

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA INGENIERIA FINANCIERA

**TEMA: "DESARROLLO E IMPLEMENTACION DE UN PLAN DE MERCADEO
PARA UNA PLANTA FLORICOLA, CASO EMPRESA VICTORIAGARDENS"**

DIANA MONTENEGRO

DIRECTOR: ECON. ARMANDO CIFUENTES

AGRADECIMIENTO

Brindo un profundo agradecimiento a todas las personas e instituciones sin cuya ayuda y apoyo no me hubiera sido posible llevar acabo esta Tesis de Ingeniería, dejo constancia de mi agradecimiento al Econ. Armando Cifuentes (Director de Tesis) y en especial a la empresa Victoriagardens S.A para la cual trabajo por darme las facilidades posibles para culminar con mi carrera.

A mis Padres
Carlos y Patty

A mi hermana Dany y a esa persona
Muy especial que aunque no estuvo
Todo el tiempo junto a mi me dio
Ánimo.

DECLARATORIA.

Yo, Diana Elizabeth Montenegro Zurita de cedula de ciudadanía # 171195435-2, declaro que el presente trabajo no es copia total ni parcial de trabajo o publicación alguna.

Diana Elizabeth Montenegro Zurita.

INDICE

Página

CAPITULO I

PLAN DE CONTROL DE LA MERCADOTECNIA

1.1 Control del plan anual.	2
1.2 Análisis de ventas.	3
1.3 Análisis de participación en el mercado.	3
1.4 Análisis del gasto de mercadotecnia en relación con las ventas.	3
1.5 Análisis Financiero.	4
1.6 Seguimiento de la Satisfacción del Cliente.	4
1.7 Control de la Eficiencia.	5
1.8 Control Estratégico	5
1.9 Situación Actual de la mercadotecnia.	6
1.9.1 Situación del mercado.	6
1.9.2 Situación del producto.	7
1.9.3 Situación competitiva.	7
1.9.4 Situación de la Distribución.	7
1.9.5 Situación del macro ambiente.	7
1.9.6 Análisis de oportunidades y alternativas.	7
1.9.7 Análisis de Fuerzas y vulnerabilidades.	7
1.9.8 Análisis de alternativas.	8
1.10 Objetivos	8
1.10.1 Objetivos financieros	8
1.10.2 Objetivos de Mercadotecnia.	8
1.10 Factores que influyen en la estrategia de mercadotecnia de la Empresa.	9

CAPITULO 2

ANÁLISIS SITUACIONAL EMPRESA VICTORIAGARDENS S.A

2.1 Entorno Externo.	11
2.2 Mercado Potencial.	13
2.3 Productos disponibles en el mercado.	14
2.4 Análisis de las empresas competidoras.	15
2.5 Análisis de Plaza.	15
2.6 Demografía	15
2.7 Ambiente Político.	16
2.8 Ambiente Económico	16
2.9 Entorno Legal.	19
2.10 Entorno Social.	19
2.11 Tecnología	20

CAPITULO 3

ENTORNO INTERNO EMPRESA VICTORIAGARDENS S.A

3.1 Identificación del mercado.	21
3.2 Objetivos de la investigación de mercados.	21
3.3 Resultados de la investigación de mercados con respectos del marketing mix y otros aspectos.	22
3.3.1 Precio.	22
3.3.2 Producto.	22
3.3.3 Promoción	23
3.4 Análisis Fortalezas y Debilidades	
3.4.1 Fortalezas.	24
3.4.2 Debilidades	24
3.4.2.1 Tamaño	24
3.4.2.2 Condiciones económicas del país	24
3.4.2.3 Situación económica Internacional.	25
3.4.2.4 Flete	25
3.4.2.5 Sistemas de comercialización.	25
3.4.2.6 Competencia.	26
3.4.2.7 Variedad de cultivos.	26
3.4.3 Oportunidades.	26
3.5 Diseño organizacional para la implantación.	30
3.5.1 Concepto y propósito de negocio.	30
3.6 Misión	30
3.7 Valores	31
3.8 Análisis del sistema administrativo.	32
3.9 Descripción del ciclo de ventas- cuentas x cobrar	32
3.9.1 Pedidos vía Telefónica	33
3.9.2 Pedidos vía fax.	33
3.9.3 Pedidos vía Internet	33
3.9.4 Manejo de la cartera	34
3.10 Recursos Humanos y el sistema de evaluación del desempeño.	36
3.11 Sistema de evaluación de desempeño de Victoriagardens.	36
3.12 Perfil de los Profesionales a ser contratados.	37
3.13 Definición de Objetivos, compendio de estrategias.	38
3.14 Compendio de estrategias a ser aplicadas para dar cumplimiento a los objetivos.	39
3.14.1 Producto	39
3.14.2 Producto Básico	39
3.14.3 Producto Ampliado.	39
3.14.4 Estrategias generales.	39
3.15 Precio	40
3.16 Plaza	41
3.17 Promoción	42
3.18 Imagen a Proyectar	42
3.19 Audiencia	43
3.20 Estrategias adicionales	43
3.21 Planes de acción a ser aplicados	43

3.22 Estrategias de diferenciación	45
3.23 Estrategia de Canal	45
3.24 Estrategias generales de precio	45
3.25 Estrategias de diferenciación y distribución	46
3.26 Análisis de plazos y créditos	47
3.27 Estrategias generales de plaza	47
3.28 Estrategia promocional	47
3.29 Lanzamiento de nuevos productos.	48
3.30 Diseño de la estructura administrativa	48

CAPITULO 4

ESTUDIO FINANCIERO DE LA EMPRESA VICTORIAGARDENS S.A

4.1 Costos de Producción	50
4.1.1 Mano de Obra Directa	50
4.1.2 Materias Primas	50
4.1.3 Suministros y Materiales Indirectos	50
4.1.4 Depreciación	51
4.1.5 Depreciación de Muebles de Oficina	51
4.1.6 Depreciación de equipos de Oficina	51
4.1.7 Gastos Administrativos	52
4.1.8 Energía Eléctrica, Agua Y teléfono	52
4.1.9 Gastos de Ventas	52
4.2 Cuadro Resumen de Costos y Gastos	52
4.3 Estudio Financiero	53
4.3.1 Proyección de los Ingresos	53
4.4 Proyección de la estructura de Costos y Gastos	54
4.4.1 Costos variables	54
4.4.2 Costos Fijos	54
4.4.3 Costos Totales	54
4.5 Estado de Perdidas y Ganancias	55
4.6 Calculo Valor de Salvamento	56
4.7 Cálculos de los Flujos netos de Caja	58
4.8 El Valor Presente Neto	59
4.9 Tasa Interna de Rendimiento	60
4.10 Periodo Real de Recuperación	60
4.11 Relación Beneficio Costo	61
4.12 Punto de Equilibrio	61
4.13 Margen de Seguridad	62
4.14 Decisión de Inversión	62

CAPITULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	63
---------------------------------------	-----------

INTRODUCCIÓN.-

El presente trabajo es un estudio de una empresa real agrícola en la que una idea, basada en investigación de mercado, intenta entender las necesidades del consumidor y según esto diferenciar a la empresa orientado a la organización a tratar de satisfacer esas necesidades, o que es un concepto de mercadotecnia muy diferente al tradicional el mismo que está basado en los conceptos de producción y producto. Es decir tradicionalmente las organizaciones concentran sus esfuerzos en lograr una gran eficiencia en la producción y una cobertura amplia de distribución, así como también canalizan su energía a la producción de buenos productos y mejorarlos conforme transcurre el tiempo.

En términos generales la idea se basa en estudios recientes realizados en EE UU y Europa en los que se intenta conocer las razones por las que los consumidores compraban flores y se encontró que al consumidor final le importa menos atributos físicos de la flor como color, aroma o tipo de flor y no considera el precio como elemento esencial en la elección.

