

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE QUITO**

**CARRERA:  
GERENCIA Y LIDERAZGO**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de: INGENIERAS  
EN GERENCIA Y LIDERAZGO**

**TEMA:  
ESTRUCTURACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN PARA LA  
COMERCIALIZACIÓN FLORÍCOLA EN LA PARROQUIA “EL ÁNGEL” EN  
LA PROVINCIA DEL CARCHI.**

**AUTORAS:  
ENRÍQUEZ CORAL ALEXANDRA MARIBEL  
HERRERA GUAMBO JESSICA MARISOL  
YACHIMBA QUINCHUELA DANIELA ALEXANDRA**

**DIRECTORA:  
LEÓN ENRÍQUEZ CECILIA ELIZABETH**

**Quito, febrero del 2015**

**DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y  
AUTORIZACIÓN DE USO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Nosotras autorizamos a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de titulación y su reproducción sin fines de lucro.

Además, declaramos que los conceptos y análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

Quito, febrero del 2015

---

Herrera Guambo Jessica Marisol

C.I. 1720642881

---

Enríquez Coral Alexandra  
Maribel

C.I.1725329070

---

Yachimba Quinchuela Daniela Alexandra  
C.I. 1719043752

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a Dios, por haberme dado la sabiduría para llegar a este momento tan importante de mi formación profesional.

A mis padres por brindarme siempre su apoyo incondicional, sus consejos su comprensión, su amor y ayuda para salir de los momentos difíciles, por proporcionarme la guía necesaria para alcanzar todo lo anhelado y culminar mi carrera profesional.

A mi hermano por ser mi guía, acompañándome en todo momento para alcanzar mi objetivo profesional.

A mi sobrina Amy, quien ha sido mi motivación, inspiración y felicidad para seguir adelante.

*Daniela*

## **DEDICATORIA**

A Dios por iluminar mi mente y darme sabiduría, por derramar sus bendiciones sobre mí y llenarme de fuerza para vencer todos los obstáculos desde el principio de mi carrera.

A mis padres Rodrigo y Anita, impulsores de mi crecimiento como persona y como profesional por su amor, sacrificio, consejos y apoyo incondicional en todos estos años para poder llegar a culminar mi carrera, gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy.

A mis hermanas Liliana y Nohemí, por su confianza, apoyo y por estar siempre presentes y acompañándome en todo momento, han sido dos grandes amigas, consejeras las cuales hacen feliz mi existencia.

Esta tesis es para mi familia que definitivamente me llenan de felicidad y hacen mi vida divertida, es un honor y privilegio tenerlos a ustedes.

*Jessica*

## **DEDICATORIA**

Al terminar mi carrera universitaria, deseo dedicar todo el esfuerzo que he realizado para la culminación de este proyecto a mi familia, a mis padres por su apoyo incondicional y por estar pendientes de mi formación y brindarme la herencia del estudio. A mi novio por siempre estar junto a mí para animarme y ofrecerme su cariño en este largo camino.

*Alexandra*

## **AGRADECIMIENTO**

Un agradecimiento a nuestra Directora de Tesis, Ingeniera Cecilia León, por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, experiencia, paciencia y motivación, ha colaborado durante la realización del presente trabajo de investigación para que culmine con éxito.

A las autoridades, personal administrativo y de manera especial a los profesores de la carrera de Gerencia y Liderazgo por los conocimientos compartidos.

*Danny, Alex, Jessy*

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1.....</b>	<b>4</b>
<b>FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....</b>	<b>4</b>
1.1. Tema .....	4
1.2 Justificación .....	4
1.3 Delimitación.....	5
1.4 Planteamiento del problema.....	5
1.5 Resumen de la propuesta de intervención.....	8
1.6 Objetivos.....	9
1.6.1 Objetivo general .....	9
1.6.2 Objetivos específicos .....	9
1.7 Beneficiarios de la propuesta .....	9
1.8 Marco referencial .....	10
1.8.1 Marco teórico. ....	10
1.8.2 Marco conceptual .....	34
1.9 Hipótesis.....	38
1.10 Metodología .....	38
<b>CAPÍTULO 2.....</b>	<b>40</b>
<b>DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....</b>	<b>40</b>
2.1 Estudio macro ambiental.....	40
2.2 Estudio micro ambiental .....	53
2.2.1 Actividad florícola .....	54
2.2.2 Crecimiento y evolución de la actividad florícola .....	55
2.2.3 Análisis de la actividad florícola en el Ecuador.....	58
2.2.4 Las principales actividades productivas en el Ecuador.....	61
2.3 Investigación de mercados .....	63
<b>CAPÍTULO 3.....</b>	<b>71</b>
<b>ESTRUCTURA DEL PLAN DE NEGOCIACIÓN PARA LA COMERCIALIZACIÓN FLORÍCOLA.....</b>	<b>71</b>
3.1 Aplicación práctica a las florícolas de la parroquia "El Ángel" .....	71
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>89</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>91</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>92</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Croquis.....	5
Figura 2. Características del plan de negociación .....	31
Figura 3. Los componentes de un plan de negocios.....	33
Figura 4. ¿La producción de flores es permanente en esta parroquia? .....	65
Figura 5. ¿Cuáles son las fechas de mayor producción?.....	65
Figura 6. ¿Qué tipos de flores cultiva usted? .....	66
Figura 7. ¿Cuál es la modalidad de venta que maneja?.....	66
Figura 8. ¿Con qué frecuencia vende las flores?.....	67
Figura 9. ¿Existen problemas para la comercialización de flores?.....	67
Figura 10. ¿Qué tipo de limitantes cree que exista para la comercialización de flores?.....	68
Figura 11. ¿Conoce usted sobre los programas que otorga el gobierno para el crecimiento de las florícolas?.....	68
Figura 12. ¿El Gobierno se ha hecho presente con algún tipo de incentivo? .....	69
Figura 13. ¿Cuál es el precio de venta promedio de los siguientes tipos de flores?..	69
Figura 14. ¿Qué mecanismo utiliza para transportar las flores?.....	70
Figura 15. ¿Cuál es el tiempo promedio que utiliza para la distribución de las flores?.....	70
Figura 16. Estructura de la asociación .....	74
Figura 17. Fases operacionales florícolas de la parroquia “El Ángel” .....	75
Figura 18. Proceso de Ventas Caso N° 1 Vendedor realiza seguimiento de clientes..	80
Figura 19. Proceso de Ventas Caso N° 2: Cliente llama por pedido.....	81
Figura 20. Proceso de pedidos .....	82

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Exportaciones no petroleras no tradicionales .....	6
Tabla 2. Principales exportadores de flores Año 2012 .....	7
Tabla 3. Tipos de plan de negocios.....	34
Tabla 4. Uso del suelo.....	42
Tabla 5. Población según parroquias y sexo del cantón .....	44
Tabla 6. Instituciones educativas en el cantón.....	45
Tabla 7. Establecimientos de enseñanza a la que asisten en el cantón Espejo .....	46
Tabla 8. Aporte o afiliación a la seguridad social en el cantón.....	48
Tabla 9. Auto identificación en el cantón Espejo según sus costumbres y cultura....	49
Tabla 10. Distribución geográfica.....	57
Tabla 11. Producción flores .....	60
Tabla 12. Tipo de finca .....	60
Tabla 13. Las exportaciones del ecuador 2013 – por productos.....	61
Tabla 14. Listado de florícolas de la parroquia “El Ángel”.....	64
Tabla 15. Tipo de flores .....	72
Tabla 16. Estrategias de promoción.....	77
Tabla 17. Motivos de compra de artículos florícolas en Ecuador fechas señalada....	83
Tabla 18. Análisis FODA.....	84
Tabla 19. Ciclo de vida del plan de negocios de la asociación .....	85
Tabla 20. Producción de cajas.....	86
Tabla 21. Competidores .....	87
Tabla 22. Desglose de la inversión inicial .....	88

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Encuesta para conocer el proceso de comercialización de flores en la parroquia “El Ángel” .....	94
Anexo 1. Encuesta para conocer el proceso de comercialización de flores en la parroquia “El Ángel” .....	95
Anexo 2. Fotos florícolas “El Ángel” .....	96
Anexo 2. Fotos florícolas “El Ángel” .....	97
Anexo 2. Fotos Florícolas “El Ángel” .....	98
Anexo 2. Fotos florícolas “El Ángel” .....	99

## **RESUMEN**

Ante el dinamismo de la comercialización de flores, las floricultoras de la parroquia el “El Ángel”, necesitan un planteamiento cada vez más tecnificado y sistemático; se ha estructurado y puesto en práctica una serie de técnicas y herramientas que en la actualidad son de gran importancia como el Plan de Negocios para la Comercialización, el cual es fundamental para las florícolas; porque les permite renovar e integrar nuevas tecnologías a las distintas actividades que realizan.

El sector florícola en el Ecuador ha ido creciendo rápidamente debido a la calidad de las flores que son un atractivo para los mercados nacionales e internacionales, esto se debe a la situación geográfica del país ya que gracias a su excelente clima se puede producir gran variedad de flores, siendo este país el lugar adecuado para su producción; por lo que se han instalado cultivos de flores de excelente calidad lo que permite desarrollar la productividad de la zona, introduciendo dinamismo comercial al sector.

Este proyecto contiene la investigación sobre los aspectos del macro entorno y micro entorno y un estudio específico del sector florícola en el cantón Espejo.

Finalmente, definir la estructuración de un sistema de gestión que permitirá la comercialización directa a nivel nacional y a grandes empresas exportadoras, buscando obtener una mayor liquidez, lo que permitirá que este sector crezca eliminando a los intermediarios para que los floricultores obtengan mayores ingresos al incrementar los volúmenes de venta y beneficiando al consumidor final con un precio adecuado en referencia al de la competencia.

## **ABSTRACT**

Before the dynamism of the marketing of flowers, the flower farms in "El Angel", need ever more technological and systematic approach; is structured and implemented a series of techniques and tools that currently are of great importance as the Business Plan for Marketing, which is essential for floriculture; because it allows them to renew and integrate new technologies into the various activities they perform.

The flower sector in Ecuador has been growing rapidly due to the quality of the flowers that are attractive to domestic and international markets, this is due to the geographical situation of the country and thanks to its excellent climate can produce wide range of flowers, making the country the right place for their production; so were installed flower crops of excellent quality allowing developing productivity of the area, introducing commercial dynamism to the sector.

This project contains research on aspects of the macro environment and micro environment and a specific study of the flower sector in the county Espejo.

Finally define the structure of a management system as it allows direct marketing nationally and large exporting companies, looking for greater liquidity, which will allow this sector to grow by eliminating intermediaries to growers earn higher incomes by increasing sales volumes and benefiting the consumer with a suitable reference price competition.

## INTRODUCCIÓN

Hace aproximadamente dos décadas el Ecuador determinó que una de la fuentes potenciales para su desarrollo económico consistía en el cultivo y comercialización de flores, siendo la parroquia “El Ángel” de la Provincia del Carchi, una de las zonas de mayor productividad; la misma que por mucho tiempo se ha sustentado en la agricultura y en los últimos años ha tomado importancia el desarrollo de plantaciones de flores; generando de esta manera un incremento en las superficies cultivables para este tipo de producto, y por consiguiente, el privilegio de los intermediarios que han visto un buen negocio en la comercialización de las flores.

El desarrollo de la floricultura abrió posibilidades de trabajo para la población de “El Ángel” (mientras las tierras ganaderas empleaban a 5 personas, por cada 50 hectáreas una hectárea de flores emplea de 10 a 12 personas), (ProEcuador, 2013) convirtiéndose en una posibilidad de generación de empleo y por consiguiente la mejora en las condiciones de vida para los pobladores del sector.

Sin embargo cabe mencionar que los floricultores al momento de la venta de sus productos, se sienten perjudicados por cuanto no existe un sistema organizado que permita que el proceso de comercialización se desarrolle en las mejores condiciones tanto para los productores como para los intermediarios. Al momento se puede determinar que los únicos beneficiarios son los intermediarios debido a que ellos compran las flores a un precio muy bajo y los trasladan hacia compradores nacionales e internacionales a un precio que en ocasiones sobre pasa el costo en un cien por ciento.

Los problemas mencionados surgen por el bajo nivel de asociatividad y el marcado carácter de individualidad en la producción y comercialización, lo que hace que el pequeño productor tenga poco poder de negociación y cobertura en el mercado, por lo que tiene que recurrir a los intermediarios para comercializar sus productos, ocasionando que los ingresos como productores sean inferiores a lo que legalmente deberían recibir, por lo cual es necesario establecer mecanismos que sean favorables para los productores en la comercialización de las flores.

Para impulsar a este importante sector productivo, se requiere de una herramienta de gestión que contribuya a la consecución de un resultado positivo y provechoso en beneficio de los floricultores, a través de un sistema de gestión organizado que permita su comercialización, viabilizando el producto directamente desde los dueños de las plantaciones hacia un gran proveedor, sea este nacional o internacional.

Por lo mencionado el objetivo de esta investigación es “Estructurar un sistema de gestión que asegure la comercialización florícola en la parroquia “El Ángel”, de la provincia del Carchi”.

Estudiando la técnica empleada en las florícolas, se plantea establecer una propuesta de mejora en las mismas. En este sentido, se intentará conocer qué se ha hecho, cómo se aplica y qué se puede hacer; conocida la situación en la que se encuentran las florícolas de la parroquia “El Ángel” y su funcionamiento actual, finalmente, se establece cómo se puede aplicar esta propuesta.

La investigación se realizará en la parroquia “El Ángel”, ubicada en el Cantón Espejo, de la Provincia del Carchi. Aplicando diferentes tipos de investigación tales como descriptiva y de campo, las cuales ayudarán a determinar la situación actual y futura de las florícolas.

El trabajo de investigación se plantea a partir de una hipótesis, se sustenta en los objetivos, y se estructura en una serie de métodos de forma que esto hace posible la verificación y el alcance de los objetivos.

Con el fin de alcanzar los objetivos propuestos, se parte de la siguiente hipótesis:

La estructuración de un sistema de gestión, para la comercialización de las flores permitirá que los productores ingresen con mayor facilidad a los mercados.

Para lo cual se determinarán variables tales como: variable independiente y dependiente las cuales ayudarán a la verificación de los objetivos propuestos.

Para el fiel cumplimiento de los objetivos establecidos en esta investigación se desarrollarán los siguientes capítulos:

En el capítulo 1 consta lo referente al problema, los beneficiarios de la propuesta, los objetivos establecidos y el tipo de metodología que será aplicada para cumplir con el fin de esta investigación, continuando en el capítulo 2 con un diagnóstico situacional que acopia fundamentos teóricos que aportan con información acerca de todo lo referente a la floricultura, el crecimiento que ha tenido dentro del país y una amplia investigación de mercados y finalmente el capítulo 3 describe la propuesta del diseño del sistema de gestión para la comercialización florícola, que se basará en un plan de negociación el cual servirá para mejorar la manera de comercialización de las florícolas.

# CAPÍTULO 1

## FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### 1.1 Tema

#### **ESTRUCTURACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN PARA LA COMERCIALIZACIÓN FLORÍCOLA EN LA PARROQUIA “EL ÁNGEL” EN LA PROVINCIA DEL CARCHI.**

### 1.2 Justificación

El presente proyecto tiene como finalidad el desarrollo de un sistema de gestión que permita mejorar la comercialización organizada de los diferentes tipos de flores que se producen en la parroquia “El Ángel”, en la provincia del Carchi.

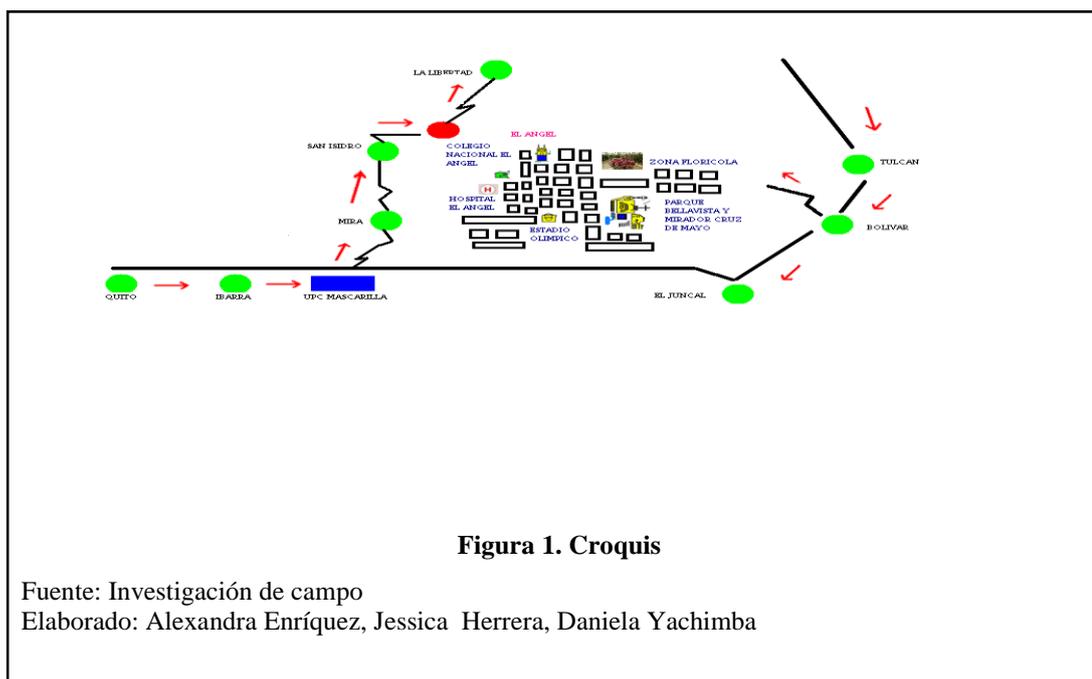
Considerando que el sector florícola se ha convertido en el eje fundamental del desarrollo económico para el país, en el sector mencionado, se encuentran instalados, cultivos de flores de excelente calidad que permiten desarrollar la productividad de la zona, introduciendo dinamismo comercial al sector. Es importante destacar que juegan un papel importante los diferentes tipos de sembríos de flores a nivel parroquial, ya que se ha considerado a este producto como la principal fuente de ingresos de los habitantes; sin embargo cabe mencionar que los floricultores están siendo explotados al momento de realizar la comercialización debido a los precios bajos que se pagan en el mercado.

Para impulsar a este sector, se requiere de herramientas de gestión que contribuyen a la consecución de resultados provechosos para los productores, a través de sistemas de comercialización directa del producto.

La estructuración del sistema de gestión es fundamental para los intereses de los productores de la parroquia “El Ángel”, ya que permitirá la comercialización entre los productores y consumidores a nivel nacional.

### 1.3 Delimitación

- **Temporal:** El tiempo de duración de este estudio será de 26 semanas pudiendo extenderse por situaciones imprevistas.
- **Espacial:** El contexto de la investigación estará enfocado a todas las plantaciones de flores existentes en el sector productivo de la parroquia “El Ángel”, perteneciente al Cantón Espejo, de la Provincia del Carchi.



### 1.4 Planteamiento del problema

Ecuador es un país netamente agrícola, dedicado principalmente al cultivo y comercialización de flores. Durante los últimos años ha sido uno de los más aceptados por clientes a nivel internacional.

Las flores ecuatorianas están consideradas entre las mejores del mundo por su calidad y belleza; la situación geográfica del país ha permitido proporcionar características únicas a las flores como son: tallos gruesos, largos y totalmente verticales, botones grandes y colores vivos.

La floricultura para el país constituye una de las actividades que más rubros genera para los ingresos por exportaciones no tradicionales.

