

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS

Plan de Investigación de fin de carrera titulado:

**“ANÁLISIS DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN DEL BRÓCOLI
DE UNA COMPAÑÍA PRODUCTORA DE VEGETALES
CONGELADOS EN LA CIUDAD DE QUITO Y SU IMPACTO EN
LA RENTABILIDAD DE LA COMPAÑÍA AÑO 2014”**

Realizado por:

ING. MARÍA GABRIELA LARA NARVÁEZ

Director del proyecto:

MSc. JUAN CARLOS VIERA

Como requisito para la obtención del título de:

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Quito, agosto de 2015

DECLARACION JURAMENTADA

Yo, MARÍA GABRIELA LARA NARVÁEZ, con cédula de identidad # 171849767-8, 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.

María Gabriela Lara Narváez

C.C.: 171849767-8

DECLARATORIA

El presente trabajo de investigación, titulado

“ANÁLISIS DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN DEL BRÓCOLI DE UNA COMPAÑÍA PRODUCTORA DE VEGETALES CONGELADOS EN LA CIUDAD DE QUITO Y SU IMPACTO EN LA RENTABILIDAD DE LA COMPAÑÍA AÑO 2014”

Realizado por:

ING. MARÍA GABRIELA LARA NARVÁEZ

como Requisito para la Obtención del Título de
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

ha Sido dirigido por el profesor

MSc. JUAN CARLOS VIERA

quien considera que constituye un trabajo original de su autor.

MSc. Juan Carlos Viera

DIRECTOR

LOS PROFESORES INFORMANTES

Los Profesores Informantes:

PROFESOR INFORMANTE 1

PROFESOR INFORMANTE 2

Después de revisar el trabajo presentado,
lo han calificado como apto para su defensa oral ante
el tribunal examinador

Profesor Informante 1

Profesor Informante 2

Quito, agosto de 2015

AGRADECIMIENTO

A mis padres, por todo el amor que me han brindado en el trayecto de mi vida y a mis hermanos por el apoyo incondicional que siempre he recibido de su parte.

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

FASE I	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1.1 Formulación del Problema	7
1.1.2 Sistematización del Problema	7
1.1.3 Objetivo General	8
1.1.4 Objetivos Específicos	8
1.1.5 Justificaciones	8
1.1.6 Identificación y Caracterización de Variables	9
1.1.7 Novedad y/o Innovación	9
1.2 EL MÉTODO	11
1.2.1 Nivel de Estudio	11
1.2.2 Modalidad de Investigación	11
1.2.3 Método	11
1.2.4 Población y Muestra	11
1.2.5 Operacionalización de Variables	12
1.2.6 Selección Instrumentos de Investigación	12
1.2.7 Validez y Confiabilidad de Instrumentos	13
1.3 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	13
1.3.1 Recursos Humanos	13
1.3.2 Recursos Técnicos y Materiales	13
1.3.3 Recursos Financieros	14
1.3.4 Cronograma de Trabajo	14

FASE II	15
2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	15
2.1.1 Marco Conceptual.....	15
2.1.2 Marco Teórico.....	16
2.1.3 Marco Referencial.....	22
2.1.4 Marco Legal	30
2.2 DIAGNÓSTICO.....	34
2.2.1 Ambiente Externo	34
2.2.1.1 Macro Entorno.....	34
2.2.2 Ambiente Interno	50
2.2.2.1 Micro Entorno	50
2.2.2.1.1 Cadena de Valor	54
2.2.2.1.2 Fuerzas Competitivas	55
2.3 INVESTIGACIÓN DE CAMPO	57
2.3.1 Elaboración de los Instrumentos de Investigación	57
2.3.2 Recolección de Datos.....	57
2.3.3 Procesamiento, Análisis e Interpretación.....	58
 FASE III	 74
3.1 RESUMEN DE OBSERVACIÓN	74
3.2 INDUCCIÓN	76
3.3 HIPÓTESIS.....	78
3.4 PROBAR LA HIPÓTESIS POR EXPERIMENTACIÓN.....	78
3.5 DEMOSTRACIÓN O REFUTACIÓN (ANTÍTESIS) DE LA HIPÓTESIS	81
3.6 EVALUACIÓN FINANCIERA	92
3.7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	94
3.8 BIBLIOGRAFÍA.....	97

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 COSTOS DE PRODUCCIÓN	5
TABLA 2 MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	12
TABLA 3 RECURSOS FINANCIEROS	14
TABLA 4 CRONOGRAMA DE TRABAJO	14
TABLA 5 CUADRO SUPERFICIE, PRODUCCIÓN Y RENDIMIENTOS PROVINCIALES 2012.....	26
TABLA 6 EXPORTACIONES BRÓCOLI ECUATORIANO 2010-2014.....	27
TABLA 7 EXPORTACIONES POR DESTINO BROCOLI CONGELADO AÑO 2014.....	28
TABLA 8 EXPORTACIONES POR DESTINO BROCOLI FRESCO AÑO 2014	28
TABLA 9 PRINCIPALES DESTINOS DE LAS EXPORTACIONES 2014	29
TABLA 10 TASA DE CRECIMIENTO BRÓCOLI CONGELADO 2010-2014.....	29
TABLA 11 TASA DE CRECIMIENTO BRÓCOLI FRESCO 2010-2014	30
TABLA 12 CARACTERÍSTICAS DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI	36
TABLA 13 ESTRUCTURA SECTORIAL DE LA PEA EN COTOPAXI.....	36
TABLA 14 INDICADORES DE MIGRACIÓN Y EMPLEO EN COTOPAXI.....	37
TABLA 15 MATRIZ PRODUCTIVA – PRIORIZACIÓN DE INDUSTRIAS	41
TABLA 16 INDICADORES DE DESARROLLO HUMANO EN COTOPAXI	45
TABLA 17 DOTACIÓN DE SERVICIOS BÁSICOS EN COTOPAXI.....	46
TABLA 18 NÚMERO DE TRABAJADORES Y DIRECTIVOS	51
TABLA 19 ESTRUCTURA DE COSTOS DE PROCESAMIENTO (AÑO 2014)	62
TABLA 20 SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN	63
TABLA 21 TIPO DE PRODUCTO Y PARTICIPACIÓN	66
TABLA 22 FORMAS DE PRESENTACIÓN DE BRÓCOLI.....	66
TABLA 23 RESULTADOS OBTENIDOS ENCUESTA PRODUCTORES	67
TABLA 24 CAPITAL SOCIAL DE COMPAÑÍA ANALIZADA AÑO 2014	78
TABLA 25 AUMENTO DE CAPITAL SOCIAL.....	78

TABLA 26 PORCENTAJE DE ACCIONES RESPECTO AL AUMENTO DE CAPITAL.....	79
TABLA 27 POLÍTICA DE PAGO DEL 25% DIVIDENDOS AÑOS 2015-2017	80
TABLA 28 PAGO DIVIDENDOS PROYECTADOS AÑOS 2015-2014.....	80
TABLA 29 ANÁLISIS HORIZONTAL Y VERTICAL DE BALANCE GENERAL.....	81
TABLA 30 ANÁLISIS HORIZONTAL Y VERTICAL DEL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	82
TABLA 31 INDICADORES FINANCIEROS	82
TABLA 32 PASIVO/PATRIMONIO COMPAÑÍA ANALIZADA 2011-2014.....	83
TABLA 33 PATRIMONIO TOTAL COMPAÑÍA ANALIZADA 2012-2014	84
TABLA 34 VENTAS POR PERIODO COMPAÑÍA ANALIZADA 2011-2014	85
TABLA 35 DESTINOS EXPORTACIÓN AÑOS 2010 -2014.....	87
TABLA 36 PRECIOS PROYECTADOS MATERIA PRIMA AÑOS 2015-2017 SIN ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN	88
TABLA 37 PROYECCIÓN PRESUPUESTARIA SIN IMPLEMENTACIÓN ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN PRODUCTORES.....	89
TABLA 38 PRECIOS PROYECTADOS MATERIA PRIMA AÑOS 2015-2017 CON ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN	90
TABLA 39 COSTOS LEGALES IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA	90
TABLA 40 PROYECCIÓN PRESUPUESTARIA CON IMPLEMENTACIÓN ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN PRODUCTORES.....	91
TABLA 41 RELACIÓN COSTO BENEFICIO AÑOS 2015-2017	92
TABLA 42 UTILIDAD / VENTAS AÑOS 2015-2017	93
TABLA 43 EVOLUCIÓN CAPITAL SOCIAL.....	93

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 PRODUCCIÓN MUNDIAL Y PRECIOS INTERNACIONALES 2000-2012	3
GRÁFICO 2 ESTRUCTURA DE COSTOS	4
GRÁFICO 3 ETAPAS PRODUCTIVAS DEL BRÓCOLI.....	6
GRÁFICO 4 ESTRUCTURA DE LA PRODUCCIÓN MUNDIAL 2012.....	23
GRÁFICO 5 ESTRUCTURA DE LAS EXPORTACIONES MUNDIALES 2012.....	23
GRÁFICO 6 PRODUCCIÓN NACIONAL Y PRECIOS NACIONALES.....	24
GRÁFICO 7 SUPERFICIE COSECHADA Y RENDIMIENTO 2012.....	25
GRÁFICO 8 PRECIOS NACIONALES DEL BRÓCOLI AÑO 2013	26
GRÁFICO 9 EXPORTACIONES BRÓCOLI ECUATORIANO (FRESCO Y CONGELADO) 2010-2014.....	27
GRÁFICO 10 IMAGEN PROVINCIA DE COTOPAXI.....	35
GRÁFICO 11 PRODUCTO INTERNO BRUTO.....	38
GRÁFICO 12 PRODUCTO INTERNO BRUTO PIB 2011-2014	39
GRÁFICO 13 PIB TASAS DE VARIACIÓN, PRECIOS CONSTANTES DE 2007, 2011.I – 2014.IV.....	40
GRÁFICO 14 CURVA DE LORENZ 2000-2013	43
GRÁFICO 15 CRÉDITO DEL SISTEMA FINANCIERO PÚBLICO 2013.....	44
GRÁFICO 16 TEMPERATURA PROMEDIO 2013	49
GRÁFICO 17 ORGANIGRAMA DE LA COMPAÑÍA	51
GRÁFICO 18 ANÁLISIS FODA	53
GRÁFICO 19 CADENA DE VALOR.....	54
GRÁFICO 20 ÁREA DE PRODUCCIÓN	59
GRÁFICO 21 RESUMEN PROCESO PRODUCTIVO	60
GRÁFICO 22 PORCENTAJE DE VENTAS	64
GRÁFICO 23 CANALES DE DISTRIBUCIÓN	65
GRÁFICO 24 TIPO DE PRODUCTO Y PARTICIPACIÓN	66

GRÁFICO 25 PREGUNTA UNO ¿ES USTED PROVEEDOR DE BRÓCOLI DE UNA COMPAÑÍA AGROINDUSTRIAL?	68
GRÁFICO 26 PREGUNTA DOS ¿EN SU CALIDAD DE PROVEEDOR, TIENE ALGÚN CONVENIO DE FIDELIZACIÓN CON LA COMPAÑÍA AGROINDUSTRIAL A LA QUE LE VENDE SU PRODUCTO?	68
GRÁFICO 27 PREGUNTA TRES ¿EL BRÓCOLI QUE PRODUCE, LE VENDE SIEMPRE A LA MISMA COMPAÑÍA AGROINDUSTRIAL?.....	69
GRÁFICO 28 ¿EL 100% DE SU PRODUCCIÓN MENSUAL, LE VENDE A UNA SOLA COMPAÑÍA AGROINDUSTRIAL?	70
GRÁFICO 29 PREGUNTA CINCO ¿A QUÉ EMPRESA LE VENDE SU PRODUCCIÓN DE BRÓCOLI?.....	70
GRÁFICO 30 PREGUNTA SEIS ¿SI LA COMPAÑÍA AGROINDUSTRIAL A LA QUE LE VENDE SU PRODUCTO, LE OFRECIERA ACCIONES DE ESA COMPAÑÍA Y RENDIMIENTO ANUAL POR ESAS ACCIONES, PARA FIDELIZAR LA VENTA DE SU PRODUCCIÓN SOLO CON ELLA, ESTARÍA INTERESADO EN ACEPTAR?	71
GRÁFICO 31 PREGUNTA SIETE ¿ESTARÍA DE ACUERDO, CON QUE LAS ACCIONES QUE LE OFRECE LA COMPAÑÍA SEAN CALCULADAS EN EL MISMO PORCENTAJE DE LA PRODUCCIÓN QUE USTED VENDE SU PRODUCTO?	72
GRÁFICO 32 ACTIVO (USD.) COMPAÑÍA ANALIZADA AÑOS 2011-2014	83
GRÁFICO 33 PASIVO/PATRIMONIO COMPAÑÍA ANALIZADA 2011-2014	84
GRÁFICO 34 PATRIMONIO TOTAL (USD.) COMPAÑÍA ANALIZADA 2012-2014	85
GRÁFICO 35 VENTAS (USD.) COMPAÑÍA ANALIZADA AÑOS 2011-2014.....	86
GRÁFICO 36 EVOLUCIÓN CAPITAL SOCIAL COMPAÑÍA ANALIZADA AÑOS 2011-2017.....	94

Análisis del proceso de producción del brócoli de una compañía productora de vegetales congelados en la ciudad de Quito y su impacto en la rentabilidad de la Compañía, Año 2014.

María Gabriela Lara Narváez

Ingeniera Comercial con mención en Finanzas Empresariales de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador

Resumen

Actualmente, el Ecuador figura entre los diez primeros países exportadores de brócoli congelado en el mundo y entre los tres primeros proveedores de la Unión Europea. La compañía analizada es la primera y más grande del Ecuador en exportar brócoli congelado en diversas presentaciones; opera dentro del segmento de la agroindustria, especializada en el cultivo y procesamiento de productos congelados bajo proceso IQF (Individual Quick Freezing), congelamiento rápido individual. En el año 2014, los productos procesados por la compañía analizada se vendieron a los mercados de Estados Unidos, Europa y Japón. En los mercados internacionales existe un exceso de demanda por el brócoli congelado ecuatoriano, por lo que el principal riesgo de la compañía analizada no es la falta de demanda del producto terminado, sino la capacidad de obtener materia prima para producir el brócoli congelado que es tan demandado en el exterior. El proceso de producción mantiene un esquema integrado de sus actividades de procesamiento y comercialización del brócoli, a través de sus compañías vinculadas; pero solamente el 36% de la materia prima (brócoli) que requiere la compañía para procesar el producto terminado (brócoli congelado), es abastecido en su totalidad por su compañía vinculada (Compañía Productora); el otro 64% de la materia prima que requiere la compañía, es proveído por productores independientes de haciendas destinadas al cultivo de brócoli que están ubicadas en la provincia de Cotopaxi, pero su producción no está bajo el control total de la compañía analizada, ni sus ventas 100% comprometidas con la misma. Por lo que, se busca crear una estrategia de fidelización basada en el aumento del capital social por parte del accionista mayoritario, y cesión de acciones a favor de los proveedores, convirtiéndolos en accionistas minoritarios de la compañía, generando así un espíritu de pertenencia que dé lugar a la optimización de la producción y mejoramiento de la rentabilidad.

Palabras clave: producción de brócoli, estrategia de fidelización, rentabilidad.

Analysis of broccoli production process in a company which produces frozen vegetables in the city of Quito, and it impacts on the profitability of the Company, Year 2014.

Maria Gabriela Lara Narváz

Commercial Engineer in Corporate Finances, Catholic University of Ecuador

Summary

Currently, Ecuador is in the top ten lists of frozen broccoli exporters in the world, and also it is one of the top three suppliers of the European Union. The company that has been analyzed is the first and largest exporter of frozen broccoli in Ecuador. They export in many presentations and packages. It is operating in the agribusiness segment, specializing in the cultivation and processing of frozen products under IQF (Individual Quick Freezing). In 2014, the company sold its products to markets in the United States, Europe and Japan. In international markets there are demand for the Ecuadorian's frozen broccoli. So the main risk of the analyzed company is the ability to obtain raw materials to produce the frozen broccoli which is so defendant abroad. The production process maintains an integrated processing and marketing of broccoli scheme, through its related companies. The 36% of the raw material (broccoli) that requires the main company to process the finished product (frozen broccoli) is supplied by its related company (Production Company). The other 64% of the raw material that requires the company is provided by independent producers farms which are located in the province of Cotopaxi. The main problem is that the most of the production is not under the full control of the exporter company. The main proposal of this investigation is to generate a loyalty strategy based on increasing the share capital by the majority shareholder, and to transfer shares to the main suppliers making them minority shareholders of the company, but this strategy will generate sense of belonging, and it can allow the optimization of the production and improving of the profitability.

Keywords: broccoli production, loyalty strategy, profitability.

FASE I

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (2015), sostiene que en el Ecuador se incentiva la producción de productos agrícolas, lo que representa un aumento en las exportaciones agroindustriales; el brócoli es una hortaliza muy apetecida en los mercados internacionales y entre los principales destinos de exportación se encuentran Estados Unidos, Japón y Alemania, convirtiéndose en el producto estrella de los productos no tradicionales ecuatorianos por su repunte en los últimos años.

El brócoli es una planta de la familia de las Brassicáceas, originaria del Mediterráneo y Asia Menor, se lo consume en fresco: en ensaladas, sopas, entre otras. El consumo de este producto se ha incrementado en los últimos años, principalmente por su gran cantidad de atributos nutritivos y anticancerígenos. Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, 2013, pág.1

El Centro de Información e Inteligencia Comercial CICO (2009), señala que el alto contenido de fibra es mencionado por los consumidores como uno de los atributos por los cuales prefieren el consumo de brócoli, posicionándolo junto con la zanahoria y otros tubérculos, dentro de los vegetales con mayores beneficios nutricionales para el consumidor.

El sector productor – exportador de brócoli en Ecuador ha tenido un importante crecimiento en los últimos años. La demanda del producto en varios países a nivel mundial ha ayudado a que este incremento vaya de la mano con el desarrollo tecnológico y comercial que ha posicionado la calidad de nuestro producto en el exterior. (Agroecuador, 2012, pág. 1)

Es importante considerar que el brócoli como producto agrícola de consumo masivo se rige principalmente por la oferta y la demanda, por lo que la tendencia del mercado en función a los precios es difícil de proyectar, ya que existen algunas variables que inciden directamente en

los mismos como por ejemplo las condiciones climáticas, la saturación de mercados, el incremento de costos tales como materia prima, mano de obra, transporte, entre otros.

El brócoli de Ecuador se produce principalmente en tres provincias de la Sierra: Cotopaxi; Pichincha e Imbabura, a una altura entre los 2.600 y 3.300 metros sobre el nivel del mar. Existen varias formas de exportación de brócoli que incluyen el fresco, refrigerado, congelado, IQF, que pueden ser producidos en forma tradicional u orgánica. Hay dos variedades de brócoli: el italiano (*Brassica Oleracea Itálica*) que es el más común, y el de la cabeza (*Brassica Oleracea*), muy similar a la coliflor. (PRO ECUADOR, 2014, “Acuerdo comercial”, párr. 1)

El cultivo de brócoli en el Ecuador no es un cultivo estacional, debido a que la temperatura es estable en el transcurso del año y permite lograr una producción continua con un rendimiento constante. El ciclo de la producción tiene una duración de tres meses aproximadamente, pero depende de la zona productiva y de la variedad, por lo que un cultivo continuo rendiría tres cosechas al año en promedio.

En el Ecuador somos el único país que logramos producir brócoli todo el año, lo que genera estabilidad tanto en volumen como en calidad. También somos los únicos que producimos este vegetal en alturas superiores a los 2.500 metros, lo que genera una ventaja muy importante, ya que la altura es una barrera natural para las plagas, por lo que se reduce el uso de pesticida a valores que son indetectables al momento de la cosecha, este cultivo de altura se realiza en la zona de la sierra ecuatoriana, ya que presenta las mejores características para la producción de este vegetal en el país, siendo las provincias de Pichincha, Tungurahua, Chimborazo y Cotopaxi las mayores productoras.

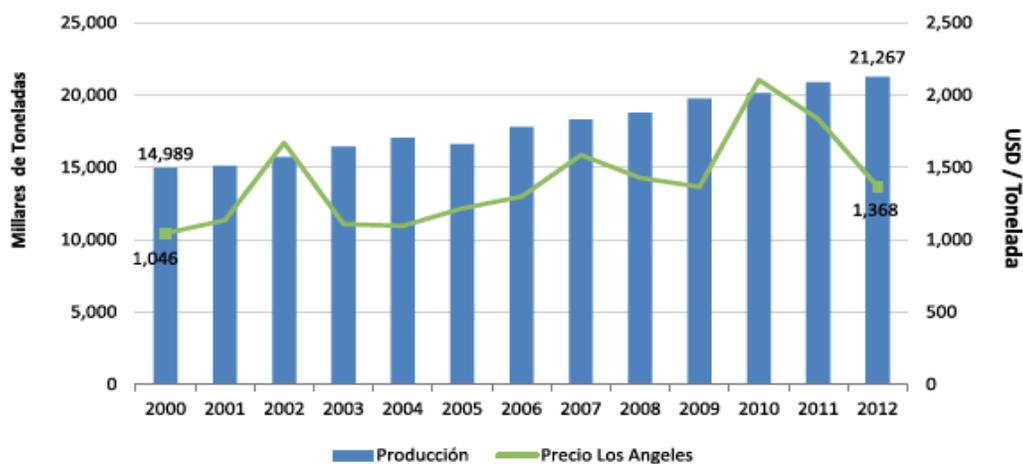
El cultivo toma 12 semanas, lográndose 3, 4 ciclos de producción al año, si bien el consumo de este vegetal es estable tanto en invierno como en verano, en los últimos tiempos se ha observado un incremento en el consumo a nivel mundial. (PRO ECUADOR, 2014, “El brócoli ecuatoriano gana mercado en Rusia”, párr. 1)

En su Boletín Situacional, el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (2013), señala que debido al incremento en la demanda mundial, la producción del brócoli, entre el año 2000 al 2012, registró un crecimiento del 41.88%, pasando de 14.989.000,00 toneladas producidas en el año 2000 a 21.266.789,00 toneladas en el 2012; mostrando así, una tendencia positiva en éste periodo de tiempo, con una tasa de crecimiento anual promedio de 2.99%.

Este aumento en la producción también está relacionado a una tendencia de crecimiento en los precios a nivel internacional. Así lo registró el precio del brócoli (no orgánico crowncut) en el mercado terminal de Los Ángeles, el cual tuvo un aumento de 30.81%, pasando de 1.046 USD/tm en el año 2000 a 1.368 USD/tm para el 2012, con una tasa de crecimiento promedio

anual de 5.20%. El precio mínimo se presentó en el 2000, el cual fue 1.046 USD/tm y el máximo en el año 2010, 2.105 USD/tm.

GRÁFICO 1 PRODUCCIÓN MUNDIAL Y PRECIOS INTERNACIONALES 2000-2012



Elaboración: SINAGAP
Fuente: FAOSTAt/USDA

En Ecuador la superficie cosechada de brócoli en el año 2012 alcanzó las 3.639 hectáreas, distribuidas en ocho provincias, con una producción total de 70.000 toneladas y un rendimiento de 19.24 tm/ha. Las provincias de Cotopaxi y Pichincha registran la mayor cantidad de superficie cosechada de brócoli, ocupando el 82.00% de la superficie total nacional. Cotopaxi es la provincia con mayor producción (51.350 toneladas) y con un rendimiento de 28.22 tm/ha.

Pichincha es la segunda provincia en importancia, con una producción de 11.791 toneladas y un rendimiento de 10.13 tm/ha. Las condiciones agroclimáticas de estas dos provincias son privilegiadas, puesto que favorecen para la producción de este cultivo, que en su gran mayoría está destinado para la exportación. El 18.00% restante de la superficie total cosechada a nivel nacional, está distribuido en seis provincias, que principalmente, destinan su producción al mercado local.

Análisis de proceso de producción del brócoli en el Ecuador

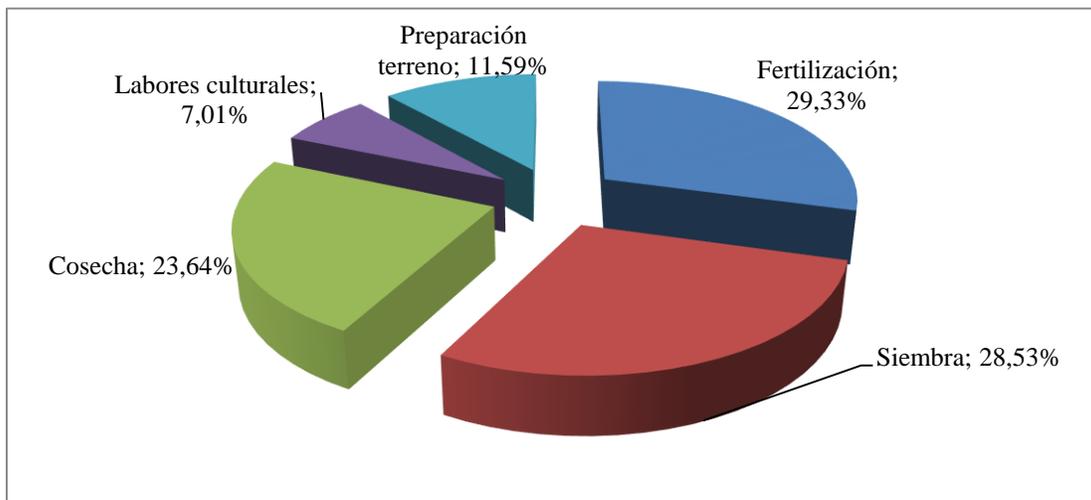
En su Boletín Situacional, el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (2013), señala que el costo total para producir una hectárea de brócoli en el año 2013 fue de USD.2.453,00. Este valor está relacionado con la utilización de un sistema tecnificado de

siembra, con variedades denominadas ‘legacy o avenger’, cuya densidad es de 54.000 plantas/hectárea.

El cultivar Legacy ha tenido un buen desarrollo en las regiones productoras de brócoli del Ecuador, y la razón principal es que se adapta con excelentes resultados a las zonas altas. Se caracteriza por tener un pella¹ bien formada que permite cortes de tallos relativamente cortos, con floretes (cabezas) de consistencia firme, de grano pequeño (lo que la hace más compacta), forma adecuada y un color verde – grisáceo. (Carrillo, 2011, pág.9).

En la estructura de costos, el 29,23% se lo dirige a la fertilización, ya que el cultivo requiere una gran cantidad de potasio, el 28,53% va destinado para la siembra (incluye los plantines y la mano de obra). El 23,64% se lo destina a la cosecha, el 7,01% se ocupa en las labores culturales y el 11,59% restante, está encaminado para la preparación del terreno, control de insectos y el control de enfermedades.

GRÁFICO 2 ESTRUCTURA DE COSTOS



Elaboración: Autora

Fuente: SINAGAP

El cultivo de brócoli demanda de una gran cantidad de mano de obra en varias actividades del proceso de producción, es así que el 26,90% del costo total es destinado a la mano de obra, ya que para la producción se requiere de 55 jornales por hectárea, siendo uno de los cultivos de mayor uso de mano de obra.

¹ La pella es de color verde oscuro, no está cubierta por hojas, es menor y está sobre un tallo floral más largo.

TABLA 1 COSTOS DE PRODUCCIÓN

ACTIVIDAD	PRODUCCIÓN
	COSTO (USD/ha)
Preparación del terreno	100,00
Siembra	700,00
Fertilización	717,00
Labores culturales	172,00
Control de insectos	92,50
Control de enfermedades	91,70
Cosecha	580,00
COSTO TOTAL	2.453,20
Rendimiento (tm/ha)	19,24
Costo por kg	0,13

Elaboración: Autora

Fuente: SINAGAP

Para el año 2013, en las provincias de Cotopaxi y Pichincha, donde se concentra la mayor producción del cultivo de brócoli con alta tecnificación en el Ecuador, las fases fenológicas² de este cultivo se encuentran distribuidas en todos los meses del año, debido al tipo de siembra escalonado necesaria para el cumplimiento periódico de las exportaciones. Este proceso productivo se desarrolla en un promedio de 12 a 14 semanas, dependiendo principalmente del clima y especialmente de la heliofanía (duración del brillo solar u horas de sol); pues de este factor depende que se alargue o se acorte el tiempo del cultivo.

La siembra o trasplante de plántulas son constantes y se realiza en cualquier mes del año. El período de crecimiento inicia en la tercera semana, después del trasplante. La aparición de pellas³ empieza en la quinta semana. El desarrollo y engrose se observa a partir de la novena semana hasta la semana de cosecha, que normalmente se encuentra entre la décima segunda y décima cuarta semana.

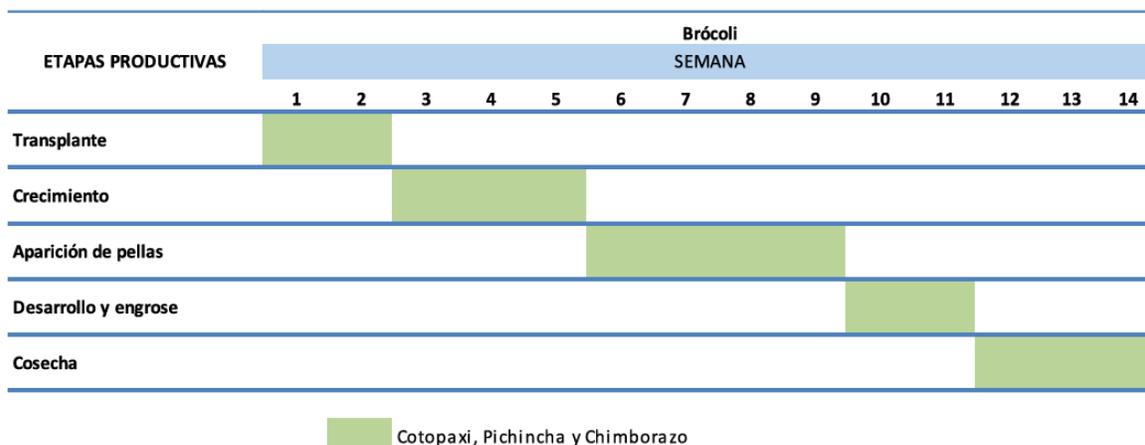
En el año 2013, los picos de cosecha registrados en Pichincha fueron en los meses de enero a marzo, mientras que en la provincia de Cotopaxi esto se dio entre agosto y octubre. En Imbabura y Chimborazo, la mayoría de la producción de brócoli se la destina para el mercado local y, en general, los productores utilizan un sistema de producción tradicional, debido a que las

² La fenología es la ciencia que estudia la relación entre los factores climáticos y los ciclos de los seres vivos.