En consecuencia para tratar de satisfacer las necesidades reales mejor de lo que pueda hacer cualquier competidor hay que entender que el mercado externo de flores que es un mercado afectivo, en realidad se debe entender que una persona al comprar flores compra un gusto de sensualidad o encanto, así mismo una persona que entrega flores en realidad lo que está ofreciendo es un cumplido, una gentileza o en otras palabras un sentimiento de consideración. Por tanto el enfoque de la empresa comprende que si las flores que ha adquirido el consumidor no duran, la próxima vez que esta persona va a satisfacer esa necesidad de cumplido eligiendo otros detalles que pueden ser mas duraderos como: chocolates, cd's, peluches, etc.

CAPITULO 1

PLAN DE CONTROL DE MERCADOTECNIA

Con el objetivo de monitorear el cumplimiento del plan de mercadotecnia relacionado con la comercialización de flores de verano se cree conveniente, establecer controles que permitan evaluar tanto el desempeño del área de marketing, así como también identificar oportunidades y acciones correctivas necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

La eficiencia del departamento de mercadotecnia depende no solamente de su estructuración, sino también que tan eficiente está seleccionado su personal, capacitado, motivado y evaluado. Es probable que haya muchas sorpresas sobre la manera en que la organización implementa los planes de ésta. Es necesario una retroalimentación y procedimientos de control para asegurarse que se alcanzarán los objetivos planteados dentro de cada período de tiempo. En el campo de las flores es indispensable el tener una evaluación permanente para determinar si se está satisfaciendo con las necesidades del consumidor o a su vez determinar que nuevas alternativas debemos implementar para alcanzar el nivel del mercado deseado.

1.1 CONTROL DEL PLAN ANUAL

Es la función realizada para asegurarse de que la empresa está alcanzando las ventas, utilidades y otras metas fijadas en su plan anual, esta función compone de cuatro pasos:

- Primero, La administración debe establecer en su plan anual metas bien definidas por mes, trimestre u otro período durante el año.
- Segundo, La administración debe tener la manera de medir el progreso de su desempeño en el mercado.
- Tercero, La administración debe determinar las causas de cualquier problema de mala calidad del producto para poder tratarlo con tiempo.
- Cuarto, La administración debe decidir la mejor medida correctiva para cerrar las brechas existentes entre sus metas y su desempeño. Esto podría

requerir mejoras en la implementación del plan o en el cambio de los programas, la estrategias o incluso las metas.

1.2 ANÁLISIS DE VENTAS

Este control comprende el análisis de variaciones trimestrales de las ventas y microventas. Primero mide la contribución relativa de diversos factores a la brecha en el desempeño de ventas, Por ejemplo en caso que no se cumpla las ventas directas (visitas efectuadas por lo vendedores a nuevos clientes potenciales) se puede analizar que porcentaje de este desempeño se debe a la variación de precio y volumen. Este monitoreo se realizará de manera trimestral.

El análisis de microventas se refiere al análisis de determinados aspectos por la cuál no se alcanzó el volumen de ventas esperado. Por ejemplo dentro de este aspecto se puede presentar posibles fallas a la planificación de stocks mínimos, falta de materias primas en el mercado (semillas de las diferentes variedades) o simplemente descuidos por parte del área de comercialización en relación con la evaluación de consumo.

1.3 ANÁLISIS DE PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

Este análisis lo realizará el área de ventas y mercadeo con frecuencia semestral con respecto a las proyecciones de ventas a nivel individual y las proyecciones de valoración de mercado o de nuevos clientes que se a logrado conseguir en ese período de tiempo. Para ello se afianzará el análisis en datos proporcionados por fuentes secundarias de información (como BCE, Superintendencia de Cías, Gremios etc.) o en la contratación de estudios especializados de valoración del tamaño de mercado

1.4 ANÁLISIS DEL GASTO DE MERCADOTECNIA EN RELACION CON LAS VENTAS

Este control se realizará trimestralmente a través del análisis de la relación existente entre los gastos de mercadotecnia versus las ventas de las diferentes variedades de flor alcanzadas.

El objetivo de esta herramienta es determinar si el gasto que se realiza en publicidad, promoción, fuerza de ventas e investigación de mercados, se justifica con el nivel de qué logra en un trimestre. De hecho este análisis está relacionado con el cumplimiento presupuestario del nivel de ventas, pues éste sólo puede alcanzarse si el gasto en mercadotecnia es adecuado¹.

No esta por demás mencionar que la Gerencia de Comercialización y la Gerencia Financiera, deben evaluar el costo beneficio de los gastos de mercadotecnia incurrido, identificado puntos de equilibrio y por ende niveles mínimos de venta que deben ser cubiertos el momento de lanzar una nueva estrategia promocional.

1.5 ANÁLISIS FINANCIERO

El control financiero se realizará de forma mensual, a través del análisis y seguimiento del presupuesto, del mismo modo se realizará un análisis mensual de los indicadores financieros más importantes como:

- Nivel de Facturación
- Utilidad operacional
- Flujo de caja operativo
- Utilidad neta
- Recuperación de cartera
- Período promedio de recuperación de cartera
- Rotación de inventarios
- Generación de valor económico EVA
- ROA (return over assets)
- ROE (Return over Equity)

1.6 SEGUIMIENTO DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Consiste en establecer dos mecanismos: Un sistema de quejas y sugerencias, encuestas a clientes.

¹ KOTLER Philip, Dirección de la mercadotecnia, séptima edición, Prentice Hall, pagina 80

El primer sistema permitirá atender de manera más apropiada al cliente, pues al determinar los tipos de quejas más frecuentes y al establecer el porcentaje de las mismas, se podrá analizar y corregir los errores.

Con respecto al sistema de encuestas, éstas serán enviadas a clientes elegidos al azar para evaluar factores como cordialidad del personal, calidad del servicio, calidad del producto. Es importante comparar cada uno de los componentes resultantes de la encuesta del período que se está analizando con los resultados obtenidos en el período anterior y de esta manera establecer un índice de satisfacción al cliente.

1.7 CONTROL DE LA EFICIENCIA

El control de la eficiencia se basará en:

- **Fuerza de ventas:** Se medirá el número de clientes nuevos por período, el número de clientes perdidos por período y la evolución del costo de la fuerza de venta como porcentaje de las ventas totales.
- **Promoción y publicidad.** Se realizará una medición de la actitud hacia el producto antes y después de la publicidad y el número de solicitantes estimuladas por el anuncio, los costos de exhibición en relación con el valor de las ventas y el número de solicitudes resultantes de una demostración.
- **Distribución:** Se realizará frecuentemente la evaluación del cumplimiento de los tiempos de entrega. De igual forma, conforme el negocio aumente su volumen, se definirá si es conveniente en términos financieros, el expandir a nuevos sitios de la ciudad u otras ciudades del país².

1.8 CONTROL ESTRATÉGICO

Con el propósito de realizar un análisis crítico de la eficacia de la mercadotecnia, se utilizarán dos herramientas:

Revisión del índice de la eficacia de la mercadotecnia. Se analizarán aspectos como:

² KOTHER Philip, Dirección de la Mercadotecnia, séptima edición, Prentice Hall, Pagina 82

- Organización integrada de la mercadotecnia: A través de esta variable se puede analizar si existe integración de alto nivel de la mercadotecnia y control de las principales funciones. Adicionalmente permite medir el nivel de organización de los procesos.
- Información adecuada de mercadotecnia: Se refiere al análisis de la temporalidad en que se hacen estudios de investigación de mercados, hábitos de compra, tipos de canales y competidores existentes.
- Orientación estratégica: permite medir la calidad que tiene la estrategia actual de mercadotecnia y si ésta tiene razonamientos y planes de contingencia.
- Eficiencia de operación: La eficiencia de operación mide el nivel de comunicación de la alta gerencia con respecto a sus ideas de mercadotecnia y la manera de ponerlos en marcha.
- Auditoría de la mercadotecnia:
Mediante este análisis se pretende elaborar un examen comprensivo, sistemático, independiente y periódico de la mercadotecnia. Adicionalmente, permite determinar si los objetivos y estrategias de la empresa tienen problemas en su desarrollo y de esta manera recomendar planes de acción para mejorar el desempeño del sistema de mercadotecnia de la empresa.