Tabla 1.  
Exportaciones no petroleras no tradicionales  
Enero a diciembre 2013

<b>NO PETROLERA NO TRADICIONALES</b>	<b>VOLUMEN (T.M.)</b>	<b>VALOR FOB (DÓLARES)</b>	<b>VALOR UNIT. (USD/T.M.)</b>	<b>PART. EN VALOR (%)</b>
Enlatados de pescado	84.000	391.900.000	4.677,4	9,7%
Productos mineros	64.000	371.800.000	5.854,5	9,2%
Flores naturales	56.000	283.200.000	5080,3	7,0%
Otras manufacturas de metal	32.000	110.800.000	3.479,6	2,7%
Extractos y aceites vegetales.	94.000	98.300.000	1.046,2	2,4%
Manufactura, cuero, plástico y caucho	22.000	75.000.000	3.346,1	1,8%
Madera	119.000	65.300.000	547,8	1,6%
Jugos y conservas de frutas	20.000	59.100.000	2.926,7	1,5%
Químicos y fármacos	23.000	53.800.000	2.348,9	1,3%
Vehículos	4.000	42.200.000	11.437,5	1,0%
Elaborados de banano	55.000	38.900.000	704,4	1,0%
Otra manufacturas textiles	8.000	33.600.00	4.122,6	0,8%
Manufactura de papel y cartón	26.000	25.800.000	994,6	0,6%
Harina de pescado	22.000	27.400.000	1.267,7	0,7%
Otros	175.000	264.100.000	1.509,1	6,5%
<b>TOTAL</b>	<b>804.000</b>	<b>1.941.200.00</b>	<b>2.414,4</b>	<b>47,8%</b>

Fuente: Estadísticas de Nacionales e Internacionales, El Productor

A nivel mundial Ecuador se ha situado dentro de los principales exportadores de flores ocupando el tercer lugar en las exportaciones de este producto.

Tabla 2.  
Principales exportadores de flores Año 2012  
(Miles de dólares)

<b>PAÍSES</b>	<b>MONTO</b>
Países Bajos	3,627,291
Colombia	1,240,481
Ecuador	650,975
Kenya	413,417
Bélgica	248,628
Etiopia	159,265
Israel	156,978
Italia	88,734
Estados Unidos	80,304

Fuente: Centro de Comercio Internacional, PRO Ecuador

Creando también nuevas posibilidades de trabajo para la población mientras las tierras ganaderas empleaban a 5 personas, por cada 50 hectáreas una hectárea de flores emplea de 10 a 12 personas.

Según datos preliminares del Banco Central Del Ecuador (BCE 2014), se registra los siguientes datos de exportación del sector floricultor ecuatoriano: en febrero, las exportaciones de flores crecieron aproximadamente un millón de dólares comparadas con el mes de anterior, esto se explica debido al incremento de los precios por kilo de exportación en las temporadas altas (San Valentín, Día de la Mujer y Día de la Madre).

En la actualidad este sector se ve amenazado puesto que existe cada vez mayor cantidad de ofertantes ocasionando reducción del precio de venta e incremento en las exigencias de calidad del producto.

El Ecuador tiene nuevos retos que enfrentar, que le ha impuesto la globalización económica, obliga a buscar nuevas estrategias de comercialización para la producción de flores lo cual permitirá posicionarse en los mercados nacionales, tratando de eliminar a un sin número de intermediarios que generan presiones y

obstáculos en el mercado, especialmente en la disminución de beneficios para los microempresarios ecuatorianos; es decir, el Ecuador debe renovar, crear e innovar sus canales comerciales para ampliar sus mercados y reducir su dependencia a determinadas empresas que controlan la comercialización y la producción de las flores.

La presente investigación busca mejorar los niveles de producción y la situación actual en la se encuentran las florícolas.

### 1.5 Resumen de la propuesta de intervención

Con la investigación se pretende conocer la situación socio económica en la que se encuentra la población de la parroquia “El Ángel”, que se dedica al cultivo permanente de diferentes tipos de flores, las mismas que no tienen acceso a la libre oferta y demanda que contribuya con la sostenibilidad familiar y de esta manera puedan tener una creciente mejora en su calidad de vida, sin que lleguen a ser explotados por los intermediarios.

En muchos de los casos no se genera fuentes estables de ingresos y en ocasiones se deja sin cultivos a los pobladores por la falta de apoyo o proyectos que pretendan sacar de la ineficiencia tecnológica que en la actualidad se presenta en diversos sectores. Por tal motivo es muy importante luego de haber evaluado las condiciones de trabajado, contar con iniciativas que coadyuven con una estructuración de sistemas de gestión para la comercialización florícola, siendo los trabajadores nuestra principal fuente de información.

Con la estructuración de un sistema de gestión, se buscará contribuir para una mejora continua en los procesos habilitantes y operativos de las organizaciones dedicadas al cultivo de flores, con estas herramientas se podrá cumplir con los objetivos esperados por cada uno de los floricultores, contando con un sistema que permita controlar la calidad del producto, el desarrollo de las actividades y el desempeño integral de cada uno de los procesos establecidos para este fin, además, poder detectar las oportunidades de mejora continua, las cuales, implementadas

exitosamente, reflejarán cambios sustanciales en los indicadores de desempeño de las florícolas.

Con el propósito de:

- Integrar propuestas de comercialización directa hacia los clientes internos.
- Conocer la propuesta de productos y servicios financieros que permitan orientar adecuadamente los requerimientos de los productores, especialmente de aquellos con potencial de innovación y crecimiento.

## 1.6 Objetivos

### 1.6.1 Objetivo general

Estructurar un sistema de gestión que asegure la comercialización florícola en la parroquia “El Ángel”, en la provincia del Carchi.

### 1.6.2 Objetivos específicos

1. Establecer un sustento teórico que permita conocer los diferentes sistemas de comercialización existentes.
2. Determinar un diagnóstico de los sistemas de comercialización florícola implementados en la parroquia “El Ángel”, en la provincia del Carchi.
3. Definir la operatividad del sistema de comercialización florícola propuesto.

## 1.7 Beneficiarios de la propuesta

Los beneficiarios de la creación de un sistema de gestión, serán los dueños de las florícolas, ya que a través de este sistema se podrá proyectar mecanismos que permitan a los productores realizar las negociaciones directamente con los comercializadores mayoristas a nivel nacional. Esta actividad permitirá que los propietarios de las diferentes florícolas se organicen y puedan obtener ingresos justos y mejores beneficios que admitan crecer económica y activamente en su producción.

Trabajadores: Que laboran en la producción de flores ya que podrán tener mayor participación de beneficios y de la rentabilidad que se genere.

Los clientes: Ya que si se optimizan los recursos y se mejoran los procesos, el producto será de mejor calidad y a un menor precio, por lo cual las flores serán más requeridas por el consumidor final.

La comunidad: Al implementar un sistema de gestión se optimizarán los recursos y por ende se ampliará la producción y esta tendrá la necesidad de cubrir nuevas plazas de empleo generando nuevas fuentes de trabajo lo cual evitará de cierta forma la migración del campo a la ciudad y a otros países.

Beneficios para la nación: La situación económica del país, se mejoraría ya que la producción florícola obtendría mejores rendimientos, los tributos a favor del Estado serían mayores.

## 1.8 Marco referencial

### 1.8.1 Marco teórico

#### Sistema de comercialización

Para comprender el proceso de comercialización desde un enfoque estructural y funcional será necesario acercarse a la teoría de sistemas para entenderlo e interpretarlo como un todo, conformado en cada una de sus partes a través de sus relaciones.

Es así que, la teoría de sistemas proporciona el marco analítico adecuado para contextualizar la actividad de comercialización si se tiene en cuenta el concepto que se considera que un sistema es un conjunto de elementos con propiedades y atributos que constituyen un todo, relacionados a la vez entre sí y con el entorno común a ellos, del cual se obtienen determinadas entradas de alimentación y al que brindan determinadas salidas.

Los productos obtenidos por una empresa para su comercialización mediante adquisición, se dirigen hacia un mercado donde estos bienes serán asignados a sus futuros consumidores. Esta actividad, que en su momento comenzó en el proceso productivo, entonces llega hasta el consumidor y puede considerarse como el “sistema de comercialización” (W.J, 1969).

El sistema de comercialización deberá estar encaminado a planificar, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfagan necesidades de los consumidores actuales y potenciales pretendiendo como objetivos fundamentales incrementar la cuota de mercado, la rentabilidad y el crecimiento de las cifras de venta.

De igual forma, el sistema de comercialización se ocupa tanto de analizar y estudiar las oportunidades de mercado, como definir un plan de actuación dirigido a establecer los medios necesarios para que las oportunidades se traduzcan en el cumplimiento de sus objetivos comerciales.

#### Micro comercialización

Es la ejecución de actividades que tratan de cumplir los objetivos de una organización advirtiendo las necesidades del consumidor y estableciendo entre el productor y el cliente una corriente de bienes y servicios que satisfacen las necesidades. (Se aplica igualmente a organizaciones con o sin fines de lucro). La ganancia es el objetivo de la mayoría de las empresas.

Los clientes pueden ser consumidores particulares, firmas comerciales, organizaciones sin fines de lucro. La comercialización debería comenzar a partir de las necesidades potenciales del cliente, no del proceso de producción.

#### Macro comercialización

Proceso social al que se dirige el flujo de bienes y servicios de una economía, desde el productor al consumidor, de una manera que equipara verdaderamente la oferta y la demanda y logra los objetivos de la sociedad.

No obstante, el énfasis de la comercialización no recae sobre las actividades de las organizaciones individuales. Por el contrario, el acento se pone sobre cómo funciona todo el sistema comercial.

Esto incluye la observación de cómo influye la comercialización en la sociedad y viceversa (toda sociedad necesita un sistema económico).

Todos los sistemas económicos deben elaborar algún método para decidir qué y cuánto debe producirse y distribuirse y por quién, cuándo y para quién. La manera de tomar esas decisiones puede variar de una nación a otra. Pero los macro objetivos son básicamente similares: crear bienes y servicios y ponerlos al alcance de todos (Theodore).

¿Quién ejecuta las funciones de la comercialización?

Los productores, consumidores y los especialistas en comercialización. Los facilitadores están con frecuencia en condiciones de efectuar las funciones de comercialización.

Las funciones se pueden desplazar y compartir. Desde un punto de vista macro, todas las funciones de comercialización deben ser desempeñadas por alguien. Pero, desde un punto de vista micro, no todas las firmas deben ejecutar todas las funciones. Además, no todos los bienes y servicios exigen todas las funciones en cada una de las etapas de su producción.

Oferta de un producto

La oferta de un producto depende de la cantidad total cultivada y del periodo durante el cual se pone a la venta en el mercado. La cantidad ofrecida en cada mercado está determinada por la superficie cultivada, la productividad del cultivo en cuestión y el volumen de producto que se trae de otras zonas (Ryall, 1979).

## Tipos de comercialización

Operativo o táctico: está centrado en la realización de un objetivo de cifras de ventas; con determinados presupuestos de marketing autorizados, debe realizar objetivos de cuotas de mercado a alcanzar.

Estratégico: analiza las necesidades de los individuos y organizaciones; otra función es el seguimiento de la evolución del mercado e identifica los diferentes productos-mercados y segmentos actuales o potenciales. Su función es orientar a las empresas hacia las oportunidades económicas atractivas para ellas, es decir, completamente adaptadas a sus recursos, y que ofrecen un recurso potencial de crecimiento y rentabilidad (Pereira JP&A, 1997 - 2014).

### Sistema de gestión para la comercialización florícola

Mediante este sistema de gestión que se basa en un plan de negociación, se ayudará a mejorar la comercialización de las flores en la parroquia “El Ángel”.

Actualmente los floricultores venden sus productos a los intermediarios lo que implica que ellos obtengan un mayor margen de utilidad, en cambio los floricultores al no vender directamente al consumidor final no puede expandir su mercado y los ingresos no son los esperados.

Para la comercialización de las flores los productores no cuentan con vehículos propios ni adecuados para la trasportación de las mismas, por lo que ellos tienen que alquilar vehículos apropiados para entregar las flores a tiempo y en buen estado, lo que a los productores les genera pérdidas económicas.

Por la situación en la que se encuentran las florícolas actualmente se implementará una herramienta que ayude a que los intermediarios desaparezcan, para lo cual se formará una asociación conformada por veinte floricultores quienes aportarán con capital propio para la creación de la misma.

A través de la asociación, los floricultores podrán expandir su mercado teniendo negociaciones directas con grandes y pequeños consumidores.

De igual manera se mejorará los sistemas de producción, distribución y comercialización, lo que generará mayores ingresos para la misma y de esta manera se invertirá en tecnología, capacitación, equipos y vehículos adecuados para la distribución.

Descripción del plan de negocios

Modelo N°1

### Estructura del plan de negociación

Definición

Documento de análisis con información ordenada para la toma de decisiones sobre llevar a la práctica una idea, iniciativa o proyecto de negocio. Tiene entre sus características ser un documento ejecutivo, demostrativo de un nicho o área de oportunidad, en el que se evidencie la rentabilidad, así como la estrategia a seguir para generar un negocio viable.

Contenidos

Resumen ejecutivo

Documento breve no mayor a 3 páginas en donde se destaca las variables más importantes del negocio:

- Definición del negocio
- Líneas de negocio detectadas
- Tipo de organización propuesta
- Bases de crecimiento

Antecedentes/ Justificación

Descripción del origen de motivaciones para el desarrollo de la idea u oportunidad de negocio. Contexto al cual se va a adecuar la información de los contenidos. (Kume, 2010).

Elaboración de ejercicio de Planeación Estratégica, que defina:

#### Misión

Enunciado con sentido permanente que comprenda la razón de ser de la organización y la distingue de otras similares.

#### Visión

Señalamiento de la situación deseada en el largo plazo para la organización.

#### Objetivos

Fines a alcanzar, medibles en el tiempo y factibles de lograr. Permite fijar prioridades.

#### Análisis FODA

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta estratégica que se utiliza para conocer la situación actual de las floricultoras del sector, lo cual permitirá identificar las amenazas y oportunidades que surgen del ambiente y las fortalezas y debilidades internas ya existentes.

- Contrarrestar amenazas
- Corregir debilidades

Las amenazas y oportunidades se identifican en el exterior de las floricultoras. Esto implica analizar:

- Los principales competidores y la posición competitiva que ocupa la empresa entre ellos
- Las tendencias del mercado
- Los factores macroeconómicos sociales, gubernamentales, legales y tecnológicos que afectan al sector

Las fortalezas y debilidades se identifican en la estructura interna de la organización.

Deben evaluarse:

- Calidad y cantidad de los recursos con que cuentan los productores
- Eficiencia e innovación en las acciones y los procedimientos
- Capacidad de satisfacer al cliente

Modelo de negocio ventaja competitiva

Señalamiento de las ventajas de la idea de mejorar la calidad de vida de los productores, que lleven a superar el rendimiento de competidores identificados. La caracterización de las ventajas competitivas debe apuntar a la definición de estrategias que permitan al negocio obtener costos menores y diferenciar su producto de tal manera que pueda cobrar un precio mayor que el de sus competidores.

Es necesario transmitir el valor que el negocio es capaz de crear para sus clientes señalando un panorama competitivo en el rango y calidad de las actividades del negocio, determinando así sus ventajas competitivas. Se requiere además que el valor distintivo del producto o servicio ofrecido por el proyecto o negocio genere una base suficiente de clientes.

Análisis estructural del sector

Reconocimiento de lo atractivo del sector definido como el grupo de organizaciones oferentes de productos o servicios que son sustitutos cercanos entre sí en el que participará el negocio, considerando la identificación y comprensión de las condiciones de competencia que determinan ese atractivo. Se propone emplear el modelo de cinco fuerzas de Porter como herramienta para analizar el ambiente y determinar la atractividad del sector al que se incorpora la nueva empresa o negocio, considerando las oportunidades y amenazas del entorno.

Poder de negociación del proveedor

Consideración del poder de negociación de los proveedores

- Misión
- Diferenciación de insumos
- Costos intercambiables de proveedores y empresas en el sector
- Presencia de insumos sustitutos
- Concentración de proveedores
- Importancia del volumen para el proveedor
- Impacto de insumos en el costo o diferenciación

Poder de negociación del comprador

Amenaza de integración hacia delante en relación con los requerimientos

- Palanca negociadora
- Sensibilidad al precio

Determinantes de la rivalidad

Reconocimiento del grado de rivalidad entre empresa:

- Crecimiento de las empresas
- Diferencias del producto
- Identidad de marca
- Costos intercambiables
- Concentración y balance
- Complejidad de la información
- Diversidad de competidores
- Barreras de salida

Mercado

El estudio de mercado es un análisis que tiene como propósito demostrar la posibilidad real de participación de un producto, tecnología o servicio en un mercado. El análisis debe comprender el reconocimiento y estimación de la cantidad que se comercializará, tomando en cuenta la tecnología utilizada, las especificaciones que se deberá cumplir, el precio de la demanda probable de las diferentes parroquias,

que estarán dispuestas a pagar por su adquisición a efecto de satisfacer una necesidad manifiesta o latente, y que justifiquen el emprendimiento de un negocio, iniciativa o proyecto.

Comprende el reconocimiento del entorno: macro y micro, entendiendo por macro a todas las fuerzas y actores externos a la empresa; y por micro haciendo referencia a todos los participantes en la cadena de valor directamente asociados a la empresa: clientes, proveedores, competidores, intermediarios, influencias.

- Segmentación de mercado
- Identificación del mercado meta

Elementos de mercadotecnia

Definición de la estrategia (Mezcla) de Mercadotecnia

- Atributos del producto
- Establecimiento de precios
- Establecimiento de imagen corporativa
- Determinación de canales de promoción
- Diferenciación y posicionamiento esperable con el proyecto o iniciativa

Organización y operaciones

En la empresa se describe el arreglo sistemático de personas y tecnología con la intención de obtener los resultados propuestos para el negocio, iniciativa o proyecto.

Dentro de los aspectos a desarrollar se encuentran:

- Planteamiento de la estructura propuesta
- Asignación de funciones asociadas. Perfiles
- Organigrama
- Señalamiento de procesos iniciales

Aspectos financieros

En el desarrollo del Plan Financiero, es requisito fundamental una planificación especificando las partidas de ingresos y costos con las hipótesis de crecimiento de

ingresos y gastos implícitas; proyecciones de flujo de efectivo, especificando cuando se alcanzara el punto de equilibrio y las necesidades de financiamiento:

- Presupuestos de 3 a 5 años; al menos un año posterior al punto de equilibrio
- Estado de resultados
- Estructura de la inversión fija, pre operativa y capital de trabajo
- Balance
- Estado de resultados
- Indicadores financieros
- Análisis de sensibilidad

Factores de riesgo

Reconocimiento de riesgos básicos que afectan al mercado:

- Crecimiento menor al esperado
- No contar con los materiales adecuados
- Costos mayores a los previstos ([conacyt.gob.mx/fondo](http://conacyt.gob.mx/fondo), 2006-2012).

Modelo N° 2

Estructura del plan de negocios

Resumen ejecutivo

Capta y presenta de forma concisa la esencia del documento, determina el interés de leer o no el resto de información, por lo tanto debe ofrecer un claro entendimiento del proyecto de exportación, se caracteriza por:

- Ser corto, entre una y tres páginas
- Debe ser interesante y comprensible para el lector
- Requiere de la opinión y sugerencia de especialistas en el tema

Perfil de la empresa

Contiene información acerca de la empresa, recalcando la descripción de su capacidad, experiencia y habilidad para llevar a cabo el proyecto de exportación. Se dará respuesta a qué tipo de negocio se tiene o desarrolla la entidad, el propósito del

mismo, la razón que lo hizo comenzar, señalando el producto o servicio, los beneficios que ofrecen, cómo el producto se diferencia del ofrecido por la competencia, entre otros. Los aspectos que generalmente se incluyen son:

- Localización de la Empresa
- Describe la ubicación de la empresa y los permisos otorgados para su funcionamiento, con el objetivo de demostrar el cumplimiento de las normas y permisos legales, fundamentales para contar con la confianza de los clientes.

### Pensamiento estratégico

Es la parte fundamental de cualquier organización, proporciona directrices para el desarrollo del plan de negocios para exportar. Contiene principalmente:

Misión: cuál es el propósito de la empresa; debe responder a:

- ¿Qué hace la empresa?
- ¿Qué la diferencia de la competencia?
- ¿Cómo alcanzará su objetivo general?
- ¿Qué propuestas con valor agregado ofrece la empresa?