³ Conjunto de los tallitos de la coliflor y otras plantas semejantes, antes de florecer.

fincas poseen un área pequeña y la tecnificación es mínima. En estas mismas provincias las etapas productivas, igualmente, se encuentran distribuidas en todos los meses del año y el ciclo del cultivo dura entre 12 y 14 semanas.

GRÁFICO 3 ETAPAS PRODUCTIVAS DEL BRÓCOLI



Elaboración y Fuente: SINAGAP / Direcciones Provinciales

La COMPAÑÍA PRODUCTORA DE VEGETALES CONGELADOS analizada en la presente investigación (en adelante Compañía Analizada), es la primera y más grande del Ecuador, su objeto es la producción y comercialización agropecuaria y forestal, especialmente de productos de exportación, tales como espárragos, arvejas, tomates, alcachofas y otros similares, ya sean de origen agrícola, pecuario o forestal. La agro industrialización de productos agrícolas, pecuarios, y/o forestales. El procesamiento de vegetales y frutas tropicales.

El domicilio principal de la Compañía Analizada es en la ciudad de Quito, parroquia Benalcázar, Av. Orellana 1349 y Av. Amazonas, Edificio Orellana 500, piso 8; y la planta de producción en Lasso, provincia de Cotopaxi, Vía Latacunga.

De la investigación previa realizada a la Compañía Analizada se determina que principal actividad es la exportación de brócoli congelado en diversas presentaciones y que opera dentro del segmento de la agroindustria, especializada en el cultivo y procesamiento de productos congelados bajo proceso IQF (Individual Quick Freezing), congelamiento rápido individual. Se dedica al procesamiento de brócoli congelado, tanto en bloque como individual, y brócoli fresco.

Adicionalmente, procesa otras variedades de crucíferas, como la coliflor, el romanesco, el kale, el zuquini, la espinaca, así como también dependiendo de la demanda del mercado la zanahoria. Vende de acuerdo a las especificaciones comerciales que precisan sus clientes directos y su comercializadora, con productos que tienen acogida en el mercado europeo, japonés y estadounidense.

Actualmente, Ecuador figura entre los diez primeros países exportadores de brócoli congelado en el mundo y entre los tres primeros proveedores de la Unión Europea, considerando que Japón es un mercado con un gran potencial de crecimiento.

Existe la tendencia de diversificar la dieta por parte de los consumidores, con el fin de mejorar su salud y estilo de vida. El gasto en frutas y vegetales representa el segundo rubro en la canasta familiar japonesa. Los japoneses buscan una combinación de calidad y buen precio, sin embargo, siempre priorizan la calidad al precio y jamás adquirirán un producto que les cause mala impresión. (Market Line, 2013, “Productos agrícolas en Japón”, párr. 7)

La presente investigación busca realizar un análisis de las etapas del proceso de producción, procesamiento y comercialización del brócoli en la compañía, para determinar los principales actores del proceso productivo y posteriormente realizar un análisis integral de los actores identificados para impulsar y promover una estrategia corporativa en pro del desarrollo, beneficio de la compañía y del crecimiento de su rentabilidad.

En el país se produce principalmente en tres provincias de la Sierra: Cotopaxi, Pichincha e Imbabura, a una altura entre los 2.600 y 3.300 metros sobre el nivel del mar. De acuerdo a los datos del III Censo Nacional Agropecuario, en el Ecuador existe una superficie sembrada de 3500 hectáreas aproximadamente. Existen varias formas de exportación de brócoli que incluyen el fresco, refrigerado, congelado, IQF, que pueden ser producidos en forma tradicional u orgánica.

Hay dos variedades de brócoli: el italiano (*Brassica Oleracea Itálica*) que es el más común; y, el de la cabeza (*Brassica Oleracea*), muy similar a la coliflor. Este cultivo también ha frenado la migración rural, se estima que genera alrededor de 5.000 empleos directos. (Agro Ecuador, 2012, pág. 1)

1.1.1 Formulación del Problema

¿Cuál es el proceso de producción del brócoli de la compañía productora de vegetales congelados en Quito, que impacta en la rentabilidad de la misma?

1.1.2 Sistematización del Problema

- ¿En qué entorno se desenvuelve la compañía productora de vegetales congelados?

- ¿Cuál es el proceso de producción, procesamiento y comercialización del brócoli en la compañía productora de vegetales congelados?
- ¿Cuál es la propuesta para fidelizar a los productores de brócoli con la compañía productora de vegetales congelados?
- ¿Cómo se puede determinar el impacto que tendría la implementación de una estrategia de fidelización para los productores de brócoli en la rentabilidad de la Compañía Analizada?

1.1.3 Objetivo General

Diseñar una estrategia de fidelización para los productores de brócoli, mediante la definición de una propuesta por parte de la Compañía Analizada para sus proveedores de materia prima con el propósito de lograr su retención y pertenencia con la compañía.

1.1.4 Objetivos Específicos

- Analizar el macro y micro entorno de la compañía productora de vegetales congelados, con el propósito de identificar las áreas de oportunidad, las debilidades y amenazas para definir una estrategia adecuada que permita fidelizar a los productores de brócoli.
- Analizar el proceso de producción, procesamiento y comercialización del brócoli de la compañía productora de vegetales congelados.
- Crear una estrategia de fidelización para los productores de brócoli con la Compañía Analizada.
- Analizar el costo – beneficio de la implementación de una estrategia de fidelización para los productores de brócoli en la Compañía Analizada.

1.1.5 Justificaciones

Justificación Teórica

La investigación servirá para conocer de mejor manera el entorno agroindustrial y exportador que se desarrolla actualmente en el país, partiendo del desenvolvimiento individual de la Compañía Analizada en éste sector, para lo cual será importante realizar un estudio y aplicación de las teorías y conceptos como los análisis FODA, 5 fuerzas competitivas de Porter, cadena de valor, entre otros; que permitan determinar cuáles son los procesos de producción, procesamiento y comercialización del brócoli que realiza la compañía productora de vegetales congelados que impactan en su rentabilidad; para luego definir la estrategia de fidelización con

los proveedores de materia prima con el propósito de lograr su retención y pertenencia con la Compañía Analizada.

A raíz de esa premisa se podrá estudiar los campos del sector agroindustrial de una forma adecuada, del cual forman parte las compañías agroindustriales que exportan sus productos a mercados internacionales y como resultado de éste análisis, se podrán establecer mejoras para éste sector, y para el país contribuyendo así para el desarrollo sostenible del medio ambiente.

Justificación Metodológica

Se utilizarán entrevistas y encuestas enfocadas a establecer los puntos claves de la variable independiente mediante una investigación inductiva – deductiva con el fin de identificar los procesos productivos y comerciales que maneja la empresa productora, procesadora y comercializadora de vegetales congelados destinados a la venta en mercados internacionales.

Justificación Práctica

Al determinar el costo y/o beneficio de la implementación de una estrategia de fidelización para los productores de brócoli de la Compañía Analizada, se podrá aportar con ésta información a la referida compañía, para que mantenga una mejor producción y comercialización del producto, aumentando así, su rentabilidad, su participación en el PIB nacional, crecimiento del sector y beneficios.

Justificación de Relevancia Social

La investigación busca vincular a los pequeños productores de brócoli a cadenas productivas de compañías agroindustriales, para mejorar así, tanto los ingresos de los productores independientes como los ingresos de las referidas compañías, en beneficio integral de los participantes del proceso productivo.

1.1.6 Identificación y Caracterización de Variables

Variable dependiente: Rentabilidad de la compañía productora de vegetales congelados.

Variable Independiente: Proceso de producción del brócoli de la compañía productora de vegetales congelados en la ciudad de Quito.

1.1.7 Novedad y/o Innovación

La Compañía Analizada en el presente estudio, es una empresa domiciliada en la ciudad de Quito, que mantiene su planta productiva en Latacunga, cuya finalidad es la producción de vegetales congelados para ser exportados; es una empresa líder en el Ecuador que ofrece al mercado internacional brócoli congelado de alta calidad; la compañía procesa y abastece

productos agrícolas para la industria alimenticia y para los consumidores finales de alimentos congelados solamente para el exterior.

El proceso de producción mantiene un esquema integrado de sus actividades de procesamiento y comercialización del brócoli, a través de sus compañías vinculadas; pero solamente el 36% de la materia prima (brócoli fresco) que requiere la compañía para procesar el producto terminado (brócoli congelado), es abastecido en su totalidad por su compañía vinculada (Compañía Productora); el otro 64% de la materia prima que requiere la compañía es generalmente proveído por 41 productores independientes de haciendas destinadas al cultivo de brócoli que están ubicadas en la provincia de Cotopaxi, pero que su producción no está bajo el control total de la compañía analizada, ni sus ventas 100% comprometidas con la misma.

De las 41 empresas que le proveen de materia prima a la Compañía Analizada, mediante un análisis de Pareto, se determinó que el 82% de esa materia prima es proveída por 5 compañías.

La Compañía Analizada busca fidelizar a las 5 compañías que le proveen el 52% de materia prima a la Compañía Analizada, mediante la implementación de una estrategia de fidelización que le permita ganar a las 2 partes de la negociación, tanto a los proveedores como a la Compañía; en tal sentido, la compañía se beneficiará debido a que no habrá desabastecimiento de materia prima y podrá trabajar con toda la capacidad de la planta productiva, beneficios que se reflejarán en la rentabilidad; y, por otro lado los proveedores tendrán una venta permanente de su producción y percibirán utilidades de la rentabilidad que obtenga la compañía.

Las 5 compañías productoras y proveedoras de brócoli fueron seleccionadas mediante un proceso de evaluación y calificación, considerando los siguientes criterios:

- Estratégico: imagen, calidad, reconocimientos, certificaciones.
- Financiero: capacidad financiera con el objeto de asegurar su permanencia y estabilidad.
- Técnico: instalaciones, equipos, procesos de inspección de calidad.
- Comercial: precios, ubicación geográfica, garantías, servicio.

Mediante la presente investigación se busca estructurar una propuesta que fidelice a las 5 compañías proveedores de materia prima, mediante un aumento de capital social realizado por parte del accionista mayoritario, y posteriormente concediendo acciones preferidas a favor de los proveedores, convirtiéndolos en accionistas minoritarios de la compañía, con la intención de generar un espíritu de pertenencia que dé lugar a la optimización de la producción, incremento de las ventas y aumento en la rentabilidad de la compañía.

1.2 EL MÉTODO

1.2.1. Nivel de Estudio

Descriptivo: Se aplicará una encuesta a los gerentes de 5 compañías productoras de brócoli que tienen su planta de producción en Latacunga, provincia de Cotopaxi del Ecuador, y que le proveen del 52% de la materia prima a la Compañía Analizada, para determinar su aceptación con respecto a la implementación de la estrategia de fidelización.

Exploratorio: Se aplicará una entrevista a los funcionarios concedores del proceso de producción y la situación financiera de la Compañía Analizada; adicionalmente se realizarán entrevistas a los gerentes de las 5 compañías productoras de brócoli fresco que le proveen del 52% de materia prima a la Compañía Analizada.

1.2.2 Modalidad de Investigación

De campo: Los datos referentes al proceso productivo y a la situación financiera de la Compañía Analizada, serán levantados en las instalaciones de la misma, y la obtención de la información respecto a la aceptación de la propuesta de fidelización de las 5 compañías proveedoras de materia prima, será conseguida en las instalaciones de las referidas compañías.

1.2.3 Método

Inductivo-Deductivo: Al analizar el proceso de producción, procesamiento y comercialización del brócoli de la compañía productora de vegetales congelados, se podrá inferir quien es el actor principal en el proceso productivo y su impacto en la rentabilidad de la compañía.

1.2.4 Población y Muestra

Población: Basándose en los datos proporcionados por la Compañía Analizada, la población está conformada por 41 empresas productoras independientes destinadas al cultivo de brócoli, con plantas productivas ubicadas en Latacunga, provincia de Cotopaxi del Ecuador, que actualmente le proveen el 64% de materia prima a la Compañía Analizada.

Muestra: De las 41 empresas que le proveen de materia prima a la Compañía Analizada, mediante un análisis de Pareto, se determinó que el 82% de la materia prima es proveída por 5 compañías.

Es decir, las 5 compañías le proveen del 52% de materia prima a la Compañía Analizada, adicionalmente fueron seleccionadas mediante un proceso de evaluación y calificación, bajo los siguientes criterios:

- Estratégico: imagen, calidad, reconocimientos, certificaciones.
- Financiero: capacidad financiera con el objeto de asegurar su permanencia y estabilidad.
- Técnico: instalaciones, equipos, procesos de inspección de calidad.
- Comercial: precios, ubicación geográfica, garantías, servicio.

1.2.5 Operacionalización de Variables

TABLA 2 MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas e Instrumentos
El proceso de producción de brócoli influye en la rentabilidad de compañías productoras de vegetales congelados	Proceso de producción del brócoli	% de rendimiento de floretes cortados por tipo de producto (mes actual / mes anterior)	¿Cuál es el proceso de recepción y calificación de la materia prima, producción del brócoli congelado y exportación del producto terminado?	Entrevista focalizada a expertos en procesos de producción del brócoli congelado.
		# de acuerdos firmados con clientes (proyectados / real)		
		# de contenedores enviados por mes (proyectados / real)		
	Rentabilidad de la compañía	ROE: Utilidad Neta / Patrimonio	¿Cuál es el impacto que tiene la fidelización de los productores de brócoli al convertirse en accionistas de la compañía en la rentabilidad de la misma?	Cuestionario estructurado a productores de brócoli de la muestra calculada en la zona de investigación.
		ROA: Utilidad neta/Total Activos		
		Prueba ácida de liquidez: (activo corriente - inventarios /pasivo corriente)		

Elaboración: Autora

1.2.6 Selección Instrumentos de Investigación

1.2.6.1 Observación: Se realizó una visita de campo a la Compañía Analizada para conocer el proceso de producción, procesamiento y comercialización de brócoli.

1.2.6.2 Encuestas: Se aplicaron encuestas telefónicas a los gerentes de 5 empresas productoras de brócoli que le proveen el 52% de materia prima a la Compañía Analizada, para su proceso de producción.

1.2.6.3 Entrevistas

1.2.6.3.1 Funcionarios de la Compañía Analizada

Se realizaron entrevistas en el segundo trimestre del año 2015 en las instalaciones de la Compañía Analizada, a los siguientes funcionarios (Expertos en el tema): Sra. Alicia García - Gerente Financiera, Sr. Pedro Aldana - Gerente de Adquisiciones y Sr. Sergio Mosquera - Gerente de Control de Procesos, para conocer el proceso de producción, procesamiento y comercialización de brócoli en la Compañía Analizada.

1.2.6.3.2 Funcionarios de las 5 Compañías Proveedoras de materia prima

Una vez obtenidos los resultados de las encuestas efectuadas, se realizaron entrevistas a los gerentes de las 5 compañías proveedoras de materia prima, en el tercer trimestre del año 2015, para conocer con mayor profundidad la opinión respecto a la implementación de la estrategia de fidelización mediante la entrega de acciones preferidas de la Compañía Analizada a favor de cada una de las empresas proveedoras.

1.2.7 Validez y Confiabilidad de Instrumentos

Al acceder a información directamente proporcionada por los expertos de tema en la Compañía Analizada y por las 5 empresas productoras de brócoli seleccionadas, no es preciso realizar pruebas piloto.

1.3 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

1.3.1 Recursos Humanos

Para la elaboración de la presente investigación se necesitará contar con el siguiente personal:

DIRECTO:

- Un investigador principal (Ing. María Gabriela Lara)
- Un Director de Tesis (MSc. Juan Carlos Viera)

1.3.2 Recursos Técnicos y Materiales

Los recursos técnicos y materiales que se utilizarán en la presente investigación son los siguientes:

- Paquete Microsoft Office
- Un computador portátil

- Materiales de oficina (resmas de papel bond, esferos, marcadores, entre otros).

1.3.3 Recursos Financieros

Para llevar a cabo la presente investigación se necesitará incurrir en los siguientes gastos:

TABLA 3 RECURSOS FINANCIEROS

- Un computador portátil	USD \$ 1.200,00
- Materiales de oficina	USD \$ 60,00
- Derechos de Grado	USD \$ 2.050,00
- Gastos de movilización	USD \$ 100,00
- Gasto de empastado	USD \$ 60,00
TOTAL PRESUPUESTADO	USD \$ 3.470,00

Elaborado: Autora

1.3.4 Cronograma de Trabajo

TABLA 4 CRONOGRAMA DE TRABAJO

CRONOGRAMA	15/05/2015	29/05/2015	12/06/2015	26/06/2015	10/07/2015	24/07/2015	01/09/2015
I FASE PROBLEMA DEL PROBLEMA							
1. Planteamiento del problema							
2. El Método							
3. Aspectos Administrativos							
Revisión de la FASE I							
II FASE FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA							
1. Fundamentación teórica							
2. Diagnóstico							
3. Investigación de campo							
Revisión de la FASE II							
III FASE VALIDACIÓN DEL PROYECTO							
1. Resumen de la observación							
2. Inducción							
3. Hipótesis							
4. Probar la Hipótesis por experimentación							
5. Demostración o refutación de la hipótesis							
6. Evaluación financiera							
7. Conclusiones y recomendaciones							
8. Bibliografía							
9. Anexos							
Revisión de la FASE III							
Presentación del Proyecto Integrador para revisión Director							
Correcciones correspondientes							
Defensa de proyecto integrador							

Elaboración: Autora

FASE II

2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y DIAGNÓSTICO

2.1.1 Marco Conceptual

- **Producción:** Es la actividad de utilizar los procesos, máquinas y herramientas y de realizar las correspondientes operaciones mentales y manuales con el fin de obtener unos productos a partir de las materias y componentes básicos. (Juran, Grina y Bringham, 2005, pág.267)
- **Rentabilidad:** La rentabilidad es el beneficio renta expresado en términos relativos o porcentuales respecto a alguna otra magnitud económica como el capital total invertido o los fondos propios. Frente a los conceptos de renta o beneficio que se expresan en términos absolutos, esto es, en unidades monetarias, el de rentabilidad se expresa en términos porcentuales. Se puede diferenciar entre rentabilidad económica y rentabilidad financiera. (Fernández, 2015, “Rentabilidad”, párr.1)
- **Proceso:** Es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico. Los procesos son mecanismos de comportamiento que diseñan los hombres para mejorar la productividad de algo, para establecer un orden o eliminar algún tipo de problema. El concepto puede emplearse en una amplia variedad de contextos, como por ejemplo en el ámbito jurídico, en el de la informática o en el de la empresa. Es importante en este sentido hacer hincapié que los procesos son ante todo procedimientos diseñados para servicio del hombre en alguna medida, como una forma determinada de accionar. (Definición, “Definición de Proceso”, párr.1)
- **Cadena de Valor:** Explora la configuración y la vinculación entre las distintas actividades que forman una cadena: desde las materias primas, a través del procesamiento, fabricación, empaquetado, distribución, venta minorista y atención al

cliente, hasta llegar al consumidor final. Se lo emplea para optimizar la asignación de recursos. (Almeida, 2012, “Plan Estratégico”, párr.20)

- **Capacidad Instalada:** Es el potencial de producción o volumen máximo de producción que una empresa en particular, unidad, departamento o sección, puede lograr durante un período de tiempo determinado, teniendo en cuenta todos los recursos que tienen disponibles, sea los equipos de producción, instalaciones, recursos humanos, tecnología, experiencia/conocimientos, etc. Es importante señalar que el hecho de estar cerca de la capacidad instalada no significa necesariamente que todos los recursos están cerca de su capacidad máxima. El concepto de capacidad instalada también se utiliza frecuentemente en economía para describir todo un sector de actividad o una región entera. Cuando el volumen de la producción es inferior a la capacidad instalada, se dice que existe un desempleo de factores. A medida que el volumen de producción se acerca a la capacidad instalada, se dice que hay pleno empleo. (Ciencias Económicas y Comerciales, 2015, “Concepto de capacidad instalada”, párr. 3)
- **Método del Incremento Porcentual:** Este método consiste en determinar el porcentaje de las ventas en base las variaciones de los distintos períodos, con respecto al anterior. Como cualquier otro método, debe ser ajustado en caso de que existan factores que cambien las condiciones y situaciones, tanto económicas, políticas, de mercado, capacidad, tanto externas como internas. (Solo Contabilidad, 2015, “Métodos de cálculo para el pronóstico de ventas”, párr.15)

2.1.2 Marco Teórico

La presente investigación busca analizar el desenvolvimiento de los actores que intervienen en los sectores productivo y exportador del brócoli ecuatoriano y las mejoras que se pueden implementar en el campo, para esto, es necesario realizar un análisis de los factores internos y externos en donde se desarrolla la compañía:

- **Análisis del Entorno Externo**

Dada la situación política y económica que atraviesa el país, es oportuno hacer un análisis profundo de ciertas variables que afectan a algunos de los sectores productivos. El sector productivo y exportador de brócoli, acerca del cual se lleva a cabo el presente estudio, se ha visto afectado últimamente por aspectos de país que tienen incidencia directa en el campo agroindustrial, razón por la cual se hace imprescindible que para iniciar con el análisis

de la situación actual de la compañía, se tenga claro cuáles son aquellas variables externas e internas que pueden afectar directa o indirectamente a la operación de la misma.

En su texto, Fred David (2003) propone que antes de definir objetivos y establecer estrategias, es necesario analizar previamente la situación de la empresa, para lo cual sugiere entre otros examinar el entorno político, económico, social y tecnológico, que será una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive del mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de la compañía.

José Ramón Gallardo Hernández (2012), en su texto, Administración Estratégica, señala que el objetivo del análisis del entorno externo consiste en identificar oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización. Las amenazas y las oportunidades están en gran medida, fuera de control de una organización cualquiera, de ahí el término “externas”.

El citado autor expone que la organización debe hacer un seguimiento de las fuerzas clave del marco nacional e internacional (demográficas, económicas, tecnológicas, político – legales, socioculturales) que puedan afectar su negocio; y examinar tres ambientes interrelacionados: el inmediato, o de la industria (donde opera la organización), el ambiente nacional y el marco internacional.

- **Cinco Fuerzas de Porter**

Una vez conocido el macro ambiente en el que se desarrolla la compañía, se debe analizar el sector interno en el cual se desenvuelve la misma, ya que su éxito se verá enmarcado en la manera en como compite dentro de su ámbito productivo. Con el propósito de hacer un estudio del sector agroindustrial y específicamente del sector de producción y exportación de brócoli del país, es importante considerar la mayor parte de aspectos posibles dentro de los cuales se desenvolverá la empresa; en este caso, se observa que la herramienta que aportaría más elementos de análisis es la que el autor Michael Porter nombra como Las 5 Fuerzas Competitivas, de la cual, Philip Kotler (2006), afirma que las mismas determinan el atractivo intrínseco a largo plazo de un mercado o segmento de mercado.

Esta herramienta permite elaborar un análisis exhaustivo de cinco elementos esenciales como son: la competencia y su rivalidad, las barreras de entrada, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores y la posibilidad de que existan productos sustitutos.

- **Análisis FODA**

Una vez que se dispone del resultado de un análisis de factores externos que podrán tener incidencia en la operación de la empresa, es necesario complementarlo con un análisis de los factores internos que incidirán en el desarrollo de la misma, para lo cual se puede emplear el análisis FODA, que según señala el autor Ricky W. Griffin es una herramienta que se utiliza para comprender la situación actual de una empresa u organización.

Thompson (1998), establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas

José Ramón Gallardo Hernández (2012), en su texto, Administración Estratégica, expone que una de las creencias más extendidas en el ámbito empresarial es que la matriz FODA (acrónimo de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas) se realiza a partir de una lluvia de ideas, sin embargo esto no es así. El autor, defiende que la matriz FODA es el resultado de una síntesis de los análisis de entorno interno y externo de la organización. Esta síntesis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual éste se desenvuelve.

- **Estrategias dirigidas a clientes y proveedores**

Ya conocido el macro y micro entorno en el que se desenvuelve la compañía, será preciso establecer una estrategia de fidelización con los proveedores de brócoli, para lo cual se considerará la teoría planteada por el autor Michael E. Porter, respecto a la estrategia dirigida a clientes y proveedores; de éste modo, se definirá cual es el esquema planteado por el autor y se analizará cual es la alternativa más viable para desarrollar una estrategia de fidelización con los productores de brócoli para que provean de materia prima a la Compañía Analizada.

El autor Michael E. Porter, en su libro Estrategia Competitiva, Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia, establece que los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes de una industria, si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen. De ese modo, los proveedores reducirían drásticamente la rentabilidad en una industria incapaz de recuperar los incrementos de costos con sus precios.

De las condiciones que el autor expone, para que un grupo de proveedores sea exitoso, debe cumplir lo siguiente:

- *El grupo está dominado por pocas compañías y muestra mayor concentración que la industria a la que le vende.* Los proveedores que venden a clientes más fragmentados casi siempre influirán profundamente en los precios, en la calidad y en las condiciones de la transacción.
- *El grupo de proveedores no está obligado a competir con otros productos sustitutos para venderle a la industria.* Se controla el poder de proveedores aún más grandes y poderosos, si compiten con sustitutos.
- *La industria no es un cliente importante para el grupo de proveedores.* Cuando los proveedores venden a varias industrias y una de ellas no representa una proporción importante de las ventas, estarán mucho más propensos a ejercer el poder. Si la industria es un cliente importante, la prosperidad de los proveedores estará estrechamente vinculada a ella y querrá protegerla con precios razonables y asistiéndola en sus actividades, entre ellas la investigación y desarrollo.
- *El producto de los proveedores es un insumo importante para el negocio del comprador.* El insumo contribuye al éxito del proceso de manufactura o la calidad del producto del cliente. Aumenta así el poder de los proveedores. Esto sucede especialmente cuando el insumo no puede almacenarse, de modo que el comprador no puede acumular existencias.

El autor, José Ramón Gallardo Hernández (2012), en su texto, Administración Estratégica, con respecto a los clientes, proveedores y otros grupos de interés, señala que en toda estrategia empresarial, conocer al cliente permite entender el poder negociador que tiene la empresa para tomar decisiones y las medidas correspondientes para reducir impactos negativos en la organización; asimismo, los proveedores representan una fuerte influencia en el funcionamiento de la empresa, por lo que es importante también estudiar su poder negociador:

Un proveedor tiene alto poder de negociación cuando:

- Domina el mercado del producto o servicio que ofrece.
- La industria no tiene productos sustitutos satisfactorios.
- La empresa no es un cliente importante.

- Los bienes que provee son cruciales para el éxito de la empresa.

- **Planes de entrega de acciones a los empleados**

Si bien es cierto, la presente investigación busca analizar el impacto en la rentabilidad que tiene la implementación de una estrategia que permita fidelizar a los proveedores de materia prima a la Compañía Analizada, mediante el aumento de capital social proporcionado por su accionista mayoritario para la emisión de acciones preferidas a favor de los proveedores de materia prima, es preciso analizar lo citado por Stephen Robbins (1998), con referencia a los planes de entrega de acciones a los empleados (PEAE), que expone en su libro Fundamentos de Comportamiento, que señala que éstos planes forman parte de los sistemas establecidos de compensación de las compañías y por medio de los cuales los empleados adquieren acciones como parte de sus beneficios; es decir, se crea un fondo accionario para los trabajadores, y la compañía contribuye con acciones o bien con el dinero para comprarlas y adjudicarlas a los empleados. Éstos son los dueños, pero habitualmente no pueden tomar posesión física de sus participaciones, ni venderlas mientras trabajen para la empresa. La investigación sobre los planes de entrega de acciones a los empleados, indica que aumentan la satisfacción de los mismos, además, a menudo dan lugar a un mayor desempeño laboral.

- **Análisis a los estados financieros**

El Econ. Rodrigo Sáenz (2007), en su texto Manual de Gestión Financiera; señala que el análisis a los estados financieros que emiten las empresas se refiere a la evaluación que hacen grupos interesados tanto del desempeño financiero como de los resultados logrados por las empresas a través de la interpretación de los datos e información contenida en los Estados Financieros Básicos, que con regularidad elaboran y entregan las empresas al público, a los intermediarios financieros y a las autoridades de control. Dicha evaluación comprende no sólo su desempeño pasado, sino también el presente y las perspectivas futuras.

En la práctica, para evaluar el desempeño financiero y operativo de un negocio, se utilizan diversas técnicas, entre las cuales se pueden citar las siguientes:

- El Análisis Financiero Vertical o Estático
- El Análisis Financiero Horizontal o Dinámico, y
- La evaluación del desempeño empresarial global mediante el cálculo y la interpretación de los denominados Índices o Indicadores Financieros.

El análisis vertical de los Estados Financieros es una de las técnicas más simples. Se la considera una evaluación estática, puesto que analiza los cambios financieros y económicos ocurridos en las cuentas a través del tiempo, ya que se aplica a los estados financieros de un solo ejercicio, re-expresados en una base porcentual o común, con lo cual el análisis de la información financiera es más fácil y directo.

Este análisis se utiliza para evaluar la estructura de la inversión de una empresa así como para calificar las fuentes de financiamiento elegidas o pasivos, revelando la importancia relativa de los accionistas y de los distintos tipos de acreedores en el financiamiento del activo total. También se utiliza para analizar la estructura de los ingresos y costos.

El análisis horizontal se interesa por los cambios absolutos (USD.) y relativos (%) producidos en las cuentas y grupos de las cuentas de los Estados Financieros de una empresa, entre uno o más períodos consecutivos. Con este fin, utiliza Estados Financieros de varios períodos y por lo mismo es un análisis eminentemente dinámico.

En otras palabras, con este tipo de análisis es posible establecer las tendencias temporales históricas de cada una de las cuentas de los Estados Financieros y deducir si la evolución de la empresa ha sido satisfactoria. Adicionalmente, también permite evaluar su posible evolución futura.

Los Índices o Razones Financieras sirven para evaluar el desempeño pasado, presente e inclusive futuro de una empresa. Mediante éste análisis es posible detectar tendencias desfavorables en determinadas áreas de desempeño empresarial e introducir los correctivos necesarios mediante la profundización del análisis de las referidas áreas. Si bien hay otras formas de hacer evaluaciones de una empresa, el análisis de los índices financieros es la más generalizada y accesible por el tipo de información que utiliza.

El cálculo de las razones o índices financieros se hace tomando como base los datos que están contenidos en los Estados Financieros que en forma regular emiten las compañías, estos son: Balance General y Estado de Pérdidas y Ganancias de uno o varios períodos. Siempre debe procurarse la utilización de Estados Financieros correspondientes a por lo menos dos fechas o períodos consecutivos. Los índices financieros se calculan relacionando, por división, una o más cuentas de los estados financieros básicos con otra u otras que se utilizan como base de comparación.

Los índices financieros se dividen en cinco grupos básicos que miden y evalúan:

- La liquidez de la empresa (solventía)
- La actividad (eficiencia)
- El grado de endeudamiento (apalancamiento)
- La capacidad de pago
- La rentabilidad (productividad)

Los tres primeros grupos de índices se basan en el Balance General y los dos restantes en el Estado de Pérdidas y Ganancias.

