



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y
JURÍDICAS

Trabajo de fin de carrera titulado:

“Estudio de los canales de distribución de la empresa
Fresh Cut, exportadora de flores ubicada en el
Cantón Cayambe. Año 2013- 2014”

Realizado por:

DANIELA VASCO VITERI

Director:

MARÍA EULALIA CHÁVEZ

Como requisito para la obtención del título de:

INGENIERO COMERCIAL EN LOGÍSTICA Y
OPERACIONES

Quito, abril del 2015

DECLARACIÓN JURAMENTADA

Yo, DANIELA ELIZABETH VASCO VITERI, con cédula de identidad # 172277262-9, declaro bajo juramento que el trabajo aquí desarrollado es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado a calificación profesional; y, que ha consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

Daniela Elizabeth Vasco Viteri

C.C.: 172277262-9

DECLARATORIA

El presente trabajo de investigación titulado:

**“ESTUDIO DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN DE LA
EMPRESA FRESH CUT, EXPORTADORA DE FLORES UBICADA
EN EL CANTÓN CAYAMBE. AÑO 2013- 2014”**

Realizado por:

DANIELA VASCO VITERI

Como Requisito para la Obtención del Título de:

INGENIERO COMERCIAL CON MENCIÓN EN LOGÍSTICA Y OPERACIONES

Ha sido dirigido por la profesora

MARÍA EULALIA CHÁVEZ

Quien considera que constituye un trabajo original de su actor

María Eulalia Chávez

DIRECTORA

LOS PROFESORES INFORMANTES

Los Profesores Informantes:

CATALINA ABARCA

DANNY TRUJILLO

Después de revisar el trabajo presentado,

Lo han calificado como apto para su defensa oral ante

El tribunal examinador

Catalina Abarca

Danny Trujillo

Quito, abril del 2015

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de investigación a Dios por darme las fuerzas para seguir adelante,
a mi Madre por su esfuerzo de todos los días por sacar a delante a la familia y por su cariño.

Dedico también a mis hermanos por ser mi ejemplo de vida y a mis sobrinos que son mi
alegría.

Te dedico a ti mi compañero de vida Jaime Godoy, por comprenderme y darme una mano
cuando lo necesito.

Les amo.

AGRADECIMIENTO

Agradezco el apoyo de todas las personas que estuvieron en este camino de llegar a ser una profesional, en especial a Dios por ser mi guía y a mi Madre gracias por estar a mi lado y darme tus consejos.

Agradezco también a mi Padre por darme la oportunidad de realizar mis estudios.

Gracias a mis hermanos por que hicieron que cada día me esfuerce más para cumplir este camino.

A mis profesores por todas sus enseñanzas y buenos consejos.

Por último y sin ser menos importante a quien me escucha y fue mi apoyo en mis momentos difíciles Jaime, solo gracias por estar a mi lado y darme tu amor.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	17
ABSTRACT	18
CAPÍTULO I	19
INTRODUCCIÓN.....	19
1.1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	19
1.1.1. <i>Planteamiento del problema.....</i>	19
1.1.1.1. Diagnóstico del problema.....	22
1.1.1.2. Pronóstico	23
1.1.1.3. Control de pronóstico	23
1.1.2. <i>Formulación del problema.....</i>	24
1.1.3. <i>Sistematización del problema</i>	24
1.1.4. <i>Objetivo General</i>	24
1.1.5. <i>Objetivos Específicos.....</i>	25
1.1.6. <i>Justificaciones.....</i>	25
1.2. MARCO TEÓRICO	26
1.2.1. <i>Estado actual del conocimiento sobre el tema.....</i>	26
1.2.2. <i>Adopción de una perspectiva teórica</i>	34
1.2.3. <i>Marco conceptual</i>	35
1.2.4. <i>Hipótesis.....</i>	36
1.2.5. <i>Identificación y caracterización de las variables.....</i>	36
CAPÍTULO II.....	37
MÉTODO.....	37
2.1. TIPO DE ESTUDIO	37
2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	37

2.3.	MÉTODO.....	38
2.4.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	38
2.5.	SELECCIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	39
2.6.	VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS.....	39
2.7.	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	40
2.8.	PROCESAMIENTO DE DATOS.....	40
CAPÍTULO III		41
RESULTADOS.....		41
3.1.	LEVANTAMIENTO DE DATOS.....	41
3.1.1	<i>Análisis situacional</i>	<i>41</i>
3.1.1.1	Análisis del macroentorno	43
3.1.1.2	Análisis del microentorno	47
3.1.2	<i>Levantamiento de procesos.....</i>	<i>55</i>
3.2	PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	59
3.2.1	<i>Encuesta Macroentorno.....</i>	<i>59</i>
3.2.2	<i>Encuesta competidores directos.....</i>	<i>70</i>
3.2.3	<i>FODA.....</i>	<i>100</i>
3.2.4	<i>Procedimientos propuestos</i>	<i>103</i>
3.2.4.1	Estrategias	114
3.3	APLICACIÓN PRÁCTICA.....	117
3.3.1	<i>Mercado Potencial.....</i>	<i>122</i>
3.3.2	<i>Estados Financieros.....</i>	<i>126</i>
CAPÍTULO IV		134
DISCUSIÓN.....		134
4.1	CONCLUSIONES	134

4.2 RECOMENDACIONES	135
BIBLIOGRAFÍA	137
ANEXOS	138
ANEXO 1	139
ANEXO 2	145
ANEXO 3	150
ANEXO 4	160

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1 Tipos de canales de distribución	27
Gráfico No. 2 Actores del canal de distribución	28
Gráfico No. 3 Exportaciones en dólares.....	29
Gráfico No. 4 Exportaciones en toneladas	29
Gráfico No. 5 Precio de Exportaciones	30
Gráfico No. 6 Concepto Cadena de valor.....	33
Gráfico No. 7 Cadena de valor	34
Gráfico No. 8 Macroentorno y Microentorno	42
Gráfico No. 9 Procedimiento del análisis del macroentorno.....	44
Gráfico No. 10 Matriz de importancia de los factores del macroentorno	45
Gráfico No. 11 Las cinco fuerzas de Porter	49
Gráfico No. 12 Principales destinos de las exportaciones de Sector Flores Participación % 2013	52
Gráfico No. 13 Cadena de valor actual	56
Gráfico No. 14 Aplicación del diagrama causa- efecto al proceso de abastecimiento	57

Gráfico No. 15 Aplicación del diagrama causa – efecto al subproceso: Post Cosecha	58
Gráfico No. 16 Matriz de importancia de los factores del macroentorno de la empresa Fresh Cut, en el período 2014	59
Gráfico No. 17 Ventajas nuevo aeropuerto de Quito	65
Gráfico No. 18 Número de empleados	72
Gráfico No. 19 Superficie cultivada.....	73
Gráfico No. 20 Países de exportación	74
Gráfico No. 21 Departamento de logística	75
Gráfico No. 22 Trazabilidad.....	76
Gráfico No. 23 Indicadores	78
Gráfico No. 24 Pedidos	79
Gráfico No. 25 Calidad	81
Gráfico No. 26 Fecha de entrega.....	82
Gráfico No. 27 Plazo de entrega medio	83
Gráfico No. 28 Costes Logísticos	84
Gráfico No. 29 Previsión de ventas.....	85
Gráfico No. 30 Planificación de producción	86

Gráfico No. 31 Gestión de almacenes	87
Gráfico No. 32 Gestión de transporte.....	88
Gráfico No. 33 Gestión Total	89
Gráfico No. 34 Captura de datos	90
Gráfico No. 35 Outsourcing	91
Gráfico No. 36 Picking.....	93
Gráfico No. 37 Transporte.....	94
Gráfico No. 38 Presupuesto distribución	95
Gráfico No. 39 Presupuesto transporte.....	96
Gráfico No. 40 Trámite aduana	97
Gráfico No. 41 Cambio incoterm	98
Gráfico No. 42 Posición competitiva	99
Gráfico No. 43 Procedimiento Abastecimiento	104
Gráfico No. 44 Flujograma del proceso de abastecimiento	105
Gráfico No. 45 Procedimiento Recepción y Almacenamiento	106
Gráfico No. 46 Flujograma del procedimiento de Recepción y Almacenamiento	107
Gráfico No. 47 Procedimiento Devolución.....	108

Gráfico No. 48 Flujograma del Procedimiento de Devolución.....	109
Gráfico No. 49 Procedimiento Producción	110
Gráfico No. 50 Flujograma del procedimiento de Producción	111
Gráfico No. 51 Procedimiento Post Cosecha	112
Gráfico No. 52 Flujograma del procedimiento de Post Cosecha	113
Gráfico No. 53 Proceso de Exportación.....	114
Gráfico No. 54 Gerenciamiento Visual.....	116
Gráfico No. 55 Tipos de Rosas	117
Gráfico No. 56 Incoterms 2010.....	119
Gráfico No. 57 Canal Propuesto	120
Gráfico No. 58 Países proveedores de Rusia	122
Gráfico No. 59 Exportaciones a Rusia en dólares.....	124
Gráfico No. 60 Exportaciones a Rusia en toneladas	124
Gráfico No. 61 Precio de la Rosa en Rusia	125

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1 Principales países compradores de flores Ecuatorianas	31
Tabla No. 2 Operacionalización de variables.....	40
Tabla No. 3 - Factores	46
Tabla No. 4 Competidores directos.....	50
Tabla No. 5 Productos sustitutos.....	53
Tabla No. 6 Aranceles	61
Tabla No. 7 RFID.....	67
Tabla No. 8 Empresas Encuestadas.....	71
Tabla No. 9 Número de empleados	72
Tabla No. 10 Superficie cultivada.....	73
Tabla No. 11 Países de exportación	74
Tabla No. 12 Departamento de logística	75
Tabla No. 13 Trazabilidad.....	76
Tabla No. 14 Indicadores	77
Tabla No. 15 Pedidos	79
Tabla No. 16 Calidad	80

Tabla No. 17 Fecha de entrega.....	81
Tabla No. 18 Plazo de entrega medio.....	82
Tabla No. 19 Costes Logísticos.....	83
Tabla No. 20 Previsión de ventas.....	85
Tabla No. 21 Planificación de producción.....	86
Tabla No. 22 Gestión de almacenes.....	87
Tabla No. 23 Gestión de transporte.....	88
Tabla No. 24 Gestión Total.....	89
Tabla No. 25 Captura de datos.....	90
Tabla No. 26 Outsourcing.....	91
Tabla No. 27 Picking.....	92
Tabla No. 28 Transporte.....	93
Tabla No. 29 Presupuesto distribución.....	94
Tabla No. 30 Presupuesto transporte.....	95
Tabla No. 31 Trámite aduana.....	96
Tabla No. 32 Cambio incoterm.....	97
Tabla No. 33 Posición competitiva.....	98

Tabla No. 34 Matriz de Resumen- FODA	100
Tabla No. 35 Cadena de valor propuesta	103
Tabla No. 36 Matriz compensatoria	117
Tabla No. 37 Principales productos ecuatorianos exportados a Rusia.....	123
Tabla No. 38 Aranceles aplicados por la Federación de Rusia	126
Tabla No. 39 Anexo 1 Estado de Perdidas y Ganancias	127
Tabla No. 40 Anexo 2 Estado de perdidas y ganancias	128
Tabla No. 41 Tabla de amortización	129
Tabla No. 42 Estado de perdidas y ganancias	130
Tabla No. 43 Requerimiento Capital de Trabajo	131
Tabla No. 44 Costo y financiamiento del proyecto.....	132
Tabla No. 45 Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno.....	133

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se realizó con el objetivo de estudiar el funcionamiento actual de la gestión de comercialización y su canal de distribución en la empresa Fresh Cut, para diseñar una propuesta que le permita mejorar el desempeño en sus operaciones, brindándole una ventaja competitiva y un incremento en el nivel de servicio prestado a sus clientes externos e internos.

En primer lugar se realizó una investigación de las tendencias actuales del mercado para su comercialización y exportación de rosas hacia mercados internacionales, del Cantón Cayambe. Encontrando la falta de control en las operaciones y carencia de herramientas para llegar a nuevos mercados con mayores beneficios para los clientes.

En Segundo lugar se realizó un diagnóstico del desempeño de la cadena de valor de la empresa, encontrando complicaciones ocasionadas por inconsistencias en las bases de datos de proveedores y clientes, falta de gestión en los procesos de abastecimiento y PostCosecha. Se identificó oportunidades de mejora en relación a prácticas logísticas utilizadas en los centros de distribución, junto con el gerenciamiento visual por el tipo de trabajo físico que se realiza en la planta. Se identificó que la falta de implementación de estos estándares puede ocasionar que un evento inesperado que afecte a la organización.

Se realizó un análisis FODA, frente a la situación actual de las exportaciones, así la empresa tiene la capacidad de proponer estrategias y objetivos para sus operaciones. Se elaboró un levantamiento de procesos de su abastecimiento, recepción y almacenamiento, devolución, producción, postcosecha y exportación, esto servirá para conocer las actividades que agregan valor, los tiempos destinados para cada actividad para que el producto se encuentre en el lugar correcto, en el tiempo establecido y con la cantidad correcta.

Tomamos en cuenta un mercado potencial, en la que la empresa puede basar sus esfuerzos de producción a un mercado en crecimiento como Rusia y mejorando su oferta en precio y calidad, ya que actualmente es un país con altas tasas arancelarias y los mercados mayoristas solo incrementan el precio de la rosa ecuatoriana.

Se propuso un nuevo canal de distribución, que basa su éxito en la correcta gestión de su comercialización, con efectividad interna de sus procesos, para llegar a mercados minoristas con una inversión en vehículos y herramientas de control para la gestión postventa. Así generando una ventaja competitiva sostenible que brinde la oportunidad de mejora continua e incremento progresivo del nivel de servicio brindado.

ABSTRACT

The following investigation was realized with the purpose to study the current operational management of the commercialization and the distribution channel of the Fresh cut company, to design an offer that allows to improve the operations performance, offering as a result a competitive advantage and the increasement of the quality service to his customers.

The first action taken was the performance of an investigation about the current trends of the market for the flowers commercialization and exportation towards international markets. Consequently, a lack of control in the operations and tools to reach new markets with more benefits were found.

Secondly a diagnostic about supply chains was realized, and as a result a lot of complications were found caused by the inconsistencies of the suppliers information data base and the lack of management of the supplying and post-crop process. In addition some improvement opportunities were identified in the logistic practices performed in the distribution centers together with the visual management. Therefore the lack of the implementations of those standards could develop a possible unexpected event that affects the organization.

A FODA analysis was realized, against the current situation of the exports, in that way the company has the capacity to propose strategies and objectives for his operations. A process uprising for the supplying, reception, storage, returns, production, post-crop and exportation was performed to discover about the activities that add value, the times designed to each activity in order that the product arrives to the correct place at time and with the correct quantity.

It was taken into account a potential market, in that the company can base the efforts of production in a market on growth as Russia and improving the offer in price and quality, since nowadays it is a country with high tariff rates and the wholesale markets only increase the price of the Ecuadorian rose.

It was purposed a new channel of distribution, which is based in the success on the correct management of the commercialization with internal efficiency of the processes to come to retail markets with an investment in vehicles and tools of control for the management of after-sales. Developing a competitive sustainable advantage that offers the opportunity of constant improvement and progressive increase of the level of offered service.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.1. Planteamiento del problema

El fundamento de la nueva estructura del estado ecuatoriano se basa en los principios y objetivos del Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017, que busca articular las políticas públicas con la gestión y la inversión pública. Estos fundamentos cuentan con 12 Objetivos, cuyo cumplimiento permitirá consolidar el cambio propuesto por el Gobierno de la Revolución Ciudadana. En vista que este marco regulatorio nos invita a enfrentar a los nuevos profesionales el reto de hacer crecer a nuestro Ecuador. Por ello, el aporte de esta investigación va a estar directamente relacionada y acorde con el Plan Nacional para el Buen Vivir.

Para cumplir con este desarrollo se ha tomado en cuenta el objetivo 10 del Plan Nacional para el Buen Vivir que señala que se debe “impulsar la transformación de la matriz productiva”, (Pág. 291) y la política número cinco que establece el “fortalecer la economía popular y solidaria –EPS-, y las micro, pequeñas y medianas empresas -Mipymes- en la estructura productiva”, (Pág. 302).

En la actualidad existen muchos proyectos para promover las actividades de estas pequeñas y medianas empresas. Entre estas tenemos la promoción de las exportaciones, facilitando su uso y con condiciones adecuadas para llegar a mercados extranjeros.

La evolución de las exportaciones totales en el Ecuador ha tenido un gran crecimiento, y sin duda alguna ha influido en la economía del país. Según las estadísticas presentadas por el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (PRO ECUADOR), las rosas frescas se encuentran en el puesto número cuatro de los principales productos que exporta Ecuador a diferentes países. Esta es una de las razones para que las empresas elijan este producto para la venta internacional. Otra razón importante, es la ventaja que tiene nuestro país en cuanto al clima y la ubicación, que ayudan para el crecimiento de este producto y más aún en el Cantón de Cayambe.

Para impulsar las actividades de un producto como las rosas que cuentan con un gran potencial de crecimiento, donde se involucran PYMES ¹, que buscan llegar a la internacionalización² de sus rosas, se deberá apoyar en el lineamiento “B” de la política 10.5 del PNBV³. Este lineamiento señala que se deben “Promocionar y fomentar la asociatividad, el fortalecimiento organizativo, la capacidad de negociación, la creación de redes, cadenas productivas y circuitos de comercialización, para mejorar la competitividad y reducir la intermediación en los mercados”. (Pág. 303).

Czinkota & Ronkainen (2002) plantean que, una internacionalización para pequeñas y medianas empresas pueden ser por ventajas de ganancias, productos únicos, información exclusiva o simplemente un compromiso administrativo. La empresa a estudiar lleva por

¹ Pequeñas y medianas empresas.

² La internacionalización es el proceso de expansión a nivel internacional.

³ Plan Nacional para el Buen Vivir.

nombre “Fresh Cut”. Su función fundamental es la exportación de rosas a Rusia, Estados Unidos, Brasil, Japón y Holanda. Su ubicación es en el Cantón Cayambe.

Se realizó una entrevista al Gerente General de la empresa. El directivo plantea que, lo más importante es tener un compromiso administrativo, que permita mejorar el producto exportable, esto junto a la producción de rosas orgánicas. Aquí, nuevamente, se hace referencia a la política 10.4 del PNBV, que menciona que se debe “impulsar la producción y la productividad de forma sostenible y sustentable, fomentar la inclusión y redistribuir los factores y recursos de la producción en el sector agropecuario, acuícola y pesquero” (Pág. 302).

El crecimiento de la industria de flores ha generado nuevas oportunidades, estas deben ser aprovechadas para alcanzar los objetivos de la producción, así como también los de la distribución del producto. Conjuntamente estos logran que la empresa tenga un mayor éxito en su internacionalización. Los canales de distribución juegan un papel primordial en la satisfacción del cliente, pero al mismo tiempo crean infraestructuras como apoyo para la producción y nuevos accesos para el crecimiento empresarial.

Díez de Castro & Fernández (1997) sostienen que, “Un CANAL de distribución es el camino seguido por un producto o servicio para ir desde la fase de producción a la de adquisición y consumo”. (Pág. 8).

Existe un gran interés por las flores ecuatorianas, ya que internacionalmente se les ha considerado únicas, por su tamaño y color, la producción de estas se encuentran en un constante crecimiento. Es por ello, que se fomentará acciones que beneficien su exportación. Para esto, se hace necesario conocer los procesos y actividades de la empresa para su comercialización. Esto se sustentará con la política 10.6 del PNBV que habla sobre “Potenciar

procesos comerciales diversificados y sostenibles en el marco de la transformación productiva”. Además, de estudiar sobre los canales de distribución para llegar a satisfacer y superar las expectativas del cliente. Por último, conocer, si representaría una ventaja competitiva la introducción de estas infraestructuras de apoyo en el proceso de comercialización.

1.1.1.1. Diagnóstico del problema

El desempeño irregular de su actual canal de distribución de debe a varias causas que son identificadas de la siguiente manera:

1. Inexistencia de un manual de procedimientos, no se identifican las actividades que agregan valor al producto y cuáles son las actividades de soporte. El personal no tiene claro los tiempos establecidos para cada proceso, generando retrasos.
2. Falta de planificación estratégica, no se establecen las necesidades y requerimientos de sus clientes de acuerdo al país de destino, causando una falta de coordinación para que todos los puntos de producción estén alineados hacia la entrega del producto final en las mejores condiciones y en el tiempo establecido.
3. Falta de control en la gestión de operaciones y logística
 - 3.1 El área de almacenamiento no cuenta con señalización adecuada para el reconocimiento de cada producto, de acuerdo al mercado.
 - 3.2 Inadecuada distribución interna para el movimiento de la carga.
 - 3.3 Falta de trazabilidad del producto.

1.1.1.2. Pronóstico

De acuerdo a los puntos planteados, sobre el diagnóstico del problema, se puede reconocer que si la empresa no gestiona de manera apropiada su canal de distribución, existe la posibilidad de que un evento inesperado afecte a la organización, por una falta de planeación y control, influyendo negativamente en las actividades normales o impidiendo que las cosas se realicen de acuerdo a lo esperado.

El crecimiento de una empresa se basa en conocer al cliente y poder ofrecer calidad e innovación, no solo en el producto sino en el servicio que se está ofreciendo. Los enfoques que la organización no está tomando en cuenta pueden afectar negativamente en la decisión de compra de los clientes.

1.1.1.3. Control de pronóstico

La base para una mejor toma de decisiones está en la calidad de la información que la empresa sea capaz de recopilar tanto de sus clientes internos como de los externos. La información adecuada de cada uno de sus procesos, permitirá anticipar escenarios y tomar decisiones correctas para prevenir situaciones de riesgo que afecten el desempeño de la empresa.

Se puede resumir que en primer lugar se quiere impulsar la transformación de la matriz productiva, para un crecimiento sostenible de la empresa. En segundo lugar al ser una Mipymes, incentivar una capacidad de negociación a nivel de toda la empresa, generando redes, cadenas productivas y circuitos de comercialización adecuados para crear

competitividad. En tercer lugar y por último potenciar los procesos de la empresa para fomentar la producción agroecológica y la generación de valor en los productos de exportación.

Drucker (2002), sostiene que la decisión eficaz “Es el resultado de un proceso sistemático, compuesto de elementos claramente definidos y escalonado en una secuencia de etapas bien determinadas”. (Pág. 1).

1.1.2. Formulación del problema

¿Con la mejora de los procesos de comercialización la empresa Fresh Cut podrá optimizar su canal de distribución para la exportación de flores?

1.1.3. Sistematización del problema

1. ¿Cuáles son las tendencias existentes en el mercado sobre el proceso de distribución?
2. ¿Cuál es el actual manejo de la cadena de valor de la empresa “Fresh Cut!”?
3. ¿Cuáles son las estrategias necesarias para mejorar el proceso de comercialización?
4. ¿Cuál es el canal de distribución óptimo para la empresa?

1.1.4. Objetivo General

Desarrollar una propuesta que permita a la empresa Fresh Cut una gestión de su proceso de comercialización contando con un canal de distribución óptimo para la exportación de flores.

1.1.5. Objetivos Específicos

1. Identificar las tendencias del mercado sobre el proceso de distribución de rosas.
2. Investigar el actual manejo de la cadena de valor de la empresa “Fresh Cut”
3. Proponer estrategias de mejoramiento en el proceso de comercialización
4. Diseñar un canal de distribución óptimo para la exportación de rosas.

1.1.6. Justificaciones

El sector florícola es una industria en gran crecimiento dentro de nuestro país, en especial las rosas, al ser el producto más cotizado a nivel internacional. En el análisis sectorial realizado por PROECUADOR⁴ sostienen que:

Es una industria muy dinámica, que ha crecido de manera rápida; y se compone de 3 principales actores: los productores, los mayoristas y los 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 de precios. (Análisis sectorial de flores, 2011, pág. 3)

El país cuenta con alta demanda de mercado, esto se debe a que se puede ofrecer productos únicos en su tamaño y forma, ya que se cuenta con un clima favorable para el crecimiento de las rosas, entre otros factores. Este beneficio obliga a tener instrumentos adecuados para su distribución, en la que se mantendrá la belleza de la rosa, mediante su proceso de comercialización, con cadenas de frío óptimas.

La relevancia social que tendrá este estudio es el poder ayudar a una PYME a obtener ventajas competitivas en el mercado, con la creación de nuevos instrumentos, que no sólo mejoren la calidad del producto, sino, también la representación de nuestras rosas en el exterior.

⁴ Instituto de promoción de exportaciones e inversiones.

1.2. MARCO TEÓRICO

1.2.1. Estado actual del conocimiento sobre el tema

En la actualidad se vive un ambiente altamente competitivo debido a la globalización, por ello, las empresas deben buscar vías que le permitan ofrecer sus productos y servicios con alguna ventaja competitiva. Una técnica para lograrlo es por medio de la innovación organizacional continua, con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes.

La logística es un nuevo concepto que se está desarrollando en las empresas. Lopez Fernández (2004) sostiene que “la logística es la función de la empresa encargada de satisfacer las necesidades del cliente, proporcionándole los productos en el momento, lugar y cantidad en que los demande el cliente, todo ello al mínimo coste” (Pág. 2).

Los canales de distribución son una de las actividades que engloba el concepto de logística, para lograr estar en el tiempo y lugar que requiera el cliente. Lopez Fernández (2004) define a la distribución “Cuando el producto ya ha sido elaborado y está disponible para la venta, se debe proceder a su almacenaje temporal, y a su transporte hasta las instalaciones del cliente”. (Pág. 3).

Los canales de distribución proporcionan los vínculos esenciales entre los fabricantes y los consumidores. Los vínculos son entidades al interior de la compañía o independientes que desempeñan diversas funciones. Los sistemas de distribución óptimos son flexibles y son capaces de ajustarse a las condiciones del mercado. (Czinkota & Ronkainen, 2002, pa. 347)

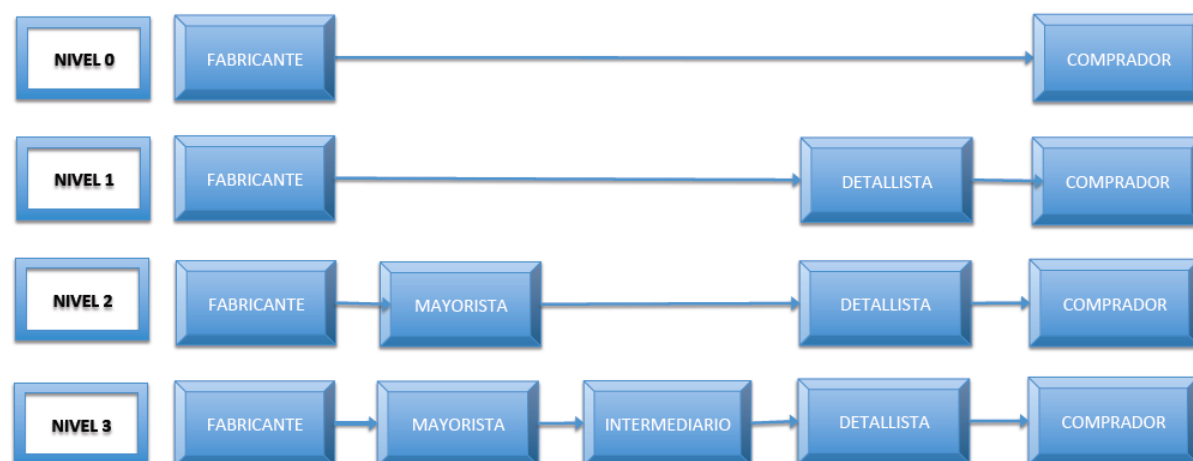
Si queremos lograr apreciar la importancia de estos canales es necesario describir lo que es una distribución total.

Dicho concepto incluye todos los elementos del sistema de distribución, desde el momento en que se fabrica un producto hasta que lo recibe el consumidor. Para suministrar eficaz y competitivamente productos o servicios a sus clientes, las

empresas deben determinar cuáles son las exigencias del servicio a dichos clientes y cuáles los mejores métodos para satisfacerlas; deben decidir el mejor sistema para transportar los productos a los consumidores o a los intermediarios, los niveles de existencias necesarias, el embalaje idóneo para el sistema de transporte seleccionado y dónde deben producirse y almacenar dichas existencias. (West, 1991, pág. 5)

La distribución total aporta un control completo de la comercialización desde un punto inicial hasta el punto final o destino, ya que como menciona Czinkota & Ronkainen (2002) es importante definir las responsabilidades que tendrá el importador y el exportador, incluyendo así precios y tiempo de entrega.