Visión: determina el tiempo en el cual se alcanzarán los objetivos planteados, para redactarla se toma en cuenta:

- Capacidad de liderazgo frente a los otros competidores
- Perspectivas de crecimiento, ¿A dónde quiere llegar?, ¿cómo lo va a hacer? ¿Qué herramientas utilizará?
- Posición financiera para el futuro

### Formulación de objetivos

Deben ser cuantificables, evaluables, alcanzables y concretos; definir dónde quiere encontrarse la empresa a corto o largo plazo es fundamental para obtener mejores resultados, las estrategias para alcanzar objetivos deben adaptarse a las situaciones que atraviese la empresa, pero sin perder el objetivo principal.

## Organización y operación

Organigrama: muestra la estructura organizacional de la empresa, debe contener los siguientes aspectos:

- Tipo de empresa, con las respectivas razones para constituirla
- Cuántos y quiénes son accionistas con porcentaje de participación
- Los principales directivos y gerentes con sus funciones

## Actividades de comercialización y estrategias

En la primera fase del desarrollo del plan se define el mercado actual de la empresa y el producto o servicio que ofrece. A continuación se analizará las características del medio en que se desenvuelve, de acuerdo a:

- Porcentaje de las ventas destinadas al mercado externo
- Estrategia de mercado
- Medios de distribución
- Competencia

## Descripción del producto o servicio

El propósito es describir de la manera más explícita el producto o servicio ofertado:

- Nombre del producto o servicio
- Nomenclatura arancelaria
- Características del producto o servicio
- Particularidades e innovaciones
- Tecnología y normas de calidad
- Servicio post-venta
- Investigación y desarrollo
- Ventajas frente a la competencia

## Investigación de mercado

Realizar una descripción de las actividades que se realizarán para el desarrollo del producto o servicio antes de su exportación, además de la situación actual de la investigación, los costos y el tiempo hasta su aplicación final; esto debe ser considerado dentro de los costos del plan de exportación, para evitar dificultades financieras futuras.

### Ciclo de vida del producto o servicio

Todo producto posee un ciclo de vida, que se desarrolla en períodos de tiempo constituidos por tres etapas. La sincronización de estas etapas fortalece el éxito del plan de exportación:

- Desarrollo, es la primera etapa, en la cual se diseña e invierte en el producto.
- Madurez, consiste en el proceso de exportación hasta el máximo nivel de ventas.
- Declive, es la última etapa, en la que se estabilizan o declinan las exportaciones.

### Estrategias competitivas para el producto o servicio

Constituyen las formas para mejorar y superar a la competencia; a continuación tres genéricas:

- Liderazgo en costos, consiste en alcanzar los costos más bajos del sector, generalmente se logra en economías de escala y con productos estándar.
- Diferenciación, lograr que el producto se perciba como único y exclusivo, a través de un valor agregado, lo cual le permitirá sobrevivir en un ambiente comercial de competencia con mayores márgenes de utilidad.
- Enfoque, busca posicionarse en un grupo de clientes o en un segmento de la línea del producto en un mercado, con la seguridad de que supera a la competencia en ese punto.

### Niveles de producción

Las escalas de producción deben ser mínimas para la exportación. Para identificar el nivel se puede analizar los siguientes puntos:

1. Minimización de costos de exportación
2. Mínima cantidad demandada por los importadores
3. Establecer porcentajes de producción para el mercado nacional

## Proceso productivo

Todo plan de exportación requiere de una explicación clara y concisa del proceso que envuelve al producto, detalle de los equipos en instalaciones, los requerimientos de calidad con sus respectivos controles y finalmente los proveedores de materias primas.

- Equipos, se debe describir los elementos necesarios para producir los bienes de exportación, con los requerimientos especiales respectivos, capacidad y mantenimiento.
- Instalaciones, detalle de las necesarias para los equipos e insumos de producción y las especificaciones de las dimensiones de la fábrica, medidas de seguridad, alarmas servicios, etc.
- Requerimientos de calidad, factores que inciden para que la producción final contenga las especificaciones exigidas, se indica que tipo de requerimientos técnicos se necesitan para que el producto cumpla con los estándares impuestos.
- Control de calidad, especialmente en la comercialización internacional, los consumidores desean conocer qué tipo de controles de calidad utiliza la empresa.
- Proveedores y materia prima, el abastecimiento debe garantizar la exportación del producto, de manera que el exportador debe tener listo un plan de contingencia que contemple elementos como: aduanas, trámites de exportación, aspectos legales y otros que intervengan en el proceso comercial del producto.

## Análisis del mercado

Es un error muy grave lanzar un producto o servicio sin conocer en profundidad el mercado. Los planes de mercado son el enlace entre fabricantes y consumidores, ya que dirigen y controlan la distribución del gran flujo de bienes y servicios que ofrecen los productores a una multitud de consumidores, con lo cual se obtiene un doble resultado: Satisfacer necesidades de consumidores y realizar ventas que la vez produzcan utilidades, con las cuales la empresa pueda continuar operando.

- Demanda.- el exportador debe saber qué es lo que quiere el cliente, cuánto va a pagar y en qué cantidad; de manera que defina con anterioridad la estrategia para satisfacerlo.

- Clientes.- constituyen una parte principal de la comercialización externa, por lo tanto un correcto análisis permitirá tener estabilidad, crecimiento y expansión en los mercados externos. La exportación es una actividad que llega a realidades muy diferentes a las locales, por lo que es recomendable definir el perfil de un cliente típico y compararlo con los de la competencia.
- Precios
  - Fijación de precios, es importante definir qué precio cubre los costos y permite obtener ganancias, pero debe ser al mismo tiempo el adecuado para los clientes.
  - Punto de equilibrio, para que los compradores paguen un determinado precio, depende de dos aspectos:
    - Valor: es la capacidad que tiene el producto para cubrir las necesidades del cliente.
    - Posibilidad de compra: los clientes deben poseer los recursos necesarios para obtener el producto y si la adquisición se encuentra dentro de su presupuesto. Productos competidores, es indispensable investigar los precios de la competencia para establecer los propios.

#### Ventas y promoción

- Las estrategias de ventas son variadas y las más utilizadas para la exportación son las exhibiciones y ferias internacionales.
- Los canales de ventas están determinados por los de distribución, empleados para exportación; se debe detallar quienes serán los consumidores y si se utilizarán agentes.
- Las metas de ventas, son los resultados que se espera obtener con cada estrategia utilizada.
- Marketing, en materia de exportación debe ser muy delicado ya que se encuentra en otra sociedad con diferentes costumbres. Existen cuatro aspectos básicos:
  - El estudio de mercado
  - El desarrollo del producto
  - Venta y distribución
  - Promoción del producto

- Campañas de promoción, ofrece información sobre el producto y los principales elementos son.
  - Dar a conocer el producto o servicio
  - Construir la imagen del producto
  - Posicionamiento en el mercado
  - Definir los beneficios que proporciona el producto
  
- Distribución, el plan de negocios debe detallar cómo el exportador va a comercializar sus productos en el exterior:
  - Canales de distribución e intermediarios
  - Elementos de la distribución, tales como asegurar calidad en el producto, tipo de transporte a utilizar, sistema de embalaje, etc.
  
- Análisis de la competencia, la comparación internacional es imprescindible tomando en cuenta los elementos principales como costos, tecnología posición, etc., de manera que el exportar establezca condiciones similares.

#### Recursos humanos

Constituyen la parte fundamental para alcanzar los objetivos de la empresa, todos los miembros deben integrarse con el propósito de internacionalización.

La conducción, es decir, la dirección y la gerencia, son de gran importancia para el éxito de una empresa, negocio o producto; requieren de una visión clara, cualidades como la paciencia, perseverancia y perspicacia. Para lograr el objetivo principal, en éste caso la exportación.

Además la organización debe orientarse a la exportación, generalmente necesita de una reorientación, que le permita al personal integrarse a la comercialización en el mercado externo.

Por otra parte la capacitación y el conocimiento indudablemente constituyen un factor clave para mejorar el desempeño, ya que el personal capacitado es más eficiente, explota las oportunidades y aporta en la toma de decisiones.

## Recursos financieros

- Fuentes de financiamiento.- pueden ser externas como las agencias de promoción de exportaciones e importaciones, instituciones internacionales de crédito o locales que son generalmente las instituciones privadas, algunas del gobierno y los gremios.
- Mecanismos y procedimientos de financiamiento.- los criterios para la calificación de empresas beneficiarias de créditos son: liquidez, reputación, experiencia en exportaciones, etc (Richard, 2000).

## Requisitos para el plan de negocios

El Plan de Negocios es aquel documento que esquematiza de manera clara la información necesaria para conocer si el nuevo negocio o la ampliación de la actividad productiva va ser exitosa y rentable.

Uno de los errores frecuentes en estas iniciativas es no vislumbrar resultados alcanzables. Es imprescindible identificar las fortalezas y las necesidades para no incurrir en el desperdicio de recursos.

## Resumen ejecutivo

Este es un breve análisis de los aspectos más importantes del proyecto, va antes de la presentación y es lo primero o a veces lo único que lee el receptor del proyecto, por lo tanto en pocas palabras se debe describir el producto o servicio, el mercado, la empresa, los factores de éxito del proyecto, los resultados esperados, las necesidades de financiamiento y las conclusiones generales (Nuñez).

## Presentación

Nombre de la Empresa

Dirección donde se ubicará la Empresa

Teléfono

Correo Electrónico

Página Web

## Fecha de Elaboración (del proyecto)

### Planificación estratégica

Se considera que el tema de la planificación estratégica, es un conjunto de elementos que ayudarán al participante a establecer la dirección de la empresa, o a elaborar el mapa de ruta para lograr los objetivos planteados, es decir realizar el análisis de la situación actual con proyección a los nuevos objetivos. Para esto se utilizará varios direccionadores como: Misión, Visión, FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas).

### Asignación administrativa

Al participante se le recomendará organizarse en cuanto a la estructura necesaria para la sistematización nacional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de realizar y simplificar las funciones del grupo social, para lo cual se le impartirá los conceptos generales como:

### Planificación legal

#### Estructura Legal del Negocio

(Normas sanitarias, aranceles, sistema tributario)

Las empresas se pueden clasificar por su actividad, por su finalidad, por la naturaleza de su capital, por la composición del capital, por su tamaño y por su estructura legal, específicamente vamos a centrarnos en el tema legal, con el fin de que el participante en la puesta en marcha de un negocio y su posterior desarrollo vayan adquiriendo una serie de obligaciones de tipo legal.

Es importante indicar, que la empresa tarde o temprano deberá contratar terceras personas para el desarrollo de sus actividades, es ahí donde aparece la relación laboral de la empresa con sus trabajadores o con proveedores de bienes o servicios.

#### Estructura legal

- Cómo se constituirá la empresa
- Negocio unipersonal

- Corporaciones
- Socios
- Cuántas personas se conformarán como socios
- Qué participación tendrán dentro de la empresa

#### Sistema tributario y legal

Es necesario que conozca los instrumentos de política fiscal, para fomentar el ahorro e inversión.

#### Normas sanitarias

Para la definición de las estrategias, se debe investigar sobre los aspectos relacionados con las normas sanitarias. Las autoridades salubres en cada mercado suelen determinar normas mínimas de calidad (permisos) que necesitan las empresas para comercializar sus productos/servicios.

#### Aranceles, mecanismos y permisos de exportación

Se debe conocer, si existen sistemas de preferencias arancelarias, tasas y mecanismos de comercialización para productos orientados a satisfacer necesidades de mercados internacionales.

#### Aspectos tecnológicos

Para poder satisfacer los requerimientos del mercado, la tecnología deberá tener acceso a materia prima de buena calidad y en la cantidad necesaria para que por medio de maquinaria, equipo y procesos que brinden los productos esperados, satisfacer normas de calidad y sanidad que el mercado exige.

#### Selección de la tecnología

El tipo de tecnología a usar determina el tipo y cantidad de equipo que se debe adquirir. La tecnología debe cumplir con todos los requerimientos que el estudio de

mercado haya determinado como cruciales en el proyecto. También debe considerarse disponibilidad de maquinaria, insumos, infraestructura y servicios.

#### Análisis de la capacidad de planta

Esta capacidad se expresa en términos de cantidad de material de entrada procesable por unidad de tiempo. Esta información, en el caso de máquinas y equipos, puede ser suministrada por los fabricantes o distribuidores del equipo. En el caso de operaciones manuales, hay que recurrir a observaciones en la misma planta o a experiencias de otras fábricas similares.

#### Costo de mantenimiento

El programa de mantenimiento es un costo del proyecto y por lo menos deberá considerarse de un 2 a un 5% del costo de los edificios, instalaciones, maquinaria y equipo para cubrir los gastos del programa de mantenimiento. Este deberá ser descrito de manera clara, incluyendo periodicidad es decir, cómo y cuándo se llevará a cabo.

#### Sistemas de control de calidad

Dentro de un sistema de producción la calidad tiene mucha importancia, exige un control continuo de materia prima, materiales de empaque, operación de preparación del producto, tratamiento, control de calidad producto terminado.

#### Inspección

Durante el proceso de producción, la inspección se planifica antes de las operaciones que son costosas, irreversibles o que pueden ocultar errores. De esta manera se evitan gastos considerables si se eliminan las unidades defectuosas antes de que pasen a otros procesos.

## Planificación financiera

### “Plan de inversión

Flujos de Cajas Proyectados (Corporación Financiera Nacional, 2014)”.

### Características de un plan de negocios

El plan de negocio es documento en el cual se describe la idea de un proyecto que se desea realizar y todo lo que está relacionado con ello. Dentro del cual se establecerán los objetivos de proyecto, las estrategias que permitirán alcanzarlos, el estudio de mercado, los canales de distribución que se utilizaran para comercializar el producto que se va a ofertar y el mercado al cual se desea incursionar.

Un plan de negocios debe poseer características tales como:

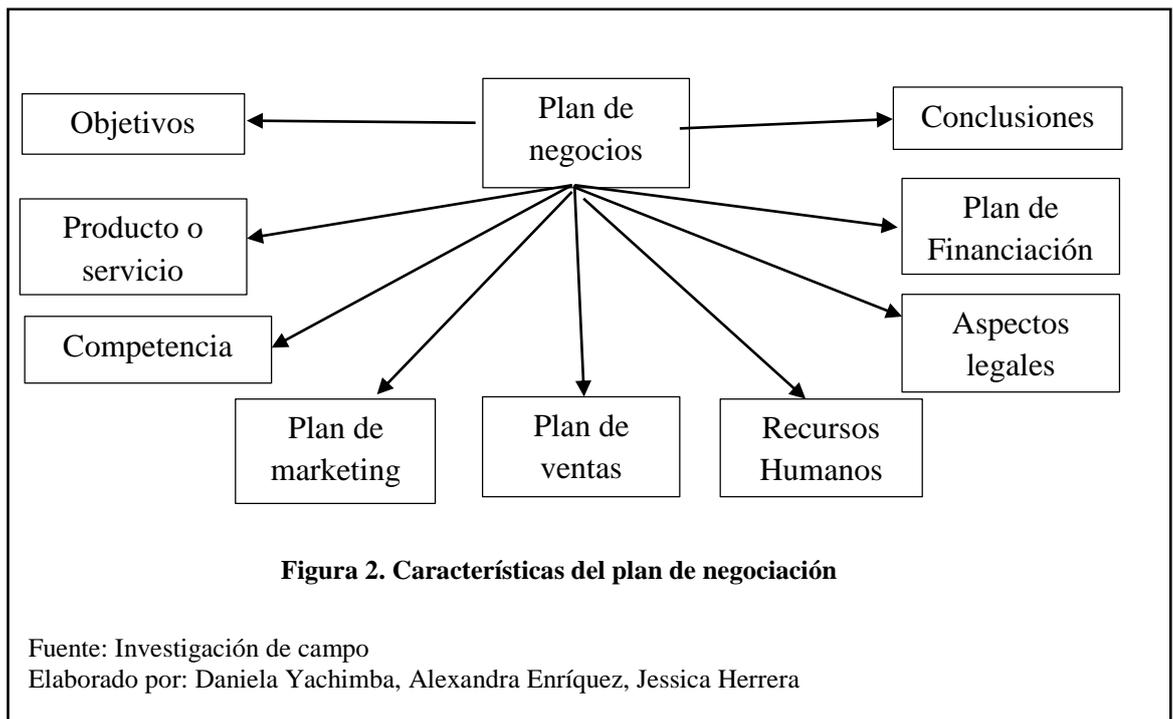
**Claridad:** Sin ambigüedades, entendible (que cualquier persona lo pueda comprender), que no deje lugar a dudas o se preste a confusiones.

**Conciso:** Que contenga sólo la información necesaria, sin más datos que los que realmente sean indispensables.

**Informativo:** Con los datos necesarios, que permitan, tener una imagen clara del proyecto (incluyendo sus ventajas competitivas y sus áreas de oportunidad).

**Medir la factibilidad de éste.**

**Facilitar la implantación,** la cual asegure paso a paso, un desarrollo adecuado del mismo (Elias, 2010).



Las características ayudarán paso a paso para ir estableciendo los diferentes tipos de estrategias a implementarse en este plan de negociación. Esto permitirá llegar a los objetivos de corto y largo plazo.

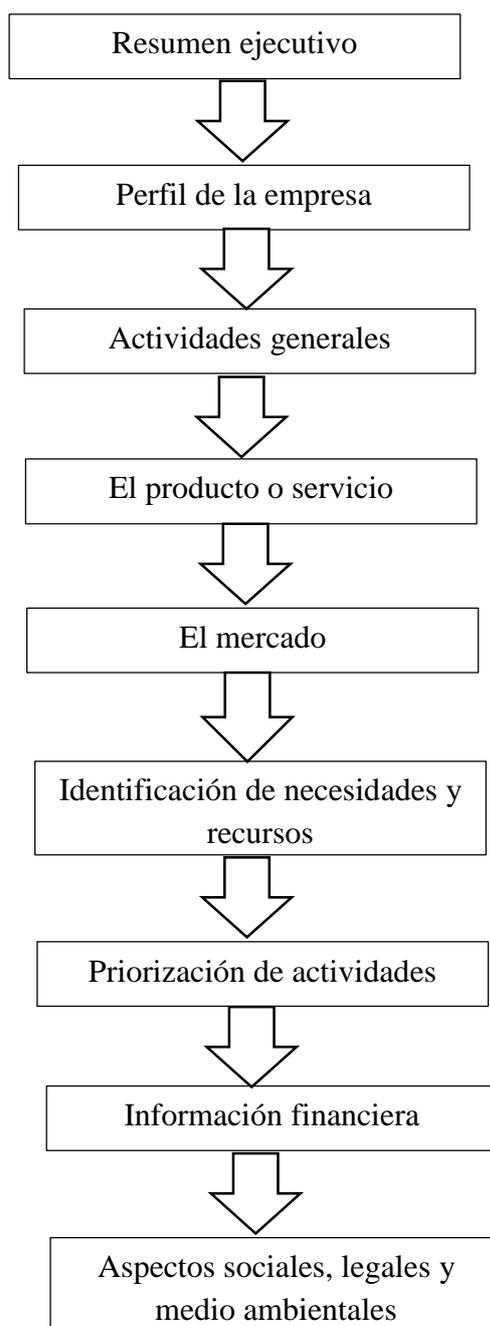
El plan de negocios debe ser efectivo, esto significa que debe priorizar los tipos de factores claves que lleven al éxito el negocio.

Estableciendo los parámetros de las características, se pretende que el plan de negociación sea un documento útil para poder mejorar la forma de comercialización dentro de las florícolas, manteniendo un modelo que ayude a realizar una venta directa del producto sin necesidad de intervención de terceros, lo cual ayudará al crecimiento de las florícolas incrementando el margen de utilidad en las ventas.

De igual manera con un plan de negocios se podrá definir diversas etapas que permitan la medición de resultados, ver si se están cumpliendo las metas establecidas a corto y largo plazo y también se podrá identificar las oportunidades que se den en el mercado.

Este documento nos permitirá establecer estrategias que ayuden a diferenciar nuestro producto de la competencia, lo cual hará que el mismo sea manejado de forma diferente en el mercado, a las habituales utilizadas por la competencia.

La identificación oportuna de problemas y oportunidades comerciales para la búsqueda de objetivos y estrategias. Los problemas y las oportunidades muestran las áreas que requieren atención, describen el ambiente actual y el potencial del mercado, por lo tanto es la estrategia la que designará el campo de acción a partir del análisis de los problemas y oportunidades (Casinelli, 2010).