1.9 SITUACIÓN ACTUAL DE LA MERCADOTECNIA

Esta sección del plan presenta la información más revelante sobre el mercado, producto, competencia, distribución y macroambiente³.

1.9.1 Situación del mercado.- Los datos que aquí se presentan, se refieren al mercado objetivo. El tamaño y el crecimiento del mercado (en unidades y/o valores) correspondientes a varios años anteriores, en forma global y por segmentos geográficos. También se incluye información sobre las necesidades del cliente, percepciones y conducta de compra.

³ PHILIP Kotler, Dirección de la mercadotecnia, séptima edición, Prentice Hall, pagina 83

1.9.2 Situación del producto.- Muestras las ventas, precios, márgenes de contribución y utilidades netas de cada producto principal de la línea.

1.9.3 Situación competitiva.- En esta parte se identifican los principales competidores y se describen en términos de tamaño, metas, participación en el mercado, calidad de sus productos, estrategias de mercadotecnia y cualquier otra característica que ayude a la comprensión de sus intenciones y conducta⁴.

1.9.4 Situación de la distribución .- Esta sección presenta información sobre la cantidad del producto que se está vendiendo por cada canal de distribución y los cambios que se deben efectuar en cada canal. Estos cambios se aprecian en la fuerza de los distribuidores y negociantes, así como en los precios y condiciones de comercialización necesarios para motivarlos.

1.9.5 Situación del macro ambiente.- Esta sección describe las tendencias generales del macro ambiente, demográficas, económicas, tecnológicas, políticas, socioculturales relacionadas con el futuro de la línea de productos.

1.9.6 Análisis de oportunidades y alternativas.- Basándose en la información de la situación actual del mercado. El gerente de producto debe identificar los principales oportunidades y riesgos así como los resultados que enfrenta la empresa con ese producto.

El directivo debe jerarquizar estas oportunidades y alternativas, de manera que los más importantes reciban atención especial.

1.9.7 Análisis de fuerzas y vulnerabilidades.- El directivo necesita identificar las fuerzas y vulnerabilidades del producto. Las cuales son factores internos, en contraste con las oportunidades y riesgos, que son externos. Las fuerzas de la empresa señalan ciertas estrategias, cuya aplicación podría conducir al éxito, mientras que las debilidades señalan cosas que la empresa debe corregir.

⁴ PHILIP Kotler, Dirección de la mercadotecnia, Prentice Hall, séptima edición, página 84

1.9.8 Análisis de alternativas.- En esta sección la empresa aplica los descubrimientos de los análisis de oportunidades y alternativas; fuerzas y vulnerabilidades a las que se deben dirigir el plan y las decisiones que sobre estos resultados conducirán al establecimiento de objetivos, estrategias y tácticas⁵.

1.10 OBJETIVOS

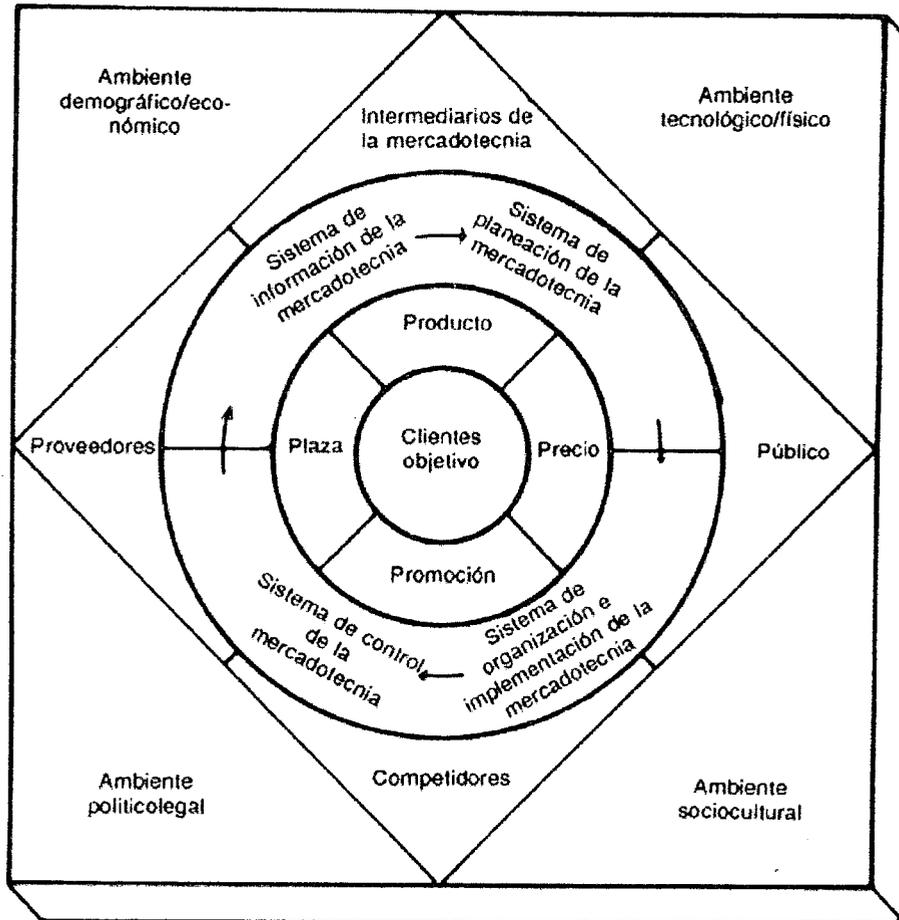
Este punto la administración conoce las alternativas y debe enfrentarse a la toma de algunas decisiones básicas de acuerdo a los objetivos, los cuales sería la guía para la investigación de estrategias y programas de acción.

1.10.1 OBJETIVOS FINANCIEROS.- Toda empresa busca objetivos financieros específicos. Los propietarios irán buscando un determinado índice de rendimiento sobre la inversión a largo plazo y conocerán las utilidades que les gustaría lograr en el año en curso.

1.10.2 OBJETIVOS DE MERCADOTECNIA.- Los objetivos financieros deben convertirse en objetivos de mercadotecnia, los objetivos establecidos deben seguir ciertos criterios. Primero cada objetivo debe formularse de manera clara y fácil de medir dentro del período fijado para el cumplimiento. Segundo los diversos objetivos deben tener consistencia interna. Tercero los objetivos deben establecerse jerárquicamente de ser posible derivando los objetivos menores de los mayores. Cuarto los objetivos deben ser alcanzables pero lo suficientemente desafiantes para estimular un máximo esfuerzo.

⁵ PHILIP Kother, Dirección de la Mercadotecnia, Séptima edición, Prentice Hall, pagina 86

**1.11 FACTORES QUE INFLUYEN EN LA ESTRATEGIA DE
MERCADOTECNIA DE LA EMPRESA**



Fuente: Libro Kotler Dirección de Marketing

CAPITULO 2

ANÁLISIS SITUACIONAL

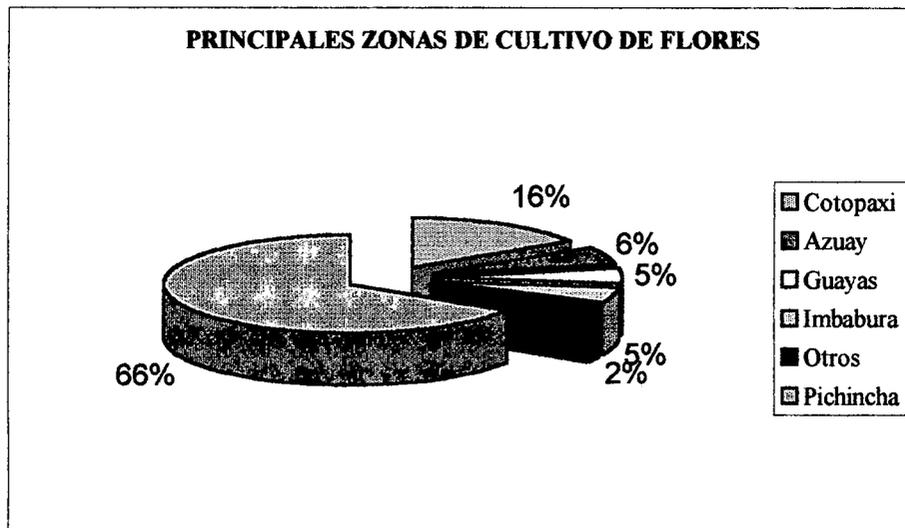
El mercado de flores para la producción ecuatoriana se limita, debido principalmente a razones de logística y costo de flete, al mercado norte americano. Aunque existe una Ventana de venta para el mercado europeo especialmente en los meses de Noviembre (Día de los difuntos) y mayo(Día de las Madres).

