mercado.	Realizar un estudio de mercado para investigar nuevos gustos y preferencias del consumidor.	$2000,00	Jefe del Departamento de ventas	Junio	Semestral-mente

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Gálvez C.

Estrategia 2.2

Enviar muestras de los productos de la empresa a los potenciales clientes con el fin de dar a conocer las bondades del producto nacional.

Tabla 30: Objetivo 2 - Estrategia 2

Indicadores	Acciones	Costo	Responsable	Fecha de Inicio	Duración
Ampliar la gama de productos (claveles)	Enviar muestras de los productos de la empresa a los potenciales clientes	$500,00	Jefe Departamento de ventas Gerente General	Junio	Semestralmente

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Gálvez C.

Objetivo 3:

Mantener estándares de calidad para conservar el producto en óptimas condiciones para que llegue al consumidor final.

Estrategia 3.1:

Procesos continuos de control de calidad en la producción de florícola.

Tabla 31: Objetivo 3 - Estrategia 2

Indicadores	Acciones	Costo	Responsable	Fecha de Inicio	Duración
Mejor control de la producción y evaluación constante al producto final	Inspección Continua de las nuevas y actuales variedades de claveles para mejorar los procesos de producción.	800,00	Jefe de Producción Gerente General	Mayo	Mensualmente

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Gálvez C.

Objetivo 4

Ampliar la capacidad instalada (Adquisición del espacio físico de 1 hectárea) para aumentar el área productiva de la empresa.

Estrategia 4.1:

Distribuir un mayor volumen de claveles al mercado con alta calidad que permiten la permanencia y el crecimiento de la empresa en el mercado.

Tabla 32: Objetivo 4 - Estrategia 1

Indicadores	Acciones	Costo	Responsable	Fecha de Inicio	Duración
Acrecentar el Crecimiento del área de producción de la empresa	Proveer y entregar a todos los consumidores productos (claveles) de alta calidad.	5000,00 (1 hectarea)	Gerente General	2017	5 años

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Gálvez C.

Objetivo 5

Proponer un modelo para optimizar la identificación de cuellos de botella, realizar un estudio de tiempos y movimientos durante el proceso de producción a fin de garantizar la calidad del producto minimizando costos y tiempos muertos.

Estrategia 5.1

Supervisión, Control y Monitoreo del Modelo a ejecutarse durante todo el proceso de producción a fin de ofrecer a nuestro cliente un producto de calidad.

Tabla 33: Objetivo 5 - Estrategia 1

Indicadores	Acciones	Costo	Responsable	Fecha de Inicio	Duración
Implementación del Modelo para la detección oportuna de problemas durante el proceso de producción.	Seguimiento y Evaluación permanente durante todo el proceso.	1500,00	Gerente General	Octubre	1 año

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Gálvez C.

CAPÍTULO VII

7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones

- Debido a las altas condiciones de calidad alcanzadas a nivel mundial con el sector florícola, con respecto a su producción y exportación han ido evolucionando satisfactoriamente en estos últimos años, presentando una demanda en constante crecimiento incidiendo así de una forma favorable en el país con la generación de divisas y empleos.

- El posicionamiento de las flores Ecuatorianas es bastante significativo por lo que un buen manejo de promoción, publicidad y sobre todo conservar la calidad de los claveles que la empresa posee, incrementará el margen de ventas, la participación en el mercado y la fidelidad de los clientes deseado por la florícola.

- Los Directivos de la empresa Innovaflowers deberían implementar este plan de acción que permitirá determinar estrategias idóneas con la finalidad de competir y consolidarse en el mercado.

- Para la industria florícola en el país la producción de claveles dentro del ciclo de vida de la industria se halla en la fase de crecimiento con sus ingresos en nuevos mercados especialmente en mercado europeo basado en la excelente calidad de la flor.

- Con la implementación de estrategias de mercadotecnia propuestas se obtendrán mejores resultados logrando así un incremento en las ventas, además se llegará a |captar la atención y preferencia de los clientes.

- El análisis de los factores internos y externos presentados en la matriz FODA, permitieron identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el ámbito que representa a la florícola Innovaflowers y dentro de su entorno.

7.2 Recomendaciones

- Dentro del marco tan competitivo del sector, es indispensable pensar y vislumbrar la creación de nuevas variedades de claveles, pues siendo un mercado tan exigente y cambiante, la empresa a futuro se verá en la necesidad de innovar sus productos.

- Los directivos de Innovaflowers debería implementar un plan de acción para determinar estrategias idóneas con la finalidad de competir y fortalecerse en el mercado de Moscú (Rusia).

- Con la implementación de los indicadores que se han propuesto para la empresa y conjuntamente con los controles se podrá medir de mejor manera los resultados que se vayan obteniendo en el transcurso de la implementación de las estrategias para así realizar una retroalimentación en el momento que sea preciso.

BIBLIOGRAFÍA

CASTELLANOS, Edmundo Robinson. (2006). Planeación Estratégica.- Importancia, Aplicación. Edición Universidad de Baja California.

DAVID, Fred R. (1990). La Gerencia Estratégica. Fondo Editorial Legis. Tercera Reimpresión.

DENVER, Allan. (1991). Floricultura Epidemiología y Administración de Salud. Buenos Aires: Ediciones Mochi.

FREMONT, E. (2004). Administración en las Organizaciones. México: Mc Graw Hill. Cuarta Edición.

LÓPEZ, Marlene. Administración Estratégica. México: Tomo 1.

ROVERE, Mario. (2003). Planificación Estratégica en Recursos Humanos.

STONER, James. (1989). Administración. México: Tercera Edición Printeei.