**Figura 3. Los componentes de un plan de negocios**

Fuente: como elaborar Planes de negocios para exportar Corpei 2006

Tabla 3.  
Tipos de plan de negocios

<b>Tipo del plan</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Variante clave</b>
Plan de negocio para un nuevo producto o servicio	Penetración de mercado	Cuota de mercado
Plan de negocio para la creación de una nueva organización	Atraer a partners	ROI de la organización
Plan de negocio de monitoreo	Penetración de mercado Aumento de rentabilidad	Cuota de mercado Productividad
Plan de negocio de presentación para la venta del negocio e incluso de toda la empresa	Valorar la organización	Valor actual neto y valor de la marca
Partner: persona con la que se desea asociar. ROI: Return On Investment, (beneficio obtenido por la organización).		

Fuente: Managers Magazine Plan de Negocios  
Elaborado: Gregorio Cristóbal

### 1.8.2 Marco conceptual

**Agricultor:** Persona que se dedica a cultivar la tierra por sí mismo, para obtener mejoras en ella y de esta manera lograr que sean tierras productivas.

**Canal de distribución:** Es el circuito a través del cual los fabricantes ponen a disposición de los consumidores los productos para que los adquieran. La separación geográfica entre compradores y vendedores y la imposibilidad de situar la fábrica frente al consumidor hacen necesaria la distribución (transporte y comercialización) de bienes y servicios desde su lugar de producción hasta su lugar de utilización o consumo.

**Consumidor:** Es la persona que adquiere un bien o servicio para satisfacer sus necesidades, a través de la compra u obtención de determinados productos.

**Comercialización:** Es la acción y efecto de comercializar (poner a la venta un producto o darle las condiciones y vías de distribución para su venta). La comercialización es el conjunto de las acciones encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios. Estas acciones o actividades son realizadas por organizaciones, empresas e incluso grupos sociales. Se da en dos planos: Micro y

Macro y por lo tanto se generan dos definiciones: Micro comercialización y Macro comercialización.

Cultivos: Es la acción y resultado de cultivar plantas para que fructifiquen. Es el producto obtenido de la agricultura, y también el conjunto de vegetales cultivados. El cultivo tiene su fundamento en la explotación del suelo y los recursos que genera por acción del hombre.

Costo de producción: Valoración monetaria de los gastos incurridos y aplicados en la obtención de un bien. Incluye el costo de los materiales, mano de obra y los gastos indirectos de fabricación cargados a los trabajos en su proceso. Se define como el valor de los insumos que requieren las unidades económicas para realizar su producción de bienes y servicios; se consideran aquí los pagos a los factores de la producción: al capital, constituido por los pagos al empresario (intereses, utilidades, etc.), al trabajo, pagos de sueldos, salarios y prestaciones a obreros y empleados así como también los bienes y servicios consumidos en el proceso productivo (materias primas, combustibles, energía eléctrica, servicios, etc.).

Demanda: La demanda es la cantidad de bienes o servicios que los compradores o consumidores están dispuestos a adquirir para satisfacer sus necesidades o deseos, quienes además, tienen la capacidad de pago para realizar la transacción a un precio determinado y en un lugar establecido.

Distribución indirecta: Tipo de distribución en la que el fabricante se vale de uno o más distribuidores para hacer llegar su producto al mercado de consumidores finales.

Estructuración: Es la disposición y orden de las partes dentro de un todo. También puede entenderse como un sistema de conceptos coherentes enlazados, cuyo objetivo es precisar la esencia del objeto de estudio, busca también reducir el tiempo de desarrollo y mejorar la calidad de los programas de mejoras.

Floricultura: La floricultura es la disciplina de la horticultura orientada al cultivo de flores y plantas ornamentales en forma industrializada para uso decorativo. Los productores llamados floricultores, producen plantas para jardín, para su uso por

jardineros, paisajistas, decoradores de interiores, venta de flores cortadas en floristerías o florerías, para su uso final en florero.

Fabricante: Es la persona dedicada adquirir materia prima para transformarla y obtener un producto final para ofertarlo en el mercado.

Hectáreas: Hectárea o hectómetro cuadrado, es una medida de superficie equivalente a 100 áreas o 10.000 metros cuadrados. Es la superficie que ocupa un cuadrado de 100 metros de lado.

Intermediarios: Son los mayoristas o minoristas que compran y revenden mercadería sirviendo de mediador entre el productor y el consumidor.

Mercado internacional: Es la realización de las actividades de negocios diseñadas para planear, cotizar, promover y dirigir el flujo de bienes y servicios de una compañía hacia los consumidores o usuarios de más de una nación para obtener un beneficio.

Mercado local: Es la que se desarrolla en una tienda establecida o en modernos centros comerciales dentro de un área metropolitana

Mercado nacional: Es aquel que abarca todo el territorio nacional para el intercambio de bienes y servicios.

Mercado regional: Es una zona geográfica determinada libremente, que no coincide de manera necesaria con los límites políticos.

Oferta: Es la cantidad de bienes y servicios que un vendedor puede ofrecer y desea hacerlo, en un periodo dado de tiempo y a diferentes precios en un mercado determinado.

Precio: Es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio.

**Producción:** Proceso por medio del cual se crean los bienes y servicios económicos. Es la actividad principal de cualquier sistema económico que está organizado precisamente para producir, distribuir y consumir los bienes y servicios necesarios para la satisfacción de las necesidades humanas.

**Sistema de gestión:** Un Sistema de Gestión es un conjunto de etapas unidas en un proceso continuo, que permite trabajar ordenadamente una idea hasta lograr mejoras y su continuidad.

Se establecen cuatro etapas en este proceso, que hacen de este sistema, un proceso circular virtuoso, pues en la medida que el ciclo se repita recurrente y recursivamente, se logrará en cada ciclo, obtener una mejora.

Las cuatro etapas del sistema de gestión son:

1. Etapa de Ideación
2. Etapa de Planeación
3. Etapa de Implementación
4. Etapa de Control

**Clima:** Abarca los valores estadísticos sobre los elementos del tiempo atmosférico en una región durante períodos que se consideran suficientemente representativos.

**Ecosistemas:** Es una unidad compuesta de organismos interdependientes que comparten el mismo hábitat.

**Hidrología:** Es una rama de las ciencias de la Tierra que estudia las propiedades físicas, químicas y mecánicas del agua continental y marítima, su distribución y circulación en la superficie de la Tierra, en la corteza terrestre y en la atmósfera.

**Geología:** Es la ciencia que estudia los cambios sucesivos que han operado en los reinos orgánicos e inorgánicos en la naturaleza.

Geomorfología: Es una rama de la Geografía Física que tiene como objeto el estudio de las formas de la superficie terrestre enfocado a describir, entender su génesis y entender su actual comportamiento.

Suelos: Es la parte superficial de la corteza terrestre, biológicamente activa, que proviene de la desintegración o alteración física y química de las rocas y de los residuos de las actividades de seres vivos que se asientan sobre ella (vototransparente, 2014).

### 1.9 Hipótesis

La estructuración de un sistema de gestión, para la comercialización de las flores permitirá que los productores ingresen con mayor facilidad a los mercados.

### VARIABLES

#### Independiente

Sistema de gestión para la comercialización

#### Dependiente

- Incremento de ventas
- Disminución de precios
- Mayor cobertura de mercados

### 1.10 Metodología

La investigación se realizará en la parroquia “El Ángel”, ubicada en el Cantón Espejo, de la Provincia del Carchi.

El enfoque de la investigación es de tipo cuantitativo ya que se analizará los requerimientos para la creación de la asociación de floricultores y la relación de las variables como es el caso de los niveles de producción y comercialización de flores, el índice de ingresos económicos de los floricultores, entre otras.

## Tipo de investigación

Descriptiva: Permitirá orientar, observar y medir las variables para reportar el estado de la situación de las florícolas, de acuerdo con los indicadores y métodos seleccionados, sin que se efectúe ninguna intervención en el estado de las variables.

De Campo: Se realizará una visita a las pequeñas florícolas con la finalidad de aplicar un cuestionario, para obtener datos veraces de su realidad, llegar a conocer a fondo el problema y poder alcanzar propuestas positivas que contribuyan a mejorar los ingresos de los floricultores de la zona.

## **CAPÍTULO 2**

### **DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

#### 2.1 Estudio macro ambiental

Corresponde al patrimonio natural que sostiene y determina las diversas actividades de la población. Se compone de factores físicos y bióticos que son caracterizados en el establecimiento de la situación general del medio ecológico o físico natural del cantón, sus potencialidades y limitaciones para el desarrollo de las actividades de la población; las condiciones de sustentabilidad; las amenazas naturales y socio naturales existentes y potenciales; y las opciones y condiciones para acoger las actividades y a la población.

El cantón Espejo, cuenta con tres áreas naturales protegidas que son: La Reserva Ecológica El Ángel, la cual encierra gran diversidad biológica y es la fuente reguladora de agua que abastece al cantón y a cantones vecinos; Bosque Protector Cerro Golondrinas y Mirador de las Golondrinas poseen una gran diversidad biológica y belleza escénica y la posibilidad de facilitar las investigaciones.

Los principales problemas ambientales identificados se dan por la actividad agrícola y el uso excesivo de agroquímicos, la deforestación de bosques, conflictos socio ambientales en la Reserva Ecológica El Ángel, específicamente, debido a que la mayor parte de la reserva tiene propietarios individuales y colectivos y la débil conciencia ambiental de la población en cuestiones ambientales como: manejo de residuos sólidos, caza y pesca ilegal, deforestación e incendios forestales.

En el cantón Espejo existen 316 concesiones de agua, de las cuales el mayor caudal concesionado está en la CÍA. INTEGRAL ELECTROIMPIANTI, registrando 6.327lt/sg (litros por segundo), estableciendo así que el 80% del caudal concesionado pertenece a esta compañía, y 1.381 (17%) destinado para el uso en el regadío de aproximadamente 39.485 hectáreas (vototransparente, 2014).

El déficit hídrico para el cantón, registra apenas el 1% del territorio presenta un rango entre 400 – 600mm de precipitación, en contrapunto con el déficit hídrico contemplado entre rangos de 200 – 400mm, que tiene un área de afectación de 40% del total del territorio del cantón.

El uso eficiente del agua en la agricultura es una de las acciones prioritarias ya que 17% de las concesiones destinadas al cantón (39.485ha) son usadas para este fin, debiendo implementarse para reducir el déficit de agua en las cuencas, sobre todo considerando que este sector es el segundo usuario mayoritario del agua y que sus deficiencias en la captación, conducción y uso son marcadas.

El territorio de las cuencas debe ordenarse de tal manera que se destinen áreas al Pago de Servicios Ambientales (PSA), lo que implica consignar áreas de conservación para áreas productoras del recurso hídrico; para una producción en cantidad y calidad adecuados, para beneficio de los habitantes de las partes bajas de las micro cuencas.

Según el INEC (2010), las actividades agrícolas, ganaderas y de pesca son la base de la economía ya que el 50,30% de la población se dedican a estas actividades. Por lo tanto, es importante analizar el uso de suelo del cantón.

El 37,87% del territorio es utilizado para la producción de cultivos y pastos, el 32,60% del cantón se encuentra cubierto por bosques naturales. En general, alrededor de 62% del territorio está cubierto con vegetación natural (bosques, páramos y vegetación arbustiva).

Tabla 4.  
Uso del suelo

<b>Código</b>	<b>Categoría</b>	<b>Hectáreas</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>C</b>	Cultivo	10157,3	18,21
<b>C/P</b>	Cultivo/Pasto	2987,5	5,36
<b>Ci</b>	Cultivo invernadero	57,7	0,10
<b>Pc</b>	Pasto cultivado	6073,4	10,89
<b>Pn</b>	Pasto natural	1844,2	3,31
<b>Pr</b>	Paramo	13452,1	24,12
<b>Bn</b>	Bosque natural	18177,5	32,60
<b>Bp</b>	Bosque plantado	18,4	0,03
<b>Va</b>	Vegetación arbustiva	2717,9	4,87
<b>U</b>	Urbano	256,1	0,46
<b>W</b>	Cuerpo de agua	23,3	0,04

Fuente: INEC (2010).

Con la realización del diagnóstico ambiental, se evidenció la preocupación de los floricultores por reducir el deterioro ambiental y solventar las necesidades presentes y futuras de sus empresas. Se han venido planteando acciones, que brindan la posibilidad de acceder a un crecimiento económico, acorde con la protección ambiental, para el mejoramiento de la calidad de vida.

Las actividades productivas en las florícolas y las obras de interés para el desarrollo de las empresas, generan efectos de degradación ambiental como la pérdida de ecosistemas importantes para la generación de agua y la preservación de la biodiversidad esto se debe a la utilización de químicos para la fumigación de los sembríos. Por otro lado, la falta de asesoramiento técnico en el uso de agroquímicos hace que el ambiente se degrade aún más dando como resultado la disminución de las formaciones ecológicas y la extinción de las especies, entre otros.

## Diagnóstico económico

Comprende al conjunto e interrelación de factores vinculados con el desarrollo de la economía integral del territorio, y las opciones o potencialidades que pueden aprovecharse para fomentar el logro del Buen Vivir. Se compone de elementos de la población económicamente activa; de la propiedad y tenencia de suelo; de las actividades agropecuarias, turísticas y forestales; sus potencialidades y limitaciones.

Los principales componentes son categorías de ocupación, ramas de actividad, número de horas trabajadas, fuentes de empleo, situación agropecuaria, apoyo a la producción, producción agropecuaria, turismo y actividad forestal.

Si se considera el caso específico del cantón Espejo, el Municipio debe seguir los lineamientos nacionales que apoyan a la transformación productiva con las actividades económicas del cantón.

Se ha encontrado problemas que se vinculan con la producción de los floricultores, el turismo y la preocupación ambiental. Al nivel productivo, las malas prácticas agrícolas tales como el uso inadecuado de químicos y el avance de la frontera agrícola, en consecuencia, evidencia un aumento de plagas y enfermedades en los cultivos, el suelo se erosiona y hay una baja producción de flores y otros productos. Las malas prácticas agrícolas afectan también la parte económica lo que suele perjudicar la producción y la comercialización de flores.

Además otros se relacionan con la producción agropecuaria, donde los floricultores están preocupados por el clima, ya que las heladas y lluvias afectan la producción de flores, los costos se incrementan, la falta de créditos frena la actividad de las empresas y fomenta formas precarias de producción como el arrendamiento de tierra para la siembra de las flores a nivel comercial, en general se puede encontrar una falta de apoyo en la comercialización, donde dominan los intermediarios que representan una de las causas de la inestabilidad de los precios.

## Diagnóstico social cultural

El diagnóstico socio cultural ayuda a identificar las características sociales de la población, su capacidad de organización y dentro de su identidad y cultura los valores, con especial énfasis a los asentamientos poblacionales, sus tejidos sociales y su capacidad de aportar a la gestión y desarrollo del territorio. Este diagnóstico presenta la situación actual del cantón respetando los lineamientos dados por la SENPLADES.

### Población

La población en el cantón Espejo es de 13.364 habitantes, de los cuales 6.527 son hombres que corresponde al 49.95% de la población total y 6.837 mujeres que corresponde al 50.05%; datos que nos proporciona el Censo de población y vivienda 2010. La población del cantón Espejo está mayoritariamente en la zona urbana, en donde tienen una provisión media de servicios básicos.

Tabla 5.

Población según parroquias y sexo del cantón

<b>PARROQUIA</b>	<b>HOMBRE</b>	<b>%</b>	<b>MUJER</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL</b>
<b>El Ángel</b>	3044	48,13%	3281	51.87%	6325
<b>La Libertad</b>	1741	49,71%	1761	50,29%	3502
<b>El Goaltal</b>	436	53,43%	380	46,57%	816
<b>San isidro</b>	1306	48,00%	1415	52,00%	2721
<b>TOTAL</b>	<b>6527</b>	<b>49,95%</b>	<b>6837</b>	<b>50,05%</b>	<b>13364</b>

Fuente: Censo de Población y Vivienda – CPV 2010

Elaboración propia.

La población está mayoritariamente en el sector urbano en donde se tiene una mejor provisión de servicios básicos, la población de las parroquias rurales representa el 30.85% de la población total del cantón.

En el caso de la parroquia El Ángel su población es de 6.325 habitantes de los cuales 3.044 son hombres que corresponde al 48,13 % de la población total y 3.281 mujeres

que corresponde al 51,87%, datos que nos proporciona el Censo de población y vivienda 2010.

## Educación

La educación puede definirse como el proceso de socialización de los individuos. Al educarse, una persona asimila y aprende conocimientos. La educación también implica una concienciación cultural y conductual, donde las nuevas generaciones adquieren los modos de ser de generaciones anteriores.

El proceso educativo se materializa en una serie de habilidades y valores, que producen cambios intelectuales, emocionales y sociales en el individuo. De acuerdo al grado de concienciación alcanzado, estos valores pueden durar toda la vida o sólo un cierto periodo de tiempo.

El cantón cuenta con 35 instituciones de Educación Inicial, Básica y Bachillerato, de las cuales 33 son fiscales, 1 fisco misionales y 1 particular religioso; 7 se encuentran en el sector urbano y 28 en lo rural.

Tabla 6.  
Instituciones educativas en el cantón

SOSTENIMIENTO					ZONA		OFERTA EDUCATIVA				
FISCALES	FISCOMISIONALES	MUNICIPALES	PARTICULAR LAICO	PARTICULAR RELIGIOSO	URBANA	RURALES	INICIAL	JARDINES	ESCUELAS	COLEGIOS	UNIDADES EDUCATIVAS
33	1	0	0	1	7	28	0	3	26	4	2

Fuente: Dirección provincial de Educación del Carchi  
Elaboración: Propia.

El 85.58 % de las personas que asisten a los establecimientos de enseñanza regular acuden a centros fiscales, lo que representa un total de 3.663 individuos, correspondiente al mayor porcentaje, datos tomados a las personas de 5 años y más, en el siguiente cuadro de detallan a los que asisten en el cantón.

Tabla 7.

Establecimientos de enseñanza a la que asisten en el cantón Espejo

<b>Establecimiento de enseñanza regular al que asiste</b>	<b>Casos</b>	<b>Promedio</b>
Fiscales (Estado)	3.663	85,58%
Particular (Privado)	427	9,98%
Fiscomisional	173	4,04%
Otro	17	0,40%
<b>Total</b>	<b>4.280</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Censo de población y vivienda CPV 2010.

Elaboración propia.

La infraestructura en general requiere de un mantenimiento permanente, en algunas instituciones se requiere de infraestructura nueva, al igual que la infraestructura recreativa adecuada y segura. La carencia de bibliotecas en los centros educativos merma la capacidad de documentación de apoyo para la formación de los estudiantes.

La existencia de equipamiento informático es insuficiente. El apoyo del gobierno municipal en materia de infraestructura y equipamiento, ayuda a corregir una parte de las deficiencias existentes en esta materia.

Los estudiantes tienen deseo de superación, gozan de creatividad y tienen disposición al estudio. Las y los cabezas de familia envían a sus hijos e hijas a estudiar, aunque no promueven el incentivo ni acompañamiento del estudio dentro del ámbito familiar.

## Salud

El cantón cuenta con un Hospital Básico en la cabecera cantonal, y centros de salud en las parroquias. También existen puestos de salud, con lo cual tiene cubierta la atención primaria. De igual manera, está presente el IESS.

Cada institución del sector salud mantiene un esquema de organización, gestión y financiamiento particular, sin que existan mecanismos de articulación y de coordinación interinstitucional. Lo que no ha permitido aunar esfuerzos y recursos

para desarrollar una propuesta integral de cobertura y calidad de los servicios de salud, por lo cual una de las propuestas es fortalecer al Concejo Cantonal de Salud.