Los productores y consumidores de flores en general se han clasificado en tres categorías principales, los productores de rosas, los productores de flores de verano, follaje y productores de flores tropicales, cada uno con un nicho de mercado diferente. Existe una extensa gama de cultivos y variedades en estas líneas de negocios, con un ciclo de vida muy variable. En el caso de las rosas la oferta de flor ha crecido a un mayor ritmo que el crecimiento de la demanda y por tanto se habla últimamente de una saturación del mercado lo que ha visto reflejado en el precio, el mismo que ha disminuido en los últimos dos años. Por otro lado en estos dos últimos años se ha visto un incremento en la producción de flores de verano, aunque no al ritmo de crecimiento y el precio, hasta el momento se ha mantenido mas o menos constante, así mismo las flores tropicales han tenido un incremento en la producción en los últimos años, pero se puede decir que este tipo de flor tiene un nicho de mercado mas restringido e independiente al de las rosas y de flores de verano, cuyo mercado es más relacionado.

La zona total de cultivos alcanza aproximadamente las tres hectáreas. La región Interandina se ha caracterizado por ser la principal zona productora de flores con cultivos tradicionales en las provincias del Carchi, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Chimborazo, Cañar, Azuay y Loja. Los cultivos de flores tropicales se encuentran localizadas en la provincia de Guayas principalmente, aunque también existen cultivos en las provincias de Manabí, Esmeraldas, El Oro y la Amazonía.

Debido a que el cultivo de flores es intenso en el uso del suelo, más del 60% de las empresas que intervienen en el sector poseen cultivos que fluctúan entre 1 y 10 hectáreas, el 27% entre 10 y 20 hectáreas y el 12% en más de 20 hectáreas.

Las flores de nuestro país poseen características únicas en el mundo: tallos gruesos y largos, totalmente verticales, botones grandes de vivos colores y el mayor número de días de vida en el florero.



Fuente:Expoflores año 2001.

2.1 ENTORNO EXTERNO

a). Análisis y Tendencia del mercado

Según California Cut flower Comisión (1998) el tamaño de la industria Florícola en Estados Unidos representa en ventas a nivel de Retail \$15.0 billones de dólares.

Los segmentos de la industria en Estados Unidos están distribuidos de la siguiente manera:

Floristerías (a nivel Retail)	27.341 (venta promedio anual \$209,182)
Supermercados con Departamentos de	23.000

flores	
Almacenes de proveedores y jardinería	10.857
Wholesales (venta al por mayor)	950
Productores	9.666

El 60% del mercado de flores en Estados Unidos es abastecido por la importación de la producción proveniente de cinco países, los mismos que representan el 92% del total.

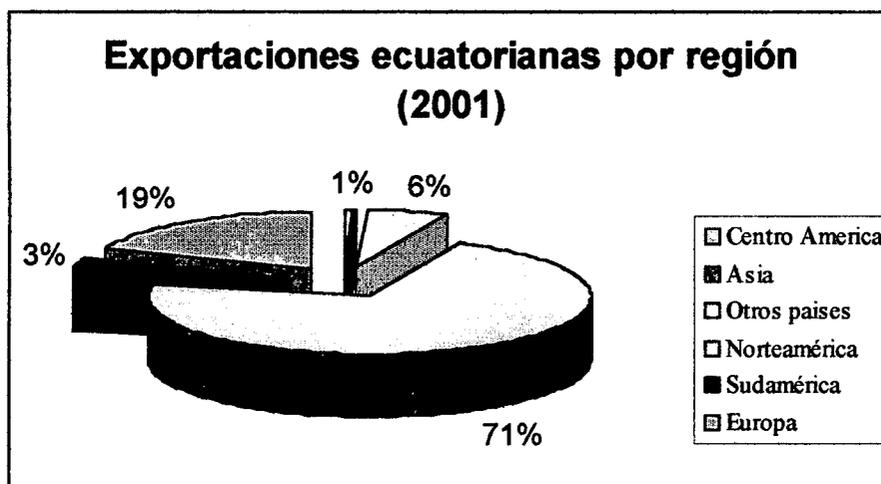
Los Estados Unidos tuvieron los mayores ingresos y mucha confianza como nunca antes. Esto ocasionó que el gasto en consumos de productos florícolas siempre exceda al del año anterior. Sin embargo cuando se observa el interés del consumidor, el mismo que provee un reflejo más preciso del estado de la industria, las noticias no fueron tan positivas. La industria no mantuvo el nivel del año 98 basado en el número de compras en flor. La demanda a pesar de la bonanza económica americana, cayó a dos tercios del año anterior debido a la menor frecuencia con que los consumidores compraban flor. El número de hogares que compraban por lo menos un producto floral en el lapso de 12 meses ha continuado al declive consistentemente, por lo tanto los consumidores empezaron a importar menor flores, las ventas a nivel de retail, florerías y cadenas de descuento han continuado descendiendo. Últimamente cadenas grandes de comercializadores al por mayor Wholesales integrados en USA floral han cerrado su organización. Se puede especular concluyendo que los consumidores finales que tenía dinero extra para pagar que tenía dinero extra para pagar más por el sobreprecio con que las florerías cargaban al consumidor, para compensar la menor frecuencia de compra, no se sentía retribuidos con la compra, es decir sus requerimientos por calidad de producto vs el precio que pagaron. En otras palabras puede ser que los clientes no obtienen el conjunto de beneficios que los consumidores esperan obtener del producto y en parte por esto está disminuyendo el interés del consumidor por éste tipo de productos. En Europa la importación de flores representa 3 billones de dólares (500 mil toneladas) con una tasa de crecimiento anual del 5% Holanda domina la producción y comercialización del mercado Europeo.

2.2 MERCADO POTENCIAL

El mercado potencial de consumidores para nuestros productos estaría constituido por el universo de empresas como florerías, supermercados, compradores al por mayor, establecidas principalmente en Estados Unidos y que según la tendencia de crecimiento anual del mercado en Estados Unidos y Europa el mercado potencial también se incrementa. Este incremento depende principalmente del estado de situación económica mundial. En una época de recesión como la del momento, es probable que la gente que va a gastar menos prescinda de comprar justamente productos como flores. Según datos de las Naciones Unidas el valor CIF total de comercialización mundial hasta 1995 fue de 3176.8 millones de dólares con un incremento anual de 300 millones de dólares. Es decir actualmente el valor esperado para el 2000 es de alrededor de 5000 millones de dólares.

El consumo per capita de un americano en flores es de \$25.00 esto es cuatro a cinco veces menos que el promedio de Europa, en la proporción de que esto mejore va a crear muchas oportunidades para la empresa y la producción ecuatoriana.

Por otro lado en tanto se regule el costo del flete por lo menos al nivel de los países vecinos el mercado potencial por abarcar es extenso y especialmente en Europa. Para esto se deben dar algunas condiciones como tener un aeropuerto internacional de primera categoría, voluntad gubernamental para establecer una política de cielos abiertos de importación y exportación vía aérea.