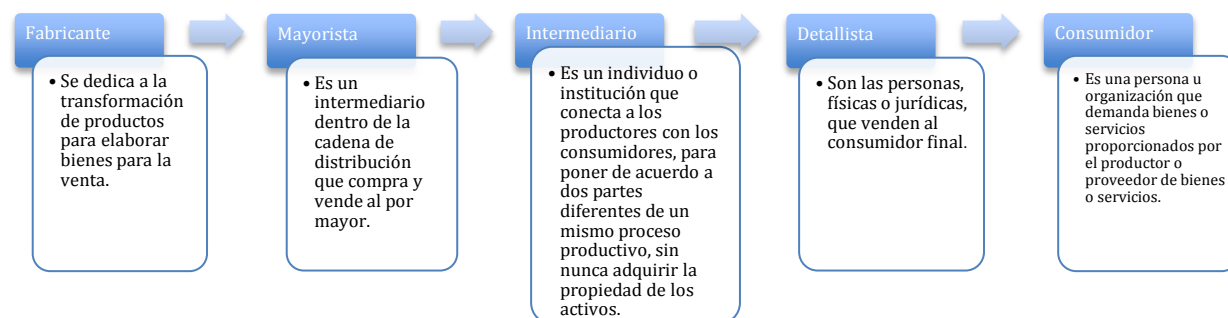
Gráfico No. 1 Tipos de canales de distribución



Elaborado por: La autora

Fuente: Michael R, Czinkota; Ilkka A, Ronkainen, *Marketing Internacional*, 2002, Pág. 349

Gráfico No. 2 Actores del canal de distribución



Elaborado por: La autora

Actualmente en esta industria se maneja el canal de distribución del nivel 2, más aún para pequeñas y medianas empresas, donde se involucran varias partes. Dentro de esta investigación se analizará cuál es viable para la empresa, de acuerdo a los estándares y facilidades que brinda el mercado.

Según las estadísticas realizadas por PROECUADOR las exportaciones no petroleras crecieron en un 8,77% en el período de enero- octubre del 2012 vs enero- octubre del 2013. Con grandes oportunidades para las flores por su ubicación en el cuarto lugar del producto de mayor exportación del país, con un crecimiento de 12,5 % con relación al año anterior.

Este notable crecimiento fue resultado del buen momento que registraron los precios de las flores en el mercado internacional, y por los esfuerzos de los exportadores por mantenerse y crecer en los principales destinos de la flor ecuatoriana. Durante el 2012 las exportaciones de rosas crecieron casi el 12% con relación al 2011 con alrededor de USD 560 millones. Este producto representó el 74% del total de flores exportadas por el país.

Gráfico No. 3 Exportaciones en dólares



Fuente: BCE (Banco Central del Ecuador)

Elaborado por: Expoflores

Gráfico No. 4 Exportaciones en toneladas



Fuente: BCE (Banco Central del Ecuador)

Elaborado por: Expoflores

Gráfico No. 5 Precio de Exportaciones



Fuente: BCE (Banco Central del Ecuador)

Elaborado por: Expoflores

En cuanto al volumen la exportación de flores creció en un 5% respecto al año anterior, con un envío de 124 mil toneladas. Si bien el crecimiento en volumen fue menor que el registrado en dólares, es importante destacar la tendencia creciente que mantiene el volumen de exportación de flores, como resultado del cuidado constante del floricultor por mantener la calidad de la flor ecuatoriana, y así permita mantenerse y crecer en los 18 actuales destinos principales entre otros de este producto insignia del Ecuador.

Tabla No. 1 Principales países compradores de flores Ecuatorianas

PRINCIPALES PAISES COMPRADORES DE FLORES ECUATORIANAS								
Valor FOB/ Miles USD								
PAIS	2008	2009	2010	2011	2012	2013*	TCPA 2008-2012	%Part. 2012
ESTADOS UNIDOS	398,867	227,043	253,212	275,951	303,354	89,698	-6.61%	39.59%
RUSIA	55,234	111,457	129,316	155,245	190,399	60,007	36.26%	24.85%
HOLANDA(PAISES BAJOS)	37,614	77,306	58,239	64,783	70,373	20,140	16.95%	9.18%
ITALIA	7,404	21,166	24,234	26,797	30,134	7,236	42.04%	3.93%
CANADA	6,543	15,822	21,570	25,049	24,709	7,118	39.40%	3.22%
UCRANIA	2,390	7,460	15,594	19,020	23,157	10,833	76.43%	3.02%
ESPAÑA	6,908	15,122	15,027	17,333	17,542	5,167	26.24%	2.29%
ALEMANIA	4,810	12,129	12,744	12,451	12,708	4,643	27.50%	1.66%
CHILE	4,228	6,288	7,234	10,074	11,541	3,844	28.54%	1.51%
JAPON	4,336	5,948	7,187	8,181	10,564	2,642	24.93%	1.38%
KAZAJSTAN	291	1,598	3,957	5,556	7,890	5,166	128.21%	1.03%
FRANCIA	2,927	7,591	8,002	8,178	7,889	2,946	28.13%	1.03%
SUIZA	3,535	8,707	8,221	6,955	7,089	3,451	18.99%	0.93%
COLOMBIA	3,236	2,952	3,685	4,741	4,794	1,132	10.32%	0.63%
REINO UNIDO	2,745	2,825	2,407	2,614	4,251	2,040	11.55%	0.55%
BRASIL	85	279	1,247	2,852	4,000	1,191	162.10%	0.52%
ESLOVAQUIA	60	294	2,155	3,501	2,816	33	161.54%	0.37%
ARGENTINA	1,483	2,178	2,344	2,891	2,705	1,328	16.22%	0.35%
OTROS	16,872	22,541	33,396	25,513	32,403	31,507	17.72%	3.97%
TOTAL	559,568	548,708	609,771	677,686	768,317	260,123	1.84%	100.00%

Elaborado por: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, PRO ECUADOR

Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

Al igual que la mayoría de productos agrícolas, la tendencia de lo “orgánico”⁵ ha llegado también a la producción de flores. Las flores orgánicas han ganado popularidad desde los 90s, y a pesar de que las ventas de estas han tenido un crecimiento importante, es solo una pequeña parte de la oferta la que se ha preocupado por desarrollar esta área orgánica. (Análisis Sectorial, PROECUADOR, 2011, pág. 16)

Fresh Cut es una de las empresas que ha decidido desarrollar esta área orgánica, como un valor agregado para sus clientes y para poder tener un crecimiento en nuevos mercados. Para lograr la venta de rosas orgánicas, los procesos tienen un trato especial y deben ser continuos y controlados, con el fin de lograr que la distribución no se vea afectada y llegue hasta el comprador en las mejores condiciones.

⁵ Se llama orgánicos a los productos que proceden de cultivos o crianza de animales donde no se han utilizado agroquímicos.

Para una correcta evaluación y diagnóstico de los canales de distribución es necesario contar con una planificación. Como considera West (1991) que “Un aspecto importante de cualquier canal de distribución es el del nivel de cobertura del mercado que se debe alcanzar” (Pág. 45), para conocer la cobertura que se requiere en la empresa Fresh Cut es importante investigar si la importancia está en el número de establecimientos o tienen un mercado potencial donde requiera una mayor atención.

Para la elección de un canal según Díez de Castro & Fernández (1997) existen varios criterios (Pág. 33):

1. Criterios financieros
 - Rentabilidad
 - Beneficio
 - Costes
2. Criterios de seguridad
 - Experiencia
3. Criterios de marketing
4. Cobertura del mercado
5. Imagen
6. Control y Flexibilidad

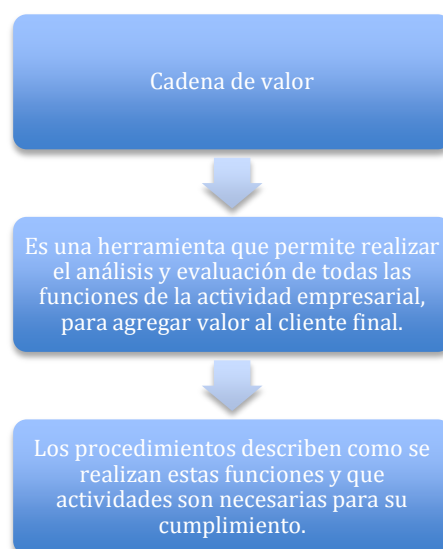
Es importante evaluar cada uno de los criterios de acuerdo a los objetivos planteados y tomar en consideración si es que ya se cuenta con un sistema de distribución en la empresa. En su texto Czinkota & Ronkainen (2002) sostiene que existe una “cultura de la distribución”, que es muchas veces el medio al cambio y esta es una de las “principales causas del fracaso de las empresas” (Pág. 350).

Un producto o un servicio tienen poco valor si no está disponible para los clientes en el momento y el lugar en que ellos desean consumirlo. Cuando una empresa incurre en el costo de mover el producto hacia el consumidor o de tener un inventario disponible de manera oportuna, ha creado un valor para el cliente que antes no tenía. Es un valor tan indudable como lo es el creado mediante la fabricación de un producto de calidad o mediante un bajo precio. (Ballou, 2004, pág. 18).

Para que este producto se encuentre disponible cuando el cliente lo requiere, es necesario conocer las necesidades del cliente y cumplir con todos sus requerimientos. Esto solo se puede lograr si se tiene control en cada etapa del proceso.

Un manual de procedimientos es necesario no solo para el control y entendimiento del manejo de la organización, es la manera adecuada de cómo comunicar y delegar las tareas a los empleados, de manera que ellos entienden y den valor a sus actividades. Con un manual encontramos el valor que agregamos al cliente para que ellos tengan un producto único y con gran calidad.

Gráfico No. 6 Concepto Cadena de valor



Elaborado por: La autora

Gráfico No. 7 Cadena de valor



Fuente: Recuperado de

http://www.ibm.com/developerworks/ssa/websphere/library/techarticles/1204_arsanjani/1204_arsanjani.html

1.2.2. Adopción de una perspectiva teórica

Se puede observar que el estado actual sobre la comercialización y distribución de la exportación de rosas, es investigar y crear nuevas redes, cadenas productivas y circuitos para crear competitividad en el mercado, eliminando intermediarios que puedan afectar los precios y negociación entre varios países, ofreciendo productos de mayor calidad y con innovación orgánica.

La empresa Fresh Cut según el diagnóstico realizado necesitará evaluar su situación actual e identificará la necesidad de cambiar su gestión de comercialización, contando con un canal de distribución eficiente. Este canal deberá ofrecer una trazabilidad completa de su producto, con el transporte adecuado y la información correcta.

Por lo tanto, para este estudio se adoptará la estructura teórica de los libros investigados de Marketing Internacional de Czinkota & Ronkainen, que cuentan con una perspectiva global de la distribución y los mercados internacionales, en coordinación con el libro de Distribución Comercial de Díez de Castro & Fernández, con su enfoque en conocer la trazabilidad del producto hasta la llegada al cliente en el tiempo y cantidad adecuada.

1.2.3. Marco conceptual

Canal de distribución.-

Lopez Fernández (2004) plantea que un canal de distribución es la manera en la que las empresas crean un camino para llegar desde su producción hasta el cliente o consumidor, cumpliendo con la meta de estar en el lugar adecuado, en la forma correcta y en el tiempo requerido por el cliente.

Exportación.-

Czinkota & Ronkainen (2002) señala que una exportación es el envío de un producto o servicio para consumos internacionales, en el caso de las flores es un envío de productos únicos a lugares donde la demanda de este es alta por su inigualable tamaño y belleza.

Fresh Cut.-

“Fresh Cut” es una empresa ubicada en el Cantón Cayambe, dedicada a la exportación de rosas orgánicas a mercados internacionales, con el fin de obtener beneficios no solo para la empresa, sino para el país.

1.2.4. Hipótesis

Contar con un canal de distribución efectivo para la exportación de rosas se debe al mejoramiento de los procesos de comercialización internos.

1.2.5. Identificación y caracterización de las variables

VARIABLE DEPENDIENTE: Exportación de flores de la empresa “Fresh Cut”

VARIABLE INDEPENDIENTE: Canales de distribución

CAPÍTULO II

MÉTODO

2.1. TIPO DE ESTUDIO

La investigación descriptiva es una forma de estudio para saber quién, dónde, cuándo, cómo y porqué del sujeto del estudio. En otras palabras, la información obtenida en un estudio descriptivo, explica perfectamente a una organización el consumidor, objetos, conceptos y cuentas. (Namakforoosh, 2005, pág. 91)

Se ha decidido utilizar una investigación descriptiva porque se analizará todos los antecedentes y cuál es el impacto de proponer el mejoramiento de la gestión de comercialización con un canal de distribución efectivo para la exportación de rosas en la empresa Fresh Cut.

2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

1. **Proyecto de desarrollo:** La modalidad de investigación se basará específicamente en un proyecto de desarrollo, al querer lograr cubrir una necesidad de la empresa “Fresh Cut” de mejorar su comercialización, con la implementación de un canal de distribución. Para lograr que esto los beneficie se implementarán dos modalidades adicionales que complementen la investigación, estas son:
2. **Documental:** Se utilizará esta modalidad, ya que se necesita recopilar toda la información necesaria sobre los canales de distribución y la exportación de flores.

3. **De campo:** Se realizarán varias visitas a la empresa estudiada, para adquirir toda la información necesaria de sus actividades y así lograr mejores resultados.

2.3. MÉTODO

Método Inductivo- Deductivo

El método inductivo es una técnica que ayudará a obtener datos de la empresa, en cuanto a su actual administración y utilizar esto para realizar el estudio correspondiente.

Después de realizar el estudio con los datos obtenidos, existirá la posibilidad de generar estrategias de acuerdo a la investigación y aplicarlas a la empresa “Fresh Cut”.

2.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

La muestra que se tomará para el estudio estará dentro de la investigación del microentorno de la empresa, específicamente el tema de competencia, para cumplir con el primer objetivo del estudio, se realizará encuestas a las empresas que se encuentran constituidas legalmente en la Superintendencia de Compañías⁶ y en EXPOFLORES⁷. El método que se utilizará es el método no probabilístico por conveniencia, es una técnica de muestreo no probabilístico donde los sujetos son seleccionados dada la conveniencia, accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador.

Se toma esta muestra ya que con esto podremos generar datos que nos ayuden con el estudio correspondiente y aplicarlos como estrategias para la empresa “Fresh Cut”.

⁶ La superintendencia de compañías es una entidad de asesoría y de apoyo al sector empresarial ecuatoriano.

⁷ EXPOFLORES representa a sus socios y al sector ante las autoridades nacionales, seccionales y locales.

2.5. SELECCIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Observación: Se realizará la observación a los procesos de distribución que realiza actualmente la empresa, conjuntamente con todas las actividades relacionadas: tales como, la producción y el almacenamiento.

Entrevistas: Para completar el proceso de observación se realizará entrevistas a las personas directamente relacionadas con las actividades estudiadas.

Encuestas: Para llevar a cabo lo antes planteado se hace necesario contar con una guía para la realización de las observaciones y las entrevistas, esto servirá para adquirir toda la información necesaria.

2.6. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS

La confiabilidad de los instrumentos se medirá con pruebas piloto. El objetivo es conocer si las guías están correctamente diseñadas y juntar toda la información que necesitamos para el estudio y el diseño.

2.7. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla No. 2 Operacionalización de variables

VARIABLE	DESCRIPCIÓN	INDICADOR	FORMULA
DEPENDIENTE	<i>Exportación de rosas de la empresa Fresh Cut</i>	Nivel de cumplimiento	Nivel de cumplimiento=(Número de despachos cumplidos*100)/(Número total de despachos requeridos)
INDEPENDIENTE	<i>Canales de distribución</i>	Rotación de mercancías	Rotación de mercancías=(Ventas acumuladas*100)/(Inventario promedio)

Elaborado por: La autora

2.8. PROCESAMIENTO DE DATOS

Para las diferentes actividades a realizarse durante la investigación, así como para el análisis de los resultados se utilizará herramientas de office como: Word, Excel, Visio, Project y Power Point

CAPÍTULO III

RESULTADOS

3.1. LEVANTAMIENTO DE DATOS

3.1.1 Análisis situacional

La elaboración de una estrategia empieza con la evaluación de los factores internos y externos que afectan la situación competitiva de la empresa. El análisis situacional enfoca por lo general una búsqueda del tipo FODA, por sus siglas (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) que afectan al desempeño organizacional. La información externa acerca de las oportunidades y amenazas puede extraerse a partir de diversas fuentes, incluido los clientes, reportes del gobierno, proveedores o profesionales que conozcan sobre el tema. La información interna acerca de las fortalezas y debilidades se puede obtener a partir de entrevistas al personal, evaluación y observación por parte del autor.

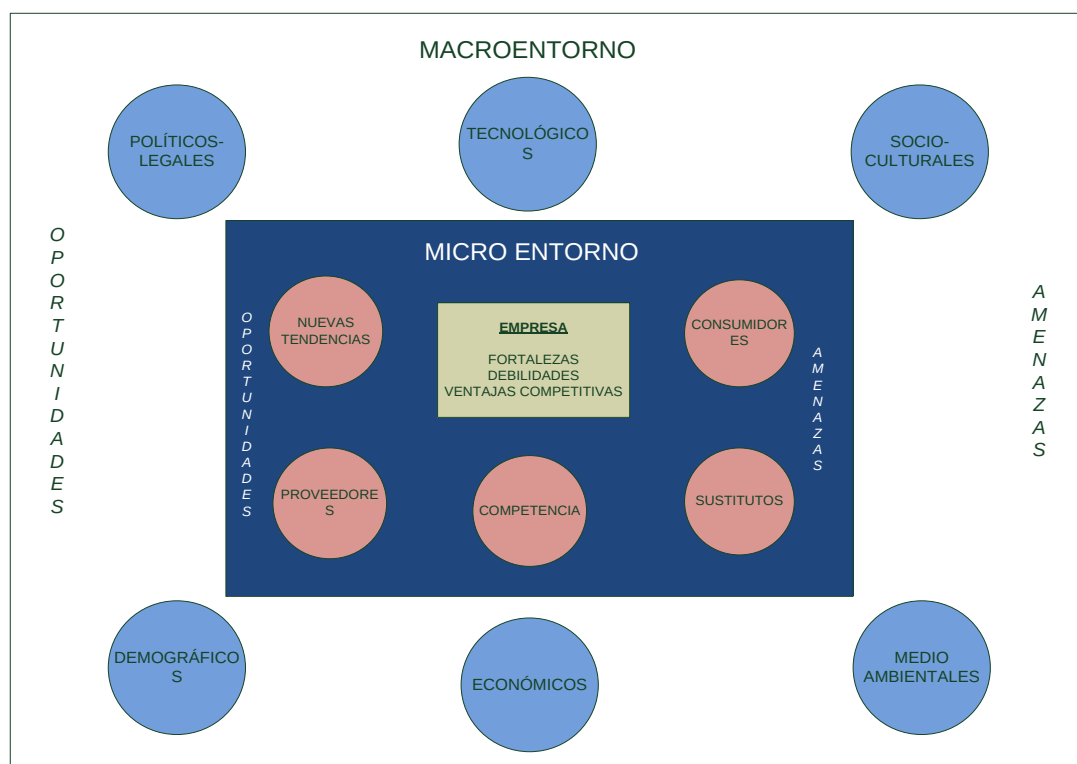
Fortalezas y debilidades

Las fortalezas son características internas positivas que la empresa debe explotar para alcanzar sus metas estratégicas de desempeño. Las debilidades son características internas que pueden restringir el desempeño de la organización. El análisis situacional interno también examina la estructura organizacional interna como la competencia administrativa, la calidad y las características de los recursos humanos.

Oportunidades y amenazas

Las amenazas son aquellas características del ambiente externo que pueden evitar que la organización cumpla con sus objetivos. Las oportunidades son características del ambiente externo que tienen el potencial de ayudar a la organización a superar sus metas estratégicas. El análisis externo comprende ambientes tales como el comportamiento de competidores, consumidores, proveedores y de la oferta de mano de obra. Y el ambiente general que incluye los desarrollos tecnológicos, la economía, los eventos políticos legales e internacionales y los cambios socioculturales.

Gráfico No. 8 Macroentorno y Microentorno



Elaborado por: La autora

Fuente: “Modelo conceptual del Análisis del Macroentorno y Microentorno”. (s.f.) Recuperado de <http://stratego.bligoo.com/content/view/548407/Modelo-Conceptual-del-Analisis-del-Macro-Entorno-Micro-Entorno.html#.UITjdIBWyQI>

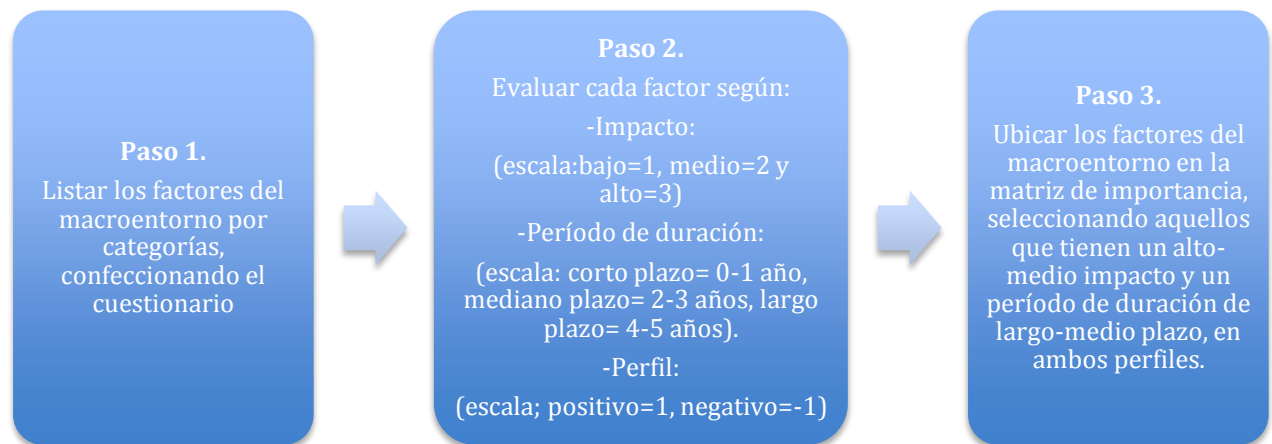
3.1.1.1 Análisis del macroentorno

Es indudable que las PYMES representen la principal fuente generadora de empleo en el país, de ahí que su estudio constituye una oportunidad para conocer sus dificultades y proponer alternativas que creen valor y por ende mejorar sus niveles de rentabilidad.

El servicio de rentas internas define a las PYMES como “el conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas”. Por esto la importancia del estudio del entorno de las pequeñas y medianas empresas.

El entorno, engloba todo aquello ajeno a la empresa como organización (Mintzberg 1990: 171- 195). Uno de los elementos que determinan su contenido es el macroentorno. Los factores del macroentorno, utilizando la clasificación de Kotler (1995: 143-170) se expresan en seis estratos: político-legal, sociocultural, demográfico, medioambiental, económico y tecnológico. A través del procedimiento mostrado en el gráfico No. 6, se recomienda presentar un cuestionario al grupo de expertos con un formato como el que se muestra en el anexo 1. Cada uno de los factores analizados a partir de los datos recolectados con el cuestionario, responderán la interrogante: ¿Cómo afectan los factores del macroentorno el aprendizaje y adaptación de las buenas prácticas en la empresa?

Gráfico No. 9 Procedimiento del análisis del macroentorno



Elaborado por: La autora

Fuente: Silveira, Yahilina (2011) *Concepción de un modelo de benchmarking para la gestión del desempeño* (Disertación doctoral), Universidad de Oriente República de Cuba. Recuperado de: <http://revistas.mes.edu.cu/greenstone/collect/repo/import/repo/20120405-26/72104196210.pdf>

El impacto se define por la incidencia del factor del macroentorno sobre el desempeño de la empresa. El período de duración representa el tiempo en que tiene lugar esa incidencia, y el perfil permite clasificarlo en amenazas y oportunidades, mediante una matriz de importancia como se muestra en el gráfico No. 7, con el objetivo de establecer los factores según su importancia.

Gráfico No. 10 Matriz de importancia de los factores del macroentorno

IMPACTO	ALTO				POSITIVO (OPORTUNIDADES)
	MEDIO				
	BAJO				
	ALTO				NEGATIVO (AMENAZAS)
	MEDIO				
	BAJO				
		LARGO	MEDIO	CORTO	
		PERÍODO DE DURACIÓN			

LEYENDA:

	Oportunidades muy importante
	Amenazas muy importantes
	Factores poco importantes

Elaborado por: La autora

Fuente: Silveira, Yahilina (2011) *Concepción de un modelo de benchmarking para la gestión del desempeño* (Disertación doctoral), Universidad de Oriente República de Cuba. Recuperado de: <http://revistas.mes.edu.cu/greenstone/collect/repo/import/repo/20120405-26/72104196210.pdf>

Con la colaboración del grupo de expertos y del personal de la empresa Fresh Cut, se procedió a confeccionar el listado de los factores del macroentorno a partir de la técnica tormenta de ideas. En el Anexo 1, podemos encontrar la planilla de cuestionario para recoger los datos de la matriz de importancia y los resultados en el año 2014. En este período el 50% de las oportunidades son muy importantes para un 20.83% del total de los factores. Mientras tanto las amenazas del macroentorno clasificadas como muy importantes tienen una representatividad menor, con un 12.50% de los factores. En este sentido, se percibe mayores oportunidades para ser aprovechadas que amenazas a atenuar en el macroentorno.

Tabla No. 3 - Factores

<u>No.</u>	<u>Factores Políticos - Legales</u>
1	Código orgánico de la producción, comercio e inversiones. Art 95. Promoción no financiera de exportaciones
2	Proyecto exporta país. MRE, CBI, PRO ECUADOR
3	Preferencias arancelarias y acuerdos comerciales
4	Ecuador renuncia al ATPDEA (Ley de preferencias arancelarias andinas y erradicación de la droga)
5	Seguridad y estabilidad político- social del gobierno
6	Estrategia para reforzar la logística y la facilitación del comercio exterior (Ministerio de coordinación de la producción, empleo y competitividad)
<u>No.</u>	<u>Factores Socio- Culturales</u>
7	El subempleo refleja un problema de calidad de los trabajadores
8	La relación existente entre cultura y patrimonio brinda un producto de carácter auténtico, diferenciado e integral
9	En este gobierno se ha elevado a política de estado el desarrollo y gestión cultural como un elemento indispensable para el desarrollo sostenible de la población ecuatoriana
<u>No.</u>	<u>Factores Demográficos</u>
10	La provincia de Pichincha es la provincia con mayor número de florícolas en el país.
11	Bajo nivel de educación técnica de la población. Por lo que puede decirse que no se cuenta con recursos laborales calificados.
<u>No.</u>	<u>Factores Medio Ambientales</u>
12	Estrés abiótico causado por factores ambientales tales como temperaturas extremas y alta concentración de sal, afectando el crecimiento de la planta
13	Innovación en la producción orgánica de flores para reducir la contaminación por el uso de productos químicos y ofrecer productos de mayor calidad.
14	Certificado socio- ambiental
<u>No.</u>	<u>Factores Económicos</u>
15	Tendencia de crecimiento del PIB
16	Inflación anual sector agroindustrial
17	Índice de confianza empresarial

18	Índice de actividad económica coyuntural
19	Alto desempeño de la evolución de las exportaciones del sector florícola
<u>No.</u>	<u>Factores Tecnológicos</u>
20	Creación de nuevo aeropuerto de la ciudad de Quito
21	Nuevos centros de acopio en el aeropuerto de la ciudad de Quito
22	Manejo de RFID (Identificación de radiofrecuencia), para mejorar tiempos de distribución
23	Procesos de certificación que garantice una producción sustentable
24	Uso de rastreo satelital en el envío de la mercadería

Elaborado por: La autora

3.1.1.2 Análisis del microentorno

FreshCut está en manos de un equipo multidisciplinario que combina investigación y experiencia de más de 30 años en la producción de rosas. Todos los directivos son especialistas en el área agrícola y biológica lo que garantiza respuestas y resultados óptimos y eficientes frente a las necesidades de sus clientes y mercados.

Para la empresa su principal fortaleza es tener como socios, diversos grupos indígenas de la región que tienen una sensibilidad especial por la naturaleza y esto es lo que ha definido su visión y compromiso para tener una producción orgánica.

Estos invalorable recursos humanos, son de una gran variedad de etnias y de todas las regiones del país. La riqueza del Ecuador radica en su diversidad: la biodiversidad, la geodiversidad, la diversidad del clima y, sobre todo, la diversidad de su gente. Como estrategia empresarial sobre esta estructura humana se ha desarrollado un importante proceso de

capacitación continua, y el resultado recursos humanos comprometidos y empoderados de la filosofía empresarial.