El Ministerio de Salud Pública, tiene programas y políticas que se aplican a través de las unidades operativas existentes en el cantón entre las cuales se tiene las siguientes:

- ✓ Maternidad Gratuita y atención al infante
- ✓ Programa de atención integral del Adulto y Adulto Mayor
- ✓ Programa ampliado de Inmunizaciones P.A.I
- ✓ Programa control de Tuberculosis
- ✓ Salud mental
- ✓ Atención integral y diferenciada a adolescentes y jóvenes de 10 a 14 años y de 15 a 19 años

Los equipos médicos realizan visitas a las comunidades, a pesar de la carencia de un medio de transporte adecuado por parte de las unidades médicas, sin embargo esta situación dificulta y merma las posibilidades de un buen servicio. El cantón cuenta con la unidad médica móvil que realiza las visitas médicas especialmente en el sector rural de acuerdo a un cronograma establecido.

Se desarrollan los programas de vacunación y desparasitación previstos por el Ministerio de Salud Pública, y de igual manera las coberturas generales que por Ley se desarrollan en este sentido: maternidad gratuita, cobertura a infantes, adolescentes, hipertensos y diabéticos.

El 75.34% de los pobladores del cantón no están afiliados a la seguridad social estando de esta manera la población desprotegida, razón por la cual existe una sobredemanda en los centros de salud.

Tabla 8.

Aporte o afiliación a la seguridad social en el cantón

<b>Aporte o afiliación al Seguro Social</b>	<b>Casos</b>	<b>%</b>
Seguro ISSFA	17	0,17%
Seguro ISSPOL	29	0,28%
IESS Seguro General	1,183	11,54%
IESS Seguro Voluntario	80	0,78%
IESS Seguro Campesino	771	7,52%
Es jubilado del IESS/ISSFA/ISSPOL	123	1,20%
No aporta	7,721	75,34%
Se ignora	324	3,16%
<b>Total</b>	<b>10,248</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: INEC. Censo de población y vivienda CPV 2010.  
Elaboración propia.

A más de la atención en medicina general, odontología, ginecología, enfermería, también se brindan visitas domiciliarias, salud escolar, brigadas comunitarias, atención prenatal, planificación familiar, detección oportuna de cáncer. De igual manera, se realizan puntuales campañas de sensibilización en materia de salud.

## Cultura

La identidad cultural es el alma de un pueblo, por lo tanto es de vital importancia dar un giro total en este aspecto, tomando en cuenta la gran riqueza que posee la parroquia expresada en sus diferentes manifestaciones culturales. Los grupos de música, danza, teatro, banda de pueblo, así como el pintor, el poeta; las fiestas históricas y religiosas, los juegos populares y toda esa tradición oral (leyendas, cuentos, canciones); los sitios arqueológicos y turísticos, las fachadas antiguas; las prácticas ancestrales; deben ser rescatados, valorizados, difundidos y apoyados totalmente, como parte de una política pública diferente hacia el Buen Vivir, y en el marco de la Interculturalidad y Plurinacionalidad.

La Cultura se viene elaborando comunitariamente paso a paso, mediante la cual los individuos se reconocen, se miran, se comunican se auto representan y asignan significaciones comunes en el mundo que los rodea.

En el cantón Espejo se fortalece el ámbito de identidad, desarrollando y potencializando los procesos culturales del pueblo, los derechos del ser humano junto con los derechos sociales y económicos tienen que ser inclusivos para que el derecho de la persona y los grupos tengan un nivel de vida adecuado y los beneficios de la seguridad social o de la educación sea compartida, elaborada y disfrutada por toda la población.

Tabla 9.

Auto identificación en el cantón Espejo según sus costumbres y cultura

<b>Auto identificación según su cultura y costumbres</b>	<b>Casos</b>	<b>%</b>
1. Indígena	132	0,99%
2. Afro ecuatoriano/a	185	1,38%
3. Montubio/a	49	0,37%
4. Mestizo/a	12.707	95,08%
5. Blanco/a	287	2,15%
6. Otro/a	4	0,03%
<b>TOTAL</b>	<b>13.364</b>	<b>100%</b>

Fuente: Censo de población y vivienda CPV 2010.  
Elaboración propia.

## Seguridad

Es destacable la armonía y buenas relaciones establecidas entre vecinos. Existe una Unidad de Policía Comunitaria (UPC) en la cabecera cantonal y en las parroquias rurales con su correspondiente infraestructura en materia de seguridad.

El Concejo Municipal aprobó la ordenanza que crea y regula el Consejo Cantonal de Seguridad Ciudadana (CCS), cumpliendo con lo que establece el COOTAD. El CCS es un organismo de coordinación cuya función primordial es la de planificar y coordinar entre las entidades partícipes de la seguridad ciudadana, las políticas y las acciones que debe desarrollar cada una de las instituciones, en el marco del respeto a sus facultades y funciones establecidas en la Constitución de la República del

Ecuador y demás leyes pertinentes. El Consejo de Seguridad Ciudadana del cantón Espejo se encuentra legalmente conformado.

El Consejo de Seguridad Ciudadana del cantón es responsable de:

- ✓ Elaborar el Diagnóstico de Seguridad Ciudadana del cantón
- ✓ Colaborar con la elaboración y actualización de la encuesta de Victimización y Percepción de Inseguridad del cantón
- ✓ Elaborar y proponer el plan de seguridad ciudadana y prevención participativa del cantón
- ✓ Ejecutar los planes, proyectos, programas, campañas de seguridad y prevención participativa
- ✓ Concertar, organizar, planificar, controlar y evaluar los planes integrales de seguridad ciudadana en el cantón
- ✓ Desarrollar el sistema de seguridad ciudadana, aplicando estrategias de carácter preventivo en el cantón, aplicando los principios determinados en la Ley y la presente Ordenanza (Sistema nacional de información, s.f.)

A nivel cantonal ha existido inestabilidad espacial, en algunos casos esta movilidad se realiza especialmente por educación y empleo salen a residir en Ibarra y en la cabecera cantonal la población del 2001 al censo del 2010 disminuyó.

El cantón a pesar de contar con todos los niveles de instrucción, la mayoría de establecimientos educativos carece de una buena infraestructura, el personal suficiente y el equipamiento básico, para que los estudiantes puedan desarrollar sus actividades educativas en las mejores condiciones.

La organización comunitaria debe ser fortalecida en este nuevo marco legal que nos brinda la Constitución de Montecristi y las Leyes aprobadas en esa línea. La población reclama espacios de organización, pero a la vez su participación se limita a los beneficios obtenidos. Es fundamental ir construyendo una nueva visión de estos aspectos, que no excluya, y que rompa con formas paternalistas y clientelares.

En lo que tiene que ver con la seguridad, el cantón Espejo cuenta con la presencia de una Unidad de Policía Comunitaria (UPC) con personal policial y vehículos que garantizan la seguridad de la parroquia, se ha implementado un plan de seguridad ciudadana coordinado con las instituciones locales como Gobierno Parroquial, Gobierno Municipal y población en general contribuirá a que la población pueda vivir en un ambiente de paz y tranquilidad.

#### Diagnóstico político

Dentro del marco jurídico del Ecuador, los Gobiernos Autónomos Descentralizados deben desenvolverse articulando sus políticas parroquiales, municipales, provinciales y nacionales, coordinando su accionar con otras leyes secundarias conexas y/o complementarias como la Ley Orgánica de Participación Ciudadana y Control Social, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública entre otras, sin perder de vista la estructura macro del Estado que de igual manera cambió como consecuencia de la vigencia de la Constitución, así como la normativa que en uso de la facultad legislativa que poseen los Gobiernos Autónomos Descentralizados, consta en las diferentes ordenanzas que rigen para el cantón, algunas de las cuales deberán ser revisadas, modificadas o derogadas.

La administración interna de la municipalidad, presenta cambios significativos en los últimos años. Esto se refleja en la mejora del talento humano que labora en la municipalidad y en el nivel de profesionalización. Los procesos administrativos de los servicios que brinda el Gobierno Local, entendidos estos como las necesidades por las cuales los ciudadanos y ciudadanas acuden a la institución Municipal se han reducido en forma considerable, debido a la implementación de un servicio adecuado y más cercano a la ciudadanía, con lo cual se pretende desarrollar una institucionalidad pública eficiente, transparente y orientada al usuario.

Otro de los aspectos importantes a señalar es que la participación ciudadana como estrategia para fortalecer la gestión institucional y la gobernabilidad en los espacios locales en los últimos años se presenta ya con una normativa legal a diferencia de años anteriores que dependía de la voluntad política de sus gobernantes.

El decidido fortalecimiento del capital humano contribuirá a mejorar las condiciones de inequidad; por lo que la inversión justa de obras y proyectos en este campo, constituirá una herramienta poderosa para incrementar la productividad y la competitividad, especialmente para permitir a los más pobres acceder a activos esenciales para su desarrollo tales como la nutrición, la salud, la educación y la adecuada atención a la niñez, juventud y mujeres, con especial atención a aquellos que están en situación de vulnerabilidad.

Adicionalmente se debe implementar un sistema de control de gestión y evaluación que permita un monitoreo continuo de las acciones públicas. Simplificar los procedimientos administrativos para facilitar el desarrollo de las actividades, así como agilizar las gestiones que realizan los ciudadanos ante las instancias del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Espejo.

Se deben realizar coordinaciones permanentes entre el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Espejo y los Gobiernos Parroquial, Provincial, Ministerios a fin de evitar la duplicidad de funciones e inversiones, en el marco de la normatividad vigente. Fortalecer los mecanismos de comunicación entre los GADS, para que los asuntos públicos se resuelvan de la manera más eficiente posible y de acuerdo a sus competencias.

Fortalecer el Sistema de Planeamiento Estratégico del Sector Público, como un instrumento de gestión y de asignación de recursos que permita la implementación de un modelo de desarrollo integral, asignando los recursos públicos en función de las necesidades, oportunidades y disponibilidad de los recursos presupuestales, coherentes con los sistemas de planeamiento e inversión pública, insertando a todo lo antes mencionado la participación ciudadana.

El GAD Municipal debe implementar el sistema informático y programas de generación de información estadística cantonal y parroquial para una adecuada gestión institucional.

Proponer iniciativas legislativas que permitan una mejor gestión y una verdadera descentralización de los recursos del Estado, asegurando que los recursos asignados por Ley sean transferidos oportunamente.

Integrar un Banco de Proyectos de Desarrollo a nivel cantonal, que facilite la captación de recursos, incentivando la inversión privada y propiciando una mayor concurrencia de la Cooperación Técnica Internacional a través de programas y /o proyectos (Sistema nacional de información, s.f.).

El actual marco legal establece la obligación que tienen los gobiernos cantonales y parroquiales de planificar el desarrollo y ordenar el territorio. Al ser un proceso relativamente nuevo en el país, esto supone nuevos retos y oportunidades para los gobiernos autónomos descentralizados (GADs), así como dificultades y limitantes al asumir nuevos roles, competencias y metas de desarrollo.

En el caso del cantón, a nivel de los GADs no existe claridad en cuanto a que competencias deben asumir cada nivel de gobierno ni definido el modelo de gestión, lo cual se traduce en la falta de articulación entre los actores del territorio (instituciones, organizaciones comunitarias, cabildos, juntas de aguas, clubes de jóvenes, consejos de participación ciudadana parroquiales, etc.) para concertar una agenda común y aunar esfuerzos para su ejecución.

## 2.2 Estudio micro ambiental

### Los floricultores

Las florícolas son pequeños negocios de producción y comercialización de flores, sus dueños son quienes se encargan de administrarlas. Cuentan con materia prima y mano de obra para realizar su trabajo, sin embargo el capital de trabajo y la maquinaria son recursos con los que no cuentan todos los floricultores. Por ende la capacitación y el financiamiento se vuelven problemas que afectan al sector, lo que limita la adecuada comercialización directa de las flores por parte de los dueños de las florícolas, es por tal motivo que ellos tienen que recurrir a los intermediarios para la venta de sus flores.

## Los intermediarios

Es el intermediario mayorista, que generalmente está especializado en la venta de las flores, con el cuál el floricultor espera apoyo en la parte de promoción y venta.

## Los clientes

Actualmente los clientes potenciales de los floricultores son los intermediarios quienes compran para vender en diferentes sitios del país y de igual manera vender a las grandes empresas exportadoras.

Es un mercado que según los floricultores ha ido en aumento, esto se debe directamente a que ellos no cuentan con las herramientas necesarias para la comercialización y negociación directa de las flores con las grandes empresas exportadoras.

## La competencia

La principal competencia de los agricultores son las florícolas de otros sectores del país, que cuentan con la mano de obra y la maquinaria necesaria para la correcta producción de las flores, comercializando directamente sus productos.

### 2.2.1 Actividad florícola

La actividad florícola posee una de las industrias más fuertes en muchos países desarrollados y en vías de desarrollo, ya que esta industria se inició a finales del siglo XIX, la cual abarca la producción y cultivo de flores variadas tales como: rosas, flores de verano, flores tropicales entre otras. Siendo las rosas el producto más cotizado y de mayor demanda no solo a nivel nacional sino que a nivel mundial.

Es una industria muy dinámica, que ha crecido de manera rápida; y se compone de tres principales actores: productores, mayoristas y minoristas cuyas actividades comerciales están interrelacionadas. Las tendencias actuales de mercado son orientadas hacia la eliminación de los intermediarios, es decir que las flores pasen

desde el productor hacia el minorista, ya que así se lograría una considerable disminución en los precios.

En el Ecuador las flores representan un producto agrícola muy importante para la economía del país, ya que son una representación de la naturaleza, simbolizan la producción de riquezas, utilización de mano de obra, tecnología y cuidado del medio ambiente, enfocado a lograr un producto de calidad, buscando así satisfacer las necesidades de los consumidores.

Cabe resaltar que la actividad florícola en el Ecuador constituye una gran fuente de trabajo sobre todo para los sectores aledaños a las plantaciones, empleando aproximadamente a 80 mil trabajadores registrados en el año 2010, en una extensión cultivada de 5.850 h; con diferentes especies de flores distribuidas en varias provincias, especialmente en la sierra ecuatoriana entre ellas Pichincha, Imbabura, Cotopaxi, Cañar, Azuay, Carchi y Guayas.

### 2.2.2 Crecimiento y evolución de la actividad florícola

Hace algo más de 20 años, apareció en nuestro país una nueva actividad productiva, la floricultura. Sin embargo, fue tan solo hace 16 años que esta actividad tuvo un despegue inusitado, convirtiéndole en la actualidad, en la primera actividad de exportación no tradicional del país y la tercera en términos generales, superado solamente por productos tradicionales como el petróleo y el banano.

La floricultura se inició debido a que los valles interandinos del Ecuador, empezaron a sufrir un cambio drástico de sus paisajes cubriéndose de invernaderos de flores, asentados en tierras que antes se utilizaban para la crianza de ganado y la producción de lácteos. Estas eran tierras fértiles en donde las comunidades sembraban los productos agrícolas que servían para su autoconsumo y para cubrir la demanda de la población local (Molina, 2007).

El sector florícola en el Ecuador, presenta condiciones favorables para su crecimiento, por ello es importante aprovechar sus ventajas competitivas, mediante el impulso de ésta actividad, que promueve el desarrollo de los sectores primarios de la economía, expresándose en el incremento de las fuentes de empleo, en los ingresos de los productores y en el valor agregado incorporado al sector florícola.

En esta tarea, es fundamental la participación del Estado como promotor y gestor del proceso de desarrollo agrícola, interviniendo en la capacitación, financiamiento y apoyo, de manera preferente, para facilitar la puesta en marcha de empresas florícolas.

El Ecuador tiene perspectivas y soportes positivos para que el sector agrícola constituya un agente de generación de mano de obra, como también una fuente de divisas, más aún si se considera que el 62% de la población rural ocupada, trabaja en la agricultura (Santacruz, 2009).

El Ecuador tiene las condiciones apropiadas para producir gran cantidad de flores, de buena calidad, en una diversidad de microclimas que permitan seleccionar el ambiente más apropiado para la producción.

La actividad florícola ecuatoriana es una de las más rentables que ha alcanzado mayor dinamismo en los últimos años, como antes se mencionó la flor ecuatoriana es considerada una de las mejores del mundo en virtud de ciertos factores favorables que le ha permitido su desarrollo en un medio competitivo.

Debido al crecimiento del sector florícola, se demostró interés en el desarrollo y logística necesarios para contratar tecnología especializada proveniente de Colombia país que tenía experiencia en esta actividad. Las semillas de las rosas y de otras flores fueron traídas de otros países, con el transcurso del tiempo se acrecentó la demanda de este producto.

A continuación se presenta un cuadro donde se encuentra la distribución geográfica y las hectáreas sembradas por provincia:

Tabla 10.  
Distribución geográfica

<b>Provincia</b>	<b>Hectáreas sembradas</b>
Carchi	21,00
Imbabura	165,39
Pichincha	2.156,27
Cotopaxi	520,07
Chimborazo	26,80
Guayas	144,00
Cañar	27,20
Azuay	194,00
Loja	8,00
<b>TOTAL</b>	<b>3.262,73</b>

Fuente: EXPOFLOR  
Elaboración: Empresas Floricultoras

“En el país se producen diferentes tipos de flores principalmente la rosa, con más de 280 variedades, convirtiéndonos en el país con el mayor número de hectáreas cultivadas y produciendo la gama más variada de colores (Expoflores, s.f.).”

En los últimos veinte años, la industria de producción de flores constituye, en Ecuador, uno de los sectores de exportación no tradicionales más dinámicos. Desde una perspectiva económica, la industria de la flor expresa un conjunto de indicadores exitosos como el ingreso de divisas al país, el posicionamiento de la industria ecuatoriana de flores en el mercado nacional e internacional, el crecimiento sostenido de la producción y la generación de empleo (Expoflores, s.f.).

### 2.2.3 Análisis de la actividad florícola en el Ecuador

El sector

#### a) Características del sector ecuatoriano

Hace aproximadamente dos décadas, Ecuador descubrió su potencial para cultivar y exportar flores tales como: claveles, crisantemos, gypsofilas, rosas; estas fueron las primeras flores que se sembraban para exportación, y ahora posee una porción importante del mercado internacional. La biodiversidad geográfica del Ecuador ha permitido el crecimiento de muchas especies de flores (ProEcuador, 2013).

La generación de empleo del sector floricultor, uno de los motores de la economía del país; según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), determina que el número de personas ocupadas en el sector de las flores se mantiene estable respecto a años anteriores, pues entre puestos directos e indirectos existen 120.000 plazas ocupadas al año 2012, especialmente en las zonas de; (Cayambe, Tabacundo), Pichincha, Cotopaxi y Azuay.

#### b) Descripción de productos y elaborados del sector

Ecuador es uno de los países que posee mayor diversidad en las flores que ofrece al mundo, entre ellas la Rosa, que tiene más de 300 variedades entre rojas y de colores.

El Clavel, con características especiales en sus diferentes variedades, colores, tallos verticales y el mayor número de días de vida en florero. El Crisantemo y Pompón de tamaño y colores únicos.

La Rosa, que figura como la líder del conjunto exporta más de 60 variedades, incluidas las variedades de la rosa roja “First Red”, “Classi”, “Dallas”, “Mahalia”, “Madame Del Bar” y “Royal Velvet”. Las variedades de la rosa amarilla que se cultivan son la “Allsmer Gold” y la “Skyline”. Otras incluyen la rosa de pimpollos “Anna Nubia” y las de color púrpura “Ravel” y “Gretta”. Naturalmente, las

hay de todos los tonos. Las flores de corte, en particular las rosas, constituyen la porción más importante de la torta de exportación (ProEcuador, 2013).

c) Ubicación geográfica del sector en el Ecuador

La ubicación geográfica es muy amplia dependiendo del tipo de cultivo. Las rosas se producen en la sierra ecuatoriana que abarca provincias como Pichincha, Cotopaxi, Cayambe. Las flores tropicales se producen también en el nor-occidente de Pichincha y en la costa ecuatoriana, Guayas. Las flores de verano y otras variedades se producen en la sierra ecuatoriana.

La mayoría de fincas dedicadas a flores de verano siembra gypsophila, hypericum, delphinium y lirios se encuentran en Cayambe, Quito, Tabacundo, Machachi, Latacunga, Ambato y Cuenca.

La situación de las fincas quiteñas es favorable, sobre todo, en El Quinche (2450 msnm) (altitud), al oriente de la ciudad, donde hay temperaturas promedio de 14.5 y 15°C. Cada vez más fincas utilizan métodos orgánicos para los sembríos, lo cual es un plus en la producción. La planta no se estresa con el exceso de químicos, el follaje no es acartonado, en florero los capullos se abren naturalmente.