Fuente: Banco Central del Ecuador

2.3 PRODUCTOS DISPONIBLES EN EL MERCADO

Las categorías de productos relacionados a esta industria incluyen flores cortadas, flores en maceta, follaje, plantas de jardín y flores tropicales. De estos el segmento al que apunta la empresa es a la producción de algunas flores de verano que es parte de las flores cortadas, las preferencias del mercado de cultivos exportados hacia los Estados Unidos y Europa son muy diferentes. Existe una gran variedad de cultivos dentro de la categoría de flores cortadas entre rosas, flores de verano y follaje.

PRODUCTO	UNIDADES			VENTAS		
	(MILES)			US\$ 1.000		
	1998	1999	2000	1998	1999	2000
Astromelia			23416			5365
Claveles Miniatura	4211	2740		6036	3381	
Claveles Standard	63191	38546	41907	9891	7201	6347
Pompon	14247	16315	13619	16828	15181	15973
Delphinium			41952			15450
Gerbera Daisy			54547			16315
Gladiolos	129297	100457	130688	33138	25535	32194
Iris			75237			19212
Lilies, All			91393			58633
Lisianthus			18551			10941
Orquideas			5348			3916
Otras flores cortadas				235975	285792	128118
Rosas, All			183118			69443
Rosas Hybrid Tea	268302	23562		90704	76709	
Rosas, Sweetheart	48406	39777		12191	10294	
Snapdragons		58766				18476
Tulipanes		78491				26903

Fuente: Revista cultivos internacional Volumen 3 Febrero de 1998

2.4 ANÁLISIS DE LAS EMPRESAS COMPETIDORAS

No tenemos datos disponibles para conocer la participación del mercado externo en relación a la participación en el mercado de los productos alternativos (chocolates, vino, CD, etc.).

2.5 ANÁLISIS DE PLAZA

Se puede decir que el mercado de flores internacional es muy diferente en Europa y EEUU por un lado Europa tiene una industria madura y desarrollada, especialmente debido al aporte de liderazgo tecnológico y de comercialización de Holanda, además de que existe una cultura de consumo de flor en Europa. Sin embargo, en EEUU la industria está en crecimiento, éste país tiene un menor consumo per capita, todavía no existe esta costumbre de consumo de flor como en Europa y los canales de comercialización no son tan buenos. Por otro lado el sistema de comercialización es muy diferente, en Estados Unidos los consumidores típicamente compran sus productos en supermercados o Florerías, dos tercios del total de transacciones de flores se hacen a través de estos dos canales de comercialización. La tendencia es a hacer más ventas a través de Internet y supermercados.

2.6 DEMOGRAFÍA

El Ecuador es un país constitucional democrático con 12.6 millones de habitantes, de los cuales aproximadamente el 17% de la población está radicada en la ciudad de Quito, la que a su vez constituye la capital de política de la nación⁶.

Ecuador ha mostrado un importante crecimiento demográfico durante de los últimos años, el cual actualmente se sitúa entre un 1,8% a 2% anual. En cuanto al crecimiento empresarial que en el pasado ha estado relacionado en gran medida con la estructura estatal más que con las empresas privadas, actualmente se encuentra saliendo de un proceso recesivo, producto de la continua crisis. Este

⁶ Datos informativos del año 2001, Banco Central del Ecuador, INEC.

hecho agregado a la contracción del aparato estatal, el lento crecimiento empresarial y la alta migración de los campesinos a las ciudades han contribuido a que la tasa de desempleo alcance el 17% del total de la población económicamente activa y a su vez el subempleo alcance el 53% del mismo.

2.7 AMBIENTE POLÍTICO

Durante la última década el Ecuador ha sufrido una serie de sucesos que lo ha convertido en uno de los más inestables de América Latina, como es el continuo cambio de gobernantes, al igual que las constantes confrontaciones que se presentan entre los poderes del Estado como son Gobierno Central, Congreso Nacional y Corte Suprema de Justicia. Situación que ha generado que determinadas resoluciones dependan de acuerdos políticos, los que en muchos casos resultan ser bastante cuestionados.

En la actualidad el Dr. Gustavo Novoa, quien reemplazó al depuesto Jamil Mahuad es el Presidente Constitucional, hasta Agosto del 2002, en consecuencia el ambiente electoral ya es muy visible en las tiendas políticas, lo que origina nerviosismo e inseguridad a nivel nacional e internacional.

2.8 AMBIENTE ECONOMICO

El entorno político y económico van muy de la mano, la falta de concertación política y el mal manejo de la economía durante las últimas décadas con llevaron a un crecimiento desmedido de la inflación del país, por lo que a inicios del año 2000 con una informal economía dolarizada, el Gobierno Central tomó la decisión de adoptar al dólar de los Estados Unidos de Norteamérica como moneda de curso legal y de esta forma evitar una hiperinflación con su consecuente estallido social.

Adicionalmente el Ministerio de Economía como parte de una política de optimización en el recaudo de los tributos en el Ecuador elevó a mediados del año 2000 el Impuesto al Valor Agregado del 12% al 14%, después de una intensa pugna con el Congreso Nacional quien se oponía a dicho cambio. Dos meses más tarde ante una demanda presentada por el Congreso Nacional, el Tribunal Constitucional deja sin efecto tal incremento y a partir del mes de septiembre el

IVA nuevamente se calcula al 12%. Este cambio originó un desequilibrio fiscal que a decir del Gobierno Central no afectará las relaciones internacionales. La fuga de capitales hacia el exterior producto de la inestabilidad económica, originó un deterioro de la balanza de pagos; las reservas internacionales se redujeron de US\$ 1.698 millones en 1998 a US\$ 1.116 millones en agosto del 2001. El pico más bajo fue el de US \$778.9 millones a marzo del 2000 reflejándose como una de los efectos de la peor crisis financiera vivida en el Ecuador a finales del año 1999, la que terminó con el cierre de la mayoría de los principales bancos e instituciones financieras, que posteriormente se estatizaron, llegando el estado a poseer un 60% de participación del total del sector financiero⁷.

Un resumen de los principales indicadores macroeconómicos se presentan a continuación.

	1996	1997	1998	1999	2000(P)	2001(e)
Población (MM hab)	11.7	11.9	12.1	12.4	12.6	12.8
Tasa de crecimiento Población %					1.9	1.9
Empresas Total país					21.000	21.000
Sector Externo						
Exportaciones FOB	4.872	5.264	4.203	4.451	4.926	4.674
Importaciones FOB	3.571	4.520	5.110	2.736	3.400	4.522
Balanza Cuenta Corriente PIB	0.6	-3.6	-11.0	5.4	4.6	-7.64
Inversión Extranjera Directa PIB	2.6	3.5	4.2	4.8	5.2	
Deuda externa Total	14.586	15.099	16.400	16.282	15.800	11.158
Deuda externa PIB	76.1	76.4	83.2	119.2	113.7	62.65
Reservas Internacionales Netas	1.831	2.093	1.698	1.179	1.380	1.116
Déficit Fiscal (% PIB)	-2.9	-2.7	-7.0	-7.0	-1.0	-1.0
Sector Monetario, Cambiario y Financiero						

⁷ Banco central del Ecuador año 2000, 2001

	1996	1997	1998	1999	2000(P)	2001(e)
Inflación	25.6	30.7	43.4	60.7	95.0	29.0
Tipo de Cambio	3.635	4.428	6.825	20.243	25.000	25.000
Devaluación	24.3	21.8	54.1	196.6	23.5	
Tasa Activa Referencial	56	41	61	64	15	14
Tasa pasiva referencial	43	30	50	48	8	6
Sector Real						
PIB	19.157	19.760	19.710	13.664	13.900	14.536
PIB Per capita	1.638	1.655	1.619	1.101	1.103	1.135
Crecimiento real del PIB	2.0	3.4	0.4	-7.3	2.3	4.6
Tasa de Desempleo Urbano	10.4	9.3	11.8	15.1	15.0	16.4

Fuente: Banco Central del Ecuador, Bolsa de Valores.