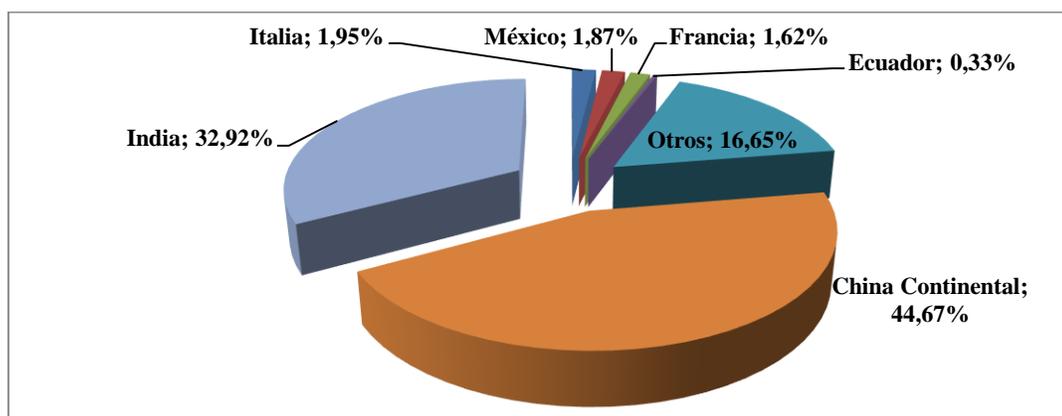
2.1.3 Marco Referencial

Para efecto del presente estudio, se realizó un análisis del sector productor, agroindustrial y exportador del brócoli ecuatoriano, mediante el análisis de la información obtenida de entidades como el Ministerio Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones y el Ministerio de Comercio Exterior, Censo Nacional Agropecuario, entre otros.

Producción Mundial de Brócoli

El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (2013), señala que en el año 2012, la producción mundial de brócoli fue 21.266.789,00 toneladas. El 77.59% de ésta se concentró en dos países de Asia: China Continental con 9.5 millones de toneladas y la India con 7 millones de toneladas, que destinaron la mayoría de su producción para el consumo interno. Países como Italia, México y Francia produjeron en conjunto, alrededor de 1.15 millones de toneladas a nivel mundial. Mientras que, Ecuador produjo 70 mil toneladas y las restantes 3.54 millones de toneladas, fueron producidas por 88 países.

GRÁFICO 4 ESTRUCTURA DE LA PRODUCCIÓN MUNDIAL 2012

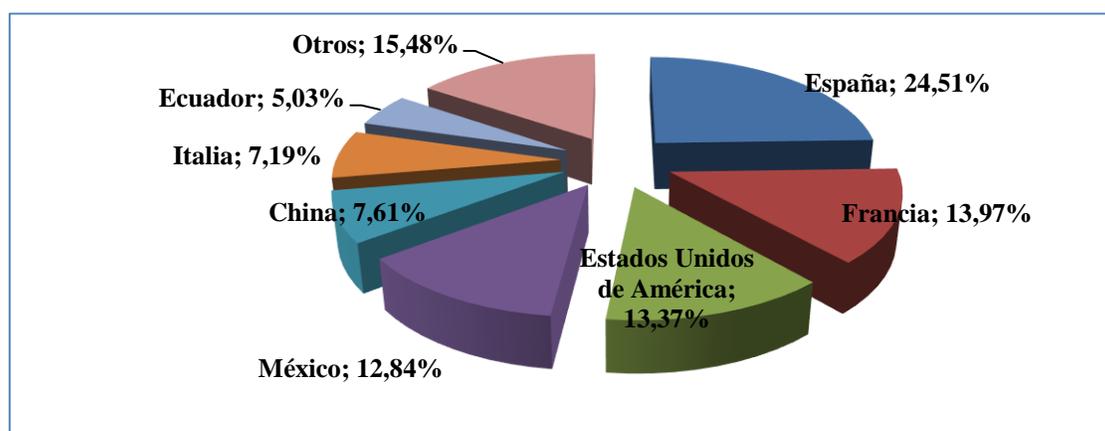


Elaboración: Autora

Fuente: FAOSTAT / SINAGAP

Según la partida arancelaria No. 0704100000 (brócoli fresco), las exportaciones mundiales del brócoli en el año 2012 fueron 1.121.184,00 toneladas. Los principales países exportadores de este producto fueron: España con aproximadamente 275 mil toneladas (el 61.06% lo exportó a Reino Unido, Francia y los Países Bajos), seguido de Francia con alrededor de 157 mil toneladas (que vendió el 67.11% a Alemania, Países Bajos y Reino Unido), Estados Unidos con 150 mil toneladas (el 89.65% del producto lo exportó a Canadá y Japón). Ecuador exportó 56 mil toneladas, siendo el séptimo país exportador a nivel mundial; el 72.96% de estas tuvieron como destino Estados Unidos, Japón y Alemania.

GRÁFICO 5 ESTRUCTURA DE LAS EXPORTACIONES MUNDIALES 2012



Elaborado: Autora

Fuente: TRADEMAP / SINAGAP

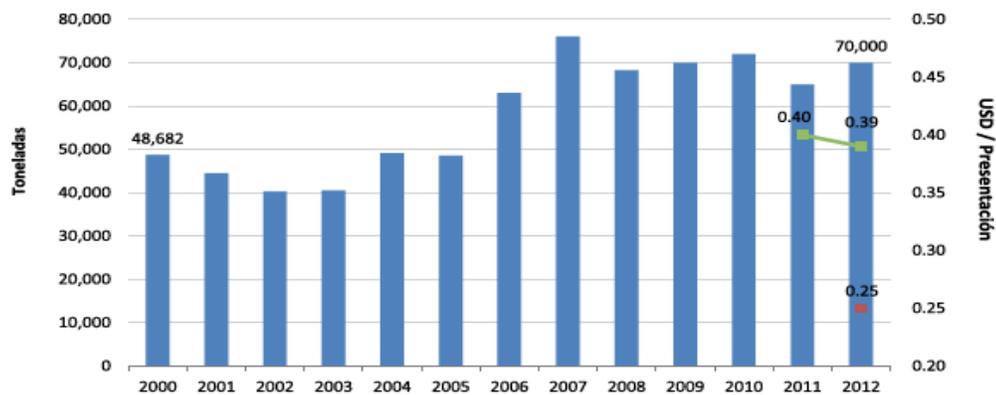
España con un 24,51% y Francia con el 13,97% son los países que poseen el mayor porcentaje de producción exportable a nivel mundial. El principal competidor para Ecuador, en la Unión Europea, es España y en América Latina es México.

Producción Nacional de Brócoli

En su Boletín Situacional, el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (2013), señala que entre los años 2000 al 2012, la producción nacional de brócoli en el Ecuador aumentó en un 43.79%, esto se debe principalmente a la creciente demanda de este producto y al incremento en los precios a nivel internacional. En el año 2000 se produjeron 48.682 toneladas y para el 2012 se incrementó a 70.000 toneladas, registrando una tasa de crecimiento promedio anual de 3.85%.

Con relación al precio del brócoli a nivel de productor en el año 2012 se ubicó en 0.25 USD/kg; mientras que, el precio mayorista al 2012 fue 0.39 USD/unidad (2 libras), observándose una disminución de 2.50% con respecto al 2011 (0.40 USD/unidad), debido principalmente a la tendencia a la baja de los precios a nivel internacional.

GRÁFICO 6 PRODUCCIÓN NACIONAL Y PRECIOS NACIONALES

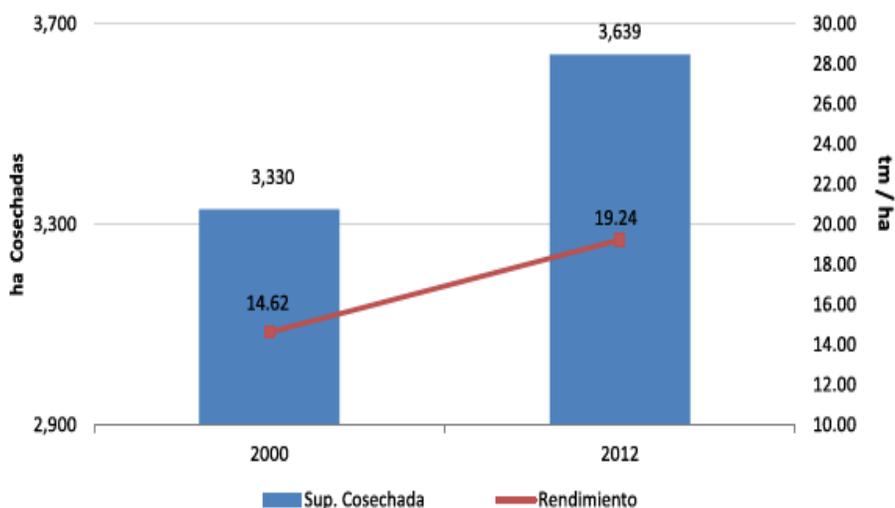


Elaboración: SINAGAP

Fuente: ESPAC/FAO/SINAGAP

Desde el año 2000 al 2012, la evolución de la superficie cosechada de brócoli en Ecuador ha tenido un incremento de 9.27%; pasando de 3.330 hectáreas en el año 2000 a 3.639 hectáreas en el 2012.

GRÁFICO 7 SUPERFICIE COSECHADA Y RENDIMIENTO 2012



Elaboración: SINAGAP

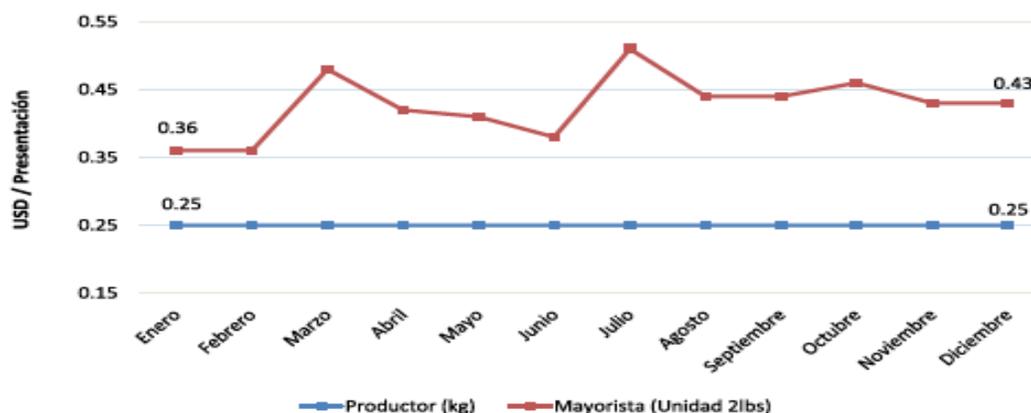
Fuente: III CENSO NACIONAL AGROPECUARIO/APROFEL/SINAGAP

El incremento de la producción de brócoli está directamente relacionado al aumento del rendimiento; para el año 2000, el rendimiento fue de 14.62 tm/ha, mientras que en el año 2012 el rendimiento fue de 19.24 tm/ha, debido principalmente a la implementación de variedades e híbridos mejor adaptados a las zonas de producción y con mayor potencial de rendimiento, lo que ha permitido incrementar la producción nacional.

Precios Productor y Mayorista

En el año 2013, los precios a nivel de productor registraron una tendencia estable; debido a que el precio promedio se encontró en 0.25 USD/kg. En relación al precio al mayorista para el mes de enero, fue de 0.36 USD/unidad (2 libras), llegando a su precio máximo en el mes de julio con 0.51 USD/unidad (2 libras), finalmente, para el mes de diciembre, se situó en 0.43 USD/unidad (2 libras).

GRÁFICO 8 PRECIOS NACIONALES DEL BRÓCOLI AÑO 2013



Elaboración y Fuente: SINAGAP / USDA

TABLA 5 CUADRO SUPERFICIE, PRODUCCIÓN Y RENDIMIENTOS PROVINCIALES 2012

PROVINCIA	Superficie cosechada (ha)	Producción (t m)	Rendimiento (tm/ha)
Total Nacional	3,639	70,000	19,24
Cotopaxi	1,819	51,350	28,23
Pichincha	1,164	11,791	10,13
Imbabura	364	4,080	11,21
Chimborazo	182	2,018	11,09
Otras	109	760	-

Elaborado: Autora

Fuente: SINAGAP / APROFEL / Datos estimados por el MAGAP/CGSIN

Exportación ecuatoriana de brócoli (congelado y fresco)

Las exportaciones de brócoli ecuatoriano de acuerdo a la partidas arancelarias Nos.: 0704100000 (brócoli fresco) y 0710809000 (el 97.21% de esta partida corresponde a brócoli congelado) han reflejado diversos comportamientos en el periodo 2010 - 2014. En el inicio de este período, Ecuador exportó 55.527,00 toneladas (2010); y en el 2011 aumentó un 5,49% la exportación, es decir a 58.576 toneladas, en el 2012 y 2013 hubo una caída en las exportaciones con 48.115 toneladas (2013), sin embargo para el 2014 fueron de 55.176 registrando una tasa de crecimiento anual de 14.68% con respecto al año anterior.

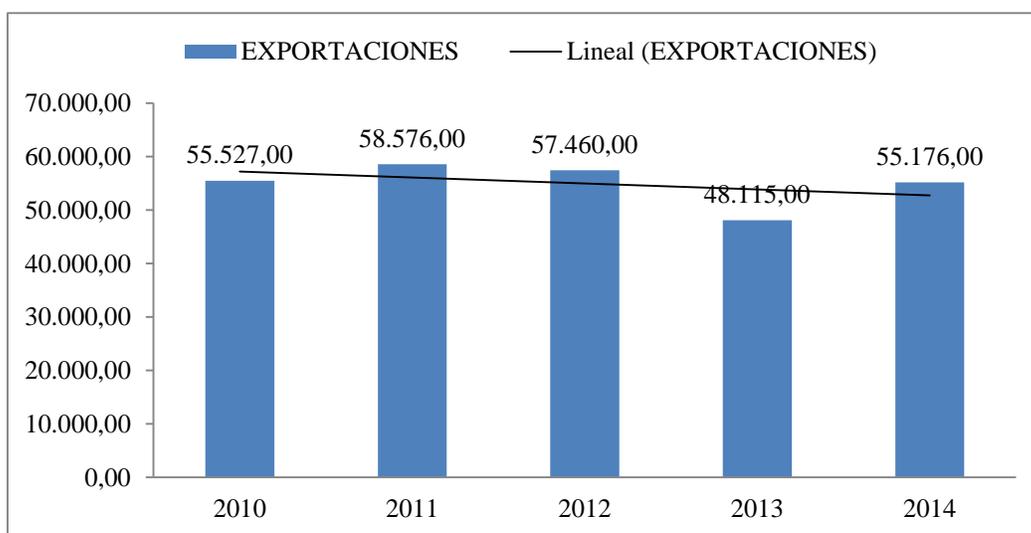
TABLA 6 EXPORTACIONES BRÓCOLI ECUATORIANO 2010-2014

Código	Descripción del producto	2010	2011	2012	2013	2014
		Cantidad exportada, Tons				
710809000	Brócoli congelado	21.486,00	35.319,00	36.214,00	31.996,00	37.855,00
704100000	Brócoli fresco	34.041,00	23.257,00	21.246,00	16.119,00	17.321,00
TOTAL		55.527,00	58.576,00	57.460,00	48.115,00	55.176,00
Variación porcentual por años			5,49%	-1,91%	-16,26%	14,68%

Elaboración: Autora

Fuente: Banco Central del Ecuador / Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI)

GRÁFICO 9 EXPORTACIONES BRÓCOLI ECUATORIANO (FRESCO Y CONGELADO) 2010-2014



Elaboración: Autora

Fuente: Banco Central del Ecuador / Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI)

En el 2014, las exportaciones de BRÓCOLI CONGELADO con partida arancelaria No. 710809000 alcanzaron un total de 37.856 toneladas en el mundo, mostrando que la mayor cantidad exportada en toneladas tuvieron como destino Estados Unidos con 15.174 toneladas, Japón 7.400, Alemania 6.425, Países Bajos 1.992, Bélgica 1.860 y Suecia 1.235, conforme se muestra a continuación:

TABLA 7 EXPORTACIONES POR DESTINO BRÓCOLI CONGELADO AÑO 2014

BRÓCOLI CONGELADO	
PARTIDA ARANCELARIA No. 0710809000	
Importadores	Cantidad exportada en toneladas en 2014
Estados Unidos de América	15.174,00
Japón	7.400,00
Alemania	6.425,00
Países Bajos	1.992,00
Bélgica	1.860,00
Reino Unido	1.672,00
Suecia	1.235,00
México	488,00
Finlandia	370,00
Nueva Zelanda	344,00
Noruega	296,00
Federación de Rusia	203,00
Canadá	143,00
Irlanda	104,00
Israel	91,00
Uruguay	58,00
Mundo	37.856,00

Elaborado: Autora**Fuente:** Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca

En el 2014, las exportaciones de BRÓCOLI FRESCO con partida arancelaria No.0704100000 alcanzaron un total de 17.321 toneladas en el mundo, mostrando que la mayor cantidad exportada en toneladas tuvo como destino Japón con 7.821, Estados Unidos de América con 3.086, Suecia con 1.595 y Alemania 1.337, conforme se muestra a continuación:

TABLA 8 EXPORTACIONES POR DESTINO BRÓCOLI FRESCO AÑO 2014

BRÓCOLI FRESCO	
PARTIDA ARANCELARIA No. 0704100000	
Importadores	Cantidad exportada en toneladas en 2014
Japón	7.821,00
Estados Unidos de América	3.086,00
Suecia	1.595,00
Alemania	1.337,00
Bélgica	813,00
Canadá	635,00
Reino Unido	513,00
Países Bajos	497,00
Federación de Rusia	492,00
Finlandia	302,00
Emiratos Árabes Unidos	100,00
Nueva Zelanda	86,00
Chile	40,00
España	3,00
Mundo	17.321,00

Elaborado: Autora**Fuente:** Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca

Unificando las exportaciones de brócoli fresco y brócoli congelado, Estados Unidos es el mercado de destino de mayor crecimiento en el año 2014, registrando el total de 18.260 toneladas, seguido por Japón, que presentó una importación de 15.221 en este mismo periodo de tiempo. Alemania registró una adquisición de 7.762 toneladas y Suecia 2.830 toneladas, conforme se muestra a continuación:

TABLA 9 PRINCIPALES DESTINOS DE LAS EXPORTACIONES 2014

Importadores	Cantidad exportada en 2014 (TON.)
	Brócoli fresco y Brócoli Congelado
Estados Unidos de América	18.260
Japón	15.221
Alemania	7.762
Suecia	2.830
Otros	11.103
TOTAL EXPORTACIONES 2014	55.176

Elaborado: Autora

Fuente: Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca

La Tasa de crecimiento de las cantidades exportadas de BRÓCOLI CONGELADO entre 2010 -2014 es del 11% en el mundo, siendo las más altas en Uruguay con el 41%, Canadá con el 38%, Israel con el 30%, Japón con el 22% y Reino Unido con el 15%, conforme se muestra continuación:

TABLA 10 TASA DE CRECIMIENTO BRÓCOLI CONGELADO 2010-2014

BRÓCOLI CONGELADO	
PARTIDA ARANCELARIA No. 0710809000	
Importadores	Tasa de crecimiento de las cantidades exportadas entre 2010-2014 (% , p.a.)
Uruguay	41
Canadá	38
Israel	30
Japón	22
Reino Unido	15
Estados Unidos de América	14
Federación de Rusia	14
México	12
Finlandia	11
Alemania	7
Noruega	4
Países Bajos	1
Suecia	1
Nueva Zelanda	-2
Bélgica	-4
Irlanda	-11
Mundo	11

Elaborado: Autora

Fuente: Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca

La Tasa de crecimiento de las cantidades exportadas de BRÓCOLI FRESCO entre 2010 -2014 es de - 7% en el mundo (tasa negativa), sin embargo en Finlandia es del 20%, Japón 16%, España 15%, Canadá 13%, conforme se muestra a continuación:

TABLA 11 TASA DE CRECIMIENTO BRÓCOLI FRESCO 2010-2014

BRÓCOLI FRESCO	
PARTIDA ARANCELARIA No. 0704100000	
Importadores	Tasa de crecimiento de los valores exportadas entre 2010-2014 (% p.a.)
Finlandia	20
Japón	16
España	15
Canadá	13
Chile	3
Bélgica	-2
Suecia	-8
Nueva Zelandia	-20
Estados Unidos de América	-21
Reino Unido	-29
Alemania	-31
Países Bajos	-41
Mundo	-7

Elaborado: Autora

Fuente: Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca

2.1.4 Marco Legal

La Compañía Analizada es una persona jurídica del sector privado sujeta a las normas civiles, mercantiles, tributarias, laborales, seguridad social, propiedad industrial y defensa del consumidor; para análisis de la presente investigación, se consideraron como más relevantes las siguientes normas y disposiciones legales vigentes:

NORMATIVA DE LA PRODUCCIÓN ORGÁNICA AGROPECUARIA DEL MAG, Acuerdo Ministerial 177, Registro oficial 154, publicada el 25 de agosto de 2013:

Art. 78.- Las empresas exportadoras de productos orgánicos, transformados o no, además de cumplir con las normas establecidas en las legislaciones correspondientes, deberán contar con un certificado vigente, otorgado por una agencia certificadora acreditada en el país.

Art. 92.- Todo proceso productivo, o de elaboración en instalaciones dedicadas a la producción o comercialización de productos orgánicos en el país, para ser reconocido como tal, debe ser certificado por una agencia certificadora debidamente registrada y acreditada de conformidad con lo dispuesto en este reglamento.

CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES, COPCI, Registro Oficial Suplemento 351, última reforma 05 de mayo de 2015:

Art. 2.- Actividad Productiva.- Se considerará actividad productiva al proceso mediante el cual la actividad humana transforma insumos en bienes y servicios lícitos, socialmente necesarios y ambientalmente sustentables, incluyendo actividades comerciales y otras que generen valor agregado.

Art. 13.- Definiciones.- Para efectos de la presente normativa, se tendrán las siguientes definiciones: a. Inversión productiva.- Entiéndase por inversión productiva, independientemente de los tipos de propiedad, al flujo de recursos destinados a producir bienes y servicios, a ampliar la capacidad productiva y a generar fuentes de trabajo en la economía nacional; (...) (LIBRO II, DEL DESARROLLO DE LA INVERSION PRODUCTIVA Y DE SUS INSTRUMENTOS, TITULO I, Del Fomento, Promoción y Regulación de las Inversiones Productivas, Capítulo I, De las inversiones productivas).

Art. 35.- Ubicación.- Las Zonas Especiales de Desarrollo Económico se instalarán en áreas geográficas delimitadas del territorio nacional, considerando condiciones tales como: preservación del medio ambiente, territorialidad, potencialidad de cada localidad, infraestructura vial, servicios básicos, conexión con otros puntos del país, entre otros, previamente determinadas por el organismo rector en materia de desarrollo productivo, y en coordinación con el ente a cargo de la planificación nacional y estarán sujetas a un tratamiento especial de comercio exterior, tributario y financiero.

LEY DE COMPAÑÍAS, Registro Oficial 312, última reforma 12 de septiembre de 2014.

Art. 21.- Las transferencias de acciones y de participaciones de las compañías constituidas en el Ecuador, sujetas a la vigilancia de la Superintendencia de Compañías; serán comunicadas a ésta, con indicación de nombre y nacionalidad de cedente y cesionario, por los administradores de la compañía respectiva, dentro de los ocho días posteriores a la inscripción en los libros correspondientes.

Art. 110.- Si se acordare el aumento del capital social, los socios tendrán derecho de preferencia para suscribirlo en proporción a sus aportes sociales, a no ser que conste lo contrario del contrato social o de las resoluciones adoptadas para aumentar el capital.

Art. 114.- El contrato social establecerá los derechos de los socios en los actos de la compañía, especialmente en cuanto a la administración, como también a la forma de ejercerlos, siempre que no se opongan a las disposiciones legales. No obstante cualquier estipulación contractual, los socios tendrán los siguientes derechos:

a) A intervenir, a través de asambleas, en todas las decisiones y deliberaciones de la compañía, personalmente o por medio de representante o mandatario constituido en la forma que se determine en el contrato. Para efectos de la votación, cada participación dará al socio el derecho a un voto;

b) A percibir los beneficios que le correspondan, a prorrata de la participación social pagada, siempre que en el contrato social no se hubiere dispuesto otra cosa en cuanto a la distribución de las ganancias;

c) A que se limite su responsabilidad al monto de sus participaciones sociales, salvo las excepciones que en esta Ley se expresan;

d) A no devolver los importes que en concepto de ganancias hubieren percibido de buena fe; pero, si las cantidades percibidas en este concepto no correspondieren a beneficios realmente obtenidos, estarán obligados a reintegrarlas a la compañía;

e) A no ser obligados al aumento de su participación social.

Si la compañía acordare el aumento de capital, el socio tendrá derecho de preferencia en ese aumento, en proporción a sus participaciones sociales, si es que en el contrato constitutivo o en las resoluciones de la junta general de socios no se conviniere otra cosa;

f) A ser preferido para la adquisición de las participaciones correspondientes a otros socios, cuando el contrato social o la junta general prescriban este derecho, el cual se ejercitará a prorrata de las participaciones que tuviere;

g) A solicitar a la junta general la revocación de la designación de administradores o gerentes. Este derecho se ejercitará sólo cuando causas graves lo hagan indispensable. Se considerarán como tales el faltar gravemente a su deber, realizar a sabiendas actos ilegales, no cumplir las obligaciones establecidas por el Art. 124, o la incapacidad de administrar en debida forma;

h) A impugnar los acuerdos sociales, siempre que fueren contrarios a la Ley o a los estatutos.

En este caso se estará a lo dispuesto en los Arts. 249 y 250, en lo que fueren aplicables.

i) A pedir convocatoria a junta general en los casos determinados por la presente Ley. Este derecho lo ejercerán cuando las aportaciones de los solicitantes representen no menos de la décima parte del capital social; y,

j) A ejercer en contra de los gerentes o administradores la acción de reintegro del patrimonio social. Esta acción no podrá ejercitarla si la junta general aprobó las cuentas de los gerentes o administradores. (DERECHOS, OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES DE LOS SOCIOS).

Art. 143.- La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones.

Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas. (SECCION VI, DE LA COMPAÑIA ANONIMA, 1. CONCEPTO, CARACTERISTICAS, NOMBRE Y DOMICILIO)

Art. 160.- La compañía podrá establecerse con el capital autorizado que determine la escritura de constitución. La compañía podrá aceptar suscripciones y emitir acciones hasta el monto de ese capital. Al momento de constituirse la compañía, el capital suscrito y pagado mínimos serán los establecidos por la resolución de carácter general que expida la Superintendencia de Compañías.

Todo aumento de capital autorizado será resuelto por la junta general de accionistas y, luego de cumplidas las formalidades pertinentes, se inscribirá en el registro mercantil correspondiente. Una vez que la escritura pública de aumento de capital autorizado se halle inscrita en el registro mercantil, los aumentos de capital suscrito y pagado hasta completar el capital autorizado no causarán impuestos ni derechos de inscripción, ni requerirán ningún tipo de autorización o trámite por parte de la Superintendencia de Compañías, sin que se requiera el cumplimiento de las formalidades establecidas en el artículo 33 de esta Ley, hecho que en todo caso deberá ser informado a la Superintendencia de Compañías. (DEL CAPITAL Y DE LAS ACCIONES).

Art. 170.- Las acciones pueden ser ordinarias o preferidas, según lo establezca el estatuto.

Las acciones ordinarias confieren todos los derechos fundamentales que en la ley se reconoce a los accionistas.

Las acciones preferidas no tendrán derecho a voto, pero podrán conferir derechos especiales en cuanto al pago de dividendos y en la liquidación de la compañía.

Será nula toda preferencia que tienda al pago de intereses o dividendos fijos, a excepción de dividendos acumulativos.

Art. 171.- El monto de las acciones preferidas no podrá exceder del cincuenta por ciento del capital suscrito de la compañía.

Art. 182.- La compañía podrá acordar el aumento del capital social mediante emisión de nuevas acciones o por elevación del valor de las ya emitidas.

Art. 186.- En los estatutos de la compañía se podrá acordar la emisión de acciones preferidas y los derechos que éstas confieren. Pero el cambio de tipo de las acciones implicará reforma del contrato social.

2.2 DIAGNÓSTICO

2.2.1. Ambiente Externo

2.2.1.1 Macro Entorno

Con la finalidad de profundizar el análisis del macro entorno en el que se desenvuelve la Compañía Analizada, se lo ha dividido en 6 dimensiones a valorar:

2.2.1.1.1 Demográfica

Conforme lo señala la Normativa de la Producción Orgánica Agropecuaria del MAG en su Acuerdo Ministerial 177 del Registro oficial 154, publicada el 25 de agosto de 2013, el Ecuador es un país agrícola que sustenta gran parte de su economía en la producción agropecuaria y agroindustrial y que de éste sector depende alrededor del 40% de la población ecuatoriana; la agricultura orgánica como forma de vida y del desarrollo sustentable del agro ecuatoriano, debe merecer el apoyo del Estado para fomentar su producción, como alternativa viable para contribuir a la competitividad del sector agropecuario.