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

Para el 2012 en el Ecuador había alrededor de 571 haciendas productoras de flores, las cuales totalizaban unas 4,000 hectáreas en 13 provincias: Carchi, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo, Cañar, Azuay, Esmeraldas, Santo Domingo de Los Tsáchilas, Guayas, Los Ríos y Santa Elena (ProEcuador, 2013).

El impulso de la producción de rosas en Ecuador conllevó a un desarrollo de las regiones en las cuales se asienta dicho sector productivo, el desarrollo del sector

florícola ha permitido la creación de más plazas laborales; según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

Tabla 11.  
Producción flores

<b>Hectáreas de producción flores en Ecuador</b>	
<b>2012</b>	
Promedio de hectáreas por finca	7.1
Promedio de variedades por hectárea	4.6
Promedio de variedades por finca	57

Fuente: FLORECUADOR

Elaboración: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, PRO ECUADOR

Tabla 12.  
Tipo de finca

<b>Producción de flores por tipo de fincas</b>		
<b>2012</b>		
<b>Tamaño</b>	<b>Participación</b>	<b>Hectáreas Promedio</b>
Pequeñas	62%	6.12
Medianas	28%	13.9
Grandes	10%	37.2

Fuente: FLORECUADOR

Elaboración: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, PRO ECUADOR

## 2.2.4 Las principales actividades productivas en el Ecuador

Tabla 13.

Las exportaciones del Ecuador 2013 – por productos

Ecuador: exportaciones por productos 2012 y 2013

(Miles de dólares)

PRODUCTOS	2012	ENE-SEP 12	ENE – SEP 13	2013	%
EXPORTACIÓN. TOTAL	23.764.762	18.163.521	18.630.509	24.375.759	100,0
EXPORTACIÓN. PRIMARIAS	18.376.856	14.093.742	15.012.959	19.575.424	80,3
PETRÓLEO CRUDO	12.711.229	9.853.599	10.189.807	13.144.940	53,9
BANANO	2.078.402	1.575.877	1.767.581	2.331.237	9,6
CAMARÓN	1.278.399	966.065	1.231.925	1.630.212	6,7
FLORES NATURALES	713.502	463.793	634.799	976.579	4,0
OTRAS EXPORTACIÓN PRIMARIAS	1.595.324	1.234.408	1.188.847	1.492.456	7,6
EXPORTACIÓN INDUSTRIALES	5.387.906	4.069.780	3.617.550	4.789.207	19,7
DERIVADOS DE PETRÓLEO	1.080.729	923.868	518.471	606.501	2,5

FUENTE: Banco Central del Ecuador

Desde enero hasta septiembre del 2013, las exportaciones totales del Ecuador sumaron USD 18.630 millones. Asumiendo que los tres meses que faltan del año, el comportamiento fuese el mismo del último trimestre 2012, las exportaciones del año llegarían a USD 24.376 millones, cifra superior alrededor de 600 millones de dólares a la del año 2012 (Exkart, 2013).

El primer producto de exportación nacional es el petróleo crudo. El valor de sus exportaciones sumó USD 10.189 millones de enero a septiembre y es posible que rebase los US 13 mil millones hasta fin de año, porque ha aumentado el volumen exportado y porque posiblemente va a iniciarse en diciembre la explotación del bloque 31 del Yasuní, que está casi listo para operar. No ha sucedido lo mismo con el precio del barril, que ha decaído de USD 100,14 promedio entre enero y septiembre de 2012 a USD 98,19 en igual periodo de 2013 y que, debido a que en noviembre bajó a menos de USD 90, podría mostrar un deterioro mayor hasta fines de año (Osorio, 1999-2014).

Otro rubro nacional importante de exportación son las flores naturales, que representan el 4% de las exportaciones totales. Entre enero y septiembre de 2013 sumaron 635 millones de dólares.

Es posible que las ventas de estos productos sumen cerca de un mil millones de dólares en este año, con lo cual habrían aumentado en más de USD 250 millones con respecto al 2012. Para la Sierra este dato es muy decidor, porque significa un impulso económico grande a las zonas agrícolas donde se cultiva flores y un afianzamiento de la posición nacional en el mercado mundial. Uno de los países donde se vende más flores ecuatorianas es Rusia y ese mercado se amplía constantemente (Censos, 2012).

Se evidencia en las que las otras exportaciones primarias, que entre enero y septiembre de 2012 sumaron 1.234 millones de dólares, en el mismo periodo del 2013 estuvieron por debajo de los 1.200 millones, lo que implica que en todo el año sumarán 100 millones de dólares menos que en el 2012. Como ellas por lo general se forman con productos de sectores y exportadores menores, posiblemente provocarán la desaparición de muchas empresas y de sembríos orientados al mercado externo (Osorio, 1999-2014).

El petróleo sigue siendo la fuente primordial de las divisas y si el precio sufre una alteración fuerte a la baja, pueden descompensarse los ingresos del Estado, insuficientes en más de 5 mil millones de dólares para financiar los gastos del Presupuesto General del Estado 2014.

Esto ha ido generando una cadena de problemas, entre los cuales estarían necesariamente los ajustes a rubros tales como los subsidios a los combustibles u otra clase de las numerosas ayudas sociales; o, afectar a la inversión pública que, frente a la casi inexistente inversión privada, es la que mueve la economía del país.

La floricultura ecuatoriana ha mantenido su tendencia creciente de exportaciones durante el 2012. Ha alcanzado un crecimiento anual en dólares que ha sido muy notable, lo que evidencia que, en general fue un buen año para las ventas especialmente en términos de precios.

### 2.3 Investigación de mercados

El presente trabajo de investigación documenta el estudio y evaluación sobre la fundamentación que los pequeños floricultores independientes del sector “El Ángel” necesitan para la agremiación y comercialización de flores, proyectando la entrega directa hacia los grandes comercializadores dentro del país y en un futuro pensar en la exportación directa con empresas del exterior.

La investigación efectuada en el sector, se relaciona con el análisis y evaluación de las plantaciones existentes en el lugar, el objetivo fue definir las estrategias sobre las fortalezas y debilidades que cada dueño de las plantaciones posee para posteriormente determinar las posibilidades de éxito o fracaso de la asociación que se pretende formar.

Se deberá establecer la finalidad e importancia de la comercialización directa del producto, en cuanto a la necesidad de determinar lineamientos y la toma de decisiones en la organización de los pequeños floricultores para la unificación, clasificación y comercialización de las flores.

Para la esquematización y ejecución de este proyecto, se han establecido preguntas frecuentes que surgen sobre el tema, como por ejemplo: cómo es el tiempo de producción, fechas de mayor producción, tipos de flores, modalidad de venta, problemas para la comercialización, limitaciones para la comercialización, tipo de transporte a utilizarse entre otras. Con esta información se determinará el objetivo general y los objetivos específicos considerados como metas a alcanzar mediante esta investigación, justificando el porqué del proyecto.

Con el contenido de la información receptada se realiza el diagnóstico personal y el análisis de la información de las florícolas, utilizando como fuentes de recolección de

información de las encuestas, que fueron aplicadas a los dueños de las florícolas del sector como muestra para la investigación.

Se obtuvo la siguiente lista de las florícolas existentes en la parroquia “El Ángel”:



Tabla 14.

Listado de florícolas de la parroquia “El Ángel”

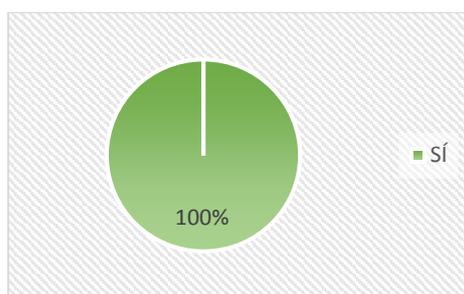
Nº	NOMBRE DEL/LA REPRESENTANTE
1	Lara Obando Marco
2	Díaz Genaro
3	Guachalá Orlando
4	Pinango Jaime
5	Pinango Nelson
6	Pujota Aurora
7	Pujota Pascual
8	Quishpe Pablo
9	Torres Jorge
10	Chiliquinga Nelson
11	Zambrano Omar
12	Vaca Miguel
13	Guachalá Oswaldo
14	Torres Juan
15	Cualchi Juan
16	Dávalos Nicolas
17	Guerra Jilberto
18	Enríquez Carlos
19	Yaguachi Celimo
20	Pérez Germán

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Alexandra Enríquez, Jessica Herrera, Daniela Yachimba



## Tabulación y análisis de la información

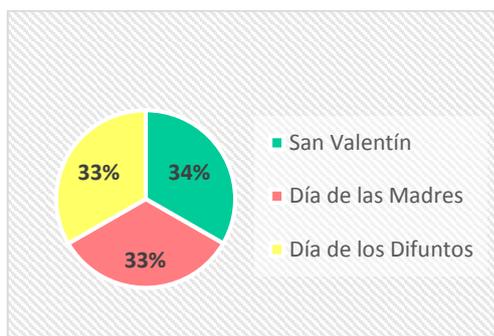


**Figura 4. ¿La producción de flores es permanente en esta parroquia?**

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Alexandra Enríquez, Jessica Herrera, Daniela Yachimba

De acuerdo al resultado obtenido en esta pregunta, se determina que la totalidad de las personas encuestadas, manifiestan tener una producción permanente en los diferentes tipos de producción florícola.

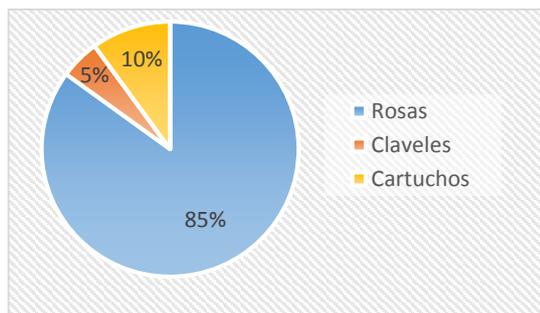


**Figura 5. ¿Cuáles son las fechas de mayor producción?**

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Alexandra Enríquez, Jessica Herrera, Daniela Yachimba

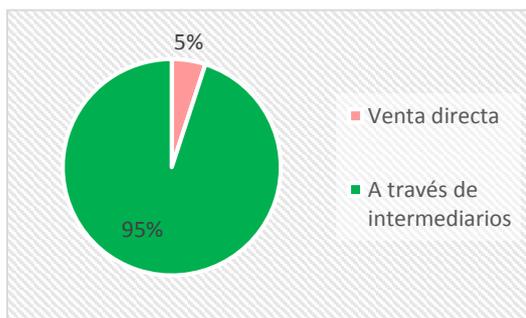
Las fechas de mayor producción que las personas encuestadas manifiestan suelen ser en las fechas de febrero, mayo y noviembre, sin descuidar la producción durante el resto de meses del año que igualmente vienen a ser productivos de acuerdo a las técnicas de mantenimiento que se aplica en las diferentes plantaciones.



**Figura 6. ¿Qué tipos de flores cultiva usted?**

Fuente: Investigación de campo  
 Elaborado por: Alexandra Enríquez, Jessica Herrera, Daniela Yachimba

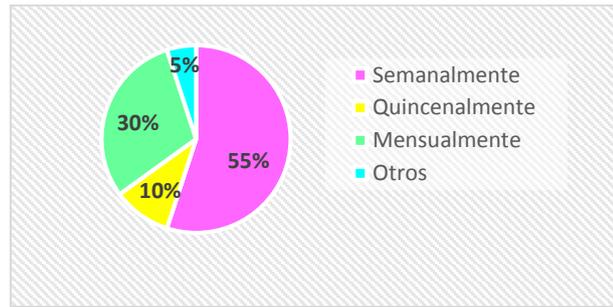
Los pobladores de “El Ángel” han sabido aprovechar el tipo de tierra y el clima que es muy favorable para poder sembrar flores como las rosas, el clavel y el cartucho, siendo las rosas el producto que presenta un mayor porcentaje en su cultivo.



**Figura 7. ¿Cuál es la modalidad de venta que maneja?**

Fuente: Investigación de campo  
 Elaborado por: Alexandra Enríquez, Jessica Herrera, Daniela Yachimba

De la totalidad de productores que comercializan sus flores, la mayoría vende a través de intermediarios, poco son los que pueden distribuir de forma directa.

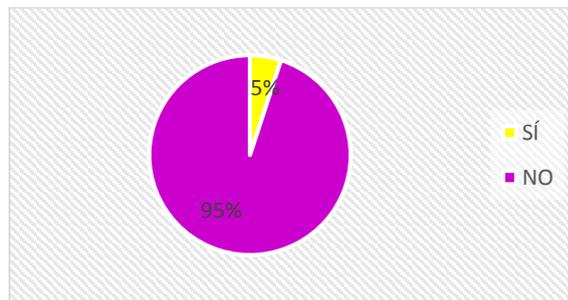


**Figura 8. ¿Con qué frecuencia vende las flores?**

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Alexandra Enríquez, Jessica Herrera, Daniela Yachimba

El indicador relacionado con la frecuencia de venta de flores, establece que el 55% de los productores comercializan sus productos de forma semanal. El 30% lo realizan mensual, de forma quincenal el 10% y el 5% trabaja bajo pedido. Esto indica que la frecuencia de venta de flores en la parroquia “El Ángel” es alta, la mayoría se las comercializa de forma semanal con un tiempo de producción eficiente.

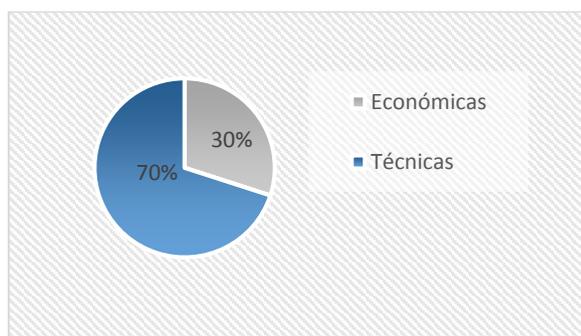


**Figura 9. ¿Existen problemas para la comercialización de flores?**

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Alexandra Enríquez, Jessica Herrera, Daniela Yachimba

Los productores del cantón Espejo opinan que existen muchas dificultades para la comercialización de sus flores, ya que del total de los encuestados el 95% coinciden en que la comercialización de flores de manera directa es muy complicada por lo cual la realizan mediante intermediarios.

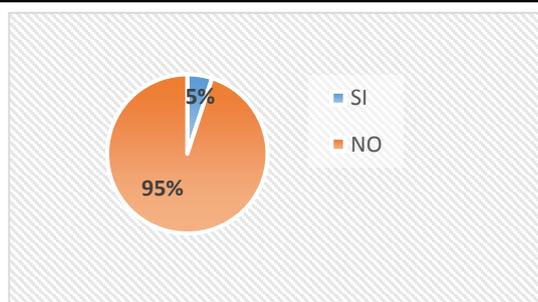


**Figura 10. ¿Qué tipo de limitantes cree que exista para la comercialización de flores?**

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Alexandra Enríquez, Jessica Herrera, Daniela Yachimba

Los floricultores mencionan que una de las mayores limitaciones son los aspectos técnicos, debido a que carecen de programas de capacitación para mejorar la utilización de los recursos.



**Figura 11. ¿Conoce usted sobre los programas que otorga el Gobierno para el crecimiento de las florícolas?**

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Alexandra Enríquez, Jessica Herrera, Daniela Yachimba

La atención prestada por el Gobierno en el cantón Espejo tiene una calificación negativa ya que del total de productores el 95% de los encuestados no conocen de programas para mejorar su comercialización, lo que impide abarcar mayores nichos de mercado, consideran que el problema está concentrado en la falta de gestión de sus miembros.

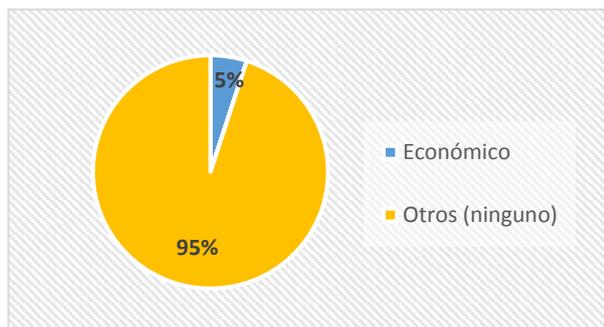


Figura 12. ¿El Gobierno se ha hecho presente con algún tipo de incentivo?

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Alexandra Enríquez, Jessica Herrera, Daniela Yachimba

Los resultados obtenidos de las encuestas indican que el Gobierno no entrega incentivos al sector florícola, ya que solo un 5% de los productores han recibido apoyo económico por parte del mismo, lo cual no ha permitido que el sector florícola crezca en esta parroquia.

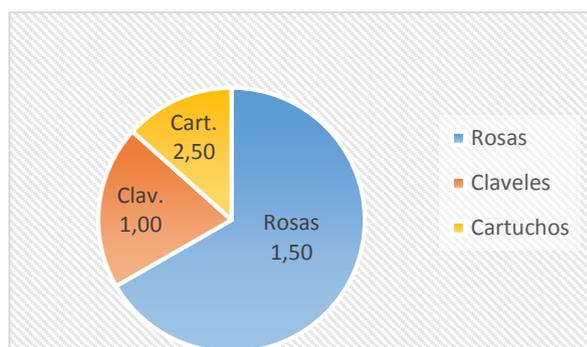


Figura 13. ¿Cuál es el precio de venta promedio de los siguientes tipos de flores?

Fuente: Investigación de campo

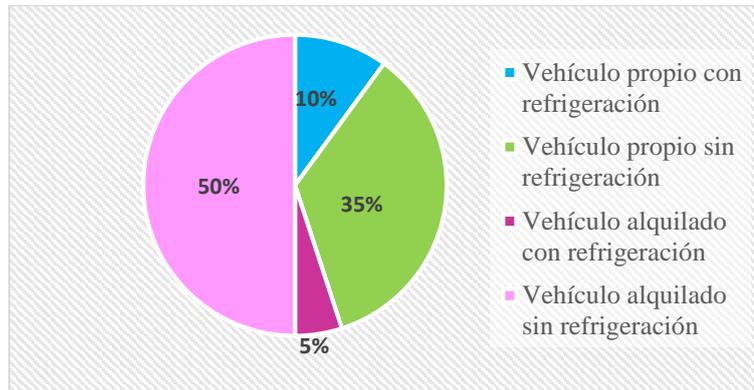
Elaborado por: Alexandra Enríquez, Jessica Herrera, Daniela Yachimba

Las flores de la parroquia “El Ángel”, presentan diferentes precios de venta, entre ellos tenemos:

Las Rosas \$ 1,50

Los Claveles \$ 1,00

Los Cartuchos \$ 2,50

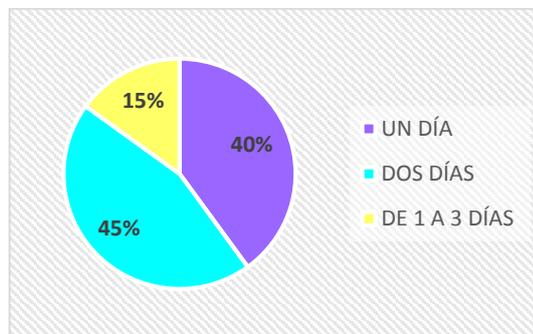


**Figura 14. ¿Qué mecanismo utiliza para transportar las flores?**

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Alexandra Enríquez, Jessica Herrera, Daniela Yachimba

Para la transportación de las flores el 35% de los floricultores utilizan vehículos propios sin refrigeración y el 50% son vehículos alquilados.



**Figura 15. ¿Cuál es el tiempo promedio que utiliza para la distribución de las flores?**

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Alexandra Enríquez, Jessica Herrera, Daniela Yachimba

El tiempo en el que se distribuye las flores es un factor determinante para que el consumidor adquiera el producto, en la parroquia “El Ángel”, en su mayoría las entregan dentro de dos días, debido a que deben utilizar vehículos alquilados sin refrigeración para su distribución .