Los datos anteriores muestran la magnitud de los desequilibrios macroeconómicos y la gravedad de la situación interna de los últimos años. Sobre los principales indicadores efectuará unos breves comentarios:

El año 2000 cerró con una inflación del 95% un nivel relativamente alto si se considera que en una economía dolarizada. Este nivel tan alto se explica como resultado del sinceramiento de la economía después de aplicar la dolarización. Por otro lado, la inflación medida por el índice de precios al productor fue menor, cerrando el año en 30%.

En relación a las tasas de interés, El Banco Central a partir de la dolarización se han ,mantenido constantes, aunque altas ya que el riesgo país participando significativamente en esta variable económica. En el 2000 la tasa activa cerró en un 20%, en comparación a 1999 cuando las tasas activa e interbancaria cerraron en 70.8% y 151%, mientras que en 1998 se ubicaron en 59.8% y 48.5% respectivamente. En la actualidad la activa se sitúa del 18% y la pasiva en el 6%.

El crecimiento del producto interno bruto (PIB) se redujo a 0.4% en 1998 y cayó -7.3% en 1999, para recuperarse al 2.7 en el 2001 y una estimación del 5% en el 2001 el desempleo se incrementó de 11.8% en 1998 a 17% en 2001. El déficit

fiscal subió de 2.6% del PIB en 1997 a 5.7% en 1998 y 6.2% en 1999, pero se estabilizó en un 1% para el año 2000 y 2001.

Finalmente debido al crítico estado de las finanzas públicas y del sector externo, el Ecuador decidió declarar en el 99 una moratoria de sus obligaciones en bonos Brady y eurobonos y reestructuró la deuda interna de tenedores privados. A finales del 2000, el Ecuador logró llegar a un acuerdo de reestructuración de deuda con el Fondo Monetario Internacional, lo que le ha permitido contar con cierta tranquilidad pues el FMI ha cumplido con el cronograma de desembolsos que ayudan a equilibrar las cuentas nacionales.

2.9 ENTORNO LEGAL

Los problemas del sistema financiero, la globalización de los mercados y la dolarización han obligado a que las leyes monetarias, fiscales y laborales se ajusten y redefinan frente a la nueva realidad, presentándose importantes reformas, para lo cual el Ejecutivo una serie de leyes que contemplan modificaciones a las regulaciones en los sectores telecomunicaciones, electricidad y petróleo a fin de impulsar la modernización y privatizaciones en estas áreas de la economía.

2.10 ENTORNO SOCIAL

A nivel empresarial el entorno social en el intercambio comercial aún tiene matices de alto contacto personal en nuestro país. Son muy valoradas las relaciones y atenciones sociales fundamentalmente en empresas de origen local. La presencia de multinacionales extranjeras, ha cambiado paulatinamente este aspecto cultural, orientándola más bien hacia relaciones económicas desvinculadas del lazo afectivo.

Las empresas locales en su mayor parte son organizaciones de capital cerrado, los niveles directivos están conformados por los mismos propietarios, la conducción y administración de actividades obedece más bien a la experiencia y olfato personal de sus líderes, antes que a una planeación y sustento técnico de una administración moderna.

2.11 TECNOLOGÍA

En esta materia podría caracterizarse al Ecuador como un país con una incipiente cultura tecnológica principalmente en lo que respecta el uso de herramientas como son las bases de datos electrónicos, el internet y el comercio electrónico. En Ecuador se calcula que el número de usuarios no corporativos, no pasa de 50.000. Lo anterior, aunada a la falta de una legislación clara en esta materia, no han permitido hasta el momento explotar nuevas oportunidades de negocio. Sin embargo es de esperar que a futuro y dada la mayor tendencia a integración de los mercados, estas herramientas representen en el corto plazo una importante fuente de crecimiento y expansión comercial.

CAPITULO 3

ENTORNO INTERNO

3.1 IDENTIFICACIÓN DEL MERCADO

Para tratar de satisfacer las necesidades reales mejor de lo que pueda hacer debemos tomar en cuenta que a todas las personas es agradable recibir un detalle floral por lo cual podemos catalogar a las flores como un detalle más común pero de mucha elegancia.

Esto sin dejar a un lado el color, las variedad, olor, durabilidad que también influye en el momento de escoger un arreglo floral.

3.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

La investigación de mercados desarrollada para el proyecto, ha sido diseñada con el propósito de determinar los siguientes objetivos:

- Conocer el potencial de mercado existente en EEUU sobre el segmento de empresas de flores verano, especialmente en la ciudad de Miami.
- Identificar a los principales competidores en este sector para nuestro proyecto de negocio.
- Identificación de los principales productos que demandan las empresas y la frecuencia de compra.
- Establecer los hábitos de consumo de las empresas del segmento antes descrito.
- Determinar las necesidades tanto productos que no han sido cubiertas por los proveedores actuales.
- Determinar los atributos y características que valora el mercado de los competidores actuales.
- Determinar, cuáles son los factores claves de éxito, que permitan crear las estrategias de mercadeo apropiadas, para poder satisfacer de forma efectiva a los clientes.
- Analizar si la duración en florero constituye una alternativa innovadora y efectiva que permita desarrollar una estrategia a futuro para el negocio.

- Establecer las estrategias de mercadeo apropiadas, que basadas en las necesidades identificadas previamente, permitan ofrecer un esquema de solución a los problemas de cliente.

El mecanismo de investigación de mercadeo llevado a cabo se ha basado en el análisis de información estadística de empresas pertenecientes al segmento industrial antes identificado. Tomando como sustento la teoría de análisis de fuerzas competitivas de Michael Porter. Grafica 4

3.3 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS CON RESPECTOS A LOS ELEMENTOS DEL MARKETING MIX Y OTROS FACTORES.

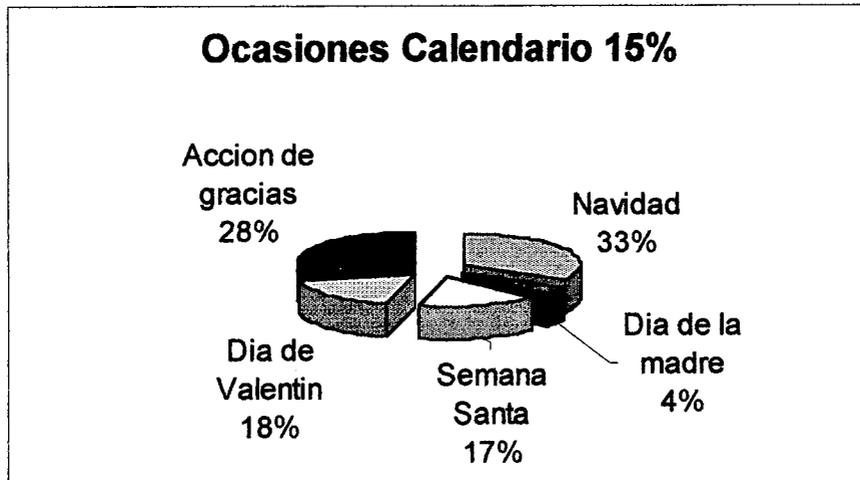
3.3.1 PRECIO

Como es de nuestro conocimiento en el año 1999 el ingreso de las exportaciones de flores de nuestro país hacia otros era considerable lo que ayudaba a equilibrar la balanza comercial pero a partir de la dolarización y con el alto costo de el flete, la flor ecuatoriana a perdido su popularidad y su preferencia. Esto quiere decir que a pesar de la bonanza económica del año 1999 en Estados Unidos, la frecuencia de compra disminuyó y para mantener los márgenes de rentabilidad de los negocios de florerías en Estados Unidos, han compensado subiendo el precio al consumidor final, el mismo que como tenía dinero extra ha podido pagar este sobreprecio. De los datos asombro se puede observar que el precio es uno de los factores más importantes desde el punto de vista de cualquier consumidor encuestado, sin importar tipo de negocio.