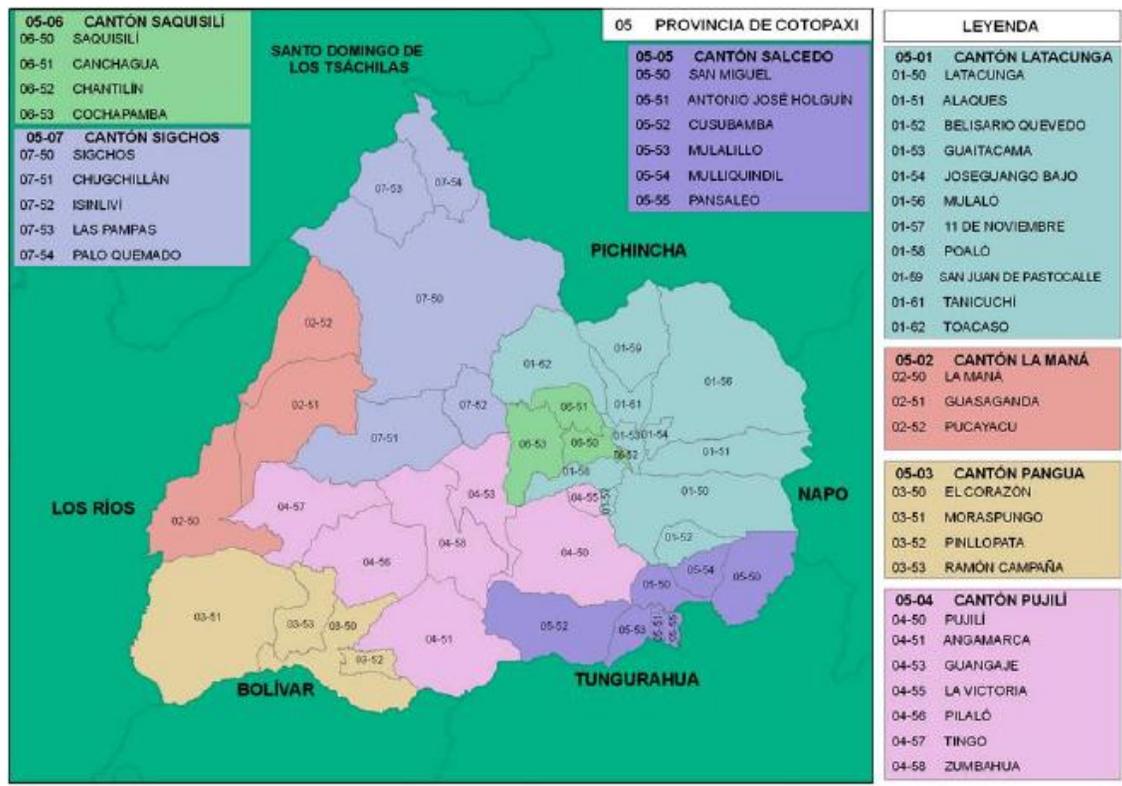
La Compañía Analizada se dedica a la agroindustria y a la exportación de brócoli congelado; tiene su oficina principal en la ciudad de Quito y su planta de producción en

Latacunga, provincia de Cotopaxi; por lo que es preciso realizar un análisis de la situación productiva de Cotopaxi.

El Consejo de la Producción, a través del Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC) y los ministerios ejecutores, ha desarrollado instrumentos y programas que son la base para la implementación de las políticas a nivel general y territorial, según estimaciones realizadas por el Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad (2011) en sus “Agendas para la Transformación Productiva Territorial”, la provincia de Cotopaxi forma parte de la Región # 3, y cuenta con 6.569 Km2 aproximadamente, es decir, el 15% de la Región 3 y el 3% del territorio nacional.

Conforme la división política de la provincia de Cotopaxi, tiene 7 cantones y 40 parroquias: Latacunga (11 parroquias), La Maná (3 parroquias), Pangua (4 parroquias), Pujilí (7 parroquias), Salcedo (6 parroquias), Saquisilí (4 parroquias), y Sigchos (5 parroquias).

GRÁFICO 10 IMAGEN PROVINCIA DE COTOPAXI



Elaboración: Observatorio de Comercio Exterior (OCE)

De acuerdo al último Censo del año 2010, tiene 406.798 habitantes, lo que representa el 15% de la población de la Región 3 y el 3% de los habitantes del Ecuador. El 73% de las personas vive en zonas rurales, y el 27% en zonas urbanas, según la división observada en el Censo poblacional del 2001.

Cotopaxi ha aportado a la Población Económicamente Activa – PEA con el 27% de la Región 3 y el 3% de la fuerza laboral del país, según datos del Censo 2001, y económicamente es la segunda de mayor aporte a la Región 3 con el 29% del Producto Nacional Bruto, en promedio 2004 – 2007, y el 2% a nivel nacional en el mismo período.

TABLA 12 CARACTERÍSTICAS DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI

VARIABLE	DATO	% REGION 3	% NACIONAL
EXTENSION (Km ²)	6.569	15%	3%
POBLACION (Personas)	406.798	28%	3%
PEA 2001 (Personas)	141.062	27%	3%
ESTABLECIMIENTOS ECONOMICOS (#)	11.664	16%	2%
PNB (miles US\$ 2000)	918.367	29%	2%

Fuente: INEC, SENPLADES, IGM, BCE

Elaboración: Observatorio de Comercio Exterior (OCE)

El 50% de la PEA de Cotopaxi se encuentra concentrada también en las zonas rurales, por lo que su principal actividad es la producción agropecuaria, un 10% del a PEA está en la industria, 12% en el comercio, 12% servicios, 4,7% transporte, construcción el 6%, servicios financieros el 1,1% y otras actividades el 4,4%.

TABLA 13 ESTRUCTURA SECTORIAL DE LA PEA EN COTOPAXI

SECTOR	% DE LA PEA
AGRICULTURA, SILVICULTURA, CAZA Y PESCA	49,7%
MANUFACTURA	9,9%
COMERCIO	12,1%
SERVICIOS	12,1%
TRANSPORTE	4,7%
CONSTRUCCION	6,0%
SERVICIOS FINANCIEROS	1,1%
OTROS	4,4%
TOTAL	100,0%

Fuente: INEC, CENSO DE POBLACIÓN 2001

Elaboración: Observatorio de Comercio Exterior (OCE)

La información recabada durante el último Censo del año 2010, determina provisionalmente que existen 11.664 establecimientos visibles que desarrollan actividades económicas en la provincia, lo que significa el 16% de la Región 3 y el 2% a nivel nacional.

Migración y Empleo

Según los datos del Censo del año 2001, de la provincia de Cotopaxi migraron 5.745 personas, lo que equivale al 17% de los migrantes de la Región 3, el 1,6% de la población provincial y el 0,5% de la población regional.

Así mismo Cotopaxi aportó con el 1,5% de los compatriotas que abandonaron el país en el 2001. Según el Banco Central, en el año 2008, Cotopaxi ocupó el tercer lugar dentro de la Región 3 en remesas reportando 36,8 millones de dólares.

El pleno empleo fue de 24,3% mientras que en la Región fue de 22%, así mismo el subempleo fue de 74,9% y 76,5% respectivamente. El desempleo fue menor que la Región 3, alcanzando el 2,5% frente al 3,3 regional:

TABLA 14 INDICADORES DE MIGRACIÓN Y EMPLEO EN COTOPAXI

SERVICIO	COTOPAXI	TOTAL REGION 3
NUMERO DE MIGRANTES	5.745	33.511
% RESPECTO DE POBLACION	1,6%	0,5%
% RESPECTO DEL TOTAL REGIONAL DE MIGRANTES		17,1%
% RESPECTO DEL TOTAL NACIONAL DE MIGRANTES	1,5%	
OCUPACION PLENA	24,3%	22,0%
SUBEMPLEO	74,9%	76,5%
DESEMPLEO	2,5%	3,3%

Fuente: ENEMDU, INEC Censo 2001

Elaboración: Observatorio de Comercio Exterior (OCE)

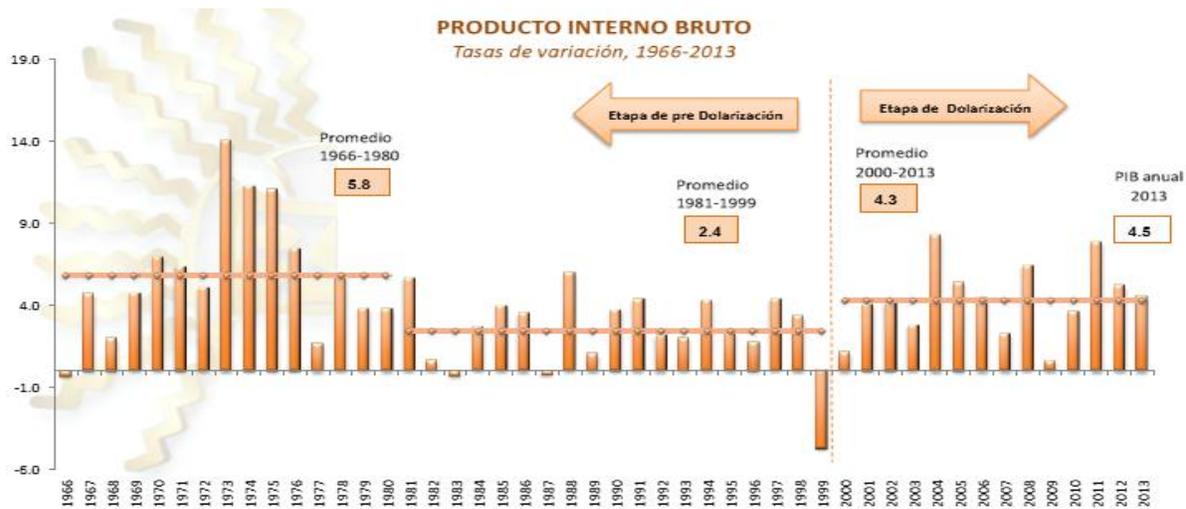
2.2.1.1.2 Económica

Según estimaciones realizadas por el Banco Central del Ecuador (2014), se podría deducir que la implementación de las políticas económicas (y otras) del gobierno ecuatoriano han traído grandes cambios en la economía del Ecuador, de manera general ha existido un fuerte impulso por el lado del gasto y la inversión pública con grandes industrias ganadoras como son las de servicios básicos y la construcción, esta última en particular fue beneficiada tanto por la inversión en grandes proyectos de infraestructura como en el impulso a la creación de viviendas. Se debe indicar que

estas políticas de apoyo permitieron inclusive que el país mantenga un crecimiento muy pequeño en el 2009 (0.6%), cuando a nivel mundial se desarrollaba una profunda crisis económico-financiera, y que estas fueron financiadas con los recursos que el país había acumulado en esos años por los altos precios del barril de petróleo.

La tasa de variación promedio del PIB del Ecuador para el período 2000-2013 fue de 4.3%; porcentaje mayor al del período 1981-1999 que registró 2.4%.

GRÁFICO 11 PRODUCTO INTERNO BRUTO



Elaboración y Fuente: Banco Central del Ecuador

La economía ecuatoriana se ha mantenido estable en los últimos tres años, el Banco Central del Ecuador estima un crecimiento del 4,50% para el año 2014. Por el lado de la oferta alrededor del 42% del PIB de la economía se concentra en 4 sectores: la industria de explotación de minas y canteras, manufactura, construcción y el comercio al por mayor y menor.

En los últimos trimestres, la economía ecuatoriana ha tenido una tendencia errática de crecimiento, pero siempre positiva, cerrando con una tasa interanual para el segundo trimestre del 2014 del 3.5%. Este crecimiento se ha logrado mantener gracias a las contribuciones del aumento del gasto de los hogares y gobierno y, de las medidas de restricción de las importaciones.

El crecimiento interanual se ha mantenido usualmente en niveles superiores al 4%, con una tendencia a descender, seguramente afectada por la menor capacidad del gobierno de inyectar recursos adicionales a la economía.

GRÁFICO 12 PRODUCTO INTERNO BRUTO PIB 2011-2014



Elaboración: Autora

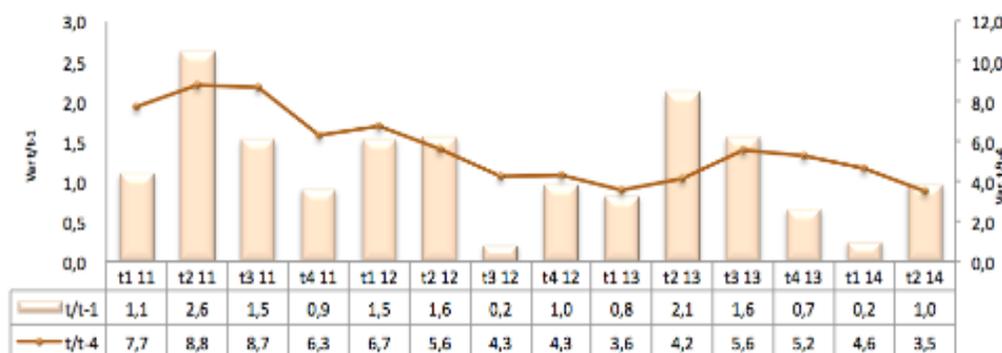
Fuente: Banco Central del Ecuador

El Banco Central del Ecuador (2014), en su Boletín de Prensa señala que:

- Durante el segundo trimestre de 2014 la economía aumentó en 3.5 %, comparada con igual período de 2013. La economía no petrolera ha sostenido el crecimiento económico durante 18 trimestres consecutivos.
- Las exportaciones crecieron 7.3% y la inversión 4.6%. El consumo y las importaciones crecieron 2.6% cada uno.
- 7 de 18 actividades económicas crecieron por encima del promedio de 3.5%: suministro de electricidad y agua (10.4%); actividades profesionales, técnicas y administrativas (9.2%); petróleo y minas (8.6%); construcción (6.8%); entre otras.
- La evolución del ciclo económico del Ecuador presenta expectativas favorables en el corto plazo, reflejadas tanto en su indicador coincidente como adelantado.

De acuerdo a los resultados de las Cuentas Nacionales Trimestrales publicados por el Banco Central del Ecuador (BCE), el segundo trimestre de 2014 el Producto Interno Bruto (PIB) de la economía ecuatoriana tuvo un crecimiento inter-anual de 3.5%, con relación al segundo al segundo trimestre de 2013 (t/t-4).

GRÁFICO 13 PIB TASAS DE VARIACIÓN, PRECIOS CONSTANTES DE 2007, 2011.I – 2014.IV



Elaboración y Fuente: Banco Central del Ecuador

El resultado de 3.5%, de crecimiento inter-anual del PIB se explica en su mayoría por el desempeño del sector no petrolero, que contribuyó con 2.85 puntos porcentuales. De su parte, el valor agregado del sector petrolero tuvo un aporte al crecimiento inter-anual de 0.70 puntos porcentuales.

Por el lado de la oferta y utilización final de bienes y servicios, en el segundo trimestre de 2014, las variables que contribuyeron en mayor medida a la evolución económica inter-anual (t/t-4) del PIB (3.5%), fueron: exportaciones de bienes y servicios, 1.94; gasto de consumo final de los hogares, 1.58; formación bruta de capital fijo, 1.27 puntos porcentuales.

En la variación inter-anual (t/t-4) del PIB (3.5%), las actividades que presentaron una contribución importante (en puntos porcentuales) fueron: petróleo y minas, 0.87; construcción, 0.68; actividades profesionales, técnicas y administrativas, 0.58; y agricultura 0.34, debido al aumento en el VAB (Valor Agregado Bruto por Industria) de las actividades de cría de animales, cultivo de flores y de banano, café y cacao. (Banco Central del Ecuador, 2014, “La economía creció en 3.5% impulsada principalmente por exportaciones y con una importante contribución de la inversión”, párr.1)

En el último periodo de tiempo, el Gobierno Nacional ha estado profundizando en la estructura económica, cultural y social del país, basándose en un cambio de la matriz productiva, la que se orientará al conocimiento e innovación. Entre los principales objetivos de ese proceso están:

- Diversificación y generación de mayor valor agregado en la producción nacional

- Promoción de la intensidad tecnológica en la producción primaria de bienes intermedios y finales.
- Fortalecimiento de la economía popular y solidaria.

Este cambio también implica la orientación de la actividad económica del país hacia determinados sectores, que soportarían la consecución de los objetivos estratégicos de transformación de la matriz productiva, por lo que se han identificado las industrias a ser apoyadas de materia prioritaria:

TABLA 15 MATRIZ PRODUCTIVA – PRIORIZACIÓN DE INDUSTRIAS

MATRIZ PRODUCTIVA		
(PRIORIZACION DE INDUSTRIAS)		
Alimentos	Metalmecánica	Vehículos, automotores, carrocerías y partes
Biotecnología (bioquímica y biomedicina)	Petroquímica	Construcción
Confecciones y calzado	Productos forestales de madera	Transporte y logística
Energías renovables	Servicios ambientales	Turismo
Industria farmacéutica	Tecnología (software, hardware y servicios informáticos)	

Elaboración: Autora

Fuente: SENPLADES

La tasa de crecimiento del PIB ecuatoriano fue superior al promedio del PIB mundial de 3,01% y al de América Latina y el Caribe de 2.72% ubicándose entre aquellos de mayor crecimiento.

Según el Fondo Monetario Internacional se espera un crecimiento del 4,1% para la economía ecuatoriana, con tendencia baja. Se espera un entorno externo no tan favorable como en los últimos años, como consecuencia de una reducción de los precios de petróleo y una ligera expansión del consumo privado.

La Compañía Analizada realiza una actividad eminentemente de manufactura que a su vez se encuentra integrada verticalmente con actividades agrícolas, ambas industrias son muy representativas dentro del PIB ecuatoriano total llegando a ser, en conjunto, el 19.13% del mismo en el año 2013.

La manufactura ha crecido a un ritmo sostenido desde el 2010 (en el 2009 se contrajo 1,52%) aunque en un nivel menor al esperado para el sector, sin embargo, como ya se indicó, la transformación de la matriz productiva llevará seguramente a un fortalecimiento de ésta industria en los próximos años.

Para la economía ecuatoriana, el comportamiento de su sector externo es de vital importancia debido a que constituye la única fuente de oferta monetaria dentro de un esquema de dolarización.

La Balanza de Pagos ecuatoriana, ha tenido un comportamiento bastante errático, desde un saldo negativo de más de 1.200 millones de dólares en el 2010 a uno positivo de 1.845 millones en el 2013, pasando por un superávit de 272 millones en el 2011, para el primer semestre 2014 la Balanza de Pagos se ubica en 1.445 millones de dólares pero hay que considerar que existen importantes estacionalidades en la misma.

Cabe indicar que para fines del 2013, la cuenta corriente tuvo un saldo negativo mientras que las otras fueron positivas a la primera, para el primer trimestre 2014 la situación se revierte siendo la cuenta corriente positiva en 712,4 millones.

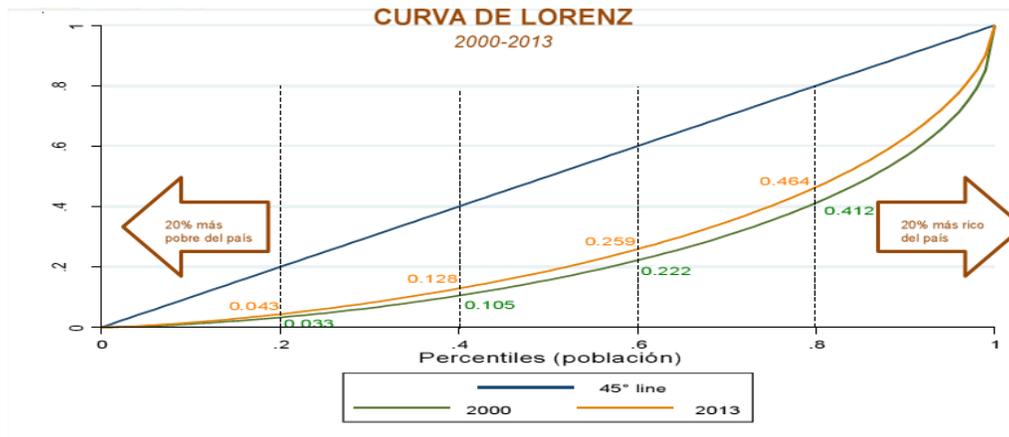
Balanza Comercial y Cuenta Corriente

Un patrón común de la Balanza Comercial ecuatoriana durante los últimos años ha sido su saldo negativo, situación que se agudizó en el 2013 al cerrar con USD.1.090 millones, para el primer semestre la situación parece revertirse en función de las drásticas medidas gubernamentales para asegurar el esquema monetario actual y se observa un superávit de USD.135,22 millones.

Curva de Lorenz

El Banco Central del Ecuador (2014) señala que “En diciembre de 2013, la curva de Lorenz se encontró más cerca de la línea de 45° la cual indica una perfecta igualdad de riqueza entre la población. En el año 2000, se observó que el 3.3% de la riqueza se distribuyó entre el 20% de la población más pobre del país; mientras que en el año 2013, la distribución del ingreso mejoró, correspondiéndole a dicho porcentaje de la población el 4.3% de la riqueza total.” (Pág.9)

GRÁFICO 14 CURVA DE LORENZ 2000-2013



Elaborado: Banco Central del Ecuador

Fuente: Encuesta Nacional de Empleo, Subempleo y Desempleo Urbano (ENEMDU)

En el tercer trimestre de 2014, Ecuador mantiene la tendencia de crecimiento económico, con un resultado positivo de 3.4% en variación inter-anual (t/t-4) y en 1.1% en relación al trimestre anterior (t/t-1), lo que ubicó al PIB (a precios constantes) en USD.17,542 millones. Las exportaciones de productos industrializados (alto valor agregado), en promedio desde 1993 hasta 2013 representaron el 22.7% de las exportaciones totales. Las exportaciones de productos primarios (poco valor agregado) estuvieron concentradas, en promedio en 77.3%. Por otro lado, las ventas externas petroleras y no petroleras tuvieron una participación de 32.9% y 67.1%, respectivamente entre 1993 y 1999 ; y de 52.7% y 47.3% entre 2000 y 2013. (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2015, “Sector Real”, párr.1)

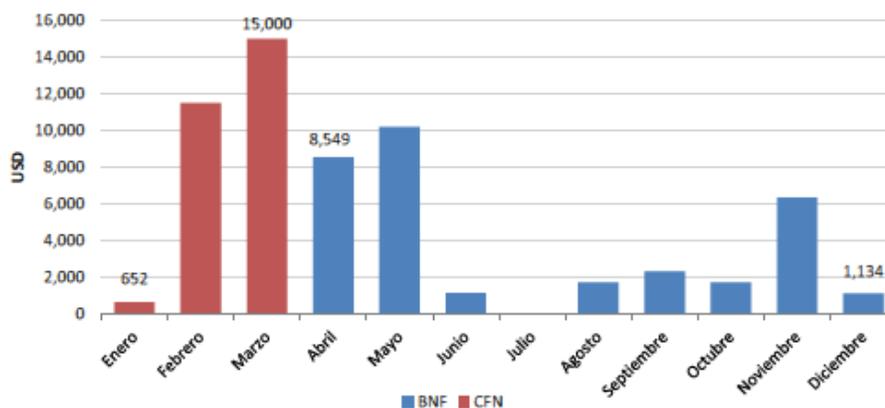
Crédito Público destinado para producción de Brócoli Ecuatoriano

Según lo señalado por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (2013), el crédito otorgado por la Corporación Financiera Nacional (CFN) y por el Banco Nacional de Fomento (BNF), para el año 2013, en el cultivo de brócoli fue de USD.60.358,00. El 55.01% de éste correspondió al BNF y el 44.99% a la CFN. Es importante mencionar que la mayoría del crédito en este producto es otorgado por la Banca Privada.

En el transcurso del año 2013, los créditos de la CFN se entregaron en los meses de enero (USD.652), febrero (USD 11.000) y marzo (USD.15.000). Estos créditos fueron entregados a siete productores de la provincia de Tungurahua. Mientras que el BNF, entregó créditos a los productores desde el mes de abril (USD.8.549), siendo mayo, el mes que se otorgó el mayor monto USD10.185 a diferencia de diciembre, que fue el mes en que se entregó la menor cantidad

USD.1.134. Estos créditos fueron otorgados a 13 productores de las provincias de Azuay, Carchi, Chimborazo, Imbabura y Loja.

GRÁFICO 15 CRÉDITO DEL SISTEMA FINANCIERO PÚBLICO 2013



Elaboración: SINAGAP

Fuente: BNF / CFN

2.2.1.1.3 Cultural y Social

Según estimaciones realizadas por el Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad (2011) en sus “Agendas para la Transformación Productiva Territorial”, la incidencia de la pobreza en Cotopaxi es de un 48%, la tercera en incidencia de toda la Región 3 que en promedio es de 48%, y equivalente a la media nacional de 36%. Esto significa que el 48% de la población provincial está bajo la línea de pobreza, tiene ingresos per-cápita menores al costo mínimo de una canasta de bienes y servicios que permitiría la satisfacción de sus necesidades básicas.

La indigencia o incidencia de pobreza extrema es del 22%, también menor que la Región 3 que es de 25%, pero mayor que el promedio nacional de 13%, es decir el 22% de la población de la provincia está bajo la línea de pobreza extrema, tiene ingresos per-cápita menores al costo mínimo de una canasta básica alimenticia que permitiría la satisfacción de sus necesidades de alimentación vitales.

La desigualdad en la distribución del ingreso medida a través del Coeficiente de Gini, con un rango de 0 a 1; 0 para igualdad total y 1 para desigualdad total, muestra en Cotopaxi un coeficiente de 0,43, equivalente a la media nacional.

En cuanto a la desnutrición crónica entendida como el indicador que refleja la deficiencia en talla y peso en niños entre 1 a 5 años, resultado de desequilibrios nutricionales intergeneracionales, se puede ver que en esta provincia la afectación a la población infantil es del 43% superior al promedio regional que es de 42%, y al promedio nacional que es de 26%.

TABLA 16 INDICADORES DE DESARROLLO HUMANO EN COTOPAXI

	COTOPAXI	PROMEDIO REGION 3
POBREZA	48%	48%
INDIGENCIA	22%	25%
DESIGUALDAD (GINI)	0,43	0,47
DESNUTRICION CRONICA *	43%	42%
ESCOLARIDAD PRIMARIA	97%	95%

* En niños menores de 5 años

Fuente: SENPLADES, ECV, SIISE, ENEMDU

Elaboración: Observatorio de Comercio Exterior (OCE)

Servicios Básicos

Algunos indicadores de hábitat referentes a dotación de servicios básicos ayudan a entender las condiciones de comodidad y salubridad en que viven los pobladores de la provincia de Cotopaxi.

Cuando se analiza la disponibilidad de agua entubada, el 64% de la población de la provincia cuenta con el servicio de agua entubada por red pública, mientras que en la Región 3 en promedio, 65 de cada 100 hogares tienen agua entubada por red pública, y está por debajo de la media nacional de 73%.

En otros servicios básicos como la eliminación adecuada de excretas, y el piso de vivienda (no de tierra), el 87% de la población cuenta con alcantarillado y el 82% de las viviendas tiene piso entablado, parquet o baldosa.

El servicio de mayor cobertura en la provincia es el de luz eléctrica de red pública. El 96% de los habitantes de Cotopaxi cuentan con este servicio, ligeramente superior al promedio de la región 3 (95% en conjunto con Cotopaxi, Chimborazo y Pastaza).

TABLA 17 DOTACIÓN DE SERVICIOS BÁSICOS EN COTOPAXI

SERVICIO	COTOPAXI	PROMEDIO REGION 3
AGUA ENTUBADA DE RED PUBLICA	64%	64,60%
SISTEMA ADECUADO DE ELIMINACION DE EXCRETAS	87%	84,30%
PISO DE VIVIENDA ADECUADO	82%	84,70%
SERVICIO ELECTRICO	96%	94,90%

Fuente: SIISE, Indicadores Sociales 2009

Elaboración: Observatorio de Comercio Exterior (OCE)

2.2.1.1.4 Política y Legal

Hay que mencionar que la compañía aparte de realizar actividades de manufactura, también exporta su producción; el brócoli ecuatoriano, hasta junio de 2013 no pagaba aranceles al ingresar al mercado estadounidense. Sin embargo, en virtud de la no renovación del ATPDEA⁴, desde julio de 2013 se generó un arancel equivalente al 14,9%.

El finalizó ATPDEA en julio de 2013, por lo que el producto exportado por la compañía debe pagar aranceles para poder ingresar al mercado americano, ante ésta variable, la compañía al estar inmersa en el sector agrícola, principal motor de la economía nacional, está amparado por el gobierno ecuatoriano, por lo que ha sido compensando por medio de certificados de abono tributario⁵ atenuando los efectos negativos que podrían afectar a la empresa.

El Gobierno anunció ayer una reforma a la Ley de Abono Tributario para mitigar los impactos por la renuncia a las preferencias arancelarias andinas (Atpdea). Según el Gobierno, los productos que dejarán de tener beneficios arancelarios en Estados Unidos son básicamente flores, brócoli y atún. (Ecuadorenvivo, 2013, “El impacto por la pérdida de la Atpdea no es solo arancelario”, párr. 11)

Se debe considerar que la no renovación del ATPDEA en el 2013, influyó financieramente a la Compañía Analizada por lo que actualmente busca mecanismos que le permitan tener apertura para crear nuevos mercados.

⁴ El ATPDEA (Andean Trade Promotion and Drug Eradication Act), es un sistema de preferencias arancelarias creada por el gobierno de Estados Unidos de Norte América para incentivar la lucha contra el narcotráfico y producción de droga para los países de la zona Andina, siendo en un inicio beneficiados; Venezuela, Colombia, Ecuador, Perú y Bolivia.

⁵ Los Certificados de Abono Tributario, fueron emitidos desde el 20 de septiembre del 2013 a través del Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador SENA E a los exportadores, cuyo nivel de acceso a un determinado mercado hayan sufrido una desmejora, ya sea por cambios en los niveles arancelarios o imposición de sanciones unilaterales, en el mercado estadounidense.

Ecuador decidió, el jueves pasado, renunciar de forma unilateral a las preferencias arancelarias andinas ATPDEA, debido a que se utilizaban como un mecanismo de presión política contra el país suramericano, aprovechándose de sus intenciones de renovarlas en favor de la exportación de productos importantes, como el atún, las flores y el brócoli, con arancel 0 en el ingreso a Estados Unidos.

El Gobierno plantea una reforma a la Ley de Abono Tributario, de modo que el costo del arancel que a cada producto le toque pagar se absorba en el país y no aumente el precio de los productos clave: flores, brócoli, atún, que reúnen el 80% de aquellos productos beneficiados por las ATPDEA. (Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica ANDES, 2013, “La ATPDEA Ecuador- Estados Unidos en cifras”, párr.12)

En ese mismo ámbito, la compañía deberá afrontar el mercado de los Estados Unidos de América ya sin el respaldo de preferencias arancelarias y casi seguramente sin el apoyo que vía abono tributario habían recibido del gobierno central en el último período, para contrarrestar la renuncia del país a estas preferencias; de igual manera, y en lo que respecta al mercado europeo, si bien el Ecuador ya ha llegado a un acuerdo comercial con la Unión Europea, éste recién ha iniciado un largo trayecto de aprobaciones en nuestro país y en Europa sin que hasta el momento se conozca si esa Europa mantendrá, de alguna forma, las preferencias de las que disponía el país para introducir sus productos en ese continente, especialmente en lo relativo a brócoli.

Ecuador cierra el año 2014 con uno de los mayores beneficios para las grandes, medianas y pequeñas empresas que dirigen sus productos al mercado europeo, el “Acuerdo Comercial entre Ecuador y la Unión Europea”. Este fue suscrito el pasado 12 de diciembre en la ciudad de Bruselas-Bélgica, entre el Ministro de Comercio Exterior, Francisco Rivadeneira y la Comisaria Europea de Comercio, Cecilia Malmströmha. (PRO ECUADOR, 2014, “Producción y variedades en el Ecuador”, párr. 6)

En base a estos potenciales riesgos, la Compañía Analizada paulatinamente ha balanceado de mejor manera sus mercados objetivos, comercializando una mayor parte de su producción en Asia.

Finalmente, y de manera similar a toda la actividad productiva, variaciones irregulares del precio del producto equivalente frente a sus costos, implican un potencial riesgo en una industria que tiene como uno de sus principales costos a los salarios de sus trabajadores.