## CAPÍTULO 3

### ESTRUCTURA DEL PLAN DE NEGOCIACIÓN PARA LA COMERCIALIZACIÓN FLORÍCOLA

#### 3.1 Aplicación práctica a las florícolas de la parroquia “El Ángel”

Luego del análisis de los diferentes conceptos que los autores ofrecen acerca del Plan de Negocio, es fundamental elaborar una aplicación práctica en las florícolas en la parroquia “El Ángel”, que cuente con las características para hacerlo, y así comprobar la efectividad de esta herramienta y los beneficios que proporciona.

A continuación se presenta el desarrollo del Plan de Negocios para Comercializar, aplicado a las florícolas de la parroquia “El Ángel”.

#### **Resumen ejecutivo**

El plan de negocios consiste en asociar a los pequeños floricultores de la parroquia “El Ángel” que conocen y tienen experiencia en el mercado florícola; el plan servirá como herramienta para alcanzar mejores niveles de rentabilidad y ampliar el volumen de ventas.

El presente plan de negocios demuestra que es factible aprovechar las oportunidades del entorno para generar ventajas competitivas que hagan sostenible un modelo de negocio orientado a satisfacer la demanda del consumidor actual.

El estudio de mercado realizado mediante fuentes primarias (encuestas), ha determinado que el público objetivo de la asociación es llegar directamente a las grandes empresas exportadoras de flores, de esta manera se logrará eliminar a los intermediarios y así incrementar la utilidad dentro de la asociación.

Las estrategias planteadas por la asociación tendrán como objetivo posicionar el producto a nivel nacional. Las principales ventajas competitivas del producto estarán basadas en el precio, la calidad y su manera de distribución, que serán las fortalezas con las que se cuente para diferenciarse de la competencia.

## Descripción de la asociación

La asociación de floricultores “El Ángel”, estará enfocada al negocio de la venta de flores de forma directa, la misma que le brindará al cliente la facilidad de adquirir los bunches de flores de acuerdo a la cantidad que se requiera.

Al eliminar a los intermediarios la asociación ofertará diferentes modalidades de pago a los clientes que realizan sus compras al por mayor, lo cual brindará mayor facilidad al cliente para adquirir las flores.

## Localización de la asociación

La asociación se ubicará en la parroquia “El Ángel” provincia del Carchi, para realizar contactos y ofrecer un servicio de comercialización a nivel nacional; a su vez, permite estar cerca del proveedor el cual proporciona los insumos necesarios para el tratamiento de las flores, que está ubicado diagonal al parque central de la parroquia.

La ubicación de la oficina de la asociación será en el centro de la parroquia en la calle 24 de Marzo y García Moreno estará instalada estratégicamente en este sector para el fácil acceso de los clientes.

## Datos generales de las actividades de la asociación

La asociación de floricultores ofrece los siguientes tipos de productos para la comercialización.

Tabla 15.  
Tipo de flores

<b>TIPOS DE FLORES</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Rosas	85%
Cartuchos	10%
Claveles	5%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Alexandra Enríquez, Jessica Herrera, Daniela Yachimba

De acuerdo a las encuestas realizadas se pudo comprobar que las flores con mayor demanda son las mencionadas en la tabla anterior junto con su porcentaje de producción.

## **Pensamiento estratégico**

### **Misión**

Ofrecer de forma consistente un excelente servicio cubriendo los requerimientos de nuestros clientes mediante flores frescas de calidad en el tiempo adecuado asegurando el bienestar de nuestros colaboradores y rentabilidad de la asociación.

### **Visión**

Para el 2017 ser el líder del sector florícola a nivel nacional, integrado por un equipo de profesionales que mediante procesos estructurados correctamente brinden un servicio de calidad y en un futuro llegar al mercado internacional.

### **Objetivo**

Generar la sostenibilidad y sustentabilidad de la asociación de floricultores de la parroquia “El Ángel” manejando procesos eficientes.

### **Estructura organizacional**

La herramienta fundamental para la consecución de los objetivos planteados por la asociación se basará en sus colaboradores, quienes poseen perfiles adecuados para cumplir con las responsabilidades encomendadas.

A continuación la descripción de cómo estará estructurada la asociación:



**Asamblea general:** Es el primero de los órganos ya que es la Asamblea la que evalúa todos los aspectos relacionados con la operativa de la institución. Deberá reunirse por lo menos una vez al año, en las fechas señaladas en los estatutos; el representante legal deberá citar a la Asamblea con quince días hábiles, no corrientes ni calendarios, de anticipación a la reunión, los cuales se contarán sin tener en cuenta ni el día de la citación, ni el de la reunión (es decir se convierte este término en 17 días).

**Junta directiva:** La Junta Directiva debe servir de enlace entre la asociación y sus socios, y está llamada a garantizar así el trato equitativo a todos los actores, la calidad de la información financiera y no financiera, la verificación de los requerimientos que en materia de gobierno corporativo sean exigidos por la ley o aquellos que hubieran sido adoptados voluntariamente por la asociación.

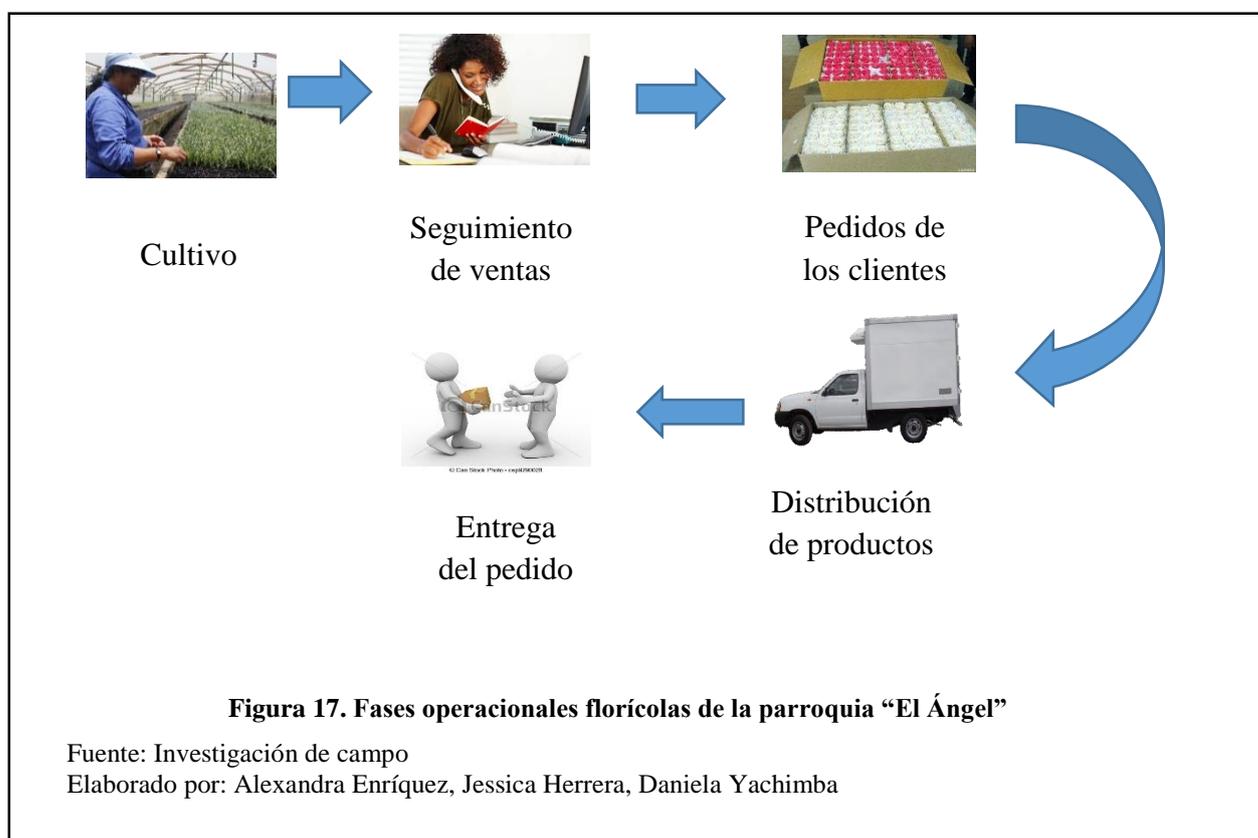
**Presidente:** Es el grado más alto de dirección de la asociación. Su misión es mantener la operación de la asociación de forma eficiente y cumpliendo con los objetivos de los planes de la misma. Es responsable de la ejecución de nuevos proyectos y mejoras en la asociación.

**Área de ventas y mercadeo:** Esta área es la responsable del manejo de la base de clientes, entendiéndose como manejo: a la operación de ventas.

**Área de contabilidad y soporte administrativo:** Se encargará de entregar el soporte administrativo, de servicios y control financiero de las operaciones de la asociación.

**Desarrollo, planificación, implementación y control:** Tendrá como función el desarrollo del diseño y evaluación de proyectos, planificación de operaciones, implementación de proyectos nuevos y control mediante índices de gestión. Esta área tendrá un sentido de staff de servicio, de acuerdo a los proyectos se servirá del soporte de profesionales en la materia demandada.

### Organización y operación



## **Plan de marketing**

La asociación buscará analizar y definir las estrategias de marketing necesarias para lograr la venta de flores frescas al consumidor final en el mercado definido. Además la asociación tendrá como objetivo llegar a otros estratos del mercado, en especial al consumidor final y de esta manera aumentar la rentabilidad.

## **Estrategia de ventas**

Entre las estrategias de ventas aplicadas por los encargados de ésta área se tienen las siguientes:

- Incorporación de nuevas variedades de rosas y flores exóticas, lo cual es alcanzable ya que Ecuador presta las condiciones necesarias para el desarrollo de nuevas y diversas plantas.
- Coordinación con los otros departamentos, dando una atención especial a los procesos de despacho, entrega y logística en general.
- Cuidar la imagen que se alcanzará en el mercado a nivel nacional, además se espera ampliar la cobertura del mercado hacia los clientes minorista de la zona, a través de integración vertical, lo que implica fusionar los dos niveles de la cadena de comercialización, del mayorista al minorista. Se ofertará bouquet (adornos florales) confeccionados con las flores de más alta calidad y en los modelos que se demandan actualmente.
- Mantener satisfechos a los clientes leales, mediante la entrega de las variedades solicitadas a tiempo y en perfectas condiciones, a fin de evitar que estos busquen otros proveedores.

## Estrategia de promoción

Las campañas de promoción de la asociación están encaminadas a lograr un sistema de comunicación eficaz, el cual se desarrolla en base a estrategias publicitarias. La publicidad es una de las herramientas de mayor importancia para incentivar la demanda. La asociación busca principalmente dos fines:

- Aumento de la participación del mercado
- Ratificar la lealtad hacia su servicio

Para su consecución la asociación creará:

Tabla 16.  
Estrategias de promoción

CONCEPTO	CANTIDAD
Cajas de empaque	320
Etiquetas con especificaciones técnicas	320

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Alexandra Enríquez, Jessica Herrera, Daniela Yachimba

Estas estrategias de promoción serán muy novedosas, con colores que la representan y toda la información correspondiente al producto (flores de comercialización de la parroquia “El Ángel” provincia del Carchi-Ecuador), además de los datos de la asociación y permisos que posee, permitiendo a sus clientes tener un vasto conocimiento de lo que ésta adquiriendo e identificar a la asociación.

- La asociación ofrecerá a sus principales clientes durante las épocas de mayor demanda descuentos del 5% o 10% según las negociaciones acordadas; cabe recalcar que la asociación trabajará en un mercado abierto y las condiciones de venta se definen de acuerdo al pedido que el cliente realice.
- La asociación tiene como objetivo a corto plazo, lanzar al mercado su página web, en la que se publicará toda la información concerniente a sus actividades y mediante la cual se obtendrá un mayor número de contactos. Además pretende asistir a ferias promocionales de flores.

## **Estrategia de precios**

Se establecerá un rango de precios de las flores, los mismos que fluctúan entre el \$ 1,50 y \$ 2,00. En el supuesto que se presente una guerra de precios en el mercado, el precio puede variar desde \$ 1,25 hasta \$ 1,75.

## **Estrategia de distribución**

- Las flores se comercializarán desde las florícolas generalmente por vía terrestre a través de vehículos propios y para tener una mayor cobertura de mercado los envíos se realizarán a través de correos del Ecuador cuando el cliente así lo requiera.
- Para garantizar el cuidado del producto en la transportación, los vehículos poseerán en la parte posterior un contenedor hecho de acrílico con tapa que permitirá transportar las flores sin que sufran daño alguno.
- El despacho varía según la época, ya que las flores son un producto con demanda estacional durante los meses de febrero, mayo y noviembre.

## **Plan de acción**

### **Negociación**

- La asociación para mantenerse en el mercado desarrollará la estrategia Win Win (quiere decir ponerse en el lugar del otro y partir de la idea de que las dos partes deben obtener beneficios en una negociación), que significa ganancia para las dos partes, lo cual le permitirá mantener su mercado y hacerlo crecer en poco tiempo de manera sostenida.
- La asociación trabajará en un mercado abierto, lo que permitirá que la misma defina las condiciones de negociación directamente con sus clientes, dado que el mercado es muy amplio, las condiciones y exigencias de calidad son las principales, en cuanto al precio es estándar, y las condiciones de pago se

establecen al inicio de la negociación, cuando solicitan crédito, el personal de ventas se asegura que el cliente posea la capacidad requerida, para acceder al mismo, garantizarlo y pagarlo oportunamente.

### **Plan de operaciones**

**Recursos materiales:** La asociación contará con la infraestructura y los materiales adecuados para trabajar apropiadamente. Se tendrá la materia prima necesaria en el proceso de producción de las flores.

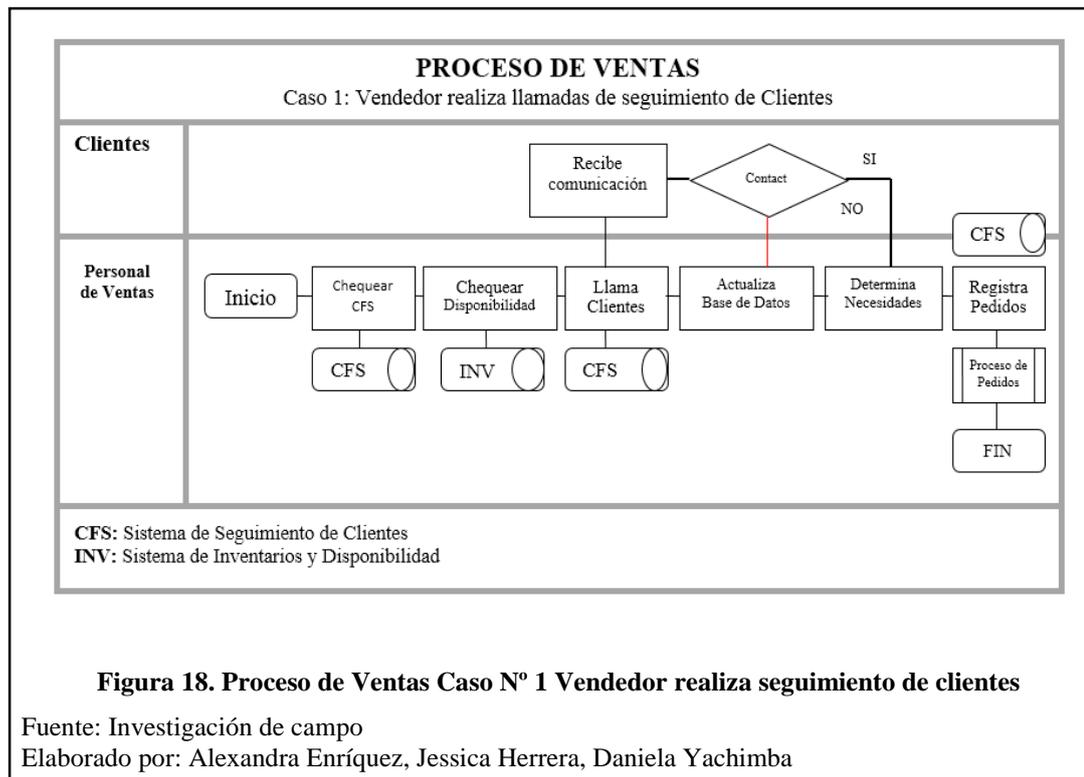
**Recursos humanos:** Personal necesario y su grado de implicación en el proceso productivo.

**Procesos:** Proceso de comercialización. La asociación proporcionará el servicio de comercialización de flores a través del cumplimiento de tres procesos:

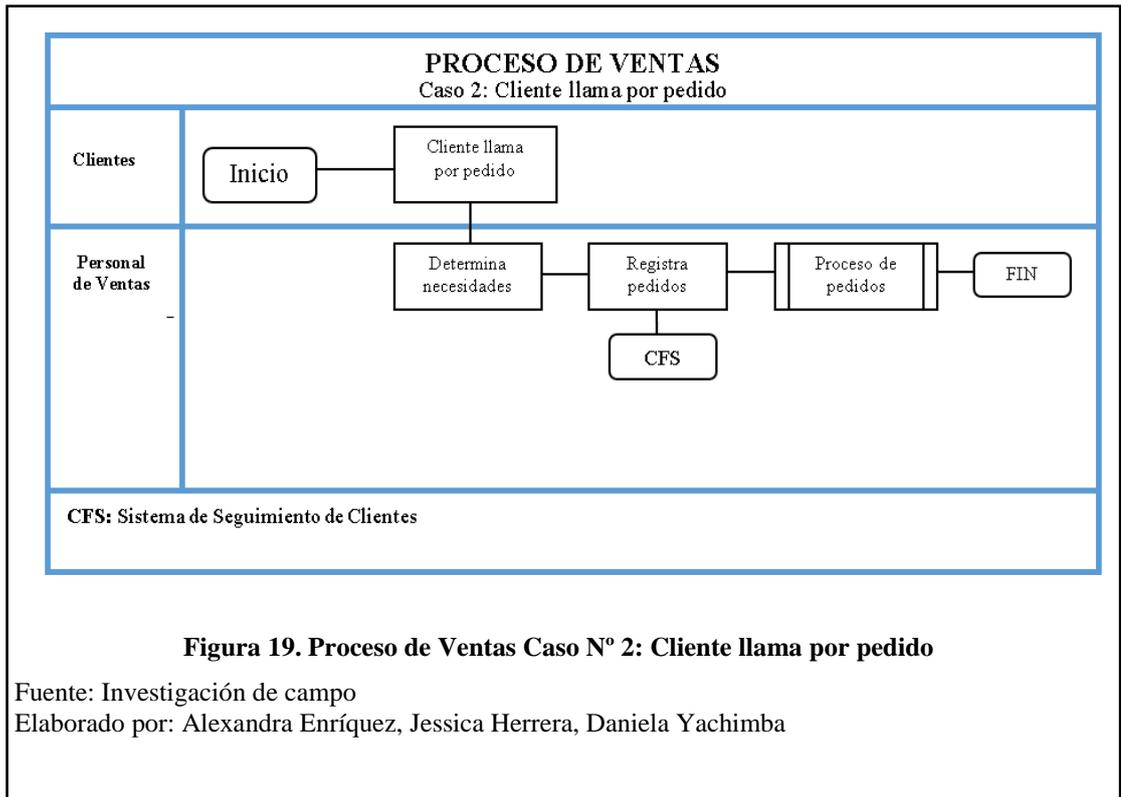
- Ventas (caso 1)
- Ventas (caso 2)
- Pedidos

Estos tres procesos serán elaborados mediante la información adquirida por parte de los floricultores.