En la finca es un ejemplo de este ambiente biodiverso y se ha convertido en su riqueza y su fuerza. Generar desarrollo humano y económico, así como aumentar el orgullo de los miembros del equipo por lo que producen y su importancia en el cuidado de la naturaleza, es la principal fortaleza de Fresh Cut.

Fresh Cut está ubicada a 0 ° grados de latitud y a una altitud de 2.900 metros (9.510 pies) sobre el nivel del mar. La combinación de la altura y ubicación proporciona una condición natural única que nos da la energía solar más alta del planeta (35% más radiación solar que cualquier otro punto en el norte o hacia el sur), con un clima fresco, que permite un crecimiento lento de las rosas. Este lento crecimiento es esencial para lograr un tallo largo, un tamaño de bulbo grande, la intensidad de color y larga duración de vida en florero.

El Objetivo Empresarial “Ser capaz de producir el mejor color de rosa en el mundo mientras que el cuidado y la vida este en armonía con la naturaleza” se cumple a cabalidad. Fresh Cut no solo quiere ser líder en calidad, también quiere convertirse en un líder en la producción de rosas orgánicas. Esto es posible debido al hecho de que son producidos sin pesticidas químicos que son perjudiciales para la salud humana y la salud de las rosas, en general la salud del planeta.

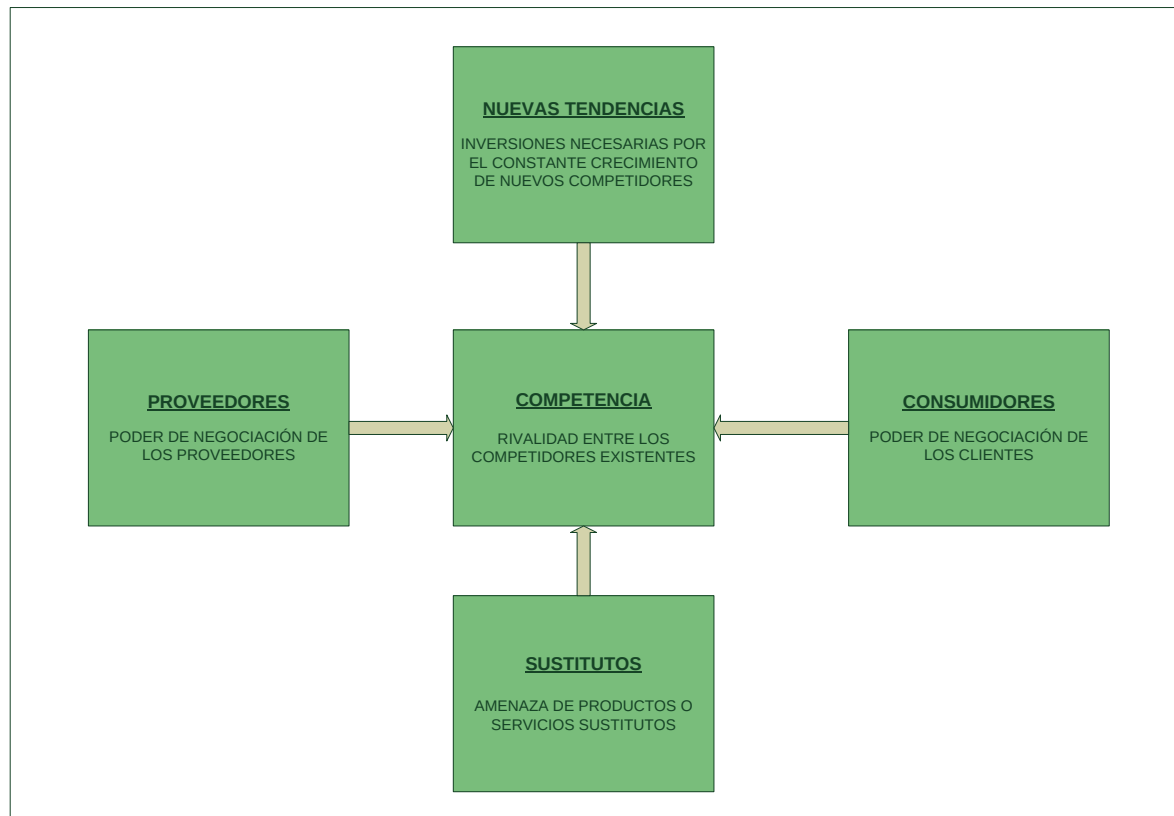
El cuidado del ser humano y de la naturaleza son las normas de calidad que garantizan un producto óptimo con el nivel de productividad más elevado.

Otras fortalezas que nacen de las estrategias empresariales de Fresh Cut son:

- Experiencia y cumplimiento en la producción de rosas, siguiendo estrictas normas de calidad.

- Mano de obra calificada.
- Fidelidad de clientes por alto grado de satisfacción, tanto en el mercado internacional como en el nacional.

Gráfico No. 11 Las cinco fuerzas de Porter



Elaborado por: La autora

Fuente: “Cinco fuerzas de Porter”. (s.f) Recuperado de <http://fuerzasdeporter.blogspot.com/>

“Estas cinco fuerzas competitivas combinadas rigen la intensidad de la competencia y la rentabilidad en una industria, la fuerza o fuerzas más poderosas predominan y son decisivas desde el punto de vista de formulación de estrategias” (Porter, 2009)

COMPETENCIA (Rivalidad entre los competidores existentes)

Para medir la rivalidad entre los competidores se deben observar el número de competidores existentes y si los competidores ofrecen un producto similar.

Los principales competidores de la empresa Fresh Cut son florícolas ubicadas en el Cantón Cayambe, por su similitud en tiempos de entrega y calidad de las flores, esto dado por el clima y otros factores. Por otro lado tenemos a las empresas con producción orgánica, que actualmente se encuentra en gran crecimiento, se ubican en diferentes cantones, pero que al ser pocas las empresas con este tipo de producción, son gran competencia para Fresh Cut.

En el siguiente cuadro podemos ver las empresas ubicadas en el Cantón Cayambe y las empresas de producción orgánica:

Tabla No. 4 Competidores directos

FLORÍCOLAS CAYAMBE
AGRIFEG S.A.
DARLINGFLOWER S.A.
DIFIORI S.A.
FIORENTINA FLOWERS S.A.
FISCELLAFLOWER CIA. LTDA
FLORES ECUATORIANAS DE CALIDAD S.A. FLORECAL
FLORES MAGICAS FLORMAGIC CIA. LTDA.
FLORÍCOLA LAS MARÍAS FLORMARE S.A.
FLORÍCOLA LINDAFLOR CIA. LTDA.
FLOWERFEST S.A.
HOJA VERDE CIA. LTDA.
HONEYROSE CIA. LTDA.
INVERSIONES PONTETRESA S.A.
JARDINES DE CAYAMBE JARDICA C.L.
LUXUSBLUMEN S.A.
MERINOFARMS CIA. LTDA.
MYSTICFLOWERS S.A
PRODUCNORTE S.A.
ROSADEX CIA. LTDA.

ROSAPRIMA CIA. LTDA.
EDENROSES CIA. LTDA.
FLORICULTURA JOSARFLOR S.A
INROSES S.A
OLIMPOFLOWERS CIA. LTDA.
FLORÍCOLAS ORGÁNICAS
AGROSANALFONSO S.A.
DENMAR S.A.
EMIHANA CIA. LTDA.
FLORELOYS.A.
FLORES DE MACHACHI S.A.”FLORMACHACHI”
FLORÍCOLA LA ROSALEDA S.A. FLOROSAL
GALAPAGOSFLORES GALAFLORES S.A.
NATUFLORS.A.
NEVADO ECUADOR S.A.
PANORAMAROSSES S.A.
ROSES&ROSES
SISAPAMBAROSAS Y ROSAS S.C.C.
TAMBOROSESS.A.

Elaborado por: La autora

Fuente: Revista Expoflores

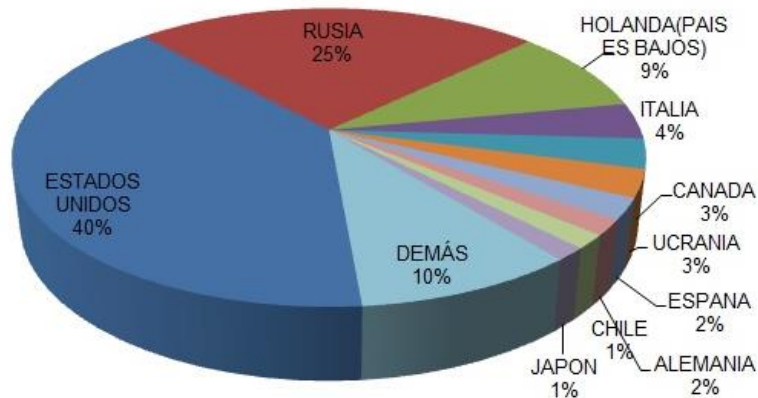
Esta información es de las empresas que se encuentran legalmente constituidas en la Superintendencia de compañías y para conocer la división por producción orgánica la podemos encontrar en Expoflores.

CLIENTES (Poder de negociación de los clientes)

A continuación se muestra los principales países importadores de rosas ecuatorianas, quienes formarían parte de los posibles clientes de la empresa Fresh Cut.

Gráfico No. 12 Principales destinos de las exportaciones de Sector Flores

Participación % 2013



Elaborado por: Dirección de inteligencia comercial e inversiones de PRO ECUADOR

Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

Actualmente el principal cliente de la empresa estudiada es Rusia, por el potencial mercado que representa para las rosas orgánicas, según estudios realizados por Expoflores, Estados Unidos, Brasil, Japón y Holanda, también están dentro de sus principales compradores, pero con un interés más bajo en la producción orgánica.

El requerimiento de flores de alta calidad está en aumento, con un gran interés en el medio ambiente, factor que debe ser aprovechado y que de acuerdo a la comercialización que realiza actualmente la empresa, lo analiza como una fortaleza, por ser uno de los pioneros en este tipo de producción y con grandes oportunidades de crecimiento dentro de este mercado en diferentes puntos de destino.

Por lo tanto el poder de negociación de los clientes es alto, debido a estos productos diferenciados, por lo que los demandantes tienden a ejercer una mayor presión en precios,

obligando a los competidores a enfrentarse unos a otros con el fin de acaparar una mayor cuota de mercado.

Entre las alternativas para mejorar la participación en el mercado, está la constante investigación para el desarrollo de nuevos productos, o nuevos instrumentos para reducción de costos.

SUSTITUTOS (Amenaza de productos y servicios sustitutos)

De acuerdo a las estadísticas emitidas por PROECUADOR las flores con mayor porcentaje de participación en las exportaciones después de las rosas son:

Tabla No. 5 Productos sustitutos

Demás flores y Capullos frescos	10,07%
Gypsophila	9,00%
Demás flores y capullos, cortados para ramos y adornos, excepto frescos	2,60%
Claveles	2,60%
Lirios	0,80%
Crisantemos	0,40%
Alstroemeria	0,30%
Aster	0,20%
Gerbera	0,02%
Demás flores	0,01%

Elaborado por: La autora

Las flores que cuentan con un porcentaje alto de exportación en Ecuador hacia otros países, representarían productos sustitutos, pero cuentan con grandes dificultades para llegar a mercados extranjeros, por el tipo de investigación que ha desarrollado la rosa, en calidad y tiempo de duración. El cliente estaría dispuesto a cambiarlo, si representa un precio más económico, si la demanda de flores llegara a cambiar por gustos o preferencias de los consumidores y si la producción de estas flores presenta un gran avance en tecnología.

PROVEEDORES (Poder de negociación de los proveedores)

Debido a las características del sector, el poder de negociación de los proveedores es medio, sin ninguna amenaza para la empresa, pues los insumos utilizados para la producción son necesarios, con una cantidad moderada, pero con gran cantidad de proveedores dentro del mismo sector. Esto de igual manera con los proveedores de transporte.

La empresa FRESH CUT, cuenta con proveedores para la elaboración de productos orgánicos, para la fumigación y abono de las rosas. Estos proveedores son productores del sector o distribuidores de estos tipos de materiales, que no son definitivos dentro de la empresa por su gran variación en la disponibilidad de sus productos y por la necesidad de adquirirlos mensualmente.

Adicional la empresa cuenta con un proveedor de transporte, de acuerdo al cliente, que traslada la mercadería desde la finca hasta el aeropuerto. Los clientes son quienes contratan el servicio de transporte, ya que en esta industria tienen la posibilidad de conseguir diferentes productos en diferentes fincas, por lo tanto realizan varias recogidas, hasta completarla y despachar hacia el lugar de destino. En muy pocas ocasiones la empresa como Fresh Cut, debe contratar el transporte para el envío de la mercancía al aeropuerto, esto puede darse por envíos especiales o clientes más pequeños.

NUEVOS ENTRANTES

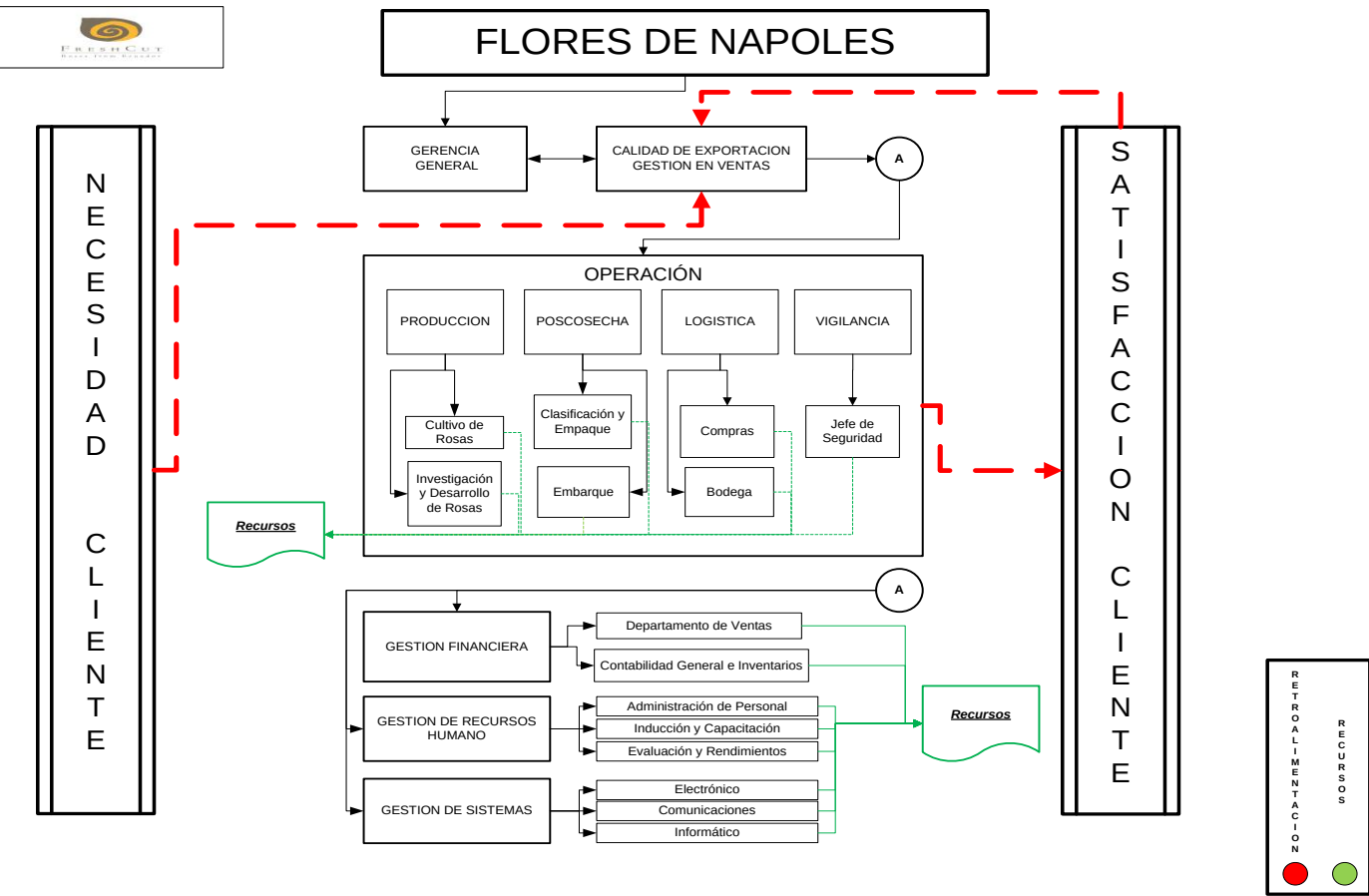
Es importante considerar que si las barreras de entrada son altas, la amenaza de entrada de nuevos participantes será baja. Sus principales barreras son:

- Diferenciación del producto
- Experiencia de las actuales empresas
- Investigación y desarrollo
- Tecnificación de sus procesos de producción
- Inversión de capital

3.1.2 Levantamiento de procesos

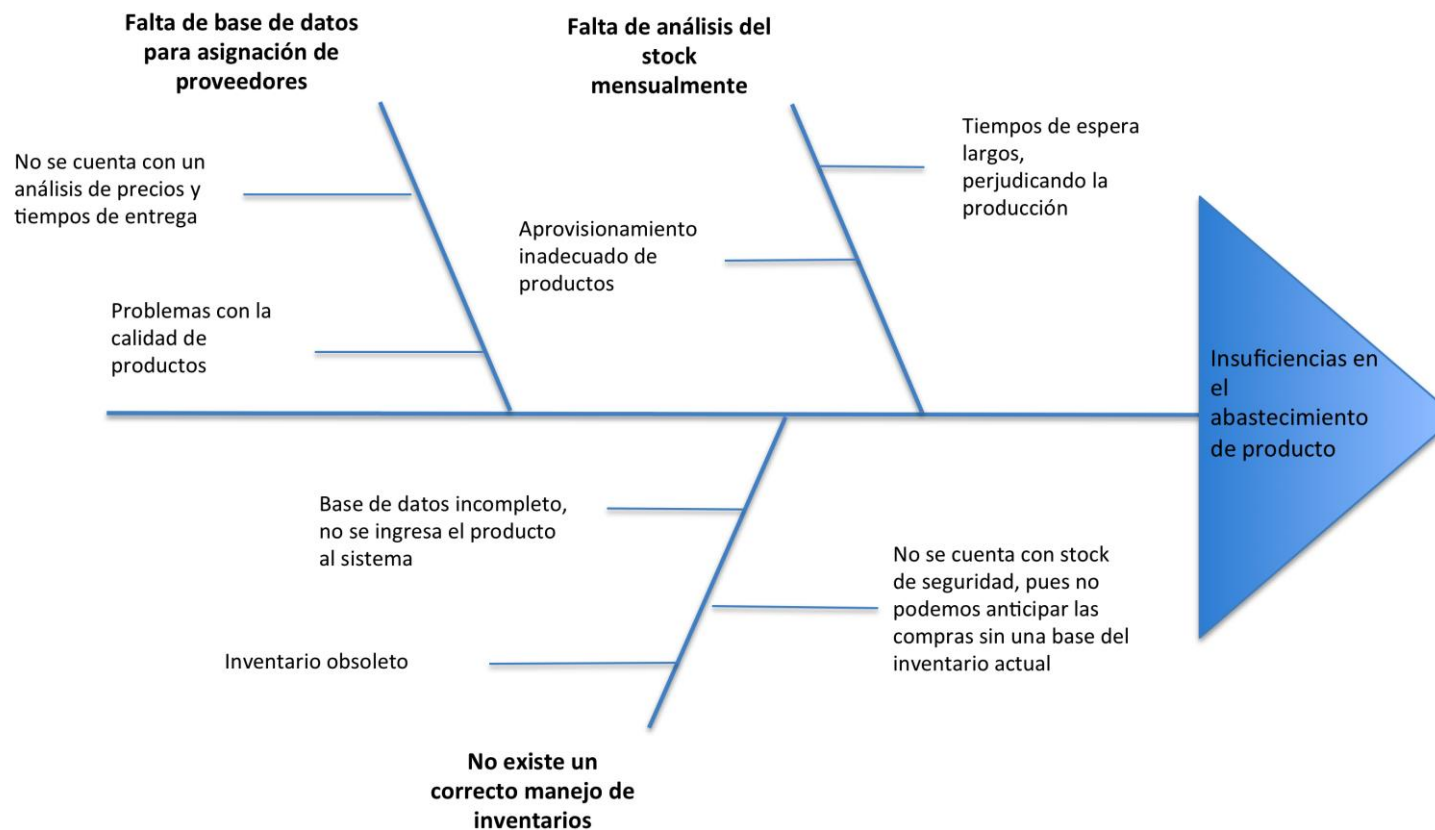
La empresa cuenta actualmente con una cadena de valor como se muestra en el gráfico No. 8, pero no cuenta con los procesos levantados de cada área. Por lo tanto se realizó una investigación de campo para levantar estos procedimientos. Ver anexo 2. De los cuales se considera que dos procesos son los que pueden estar afectando en el funcionamiento del actual canal de distribución.

Gráfico No. 13 Cadena de valor actual



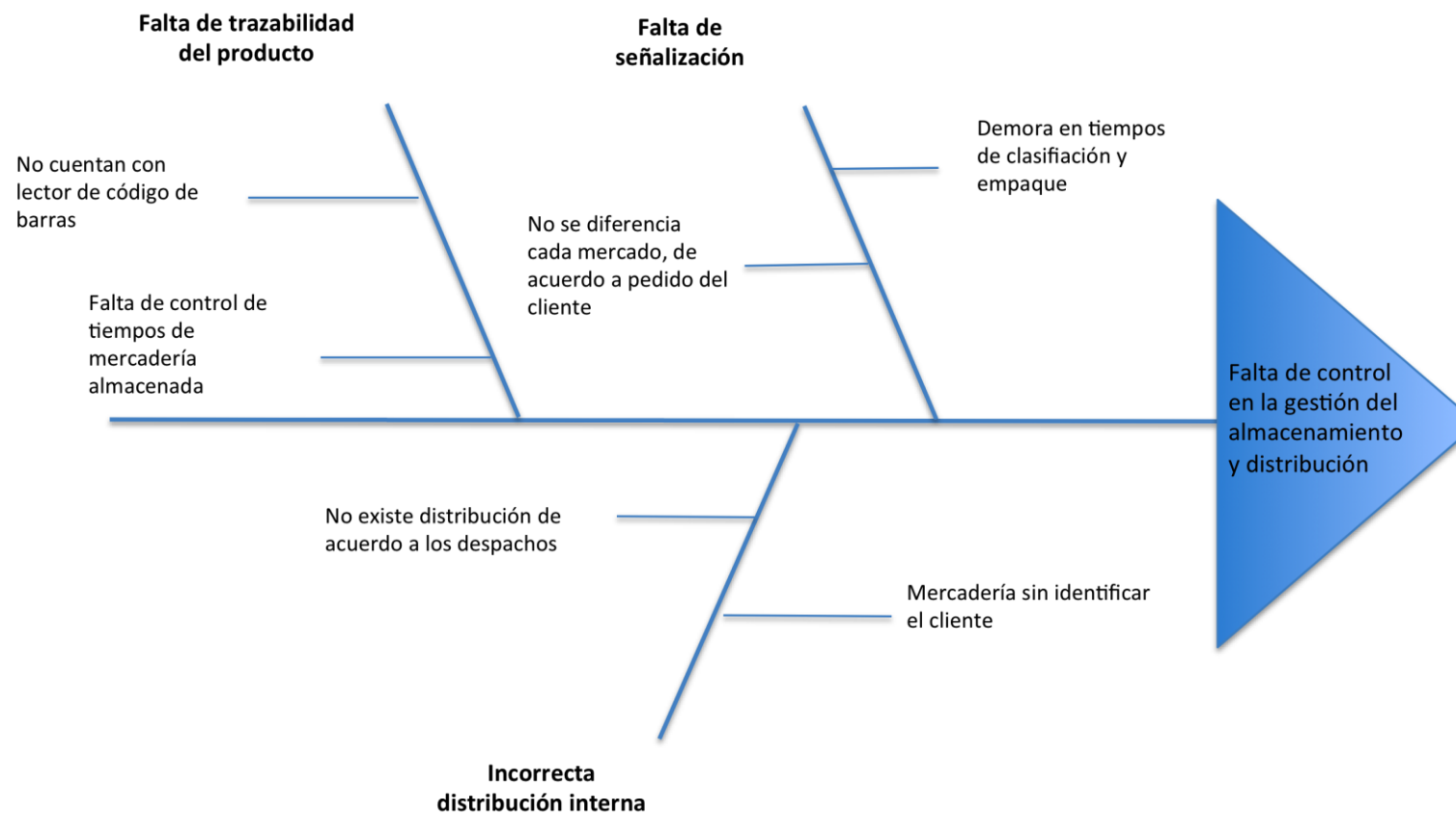
Fuente: "Fresh Cut"

Gráfico No. 14 Aplicación del diagrama causa- efecto al proceso de abastecimiento



Elaborado por: La autora

Gráfico No. 15 Aplicación del diagrama causa - efecto al subproceso: Post Cosecha



Elaborado por: La autora

3.2 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.2.1 Encuesta Macroentorno

Luego de realizada la encuesta a profesionales de la industria de flores y su exportación, podemos identificar los factores que representarán oportunidades y amenazas a la empresa para ser tomadas en cuenta para su control y planificación de estrategias.

La presentación de resultados se realizó con una representación tabular, ya que podemos identificar el período de duración, el impacto y si el factor es positivo o negativo.

Gráfico No. 16 Matriz de importancia de los factores del macroentorno de la empresa Fresh Cut, en el período 2014

IMPACTO	ALTO	3, 8, 20, 21, 22	1, 10, 13, 23, 24		POSITIVO (OPORTUNIDADES)
	MEDIO	6, 9	2, 14, 19	15, 18	
	BAJO				
	ALTO	4, 16	12		NEGATIVO (AMENAZAS)
	MEDIO		5, 7, 11	17	
	BAJO				
		LARGO	MEDIO	CORTO	PERFIL
PERÍODO DE DURACIÓN					

Elaborado por: La autora

Fuente: Silveira, Yahilina (2011) *Concepción de un modelo de benchmarking para la gestión del desempeño* (Disertación doctoral), Universidad de Oriente República de Cuba. Recuperado de: <http://revistas.mes.edu.cu/greenstone/collect/repo/import/repo/20120405-26/72104196210.pdf>

A continuación se presenta el listado de oportunidades, según resultados del estudio presentado por medio de encuestas, detallado anteriormente.

OPORTUNIDADES

Factores políticos – legales

Pregunta 1. Promoción no financiera de exportaciones

La promoción no financiera de exportaciones, es una de las principales oportunidades para una mediana empresa como Fresh Cut, dentro del Código orgánico de la producción, comercio e inversiones, en el art. 95 “Promoción no financiera de exportaciones.- Créase el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones Extranjeras, adscrito al Ministerio rector de la política de comercio exterior, que se estructurará y funcionará según lo que se establezca en el Reglamento.”

El instituto crea oportunidades comerciales, para pequeñas y medianas empresas, al promocionar los productos en el exterior, existen guías e información necesaria para los inversionistas, adicional muestra información completa para el exportador y los beneficios que puede obtener al ofrecer sus productos en el extranjero.

Pregunta 3. Preferencias arancelarias y acuerdos comerciales

Las preferencias arancelarias y acuerdos comerciales son el convenio o negociación que realizan dos o más partes, el cual puede otorgar beneficios y rebajas en las tasas arancelarias, con el fin de facilitar el flujo del comercio entre países o bloques comerciales. Por otro lado tenemos el sistema generalizado de preferencias, en el cual los países más avanzados e industrializados otorgan preferencias arancelarias a países en vías de desarrollo como aporte para promover el crecimiento económico de los mismos.

Tabla No. 6 Aranceles

ARANCEL COBRADO POR LOS PRINCIPALES COMPRADORES A ECUADOR POR SUBPARTIDA						
País	060311 Rosas	060312 Claveles	060313 Orquídeas	060314 Crisantemos	060319 Demás flores y capullos frescos	060390 Demás flores y capullos excepto frescos
Alemania	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Brasil	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Canadá	10.50%	8.00%	0.00%	8.00%	6.00%	4.33%
Chile	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Colombia	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Eslovaquia	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
España	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Estados Unidos	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Francia	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Países Bajos	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Italia	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Japón	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Kazajstán	19.76%	23.85%	18.78%	24.39%	20.42%	17.02%
Reino Unido	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Rusia	20.40%	24.15%	18.78%	25.63%	20.58%	17.02%
Suiza	43.18%	21.11%	22.93%	44.08%	25.12%	0.00%
Ucrania	7.50%	7.50%	7.50%	7.50%	7.50%	5.00%

Fuente: Macmap, Centro de Comercio Internacional (CCI)

Elaboración: Dirección de Inteligencia Comercial, PROECUADOR

Pregunta 6. Estrategias para reforzar la logística y la facilitación del comercio exterior

El Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad creó la estrategia para reforzar la logística y la facilitación del comercio exterior con el objetivo principal de ofrecer un mejor servicio de transporte que aporte a lograr una administración efectiva de la logística en las empresas. Para las florícolas uno de los mayores beneficios de este proyecto es la innovación y la incorporación de nuevas tecnologías de información y comunicaciones para la gestión eficiente de las operaciones, con el objetivo de dar calidad a los usuarios a costos muy accesibles y que esto se reconozca a nivel mundial.