2.2.1.1.5 Medio Ambiente

Según estimaciones realizadas por el Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad (2011) en sus Agendas para la Transformación Productiva Territorial, el Ecuador y Cotopaxi cuentan con las condiciones ambientales apropiadas para favorecer la

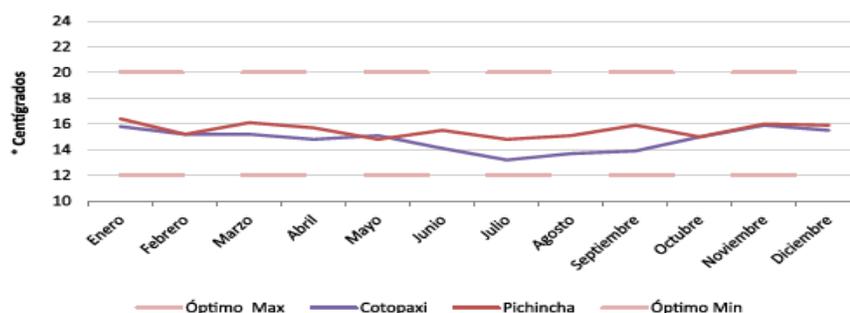
luminosidad y estabilidad lumínica que se requiere para la fijación de los procesos fotosintéticos de un producto con una intensa coloración verde, uniforme y compacta como es el brócoli, además la zona cuenta con una altitud adecuada, entre 2600 y 3000 msnm, que provee una protección natural contra plagas y enfermedades y menor aplicación de control fitosanitario.

La provincia de Cotopaxi conserva una temperatura estable durante todo el año, lo que permite mantener una producción continua y constante de brócoli (tres cosechas anuales) y adicionalmente existe disponibilidad de abundante agua para producción, cabe señalar que en el Ecuador se han inventariado 74 cuencas hidrográficas.

Sin embargo, cabe señalar que el Centro de Información e Inteligencia Comercial CICO (2009), en su texto “Perfil de Brócoli”, expone que las principales enfermedades que afectaron al cultivo durante el año 2013 en las provincias productoras (Pichincha y Cotopaxi) fueron: la Hernia de las Crucíferas (*Plasmodiophora brassicae*), la Alternaría (*Alternaria brassicae*) y Botrytis (*Botrytis cinerea*). La mayor incidencia o afectación de estas enfermedades se da en el mes de octubre, por el aumento en las precipitaciones en todo el callejón interandino que estimula el desarrollo de estas enfermedades. Las principales plagas que atacaron a este cultivo en el 2013 fueron: Polilla (*Plutella xylostella*), Gusano Gris (*Agrotis* sp.) y Pulgón (*Brevycorine brassicae*), cuya afectación se dio en enero, mayo, octubre y diciembre, debido a las fuertes lluvias, que propician el desarrollo de estas plagas.

Para el año 2013, en la provincia de Pichincha se registró una temperatura promedio anual de 15.53°C; registrando la temperatura más baja del año en el mes de mayo (14.80°C) y la más alta en el mes de enero (16.40°C). En la provincia de Cotopaxi la temperatura promedio fue de 14.78°C, en el mes de julio se registró la temperatura más baja (13.20°C) y en noviembre la más alta (15.90°C). En consecuencia, en ambas provincias la temperatura se encontró dentro del rango óptimo para el desarrollo del cultivo.

GRÁFICO 16 TEMPERATURA PROMEDIO 2013



Elaboración: SINAGAP

Fuente: INAMHI / INIAP

2.2.1.1.6 Tecnológica

En su investigación, Solís (2012) sostiene que en el sector del brócoli en el ámbito mundial, el sistema IQF es un proceso industrial por excelencia, puesto que es relativamente simple y provee un producto con excelentes características para su consumo y manejo comercial. Este proceso se aplica a una diversidad de productos como: zanahoria, maíz, arveja, papa, yuca, espárrago, y diversas frutas.

IQF son las siglas que en inglés significan Individual Quick Freezing, o congelación rápida de manera individual, éste proceso de congelación rápida permite que los cristales de hielo que se forman dentro de las células de los tejidos sean de tamaño muy pequeño. De esta manera se evita que las paredes celulares que conforman los tejidos vegetales se rompan. Por lo tanto al descongelar el producto no hay derrame de fluidos celulares garantizando así una textura, valor nutritivo y sabor iguales a los de un producto recién cosechado. (SAMAFRU, 2015, “¿Qué es el IQF?”, párr.1)

Solís (2012) en su investigación señala que IQF consiste en congelar instantáneamente cada tallo o florete de brócoli por separado; no en bloque, esto permite proteger las células y conservar los elementos nutricionales y vitamínicos de la hortaliza. El sistema no requiere de la utilización de ingredientes adicionales ni preservantes, por lo que un producto IQF es considerado natural, y se puede mantener por largo tiempo en el congelador sin que pierda sus propiedades.

El brócoli congelado se exporta en contenedores a una temperatura de $-18\text{ }^{\circ}\text{C}$ y se mantiene una cadena de frío con un rango de temperatura de $-14\text{ }^{\circ}\text{C}$ a $-24\text{ }^{\circ}\text{C}$ a lo largo de todo su proceso de distribución. Una vez congelado y empacado, el brócoli IQF tiene una vida útil de 2 años, manteniéndose en congelación.

Debido a que el manejo de brócoli congelado implica una infraestructura completa de congelación, en muchas ocasiones los importadores son acopiadores de una variedad de productos congelados provenientes de diversos países.

La planta productiva de la Compañía Analizada, ubicada en la provincia de Cotopaxi, a 2.750 metros de altura sobre el nivel del mar, con una temperatura ambiente que oscila entre 11°C y 18 °C, se conserva el producto terminado en cámaras de congelado.

El brócoli es una hortaliza propia de climas fríos y frescos puede tolerar heladas (-2°C) siempre y cuando no se haya formado la inflorescencia, ya que es fácilmente dañada por las bajas temperaturas. “El rango de temperaturas para germinación es de 5-28°C, llegando a emerger a los 8 y 3 días respectivamente.

La temperatura óptima ambiental para su desarrollo es de 17°C” (CORPEI, 2002).

El brócoli se desarrolla bien en cualquier tipo de suelo, luego de los procesos de cultivo y maduración el brócoli es cosechado y conducido hacia la planta procesadora en donde se le da tratamiento industrial y posteriormente se lo expenderá en los mercados del mundo. (Solis, 2012)

2.2.2 Análisis Interno

2.2.2.1 Micro Entorno

La principal actividad de Compañía Analizada es la exportación de brócoli congelado en diversas presentaciones, el objeto social es la producción y comercialización agropecuaria y forestal, especialmente de productos de exportación, tales como espárragos, arvejas tomates, alcachofas y otros similares, ya sean de origen agrícola, pecuario o forestal. La agro industrialización de productos agrícolas, pecuarios, y/o forestales. El procesamiento de vegetales y frutas tropicales.

El domicilio principal de la Compañía Analizada es en la ciudad de Quito, parroquia Benalcázar, Av. Orellana 1349 y Av. Amazonas, Edificio Orellana 500, piso 8; y la planta de producción en Lasso, provincia de Cotopaxi, Vía Latacunga.

En el 2014, el número de trabajadores y directivos que laboran en la compañía son 976, conforme se muestra a continuación:

TABLA 18 NÚMERO DE TRABAJADORES Y DIRECTIVOS

Directivos y administrativos	52
Empleados y trabajadores	924
TOTAL	976

Elaboración: Autora

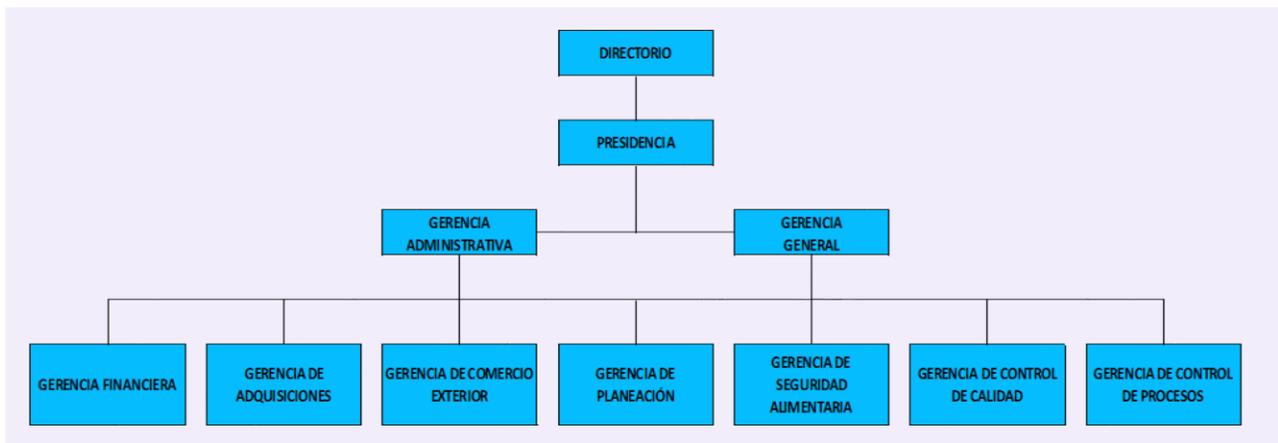
Fuente: Compañía Analizada

La Misión de la compañía es la siguiente: “Somos una compañía agro industrial que produce y exporta vegetales congelados de alta calidad, contribuyendo al desarrollo sostenible de nuestros empleados y el medio ambiente”; y la Visión es: “Convertirse en la más grande compañía regional de agro negocios, a través de la diversificación de los productos producidos con estándares de alta calidad”.

Organigrama de la Compañía

Muestra la manera en la que se administra la Compañía, tiene una estructura plana y permite que sus gerentes permanezcan involucrados en cada uno de los procesos.

GRÁFICO 17 ORGANIGRAMA DE LA COMPAÑÍA



Elaboración: Autora

Fuente: Compañía Analizada (2014)

Todas las áreas están interrelacionadas en los procesos que se requieren para la producción, de manera que existe sinergia entre ellas y que los empleados puedan sentir una dirección que les permita avanzar en los procesos.

Como las principales aristas que reportarán a la gerencia administrativa y general, están la gerencia financiera, de adquisiciones, de comercio exterior, planeación, seguridad alimentaria, control de calidad, de control de procesos.

Política Corporativa

La Compañía Analizada S.A. está comprometida con la satisfacción de sus clientes, a través del cumplimiento sostenible de sus especificaciones y de todas las legislaciones requeridas, con un estricto sistema de aseguramiento de calidad que incluye BPM'S ⁶ y HACCP ⁷; garantizando la calidad e inocuidad de nuestros productos. Su accionar ético, se basa en la responsabilidad social, en el respeto al medio ambiente de manera sustentable, en la innovación tecnológica y en el uso eficiente de los recursos energéticos; promoviendo en sus colaboradores una cultura de mejoramiento continuo con sentido de orgullo y elevada autoestima para el desarrollo y crecimiento de la empresa.

Objetivos Organizacionales 2014

- Implementar una estrategia de fidelización con los proveedores de materia prima, para incrementar un 15% de abastecimiento de materia prima.
- Reducir en por lo menos un 45% los reclamos referentes a calidad en relación al promedio de los 3 últimos años, a través de la capacitación de las áreas, revisión de los procesos y optimización de actividades.
- Reforzar el sistema de inocuidad alimentaria mediante la implementación de un plan de acción que contenga: Monitoreo y control de patógenos y microorganismos. Validación y optimización de los procedimientos de limpieza así como del Plan Master. Revisión del diseño sanitario de equipos de producción.
- Introducir en la compañía un Programa de Reducción de Costos- PRC- que permita a los colaboradores aportar con ideas y ejecutar acciones autorizadas con procedimiento y mecanismo, con el fin de lograr mejoras y reducción de costos para la empresa.

⁶ Las Buenas Prácticas de Manufactura se conocen con las siglas de BPM y son acciones, operaciones y procedimientos aplicables en todas las áreas de proceso y manejo de los alimentos, incluyendo el personal, instalaciones físicas y sanitarias, equipos, utensilios, procedimientos de limpieza y sanitización, desinfección y control de plagas con el objeto de disminuir los riesgos de contaminación.

⁷ El método "Hazard Analysis and Critical Control Points - HACCP" (Análisis de Riesgos y Control de Puntos Críticos) registra y describe todas las medidas para un control de calidad sistemático y consciente de los riesgos en todas las etapas de producción.

- Ejecutar el programa de Responsabilidad Social de Huertos, conforme a planificación realizada en el año 2013, tendiente a aportar entrenamiento y desarrollo sustentable a los colaboradores de la compañía y a la comunidad, en la siembra y cosecha de vegetales.
- Analizar y detallar las diferentes posibilidades en la Planta, que incluyan innovación tecnológica de equipos y maquinaria, tendientes a la optimización de personal y de recursos energéticos.
- Fidelizar a los proveedores de materia prima, vinculándolos a un proceso de inducción adecuada que les permita identificarse con la compañía, fomentando un sentido de orgullo y pertenencia.

Análisis FODA

A continuación se muestra un análisis FODA de la Compañía Analizada, que permite identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas:

GRÁFICO 18 ANÁLISIS FODA

F	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento del negocio - Experiencia en el negocio - Aumento capital social del accionista mayoritario - Estrategia de ventas establecida y funcional - Producto de alta demanda - Capital humano gerencial con experiencia - Empresa comercializadora vinculada para vender el producto en mercados internacionales
O	<ul style="list-style-type: none"> - Proveedores de brócoli interesados en pertenecer a la compañía - Incremento constante en la demanda mundial de brócoli - Ventaja competitiva calidad producto ecuatoriano - Precios estables - Incentivos gubernamentales para la agroindustria - Contactos internacionales interesados en la compra del producto
D	<ul style="list-style-type: none"> - No disponer del 100% de producción propia - Negociaciones con los productores para fidelización - Terrenos de cultivo escasos
A	<ul style="list-style-type: none"> - Incertidumbre sobre convenios internacionales - Fenómenos naturales bajan demanda - Cambios constantes en Régimen Laboral - Régimen Tributario

Elaboración: Autora

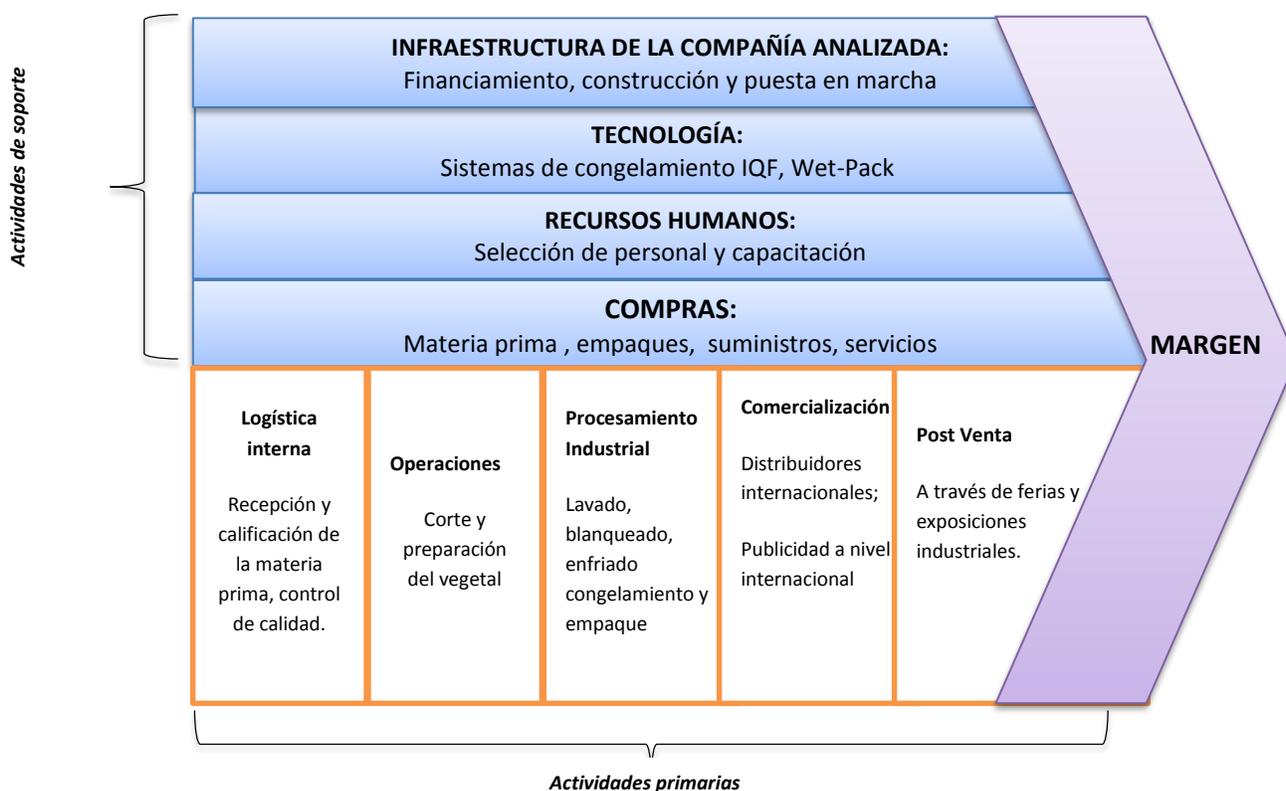
Fuente: Investigación propia

2.2.2.1.1 Cadena de Valor

Michael E. Porter (2006) señala: “La cadena de valor ofrece un medio sistemático de presentar y clasificar las actividades, que realiza una empresa de cualquier sector.”

Se busca definir un esquema óptimo de la Cadena de Valor, concepto que como lo manifiesta Thompson (2008), la cadena de valor de una empresa identifica las actividades primarias que crean valor al cliente y las actividades de soporte relacionadas.

GRÁFICO 19 CADENA DE VALOR



Como se puede observar, las actividades primarias, son aquellas que están relacionadas directamente con el proceso de producción, que va desde la recepción de la materia prima hasta la obtención del producto terminado, comercialización y el seguimiento post venta.

Por el lado de las actividades de soporte, se incluyen aquellas que son básicas en el negocio de la agroindustria, considerando en primer lugar a la infraestructura, debe ser una planta de producción de vegetales congelados, debe cumplir con normas de calidad internacionales y ser calificada por los entes especialistas para el efecto; por otro lado, se menciona el área de recursos humanos, el cual es muy importante en este negocio en razón de que tiene un alto porcentaje de utilización de mano de obra, por lo que es vital tener una política adecuada para el personal con la que se sientan motivados.

Cabe destacar lo mencionado por Michael E. Porter (2002) en su texto “La cadena de valor y la forma en la que realizan las actividades individuales reflejan su historial, su estrategia, su enfoque en el establecimiento de la estrategia, y la economía en al que se basan dichas actividades.” (p.33)

2.2.2.1.2 Fuerzas Competitivas

Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto en 1980 por Michael E. Porter en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial. (Gerencia de Mercadeo, 2015, “El Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter”, párr.1)

▪ **Rivalidad entre Empresas Competidoras**

La compañía es la principal productora y exportadora de vegetales congelados del Ecuador, el principal riesgo que existiría a nivel local sería la ampliación de la actual competencia, ya sea por un incremento de la capacidad instalada de la misma o por el apareamiento de nuevos actores, la que se atenúa de gran manera al fidelizar a sus proveedores.

En Europa los principales productores, España y Polonia, derivan al mercado del fresco la mayor parte de su cosecha y, por lo tanto, la producción de brócoli congelado no alcanza a cubrir la demanda, lo que hace muy atractivo este mercado para las exportadoras ecuatorianas. (PRO ECUADOR, 2014, “El brócoli ecuatoriano gana mercado en Rusia”, párr. 5)

La actividad de la Compañía Analizada compite tanto en la captación de materia prima (brócoli) como en la colocación de su producto ya procesado. En el segundo punto hay un exceso de demanda, por lo que el riesgo se centra en la disponibilidad y obtención de brócoli para ser procesado.

Javier Hervas, de la Compañía Nova.SA, de procesadores y exportadores de brócoli congelado y otros vegetales, indicó a Andes que sus expectativas con este viaje a China son grandes, en especial porque antes este era un país productor y competidor, pero ahora es solo importador, lo cual abre las posibilidades a Ecuador.

En la actualidad el principal mercado del brócoli ecuatoriano es Japón (unas 10.000 toneladas anuales), pero China se presenta como una importante posibilidad de crecimiento, según Hervas, debido al tamaño del país y su rápido desarrollo. (Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica ANDES, 2015, “Brócoli y rosas, también desde Ecuador hasta China”, párr.8)

En los mercados internacionales existe un exceso de demanda, por lo que el principal riesgo se refiere a la capacidad de la Compañía Analizada en atender adecuadamente los requerimientos de mayor volumen de producto de parte de sus clientes, en éste ámbito las exportaciones ecuatorianas tienen una ventaja competitiva frente a las otras, debido a que las características climáticas de país le permiten producir materia prima todo el año y abastecer permanentemente a sus clientes, así mismo, la fidelización de sus principales clientes es evidente ya que desde hace varios años éstos se han mantenido, requiriendo permanentemente mayores cantidades de producto.

▪ **Entrada Potencial de Competidores Nuevos**

Dentro de las barreras de entrada que existe en la industria ecuatoriana para la producción, procesamiento y exportación de brócoli podrían citarse las siguientes: a) El monto de capital para la inversión inicial es alto, debido a que se debe cubrir el costo de la infraestructura que se requiere para desarrollar éste giro de negocio, es decir al momento de la inversión inicial, el nuevo competidor deberá contar con un equipamiento adecuado para la línea de producción, IQF, y empaque de vegetales congelados; b) la experiencia que deben tener los nuevos competidores juega un papel trascendental, ya que es importante establecer parámetros elevados de eficiencia desde el inicio de la producción, y, finalmente c) las políticas gubernamentales son un parámetro muy sensible ante la decisión de ingreso de nuevos competidores por los riesgos que puede implicar sobre el capital invertido.

▪ **Desarrollo Potencial de Productos Sustitutos**

Existen otros tipos de vegetales con propiedades alimenticias y medicinales similares al producto en análisis, como lo es el romanesco, la coliflor o la col de bruselas; sin embargo, en el mercado internacional ya está definido la preferencia que tienen los

consumidores por el brócoli, éste se consume en grandes cantidades especialmente en países europeos, de Norteamérica y asiáticos, por la calidad que presenta, lo que hace que sea un pilar fundamental al momento de ser escogido por los importadores.

- **Poder de Negociación de los Proveedores**

Es clave la recepción (calificación y almacenamiento) de la materia prima, por lo cual es muy importante mantener acuerdos establecidos con los proveedores de la misma, asegurar su permanencia y estabilidad para minimizar riesgos de incumplimiento de entrega y con los clientes y para no afectar la posición financiera por la elevación de los costos fijos.

- **Poder de Negociación de los Consumidores**

Los consumidores del brócoli, se centran en el mercado internacional (Estados Unidos, Europa, Japón), por lo que la Compañía Analizada vende parte de su producción a su compañía relacionada (Comercializadora), para que realice la publicidad a nivel internacional a través de ferias y exposiciones industriales, sin embargo es importante señalar que las ventas también las realiza directamente la Compañía Analizada, por lo que se encarga de negociar los contratos globales con compañías internacionales de reconocida reputación.

Hay que tener un especial énfasis en poner atención a los aranceles, los cuales son básicos para negociar con los gobiernos de los países importadores del producto.

2.3 INVESTIGACIÓN DE CAMPO

2.3.1 Elaboración de los Instrumentos de Investigación

Para determinar la aceptación a la propuesta de fidelización planteada en la presente investigación, se elaboró una encuesta que se aplicó a los gerentes de las 5 compañías productoras de brócoli que proveen el 52% de materia prima a la Compañía Analizada para la producción de brócoli congelado.

2.3.2 Recolección de Datos

- El levantamiento de información se llevó a cabo gracias a la participación de los gerentes de las 5 compañías productoras de brócoli que proveen del 52% de materia prima a la Compañía Analizada. Los datos fueron obtenidos en primer lugar, mediante encuestas

telefónicas, procesadas mediante el paquete Microsoft Office (Word y Excel) y subsiguientemente, mediante entrevistas realizadas a los gerentes en las instalaciones de las referidas compañías, de la información recaudada se conoció la aceptación a la propuesta de fidelización que se plantea en la presente investigación.

- Se realizaron entrevistas a los expertos de la Compañía Analizada, y de la información recaudada en las mismas, se conoció los procesos de producción, procesamiento y de comercialización que emplea la compañía, adicionalmente se analizó la información financiera y económica, se conocieron los objetivos generales planteados por la organización, se realizó un análisis FODA y se determinó la cadena de valor con la información recopilada.

2.3.3 Procesamiento, Análisis e Interpretación

2.3.3.1 Descripción del proceso de producción, procesamiento y comercialización de la Compañía Analizada

La Compañía Analizada mantiene un esquema integrado de sus actividades de producción, procesamiento y comercialización del producto a través de sus compañías relacionadas como se detalla a continuación:

- **Etapas de Producción:**

El proveedor de materia prima es su compañía vinculada 1 (en adelante, Compañía Productora), misma que tiene como actividad principal la siembra, cultivo y cosecha de vegetales, especialmente el brócoli; la Compañía Proveedora abastece con materia prima que cubre el 36% de la producción de la compañía analizada y el 64% restante se adquiere materia prima de otras empresas productoras que no están bajo el control de la Compañía Analizada.

El total de la materia prima se obtiene de un área total aproximada de 1.100 hectáreas, destinadas para la producción de vegetales frescos como brócoli, coliflor, romanescos⁸, kale⁹ y espinaca, de las cuales 250 hectáreas son sembríos propios, es decir corresponden a la Compañía Proveedora y las 850 hectáreas restantes son tierras de otros

⁸ El romanesco presenta características similares a la coliflor en cuanto a hojas y sistema de crecimiento.

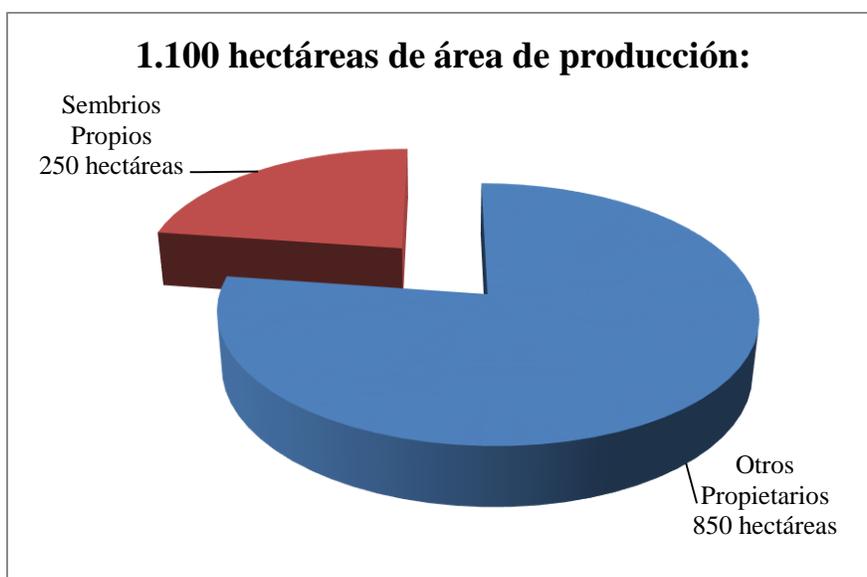
⁹ El Kale es una de las verduras muy nutritivas, la llaman Kale en inglés y “col verde”, “col crespa” o “berza” en español.

propietarios que habitualmente venden su producción de brócoli a la Compañía Analizada.

De las 250 hectáreas que son sembríos propios (Compañía Provedora), el 97% se da en campo abierto y el 3% bajo invernadero.

Y de las 850 hectáreas que son tierras de otros propietarios, la producción obtenida ingresa a un proceso de recepción y calificación, sin embargo la producción no siempre cumple con los estándares de calidad esperados, lo que genera una baja en la capacidad instalada de la producción.

GRÁFICO 20 ÁREA DE PRODUCCIÓN



Fuente: Compañía Analizada (2014)

Elaboración: Autora

▪ **Etapas de Procesamiento:**

La Compañía Analizada se dedica al procesamiento de la materia prima que recibe de su Compañía Productora y de otros agricultores, el proceso termina ya como producto final con el despacho de los vegetales congelados bien en el IQF o en bloque. El 100% de la producción de la compañía se destina al mercado de exportación.

El proceso productivo en términos generales se compone de la recepción y calificación de la materia prima, corte y preparación de vegetal y finalmente el procesamiento industrial que incluye lavado, blanqueado, enfriado, congelamiento y empaque.

GRÁFICO 21 RESUMEN PROCESO PRODUCTIVO



Elaboración: Autora

Fuente: Compañía Analizada

Sistemas de Congelamiento:

IQF: Congelamiento rápido individual en base de amoníaco por donde pasa el brócoli dentro de un túnel de aire que enfría al producto en menos presión. Este proceso tiene la particularidad de congelar los florets¹⁰ individualmente cada uno por separado, evitando que las mismas se adhieran entre sí.

Wet-Pack: Dicho sistema consiste en el congelamiento en bloque igualmente bajo una base de amoníaco que se encuentra dentro de placas solidificando bloques de producto. Además del brócoli, también se procesan otros vegetales, como el romanesco, la coliflor, el kale, la espinaca y el zuquini.

La compañía a través de sus distintos mecanismos produce brócoli congelado en bloque y congelado individualmente.

El procesamiento del producto está dado por las siguientes fases:

- ❖ **Recepción de materia prima:** Es un proceso de calificación y almacenamiento de los vegetales que se recibe de la compañía vinculada y de terceros.
- ❖ **Proceso de corte:** En ésta etapa del proceso se corta el brócoli y otros vegetales a mano y se prepara el vegetal en el tamaño en el que solicita el cliente, en el caso

¹⁰ Racimos ramificados de los botones florales que juntos forman una cabeza de coliflor o brócoli.

de brócoli se retira los tallos y se dejan los florets. Dentro de esta etapa se realizan análisis microbiológicos.

- ❖ **Proceso de lavado:** En esta etapa el producto pasa por un lavado a presión mediante el cual se desprende del brócoli y otros vegetales cualquier residuo del campo como partículas de tierra, etc. En esta etapa se re-inspecciona nuevamente el producto.
- ❖ **Proceso de pre-cocido:** Luego del lavado el producto pasa por un baño de vapor a 90 grados centígrados el mismo que logra eliminar cualquier carga microbiológica o bacteriana que se encuentre en el producto.
- ❖ **Proceso de congelado:** Luego del blanqueo el producto pasa a través de cintas transportadoras a los túneles de IQF o a los congeladores en bloque según requerimiento.
- ❖ **Proceso de empaque:** Después de congelado el producto pasa a las empacadoras que lo depositan en fundas plásticas que a su vez van en cajas de cartón de diversas presentaciones. El producto generalmente va empacado en cajas con el nombre del cliente final, así como también se exporta en empaques al granel¹¹ para que sean reprocesados y se derive en nuevos productos.
- ❖ **Proceso de almacenaje:** El producto ya en su presentación final permanece en cuartos fríos para luego ser transportados vía terrestre a los puertos marítimos de embarque de Guayaquil y Esmeraldas. Diariamente, la empresa despacha contenedores de 40 pies. En promedio, en el primer semestre del año 2014 se embarcaron 156 contenedores mensuales.