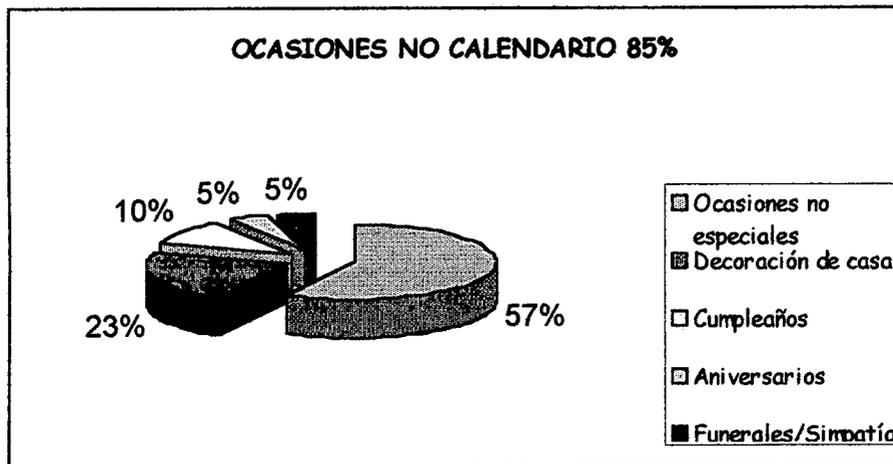
Cabe destacar también que después del ultimo suceso del 11 de Septiembre muchas empresa Norteamericanas se han visto en la necesidad de cerrar sus negocios los cuales ha causado muchas perdidas para las comercializadoras.

3.3.2 PRODUCTO

El resultado de estadísticas en EEUU basadas en compras personales, de flores de corte, plantas florales, plantas sin flor (verdes) y plantas de jardín, se observa en las figuras.



Fuente: Archivos empresa Victorigardens S.A



Fuente: Archivos empresa Victorigardens S.A

3.3.3 PROMOCIÓN

OTROS ASPECTOS CLAVE EN EL ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR

Según la información investigada el 65% de estas compras son para autoconsumo y 35% para regalo. Sin embargo, en el caso de las flores de corte el 30% es para autoconsumo y el 70% es para regalo. Quienes compran mayor cantidad son mujeres en un 79% y Hombres es un 21%.

CONCEPTUALIZACIÓN DEL MERCADO DE REFERENCIA

3.4 ANÁLISIS FODA

3.4.1 FORTALEZAS

1. Experiencias técnica.- Los directivos de la empresa tienen años de experiencia en la parte técnica de producción lo que puede dar mayor seguridad en la constante producción de una mejor calidad de flor.
2. Desarrollo pionero de un nicho de mercado.- La industria Florícola ecuatoriana tiene alrededor de 15 años de desarrollo. Durante los cuales se ha dado una curva de crecimiento lineal en la producción hasta hace tres años en los que se ha estancado el crecimiento de esta industria debido a las circunstancias económicas del país. La producción, en los años de crecimiento de esta industria, se basó principalmente en rosas, debido a que las condiciones privilegiadas del país además de las condiciones del cultivo y variedades mejoradas de este cultivo hicieron que las flores exportadas de Ecuador ganaran un reconocimiento como flores de alta calidad, superior a las de Colombia, cuya industria había empezado 10 años antes que la ecuatoriana.
3. Por lo tanto el incremento de producción de flores en Ecuador fue principalmente de rosas y una mínima porción en flores de verano. Esto fue tomado por la empresa como una oportunidad y fortaleza, pues aparentemente en los últimos años se ha sentido en el país una sobreproducción en el cultivo de rosas y de hecho el poco crecimiento de la industria en los últimos dos años ha sido de flores de Verano, la fortaleza de la empresa en ese sentido entonces es ya tener un mercado y un nombre mas o menos desarrollado en la producción de flores de este tipo.

3.4.2 DEBILIDADES

3.4.2.1 TAMAÑO la organización tiene todavía una muy baja participación del mercado, es una pequeña empresa con poco años en la industria.

3.4.2.2 CONDICIONES ECONOMICAS DEL PAÍS La situación política económica del país ha sido últimamente muy inestable. La crisis económica y financiera de Ecuador y la adopción del dólar americano como moneda nacional ha encarecido la producción, los costos principalmente basados en productos importados hace que este negocio sea cada vez más marginal.

3.4.2.3 SITUACION ECONOMICA INTERNACIONAL La industria de exportación de flores depende de la situación económica internacional, principalmente de la economía de EEUU, donde se destina la mayor parte de la producción ecuatoriana.

3.4.2.4 FLETE Uno de los cuellos de la botella para la industria florícola ecuatoriana es el costo de flete el mismo que cuesta casi el doble que los países vecinos, tal es el caso de Colombia que ofrece un flete por la mitad del nuestro.

Actualmente existe un proyecto de ley en relación a éste tema esperando, desde hace meses, el ejecútese por parte del Presidente del Ecuador. El proyecto señala:

- Reciprocidad flexible, es decir, que aerolíneas de carga puedan laborar en el país sin que exista la contraparte nacional ya que el país no tiene posibilidades.
- Liberación de tarifas que actualmente son establecidas por el consejo de Aviación Civil, las mismas que no permiten competitividad en las exportaciones y que no están reguladas por la oferta y demanda. Esto en un país de economía dolarizada y que depende de la balanza comercial para el ingresos de divisas al país es contraproducente, sin embargo si se aprueba esta ley podría crear muchas expectativas para el sector de exportación.

3.4.2.5 SISTEMAS DE COMERCIALIZACIÓN Mas del 80% de la flor exportada de Ecuador se destina a EE.UU desafortunadamente en este país los

sistemas de comercialización y transporte, son muy diferentes a los de Europa y tiene mucho que mejorar.

3.4.2.6COMPETENCIA La competencia vienen de varias formas, por un lado, la competencia interna creciente de empresas que producen la misma variedad de flores. Por otro lado, la competencia externa de países, como Colombia que producen los mismos productos aunque en otras condiciones. A si mismo, la competencia con productos alternativos como joyas, vinos, cd de música, chocolates, etc.

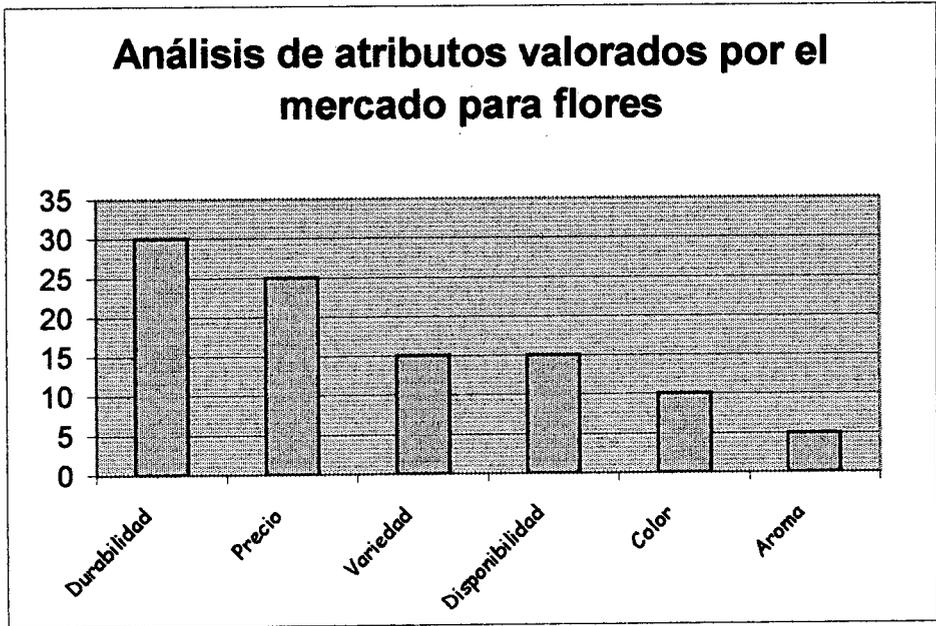
3.4.2.7VARIEDAD DE CULTIVOS Debido al tamaño de la empresa se ha destinado la producción a pocos productos, lo que limita el atractivo de la empresa para los clientes que prefieren tener una empresa que pueda ofrecer una mayor diversidad de cultivos.