- **Proceso de ventas**

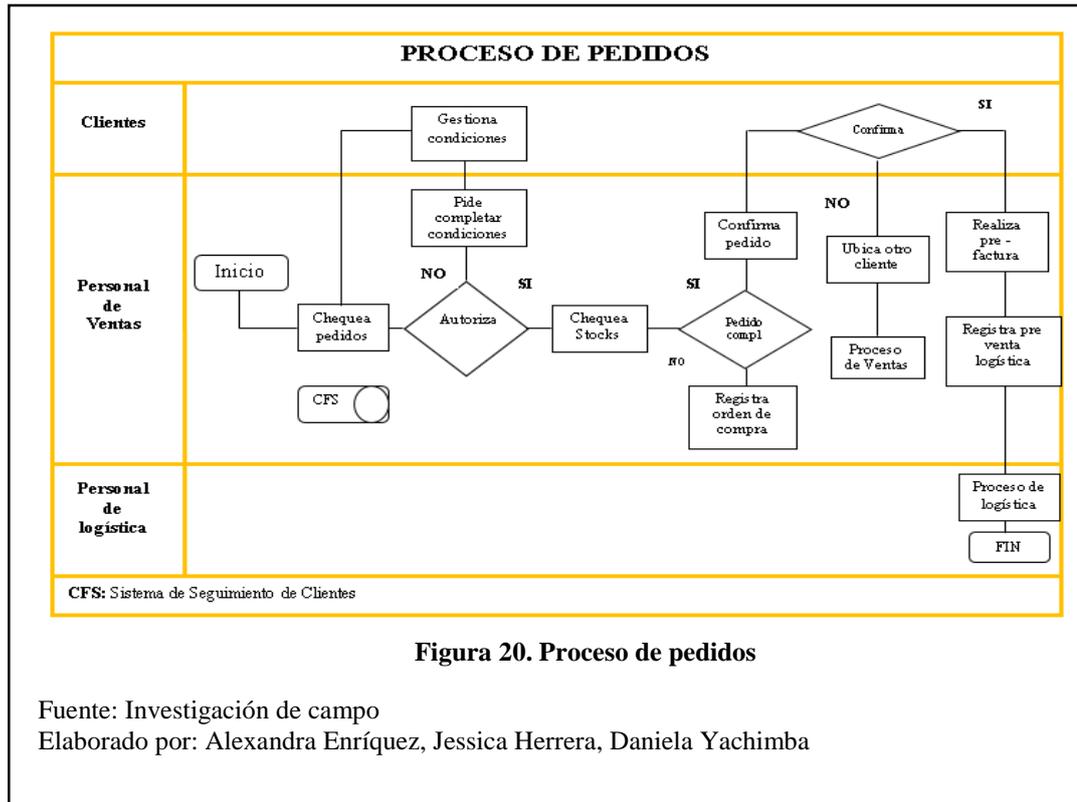


- 1.- El personal de ventas se encarga de revisar el Sistema de Seguimiento de Clientes (CFS).
- 2.- Se chequea los niveles de inventario en el Sistema de Inventarios y Disponibilidad (INV).
- 3.- Se concilia la información y se llama a los clientes existentes en la base de datos.
- 4.- Ellos serán quienes al recibir la comunicación decidan adquirir o no el producto; en el caso de que así lo deseen, el personal de ventas determina las necesidades correspondientes.
- 5.- Se registra el pedido en CFS y lo envía al proceso de pedidos.
- 6.- Finalmente en el caso de que no deseen realizar la compra, el personal de ventas debe actualizar la base de datos registrando la decisión e iniciar el proceso de nuevo.



- 1.- Inicia con la llamada del cliente realizando el pedido
- 2.- El personal de ventas determina las necesidades y registra los pedidos en el Sistema de Seguimiento de Clientes CFS.
- 3.- Posteriormente se desarrolla el proceso correspondiente a la consecución de los pedidos.

▪ **Proceso de pedidos**



1. Inicia con el personal de ventas, revisando los pedidos de los clientes, o en la base de datos CFS.
2. Los clientes expresan sus condiciones.
3. El personal de ventas las complementa y las envía a la sección administrativa para su aprobación, cuando son aceptadas se revisa los inventarios en el INV y cuando no se realiza una negociación se complementa las condiciones para que los clientes las evalúen.
4. En el caso de que el pedido este completo se confirma al cliente quien decide si lo realiza, en cuanto se obtiene la aceptación, el personal de ventas elabora la pre factura, registra la pre venta en la sección logística.
5. Se envía al personal de logística, para que realice la entrega del producto.

## Descripción del producto

Todas las flores son diferentes, ya sea por su color, forma o por el olor que desprenden, pero todas ellas generan vida tanto en los jardines como en las casas.

Las flores simbolizan la expresión anímica de la naturaleza humana, dependiendo de la cultura estos pueden representar diferentes cualidades de las personas según su especie botánica.

Las principales flores de corte son: Rosas, Claveles y Crisantemos, que rivalizan en color y perfume. La Rosa, la reina de las flores, se desarrolla mejor en zonas templadas. El Clavel crece normalmente en invernaderos, esta favorecido por su variedad de colores y aroma. El Crisantemo, símbolo de una vida larga, es cultivado en todo el mundo.

Tabla 17.

Motivos de compra de artículos florícolas en Ecuador fechas señaladas

<b>FECHAS SEÑALADAS</b>	<b>PORCENTAJE PROMEDIO POR FECHA</b>
Día de la Madre	30%
San Valentín	30%
Finados	40%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jessica Herrera, Alexandra Enríquez, Daniela Yachimba

## Diagnóstico de las florícolas

Tabla 18.  
Análisis FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Terrenos propios</li><li>▪ Invernaderos propios</li><li>▪ Mano de obra comunitaria</li><li>▪ Regadío de agua natural</li><li>▪ Abono orgánico producido en el sector</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Crecimiento de la productividad</li><li>▪ Alianzas estratégicas con los pequeños floricultores</li><li>▪ Desarrollo de nuevos tipos de flores para satisfacer las necesidades de los clientes</li><li>▪ Crecimiento de las plantas libres de bacterias</li><li>▪ Producto de mejor calidad para la venta</li></ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Carencia de una organización formal</li><li>▪ Falta de apoyo técnico</li><li>▪ Falta de tecnología de punta</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Presencia de inversionistas extranjeros en el sector</li><li>▪ Lineamientos establecidos para la comercialización</li><li>▪ Desarrollo tecnológico a gran escala</li></ul>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jessica Herrera, Alexandra Enríquez, Daniela Yachimba

## Ciclo de vida del producto

La asociación se llevará a cabo en el 2015 en el mercado de venta interna de flores, por lo tanto se encontrará en la etapa de crecimiento.

Tabla 19.  
Ciclo de vida del plan de negocios de la asociación

Ciclo de vida	Nombre del plan	Objetivo de la asociación	Variable clave
<b>Inicio</b>	Plan de Negocios para Comercializar Flores	Crear una asociación	Creación de la asociación
		Penetración de mercado	Participación en el mercado
<b>Crecimiento</b>		Aumentar su participación en el mercado y la rentabilidad	Participación en el mercado productividad
		Evaluar la asociación	Valor actual neto
<b>Madurez</b>		Chequeo del mercado Aumento de rentabilidad	Participación en el mercado productividad
<b>Declinación</b>		Evaluar la asociación	Valor actual neto

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Alexandra Enríquez, Jessica Herrera, Daniela Yachimba

Este proceso tendrá una duración de dos a cuatro años aproximadamente, lo cual dependerá de la eficiencia de la asociación para alcanzar los objetivos planteados, y su control se limita a sus propias actividades.

## Capacidad de comercialización

Competir en los mercados internacionales requiere de grandes exigencias, por lo tanto la asociación contará con los conocimientos necesarios para ingresar en el mercado y alcanzar altos niveles de control en la negociación.

Durante las épocas de mayor demanda es muy difícil mantener los niveles de calidad, además los volúmenes de producción son insuficientes, por lo que la asociación realizará contactos para la venta con dos meses de anticipación. Los exportadores

requieren aproximadamente de 10 mil cajas de rosas mensualmente, para cubrir sus necesidades generales; pero durante los meses de mayor pedido asciende a 25 mil cajas. Se debe mencionar que la asociación pretende contar con la capacidad necesaria para satisfacer la demanda de sus clientes.

Mediante la agremiación de todos los floricultores del sector, se proyecta promover una cantidad de 16.000 tallos por cosecha y en fechas de mayor demanda se estima producir 32.000 tallos, se debe mencionar que una finca tiene un corte de tallos de dos veces por semana.

Tabla 20.  
Producción de cajas

	<b>N° de floricultores</b>	<b>N° Tallos individuales</b>	<b>N° tallos producidos por la asociación</b>
Resto del año	20	800	16.000
Fechas especiales (febrero, mayo y noviembre)	20	1600	32.000

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Alexandra Enríquez, Jessica Herrera, Daniela Yachimba

Es importante indicar que la asociación trabajará en condiciones de mercado abierto, es decir busca las mejores ofertas del mercado y se mantienen en constante movimiento.

## Mercado objetivo

El mercado objetivo serán las grandes empresas exportadoras de flores a las que se desea llegar directamente con productos de calidad, precios justos y entrega inmediata, de tal manera que se logre cubrir la demanda del mercado con las mejores flores que se produce de manera orgánica y utilizando estrategias competitivas acordes con las florícolas que existe en el sector, y de esta manera contar con su fidelidad hacia nuestros productos.

## Competencia

La asociación es relativamente nueva por lo tanto posee algunas debilidades frente a la competencia, además en la actividad florícola es muy común la competencia desleal, a nivel interno; principalmente por importadores de otras provincias que aprovechando sus condiciones de posicionamiento en el mercado ofertan sus productos a menor precio.

En consecuencia se determina que la asociación no posee competencia directa, ya que los grandes importadores de flores están ubicados en otras provincias y cubren otro tipo de mercado.

Tabla 21.  
Competidores

<b>Competidores indirectos</b>	<b>Ubicación</b>	<b>Productos con los que cuenta</b>
<b>D' lirios</b>	Santa Elena, La Libertad	Rosas, Claveles, Lirios
<b>Absolute Floral Farms</b>	Pampite S/N y Darío Donoso Cumbaya (Quito)	Cartuchos, Rosas
<b>Florícola la Rosaleda S.A. Florosal</b>	Chimborazo 705 Centro de Negocios Torre II of.1, (Latacunga)	Cartuchos, Crisantemos, Rosas, Claveles.
<b>Florícola las Marías "Flormare" S.A.</b>	Panamericana Norte km 46 s/n camino de piedra, a un kilómetro del Monumento la Bola de la Mitad del Mundo	Cartuchos, Girasol Crisantemos, Rosas, Claveles.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Alexandra Enríquez, Jessica Herrera, Daniela Yachimba

## Recursos financieros

La asociación requiere de una inversión inicial de \$ 90.000,00 dólares que se utilizará para la compra de activos necesarios, trámites legales, capital de trabajo, contrataciones de personal, arriendos y gastos varios de adecuación del local.

Dentro del capital de trabajo se incluye la compra de materia prima para las actividades operativas de producción de los primeros dos meses, ya que se espera recuperar cartera de cuantas por cobrar dentro de este periodo.

Para la conformación de la asociación cada socio aportara con \$4.500,00 dólares lo que se invertirá en lo siguiente:

Tabla 22.  
Desglose de la inversión inicial

<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>
Arriendo	600,00
Equipo de computación	5.000,00
Muebles y encerres	2.000,00
Equipos de oficina	2.000,00
Personal administrativo	2.400,00
Vehículos	74.000,00
Promoción	1.500,00
Publicidad	2.500,00
<b>TOTAL</b>	<b>90.000,00</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Alexandra Enríquez, Jessica Herrera, Daniela Yachimba

## CONCLUSIONES

- A lo largo de la presente investigación se determinó que la parroquia “El Ángel” tiene una producción permanente de flores durante todo el año, sin embargo en los últimos tiempos se denota el incremento de la producción en fechas especiales tales como febrero, mayo y noviembre; no obstante de lo anterior en determinados casos algunos productores no cuentan con los recursos y la mano de obra necesaria para la producción en estos meses, lo que ocasiona que no puedan abastecer la demanda del mercado.
- Como resultados relevantes del estudio, se puede señalar que la parroquia “El Ángel” se caracteriza por tener una importante producción de Rosas enmarcándose en un 85%, de igual manera los Cartuchos cuentan con un 10% y los Claveles con un 5% siendo los productos más comercializados. Para la venta de estos productos la mayoría de floricultores utilizan intermediarios para cubrir gran parte del mercado lo que ocasiona que se incremente los precios de venta generando descontento en el consumidor final.
- Se concluye que en el cantón Espejo existe un problema en la comercialización de flores, debido a las limitaciones en los aspectos técnicos tales como: mal manejo de la maquinaria, desperdicio de la materia prima, sistema de riego ineficiente, etc. Que inducen a una sub utilización de los recursos con los que cuenta cada micro empresa.
- En lo referente a la venta se puede concluir que la floricultura genera un aporte significativo a la economía regional, fomentando empleo e ingresos para las familias campesinas y para los pequeños agricultores de la parroquia.
- Con la presente investigación se ha llegado a la conclusión que el Gobierno ecuatoriano no ha brindado el suficiente apoyo al sector florícola en esta parroquia, lo cual no ha permitido el crecimiento esperado; ya que solo una cierta cantidad de productores han recibido incentivos económicos por parte del Gobierno, mientras que el resto de productores afirman no haber recibido ningún tipo de estímulo para el crecimiento de este sector.

- Las flores ecuatorianas se caracterizan por su belleza y calidad. Las ventajas que poseen son: las condiciones climáticas y la preparación por parte de los productores para garantizar la calidad de las flores. Es muy significativo el estado en el que lleguen al consumidor final, siendo así un factor importante la transportación de las mismas. En la parroquia “El Ángel” no se cuenta con transportes propios lo que genera una demora en la distribución.

## RECOMENDACIONES

- Se debe buscar algún mecanismo que genere un acercamiento del sector florícola con el Gobierno para que el productor acceda a financiamientos en los periodos de mayor venta del producto y así poder cubrir la demanda estacional.
- Los productores de flores por su parte, deberían aplicar nuevos sistemas de comercialización, en base a la experiencia de los últimos años de actividad, con énfasis en el mejoramiento de sus estándares de calidad, logrando un mayor margen de ganancia al optimizar el uso de los canales de distribución. Mediante la aplicación adecuada y oportuna de un plan de negocios para comercializar productos florícolas, el emprendedor o productor podrá responder eficazmente ante las incertidumbres que se presentan en las diversas fases de comercialización y establecer planes para precautelar las amenazas que surjan.
- Se podría recomendar la implementación de cursos de capacitación en el manejo de maquinaria, abonos y químicos, que disminuirían el desperdicio de materia prima, y con ello se incrementará los niveles de eficiencia en el uso de los recursos disponibles.
- Es indispensable que el modelo que se propone tenga una perspectiva estratégica puesto que de esta manera se generará empleo e ingresos económicos sostenibles y sustentables a largo plazo.
- El sector florícola es de gran importancia para el crecimiento económico ya que genera grandes ingresos al país, es por ello que el Gobierno ecuatoriano deberá prestar mayor atención a este sector con incentivos económicos, tecnológicos y con capacitaciones, para poder innovar continuamente el producto final mostrando las bondades de las flores ecuatorianas.
- La provincia de “El Ángel”, deberá poner en práctica un modelo de gestión, a largo plazo lo cual permita que el sector florícola crezca dentro del mercado, permitiendo la adquisición de transportes propios lo que facilitará la distribución y disminuirá el tiempo de entrega.

## REFERENCIAS

- Casinelli, D. H. (2010). *Pymes Ecuador*.
- Censos, I. I. (2012).
- conacyt.gob.mx/fondo. (2006-2012). *conacyt.gob.mx/fondo*. Recuperado el Noviembre de 2014, de conacyt.gob.mx/fondo: 2006-2012.conacyt.gob.mx/fondos/.../Ejemplo-de-Plan-Negocio.pdf
- Corporación Financiera Nacional*. (09 de 2014). Obtenido de Corporación Financiera Nacional:  
[http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1087&Itemid=735](http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=1087&Itemid=735)
- Elias, A. (22 de mayo de 2010). *Plan de negocios*. Obtenido de Crece Negocios.
- Exkart, L. K. (2013). Bananaexport.
- Expoflores. (s.f.). *www.expoflores.com*. Obtenido de [www.expoflores.com](http://www.expoflores.com):  
[www.expoflores.com](http://www.expoflores.com)
- Kume, A. (2010). Creación de negocios. *CreceNegocios*.
- Molina, I. M. (Agosto de 2007). Obtenido de  
<http://repositorio.iaen.edu.ec/bitstream/24000/64/3/Tesis%20Mauricio%20Viteri.pdf>
- Nuñez, L. M. (s.f.). *Plan de negocios para emprendedores*. EmpreNautas.net.
- Osorio, E. L. (1999-2014). LAS EXPORTACIONES DEL ECUADOR 2013 – POR PRODUCTOS. *Mediatico.com*.
- Pereira JP&A, J. E. (1997 - 2014). "El marketing a tu alcance". *Revista digital mercado.com*, 81-82.
- PRO ECUADOR. (2013). *PRO ECUADOR*. Obtenido de PRO ECUADOR:  
<http://www.proecuador.gob.ec/pubs/analisis-sector-flores-2013/>
- ProEcuador. (2013). *www.proecuador.gob.ec*.
- Richard, S. (2000). *Plan de negocios: La estrategia inteligente*. México: Pretince Hall.
- Ryall, A. y. (1979). *Handling, transportation and storage of fruits and vegetables*. Connecticut: AVI Publishing.
- Santacruz, C. (2009). Obtenido de  
[http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/6103/1/40757\\_1.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/6103/1/40757_1.pdf)
- Sistema nacional de información*. (s.f.). Recuperado el 16 de marzo de 2014, de Sistema nacional de información:  
[app.sni.gob.ec/...CANTONAL/.../ESPEJO/.../02%20CANTON%20ESPEJO](http://app.sni.gob.ec/...CANTONAL/.../ESPEJO/.../02%20CANTON%20ESPEJO)

## REFERENCIAS

Theodore, L. (s.f.). *Comercialización creativa*. Editorial díaz de santos, s.a.

vototransparente. (2014). Obtenido de vototransparente: }  
[http://vototransparente.ec/apps/elecciones-2014/images/planes\\_trabajo/CARCHI/ALCALDES%20MUNICIPALES/ESPEJO](http://vototransparente.ec/apps/elecciones-2014/images/planes_trabajo/CARCHI/ALCALDES%20MUNICIPALES/ESPEJO)

W.J, S. (1969). *Fundamentos de Marketing*. Madrid: Ediciones del Castillo.

## ANEXO 1.

### Encuesta para conocer el proceso de comercialización de flores en la parroquia “El Ángel”

La información de la encuesta será utilizada para una investigación llevada a cabo en la Universidad Politécnica Salesiana  
La encuesta le tomará 5 minutos

#### 1. ¿La producción de flores es permanente en esta parroquia?

Sí   
No

#### 2. ¿Cuáles son las fechas de mayor producción?

---

---

---

#### 3. ¿Qué tipos de flores cultiva usted?

Rosas   
Claveles   
Crisantemos   
Cartuchos   
Otros

#### 4. ¿Cuál es la modalidad de venta que maneja?

Venta directa   
A través de intermediarios

#### 5. ¿Con qué frecuencia vende las flores?

Semanalmente   
Quincenalmente   
Mensualmente   
Otros

Cuáles \_\_\_\_\_

#### 6. ¿Existen problemas para la comercialización de flores?

Sí   
No

#### 7. ¿Qué tipo de limitantes cree que exista para la comercialización de flores?

Políticas   
Económicas   
Sociales   
Técnicas   
Otros

Cuáles \_\_\_\_\_

**8. ¿Conoce usted sobre los programas que otorga el Gobierno para el crecimiento de las florícolas?**

Sí   
No

**9. ¿El Gobierno se ha hecho presente con algún tipo de incentivo?**

Económico   
Tecnológicos   
Capacitaciones   
Otros  Cuáles \_\_\_\_\_

**10. ¿Cuál es el precio de venta promedio del bonche de los siguientes tipos de flores?**

Rosas \_\_\_\_\_  
Claveles \_\_\_\_\_  
Crisantemos \_\_\_\_\_  
Cartuchos \_\_\_\_\_

**11. ¿Qué mecanismo utiliza para transportar las flores?**

Vehículo propio con refrigeración   
Vehículo propio sin refrigeración   
Vehículo alquilado con refrigeración   
Vehículo alquilado sin refrigeración

**12. ¿Cuál es el tiempo promedio que utiliza para el proceso de distribución de las flores?**

\_\_\_\_\_

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## ANEXO 2. Fotos florícolas “EL ÁNGEL”