Debido a su riguroso proceso de control de calidad y al manejo de los estándares de procesamiento de alimentos, la empresa ha logrado la certificación de sus procesos operativos a través de H.A.C.C.P (Hazard Analysis Critical Control Point)¹². Esta certificación mide el control en el proceso de producción de alimentos, manteniendo un nivel de seguridad y calidad del producto en toda la cadena de producción, es decir, desde

¹¹ La carga a granel es un conjunto de bienes que se transportan sin empaquetar, ni embalar en grandes cantidades.

¹² El método “Hazard Analysis and Critical Control Points - HACCP” (Análisis de Riesgos y Control de Puntos Críticos) registra y describe todas las medidas para un control de calidad sistemático y consciente de los riesgos en todas las etapas de producción.

la de compra de alimentos, almacenaje, procesamiento, distribución, limpieza y consumo, lo cual permite el mejoramiento continuo a la imagen corporativa.

El rendimiento de la materia prima alcanza un 60%; el desperdicio se origina en la materia prima que no pasa los estándares de calidad, que en su mayoría es proveída por agricultores independientes a la compañía vinculada.

La estructura de costos de procesamiento de brócoli congelado está dada bajo el siguiente esquema de costos referenciales:

TABLA 19 ESTRUCTURA DE COSTOS DE PROCESAMIENTO (AÑO 2014)

Estructura de Costos	Referencial
- Materia prima	49%
- Mano de obra directa	17%
- Material de empaque	12%
- Costos indirectos de fabricación	22%

Elaboración: Autora

Fuente: Compañía Analizada S.A.

▪ **Etapas de Comercialización:**

La Compañía Analizada vende parte de su producción (82% en el 2014) a su Compañía Vinculada 2 (en adelante, Comercializadora), empresa encargada de realizar la publicidad a nivel internacional a través de ferias y exposiciones industriales. Esta empresa se constituyó bajo las leyes de las Antillas Holandesas y tiene como actividad la comercialización a nivel internacional de los productos vegetales congelados elaborados por la Compañía Analizada. Sin embargo, es importante señalar que el 18% restante de las ventas lo realiza directamente la Compañía Analizada.

Tanto la Compañía Analizada como su Comercializadora, se encargan de negociar los contratos globales con compañías internacionales de reconocida reputación. En el año 2014, los productos procesados por la Compañía Analizada llegaron a los mercados de Estados Unidos, Europa, Japón y países vecinos del continente americano el mismo que se realiza por transporte marítimo.

Dado el estilo de vida de los europeos cada vez es menor el tiempo que tienen para preparar alimentos, por lo que ha aumentado el consumo de alimentos de rápida cocción. Los productos que ahorran tiempo al consumidor son más populares en el norte de Europa, como el Reino Unido, Irlanda y Alemania. Consumidores en los países del sur, como: Italia, España y Grecia prefieren productos frescos y no procesados. Sin embargo, el mercado de estos productos es más pequeño, pero existente. (Centro de Promoción de Inversiones para los países en desarrollo (CBI), 2009, “El mercado de frutas y vegetales”, párr. 33)

Los materiales de empaque se adquieren en el mercado local conforme a las especificaciones del cliente. Los empaques para la comercialización son solicitados por el cliente, mismos que son adquiridos en el mercado local, sin embargo existen ciertas excepciones que se requieren de un proveedor del exterior.

- **Estructura de Comercialización:**

La estructura de comercialización se realiza bajo el sistema que se muestra a continuación:

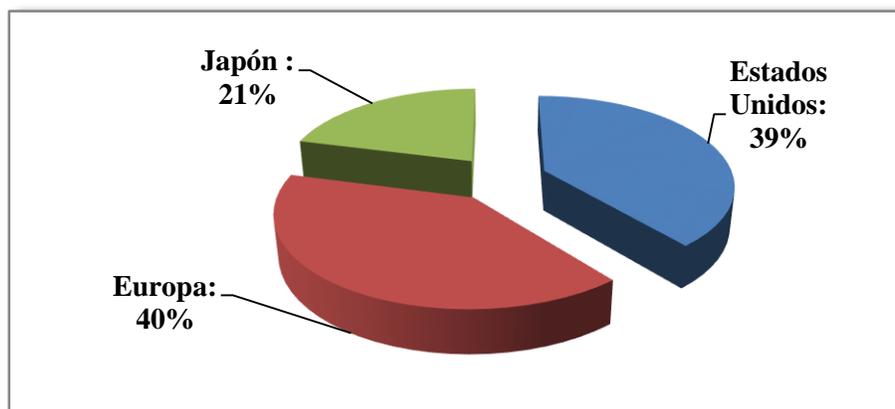
TABLA 20 SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN

Canal de Distribución por Mercados	Porcentaje de ventas	Términos de Comercialización
Estados Unidos	39%	EX – Works (Venta del producto en planta local) y FOB (Puesta en puerto: responsables de los costos involucrados hasta llegar al puerto de embarque)
Europa	40%	EX – Works (Venta del producto en planta local)
Japón	21%	FOB Puesta en puerto: responsables de los costos involucrados hasta llegar al puerto de embarque

Elaboración: Autora

Fuente: Compañía Analizada

GRÁFICO 22 PORCENTAJE DE VENTAS



Elaboración: Autora

Fuente: Compañía Analizada S.A.

Los términos de comercialización se realizan de acuerdo a los INCOTERMS-2000¹³ vigentes a nivel internacional. Los distribuidores con los cuales la Compañía Analizada opera en los distintos mercados de exportación son los siguientes:

- **Mercado Americano:**

El 39% de la producción total de Compañía Analizada se destina a los Estados Unidos de América. En éste mercado la comercialización está concentrada en tres distribuidores: Superior Food. Inc., VLM Foods Inc. y Crops Inc., una parte de la producción se destina a la venta directa de los clientes.

- **Mercado Europeo:**

La comercialización al mercado de la Unión Europea se la realiza a través de su distribuidor, la compañía Siemssen Tiefkuhl – Produkte GMBH – Hamburgo Alemania. Este mercado representa el de mayor volumen, ya que cerca del 40% de la producción se lo exporta directamente a Alemania para su distribución en el resto de Europa.

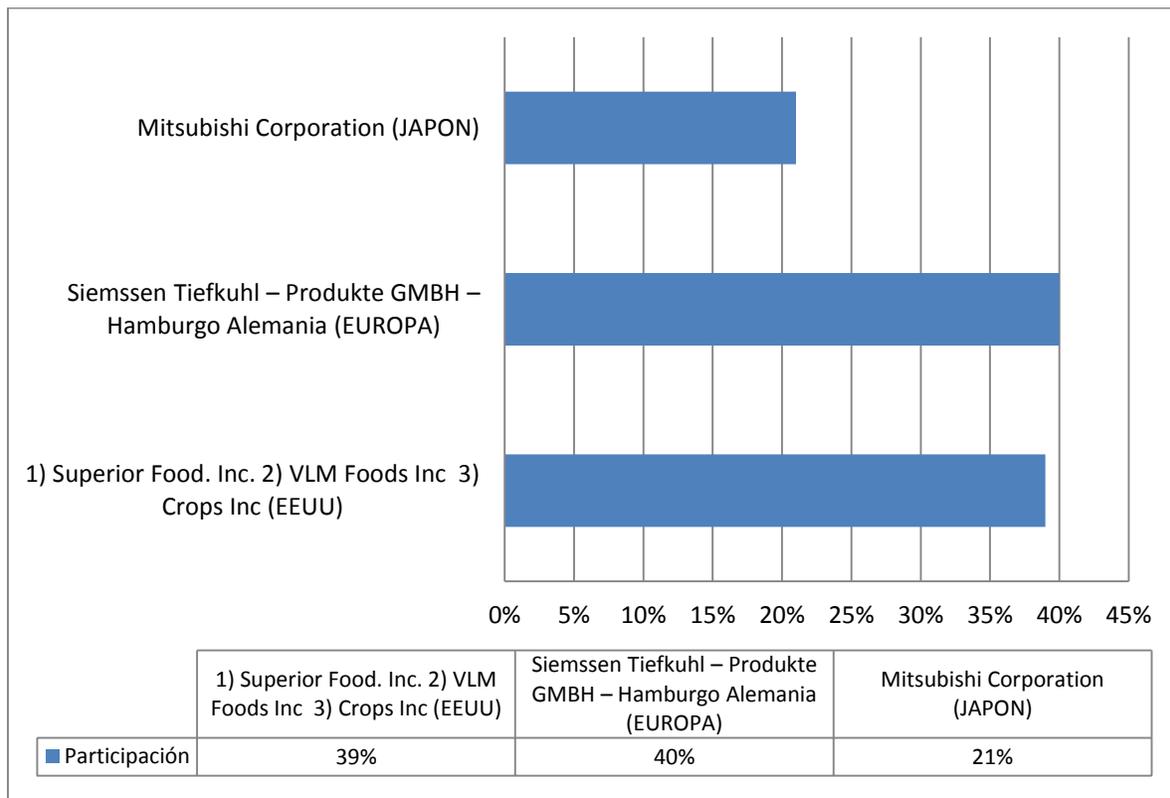
¹³ INCOTERMS 2000 es un estándar internacional de términos comerciales, desarrollado, mantenido y promovido por la Comisión de Derecho y Práctica Mercantil de la Cámara de Comercio Internacional. Estos términos estandarizados facilitan el comercio internacional al permitir que agentes de diversos países se entiendan entre sí. Son términos usados habitualmente en los contratos internacionales.

- **Mercado de Japón:**

La comercialización se la realiza principalmente a través de Mitsubishi International Corporation. Las exportaciones a este mercado se están incrementando y representan el 21% de la producción total de Compañía Analizada.

Bajo la responsabilidad del cliente se contrata el servicio de transporte hasta el destino final.

GRÁFICO 23 CANALES DE DISTRIBUCIÓN



Elaboración: Autora

Fuente: SUCAVAL (2014)

▪ **Líneas de Negocio**

El proceso de producción de congelamiento de vegetales, está distribuido por los siguientes productos:

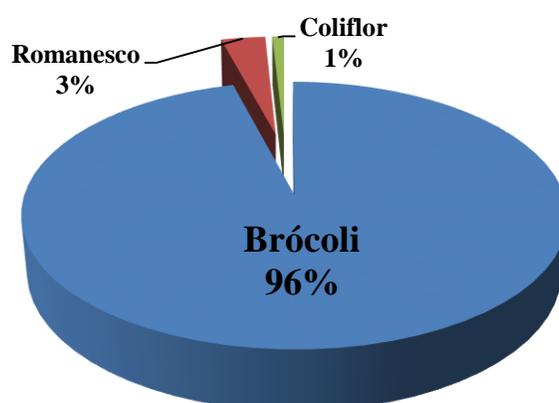
TABLA 21 TIPO DE PRODUCTO Y PARTICIPACIÓN

Línea de Producto	Participación
Brócoli	95,88%
Romanesco	3,26%
Coliflor	0,86%

Elaboración: Autora

Fuente: Compañía Analizada (2014)

GRÁFICO 24 TIPO DE PRODUCTO Y PARTICIPACIÓN



Elaboración: Autora

Fuente: Compañía Analizada (2014)

La producción de brócoli está dada en varias formas de presentación de acuerdo a la demanda de los clientes y al tipo de mercado en el cual se comercializa, a continuación se muestra la descripción:

TABLA 22 FORMAS DE PRESENTACIÓN DE BRÓCOLI

Líneas de Producto	Participación
Brócoli Florets-Químico	59,67%
Brócoli Florets-Orgánico	29,40%
Brócoli Florets-Orgánico Invernadero	2,68%
Brócoli Spears	2,59%
Brócoli Chops	1,05%
Otras (tallos)	4,61%

Elaboración: Autora

Fuente: SUCAVAL (2014)

2.3.3.2 Resultado Encuestas Realizadas

En el mes de junio de 2015, se aplicaron encuestas telefónicas a las 5 empresas productoras independientes, que proveen el 52% de materia prima a la Compañía Analizada, y los resultados obtenidos son los siguientes:

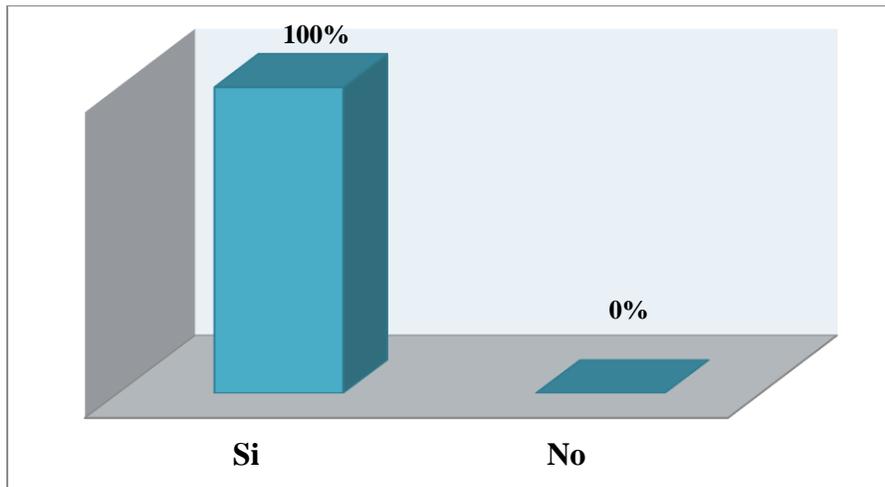
TABLA 23 RESULTADOS OBTENIDOS ENCUESTA PRODUCTORES

ENCUESTA EMPRESA PRODUCTORA DE BRÓCOLI			
No.	PREGUNTA	TOTAL	%
1	¿Es usted proveedor de brócoli de una compañía agroindustrial?		
	Si	5	100%
	No	0	0%
2	¿En su calidad de proveedor, tiene algún convenio de fidelización con la compañía agroindustrial a la que le vende su producto?		
	Si	0	0%
	No	5	100%
3	¿El brócoli que produce, le vende siempre a la misma compañía agroindustrial?		
	Si	3	60%
	No	2	40%
4	¿El 100% de su producción mensual, le vende a una sola compañía agroindustrial?		
	Si	4	80%
	No	1	20%
5	¿A qué empresa le vende su producción de brócoli?		
	ECOFROZ	1	20%
	COMPAÑÍA ANALIZADA	3	60%
	NOVA	1	20%
	Otras	0	0%
6	¿Si la compañía agroindustrial a la que le vende su producto, le ofreciera acciones de esa compañía y rendimiento anual por esas acciones, para fidelizar la venta de su producción solo con ella, estaría interesado en aceptar?		
	Si	5	100%
	No	0	0%
7	¿Estaría de acuerdo, con que las acciones que le ofrece la compañía sean calculadas en el mismo porcentaje de la producción que Usted vende su producto?		
	Si	5	100%
	No	0	0%

Elaboración: Autora

A continuación análisis de los datos obtenidos con relación a las preguntas formuladas en la encuesta realizada:

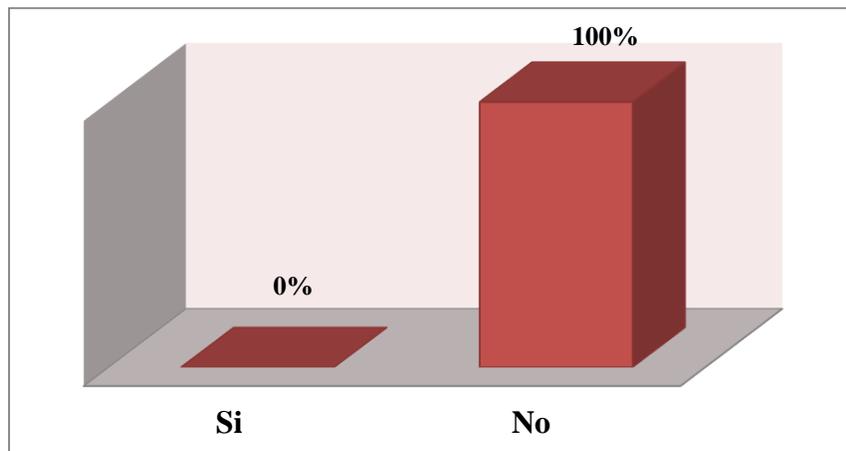
GRÁFICO 25 PREGUNTA UNO ¿ES USTED PROVEEDOR DE BRÓCOLI DE UNA COMPAÑÍA AGROINDUSTRIAL?



Elaboración: Autora

Las 5 personas encuestadas respondieron que si son proveedores de brócoli de una compañía agroindustrial, resultado que permite continuar con la encuesta a los proveedores de brócoli de una compañía agroindustrial.

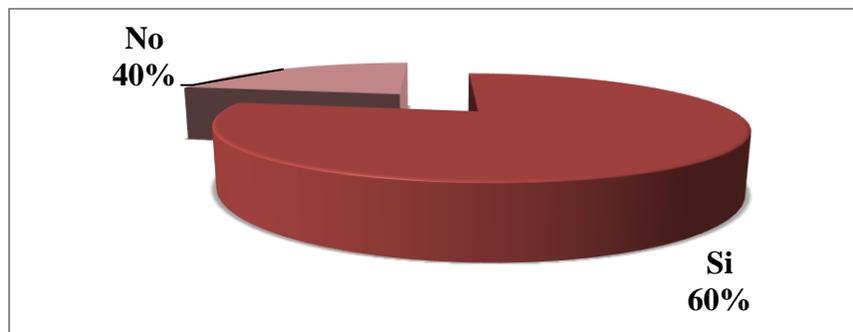
GRÁFICO 26 PREGUNTA DOS ¿EN SU CALIDAD DE PROVEEDOR, TIENE ALGÚN CONVENIO DE FIDELIZACIÓN CON LA COMPAÑÍA AGROINDUSTRIAL A LA QUE LE VENDE SU PRODUCTO?



Elaboración: Autora

El 100% de los encuestados, respondieron que en su calidad de proveedores no tienen establecido ningún convenio de fidelización con la compañía agroindustrial a la que le venden su producto, por lo que se deduciría que no mantienen ningún acuerdo con la empresa agroindustrial a la que le proveen de materia prima, lo que maximiza el riesgo para las empresas agroindustriales con respecto al desabastecimiento de brócoli que se pueda dar por falta de acuerdos o convenios de fidelización entre los proveedores y las empresas agroindustriales.

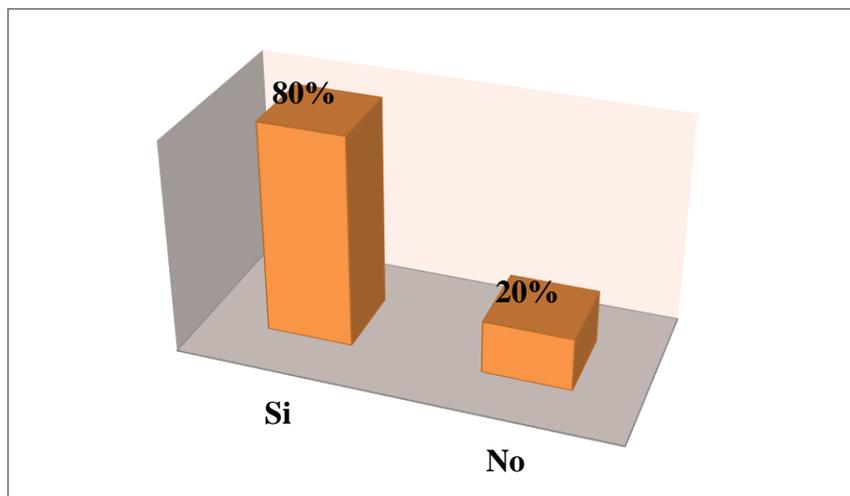
GRÁFICO 27 PREGUNTA TRES ¿EL BRÓCOLI QUE PRODUCE, LE VENDE SIEMPRE A LA MISMA COMPAÑÍA AGROINDUSTRIAL?



Elaboración: Autora

El 60% de los encuestados respondieron que el brócoli que producen si le venden siempre a la misma compañía agroindustrial, pero el 40% respondió que no le venden a la misma compañía, por lo que se evidencia que a pesar de no mantener un convenio de fidelización para venderle su producción a la misma compañía, si existe un compromiso intrínseco por parte de los proveedores con la empresa agroindustrial a la que le venden su producción, lo que facilitaría la implementación de una estrategia de fidelización entre los proveedores de brócoli y la Compañía Analizada.

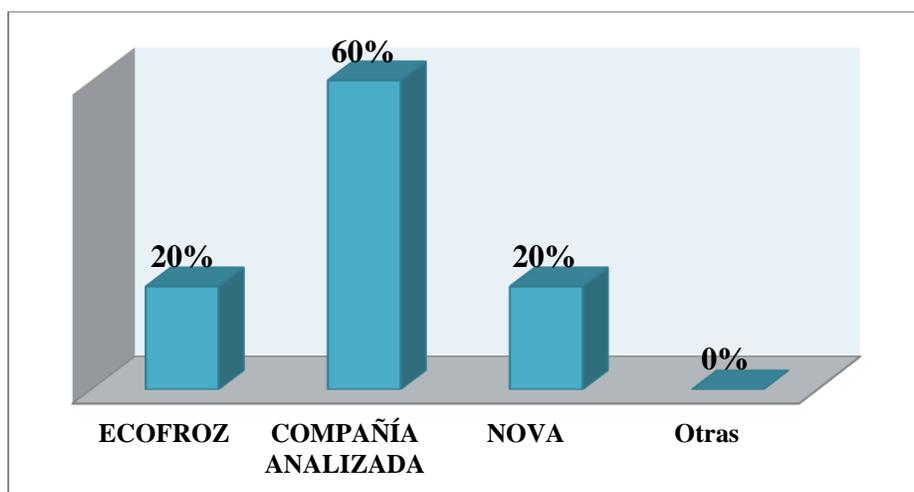
GRÁFICO 28 ¿EL 100% DE SU PRODUCCIÓN MENSUAL, LE VENDE A UNA SOLA COMPAÑÍA AGROINDUSTRIAL?



Elaboración: Autora

El 80% de los encuestados respondieron que el 100% de su producción mensual, le venden a una sola compañía agroindustrial; lo que facilitaría la implementación de la estrategia de fidelización, debido a que los 4 productores no diversifican sus venta, sino que venden el 100% de su producción a una sola compañía.

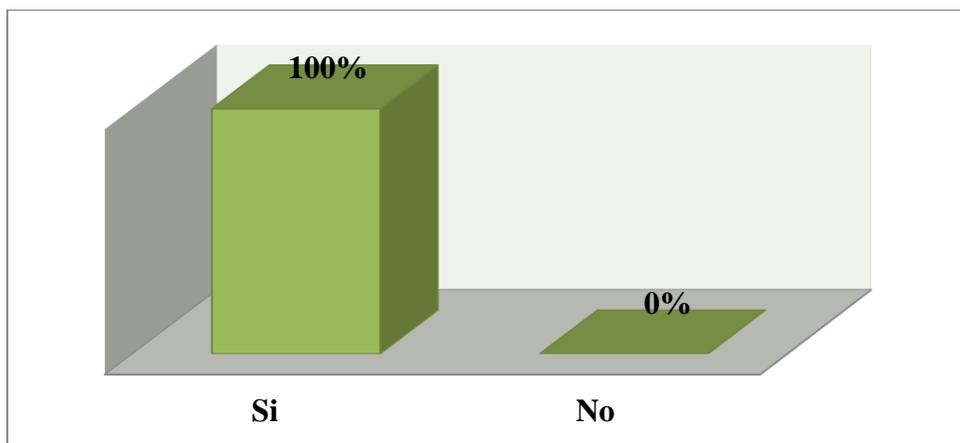
GRÁFICO 29 PREGUNTA CINCO ¿A QUÉ EMPRESA LE VENDE SU PRODUCCIÓN DE BRÓCOLI?



Elaboración: Autora

El 60% de los encuestados respondieron que le venden su producto a la Compañía Analizada, el 20 % a Ecofroz y a Nova, lo que demuestra que existe competencia en la zona para adquirir el brócoli, sin embargo el 60% de los encuestados prefieren vender su producto a la Compañía Analizada; razón por la cual, se confirma que la implementación de la estrategia de fidelización es fundamental para incrementar la provisión de materia prima, aumentar la producción y mejorar la rentabilidad de la compañía.

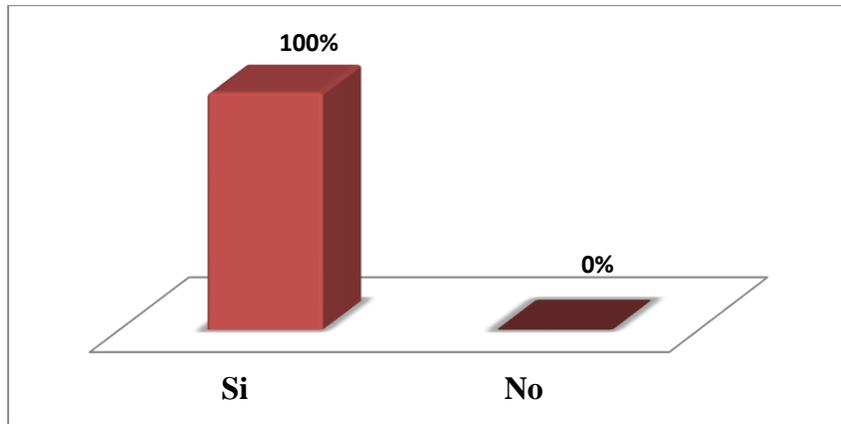
GRÁFICO 30 PREGUNTA SEIS ¿SI LA COMPAÑÍA AGROINDUSTRIAL A LA QUE LE VENDE SU PRODUCTO, LE OFRECIERA ACCIONES DE ESA COMPAÑÍA Y RENDIMIENTO ANUAL POR ESAS ACCIONES, PARA FIDELIZAR LA VENTA DE SU PRODUCCIÓN SOLO CON ELLA, ESTARÍA INTERESADO EN ACEPTAR?



Elaboración: Autora

Ante la interrogativa de que si la compañía agroindustrial a la que le vende su producto, le ofreciera acciones de esa compañía y un rendimiento anual por esas acciones, para fidelizar la venta de su producción solo con ella, un devastador 100% de los encuestados respondieron que si estarían dispuestos en aceptar; se determina claramente que, los proveedores de materia prima de la compañía, están totalmente de acuerdo en convertirse en accionistas minoritarios de la compañía a la que le venden su producto, cumpliendo con la condición de venderle solo a esa compañía su producción; pasando así de proveedores a proveedores y accionistas.

GRÁFICO 31 PREGUNTA SIETE ¿ESTARÍA DE ACUERDO, CON QUE LAS ACCIONES QUE LE OFRECE LA COMPAÑÍA SEAN CALCULADAS EN EL MISMO PORCENTAJE DE LA PRODUCCIÓN QUE USTED VENDE SU PRODUCTO?



Elaboración: Autora

El 100% de los encuestados está de acuerdo, con que el número de las acciones que le ofrece la Compañía Analizada sean calculadas con relación al porcentaje de la producción que ellos le proveen de materia prima.

2.3.3.3 Resultado Entrevistas Realizadas

Con la finalidad de analizar la aceptación de la estrategia de fidelización, en el mes de julio de 2015, se realizó una entrevista a cada uno de los gerentes de las 5 compañías productoras que proveen el 52% de materia prima a la Compañía Analizada, los resultados de las mismas se recapitulan a continuación:

- Las 5 compañías productoras y proveedoras están interesadas en convertirse en accionistas de la Compañía Analizada, porque la identifican como la primera y más grande del Ecuador en exportar brócoli congelado en diversas presentaciones a mercados internacionales. Adicionalmente, reconocen que es una empresa organizada, cumplida con los pagos del precio de la materia prima, firme en la consecución de los objetivos establecidos y exitosa en su gestión administrativa.
- Las 5 compañías productoras conocen que en la industria ecuatoriana para producir, procesar y exportar brócoli se requiere un alto monto de capital para la inversión inicial, debido a que se debe cubrir el costo de la infraestructura adecuada para desarrollar éste giro de negocio, por lo que los 5 proveedores de materia prima difícilmente podrían convertirse en competencia de la Compañía Analizada, razón por la cual consideran que

es una excelente oportunidad para ellos, convertirse en accionistas de la Compañía Analizada.

- Previo a la entrega de las acciones preferidas, la Compañía Analizada y las 5 Compañías Productoras comparecerán a la suscripción de un Contrato de Exclusividad, en el cual se estipularán entre otras, las siguientes cláusulas:
 - La Compañía Analizada proporcionará a las compañías productoras (nuevas accionistas) plántulas, insumos y asistencia técnica para el desarrollo de las plantaciones, mejores precios de compra del producto, capacitación y asesoramiento para la producción, centros de acopio de fácil acceso y facilidades en el transporte de su producción.
 - Las compañías productoras (nuevas accionistas) se comprometen con la Compañía Analizada a cumplir con la entrega oportuna de la materia prima, mejorar la calidad de la misma, e incrementar la cantidad de brócoli que proveen actualmente de un 10 a un 15% en sus plantas productivas, ya sea aumentando la capacidad instalada o vendiendo el 100% de su producción a la Compañía Analizada; el objetivo principal de implementar la estrategia de fidelización es disponer de mayor volumen de producción del brócoli para satisfacer la demanda que tiene en mercados internacionales.
 - En el caso de que las Compañías Productoras requieran vender sus acciones, solamente pueden venderlas a la Compañía Analizada.
 - La recapitalización para los nuevos accionistas, procederá siempre y cuando exista un crecimiento en el mercado.

FASE III

3.1 RESUMEN DE OBSERVACIÓN

La Compañía Analizada en la presente investigación es la primera y más grande del Ecuador en exportar brócoli congelado en diversas presentaciones; opera dentro del segmento de la agroindustria, especializada en el cultivo y procesamiento de productos congelados bajo proceso IQF (Individual Quick Freezing), congelamiento rápido individual. Se dedica al procesamiento de brócoli congelado, tanto en bloque como individual, y brócoli fresco.

Actualmente, el Ecuador figura entre los diez primeros países exportadores de brócoli congelado en el mundo y entre los tres primeros proveedores de la Unión Europea.

En los mercados internacionales existe un exceso de demanda por el brócoli congelado ecuatoriano, por lo que el principal riesgo de la Compañía Analizada no es la falta de demanda del producto terminado, sino la capacidad de obtener materia prima para producir el brócoli congelado que es tan demandado en el exterior.