La gran pregunta de las MIPYMES es como lograr incluirlos a ellos dentro del plan y cuáles son las estrategias. Según análisis realizados desde el 2010, fecha en la cual inicio el proyecto, se plantearon tres lineamientos; Conectividad, Competitividad y Facilitación. Dentro de la conectividad esta la inversión en infraestructura y asegurar el acceso de los pequeños y medianos productores a los mercados mediante la implementación de más rutas y centros de distribución internacionales para mejorar la oferta exportable. La competitividad cuenta con dos estrategias, generar incentivos a la agregación y formalización de las empresas del sector del transporte y la modernización e incorporación de nuevas tecnologías. Por último la facilitación tiene como estrategia la simplificación de los trámites.

Factores Socio- Culturales

Pregunta 8. Relación existente entre cultura y patrimonio brinda un producto de carácter auténtico, diferenciado e integral

Dentro de los factores Socio- Culturales, el principal elemento que brinda una oportunidad a la empresa es la relación existente entre cultura y patrimonio, en gran medida como menciona Mejía (2012), esto se debe a que la cultura adquiere mayor relevancia como dimensión clave en los procesos de desarrollo y el patrimonio permite a una sociedad obtener una identidad basado en los restos materiales y espirituales. La relación entre ellos es lo que nos permite brindar un producto de carácter auténtico, diferenciado e integral, esto se debe a que los logros humanos se derivan de un patrimonio cultural inmaterial, ya que son las ideas, los deseos y los intereses los que motivan a las personas a crear el patrimonio material o representativo.

Pregunta 9. En este gobierno se ha elevado a política de estado el desarrollo y gestión cultural como un elemento indispensable para el desarrollo sostenible de la población ecuatoriana

Dentro de los factores Socio- Culturales, para nuestros expertos el plan actual del Gobierno en el desarrollo y gestión cultural, representa una oportunidad que debe ser aprovechada de la mejor manera, ya que envuelve un progreso general de la sociedad y una planificación de los recursos económicos y humanos, así como la consecución de unos claros objetivos a corto y largo plazo que permitan llevar a cabo dicha planificación. En la cual los productores de rosas forman parte fundamental de un desarrollo sostenible para el país, por su gran cultura, innovación y trabajo artesanal.

Factores demográficos

Pregunta 10. Provincia de Pichincha, mayor número de florícolas

El factor demográfico más representativo para esta empresa, es que se encuentre ubicada en el sector que cuenta con mayor número de florícolas, representa una oportunidad, porque la posición en la que se encuentra da un gran crecimiento de las flores y esto es reconocido internacionalmente, quiere decir que el cliente se enfocara en buscar florícolas ubicadas en este sector y encontrar gran variedad, dando esto un beneficio de alta demanda a todas las empresas ubicadas en la provincia de pichincha y vender en grandes cantidades.

Factores medio ambientales

Pregunta 13. Innovación en la producción orgánica de flores

Innovación en la producción orgánica de flores para reducir la contaminación por el uso de productos químicos y ofrecer productos de mayor calidad.

Dentro de los factores ambientales del macroentorno, considerada por los expertos como una gran oportunidad para los floricultores, tenemos la innovación en la producción orgánica de flores, que actualmente ya se aplica en ciertas empresas, como parte de un crecimiento en la demanda de mercado, por su gran acogida como un producto de consumo humano, otro factor a considerar es proteger el medio ambiente, con la disminución o eliminación de productos químicos y por último la calidad de las flores mejora considerablemente al crecer de forma natural, dando así al cliente un producto de mayor duración y con mejores cualidades para su venta.

La agricultura orgánica es un sistema de producción que trata de utilizar al máximo los recursos de la finca, dándole énfasis a la fertilidad del suelo y la actividad biológica, al mismo tiempo, a minimizar el uso de recursos no renovables y reduciendo o eliminando el uso de fertilizantes y plaguicidas sintéticos para proteger el medio ambiente y la salud humana.

Factores tecnológicos

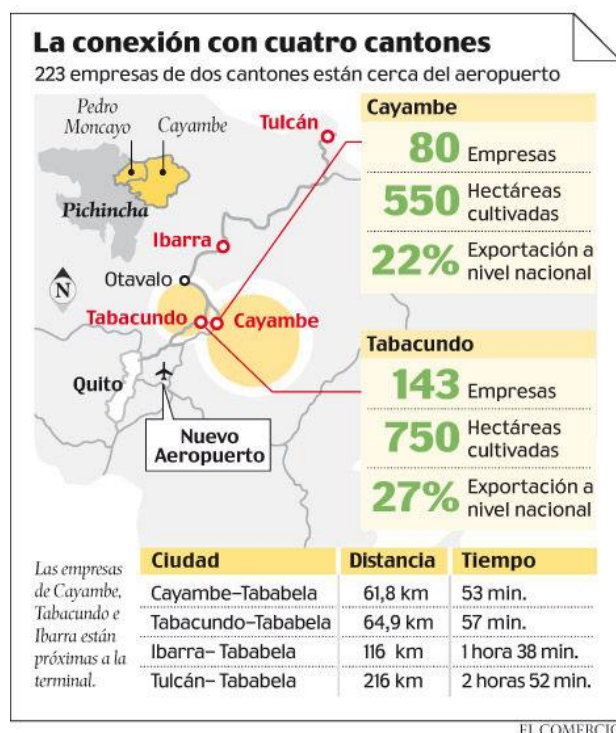
Pregunta 20. Nuevo aeropuerto de la ciudad de Quito

La creación del nuevo aeropuerto de la ciudad de Quito se considera un factor tecnológico, por el avance que representa para la ciudad y para la población, por su infraestructura y los beneficios que brinda para el desarrollo del país.

Para el sector floricultor representa varias ventajas, ya que diariamente 200 camiones transportan rosas y flores desde los cantones Cayambe y Pedro Moncayo, ubicados en el norte de pichincha, hacia el aeropuerto Mariscal Sucre. Con la creación del nuevo aeropuerto reducen los tiempos de transporte y de despacho, evitan ingresar a la ciudad, que tiene alto tráfico vehicular, y limitaciones como la aplicación del pico y placa.

En cuanto a costos, con la nueva pista aumentamos la capacidad de carga de las aeronaves y por lo tanto la reducción del valor del flete.

Gráfico No. 17 Ventajas nuevo aeropuerto de Quito



Fuente: El comercio

Pregunta 21. Nuevos centros de acopio

Los nuevos centros de acopio es un elemento primordial para que el nuevo aeropuerto represente un gran avance para las exportadoras de flores. En el antiguo aeropuerto de Quito, uno de los grandes conflictos, aparte del ingresar a la ciudad y encontrarse con el tráfico de vehículos, era el tener que distribuir la mercancía por diferentes centros de acopio, que no se encontraban en el mismo lugar y por lo tanto tomaba más tiempo y manipulación de la carga, hasta poder entregar todo por completo.

Por la necesidad con la que cuenta este tipo de producto, al tener que mantenerse a cierta temperatura, los centros de acopio en el nuevo aeropuerto se redujeron y se encuentran cercanos unos a otros, por el gran espacio con el que cuenta esta infraestructura. El beneficio por lo tanto esta en contar con un producto de mayor calidad, al mantener la temperatura, con ayuda de la reducción en tiempos y número de paradas. La consolidación es más eficiente y por lo tanto los costos también se reducen.

Pregunta 22. RFID

La identificación por radiofrecuencia, se considera un gran avance para la distribución de mercancía, es un sistema de almacenamiento y recuperación de datos remotos cuyo fin es transmitir la identidad de un objeto (artículos individuales, cajas o pallets), sobre su tipo y fabricante.

Las etiquetas RFID son pequeños dispositivos, incorporados en un producto, contienen antenas para permitirles recibir y responder a peticiones por radiofrecuencia desde un emisor-receptor RFID.

La principal ventaja para una empresa, como Fresh Cut, al contar con altas cantidades de producción y diferentes clientes, es tener localizado cualquier producto dentro de la cadena de suministro.

Tabla No. 7 RFID

Código de Barras	EPC – RFID
Para capturar sus datos es necesario que el código esté visible.	No se necesita apuntar a la etiqueta para poder extraer la información.
La lectura de las etiquetas se debe realizar una a una.	Permite la lectura simultanea de varias etiquetas.
La intervención del operario es necesaria.	La intervención del operador es mínima.
Las etiquetas sólo permiten un uso.	Las etiquetas son regrabables.
Para su lectura precisa que la etiqueta no esté ni sucia ni arrugada.	Permite su lectura en cualquier condición.

Fuente: (Molinillo Jimenez, 2012)

Pregunta 23. Procesos de certificación

El proceso de certificación que garantice una producción sustentable es un proyecto creado por el Ministerio del Ambiente, que tiene el objetivo de incentivar a las empresas de producción y servicios del Ecuador implementar la estrategia de Producción Más Limpia como una herramienta para el mejoramiento del desempeño ambiental y posicionamiento competitivo de las empresas en el mercado nacional, regional e internacional.

Para obtener dicho certificado, las empresas deben implementar procedimientos que logren tener una producción sustentable, incluyendo en la evaluación, los materiales, el agua, la energía y lo más importante el sistema de gestión. Para ser parte de esta evaluación, la empresa debe contar con innovación tecnológica, para dar soluciones a los problemas ambientales y obtener un certificado dentro de su producto llamado “punto verde”, que dura 2 años y que al ser reconocido por los clientes, da un beneficio a la empresa para incrementar su demanda por la calidad de producto que representa el contar con un tipo de certificación como este, para las medianas empresas como Fresh Cut, es una gran oportunidad, para ser

aprovechada por su gran esfuerzo en la innovación tecnológica de la producción sostenible que la vienen realizando hace varios años.

Pregunta 24. Rastreo satelital

El uso de rastreo satelital en el envío de mercadería representa una oportunidad muy bien valorada por los expertos, al ser un nuevo elemento para el control de sus despachos.

Un sistema de rastreo satelital es un sistema de administración y ubicación vehicular utilizando el sistema de posicionamiento global (GPS) y la infraestructura global de comunicaciones móviles (GSM, GPRS) brindando información de manera inalámbrica e instantánea. Este servicio ahora lo ofrecen para camiones, para proporcionar un servicio que pone al alcance del cliente el monitoreo total de su flota en tiempo real.

Los principales beneficios son la optimización de tiempos, análisis de puntos críticos y control del movimiento de la carga.

A continuación se presenta el listado de amenazas, según resultados del estudio presentado por medio de encuestas, detallado anteriormente.

AMENAZAS

Factores políticos – legales

Pregunta 4. ATPDEA

Ecuador renuncia a la Ley de preferencias arancelarias andinas y erradicación de la droga. La gran amenaza que representa a las florícolas del país, según entrevista realizada al Coordinador de Logística de EXPOFLORES el señor Arturo Velastegui, nos comenta que

uno de nuestros productos líderes en las exportaciones como las rosas son una de las más afectadas ya que dentro de las dos preferencias arancelarias con la que se contaba en EEUU, el ATPDEA y el SGP, las rosas solo se encontraban dentro del primer programa y en el segundo no se lo beneficia, de hecho unos productos pueden ingresar dentro de él y otros no, la gran problemática es que esta preferencia de igual forma está en suspenso, mientras se realizan otras negociaciones y poder ingresar nuestros productos estrellas.

Al ser Colombia nuestra gran competencia y que cuente con un TLC, realmente es preocupante para las empresas Ecuatorianas, ya que los clientes van a preferir comprar un producto que cuente con 0% de arancel a que cuenten con un 6,8% de arancel para ingresar al país, que puede ser un costo que deba asumir las empresas por conservar sus clientes pero que no va a representar una ganancia para las fincas.

Factores Medio Ambientales

Pregunta 12. Estrés abiótico

Estrés abiótico causado por factores ambientales tales como temperaturas extremas y alta concentración de sal, afectando el crecimiento de la planta. Según visita realizada por la autora, se pudo comprobar y conversar con el personal operativo, el cual comenta que es una amenaza constante el estrés abiótico, y por eso es de gran importancia el manejo adecuado de toda la finca, por ejemplo contar con un sistema de irrigación eficiente para que la planta no llegue a temperaturas extremas a pesar de contar con cambios en el clima de la ciudad, contar con sistemas de medición y conocimiento artesanal necesario, para reconocer los problemas de una planta y prevenirlos sin que ninguna planta sufra un daño en su proceso de producción con alta calidad. En Fresh Cut al contar con producción orgánica, se cuenta con un proceso de mayor control en el crecimiento sano de la planta.

Factores económicos

Pregunta 16. Inflación anual sector agroindustrial

Dentro de los factores económicos, tenemos un elemento que representa según los expertos una amenaza para las exportadoras de rosas, como en todo sector si tenemos un porcentaje alto de variación de inflación anual, es decir el nivel general de precios sube, se compran menos bienes, por una disminución del poder adquisitivo de la moneda. Arturo Velastegui comenta al respecto, definiendo como un sector en el que cada centavo cuesta, por el volumen y los costos que se manejan, por lo tanto la inflación puede representar un factor de amenaza en la cual los empresarios deben saber manejarlos en temas de negociación para salir adelante y obtener ganancias en su producción.

3.2.2 Encuesta competidores directos

Se detalla a continuación los resultados obtenidos, después de realizada la encuesta a los competidores directos, para conocer las tendencias del mercado en cuanto a su comercialización y canal de distribución. Esta encuesta se realizó con preguntas cerradas de múltiple opción para que la contestación sea concreta.

PARTE 1: INFORMACIÓN GENERAL

a) Nombre de la empresa

Tabla No. 8 Empresas Encuestadas

AGRIFEG S.A.
DARLINGFLOWER S.A.
FIorentina FLOWERS S.A.
FISCELLAFLOWER CIA. LTDA
FLORES ECUATORIANAS DE CALIDAD S.A. FLORECAL
FLORES MAGICAS FLORMAGIC CIA. LTDA.
FLORÍCOLA LAS MARÍAS FLORMARE S.A.
FLOWERFEST S.A.
HOJA VERDE CIA. LTDA.
HONEYROSE CIA. LTDA.
INVERSIONES PONTETRESA S.A.
LUXUSBLUMEN S.A.
MERINOFARMS CIA. LTDA.
PRODUCNORTE S.A.
ROSADEX CIA. LTDA.
ROSAPRIMA CIA. LTDA.
FLORICULTURA JOSARFLOR S.A
INROSES S.A
AGROSANALFONSO S.A.
FLORELOYS.A.
FLORES DE MACHACHI S.A.”FLORMACHACHI”
FLORÍCOLA LA ROSALEDA S.A. FLOROSAL
GALAPAGOSFLORES GALAFLOR S.A.
NEVADO ECUADOR S.A.
SISAPAMBAROSAS Y ROSAS S.C.C.
TAMBOROESS.A.

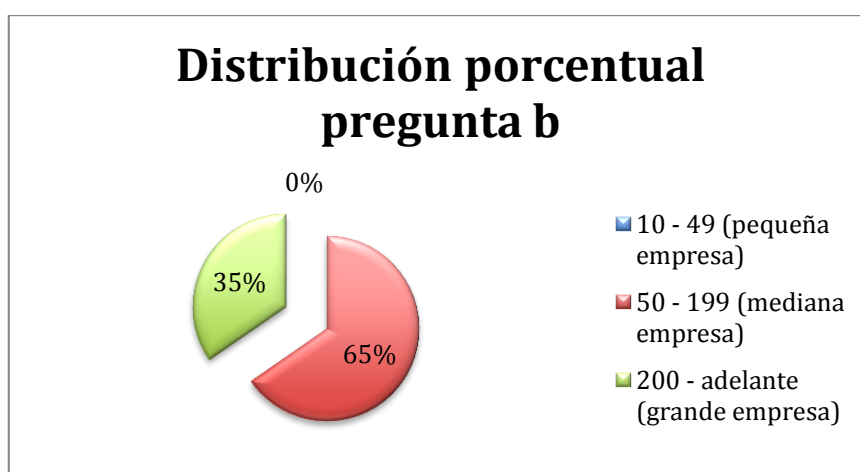
Esta es la lista de las empresas que fueron encuestadas, de acuerdo al muestreo por conveniencia.

b) ¿Número de personas que trabajan en su empresa?

Tabla No. 9 Número de empleados

NÚMERO DE EMPLEADOS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
10 - 49 (pequeña empresa)	0	0%
50 - 199 (mediana empresa)	17	65%
200 - adelante (grande empresa)	9	35%
	26	100%

Gráfico No. 18 Número de empleados



En base a los datos obtenidos en el gráfico No. 4, se observa que el 65% de las empresas son medianas, es decir con un personal de 50 a 199, un 35% son grandes, de 200- adelante personas.

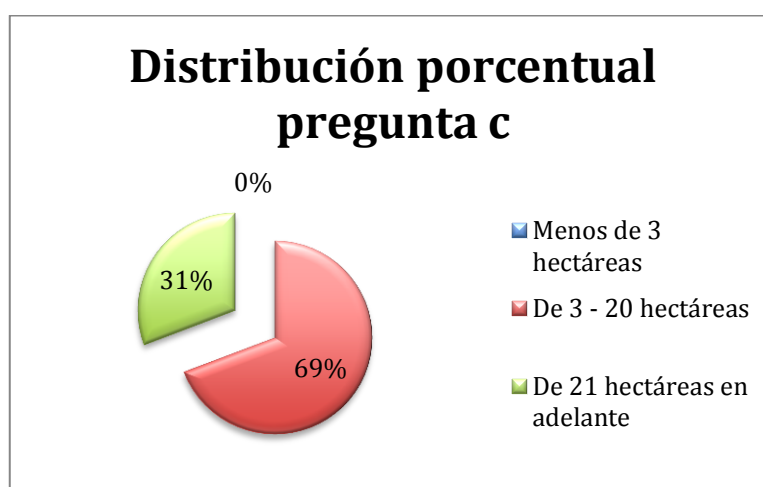
Se ha determinado que gran parte de las unidades investigadas se catalogan como empresas medianas, ello se da en razón del tamaño de su plantilla, que va de 50 a 199 empleados.

c) ¿Número de superficie cultivada?

Tabla No. 10 Superficie cultivada

NÚMERO DE HECTÁREAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Menos de 3 hectáreas	0	0%
De 3 - 20 hectáreas	18	69%
De 21 hectáreas en adelante	8	31%
	26	100%

Gráfico No. 19 Superficie cultivada



En base a los datos obtenidos en el gráfico No. 5, se observa que el 69% de las empresas cuentan con una superficie cultivada de 3 a 20 hectáreas, un 31% con 21 hectáreas en adelante.

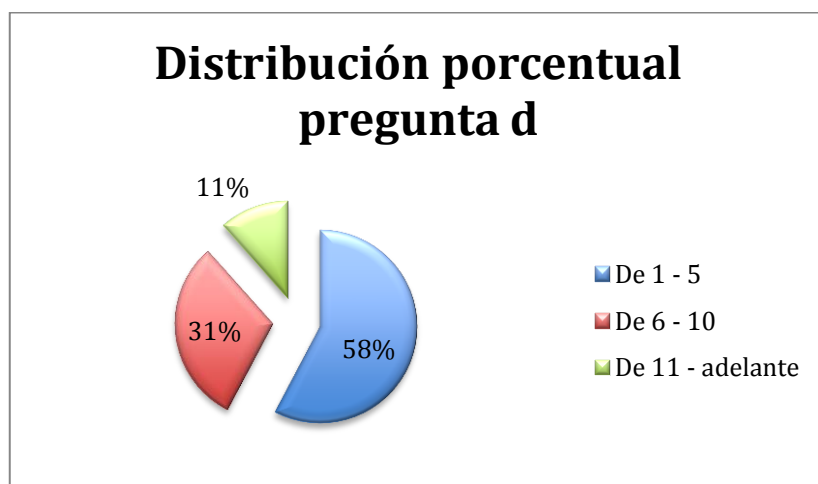
Las medianas empresas deben contar con 3 a 20 hectáreas de producción y las grandes empresas de 21 hectáreas en adelante, pero como podemos ver en este caso por una pequeña cantidad de empresas no cumplen con esta normativa.

d) ¿A cuántos países realiza su exportación de rosas?

Tabla No. 11 Países de exportación

PAÍSES DE EXPORTACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
De 1 - 5	15	58%
De 6 - 10	8	31%
De 11 - adelante	3	11%
	26	100%

Gráfico No. 20 Países de exportación



Según los datos obtenidos en el gráfico No. 6, demuestra que el 58% de las empresas exportan de 1 a 5 países, el 31% de 6 a 10 países y el 11% de 11 países en adelante.

Mayoritariamente las empresas exportan sus productos de 1 a 5 países, seguidas por las empresas que exportan de 6 a 10 países, con una variedad de destinos.

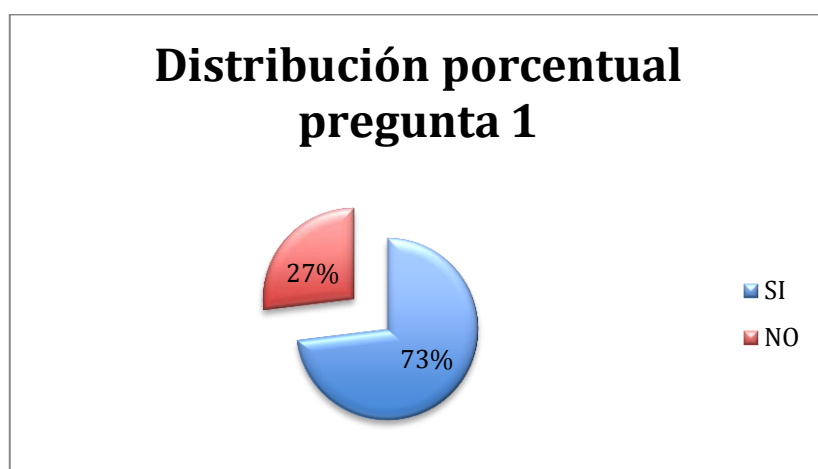
PARTE II: INFORMACIÓN ESPECÍFICA

1) ¿Tiene departamento de logística como tal en su empresa?

Tabla No. 12 Departamento de logística

LOGÍSTICA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	19	73%
NO	7	27%
	26	100%

Gráfico No. 21 Departamento de logística



De acuerdo a los datos obtenidos en el gráfico No. 7, se observa que el 73% de los encuestados cuentan con departamento de logística y el 27% no cuentan aún con este departamento.

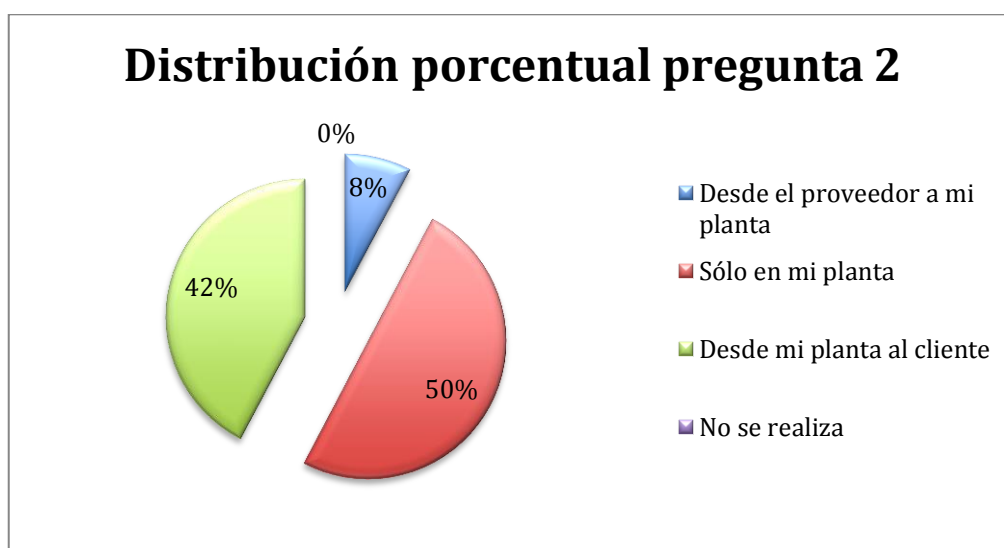
Pudimos investigar que las empresas encuestadas, cuentan con departamento de logística o también llamado coordinación u operaciones, y las empresas que no cuentan con el departamento son realmente pocas, pero que están interesados en crear dicho departamento.

2) ¿En la cadena de suministros, en qué puntos se contempla la trazabilidad de los productos en su empresa?

Tabla No. 13 Trazabilidad

TRAZABILIDAD	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Desde el proveedor a mi planta	2	8%
Sólo en mi planta	13	50%
Desde mi planta al cliente	11	42%
No se realiza	0	0%
	26	100%

Gráfico No. 22 Trazabilidad



Podemos observar en el gráfico No. 8, que el 50% de las empresas cuentan con trazabilidad solo en sus plantas, el 42% desde la planta al cliente y por ultimo un 8% las que cuentan desde el proveedor a sus plantas.

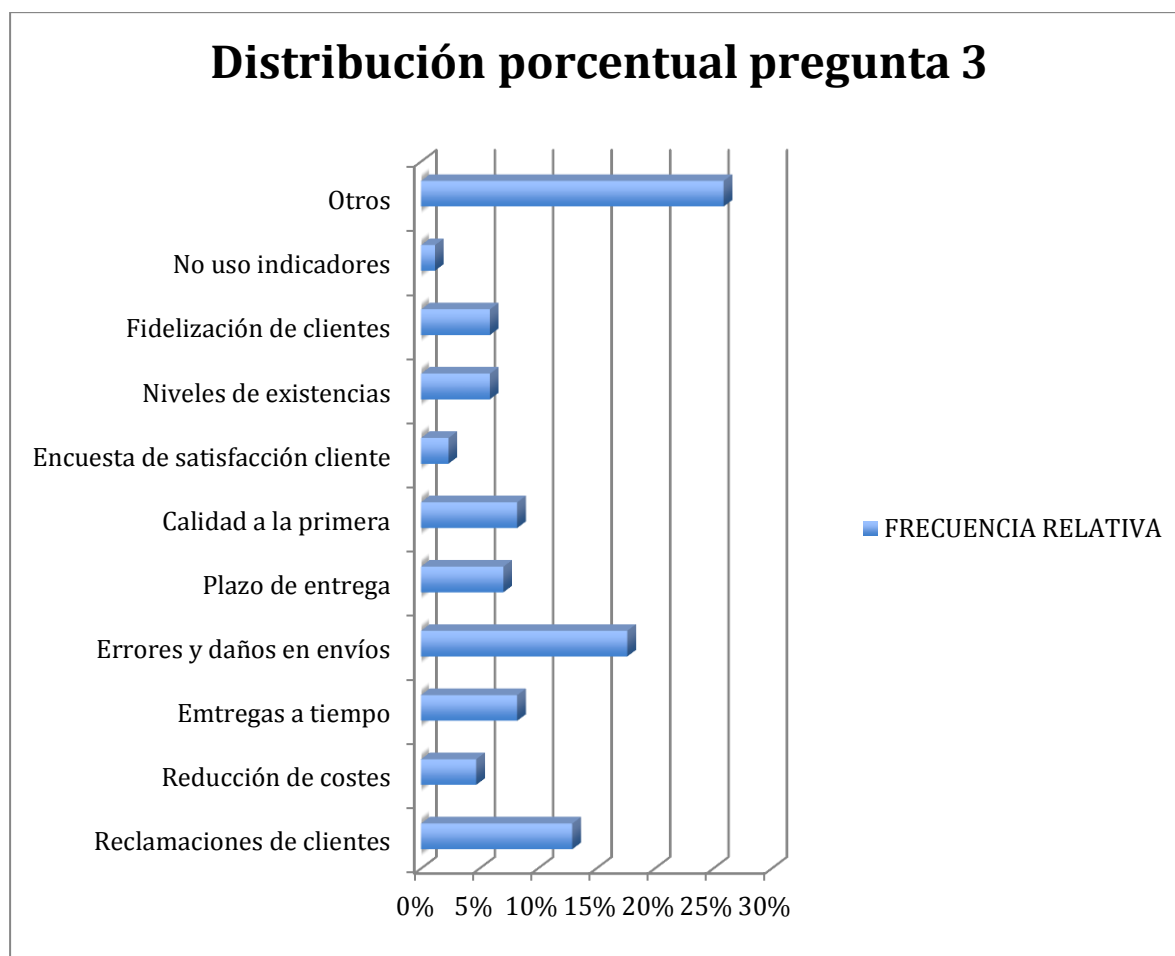
Queda en evidencia que la mitad de las empresas realizan trazabilidad solo en sus plantas y la otra gran mayoría desde sus plantas al cliente, ninguna lleva o está interesado en implementar una trazabilidad completa.