ANEXOS

ANEXO 1

Entrevista dirigida al Gerente General y a la Asistente de Gerencia

1. **¿Qué flores considera que prefiere adquirir el mercado ruso?**

   a.- Ecuatorianas ( )
   b.- Colombianas
   c.- Peruanas

2. **¿Qué características tienen en cuenta los clientes de la ciudad de Moscú (Rusia) a la hora de adquirir flores ecuatorianas?**

   a.- Durabilidad en jarrón ( )
   b.- Consistencia en color
   c.- Variedad del producto
   d.- Marca
   e.- Precio
   f.- Otros

3. **¿La empresa Innovaflowers ofrece claveles de calidad a los clientes externos de la ciudad de Moscú (Rusia)?**

   Si ( ) Parcialmente ( ) No ( )

4. **Señale el grado de satisfacción que tiene en cuanto a variedad, diseño y embalaje del producto que le ofrece la empresa?**

   Satisfecho ( ) No satisfecho ( )

5. **¿Cree Usted que es suficiente la cantidad de claveles que se oferta a los clientes externos de la ciudad de Moscú (Rusia)?**

   Eficientemente ( ) Regularmente ( ) Deficientemente ( )

6. **¿Cómo considera que se está desarrollando el proceso de exportación de claveles para la ciudad de Moscú (Rusia)?**

   Eficientemente ( ) Regularmente ( ) Deficientemente ( )

7. **¿Considera necesario que en la ciudad de Moscú (Rusia) exista una comercializadora de la Empresa Innovaflowers?**

   Si ( ) No ( )

8. **Si su respuesta fue positiva en la anterior pregunta responda: ¿La empresa estaría dispuesta a implementar un futuro una comercializadora, considerando el costo que esto implica?**

   Si ( ) No ( )

9. **¿Tiene conocimiento de lo que es un Plan Estratégico?**

   Si ( ) No ( )

10. **¿Considera que para optimizar el proceso de exportación de claveles para la ciudad de Moscú (Rusia) se debería diseñar un Plan Estratégico que organice las unidades funcionales del área de producción y por ende mejore los procesos de exportación hacia el mercado ruso?**

    Si ( ) No ( )

ANEXO 2

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES EXTERNOS (CIUDAD DE MOSCU) DE LA EMPRESA FLORÍCOLA INNOVAFLOWERS

1. ¿Indique el país en el que se encuentra ubicado su empresa?

Tabla 34: Pregunta 1

ITEM	CANTIDAD	PORCENTAJE
E.E.U.U.	**0**	**0%**
Francia	**0**	**0%**
Rusia	**0**	**0%**
Holanda	**0**	**0%**
Total	**20**	**100%**

Fuente: Encuesta realizada
Elaborado por: Gabriela Gálvez C.

2. ¿Indique la actividad a la que se dedica su empresa?

Tabla 35: Pregunta 2

ITEM	CANTIDAD	PORCENTAJE
Comercialización Mayorista	0	0%
Comercialización Minorista	0	0%
Otro	0	0%
Total	**20**	**100%**

Fuente: Encuesta realizada
Elaborado por: Gabriela Gálvez C.

3. ¿Cuánto tiempo es usted Cliente de Innovaflowers?

Tabla 36: Pregunta 3

ITEM	CANTIDAD	PORCENTAJE
1 a 2 años	0	0%
2 años a 3 años	0	0%
Más de 3 años	0	0%
TOTAL	**20**	**100%**

Fuente: Encuesta realizada
Elaborado por: Gabriela Gálvez C.

4. ¿Indique el monto de Compra de Claveles importados por su empresa anualmente?

Tabla 37: Pregunta 4

ITEM	CANTIDAD	PORCENTAJE
7000 a 10.000	0	0%
10.000 a 15.000	0	0%
15000 a 20.000	0	0%
Total	**20**	**100%**

Fuente: Encuesta realizada
Elaborado por: Gabriela Gálvez C.

5. ¿Con que frecuencia realiza compras de claveles en Innovaflowers?

Tabla 38: Pregunta 5

ITEM	CANTIDAD	PORCENTAJE
Semanal	0	0%
Mensual	0	0%
Bimensual	0	0%
Total	**20**	**100%**

Fuente: Encuesta realizada
Elaborado por: Gabriela Gálvez C.

6. ¿Su primera alternativa para adquirir Claveles es Ecuador?

Tabla 39: Pregunta 6

ITEM	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	**0**	**0%**
No	**0**	**0 %**
Total	**20**	**100%**

Fuente: Encuesta realizada
Elaborado por: Gabriela Gálvez C.

7. La forma de pago utilizada para la importación es mediante:

Tabla 40: Pregunta 7

ITEM	CANTIDAD	PORCENTAJE
Carta de Pago	0	0%
Cheque	0	0%
Transferencia	0	0%
Tarjeta de Crédito	0	0%
Total	**20**	**0%**

Fuente: Encuesta realizada
Elaborado por: Gabriela Gálvez C.

8. De acuerdo a las siguientes características porque prefiere adquirir claveles ecuatorianos en Innovaflowers?

Tabla 41: Pregunta 8

ITEM	CANTIDAD	PORCENTAJE
Puntualidad en la entrega	0	0%
Calidad	0	0%
Variedades de claveles	0	0%
Precios Competitivos	0	0%
Otros	0	0%
Total	**20**	**100%**

Fuente: Encuesta realizada
Elaborado por: Gabriela Gálvez C.

9. ¿Cuándo Usted realiza una devolución, lo hace por?

Tabla 42: Pregunta 9

ITEM	CANTIDAD	PORCENTAJE
Pedido Erróneo	0	0%
Mala calidad del producto	0	0%
Llego a destiempo	0	0%
Total	**20**	**100%**

Fuente: Encuesta realizada
Elaborado por: Gabriela Gálvez C.