El más alto riesgo al que se enfrenta la Compañía Analizada dentro del proceso de producción es el desabastecimiento de materia prima, o problemas de calidad entre lo acordado (acuerdo de calidad previo) y lo efectivamente entregado por los proveedores, e incumplimientos en las fechas de entrega (demoras producidas).

La Compañía Analizada, destina el 100% de su producción a ventas en mercados internacionales. En el año 2014, el brócoli congelado que produjo la compañía llegó a los mercados de Estados Unidos, Europa y Japón.

Una vez reconocido y estudiado el proceso productivo, se identificó que la Compañía Analizada mantiene un esquema integrado de sus actividades de producción, procesamiento y comercialización del brócoli, a través de sus compañías vinculadas (Productora y Comercializadora).

La Compañía Analizada vende la mayor parte de su producción a la Compañía Vinculada 2 (Comercializadora), empresa encargada de realizar la publicidad a nivel internacional a través de ferias y exposiciones industriales, tiene como actividad la comercialización a nivel internacional de los productos vegetales congelados elaborados por la Compañía Analizada.

Tanto la Compañía Analizada como su Comercializadora, se encargan de negociar los contratos globales con compañías internacionales de reconocida reputación. En el año 2014, los productos procesados por la Compañía Analizada se vendieron a los mercados de Estados Unidos 39%, Europa 40% y Japón 21%.

La comercialización del brócoli congelado en Japón se la realiza principalmente con Mitsubishi International Corporation, ésta compañía en el 2014 manifestó su interés por adquirir un 25% más de producción de brócoli congelado del que actualmente demanda; las exportaciones a éste país se están incrementando y actualmente representan el 21% de las ventas totales de la compañía, con posibilidades de incrementarse al 26%.

La actividad de la Compañía Analizada compite tanto en la captación de materia prima (brócoli) como en la colocación de su producto ya procesado. En el segundo punto hay un exceso de demanda en el mercado internacional, por lo que el riesgo se centra en la disponibilidad y obtención de brócoli para ser procesado y comercializado.

Solamente el 36% de la materia prima (brócoli) que utiliza la compañía para el procesamiento del producto terminado (brócoli congelado) y exportarlo a mercados internacionales, es abastecido en su totalidad por su compañía vinculada (Compañía Productora).

El otro 64% de materia prima es proveído por 41 empresas productoras independientes de haciendas ubicadas en Latacunga, provincia de Cotopaxi destinadas al cultivo de brócoli, cuya producción no está bajo el control total de la Compañía Analizada.

De las 41 empresas que le proveen de materia prima a la Compañía Analizada, mediante un análisis de Pareto, se determinó que el 82% de esa materia prima es proveída por 5 compañías, es decir las 5 compañías principales producen el 52% de brócoli congelado que receipta la Compañía Analizada para el proceso de producción.

En el ámbito de la productividad de la Compañía Analizada, la principal estrategia que busca alcanzar es ampliar la disponibilidad de materia prima, a través de la fidelización de 5 productores que le proveen del 52% de materia prima, bajo un plan desarrollado en un esquema contractual de mutuo beneficio.

La compañía busca definir una estrategia de crecimiento, que permita fidelizar a los principales productores de materia prima que le proveen el 52% de brócoli fresco, mediante la implementación de una estrategia de fidelización, que consiste en el aumento de capital social realizado por parte del accionista mayoritario y posteriormente entregando acciones a favor de los productores que le proveen del 52% de materia prima, convirtiéndolos en accionistas minoritarios de la compañía; todo esto, con la intención de generar un aumento en el porcentaje de la producción de brócoli, mejoramiento de la calidad de la materia prima, cumplimiento en fechas de entrega, disminución de la incertidumbre para obtener materia prima de la compañía y generar un espíritu de pertenencia por parte de los proveedores con la Compañía Analizada.

La esencia de la estrategia de implementación planteada en la presente investigación, es aumentar la producción de brócoli fresco, desarrollando un sentido de pertenencia por parte del proveedor de materia prima con la Compañía Analizada, de esta forma, convirtiéndose en accionista de la compañía, se va a comprometer con la compañía para aumentar la producción de brócoli con estándares de calidad más altos, con el objetivo de generar más rentabilidad, de la cual el proveedor también se beneficiará al recibir los dividendos por sus acciones al final del periodo económico.

Es preciso señalar que la gente motivada trabaja mejor y es más productiva, la revista LIDERES (2015) en tu texto señala “Si deseas que la gente que trabaja contigo se quede en tu empresa, deberías desear también que se queden felices y motivados. ¿Por qué? Porque la gente motivada trabaja mejor y es más productiva. De acuerdo con estudios, entre ellos uno realizado en México, los trabajadores que se sienten felices y realizados incrementan 30% su productividad.” (párr. 5)

A junio de 2015, en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros se encuentran registradas 63 compañías dedicadas al cultivo de hortalizas de hoja o de tallo con el código de actividad A0113.1, que corresponde específicamente a las actividades de “A0113.11 Cultivo de col y coliflor” y “A0113.13 Cultivo de brócoli”, ubicadas provincia de Cotopaxi.

3.2 INDUCCIÓN

La exportación de brócoli congelado es un negocio que se encuentra en continuo crecimiento en los mercados internacionales, por lo que la rivalidad con otras compañías productoras y exportadoras de vegetales congelados ecuatorianas, no está marcada en ganar

clientes en el extranjero, sino en fidelizar a los productores de brócoli que proveen de materia prima a las citadas compañías.

El 36% de materia prima (brócoli) que utiliza la compañía para el procesamiento del brócoli congelado para exportarlo a los mercados de Estados Unidos, Europa y Japón, es abastecido por su compañía vinculada (Proveedora).

El otro 64% de materia prima es proveído por empresas productoras independientes de haciendas ubicadas en Latacunga, provincia de Cotopaxi destinadas al cultivo de brócoli, cuya producción no está bajo el control total de la Compañía Analizada.

Los proveedores que actualmente abastecen el 64% de materia a la Compañía Analizada constituyen 41 empresas; por lo que, mediante un análisis de Pareto se determinó que el 82% del 64% está consolidado en 5 compañías, las cuales proveen 47.000 toneladas de brócoli fresco a la compañía al año.

El brócoli fresco que venden los proveedores es el centro del negocio de la compañía analizada, la materia prima constituye el éxito del proceso de manufactura y la calidad del producto terminado para la exportación; es por ello, que el poder de los proveedores aumenta de manera significativa. Además la materia prima no puede almacenarse, de modo que la Compañía Analizada no puede acumular existencias.

Actualmente la compañía cuenta con una capacidad instalada amplia y productiva, por lo cual es primordial mantener controles de calidad y eficiencia en cada una de las etapas de la cadena productiva, tomando especial atención en el proceso abastecimiento de materia prima y fidelización con los proveedores que la abastecen, ya que constituye el actor fundamental del proceso de producción.

Con el objetivo de implementar una estrategia de fidelización, el accionista mayoritario de la Compañía Analizada ha manifestado su interés en realizar un aumento de capital por el valor de USD.390.000,00 el mismo que se ha previsto sea realizado en septiembre de 2015; el objetivo, es aumentar el capital y emitir 390.000 acciones preferidas de un valor nominal de USD.1,00 cada una, las cuales serán cedidas a favor de los 5 productores de brócoli que proveen actualmente el 52% de la producción de materia prima de la Compañía Analizada, con el objetivo de incrementar la producción de la materia prima; el número de las acciones será calculado en proporción a los montos que los productores proveen de materia prima a la Compañía Analizada.

3.3 HIPÓTESIS

¿La implementación de una estrategia de fidelización con los productores de brócoli para lograr su retención y pertenencia, impactará positivamente en la rentabilidad de la compañía?

3.4 PROBAR LA HIPÓTESIS POR EXPERIMENTACIÓN

El Capital Social de la Compañía Analizada al año 2014 asciende a USD.10.310.000,00 conforme se muestra a continuación:

TABLA 24 CAPITAL SOCIAL DE COMPAÑÍA ANALIZADA AÑO 2014

Número de Accionista	Capital Social Año 2014
1	10.309.999,00
2	1,00
CAPITAL SUSCRITO	10.310.000,00

Elaboración: Autora

Fuente: Compañía Analizada

El accionista mayoritario de la Compañía Analizada realizará un aumento de capital por el valor de USD.390.000,00; mismo que será efectuado en septiembre de 2015; con el aumento de capital la Compañía Analizada emitirá 390.000 acciones preferidas de un valor nominal de USD.1,00 cada una, las cuales serán cedidas a favor de las 5 empresas productoras de brócoli, conforme se muestra a continuación:

TABLA 25 AUMENTO DE CAPITAL SOCIAL

Número de Proveedor (Nuevo Accionista)	Porcentaje de Materia Prima Proveída	Relación Porcentaje de Acciones a Recibir	Aumento De Capital (USD.)
1	22,08%	42,19%	164.524,26
2	11,77%	22,49%	87.701,57
3	8,78%	16,77%	65.422,24
4	5,52%	10,55%	41.131,07
5	4,19%	8,01%	31.220,86
	52,34%	100,00%	390.000,00

Elaboración: Autora

Fuente: Compañía Analizada

Al año 2015, la Compañía Analizada registrará un Capital Social de USD.10.700.000,00; del cual, el aumento de capital por USD.390.000,00 representa el 3,64% del capital suscrito; conforme se muestra a continuación:

TABLA 26 PORCENTAJE DE ACCIONES RESPECTO AL AUMENTO DE CAPITAL

Número De Proveedor (Nuevo Accionista)	Capital Social Año 2015	Porcentaje de Acciones Respecto al Aumento de Capital Social
1	10.309.999,00	96,36%
2	1,00	0,00%
3	164.524,26	1,54%
4	87.701,57	0,82%
5	65.422,24	0,61%
6	41.131,07	0,38%
7	31.220,86	0,29%
	10.700.000,00	100,00%

Elaboración: Autora

Fuente: Compañía Analizada

Las acciones preferidas no tienen derecho a voto, pero confieren derechos especiales en cuanto al pago de dividendos y en la liquidación de la compañía. (Ley de Compañías).

Para efectos de identificación de las 5 compañías proveedoras, se les asignó un número de proveedor, debido a que su nombre comercial constituye información reservada.

En cumplimiento a lo establecido en Art. 6, Capítulo II de la Ley de Compañías, el aumento de capital por USD.390.000,00 será resuelto y autorizado por la Junta General de accionistas y sometido a la aprobación de la Superintendencia de Compañías, es decir la Junta General de accionistas expresará el aumento de capital en USD.390.000 con lo cual llegará a un Capital Suscrito y Pagado de USD.10.700.000, el trámite será legalizado con la respectiva inscripción en el Registro Mercantil, posteriormente se realizará la emisión de 390.000 acciones preferidas, a un valor nominal de USD.1,00 cada una, emisión que deberá constar la inscripción en el Libro de Acciones y Accionistas.

A la Superintendencia de Compañías se le comunicará el aumento del capital suscrito, para lo cual a la nota informativa se adjuntará una copia certificada de la escritura pública en que

figure la suscripción hecha por el accionista mayoritario en el incremento de capital, así como la forma de su pago y la constancia. El aumento de capital, será realizado en numerario.

El Representante Legal de la compañía, dentro del plazo máximo de 15 días, contados desde la inscripción del aumento de capital en el Registro Mercantil, enviará a la Superintendencia de Compañías la referida nota informativa.

El Notario que autorizó la escritura pública de constitución de la compañía deberá anotar al margen de ella el aumento de capital. (Art. 11, Capítulo II, Ley de Compañías).

Con respecto al pago de las utilidades de los ejercicios económicos años: 2015, 2016 y 2017; luego de la apropiaciones de Ley, la Compañía aplicará la política de pago de dividendos del 25% a favor de cada uno de los accionistas, en función al número de acciones que posee, conforme se muestra a continuación:

TABLA 27 POLÍTICA DE PAGO DEL 25% DIVIDENDOS AÑOS 2015-2017

CONCEPTO	2015 (Proyectado)	2016 (Proyectado)	2017 (Proyectado)
UTILIDADES DE LIBRE DISPOSICIÓN	3.415.593,38	4.617.183,59	6.268.188,32
Política de pago del 25% de los dividendos	853.898,35	1.154.295,90	1.567.047,08

Elaboración: Autora

Fuente: Compañía Analizada

TABLA 28 PAGO DIVIDENDOS PROYECTADOS AÑOS 2015-2014

NÚMERO DE ACCIONISTA	PORCENTAJE ACCIONES RESPECTO AL CAPITAL SOCIAL	PAGO DIVIDENDOS AÑO 2015	PAGO DIVIDENDOS AÑO 2016	PAGO DIVIDENDOS AÑO 2017
1	96,36%	822.774,87	1.112.223,32	1.509.930,27
2	0,00%	0,08	0,11	0,15
3	1,54%	13.129,63	17.748,57	24.095,07
4	0,82%	6.998,90	9.461,08	12.844,16
5	0,61%	5.220,93	7.057,63	9.581,28
6	0,38%	3.282,41	4.437,14	6.023,77
7	0,29%	2.491,54	3.368,05	4.572,39
	100,00%	853.898,35	1.154.295,90	1.567.047,08

Elaboración: Autora

Fuente: Compañía Analizada

Por lo que, la Compañía Analizada pagará en el año 2015 el valor de USD.853.898,35; en el 2016 el valor de USD.1.154.295,90 y en el 2017 pagará USD.1.567.047,08 a favor de sus accionistas.

3.5 DEMOSTRACIÓN O REFUTACIÓN (ANTÍTESIS) DE LA HIPÓTESIS

3.5.1 ANÁLISIS ACTUAL

A continuación se presenta un análisis de los datos económicos y contables de la Compañía Analizada, del período 2010 - 2014:

TABLA 29 ANÁLISIS HORIZONTAL Y VERTICAL DE BALANCE GENERAL

Balance General En USD dólares					Análisis Vertical				Análisis Horizontal		
	Dic-11	Dic-12	Dic-13	Dic-14	Dic-11	Dic-12	Dic-13	Dic-14	Dic-12	Dic-13	Dic-14
Total Activos	24.906.240	29.072.481	30.780.773	34.472.439	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	16,7%	5,9%	12,0%
Efectivo y equivalentes de efectivo	1.103.343	1.446.404	1.090.134	1.567.467	4,4%	5,0%	3,5%	4,5%	31,1%	-24,6%	43,8%
Cuentas por cobrar comerciales	5.766.130	5.698.037	4.316.794	4.854.728	23,2%	19,6%	14,0%	14,1%	-1,2%	-24,2%	12,5%
Otras cuentas por cobrar relacionadas	3.681.431	7.735.766	12.053.437	13.454.223	14,8%	26,6%	39,2%	39,0%	110,1%	55,8%	11,6%
Inventarios	2.927.230	2.913.000	2.235.258	2.401.727	11,8%	10,0%	7,3%	7,0%	-0,5%	-23,3%	7,4%
Activos por impuestos corrientes	219.576	325.733	767.465	428.587	0,9%	1,1%	2,5%	1,2%	48,3%	135,6%	-44,2%
Seguros anticipados	137.928	127.705	108.134	144.938	0,6%	0,4%	0,4%	0,4%	-7,4%	-15,3%	34,0%
Total Activo corriente	13.835.638	18.246.645	20.571.222	22.851.670	55,6%	62,8%	66,8%	66,3%	31,9%	12,7%	11,1%
Propiedad, planta y equipo	9.587.912	10.148.739	9.815.233	9.361.468	38,5%	34,9%	31,9%	27,2%	5,8%	-3,3%	-4,6%
Cuentas por cobrar largo plazo relacionadas	1.171.686	669.483	386.704	53.814	4,7%	2,3%	1,3%	0,2%	-42,9%	-42,2%	-86,1%
Otros activos	28.022	7.614	7.614	1.616.636	0,1%	0,0%	0,0%	4,7%	-72,8%	0,0%	21132,4%
Activos por impuestos diferidos	282.982	-	-	588.851	1,1%	0,0%	0,0%	1,7%	-100,0%	na	na
Total Activo no corriente	11.070.602	10.825.836	10.209.551	11.620.769	44,4%	37,2%	33,2%	33,7%	-2,2%	-5,7%	13,8%
Cuentas por pagar comerciales y otros acreedores	2.516.764	3.893.379	4.452.173	5.356.001	10,1%	13,4%	14,5%	15,5%	54,7%	14,4%	20,3%
Deudas financieras CP	1.811.370	2.658.180	3.293.977	1.792.826	7,3%	9,1%	10,7%	5,2%	46,7%	23,9%	-45,6%
Impuestos y otras deudas fiscales	389.717	235.799	132.878	176.492	1,6%	0,8%	0,4%	0,5%	-39,5%	-43,6%	32,8%
Obligaciones acumuladas	1.328.894	1.205.733	1.003.521	1.602.702	5,3%	4,1%	3,3%	4,6%	-9,3%	-16,8%	59,7%
Total Pasivo corriente	6.046.745	7.993.091	8.882.549	8.928.021	24,3%	27,5%	28,9%	25,9%	32,2%	11,1%	0,5%
Deudas bancarias y financieras LP	2.109.580	2.352.663	1.926.808	1.768.461	8,5%	8,1%	6,3%	5,1%	11,5%	-18,1%	-8,2%
Obligaciones empleados LP	1.644.755	1.760.956	2.145.669	2.837.504	6,6%	6,1%	7,0%	8,2%	7,1%	21,8%	32,2%
Total Pasivo no corriente	3.754.335	4.113.619	4.072.477	4.605.965	15,1%	14,1%	13,2%	13,4%	9,6%	-1,0%	13,1%
Total Pasivo	9.801.080	12.106.710	12.955.026	13.533.986	39,4%	41,6%	42,1%	39,3%	23,5%	7,0%	4,5%
Capital Social	7.710.000	9.510.000	10.310.000	10.310.000	31,0%	32,7%	33,5%	29,9%	23,3%	8,4%	0,0%
Reserva Legal	891.198	1.101.138	1.101.138	1.206.289	3,6%	3,8%	3,6%	3,5%	23,6%	0,0%	9,5%
Utilidades Retenidas	3.990.751	4.309.476	5.633.429	6.875.446	16,0%	14,8%	18,3%	19,9%	8,0%	30,7%	22,0%
Utilidad del Ejercicio	2.513.211	2.045.157	781.180	2.546.718	10,1%	7,0%	2,5%	7,4%	-18,6%	-61,8%	226,0%
Total Patrimonio	15.105.160	16.965.771	17.825.747	20.938.453	60,6%	58,4%	57,9%	60,7%	12,3%	5,1%	17,5%
Total Pasivo y Patrimonio	24.906.240	29.072.481	30.780.773	34.472.439	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	16,7%	5,9%	12,0%

Elaboración: Autora

Fuente: Compañía Analizada (Estados Financieros Auditados)

TABLA 30 ANÁLISIS HORIZONTAL Y VERTICAL DEL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Estado de Pérdidas y Ganancias En USD dólares					Análisis Vertical				Análisis Horizontal		
	Dic-11	Dic-12	Dic-13	Dic-14	Dic-11	Dic-12	Dic-13	Dic-14	Dic12/11	Dic13/12	Dic14/13
VENTAS NETAS	39.828.996	42.714.554	38.104.113	44.620.288	100,0%	100,0%	1,00	100,0%	7,24%	-10,79%	17,10%
COSTO DE VENTAS	32.712.518	34.680.654	33.077.820	37.080.848	82,1%	81,2%	0,87	83,1%	6,0%	-4,6%	12,1%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	7.116.478	8.033.900	5.026.293	7.539.440	17,9%	18,8%	0,13	16,9%	12,9%	-37,4%	50,0%
GASTOS DE VENTAS	1.255.374	2.800.869	2.449.206	3.597.358	3,2%	6,6%	0,06	8,1%	123,1%	-12,6%	46,9%
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y RR.HH.	1.726.464	1.859.264	1.844.738	2.134.802	4,3%	4,4%	0,05	4,8%	7,7%	-0,8%	15,7%
UTILIDAD EN OPERACION	4.134.640	3.373.767	732.349	1.807.280	10,4%	7,9%	0,02	4,1%	-18,4%	-78,3%	146,8%
INGRESOS NO OPERACIONALES	169.837	145.126	1.020.089	2.573.117	0,4%	0,3%	0,03	5,8%	-14,5%	602,9%	152,2%
GASTOS FINANCIEROS	414.058	394.131	574.188	539.194	1,0%	0,9%	0,02	1,2%	-4,8%	45,7%	-6,1%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	3.890.419	3.124.762	1.178.251	3.841.203	9,8%	7,3%	0,03	8,6%	-19,7%	-62,3%	226,0%
PARTICIPACION TRABAJADORES	583.563	468.714	176.738	576.180	1,5%	1,1%	0,00	1,3%	-19,7%	-62,3%	226,0%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	3.306.856,35	2.656.048,03	1.001.513,22	3.265.022,55	8,3%	6,2%	0,03	7,3%	-19,7%	-62,3%	226,0%
IMPUESTO A LA RENTA	793.646	610.891	220.333	718.305	2,0%	1,4%	0,01	1,6%	-23,0%	-63,9%	226,0%
UTILIDAD NETA	2.513.211	2.045.157	781.180	2.546.718	6,3%	4,8%	0,02	5,7%	-18,6%	-61,8%	226,0%

Elaboración: Autora

Fuente: Compañía Analizada (Estados Financieros Auditados)

TABLA 31 INDICADORES FINANCIEROS

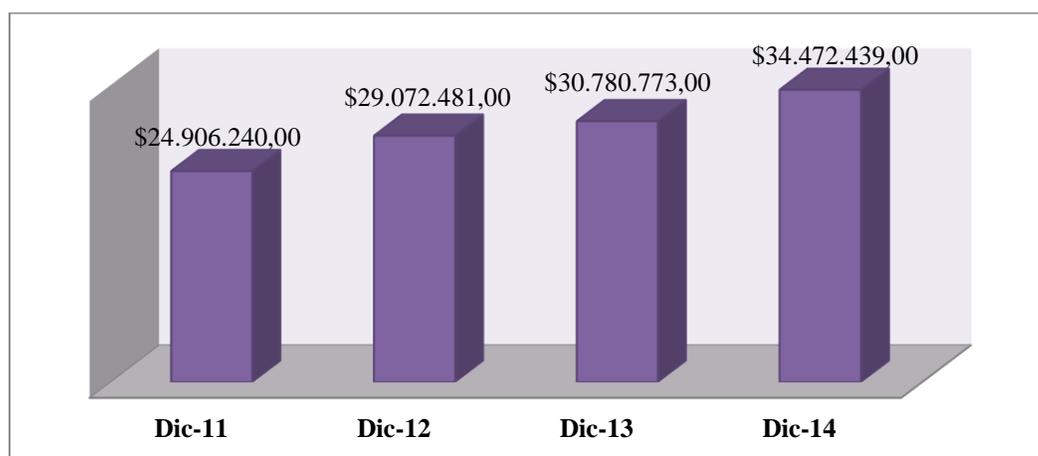
INDICADORES FINANCIEROS				
	Dic-11	Dic-12	Dic-13	Dic-14
Operación				
Crecimiento en ventas	13,5%	7,24%	-10,79%	17,10%
Crecimiento de activo	20,10%	16,7%	5,9%	12,0%
Ventas/activo fijo	4,15	4,21	3,88	4,77
Liquidez				
Activo corriente/Pasivo corriente	2,29	2,28	2,32	2,56
Prueba ácida	1,80	1,92	2,06	2,29
Capital de trabajo (USD)	7.788.893	10.253.554	11.688.673	13.923.649
Rentabilidad				
Margen bruto/ventas	17,9%	18,8%	13,2%	16,9%
Margen operativo/ventas	10,4%	7,9%	1,9%	4,1%
Margen neto/ventas	6,3%	4,8%	2,1%	5,7%
ROA	10,1%	7,0%	2,5%	12,7%
ROE	16,6%	12,1%	4,4%	20,9%
Utilidad/acciones	0,33	0,22	0,08	0,25
Endeudamiento				
Pasivo/Activo total	39,4%	41,6%	42,1%	39,3%
Pasivo/Patrimonio	64,9%	71,4%	72,7%	64,6%
Pasivo/Ventas	24,6%	28,3%	34,0%	30,3%
Utilidad/Gasto financiero	6,07	5,19	1,36	4,72
Solvencia				
Patrimonio/Activo total	60,6%	58,4%	57,9%	60,7%
Capital social/Activo total	31,0%	32,7%	33,5%	29,9%
Eficiencia				
Gasto operativo/Ventas	7,5%	10,9%	11,3%	12,8%
Actividad				
Rotación cuentas x cobrar	85	113	155	86
Rotación inventario	32	30	24	14
Rotación cuentas x pagar	28	40	48	30
Ciclo de financiamiento de caja (días)	90	103	131	69

Elaboración: Autora

Activo

De la información expuesta se determina que el activo de la compañía para al año 2011 se incrementó en un 20,10% (USD.24.906.240); posteriormente para el año 2012 aumentó en un 16,7% (USD.29.072.481), a diciembre 2013 sumaba el valor de USD.30.780.773 lo cual representó un incremento del 5,9% frente al año previo; y para diciembre de 2014 se incrementó en un 12% (USD.34.472.439).

GRÁFICO 32 ACTIVO (USD.) COMPAÑÍA ANALIZADA AÑOS 2011-2014



Elaboración: Autora

Fuente: Compañía Analizada

Endeudamiento

A diciembre 2013, la razón pasivo total / patrimonio de la compañía fue 72,7% lo cual se considera un nivel de endeudamiento bajo, a diciembre de 2014 la relación mejora llegando al 64,64%.

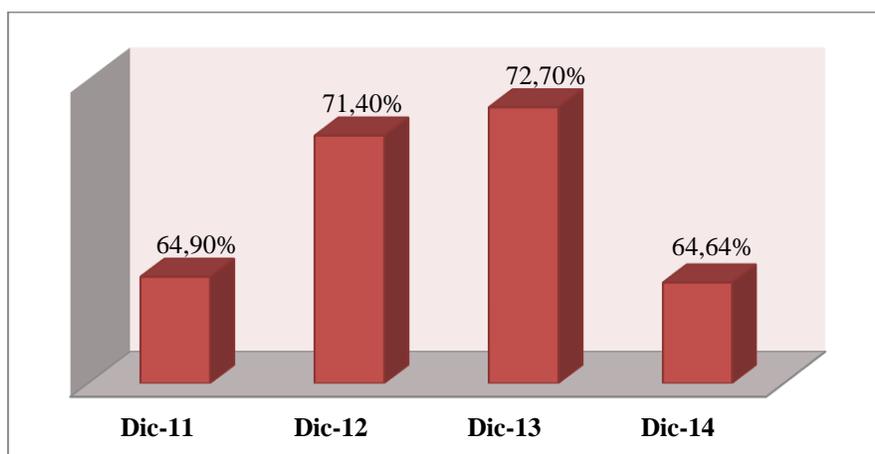
TABLA 32 PASIVO/PATRIMONIO COMPAÑÍA ANALIZADA 2011-2014

INDICADOR FINANCIERO	Dic-11	Dic-12	Dic-13	jul-14
Pasivo/Patrimonio	64,9%	71,4%	72,7%	58,1%

Elaboración: Autora

Fuente: Compañía Analizada

GRÁFICO 33 PASIVO/PATRIMONIO COMPAÑÍA ANALIZADA 2011-2014



Elaboración: Autora

Fuente: Compañía Analizada

Patrimonio

Del año 2011 al 2012 el patrimonio se incrementó en un 12,3%, posteriormente para el año 2013 subió en un 5,1% y para el 2014 aumentó en un 17,5%; evidenciando que desde el 2010 al 2014 ha existido una sólida posición patrimonial en la Compañía Analizada:

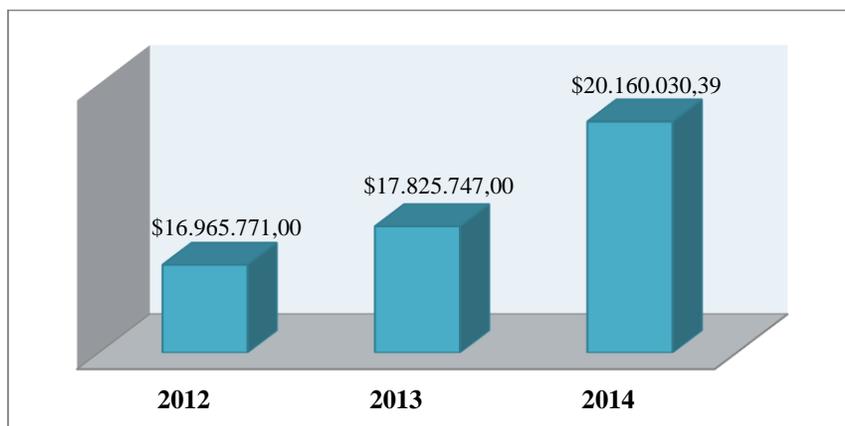
TABLA 33 PATRIMONIO TOTAL COMPAÑÍA ANALIZADA 2012-2014

AÑO	PATRIMONIO (USD)	%
Dic-2012	16.965.771,00	12,3%
Dic-2013	17.825.747,00	5,1%
Dic- 2014	20.160.030,39	17,5%

Elaboración: Autora

Fuente: Compañía Analizada

GRÁFICO 34 PATRIMONIO TOTAL (USD.) COMPAÑÍA ANALIZADA 2012-2014



Elaboración: Autora

Fuente: Compañía Analizada

Rentabilidad Ventas

Con respecto, al crecimiento de las ventas, a finales del 2012, comenzó una contracción del mercado europeo y una incertidumbre causada por la no renovación del ATPDA, al 31 de diciembre de 2013, las ventas netas de Compañía Analizada llegaron a USD.38.104.113,00 presentando un decrecimiento de 10,8% frente al año anterior, generado por la contracción de la demanda del mercado europeo y factores técnicos y climáticos, las cuales provocaron una caída en las exportaciones; a partir del segundo semestre del 2014 se figura una recuperación de la demanda de producto por parte de Europa, representando un crecimiento en ventas del 17,10%.