3) ¿Utiliza algún tipo de indicador para evaluar su actividad?

Tabla No. 14 Indicadores

INDICADORES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Reclamaciones de clientes	11	13%
Reducción de costes	4	5%
Entregas a tiempo	7	8%
Errores y daños en envíos	15	18%
Plazo de entrega	6	7%
Calidad a la primera	7	8%
Encuesta de satisfacción cliente	2	2%
Niveles de existencias	5	6%
Fidelización de clientes	5	6%
No uso indicadores	1	1%
Otros	22	26%
	85	100%

Gráfico No. 23 Indicadores



Según los datos obtenidos en el Gráfico No. 9, con un porcentaje de 26% se considera que otros indicadores son más relevantes que los propuestos en la encuesta, como los financieros y los de productividad, en segundo lugar con un porcentaje de 18% los errores y daños en envíos, en tercer lugar con un porcentaje de 13% las reclamaciones de clientes. Por último 42% entre indicadores como fidelización de clientes, niveles de existencia, encuesta de satisfacción del cliente, calidad a la primera, plazo de entrega, entregas a tiempo y reducción de costes. El 1% de las empresas no usan indicadores.

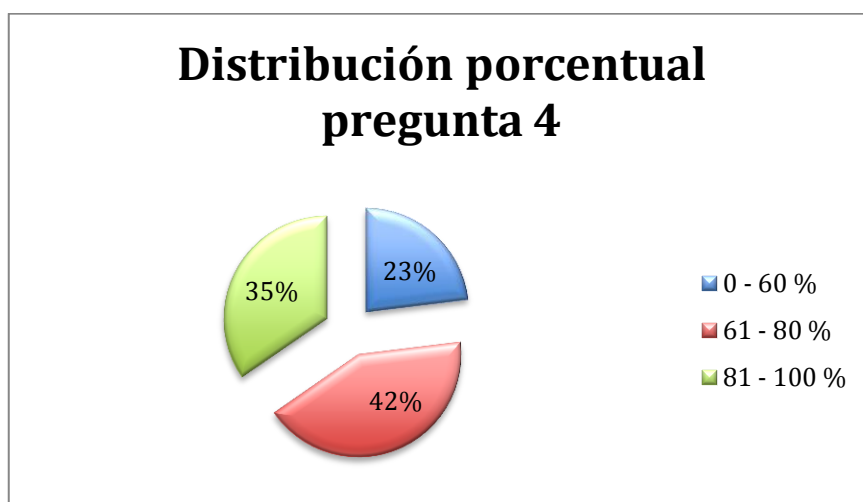
Los indicadores de mayor importancia para las empresas son los financieros y los indicadores de productividad de sus flores, en otro gran porcentaje los indicadores de errores y daños de envíos, y las reclamaciones de clientes.

4) ¿Cuál es el porcentaje de pedidos que sirve al año?

Tabla No. 15 Pedidos

PEDIDOS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
0 - 60 %	6	23%
61 - 80 %	11	42%
81 - 100 %	9	35%
	26	100%

Gráfico No. 24 Pedidos



De acuerdo a los datos obtenidos en el gráfico No. 10, el 35% de las empresas cumplen entre el 81% al 100% los pedidos demandados, un 42% de ellas entre el 61% - 80% y en un 23% solo llegan a cumplir entre 0- 60%.

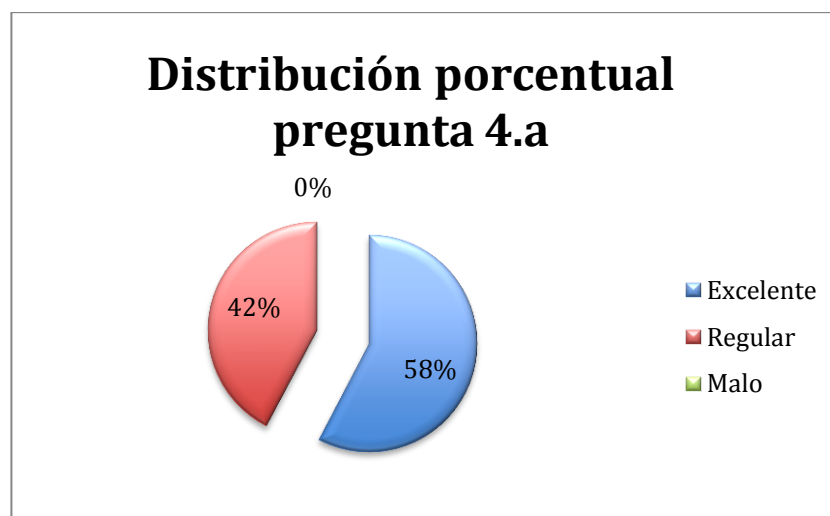
El resultado de esta pregunta es que las empresas en una pequeña mayoría logran atender los pedidos en un 61% a 80%, de los pedidos generados. Mientras que las otras empresas logran llegar casi a un 100% de cumplimiento en los pedidos generados por los clientes.

4.a) Calidad del pedido

Tabla No. 16 Calidad

CALIDAD	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Excelente	15	58%
Regular	11	42%
Malo	0	0%
	26	100%

Gráfico No. 25 Calidad



De acuerdo a los datos obtenidos en el gráfico No. 11, el 58% de las empresas consideran que la calidad de sus pedidos es excelente y el 42% lo considera regular.

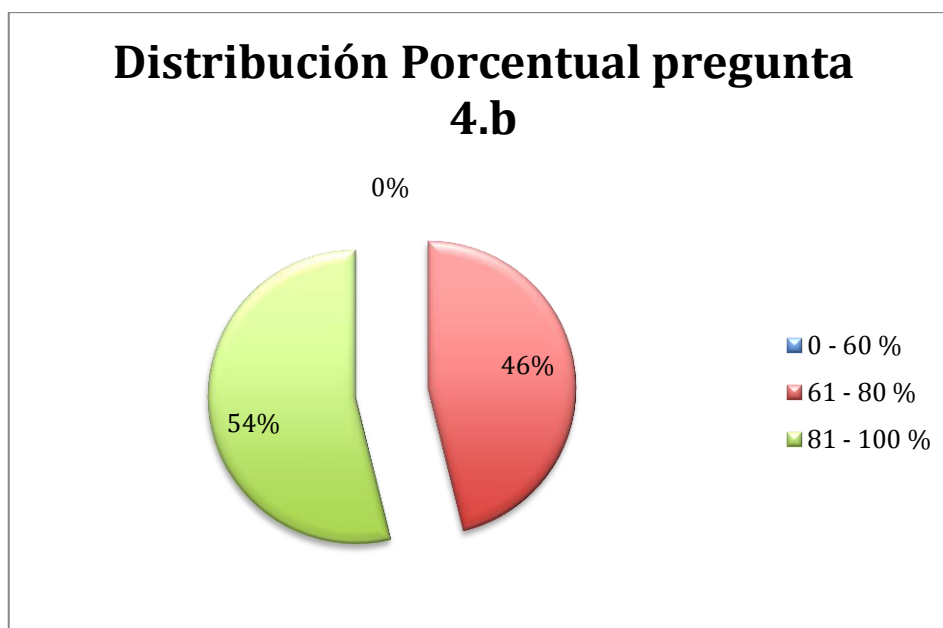
Se observa que la mayor parte de las empresas cuentan con un control de calidad excelente y el otro porcentaje con un control de calidad regular, según lo mencionan sus directivos.

4b) Cumplimiento en la fecha de entrega

Tabla No. 17 Fecha de entrega

FECHA DE ENTREGA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
0 - 60 %	0	0%
61 - 80 %	12	46%
81 - 100 %	14	54%
	26	100%

Gráfico No. 26 Fecha de entrega



En el gráfico No. 12 podemos concluir que el 54% de las empresas cumplen la fecha de entrega en un 81- 100% y el 46% cumple en un 61- 80%.

Se puede decir con este resultado que las empresas están divididas entre las empresas que llegan a cumplir sus tiempos de entrega de acuerdo a lo requerido por el cliente y la otra mitad no llega a cumplir con los tiempos establecidos.

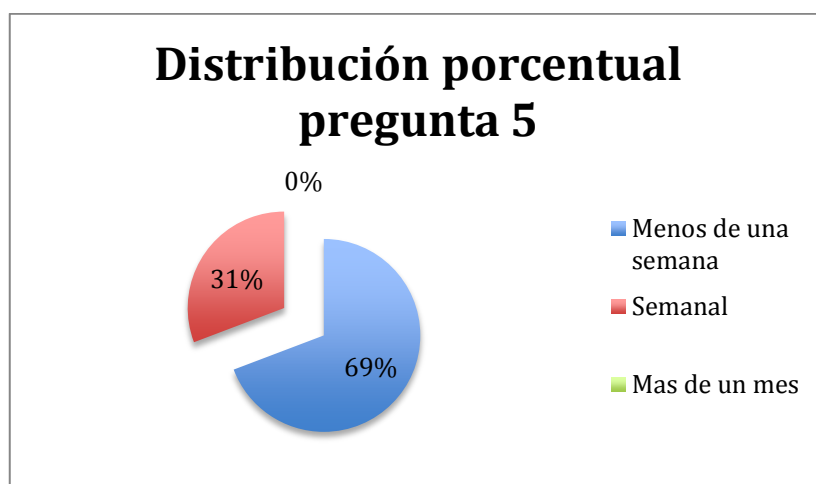
5) ¿Cuál es su plazo de entrega medio?

Tabla No. 18 Plazo de entrega medio

FECHA DE ENTREGA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Menos de una semana	18	69%
Semanal	8	31%
Más de un mes	0	0%

	26	100%
--	----	------

Gráfico No. 27 Plazo de entrega medio



Identificamos en el gráfico No. 13 que las empresas ofrecen a sus clientes la entrega de sus flores en un 69% en menos de una semana, si cuentan con producción disponible y en un 31% semanal.

La mayor parte de las empresas encuestadas tienen un plazo de entrega medio de menos de una semana, si cuentan con producción disponible, lo que quiere decir que diariamente puede realizar sus envíos para sus diferentes países.

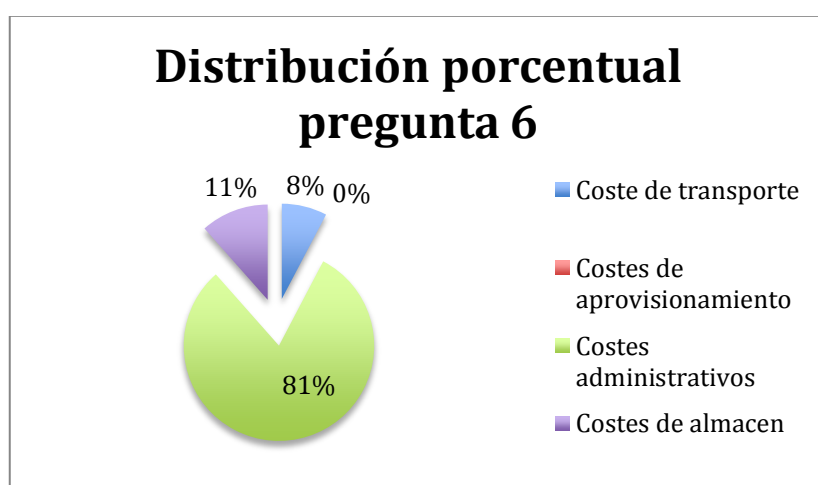
6) ¿Cuáles de los siguientes costes logísticos son los más representativos en sus costes logísticos?

Tabla No. 19 Costes Logísticos

COSTES LOGÍSTICOS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Coste de transporte	2	8%

Costes de aprovisionamiento	0	0%
Costes administrativos	21	81%
Costes de almacén	3	11%
	26	100%

Gráfico No. 28 Costes Logísticos



Los resultados que podemos ver en el gráfico No. 14 de acuerdo a los costes logísticos es que en un 81% las empresas consideran que los costes administrativos son los más representativos, en un 11% los costes de almacén y en un 8% los costes de transporte.

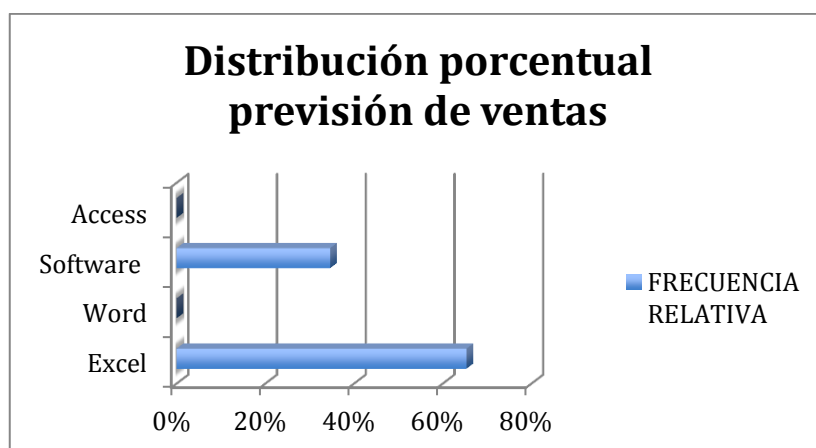
El costo logístico más representativo para los encuestados son los costos administrativos, por la cantidad de personal que manejan, entre otros aspectos y en un pequeño porcentaje los de almacén y los de transporte.

7) Marque con una X el tipo de aplicación informática que utiliza en cada proceso

Tabla No. 20 Previsión de ventas

PREVISIÓN DE VENTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Excel	17	65%
Word	0	0%
Software	9	35%
Access	0	0%
	26	100%

Gráfico No. 29 Previsión de ventas

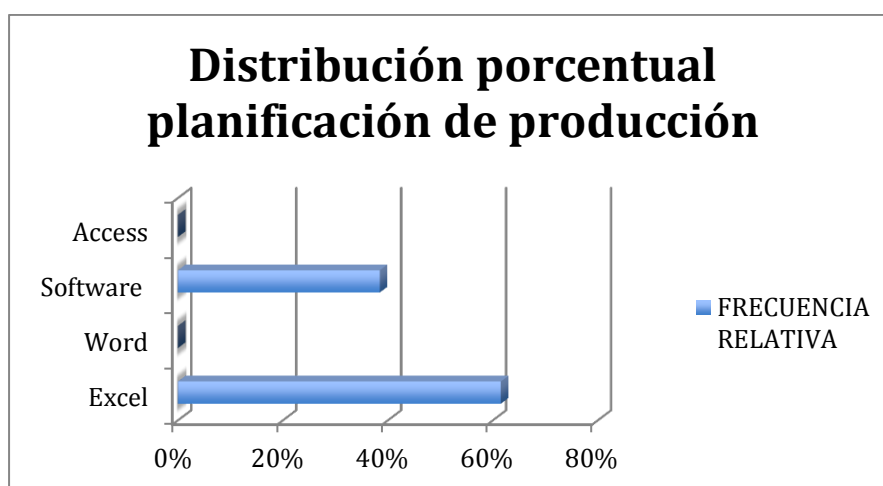


Según el gráfico No. 15 la previsión de ventas, se realiza en un 65% con la herramienta Excel y en un 35% con un software especializado.

Tabla No. 21 Planificación de producción

PLANIFICACIÓN DE PRODUCCIÓN DE MATERIALES Y DE CAPACIDAD	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Excel	16	62%
Word	0	0%
Software	10	38%
Access	0	0%
	26	100%

Gráfico No. 30 Planificación de producción

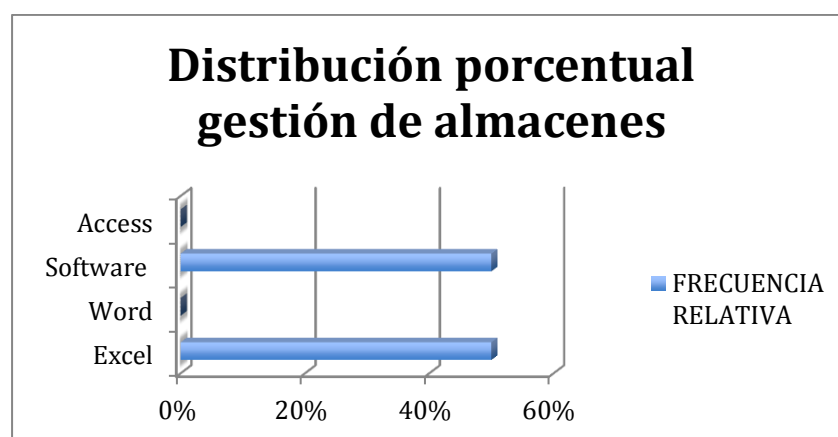


Según el gráfico No. 16 la planificación de la producción, se realiza en un 62% con la herramienta Excel y en un 38% con un software especializado.

Tabla No. 22 Gestión de almacenes

GESTIÓN DE ALMACENES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Excel	13	50%
Word	0	0%
Software	13	50%
Access	0	0%
	26	100%

Gráfico No. 31 Gestión de almacenes

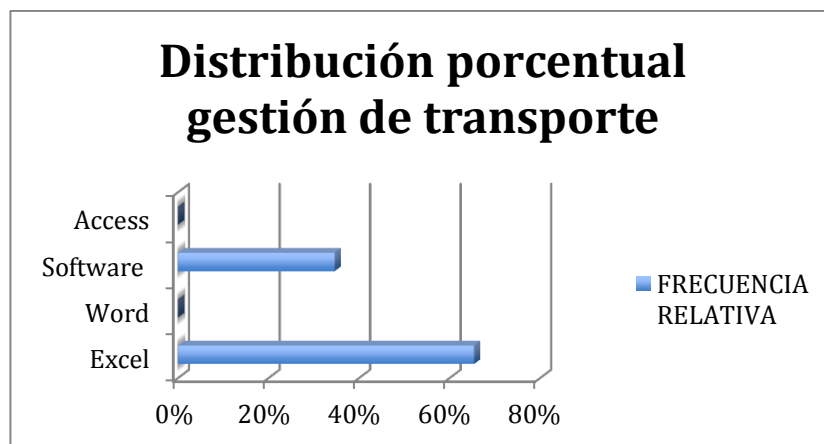


Según el gráfico No. 17 la gestión de almacenes, se realiza en un 50% con la herramienta Excel y en un 50% con un software especializado.

Tabla No. 23 Gestión de transporte

GESTIÓN DE TRANSPORTE	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Excel	17	65%
Word	0	0%
Software	9	35%
Access	0	0%
	26	100%

Gráfico No. 32 Gestión de transporte

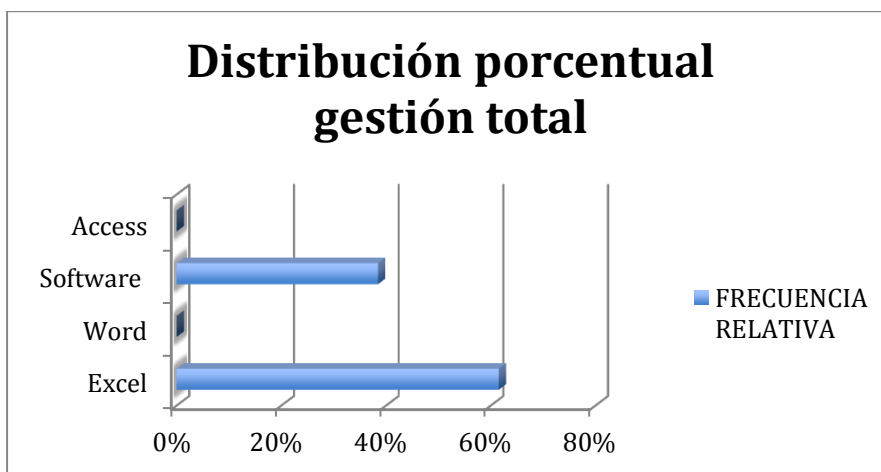


Según el gráfico No. 18 la gestión de transporte, se realiza en un 65% con la herramienta Excel y en un 35% con un software especializado.

Tabla No. 24 Gestión Total

GESTIÓN TOTAL	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Excel	16	62%
Word	0	0%
Software	10	38%
Access	0	0%
	26	100%

Gráfico No. 33 Gestión Total



Según el gráfico No. 19 la gestión total, se realiza en un 62% con la herramienta Excel y en un 38% con un software especializado.

Para los procesos de previsión de ventas, planificación de la producción, gestión de transporte y gestión total el sistema de información más utilizado es Excel, por su facilidad de

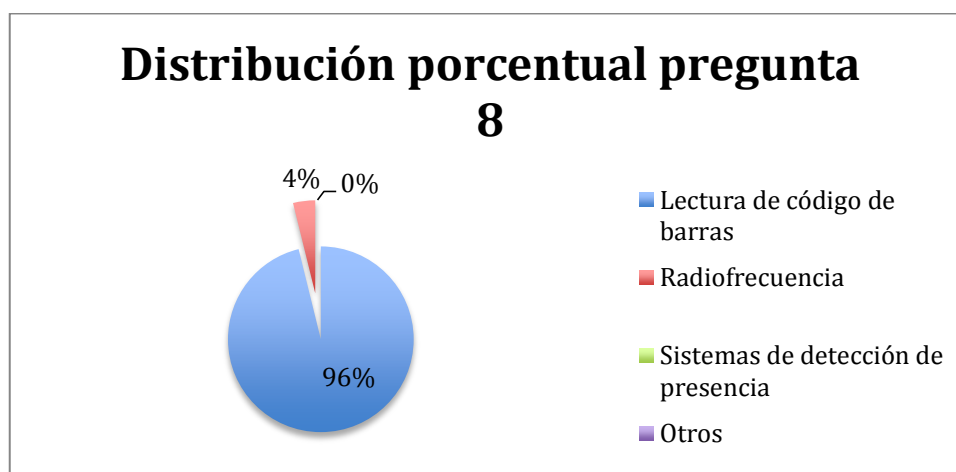
adquisición, costos y de fácil uso para el personal. Para la gestión de almacenes se utiliza Excel o un software especial, ya que como comentan muchos directivos es la gestión más compleja y de mayor precisión.

8) ¿Qué sistema de captura de datos utiliza en el almacén?

Tabla No. 25 Captura de datos

CAPTURA DE DATOS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Lectura de código de barras	25	96%
Radiofrecuencia	1	4%
Sistemas de detección de presencia	0	0%
Otros	0	0%
	26	100%

Gráfico No. 34 Captura de datos



En el gráfico No. 20, observamos un porcentaje de 96% para el uso de código de barras en la captura de datos en las empresas encuestadas y un 4% el uso de radiofrecuencia.

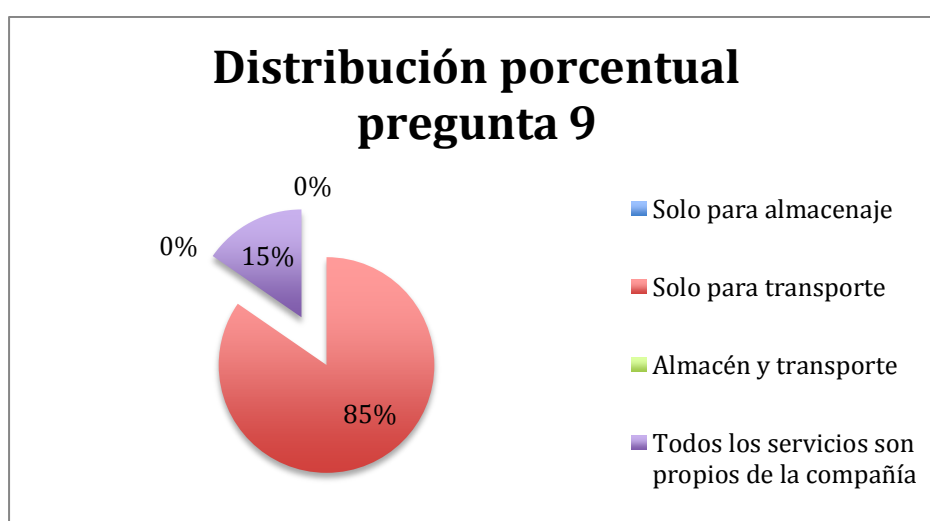
Para la captura de datos en el almacén la mayor parte de las empresas utilizan la lectura de código de barras, como un sistema comprensible para los usuarios y de costos accesibles para empresas pequeñas y medianas.

9) ¿En qué grado se practica el outsourcing, la contratación de operadores logísticos externos?

Tabla No. 26 Outsourcing

CAPTURA DE DATOS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Solo para almacenaje	0	0%
Solo para transporte	22	85%
Almacén y transporte	0	0%
Todos los servicios son propios de la compañía	4	15%
	26	100%

Gráfico No. 35 Outsourcing



Identificamos en el gráfico No. 21, que la práctica de outsourcing se practica en un 85% solo para transporte y un 15% de los encuestados tienen todos los servicios propios de la compañía.

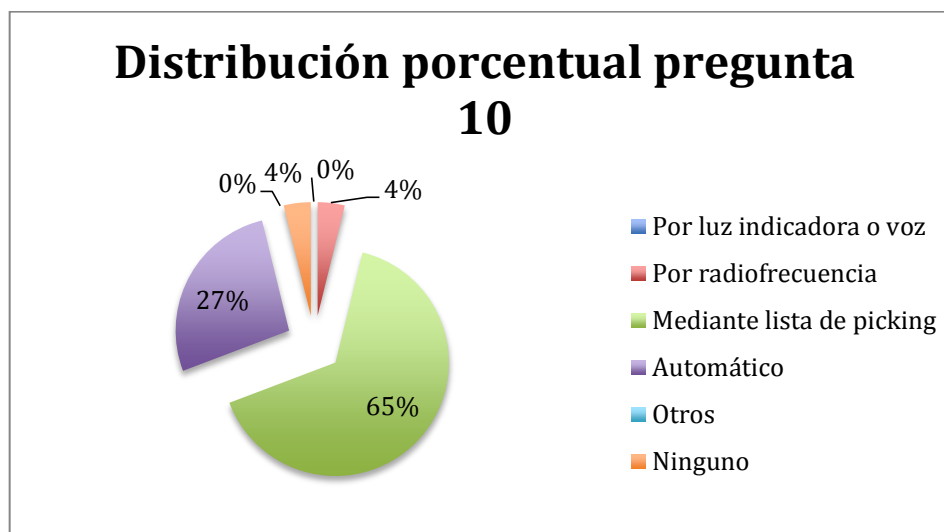
La contratación de operadores logísticos se realiza en gran mayoría solo para el transporte, según sus directivos por sus costos y facilidad de su manejo logístico.

10) ¿Qué tecnología usa para realizar el picking de materiales?

Tabla No. 27 Picking

PICKING	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Por luz indicadora o voz	0	0%
Por radiofrecuencia	1	4%
Mediante lista de picking	17	65%
Automático	7	27%
Otros	0	0%
Ninguno	1	4%
	26	100%

Gráfico No. 36 Picking



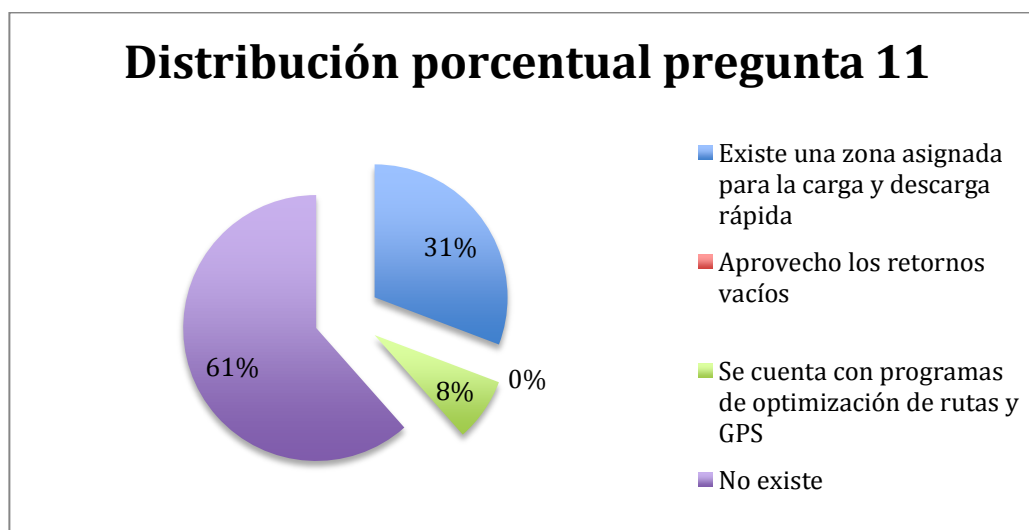
Podemos observar en el gráfico No. 22, que el picking de materiales en las empresas encuestadas en un 65% es mediante una lista de picking, en un 27% automático, 4% por radiofrecuencia y el otro 4% ninguno. El picking de materiales es necesario realizarlo con algún tipo de tecnología para tener un control absoluto sobre la preparación de los pedidos.