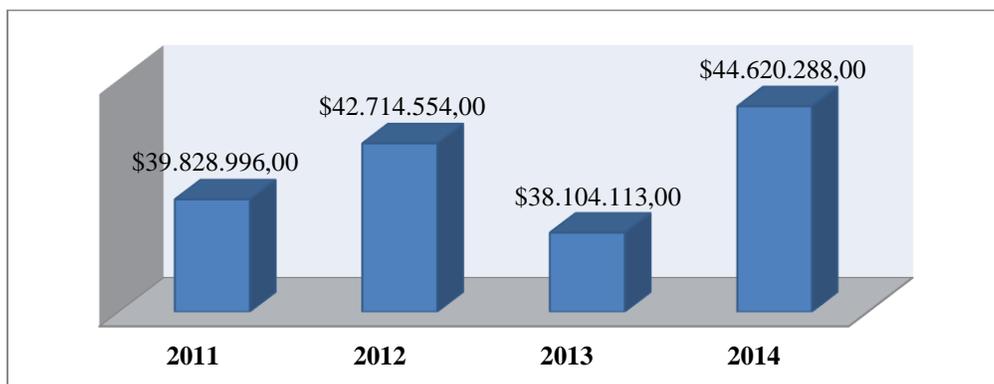
TABLA 34 VENTAS POR PERIODO COMPAÑÍA ANALIZADA 2011-2014

	Dic-11	Dic-12	Dic-13	jul-14
VENTAS NETAS (USD)	39.828.996	42.714.554	38.104.113	44.620.288
Crecimiento en ventas (%)	13,5%	7,24%	-10,79%	17,10%

Elaboración: Autora

Fuente: Compañía Analizada

GRÁFICO 35 VENTAS (USD.) COMPAÑÍA ANALIZADA AÑOS 2011-2014



Elaboración: Autora

Fuente: Compañía Analizada

Rentabilidad sobre Activos (ROA) y Rentabilidad sobre Capital Invertido (ROE)

Realizando una comparación entre ROA y ROE se puede determinar que el apalancamiento de la Compañía Analizada es positivo, debido a que los datos obtenidos muestran que el ROE es superior al ROA, es decir, la financiación de parte del activo con deuda ha posibilitado el crecimiento de la rentabilidad financiera de la compañía.

Análisis de Flujo de Caja

La Compañía Analizada ha mostrado adecuados niveles de liquidez y una buena estructura de financiamiento, la misma que está acorde a los valores históricos de liquidez que la compañía ha presentado, ha mejorado los saldos en los períodos finales considerando el progresivo aumento en ventas y la reducción de financiamiento requerido.

Análisis de Capital de Trabajo

Al 31 de diciembre de 2014, la Compañía Analizada registra un capital de trabajo neto de USD.13.923.649, con un incremento del 19% en relación al ejercicio anterior, posición que manifiesta la solvencia institucional, su liquidez, y la previsión de fondos para un adecuado manejo de recursos a corto plazo.

3.5.2 ANÁLISIS DE LAS PROYECCIONES PLANTEADAS

Para las proyecciones 2015 – 2017, se consideraron las siguientes condicionantes:

- La Compañía Analizada es la mayor exportadora de vegetales congelados del país y la mayor productora de brócoli congelado a nivel nacional, con una producción anual de aproximadamente 36.454 toneladas anuales, representando el 66% de las exportaciones totales de brócoli del Ecuador. (Empresa Manifiestos-EC, 2015).

- El brócoli congelado que produce la Compañía Analizada tiene alto potencial para crecer, por la calidad de producto que constituye, por las ventajas competitivas ante otros competidores como México, Guatemala y España; y tiene una ventaja de producción, ya que se puede producir durante todo el año por el clima controlable que tiene el país.
- La Compañía Analizada ha consolidado su mercado y su producción en el mercado internacional con los siguientes porcentajes:

TABLA 35 DESTINOS EXPORTACIÓN AÑOS 2010 -2014

Zona	2010	2011	2012	2013	2014
Europa	49%	49%	41%	42%	40%
Estados Unidos	33%	37%	40%	39%	39%
Japón	17%	14%	18%	17%	21%
América del Sur	1%	0%	1%	2%	0%

Elaboración: Autora

Fuente: Compañía Analizada

- En la tabla precedente se observa que el porcentaje vendido a Europa disminuyó desde el 2010 al 2014 en un 9%; pero las ventas para Japón y Estados Unidos han ido aumentando progresivamente, debido a la falta de seriedad de los proveedores asiáticos y en el caso americano existe una demanda creciente por productos orgánicos de alta calidad.
- Mitsubishi International Corporation (Compañía Comercializadora en Japón) manifestó su interés en incrementar un 25% de la demanda actual de brócoli congelado; las exportaciones a éste país se están incrementando; actualmente representan el 21% de las ventas totales de la compañía, con altas posibilidades de incrementarse a un 26%.
- El Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional, en sus últimas estimaciones, publican que el desempeño de la economía mundial en el 2014 fue del 3,3%, similar al de 2012 y 2013. El crecimiento de América Latina fue del 1,3% y 1,1% según datos publicados en diciembre por el Banco Mundial y la Cepal, respectivamente. Para el 2015, el crecimiento mundial sería mayor que en el 2014, con 3,8% según el Banco Mundial antes de conocer la caída del precio del petróleo.
- Las exportaciones, habrían mejorado notablemente su desempeño con 6,5% en el 2014 frente al 2,4% en el 2013, y para el 2015 se mantiene con 5,3% según datos del Banco Mundial.

- La previsión oficial de 2015 es del 4,1% de crecimiento, similar al de 2014. Una previsión más reciente, de la CEPAL, pone el crecimiento en 3,8% lo que reflejaría un primer ajuste por el menor precio del petróleo.
- Según datos del Banco Central del Ecuador (2015) la inflación a junio de 2015 es de 4,87%.

Con la finalidad de evaluar la implicación financiera que tendría la implementación de la estrategia de fidelización, se proyectaron 2 escenarios:

ESCENARIO 1: NO INCLUYE IMPLEMENTACIÓN ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN

Para las proyecciones años 2015-2017, se consideran los siguientes supuestos:

- Incremento del 6% en el volumen de ventas, expresado en Toneladas.
- Incremento en el precio de venta del brócoli congelado del 3% para el 2015 -2016 y del 4% para el 2017.
- Incremento del 4% para el 2015, 4.65% para el 2016 y 2017 en el precio de la materia prima agrícola (brócoli fresco), componente principal del Costo de Ventas:

TABLA 36 PRECIOS PROYECTADOS MATERIA PRIMA AÑOS 2015-2017 SIN ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN

	Reales	PROYECTADOS		
	2014	2015	2016	2017
Precios de la Materia Prima Agrícola	447,54	465,45	487,09	509,74
Incremento porcentual		4,00%	4,65%	4,65%

Elaboración: Autora

Fuente: Compañía Analizada

- Incremento del 5% en el costo de material de empaque y salarios.
- Incremento del 2% en Costos Generales de Producción.
- Incremento del 3% en Gastos de Administración, Recursos Humanos y Ventas.

**TABLA 37 PROYECCIÓN PRESUPUESTARIA SIN IMPLEMENTACIÓN
ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN PRODUCTORES**

PROYECCIÓN PRESUPUESTARIA AÑOS 2015-2017	Reales	PROYECTADOS			Supuestos
	2014	2015	2016	2017	
Volúmenes en Toneladas (Exportación netos)	38.465,77	40.773,71	43.220,13	45.813,34	Incremento en volumen 6%
Precio	1.160,00	1.194,80	1.242,59	1.292,30	Incremento en precio de venta del 3% y último año 4%
VENTAS USD.	44.620.288,0	48.716.430,4	53.704.992,9	59.204.384,2	
MATERIA PRIMA AGRICOLA	17.215.159,00	18.977.991,28	21.052.095,95	23.352.879,52	Incremento del precio de MP del 4% para el 2015, 4,65% para el 2016 y 2017
MATERIAL DE EMPAQUE	4.593.720,00	4.823.406,00	5.064.576,30	5.317.805,12	Incremento en costo 5% y por volumen
MANO DE OBRA DIRECTA	8.029.483,00	8.430.957,15	8.852.505,01	9.295.130,26	
MOD Corte	4.651.456,00	4.884.028,80	5.128.230,24	5.384.641,75	Incrementos salarios 5% y por volumen
MOD Proceso	1.552.429,00	1.630.050,45	1.711.552,97	1.797.130,62	Incrementos salarios 5% y por volumen
MOD Empaque	1.825.598,00	1.916.877,90	2.012.721,80	2.113.357,88	Incrementos salarios 5% y por volumen
MANO DE OBRA INDIRECTA	2.663.181,00	2.796.340,05	2.936.157,05	3.082.964,91	Incremento salarios 5%
COSTOS GENERALES DE PRODUCCIÓN	4.579.305,00	4.670.891,10	4.764.308,92	4.859.595,10	Incremento de costo del 2% ya que tiene un alto componente de costo fijo (a mayor volumen de producción)
TOTAL COSTO DE VENTAS SIN GASTOS (Comercio Exterior)	37.080.848,0	39.699.585,58	42.669.643,23	45.908.374,89	
	-				
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	7.539.440,0	9.016.844,9	11.035.349,7	13.296.009,3	
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	5.732.160,00	6.277.761,80	6.391.094,54	6.495.531,00	
Administración y Recursos Humanos	2.134.802,00	2.198.846,06	2.264.811,44	2.332.755,79	Incremento de costo del 3% ya que tiene un alto componente de costo fijo (a mayor volumen de producción)
Ventas, incluye fletes, locales de exportación	3.597.358,00	3.705.278,74	3.816.437,10	3.930.930,22	Incremento de costo del 3% ya que tiene un alto componente de costo fijo (a mayor volumen de producción)
UTILIDAD EN OPERACION	1.807.280,0	2.739.083,1	4.644.255,1	6.800.478,3	
	-				
INGRESOS NO OPERACIONALES	2.573.117,00	-	-	-	
GASTOS FINANCIEROS	539.194,00	373.637,00	309.846,00	231.845,00	Adquiridos con anterioridad
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN E IMPUESTOS	3.841.203	2.365.446	4.334.409	6.568.633	
15% Participación Utilidad Trabajadores	576.180	354.817	650.161	985.295	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	3.265.023	2.010.629	3.684.248	5.583.338	
Impuesto a la Renta	718.305	442.338	810.535	1.228.334	
UTILIDADES DE LIBRE DISPOSICIÓN	2.546.718	1.568.291	2.873.713	4.355.004	
Incremento % de utilidad		-38%	83%	52%	

Elaboración: Autora

Fuente: Compañía Analizada

ESCENARIO 2: INCLUYE IMPLEMENTACIÓN ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN

Para las proyecciones años 2015-2017, se consideran los siguientes supuestos:

- Incremento del 15% en el volumen de ventas (expresado en Toneladas) para el año 2015, y del 6% para el 2016 y 2017.
- Incremento en el precio de venta del brócoli congelado del 3% para el 2015 -2016 y del 4% para el 2017.
- Incremento del 4,65% para el 2015, 4.65% para el 2016 y 2017 en el precio de la materia prima agrícola (brócoli fresco), componente principal del Costo de Ventas:

TABLA 38 PRECIOS PROYECTADOS MATERIA PRIMA AÑOS 2015-2017 CON ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN

	Reales	PROYECTADOS		
	2014	2015	2016	2017
Precios de la Materia Prima Agrícola	447,54	468,36	490,13	512,93
Incremento porcentual		4,65%	4,65%	4,65%

Elaboración: Autora

Fuente: Compañía Analizada

- Incremento en el flujo de efectivo año 2015 (Aporte del accionista mayoritario por USD.390.000,00).
- Incremento del 5% en el costo de material de empaque y salarios.
- Incremento del 2% en Costos Generales de Producción.
- Incremento del 3% en Gastos de Administración, Recursos Humanos y Ventas; y USD.42.000,00 correspondiente a los costos legales de la implementación de la estrategia de fidelización:

TABLA 39 COSTOS LEGALES IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

CONCEPTO	VALOR USD.
Costos legales	3.000,00
Costo de la Notaría	39.000,00
Generación prospectos y arte digital acciones	1.500,00
TOTAL	42.000,00

Elaboración: Autora

**TABLA 40 PROYECCIÓN PRESUPUESTARIA CON IMPLEMENTACIÓN
ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN PRODUCTORES**

PROYECCIÓN PRESUPUESTARIA AÑOS 2015-2017	Reales	PROYECTADOS			Supuestos
	2014	2015	2016	2017	
Volúmenes en Toneladas (Exportación netos)	38.465,77	44.235,63	46.889,77	49.703,15	Incremento en volumen del 15% para el 2015 y el 6% 2016-2017
Precio	1160,00	1194,80	1242,59	1292,30	Incremento en precio del 3% y último año 4%
VENTAS USD.	44.620.288,0	52.852.731,1	58.264.850,8	64.231.171,5	
MATERIA PRIMA AGRICOLA	17.215.159,00	20.718.013,48	22.982.285,17	25.494.019,12	Incremento del 4,65% en el precio de la materia prima
MATERIAL DE EMPAQUE	4.593.720,00	4.823.406,00	5.064.576,30	5.317.805,12	Incremento en costo 5% y por volúmen
MANO DE OBRA DIRECTA	8.029.483,00	8.430.957,15	8.852.505,01	9.295.130,26	
MOD Corte	4.651.456,00	4.884.028,80	5.128.230,24	5.384.641,75	Incrementos salarios 5% y por volumen
MOD Proceso	1.552.429,00	1.630.050,45	1.711.552,97	1.797.130,62	Incrementos salarios 5% y por volumen
MOD Empaque	1.825.598,00	1.916.877,90	2.012.721,80	2.113.357,88	Incrementos salarios 5% y por volumen
MANO DE OBRA INDIRECTA	2.663.181,00	2.796.340,05	2.936.157,05	3.082.964,91	Incremento salarios 5%
COSTOS GENERALES DE PRODUCCIÓN	4.579.305,00	4.670.891,10	4.764.308,92	4.859.595,10	Incremento de costo del 2% ya que tiene un alto componente de costo fijo (a mayor volumen de producción)
TOTAL COSTO DE VENTAS SIN GASTOS (Comercio Exterior)	37.080.848,0	41.439.607,78	44.599.832,45	48.049.514,50	
	-				
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	7.539.440,0	11.413.123,4	13.665.018,4	16.181.657,0	
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	5.732.160,00	6.319.761,80	6.391.094,54	6.495.531,00	
Administración y Recursos Humanos	2.134.802,00	2.198.846,06	2.264.811,44	2.332.755,79	Incremento de costo del 3% ya que tiene un alto componente de costo fijo (a mayor volumen de producción)
Ventas, incluye fletes, locales de exportaci	3.597.358,00	3.705.278,74	3.816.437,10	3.930.930,22	Incremento de costo del 3% ya que tiene un alto componente de costo fijo (a mayor volumen de producción)
UTILIDAD EN OPERACION	1.807.280,0	5.093.361,6	7.273.923,8	9.686.126,0	
	-				
INGRESOS NO OPERACIONALES	2.573.117,00	390.000,00	-	-	
GASTOS FINANCIEROS	539.194,00	373.637,00	309.846,00	231.845,00	Adquiridos con anterioridad
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN E IMPUESTOS	3.841.203	5.109.725	6.964.078	9.454.281	
15% Participación Utilidad Trabajadores	576.180	766.459	1.044.612	1.418.142	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	3.265.023	4.343.266	5.919.466	8.036.139	
Impuesto a la Renta	718.305	955.518	1.302.283	1.767.951	
UTILIDADES DE LIBRE DISPOSICIÓN	2.546.718	3.387.747	4.617.184	6.268.188	
Incremento % de utilidad		33%	36%	36%	

Elaboración: Autora

Fuente: Compañía Analizada

3.6 EVALUACIÓN FINANCIERA

3.6.1 Relación Costo / Beneficio

La implementación de la estrategia de fidelización reflejaría para el año 2015 una Utilidad a Libre Disposición de USD.3.387.747; mientras que la utilidad sin la estrategia sería de USD.1.568.291; significando una diferencia de USD.1.819.547.

Para el año 2016, la implementación de la estrategia de fidelización alcanzaría un beneficio de USD.1.743.470 y para el año 2017 de USD.1.913.184.

La relación Costo / Beneficio para el año 2015 es de 2,15; en el 2016 es de 1,51 y en el 2017 de 1,22; como se muestra a continuación:

TABLA 41 RELACIÓN COSTO BENEFICIO AÑOS 2015-2017

	2015	2016	2017
CON ESTRATEGIA Utilidad a libre disposición	3.387.747	4.617.184	6.268.188
SIN ESTRATEGIA Utilidad a libre disposición	1.568.291	2.873.713	4.355.004
(=) Beneficio	1.819.457	1.743.470	1.913.184
Pago Dividendos 25%	846.936,85	1.154.295,90	1.567.047,08
(=) COSTOS	846.937	1.154.296	1.567.047
(=) Relación Costo Beneficio	2,15	1,51	1,22

Elaboración: Autora

Una vez implementada la estrategia de fidelización, las cifras proyectadas de la Utilidad a Libre Disposición para los años 2015 al 2017, confirman un incremento evidente en el beneficio, como consecuencia de una acertada gestión al fidelizar a los proveedores, que permitirá a la Compañía Analizada captar buenas oportunidades en el mercado de exportación, manteniendo un valor agregado de apreciable reconocimiento por parte de sus clientes y nuevos accionistas.

3.6.2 Utilidad sobre las Ventas

Con la implementación de la estrategia de fidelización, la Utilidad sobre las Ventas para el año 2015 es del 6,41% frente a un 3,22% sin la estrategia, para el 2016 es del 7,92% (con estrategia) frente a un 5,35% (sin estrategia) y para el 2017 es del 9,76% (con estrategia) frente al 7,36% (sin estrategia); conforme se muestra a continuación:

TABLA 42 UTILIDAD / VENTAS AÑOS 2015-2017

	CON ESTRATEGIA		
	2015	2016	2017
Ventas Netas	52.852.731	58.264.851	64.231.172
Utilidad a libre disposición	3.387.747	4.617.184	6.268.188
Utilidad / Ventas	6,41%	7,92%	9,76%

	SIN ESTRATEGIA		
	2015	2016	2017
Ventas Netas	48.716.430	53.704.993	59.204.384
Utilidad a libre disposición	1.568.291	2.873.713	4.355.004
Utilidad / Ventas	3,22%	5,35%	7,36%

Elaboración: Autora

3.6.3 Análisis Capital Social

El capital social de la Compañía Analizada a diciembre de 2014 es de USD.10.310.000; con el aumento de capital en el 2015 ascendería a USD.10.710.000, representando un incremento del 3,64%.

A continuación se presenta la evolución del capital social años 2011-2017:

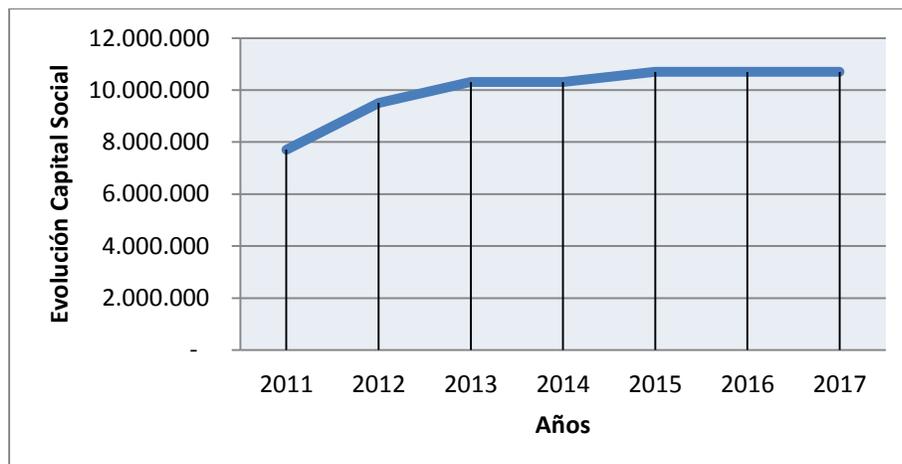
TABLA 43 EVOLUCIÓN CAPITAL SOCIAL

AÑO	VALOR USD.	INCREMENTO
2011 (Real)	7.710.000	-
2012 (Real)	9.510.000	23,35%
2013 (Real)	10.310.000	8,41%
2014 (Real)	10.310.000	-
2015 (Proyectado)	10.700.000	3,64%
2016 (Proyectado)	10.700.000	-
2017 (Proyectado)	10.700.000	-

Elaboración: Autora

Fuente: Compañía Analizada

GRÁFICO 36 EVOLUCIÓN CAPITAL SOCIAL COMPAÑÍA ANALIZADA AÑOS 2011-2017



Elaboración: Autora

Fuente: Compañía Analizada

La posición patrimonial de la Compañía Analizada es buena y constituye un cimiento de gran importancia para el diseño de nuevos planes, programas y proyectos que le puedan significar ampliar y diversificar su gestión técnica, comercial, financiera y administrativa.

3.7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3.7.1 CONCLUSIONES

- La Compañía Analizada realiza una actividad eminentemente de manufactura que a su vez se encuentra integrada verticalmente con actividades agrícolas, ambas industrias son muy representativas dentro del PIB ecuatoriano total llegando a ser en conjunto, el 19.13% del mismo en el año 2014.
- Una vez reconocido y estudiado el proceso de producción de la Compañía Analizada, se identifica que mantiene un esquema integrado de sus actividades de producción, procesamiento y comercialización del brócoli, a través de sus compañías relacionadas. El 36% de la materia prima (brócoli) que utiliza la compañía para el procesamiento del producto congelado y exportarlo a mercados internacionales, es abastecido por su compañía relacionada.
- La actividad de la Compañía Analizada compite tanto en la captación de materia prima (brócoli) como en la colocación de su producto ya procesado (brócoli congelado). Uno

de los factores clave para continuar siendo la empresa más grande exportadora de vegetales congelados dentro de la industria ecuatoriana, es aumentar los volúmenes de producción del brócoli para satisfacer la demanda que tiene en mercados internacionales. En la colocación de su producto ya procesado hay un exceso de demanda, por lo que el riesgo se centra en la disponibilidad y consecución de brócoli para ser procesado.

- Con respecto, al crecimiento de las ventas de la Compañía Analizada, a finales del 2012, comenzó una contracción del mercado europeo y una incertidumbre causada por la no renovación del ATPDA, al 31 de diciembre de 2013, las ventas netas de Compañía llegaron a USD.38.104.113,00 presentando un decrecimiento de 10,8% frente al año anterior, generado por la contracción de la demanda del mercado europeo y factores técnicos y climáticos, las cuales provocaron una caída en las exportaciones; a partir del segundo semestre del 2014 se figuró una recuperación de la demanda de producto por parte de Europa, representando un crecimiento en ventas del 17,10%.
- La situación financiera al 31 de diciembre de 2014, guarda positiva consistencia entre activos, pasivos y patrimonio; tanto en valores como en relaciones porcentuales, reflejando una buena posición financiera, pese a la crisis europea y la decisión unilateral por parte del gobierno ecuatoriano al Sistema de Preferencias Arancelarias (ATPDA) que tuvo lugar desde 1991 con Estados Unidos y cuya fecha tope de renovación fue 31 de julio de 2013.
- La propuesta para fidelizar a los productores de brócoli con la Compañía Analizada consiste en la implementación de una estrategia de fidelización con 5 productores que proveen el 52% de materia prima a la Compañía Analizada, mediante un aumento de capital por el valor de USD.390.000 y emisión de 390.000 acciones preferidas a un valor nominal de USD.1,00 cada una, que serán cedidas a favor de las 5 empresas proveedoras.
- La implementación de la estrategia de fidelización, confirma un incremento evidente en el beneficio, que permitirá a la Compañía Analizada captar buenas oportunidades en el mercado de exportación, manteniendo un valor agregado de apreciable reconocimiento por parte de sus clientes y nuevos accionistas. La relación Costo / Beneficio de la implementación de la estrategia para el año 2015 será de 2,15; en el 2016 es de 1,51 y en el 2017 de 1,22.

- Con la implementación de la estrategia de fidelización, la Utilidad sobre las Ventas para el año 2015 es del 6.41% frente a un 3,22% sin la estrategia, para el 2016 es del 7,92% (con estrategia) frente a un 5,35% (sin estrategia) y para el 2017 es del 9,76% (con estrategia) frente al 7,36% (sin estrategia).
- El capital social de la Compañía Analizada a diciembre de 2014 es de USD.10.310.000; con el aumento de capital en el 2015 ascendería a USD.10.710.000, representando un incremento del 3,64%.
- La posición patrimonial de la Compañía Analizada es buena y constituye un cimiento de gran importancia para el diseño de nuevos planes, programas y proyectos que le permitan ampliar y diversificar su gestión técnica, comercial, financiera y administrativa.

3.7.2 RECOMENDACIONES

- Aprovechar la oportunidad que presenta la demanda mundial de brócoli congelado para ingresar a este mercado y potencializar el crecimiento de ésta agroindustria en el Ecuador.
- Actualmente la Compañía Analizada cuenta con una capacidad instalada amplia y productiva, por lo que es fundamental fidelizar a los proveedores de materia prima mediante la implementación de la estrategia estudiada en la presente investigación, misma que se basa en el aumento de capital y entrega de acciones preferidas a los productores de materia prima, en proporción a los volúmenes de producción; para incrementar la producción y generar mayor rentabilidad.
- Implementar la estrategia de fidelización en la Compañía Analizada, manteniendo controles de calidad y eficiencia en cada una de las etapas de la cadena productiva.
- Para alguna empresa que esté altamente interesada en ésta propuesta, y que sus características se apeguen a las de la Compañía Analizada, se le recomienda tomar los lineamientos generales expuestos en el presente estudio y ponerlos en práctica, de tal forma que obtenga un mejoramiento de la producción e incremento en sus utilidades.
- Se recomienda actualizar los datos presentados de las compañías productoras de brócoli citadas en la presente investigación y del sector productor y agroindustrial en general, una vez que hayan sido publicados datos oficiales por parte de órganos de control e instituciones especializadas.

3.8 BIBLIOGRAFÍA

Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica ANDES. (2015). Empresarios ecuatorianos con expectativas de exportar a China banano, camarón, rosas y brócoli. Disponible en <http://www.andes.info.ec/es/etiquetas/brocoli>

Agroecuador. (2014). Brócoli: Segundo producto no tradicional más importante de la Sierra ecuatoriana. Revista El Agro, 227, 1. Disponible en <http://www.revistaelagro.com/2014/01/31/brocoli-segundo-producto-no-tradicional-mas-importante-de-la-sierra-ecuatorial/>

Almeida, F. (2012). Elaboración de un Plan Estratégico para la reactivación y reposicionamiento de la empresa Fresh Food Cía. Ltda. en el sector agroindustrial del Ecuador. (Tesis para la obtención del título de Magister en Administración de Negocios con mención en Dirección Estratégica). Universidad Internacional del Ecuador. Disponible en <http://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/427>

Ayala. L. (2015). Gerencia de Mercadeo. El Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter. Disponible en <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc063.htm>

Banco Central del Ecuador. (2014). Boletín de Prensa. La economía creció en 3.5% impulsada principalmente por exportaciones y con una importante contribución de la inversión. Disponible en <http://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/716-la-economía-creció-en-35-impulsada-principalmente-por-exportaciones-y-con-una-importante-contribución-de-la-inversión>

Banco Central del Ecuador. (2014). Estadísticas Macroecómicas. Presentación Estructural. Disponible en <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacroEstruc2014.pdf>

Carrillo, F. (2011). Evaluación de la eficiencia de seis mezclas de Fertilizantes Inorgánicos en el rendimiento del cultivo de Brócoli (Brassica oleracea). (Tesis Ingeniería Agrónoma) Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Disponible en <http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/580/1/13T0663%20CARRILLO%20FABIAN.pdf>

Centro de Información e Inteligencia Comercial CICO. (2009). Perfil de Brócoli. Ecuador exporta CORPEI. 10.

Ciencias Económicas y Comerciales. (2015). Gestión. Concepto de capacidad instalada. Disponible en <http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/capacidadinstalada.htm>

Contribuciones a la Economía (2015). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. Contribuciones a la Economía revista académica con el Número Internacional

Normalizado de Publicaciones Seriadadas ISSN 1696836, 1, Disponible en <http://www.eumed.net/ce/2006/hpt-FODA.htm>

David, Fred R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson Educación. 9na.

Definición. (2015). Definición de proceso. Disponible en <http://definicion.mx/proceso/>
ECUADORENVIVO. (2015). El impacto por la pérdida de la Atpdea no es solo arancelario, Ecuadorenvivo periódico que está vivo, 1, Disponible en <http://www.ecuadorenvivo.com/politica/1292-diario-el-comercio.html#.VZawo2yHfIV>

Fernández, J. (2014). Diccionario Económico EXPANSIÓN. Rentabilidad. Disponible en <http://www.expansion.com/diccionario-economico/rentabilidad.html>

Gallardo, J. (2012). Administración estratégica de la visión a la ejecución. México: Alfaomega Grupo Editor S.A.

Juran, J. Grina, F. Bringham, R. (2005). Manual de Control de Calidad. Barcelona. Editorial Reverté S.A.

Kotler, P., Keller. K.L. (2006). Dirección de Marketing. México: Pearson Educación. Duodécima Edición.

Laseter, T. (2004). Alianzas estratégicas con proveedores, un modelo de abastecimiento equilibrado. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

LEXIS S.A. Sistema Integrado de la Legislación Ecuatoriana eSilec. (2015). Inteligencia Jurídica. Recuperado de <http://www.lexis.com.ec/website/content/servicio/esilec.aspx>

Ministerio Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. (2013). Evolución de la Producción Mundial y Precios Internacionales. Coordinación General del Sistema de Información Nacional, 1.

Ministerio de Comercio Exterior. (2015). ACUERDO COMERCIAL ENTRE ECUADOR Y LA UNIÓN EUROPEA. Boletín Mensual de Comercio Exterior - Ministerio de Comercio Exterior. Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones (12), 4. Disponible en <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/01/BoletinDiciembre14-final.pdf>

Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad. (2011). Agendas para la Transformación Productiva Territorial, Provincia de Cotopaxi, Disponible en <http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/AGENDA-TERRITORIAL-COTOPAXI.pdf>

Porter. M. (2002). Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. México: GRUPO EDITORIAL PATRIA S.A. DE C.V.

Porter. M. (2006). Estrategia y ventaja competitiva. Barcelona: Ediciones Deusto

Porter. M. (2007). Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. México: GRUPO EDITORIAL PATRIA S.A. DE C.V.

PRO ECUADOR Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones. (2014). Brócoli. AGROINDUSTRIA, Resumen recuperado de <http://www.proecuador.gob.ec/compradores/oferta-exportable/agroindustria/>

Revista Líderes. (2015). Los empleados felices son más productivos. Disponible en <http://www.revistalideres.ec/lideres/empleados-felices-son-productivos.html>

Saenz. R. (2007). Manual de Gestión Financiera.

SAMAFRU (2015). ¿Qué es el IQF?. Disponible en <http://www.samafru.es/index.php/es/layouts/ique-es-el-iquf>

Solís, A. (2012). “Desarrollo de una alternativa para la preservación del brócoli de exportación disminuyendo consumo de energía y costos de producción PROVEFRUT S.A. Cotopaxi”, (Maestría en Producción más Limpia) Universidad Técnica de Ambato.

Solo Contabilidad. (2015). Métodos de cálculo para el pronóstico de ventas. Disponible en <http://www.solocontabilidad.com/2012/10/metodos-de-calculo-para-el-pronostico.html>