11) ¿Cuál es el método de optimización del transporte en la empresa?

Tabla No. 28 Transporte

TRANSPORTE	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Existe una zona asignada para la carga y descarga rápida	8	31%
Aprovecho los retornos vacíos	0	0%
Se cuenta con programas de optimización de rutas y GPS	2	8%
No existe	16	61%
	26	100%

Gráfico No. 37 Transporte



Según el gráfico No. 23, en un 61% no existe un método para la optimización del transporte, en un 31% han asignado una zona para la carga y descarga rápida de los materiales, y en un 8% cuentan con programas de optimización de rutas y GPS.

No existe este gran interés ya que la gran mayoría cuenta con tercerización del transporte.

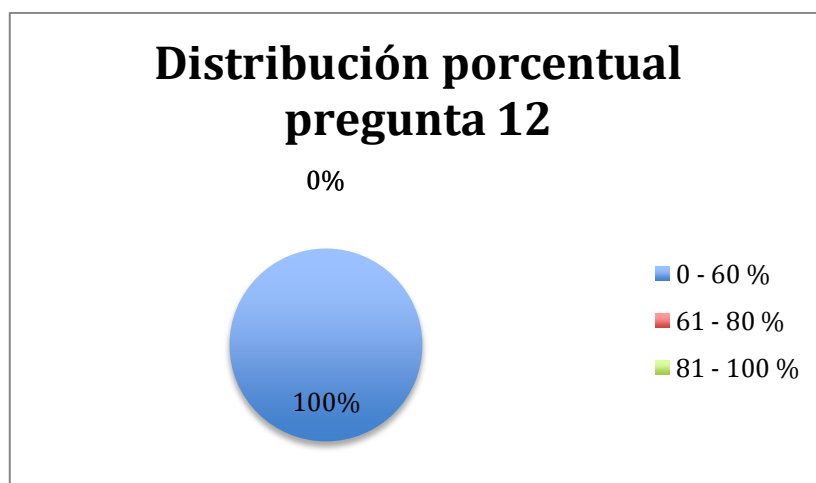
12) ¿Qué porcentaje de su presupuesto destina para la distribución?

Tabla No. 29 Presupuesto distribución

PRESUPUESTO DISTRIBUCIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
0 - 60 %	26	100%
61 - 80 %	0	0%
81 - 100 %	0	0%

	26	100%
--	----	------

Gráfico No. 38 Presupuesto distribución



El 100% de las empresas invierten de un 0% a 60% de su presupuesto a la distribución, según podemos ver en el gráfico No. 24.

Los encuestados no destinan un presupuesto tan alto para la distribución, ya que consideran otros aspectos más relevantes para el desempeño de la empresa.

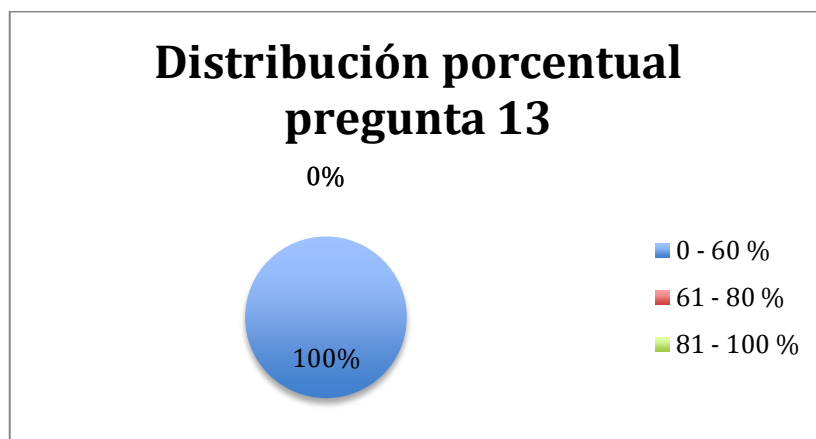
13) ¿Qué porcentaje de su presupuesto destina para la contratación de transporte?

Tabla No. 30 Presupuesto transporte

PRESUPUESTO TRANSPORTE	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
0 - 60 %	26	100%
61 - 80 %	0	0%
81 - 100 %	0	0%

	26	100%
--	----	------

Gráfico No. 39 Presupuesto transporte



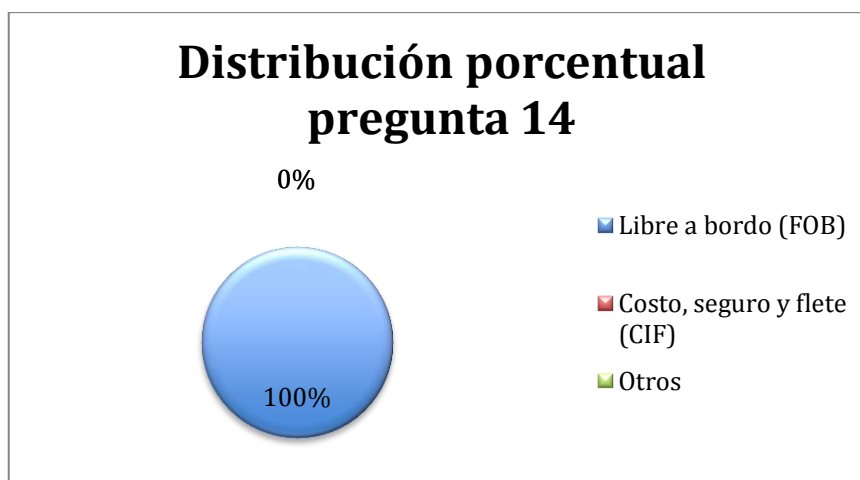
Se puede observar en el gráfico No. 25 que al igual que en la anterior pregunta un 100% de las empresas, destinan del 0 al 60% de su presupuesto para el transporte, por las mismas razones.

14) ¿Para el trámite de aduana y su distribución que sistema incoterms usa?

Tabla No. 31 Trámite aduana

TRÁMITE DE ADUANA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Libre a bordo (FOB)	26	100%
Costo, seguro y flete (CIF)	0	0%
Otros	0	0%
	26	100%

Gráfico No. 40 Trámite aduana



En el gráfico No. 26, identificamos que en un 100% las empresas usan el incoterm FOB.

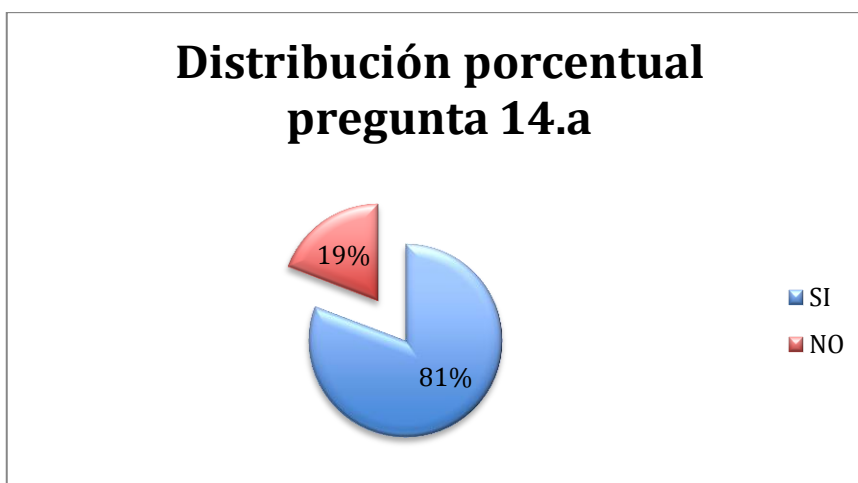
Las razones para este comportamiento, puede ser por falta de conocimiento o por las facilidades que da el gobierno para manejar este incoterm.

14.a) ¿Estaría dispuesto a cambiarlo?

Tabla No. 32 Cambio incoterm

LO CAMBIARÍA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	21	81%
NO	5	19%
	26	100%

Gráfico No. 41 Cambio incoterm



En el gráfico No. 27, notamos una distribución de 81% de empresas que si cambiarían el sistema incoterm y un 19% no cambiarían.

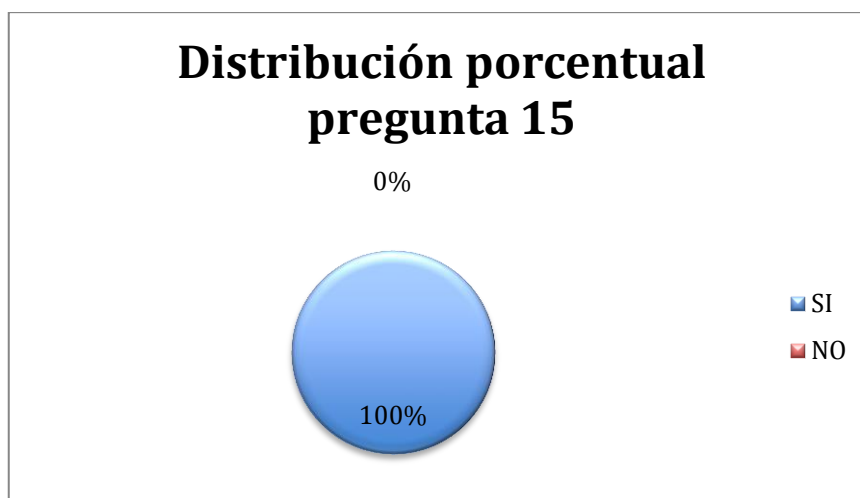
La gran mayoría de las empresas estarían dispuestas a cambiar el sistema, las empresas que no están de acuerdo consideran que es un sistema ya establecido por la empresa y por el cliente, y otras que serían muy difíciles cambiarlo por costos y contratación de otros servicios.

15) ¿Considera usted que el mejoramiento de su canal de distribución es decisivo para mantener elevada posición competitiva en el mercado?

Tabla No. 33 Posición competitiva

POSICIÓN COMPETITIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	26	100%
NO	0	0%
	26	100%

Gráfico No. 42 Posición competitiva



Conforme al gráfico No. 28, decimos que en un 100% las empresas consideran que el mejoramiento de su canal de distribución es decisivo para mantener elevada posición competitiva.

Todas las empresas consideran que el canal de distribución es importante para mantener elevada posición en el mercado, esto porque pueden lograr una alta satisfacción del cliente y con esto lograr entrar a nuevos mercados.

Podemos resumir según la encuesta realizada a las empresas, que no existe una inversión para mejorar los procesos logísticos y operacionales con innovación y tecnología dentro de este mercado, pues para ellos es de gran interés la calidad de la flor en su producción, descuidando así el proceso externo para la llegada de las rosas en las mejores condiciones hacia el cliente.

3.2.3 FODA

Conforme el levantamiento de datos realizado, sobre el macroentorno y microentorno de la empresa podemos resumir la matriz FODA, a tomar en cuenta por la empresa para el planteamiento de estrategias.

Tabla No. 34 Matriz de Resumen- FODA

Matriz 1

FORTALEZAS				
#	Descripción	Alto	Medio	Bajo
1	Empleados comprometidos con la empresa		X	
2	Personal adecuado para la ejecución de las operaciones	X		
3	Variedad de productos ofrecidos	X		
4	Investigación continua	X		
5	Ubicación de la finca		X	
6	Producción orgánica	X		
7	Calidad de los productos		X	
8	Experiencia de directivos y empleados			X
9	Métodos innovadores	X		
10	Capacitación del personal		X	

Matriz 2

DEBILIDADES				
#	Descripción	Alto	Medio	Bajo
1	No cuenta con departamento de logística	X		
2	No tiene trazabilidad de sus procesos		X	
3	No cuenta con indicadores por procesos		X	
4	No cuenta con procesos establecidos	X		
5	Sistemas básicos para el manejo de la empresa		X	
6	Tecnología	X		
7	Estándares en la selección de proveedores		X	

Matriz 3

OPORTUNIDADES				
#	Descripción	Alto	Medio	Bajo
1	Código orgánico de la producción, comercio e inversiones. Art 95. Promoción no financiera de exportaciones	X		
2	Proyecto exporta país. MRE, CBI, PRO ECUADOR		X	
3	Preferencias arancelarias y acuerdos comerciales	X		
4	Estrategia para reforzar la logística y la facilitación del comercio exterior (Ministerio de coordinación de la producción, empleo y competitividad)		X	
5	La relación existente entre cultura y patrimonio brinda un producto de carácter auténtico, diferenciado e integral	X		
6	En este gobierno se ha elevado a política de estado el desarrollo y gestión cultural como un elemento indispensable para el desarrollo sostenible de la población ecuatoriana		X	
7	La provincia de Pichincha es la provincia con mayor número de florícolas en el país.	X		

8	Innovación en la producción orgánica de flores para reducir la contaminación por el uso de productos químicos y ofrecer productos de mayor calidad.	X		
9	Certificado socio- ambiental		X	
10	Tendencia de crecimiento del PIB		X	
11	Índice de actividad económica coyuntural		X	
12	Alto desempeño de la evolución de las exportaciones del sector florícola		X	
13	Creación de nuevo aeropuerto de la ciudad de Quito	X		
14	Nuevos centros de acopio en el aeropuerto de la ciudad de Quito	X		
15	Manejo de RFID (Identificación de radiofrecuencia), para mejorar tiempos de distribución	X		
16	Procesos de certificación que garantice una producción sustentable	X		
17	Uso de rastreo satelital en el envío de la mercadería	X		

Matriz 4

AMENAZAS				
#	Descripción	Alto	Medio	Bajo
1	Ecuador renuncia al ATPDEA (Ley de preferencias arancelarias andinas y erradicación de la droga)	X		
2	Seguridad y estabilidad político- social del gobierno		X	
3	El subempleo refleja un problema de calidad de los trabajadores		X	
4	Bajo nivel de educación técnica de la población. Por lo que puede decirse que no se cuenta con recursos laborales calificados.		X	
5	Estrés abiótico causado por factores ambientales tales como temperaturas extremas y alta concentración de sal, afectando el crecimiento de la planta	X		
6	Inflación anual sector agroindustrial	X		
7	Índice de confianza empresarial		X	

3.2.4 Procedimientos propuestos

A continuación se detalla los procedimientos propuestos, ya que según nuestro levantamiento de datos la empresa no cuenta con un manual de procesos y están causando efecto en las operaciones de la empresa. Por esto necesario contar con el flujo, detalle y tiempos de las tareas a realizar por los empleados, no solo para entendimiento de ellos sino para el control gerencial en cuanto a cumplimiento con los clientes. En el anexo 3 podemos encontrar el diagrama de Gantt para conocer los tiempos de cada actividad.

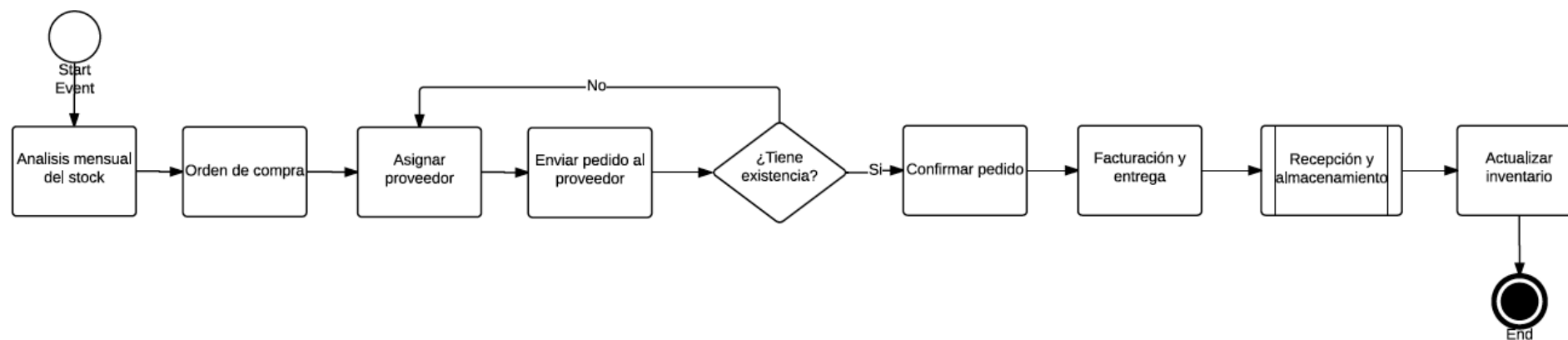
Tabla No. 35 Cadena de valor propuesta

GESTIÓN FINANCIERA		
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO		
GESTIÓN TECNOLÓGICA		
1. Logística Interna	2. Producción	3. Logística Externa
1.1 Abastecimiento	2.1 Producción rosas	3.1 Post Cosecha
1.2 Recepción y almacenamiento	2.2 Investigación y desarrollo de rosas	
1.3 Devolución		

Gráfico No. 43 Procedimiento Abastecimiento

Macroproceso:	1. Logística Interna		
Proceso:	1.1 Abastecimiento		
Objetivo	Abastecer a la producción de productos de calidad y en el tiempo establecido		
Disparador	Orden de compra de suministros		
Entrada	Insumos para Biofabrica		
Proveedor	Proveedores de insumos		
Salidas	Reporte de Inventario actualizado		
Cliente	Biofabrica		
#	Actividad	Descripción	Responsable
1	Análisis mensual del stock	Bajar información de la base de datos, para comparar stock contra la demanda	Coordinador de compras
2	Orden de compra	Generar una nueva orden de compra con el análisis de stock	Coordinador de compras
3	Asignar proveedor	De acuerdo al faltante de inventario, se asigna el proveedor del producto	Coordinador de compras
4	Enviar pedido al proveedor	El pedido se realiza mediante correo	Coordinador de compras
5	¿Tiene existencia?	Si tiene existencia seguir con punto 6, si no tiene existencia se regresa al paso 3 en busca de un nuevo proveedor	Proveedor
6	Confirmar pedido	Confirma mediante correo cantidades y precios con una proforma	Proveedor
7	Facturación y entrega	Proveedor envía factura cuando se encuentra listo el pedido y se coordina la entrega	Proveedor
8	Recepción y almacenamiento	Ver proceso de recepción	Bodega
9	Actualizar Inventario	Actualizar reporte de inventarios	Coordinador de compras

Gráfico No. 44 Flujograma del proceso de abastecimiento

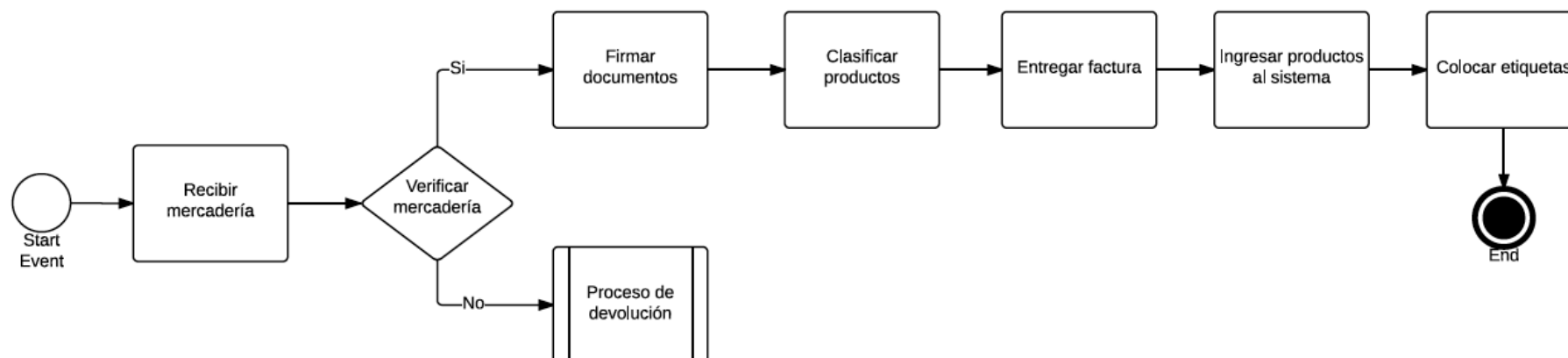


Elaborado por: La autora

Gráfico No. 45 Procedimiento Recepción y Almacenamiento

Macroproceso:				1. Logística Interna
Proceso:				1.2 Recepción y almacenamiento
Objetivo				Recibir la mercadería y almacenar en bodega
Disparador				Factura del proveedor
Entrada				Cajas de mercadería
Proveedor				Proveedores de insumos
Salidas				Producto almacenado y etiquetados
Cliente				Biofabrica
#	Actividad	Descripción	Responsable	
1	Recibir facturas	Recibir facturas que son entregadas por el Coordinador de compras que envió el proveedor	Coordinador de bodega	
2	Recibir mercadería	Recibir la mercadería del proveedor que han sido descargadas por el transportista	Coordinador de bodega	
3	Verificar mercadería	Verificar facturas con entrega física de las cajas (sellos de seguridad, calidad y cantidad) la mercadería que esta en buen estado seguir al paso 4, si se encuentra en mal estado ver proceso de devolución.	Coordinador de bodega	
4	Firmar documentos	Se firma si se encuentra correcta	Coordinador de bodega	
5	Clasificar productos	Sacar el producto y clasificarlo de acuerdo a la mercadería	Asistente de bodega	
6	Entregar factura	Entrega de factura a contabilidad y notificar las novedades en caso de existir	Coordinador de bodega	
7	Ingresar productos al sistema	Ingresar productos al sistema	Coordinador de bodega	
8	Colocar etiqueta	Se coloca una etiqueta con la fecha de compra del producto	Asistente de bodega	

Gráfico No. 46 Flujograma del procedimiento de Recepción y Almacenamiento

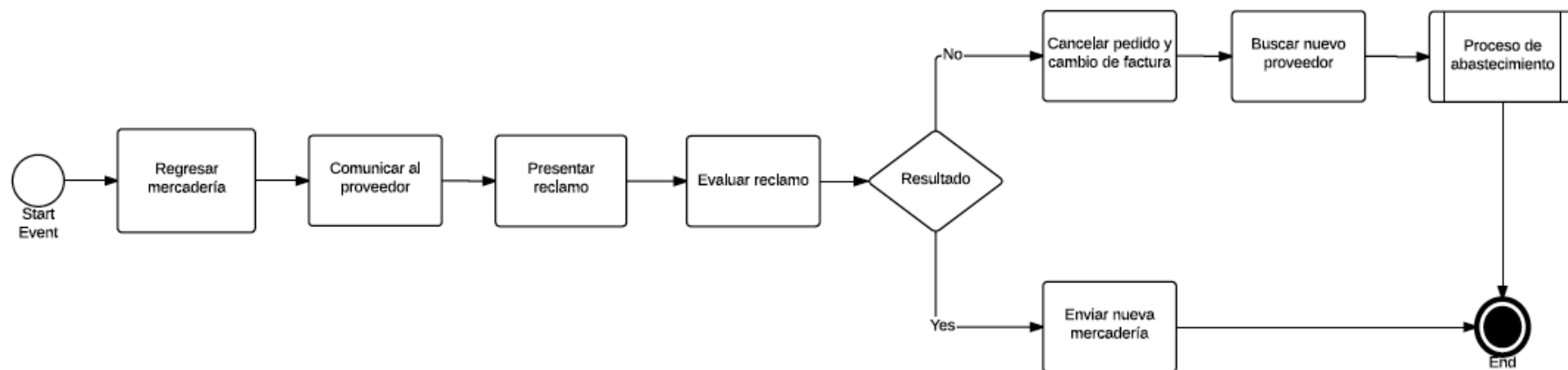


Elaborado por: La autora

Gráfico No. 47 Procedimiento Devolución

Macroproceso:				1. Logística interna
Proceso:				1.3. Devolución
Objetivo				Manejar devoluciones de proveedores
Disparador				Error en envío de pedidos de compra
Entrada				Llegada de mercadería
Proveedor				
Salidas				Reclamo
Cliente				
Indicadores				
#	Actividad	Descripción	Responsable	
1	Regresar mercadería	Regreso de mercadería defectuosa	Coordinador de bodega	
2	Comunicarse con el proveedor	Comunicarse con el proveedor por el regreso de mercadería	Coordinador de Compras	
3	Presentar reclamo	Enviar correo de reclamo al proveedor con defectos de mercadería	Coordinador de Compras	
4	Evaluar reclamo	Proveedor evalúa reclamo y nos da una solución	Proveedor	
5	Resultado	Proveedor informa resultado del reclamo. Ir a paso 6 si es que tiene mercadería nueva para enviar de manera inmediata. Ir a paso 7 si no tenemos respuesta positiva del reclamo para buscar un nuevo proveedor y anular el pedido	Proveedor	
6	Enviar mercadería nueva	Envío mercadería nueva	Proveedor	
7	Cancelar pedido	Cancelación de pedido	Coordinador de Compras	
8	Buscar nuevo proveedor	Regresar a proceso de abastecimiento con el fin de encontrar un nuevo proveedor	Coordinador de Compras	

Gráfico No. 48 Flujograma del Procedimiento de Devolución

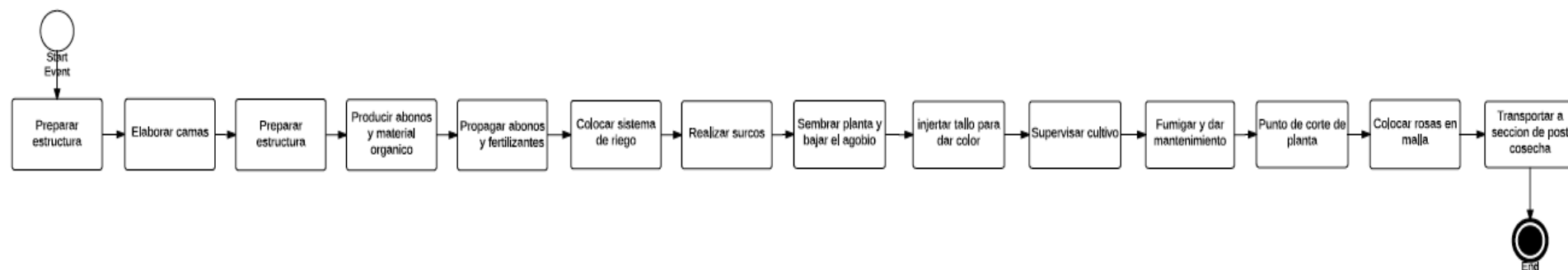


Elaborado por: La autora

Gráfico No. 49 Procedimiento Producción

Macroproceso:	2. Producción		
Proceso:	2.1 Producción rosas		
Objetivo	Elaborar las estructuras necesarias para producción de rosas		
Disparador	Orden gerencia para preparar un bloque de rosas		
Entrada	Plantas		
Proveedor	Bodega		
Salidas	Rosas para exportar		
Cliente	Producción		
Indicadores	Productividad de la planta		
#	Actividad	Descripción	Responsable
1	Preparar estructura	Preparar la estructura para colocación de rosas en invernaderos	Asistente de producción
2	Elaborar camas	Elaborar camas de tierras para sembrar plantas	Asistente de producción
3	Producir abonos y material orgánico	Producción de abonos y material orgánico para el crecimiento y mantenimiento de la planta	Asistente de producción
4	Propagar abono y fertilizantes	Propagar el abono y los fertilizantes en las camas	Asistente de producción
5	Colocar sistema de riego	Colocar el sistema de riego por debajo de la estructura y tierra	Asistente de producción
6	Realizar surcos	Se deben realizar surcos para la colocación de plantas	Supervisor Bloque
7	Sembrar planta y bajar el agobio	Sembrar las plantas y bajar el agobio (hojas) para el mejor crecimiento	Supervisor Bloque
8	Injertar tallo para dar color	Se debe injertar un tallo de color dentro de la planta madre	Supervisor Bloque
9	Supervisar cultivo	Se debe supervisar todos los días el cultivo para la controlar el crecimiento de la planta	Asistente de Bloque
10	Fumigar y dar mantenimiento	Fumigar para evitar plagas en las rosas y mantenimiento de los sistemas de riego y estructuras	Asistente de producción
11	Punto de corte de planta	La planta llega al punto de corte dependiendo del tamaño que requiera el cliente	Supervisor Bloque
12	Colocar rosas en malla	Las rosas que están listas se cortan y se colocan en mallas y se mantienen en agua	Supervisor Bloque
13	Transportar a sección de post-cosecha	Transportar rosas listas a sección de post cosecha	Supervisor Bloque

Gráfico No. 50 Flujograma del procedimiento de Producción

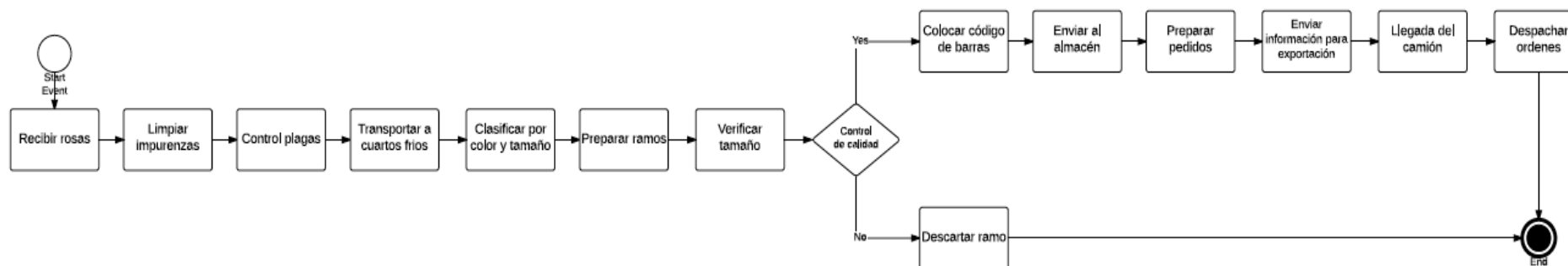


Elaborado por: La autora

Gráfico No. 51 Procedimiento Post Cosecha

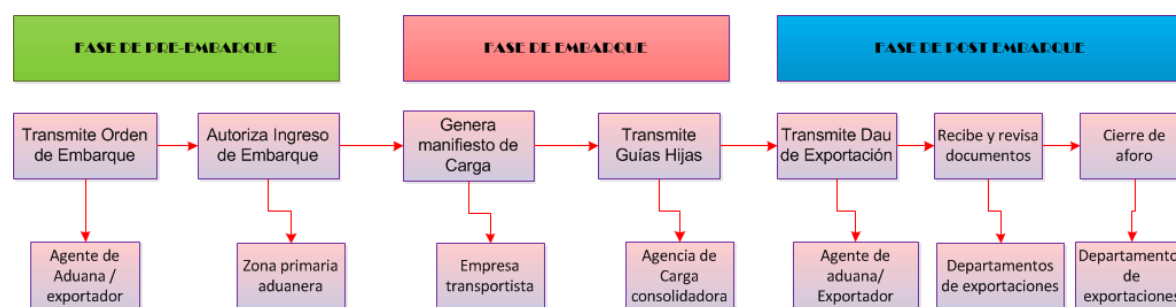
Macroproceso:				3. Logística externa
Proceso:				3.1. Post Cosecha
Objetivo				Preparar y despachar los pedidos
Disparador				Pedidos de clientes
Entrada				Llegada de rosas de producción
Proveedor				Producción
Salidas				Cajas de rosas
Cliente				Post Cosecha
Indicadores				Despachos
#	Actividad	Descripción	Responsable	
1	Recibir rosas	Recepción de rosas de producción	Coordinador de Post Cosecha	
2	Limpieza de impurezas	Limpiar las rosas de cualquier impureza	Asistente de Post Cosecha	
3	Control de plagas	Limpieza de las rosas para el control de plagas	Asistente de Post Cosecha	
3	Transportar a cuartos fríos	Transporte a cuartos fríos para mantener con la temperatura adecuada	Asistente de Post Cosecha	
4	Clasificar por color y tamaño	Clasificación de acuerdo a pedidos del cliente por color y tamaño	Asistente de Post Cosecha	
5	Preparar ramos	Preparar Bouquet de ramos por país	Asistente de Post Cosecha	
6	Verificar tamaño	Verificar tamaño del ramo y diámetro de la rosa	Coordinador de Post Cosecha	
7	Control de calidad	Control de plagas, tamaño, diámetro, color y cantidad de rosas de acuerdo a los pedidos por país. Si el ramo no cumple los parámetros es descartado o caso contrario continua en el paso 9	Coordinador de Post Cosecha	
8	Descartar ramo	Descartar ramo que no cumple con el control de calidad		
9	Colocar código de barras	Colocar código de barras	Asistente de Post Cosecha	
10	Enviar al almacén	Almacenar ramos en cuartos fríos	Asistente de Post Cosecha	
11	Preparar pedidos	Preparar pedidos de acuerdo a tiempos de despacho	Coordinador de transporte	
12	Enviar información para exportación	Se debe enviar información al cliente que el pedido esta listo y que el agente lo puede retirar	Coordinador de transporte	
13	Llegada de camión	Llegada de camión para despachar	Proveedor	
14	Despachar ordenes	Despachar ordenes por pedido	Coordinador de transporte	

Gráfico No. 52 Flujograma del procedimiento de Post Cosecha



Elaborado por: La autora

Gráfico No. 53 Proceso de Exportación



Fuente: Recuperado de <http://comunidad.todocomercioexterior.com.ec>

3.2.4.1 Estrategias

En base a los procedimientos propuestos se detallan estrategias para el mejoramiento del abastecimiento de los materiales y para la distribución interna para una mejor comercialización.

1. Crear una base de datos de los proveedores actuales, para comparar precios y tiempos.
2. Todas las compras deben ser ingresadas en el inventario con todos los datos necesarios como cantidad, fecha de ingreso y tiempo de duración. Actualizar según el uso de materiales, para que el Coordinador de compras pueda realizar un análisis mensual y anticipe las compras.
3. La clasificación de las rosas debe realizarse por mercado desde el ingreso de cosecha, es decir los cuartos fríos de ingreso y de salida deben tener una señalización de acuerdo al mercado o tamaño de la rosa. El beneficio principal es reducir tiempos de clasificación y que el empaque que es el tiempo que la rosa no se encuentra en agua, sea ágil para evitar daños en el producto.

4. Aplicación de gerenciamiento visual para entendimiento de los empleados, pues el factor crítico del mercado son las especificaciones del producto como largo y tamaño de la rosa.

- El lugar correcto: Para este punto es necesario el control desde el empaque del producto, con el código de barras, capacitación del personal sobre los clientes y tiempos establecidos, y que el transporte este alineado a las instrucciones de envío.
- La persona correcta: La trazabilidad del producto es el pilar más importante de este factor, pues si contamos con las herramientas necesarias para saber en qué punto del canal de distribución se encuentra el producto, conoceremos si es que llego hasta la persona correcta.
- Cantidad correcta: Aquí nuevamente hacemos reconocimiento de la importancia de la capacitación al personal sobre las necesidades y requerimientos de los clientes, mucho más en la cantidad, para esto es necesario la señalización dentro de la distribución interna, para identificar los ramos de acuerdo al cliente.
- Tiempo establecido: Este tiempo inicia desde el proceso de abastecimiento, contando con stock de seguridad, la producción debe anticipar su demanda para cumplir con los tiempos.
- Las especificaciones comerciales deben ser claras, poner prioridades en los envíos. La información clave debe estar a la vista, en el lugar donde ocurren las cosas.
- Máxima seguridad y eficiencia.

Gráfico No. 54 Gerenciamiento Visual



Elaborado por: La autora

Gráfico No. 55 Tipos de Rosas



Fuente: Fresh Cut

3.3 APLICACIÓN PRÁCTICA

Tabla No. 36 Matriz compensatoria

<i>Matriz Compensatoria - Evaluación canal de distribución</i>					
		<i>Canal 1</i>		<i>Canal 2</i>	
<i>Atributos</i>	<i>Nivel de importancia</i>	<i>Evaluación</i>	<i>Ponderación</i>	<i>Evaluación</i>	<i>Ponderación</i>
Eficiencia	0,3	4	1,2	5	1,5
Costo Traslado	0,2	3	0,6	4	0,8
Costo Final Producto	0,3	2	0,6	4	1,2
Disponibilidad	0,2	4	0,8	5	1
	1		3,2		4,5

Elaborado por: La autora

Fuente: Investigación de campo

1. **Eficiencia:** Mayor capacidad de cumplir los requerimientos de un solo mercado.
2. **Costo de traslado:** Inversión en vehículo, con un mejoramiento en costo de transporte.
3. **Costo Final del producto:** Venta directa hacia el minorista, reduciendo el precio final al consumidor.
4. **Disponibilidad:** Capacidad de producción mayor, para tener disponibilidad en tiempo requerido y contar con imprevistos y demandas altas.

CANAL 1 – Canal Actual



El canal actual con el que cuenta la empresa Fresh Cut es de nivel 2, lo que quiere decir que el fabricante vende sus productos a un mayorista, el mayorista vende a un detallista o minorista para llegar al cliente. Con la colaboración del agente de aduana que es el que ayuda con el trámite para llegar de un país a otro.

Se cuenta con este canal por la facilidad que les da el mercado a las PYMES, de entrar hacia estos sectores.

CANAL 2 – Canal propuesto

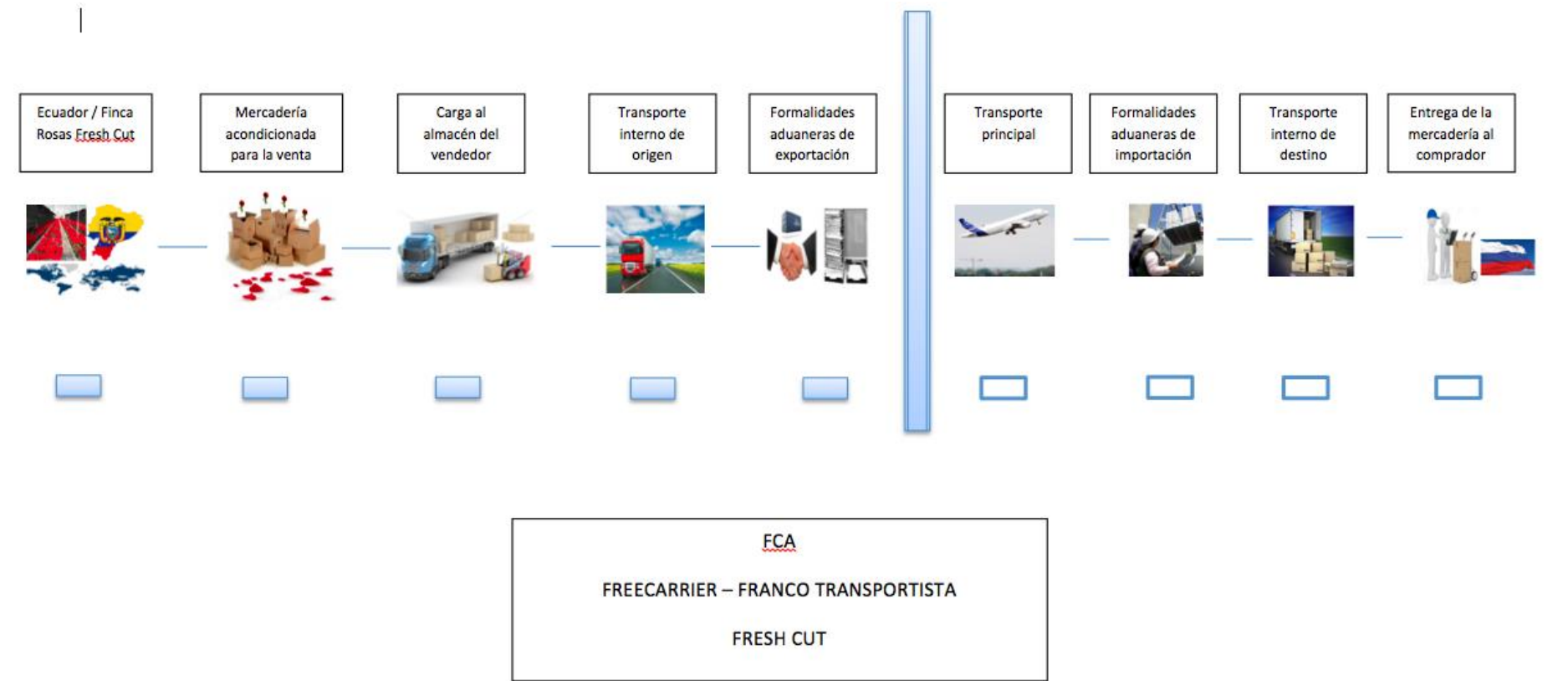


Gráfico No. 56 Incoterms 2010

Incoterms 2010											
Incoterms 2010											
Modalidad de transporte	Mercancía acondicionada para su venta	La carga en el almacén del vendedor	Transporte interior en origen	Formalidades aduaneras de exportación	Gastos manipulación en origen	Transporte principal	El seguro de la mercancía	Gastos manipulación de destino	Formalidades aduaneras de importación	Transporte interior en destino	Entrega de la mercancía al comprador
EXW											
Polivalente											
FCA											
Polivalente											
FAS											
Marítimo											
FOB											
Marítimo											
CPT											
Polivalente											
CIP											
Polivalente											
CFR											
Marítimo											
CIF											
Marítimo											
DAT											
Polivalente											
DAP											
Polivalente											
DDP											
Polivalente											
© 2010 Cámara de Comercio Internacional CCI											
	Vendedor	Comprador	Vendedor / Comprador								

Fuente: PROECUADOR

Gráfico No. 57 Canal Propuesto



Elaborado por: La autora

El canal propuesto es un canal donde queremos eliminar al mayorista, para mejorar la demanda de precios y tiempos hasta la llegada al consumidor final, es decir que las negociaciones se realizan directamente al minorista o detallista. El Incoterm no sufrirá ningún cambio en la negociación, se utilizará FCA⁸, pero con mejoramiento interno en el tema de transporte, ya que actualmente la empresa realiza outsourcing, se propondrá la inversión en transporte y mejoramiento de procesos de control, con candado satelital. Por esta razón se considera seleccionar un mercado potencial, donde centrar las fuerzas de producción, pues otra de las razones por la que es complicado manejar un canal nivel 1, es que la empresa debe tener la capacidad de rosas disponible para este cliente y no incurrir en gastos innecesarios de transporte y exportación.

El mercado potencial escogido es Rusia por las siguientes razones:

- El 70% de producción actual de Fresh Cut es dirigido al mercado Ruso
- Es el segundo mejor comprador de rosas al Ecuador
- Según el análisis de ProEcuador, es un mercado en expansión por el tipo de rosa que ofrece el Ecuador, en cuanto a tamaño de tallo y de rosa, que no se consigue fácilmente en otro mercado, así como también por la producción orgánica.
- Actualmente la demanda hacia este mercado, no tiene un crecimiento en cuanto a precio por el valor del Rublo, por lo tanto tiene solo un crecimiento de volumen del 1% en comparación con el año 2013. Por lo tanto la empresa debe enfocar sus esfuerzos por llegar a los mercados minoristas para que el precio no aumente con el uso de mayoristas.

⁸ FCA: Franco Porteador, término usado para definir el tipo de negociación realizado entre el comprador y el vendedor, que significa que la carga será entregada hasta el aeropuerto.

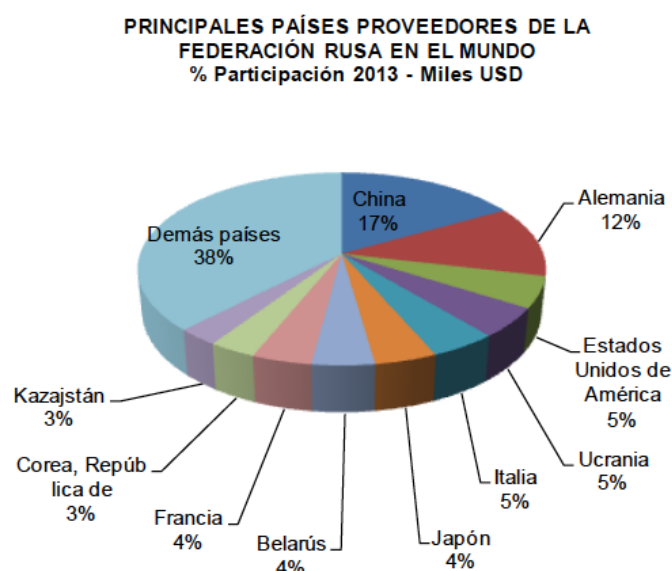
3.3.1 Mercado Potencial

RUSIA

Actualmente para la empresa Fresh Cut el mayor porcentaje de su producción va destinado al mercado Ruso y según la entrevista realizada al Gerente General de la empresa, el directorio planea seguir creciendo en este mercado por su gran interés en las rosas orgánicas y por la cantidad de clientes que pueden conseguir en este país.

Según datos de ProEcuador Rusia es el país más extenso del mundo, tiene una superficie de 17098242 km cuadrados, su superficie agrícola es de 2154630 km cuadrados, limitada debido a su ubicación y clima. Las importaciones desde el mundo tiene una tasa de crecimiento anual de 11,68% desde el 2009 al 2013, el principal producto de importación son los vehículos y en segundo lugar los medicamentos. Los principales países exportadores hacia Rusia son:

Gráfico No. 58 Países proveedores de Rusia



Elaborado por: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, PROECUADOR

Fuente: Centro de Comercio Internacional, Trademap

Las relaciones entre Ecuador y Rusia tienen un crecimiento promedio de 8,19% anual. Los principales productos no petroleros son:

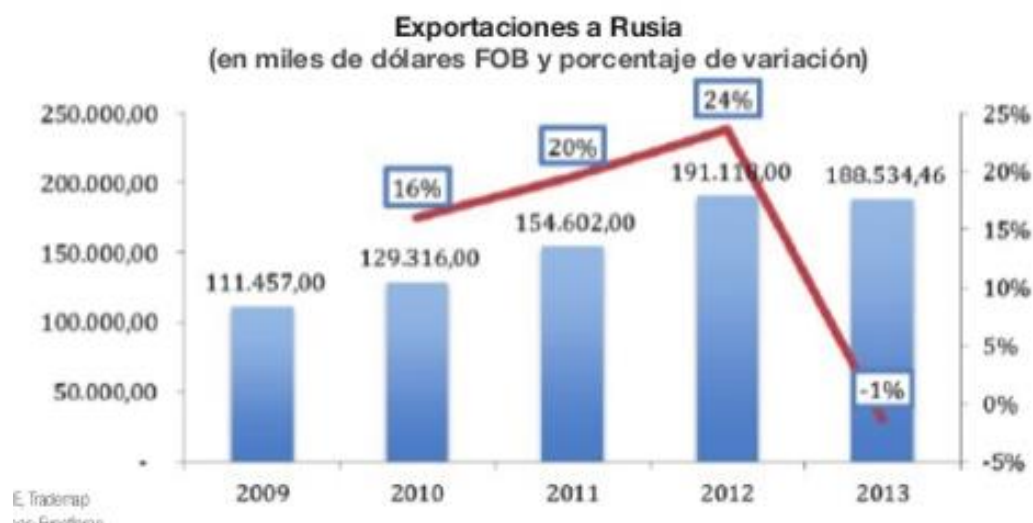
Tabla No. 37 Principales productos ecuatorianos exportados a Rusia

PRINCIPALES PRODUCTOS ECUATORIANOS NO PETROLEROS EXPORTADOS A RUSIA							
FOB Miles USD							
Subpartida	Descripción	2010	2011	2012	2013	TCPA 2010-2013	% Partic. 2013
0803.90.11.00	BANANAS FRESCAS TIPO «CAVENDISH VALERY»	421,530	479,858	452,896	532,131	6.00%	65.10%
0603.11.00.00	ROSAS FRESCAS CORTADAS	115,741	141,122	163,597	173,663	10.68%	21.25%
2101.11.00.00	EXTRACTOS, ESENCIAS Y CONCENTRADOS DE CAFÉ	21,713	34,610	38,336	35,182	12.82%	4.30%
0306.17.99.00	LOS DEMÁS CAMARONES, LANGOSTINOS Y DEMÁS DECÁPODOS CONGELADOS NO CONTEMPLADOS EN OTRA PARTE	1,298	5,040	4,215	22,665	104.43%	2.77%
0803.90.12.00	BANANA ORITO (MUSA ACUMINATA)	57	00	4,187	10,948	272.94%	1.34%
2007.99.92.00	LOS DEMÁS PURÉS Y PASTAS DE LAS DEMÁS FRUTAS U OTROS FRUTOS	702	485	2,682	4,753	61.30%	0.58%
0603.12.90.00	LOS DEMÁS CLAVELES FRESCOS	5,318	4,283	4,132	4,749	-2.79%	0.58%
0603.19.10.00	GYPSOPHILA (LLUVIA, ILUSIÓN) (GYPSOPHILIA PANICULATA L) FRESCAS, CORTADAS	4,196	4,730	3,796	4,671	2.71%	0.57%
0603.19.30.00	ALSTROEMERIA FRESCAS CORTADOS	1,604	2,674	2,697	3,194	18.79%	0.39%
0303.66.00.00	MERLUZAS (MERLUCCIOUS SPP, UROPHYCIS SPP) CONGELADO	155	400	1,715	2,497	100.29%	0.31%
	DEMÁS PRODUCTOS	24,343	27,589	16,932	22,958	-1.45%	2.81%
TOTAL		596,657	700,791	695,185	817,411	8.19%	100.00%

Elaborado por: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, PROECUADOR

Fuente: Banco Central del Ecuador, BCE

Gráfico No. 59 Exportaciones a Rusia en dólares



Fuente: BCE (Banco Central del Ecuador)

Elaborado por: Expoflores

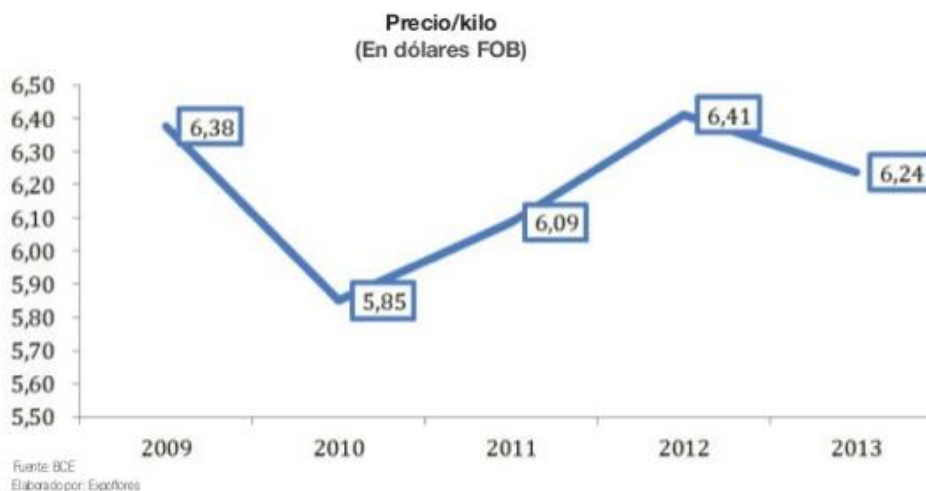
Gráfico No. 60 Exportaciones a Rusia en toneladas



Fuente: BCE (Banco Central del Ecuador)

Elaborado por: Expoflores

Gráfico No. 61 Precio de la Rosa en Rusia



Fuente: BCE (Banco Central del Ecuador)

Elaborado por: Expoflores

Las rosas son consideradas como un producto potencial en el mercado ruso según el análisis de Proecuador, por su alto crecimiento en el mercado y alta cuota de mercado.

Los requisitos necesarios para exportar flores son:

- Certificado Fitosanitario (otorgado por AGROCALIDAD)
- Certificado de Origen (Certificado otorgado por MIPRO)
- Lista de empaque
- Reporte de Carga.

El arancel difiere entre un 10% a 30%, por la informalidad con el mercado ruso, ya que muchas de las exportaciones de Ecuador llegan a Ámsterdam y el destino final es Rusia.

Tabla No. 38 Aranceles aplicados por la Federación de Rusia

ARANCELES APLICADOS POR LA FEDERACIÓN DE RUSIA				
Indicador	Año	Total	Partidas Agrícolas	Partidas no agrícolas
Promedio simple del consolidado final				
Promedio simple de aplicación NMF	2011	9.4	14.3	8.7
Promedio ponderado del comercio	2010	9.5	17.5	8.1
Importación en miles de millones	2010	212.7	32.1	180.6

Elaborado por: Oficina Comercial de Ecuador en Moscú, Rusia

Fuente: Organización mundial del comercio

3.3.2 Estados Financieros

La empresa Fresh Cut, realizará una inversión en activos fijos:

1. Inversión de las plantas a producir de \$336000 con financiamiento.
2. Inversión de un vehículo con el valor de \$40000, con refrigeración
3. Candado satelital y un lector de código de barras las dos con un valor de \$300
4. Consultoría de procesos por \$5000
5. Se contratará adicional al personal actual, un Chofer y un Analista de Operaciones

Tabla No. 39 Anexo 1 Estado de Pérdidas y Ganancias

EMPRESA FRESH CUT				
ANEXOS AL ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS				
CONCEPTO	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	CUARTO AÑO
DEMANDA NACIONAL (TONELADAS)	30.520	30.825	31.134	31.445
DEMANDA TOTAL PARA EL PROYECTO (TONELADAS)	366	370	374	377
PRODUCCION	366	370	374	377
VENTAS TOTALES (\$)	2.285.351	2.308.205	2.331.287	2.354.600
TONELADAS VENDIDAS	366	370	374	377
PRECIO POR TONELADAS (\$)	6.240	6.240	6.240	6.240
VENTAS (\$)	2.285.351	2.308.205	2.331.287	2.354.600
COSTO DE MATERIA PRIMA (\$)	148.874	150.363	151.866	153.385
TONELADAS PRODUCIDOS Y VENDIDOS POR AÑO	366	370	374	377
COSTO POR TONELADA (\$)	406	406	406	406
COSTO DE MANO DE OBRA DIRECTA (\$)	807.272	847.636	890.017	934.518
MATERIALES Y SUMINISTROS (\$)	148.581	150.067	151.567	153.083
TONELADAS PRODUCIDAS	366	370	374	377
COSTO POR TONELADA (\$)	406	406	406	406

Elaborado por: La autora

La demanda total nacional para el primer año es de 30520 toneladas de producción, con un crecimiento del 1%, porcentaje que se tomó en cuenta por el crecimiento de la demanda de rosas en toneladas de un 5% pero con una reducción del último año (2013) en Rusia del 1%, por el valor del Rublo. Siempre con grandes porcentajes de crecimiento.

La empresa tiene la capacidad de cubrir esta demanda en un 1,2% según su producción actual, con un precio para el primer año en toneladas de \$6240.

Tabla No. 40 Anexo 2 Estado de pérdidas y ganancias

EMPRESA FRESH CUT				
ANEXOS AL ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS				
CONCEPTO	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	CUARTO AÑO
MANO DE OBRA INDIRECTA	19200	20160	21168	22226,4
CHOFER (#)	1	1	1	1
SUELDO MENSUAL POR PERSONA (\$)	800	840	882	926,1
SUELDO TOTAL ANUAL (\$)	9600	10080	10584	11113,2
ANALISTA DE OPERACIONES (#)	1	1	1	1
SUELDO MENSUAL POR PERSONA (\$)	800	840	882	926,1
SUELDO TOTAL ANUAL (\$)	9600	10080	10584	11113,2
ENERGIA ELECTRICA (\$)	12322	12445	12570	12695
TONELADAS PRODUCIDAS Y VENDIDAS	366	370	374	377
COSTO POR TONELADA	34	34	34	34
AGUA POTABLE (\$)	6273	6336	6399	6463
TONELADAS PRODUCIDAS Y VENDIDAS	366	370	374	377
COSTO POR TONELADA	17	17	17	17
DEPRECIACION DE VEHICULOS (\$)	5600	5600	5600	5600
VALOR DEL ACTIVO A DEPRECIAR	28000	28000	28000	28000
AÑOS DE VIDA UTIL	5	5	5	5
CUOTA DE DEPRECIACION (%)	20%	20%	20%	20%
SEGUROS DE LA FABRICA (\$)	20427	20427	20427	20427
MANTENIMIENTO(\$)	94137	94137	94137	94137
SUELDOS DE ADMINISTRACION Y OFICINAS (\$)	374143	392850	412493	433117

Elaborado por: La autora

La depreciación anual de un vehículo según el SRI es del 20%, sin que el valor residual sea inferior al 10% del precio informado inicialmente.

Tabla No. 41 Tabla de amortización

EMPRESA FRESH CUT					
ANEXOS AL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS					
CONCEPTO	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	CUARTO AÑO	
Anexo #15: Mantenimiento Vehiculo(\$)	1.500	1.500	1.500	1.500	
Anexo #16: ARRIENDO TERRENO 4 AÑOS 2 HAS	8.380	8.799	9.239	9.701	
Anexo #20: Tramite exportacion	6173,0	6173,0	6173,0	6173,0	
Anexo #21: Gastos financieros o intereses (\$)	50.400	42.490	31.847	17.905	
Capital pendiente de pago (\$)	336.000	283.267	212.310	119.366	
Pagos de principal o capital (\$)	52.733	70.957	92.945	119.366	
Dividendo (capital + intereses)	103.133	113.447	124.791	137.270	
Tasa de interes (%)	15%	15%	15%	15%	
TABLA DE AMORTIZACION					
Período (años)	Capital Inicial	Pago de interés	Pago de Capital	Dividendo Anual	Capital Reducido
1	336.000,0	50.400,0	52.733,2	103.133,2	283.266,8
2	283.266,8	42.490,0	70.956,6	113.446,6	212.310,2
3	212.310,2	31.846,5	92.944,7	124.791,2	119.365,5
4	119.365,5	17.904,8	119.365,5	137.270,3	0,0
TOTALES			142.641	336.000	478.641

Elaborado por: La autora

El porcentaje de crecimiento en el canon anual de arrendamiento es de 5%.

Aquí podemos ver la amortización de la deuda por la inversión en plantas de \$336000. Con un interés del 15% y una tasa anual de crecimiento de dividendo que amortiza la deuda de un 10%.

Tabla No. 42 Estado de pérdidas y ganancias

EMPRESA FRESH CUT				
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO				
VALORES EN \$				
CONCEPTO	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCERO AÑO	CUARTO AÑO
VENTAS NETAS	2.285.351	2.308.205	2.331.287	2.354.600
COSTOS DE PRODUCCION	1.262.686	1.307.170	1.353.752	1.402.535
COSTO DE LA MATERIA PRIMA	148.874	150.363	151.866	153.385
COSTO DE MANO DE OBRA DIRECTA	807.272	847.636	890.017	934.518
COSTOS DE FABRICACION	306.540	309.172	311.868	314.632
MATERIALES Y SUMINISTROS	148.581	150.067	151.567	153.083
MANO DE OBRA INDIRECTA	19.200	20.160	21.168	22.226
ENERGIA ELECTRICA	12.322	12.445	12.570	12.695
AGUA POTABLE	6.273	6.336	6.399	6.463
DEPRECIACION DE VEHICULOS	5.600	5.600	5.600	5.600
SEGUROS DE LA FABRICA	20.427	20.427	20.427	20.427
MANTENIMIENTO	94.137	94.137	94.137	94.137
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	1.022.665	1.001.034	977.535	952.064
GASTOS DE VENTA Y ADMINISTRACION	390.196	409.322	429.405	450.491
Sueldos de administracion y ventas	374.143	392.850	412.493	433.117
Mantenimiento Vehículo	1.500	1.500	1.500	1.500
Arriendo	8.380	8.799	9.239	9.701
Tramite exportacion	6.173	6.173	6.173	6.173
<u>Utilidad en operación</u>	632.469	591.712	548.130	501.573
Gastos financieros o intereses	50.400	42.490	31.847	17.905
<u>Utilidad antes de participacion laboral</u>	582.069	549.222	516.284	483.668
15% de participacion laboral	87.310	82.383	77.443	72.550
<u>Utilidad antes de impuesto a la renta</u>	494.759	466.839	438.841	411.118
25% de impuesto a la renta	123.690	116.710	109.710	102.779
UTILIDAD NETA	371.069	350.129	329.131	308.338

Elaborado por: La autora

Las ventas netas de la empresa en el primer año es de \$2'285.351, con un costo de producción de \$1'262.686 que nos da una utilidad bruta de \$1'022.665, los gastos de venta y administración es de \$390.196 obteniendo así una utilidad neta de \$371.069.

Tabla No. 43 Requerimiento Capital de Trabajo

EMPRESA FRESH CUT				
CALCULO DE REQUERIMIENTOS DE CAPITAL DE TRABAJO				
VALORES EN \$				
CONCEPTO	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	CUARTO AÑO
1.- NECESIDADES DE EFECTIVO (5 DIAS)				
TOTAL DE COSTOS Y GASTOS EN ESTADO DE P Y G	1.703.282	1.758.982	1.815.003	1.870.931
(+) PAGOS DE PRINCIPAL O CAPITAL	52.733	70.957	92.945	119.366
(-) DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	11.873	11.936	11.999	12.063
(=) REQUERIMIENTO DE EFECTIVO	1.744.142	1.818.003	1.895.949	1.978.234
DIAS LABORABLES EN EL AÑO	250	250	250	250
REQUERIMIENTO DIARIA DE EFECTIVO	6.977	7.272	7.584	7.913
DIAS DE NECESIDADES DE EFECTIVO	5	5	5	5
REQUERIMIENTO DE EFECTIVO (5 DIAS)	34.883	36.360	37.919	39.565
2.- INVERSION EN CUENTAS POR COBRAR				
COSTO DE PRODUCCION x % DE VENTAS A CREDITO	1.262.686	1.307.170	1.353.752	1.402.535
(-) DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES x % VENTAS A CREDITO	11.873	11.936	11.999	12.063
(+) GASTOS DE VENTAS Y ADMINISTRACION x % VENTAS A CREDITO	390.196	409.322	429.405	450.491
TOTAL ANUAL INVERTIDO EN CUENTAS POR COBRAR	1.641.009	1.704.557	1.771.158	1.840.963
DIAS LABORABLES EN EL AÑO	250	250	250	250
TOTAL DIARIO INVERTIDO EN CUENTAS POR COBRAR	6.564	6.818	7.085	7.364
PLAZO MEDIO DE LAS CUENTAS POR COBRAR EN DIAS	30	30	30	30
TOTAL INVERTIDO EN CUENTAS POR COBRAR	196.921	204.547	212.539	220.916
3.- INVERSION EN PRODUCTO TERMINADO				
COSTO DE PRODUCCION	1.262.686	1.307.170	1.353.752	1.402.535
(-) DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	11.873	11.936	11.999	12.063
TOTAL ANUAL INVERTIDO EN PRODUCTO TERMINADO	1.250.813	1.295.234	1.341.753	1.390.472
DIAS LABORABLES EN EL AÑO	250	250	250	250
TOTAL DIARIO INVERTIDO EN PRODUCTO TERMINADO	5.003	5.181	5.367	5.562
PLAZO MEDIO DE PRODUCTO TERMINADO EN DIAS	45	45	45	45
TOTAL INVERTIDO EN PRODUCTO TERMINADO	225.146	233.142	241.516	250.285
4.- INVERSION EN MATERIA PRIMA Y MATERIALES				
COSTO DE MATERIA PRIMA Y MATERIALES	297.455	300.430	303.434	306.468
DIAS LABORABLES EN EL AÑO	250	250	250	250
TOTAL DIARIO INVERTIDO EN MATERIA PRIMA	1.190	1.202	1.214	1.226
PLAZO MEDIO DE MATERIA PRIMA EN DIAS	30	30	30	30
TOTAL INVERTIDO EN MATERIA PRIMA	35.695	36.052	36.412	36.776
RESUMEN DE REQUERIMIENTO DE CAPITAL DE TRABAJO				
1.- NECESIDADES DE EFECTIVO (5 DIAS)	34.883	36.360	37.919	39.565
2.- INVERSION EN CUENTAS POR COBRAR	196.921	204.547	212.539	220.916
3.- INVERSION EN PRODUCTO TERMINADO	225.146	233.142	241.516	250.285
4.- INVERSION EN MATERIA PRIMA Y MATERIALES	35.695	36.052	36.412	36.776
REQUERIMIENTO TOTAL DE CAPITAL DE TRABAJO	492.645	510.101	528.385	547.541
VARIACION DEL CAPITAL DE TRABAJO	17.456	18.285	19.156	

Elaborado por: La autora

Tabla No. 44 Costo y financiamiento del proyecto

EMPRESA FRESH CUT		
COSTO Y FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO		
Valores en \$		
A.-COSTO DEL PROYECTO	VALOR	PORCENTAJE
A.1 INVERSIÓN FIJA:	\$ 376.300	43,06%
Maquinarias y Equipos	\$ 336.000	38,45%
Vehículos	\$ 40.000	4,58%
Otros Activos Fijos	\$ 300	0,03%
A.2 ACTIVOS DIFERIDOS:	\$ 5.000	0,57%
Gastos de Constitución	\$ 5.000	0,57%
A.3 CAPITAL DE TRABAJO:	\$ 492.645	56,37%
Efectivo en Caja y Bancos	\$ 34.883	3,99%
Inversión en Cuentas por Cobrar	\$ 196.921	22,53%
Inversión en Producto Terminado	\$ 225.146	25,76%
Inversión en Materia Prima y Materiales	\$ 35.695	4,08%
TOTAL DEL COSTO DEL PROYECTO	\$ 873.945	100,00%
B.-FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO	VALOR	PORCENTAJE
B.1 PRÉSTAMO DEL PROVEEDOR DE PLANTAS	\$ 336.000	38,45%
B.2 CAPITAL SOCIAL	\$ 537.945	61,55%
TOTAL DEL FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO	\$ 873.945	100,00%
Kp=	19,31%	

Elaborado por: La autora

El total del costo del proyecto es de \$873.945 y el costo promedio ponderado de capital es de 19,31%.

Tabla No. 45 Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno

EMPRESA FRESH CUT				
CONCEPTO	VALOR EN \$	% DE PARTICIPACION	TASA NOMINAL DE INTERES	COSTO PONDERADO DE CADA FUENTE
PASIVO DE LARGO PLAZO	336.000	38,45%	15,00%	5,77%
CAPITAL SOCIAL	537.945	61,55%	22,00%	13,54%
TOTAL DEL FINANCIAMIENTO	873.945	100,00%	Kp	19,31%
FLUJOS DE CAJA OPERATIVOS. PUNTO DE VISTA GLOBAL				
EN \$				
CONCEPTO	PRIMER			
	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO
UTILIDAD EN OPERACIÓN	632.469	591.712	548.130	501.573
(+) DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	11.873	11.936	11.999	12.063
(-) PARTICIPACION LABORAL	87.310	82.383	77.443	72.550
(-) IMPUESTO A LA RENTA	123.690	116.710	109.710	102.779
(-) INVERSIONES DE REPOSICION Y MANTENIMIETO		16.800	16.800	16.800
(-) VARIACIONES DEL CAPITAL DE TRABAJO	17.456	18.285	19.156	-
(+) VALOR RESIDUAL DE LOS ACTIVOS FIJOS				12000
(+) VALOR RESIDUAL DEL CAPITAL DE TRABAJO				273771
FLUJO DE CAJA OPERATIVO NOMINAL	415.886	369.470	337.020	607.277
TASA PERTINENTE DE DESCUENTO: Kp (EN %)	19,31%	19,31%	19,31%	19,31%
FACTOR DE VALOR ACTUAL A LA TASA Kp	0,838161	0,702515	0,588821	0,493527
VALOR ACTUAL DE LOS FLUJOS DE CAJA	348.580	259.558	198.445	299.708
FLUJOS DE CAJA ACUMULADOS	348.580	608.138	806.583	1.106.290
SUMA DE LOS FLUJOS DE CAJA ACTUALIZADOS	1.106.290			
COSTO (INVERSION) DEL PROYECTO	873.945			
INDICES DE EVALUACION	VALOR			
VALOR ACTUAL NETO (VAN)	232.345			
RELACION BENEFICIO / COSTO (B/C)	1,27			
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR) (%)	31,98%			
PERIODO REAL DE RECUPERACION (AÑOS)	3,22			

Elaborado por: La autora

El Valor Actual Neto es de \$232.345 con una Tasa Interna de Retorno de 31,98% con un período de recuperación menor a 4 años. Lo que quiere decir que el proyecto es rentable, esto se da porque el flujo de caja es mayor a la inversión.

Esto quiere decir que en realidad la empresa tiene la capacidad de invertir en un vehículo teniendo un mayor beneficio cuantitativo y cualitativo.

CAPÍTULO IV

DISCUSIÓN

4.1 CONCLUSIONES

- Las tendencias identificadas después de la realización de encuestas en el mercado demuestran que en la actualidad en la industria de las rosas no existe inversión en creación de nuevas redes de comercialización e innovación en la distribución, por su gran interés en la investigación de la producción de las rosas con mejor calidad.
- Los procesos levantados según la investigación de campo demuestran que el actual manejo de la cadena de valor de la empresa Fresh Cut, necesita mejoras, comenzando con el correcto levantamiento de procesos, por área y con un manual de procedimientos, para conocer las actividades que agregan valor al cliente y los tiempos necesarios en cada actividad para cumplir con la demanda en calidad, tiempo y cantidad.
- Según el análisis FODA y los procesos de la empresa, se debe realizar una mejor planificación de sus objetivos, conociendo las necesidades de sus clientes y sus exigencias en tiempo y calidad, desde el momento de la negociación, para enfocar sus estrategias en el mejoramiento de tiempos y efectividad en el uso de sus recursos.
- El canal de distribución actual ha generado grandes beneficios a la empresa, pero buscar nuevas alternativas para llegar a mercados extranjeros, con mejores precios y

agregando valor al servicio ofrecido, lograrán que la empresa tenga un crecimiento sostenido.

- Se ha determinado que el mercado potencial para la empresa Fresh Cut, es Rusia por ser un mercado con gran porcentaje de crecimiento en los últimos años, actualmente la empresa cuenta con el 70% de su producción destinado a dicho mercado, lo que demuestra gran experiencia en el manejo del mismo, pero que actualmente necesita nuevas estrategias de negociación por ser un mercado con altas tasas arancelarias.
- Un canal de distribución óptimo depende de la gestión interna de los procesos, para reducción de costos y tiempo y estrategias para cumplir con las necesidades del cliente.

4.2 RECOMENDACIONES

- Buscar asociaciones de floricultores, como actualmente existe Expoflores, para mejorar las relaciones con los mercados internacionales, facilitando así a los productores pequeños y medianos a obtener mayores oportunidades de crecimiento, con mejoramiento en la gestión de operaciones.
- Invertir en una consultoría de procesos, junto a un sistema de uso fácil para el empleado, donde pueda conocer las actividades a realizar en el tiempo establecido.
- El gerenciamiento visual es una herramienta de uso fácil, en la cual obtienen muchos beneficios, como es que el personal conozca las estrategias y puntos claves de las negociaciones y requerimientos de los clientes, para cumplir con esa demanda y satisfacerla.
- Identificar mercados en el país de destino para llegar a negociaciones directas, sin intermediarios y participar en las ferias internacionales para conocer nuevos clientes.

- Se debe tener la correcta información, actualizada, con efectividad en el uso de los recursos, con la distribución oportuna del material para lograr una comercialización ágil, sin contratiempos.
- Se recomienda centrar los esfuerzos de producción y gestión de operaciones al mercado Ruso, en primer lugar por la experiencia de la empresa en el manejo de este cliente, en segundo lugar porque el constante crecimiento del mercado depende de las negociaciones propuestas por los vendedores, en cuanto a precio, calidad, eficiencia y disponibilidad.

Bibliografía

Ballou, R. H. (2004). *Logística. Administración de la cadena de suministro* (5ª edición ed.). México: Pearson Educación.

Czinkota, M. R., & Ronkainen, I. A. (2002). *Marketing Internacional* (6ª edición ed.). Orlando, Florida, Estados Unidos: Pearson Educación.

Díez de Castro, E., & Fernández, J. C. (1997). *Distribución comercial*. Madrid, España: MCGRAW-HILL.

Drucker, P. F. (2002). La decisión eficaz. In H. B. Review, *La toma de decisiones*. Bogotá, Colombia: Deusto.

Expo flores. *Boletín Semanal E-Flor*. Recuperado de http://www.expoflores.com/index.php?option=com_content&view=article&id=668&Itemid=143

García Cruz, R. (2002). *Marketing Internacional* (4ª edición ed.). Madrid, España: Esic.

Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones. *Análisis sectorial de flores, 2011*. Quito: PROECUADOR. Recuperado de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/01/PROEC-AS2011-FLORES.pdf>

Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones. *Boletín de Comercio Exterior, 2013*.

Quito: PROECUADOR. Recuperado de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/PROECUADOR_IC_03-25.pdf

Kotler, P. (2002). *Dirección de marketing*. New Jersey, Estados Unidos: Pearson educación.

Lopez Fernández, R. (2004). *Logística Comercial*. Madrid, España: Thomson Paraninfo.

López Ruiz, V. R. (2008). *Gestión eficaz de los procesos productivos*. Madrid, España: Especial directivos.

Namakforoosh, M. N. (2005). *Metodología de la investigación* (2ª edición ed.). Mexico: Limusa.

Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española*. Recuperado de: <http://www.rae.es/rae.html>

Secretaría Nacional de Planificación y desarrollo. *Plan Nacional para el Buen Vivir*. Quito: SENPLADES. Recuperado de <http://plan.senplades.gob.ec>

West, A. (1991). *Gestión de la distribución comercial*. Madrid, España: Diaz de Santos.

ANEXOS

ANEXO 1



ENCUESTA PARA EL ESTUDIO DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN PARA LA EXPORTACIÓN DE ROSAS EN EL SECTOR DE CAYAMBE

Estimado empresario:

El propósito de esta encuesta es recopilar información, sobre la distribución de la exportación de rosas. La información que se proporcione será confidencial y solo para fines académicos, por lo tanto puede contestar con absoluta sinceridad y confianza.

PARTE I: INFORMACIÓN GENERAL

a. Nombre de la empresa

b. ¿Número de personas que trabajan en su empresa?

10 – 49 () 50 – 199 () 200 – adelante ()

c. ¿Cuál es el número de superficie cultivada de rosas en su empresa?

Menor a 3 hectáreas ()

Entre 3 y 20 hectáreas ()

Mayor a 21 hectáreas ()

d. ¿A cuántos países realiza su exportación de rosas?

De 1 – 5 ()

De 6 – 10 ()

De 11 – adelante ()

PARTE II: INFORMACIÓN ESPECÍFICA

1. ¿Tiene departamento de logística como tal en su empresa?

Si () No ()

2. ¿En la cadena de suministros, en qué puntos se contempla la trazabilidad o seguimiento de los productos de su empresa?

Desde el proveedor a mi planta ()

Sólo en mi planta ()

Desde mi planta al cliente ()

No se realiza ()

3. ¿Utiliza algún tipo de indicador de gestión para evaluar su actividad?. Marque aquellos que su empresa utilice.

Reclamaciones de clientes ()

Reducción de costes ()

Entregas a tiempo ()

Errores y daños en envíos ()

Plazo de entrega ()

Calidad a la primera ()

Encuesta de satisfacción cliente ()

Niveles de existencias ()

Fidelización de clientes ()

No uso indicadores ()

Otros. ¿Cuáles?_____ ()

4. ¿Cuál es el porcentaje de pedidos que sirve al año?

0-60% () 61%-80% () 80%-100% ()

4 a. Calidad del pedido

Excelente () Regular () Malo ()

4 b. Cumplimiento en la fecha de entrega

0-60% () 61%-80% () 80%-100% ()

5. ¿Cuál es su plazo de entrega medio?

Menos de una semana ()

Semanal ()

Más de un mes ()

6. Enumere del 1 al 4 (siendo 4 el más alto) el nivel de importancia en costos logísticos para su empresa.

Coste de transporte ()

Costes de aprovisionamiento ()

Costes administrativos ()

Costes de almacén ()

7. Marque con una X el tipo de aplicación informática que utiliza en cada proceso?

	Excel	Word	Software	Access
Previsión de ventas	()	()	()	()
Planificación de producción de materiales y de capacidad	()	()	()	()
Gestión de almacenes	()	()	()	()
Gestión de transporte	()	()	()	()
Gestión total	()	()	()	()

8. ¿Qué sistema de captura de datos utiliza en el almacén?

Lectura de código de barras	()
Radiofrecuencia	()
Sistemas de detección de presencia	()
Otros. ¿Cuáles?_____	()

9. ¿En qué grado se practica el outsourcing, la contratación de operadores logísticos externos?

Solo para el almacenaje	()
Solo para transporte	()
Almacén y transporte	()
Todos los servicios son propios de la compañía	()

10. ¿Qué tecnología usa para realizar el picking de materiales?

Por luz indicadora o voz	()
--------------------------	-----

Por radiofrecuencia ()

Mediante lista de picking ()

Automático ()

Ninguno ()

Otros. ¿Cuáles?_____ ()

11. ¿Cuál es el método de optimización del transporte en la empresa?

Existe una zona asignada para la carga ()

y descarga rápida

Aprovecho los retornos vacíos ()

Se cuenta con programas de optimización ()

de rutas y GPS

No existe ()

12. ¿Qué porcentaje de su presupuesto destina para la distribución?

0-60% () 61%-80% () 80%-100% ()

13. ¿Qué porcentaje de su presupuesto destina para la contratación de transporte?

0-60% () 61%-80% () 80%-100% ()

14. ¿Para el tramite de aduana y su distribución que sistema incoterms usa?

Libre a bordo (FOB) ()

Costo, seguro y flete (CIF) ()

Otros. ¿Cuál?_____ ()

14 a. ¿Estaría dispuesto a cambiarlo?

SI ()

NO ()

En caso de ser NO ¿Por qué?_____

15. ¿Considera usted que el mejoramiento de su canal de distribución es decisivo para mantener elevada posición competitiva en el mercado?

Si ()

No ()

¿Por qué?_____

MUCHAS GRACIAS!!

ANEXO 2

Estimado encuestado, este cuestionario responde a un estudio de la exportación de flores. Dada la importancia que tiene el efecto de los factores del macroentorno, se le pide su cooperación para determinar cómo inciden los siguientes factores en el desempeño del sector.

Evalué los factores del macroentorno, según el impacto y período de duración. Marque con una X la opción deseada en las casillas en blanco.

Lista de todos los factores del macroentorno del período 2014

<u>No.</u>	<u>Factores Políticos - Legales</u>	<u>Impacto</u>			<u>Período de duración</u>			<u>Perfil</u>	
		BAJO	MEDIO	ALTO	CORTO PLAZO (0-1 año)	MEDIANO PLAZO (2-3 años)	LARGO PLAZO (4-5 años)	POSITIVO	NEGATIVO
1	Código orgánico de la producción, comercio e inversiones. Art 95. Promoción no financiera de exportaciones								

2	Proyecto exporta país. MRE, CBI, PRO ECUADOR								
3	Preferencias arancelarias y acuerdos comerciales								
4	Ecuador renuncia al ATPDEA (Ley de preferencias arancelarias andinas y erradicación de la droga)								
5	Seguridad y estabilidad político- social del gobierno								
6	Estrategia para reforzar la logística y la facilitación del comercio exterior (Ministerio de coordinación de la producción, empleo y competitividad)								
<u>No.</u>	<u>Factores Socio- Culturales</u>	<u>Impacto</u>			<u>Período de duración</u>			<u>Perfil</u>	
		BAJO	MEDIO	ALTO	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO	POSITIVO	NEGATIVO
7	El subempleo refleja un problema de calidad de los trabajadores								

8	La relación existente entre cultura y patrimonio brinda un producto de carácter auténtico, diferenciado e integral								
9	En este gobierno se ha elevado a política de estado el desarrollo y gestión cultural como un elemento indispensable para el desarrollo sostenible de la población ecuatoriana								
<u>No.</u>	<u>Factores Demográficos</u>	<u>Impacto</u>			<u>Período de duración</u>			<u>Perfil</u>	
		BAJO	MEDIO	ALTO	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO	POSITIVO	NEGATIVO
10	La provincia de Pichincha es la provincia con mayor número de florícolas en el país.								
11	Bajo nivel de educación técnica de la población. Por lo que puede decirse que no se cuenta con recursos laborales calificados.								
<u>No.</u>	<u>Factores Medio Ambientales</u>	<u>Impacto</u>			<u>Período de duración</u>			<u>Perfil</u>	
		BAJO	MEDIO	ALTO	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO	POSITIVO	NEGATIVO

12	Estrés abiótico causado por factores ambientales tales como temperaturas extremas y alta concentración de sal, afectando el crecimiento de la planta								
13	Innovación en la producción orgánica de flores para reducir la contaminación por el uso de productos químicos y ofrecer productos de mayor calidad.								
14	Certificado socio- ambiental								
<u>No.</u>	<u>Factores Económicos</u>	<u>Impacto</u>			<u>Período de duración</u>			<u>Perfil</u>	
		BAJO	MEDIO	ALTO	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO	POSITIVO	NEGATIVO
15	Tendencia de crecimiento del PIB								
16	Inflación anual sector agroindustrial								
17	Índice de confianza empresarial								
18	Índice de actividad económica coyuntural								

19	Alto desempeño de la evolución de las exportaciones del sector florícola								
<u>No.</u>	<u>Factores Tecnológicos</u>	<u>Impacto</u>			<u>Período de duración</u>			<u>Perfil</u>	
		BAJO	MEDIO	ALTO	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO	POSITIVO	NEGATIVO
20	Creación de nuevo aeropuerto de la ciudad de Quito								
21	Nuevos centros de acopio en el aeropuerto de la ciudad de Quito								
22	Manejo de RFID (Identificación de radiofrecuencia), para mejorar tiempos de distribución								
23	Procesos de certificación que garantice una producción sustentable								
24	Uso de rastreo satelital en el envío de la mercadería								

ANEXO 3

Compra

- Gallinaza
- Melasa
- Carbón
- Alcohol
- Ajo y ají
- Zapallo
- Romero
- Arroz
- Láminas de empaque
- Suero de leche
- Panela
- Leche
- Granos
- Insumos orgánicos
- Fertilizantes
- Rábano
- Vinagre
- Camarón



Cosecha

1. Construcción invernaderos



2. Preparación del terreno

a) Preparación de camas



b) Abono orgánico



c) Sistema de riego

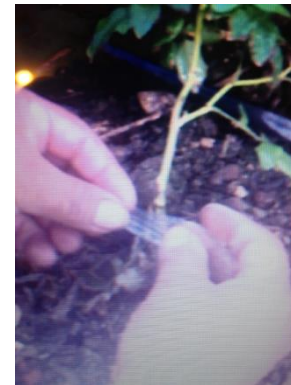


3. Plantación

a) Bajar el agobio



b) Injertar tallo para dar color y
colocar plástico



4. Fertilización y fumigación



5. Cosecha

a) Verificar limpieza
del tallo (animales y
enfermedades)



b) Punto de corte:
que el botón está
abierto



c) Preparar los
ramos



POSTCOSECHA

1. Recepción de flores



2. Limpieza



3. Clasificación de rosas



4. Empaque



5. Almacenamiento



DISTRIBUCIÓN

1. Transporte



2. Exportación

A photograph of a customs declaration form (Factura de Nacionalización) from the DIAN (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales). The form is green and white, with a barcode and various fields for data entry. A large diagonal watermark reading "Inteligencia" is visible across the form. The form includes sections for "Datos de la mercancía", "Datos del transportador", and "Datos del declarante". At the bottom, there is a red stamp with the number "20064140000001".

ANEXO 4

	TIEMPO	PREDECESORAS
Inicio	108	
Preparación abono y materiales de fumigación	14	
Compra materiales para abono	4	
Gallinaza	1	
Melasa	1	4SS
Carbón	1	5SS
Alcohol	1	6SS
Ajo y Ají	1	7SS
Zapallo	1	8SS
Romero	1	9SS
Arroz	1	10SS
Láminas para empaque	1	11SS
Suero de leche	1	12SS
Panela	2	13SS
Leche	1	14SS
Granos	1	15SS
Insumos orgánicos	2	16SS
Fertilizantes	1	17SS
Rábano	1	18SS
Vinagre	1	19SS
Camarón	4	20SS
Planta	1	21SS
Elaboración del abono	10	3
Elaboración materiales de fumigación	4	23SS
Preparación de suelo	1	
Poner abono	1	23
Sembrar la planta (en un solo bloque)	93	
Sistema de riego	0,42	26
Bajar el agobio (planta crezca recto)	0,08	28
Injertar tallo para dar color	0,08	29
Colocación de plástico especial en el injerto	1	29
Crecimiento de la planta	90	31
Corte de tallo de menor calidad	30	32SS
Fumigación y agua	0,08	32SS
Cosecha	1	

Colocar rosas juntas (20 a 30) y ponerlas en malla	0,03	34
Transporte sección postcosecha	0,01	36SS
Limpieza de impurezas	1	
Introducir tallo en suero de leche	0,25	37
Limpiar los botones con metabólicos y toronja	0,25	39SS
Transportar rosas a cuarto frío	0	40SS
Proceso de postcosecha	1	
Clasificación por color y tamaño	1	41
Preparación de ramos de flores de acuerdo al país de envío	1	43SS
Envío de ramos por banda transportadora	1	44SS
Verificación del tamaño	1	45SS
Transporte a mesa de control	1	46SS
Colocación del código de barras	1	47SS
Almacenamiento	1	
Empaque	0,13	48
Distribución	4	
Carga en el camión	0,02	50
Envío al aeropuerto	0,04	52SS
Trámite de aduana (Consolidación)	0,04	53SS
Envío al país de destino (Rusia)	4	54SS
Fin	0	55