3.4.3 OPORTUNIDADES

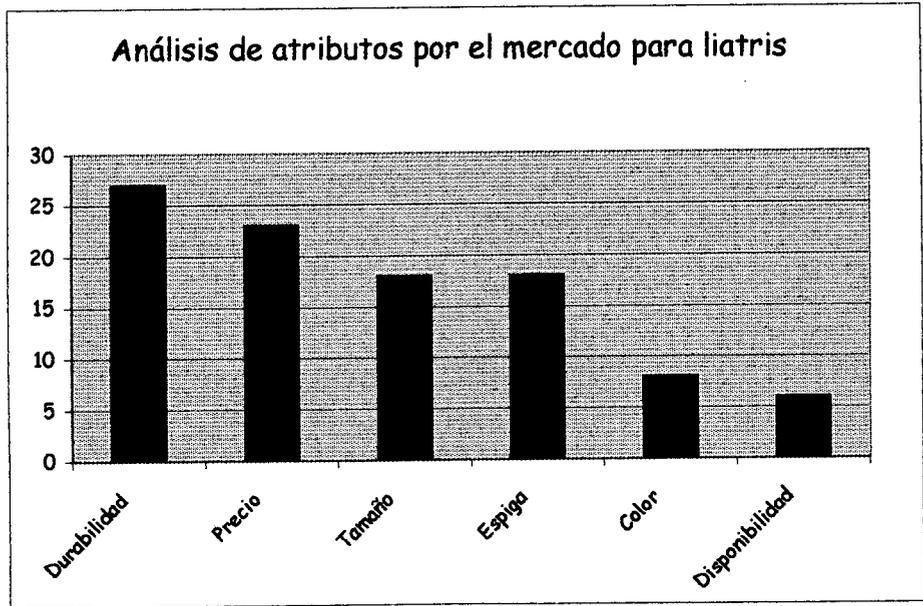
Clima privilegiado.- El clima de Ecuador permite producción constante, todo el año, esto es una ventaja competitiva en relación a la producción local de países de cuatro estaciones. Por otro lado la ubicación geográfica de Ecuador incide en la intensidad luminosa más alta que en otros países, lo que a su vez determina una mejor calidad de flor.

Nichos climáticos.- En relación a lo anterior, las zonas climáticas permiten tener una variedad de nichos específicos para cada tipo de flor. En consecuencia, se puede hallar el clima apropiado en diversas zonas geográficas apropiadas para el cultivo de cualquier tipo de cultivo agrícola.

Consumo per capita.- Al momento el consumo per capita de una americano en flores es de \$25.00 esto es cuatro a cinco veces menos que el promedio de Europa. En la proporción de que esto mejore va a crear muchas oportunidades para la producción ecuatoriana.

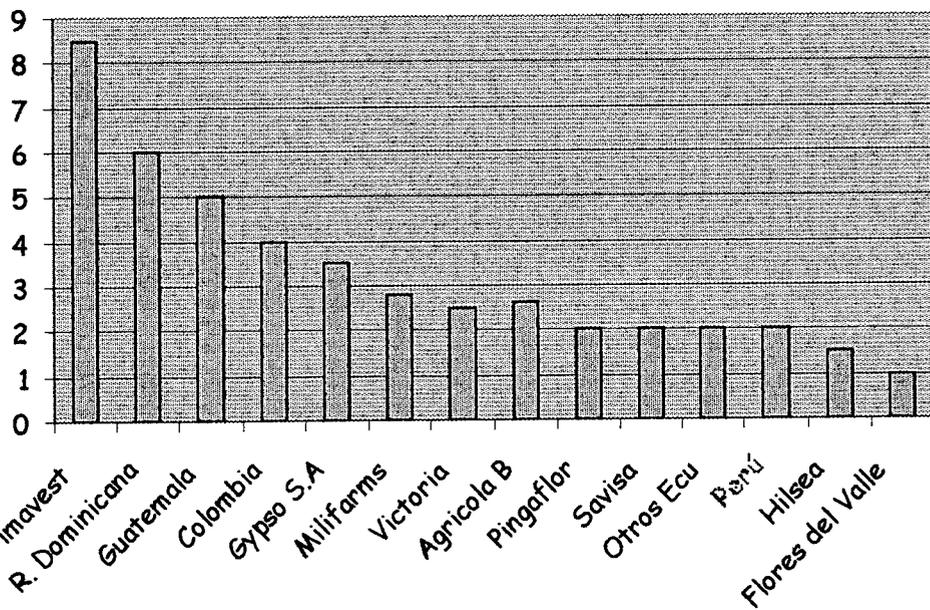


Elaborado: Diana Montenegro Grafica 1



Elaborado por: Diana Montenegro Grafica 2

Participación de mercado de Liatris



Fuente: Expoflores , año 2001 Grafica 3

Matriz Multiatributo Liatris Primavest

	1	2	3	4	5	PONDERACIÓN
Durabilidad			x			28%
Precio		X				22%
Tamaño		X				18%
Espiga			X			18%
Intensidad de color					X	8%
Disponibilidad	X					6%
Total						100%
Indice de Actitud	Valor					
$28*(3)+22*(2)+18*(3)+8*(5)+6*(1)$	264					

Fuente: Archivos empresa Victoriagardens S.A Grafica 4

Matriz Multiatributo Liatris Gyso S.A

	1	2	3	4	5	Ponderación
Durabilidad				X		28%
Precio	X					22%
Tamaño			X			18%
Espiga				X		18%
Intensidad de color					X	8%
Disponibilidad		X				6%
Total						100%
Indice de Actitud	Valor					
$28*(4)+22*(1)+18*(3)+18*(4)+8*(5)+6*(2)$	312					

Fuente: Archivos empresa Victoriagardens S.A Grafica 5

MATRIZ MULTIATRIBUTO LIATRIS VICTORIA

	1	2	3	4	5	Ponderación
Durabilidad	X					28%
Precio		X				22%
Tamaño		X				18%
Espiga		X				18%
Intensidad de color	X					8%
Disponibilidad	X					6%
Total						100%
Indice de Actitud	Valor					
$28*(1)+22*(2)+18*(2)+18*(2)+8*(5)+6*(1)$	312					

Fuente: Archivos empresa Victorigardens S.A Grafica 6

3.5 DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA IMPLANTACIÓN

DEFINICIÓN DE LA MISIÓN Y VALORES ORGANIZACIONALES

3.5.1 Concepto y propósito del negocio

El proyecto a desarrollarse tiene como objetivo el proveer al mercado internacional de flores, un producto que se caracterice por su durabilidad más que por otros factores. Esta venta se la puede hacer a grandes consolidadores como a comercializadoras pequeñas alrededor del mundo.

El énfasis y diferenciación de la empresa se basará en el uso de herramientas tecnológicas, el servicio personalizado de comercialización y la entrega oportuna en los puertos de destino a los clientes seleccionados. El concepto de negocio pretende convertir a *VICTORIAGARDENS* no solo en el proveedor encargado de abastecer flores con mayor durabilidad sino en una organización que con su servicio contribuya a fortalecer la imagen de las flores ecuatorianas a nivel internacional.

3.6 MISIÓN

VICTORIAGARDENS es una organización que busca contribuir a la productividad y satisfacción de las organizaciones y personas a través de una excelente provisión de flores de verano, que faciliten el normal desenvolvimiento de sus tareas en el comercio internacional. A través de la innovación y mejora continua, buscaremos ser reconocidos en el mercado ecuatoriano y externo como el mejor proveedor de flores de verano diferenciándonos de nuestros competidores por los excelentes niveles de calidad, duración y servicio.

En un marco de integridad y equidad, promoveremos un ambiente de alta participación y compromiso en nuestro personal que permita alcanzar la utilización y aprovechamiento efectivo de los recursos disponibles. De este modo conseguiremos lograr el crecimiento de la organización y retribuir de manera adecuada a nuestros accionistas, empleados y a la sociedad en general.

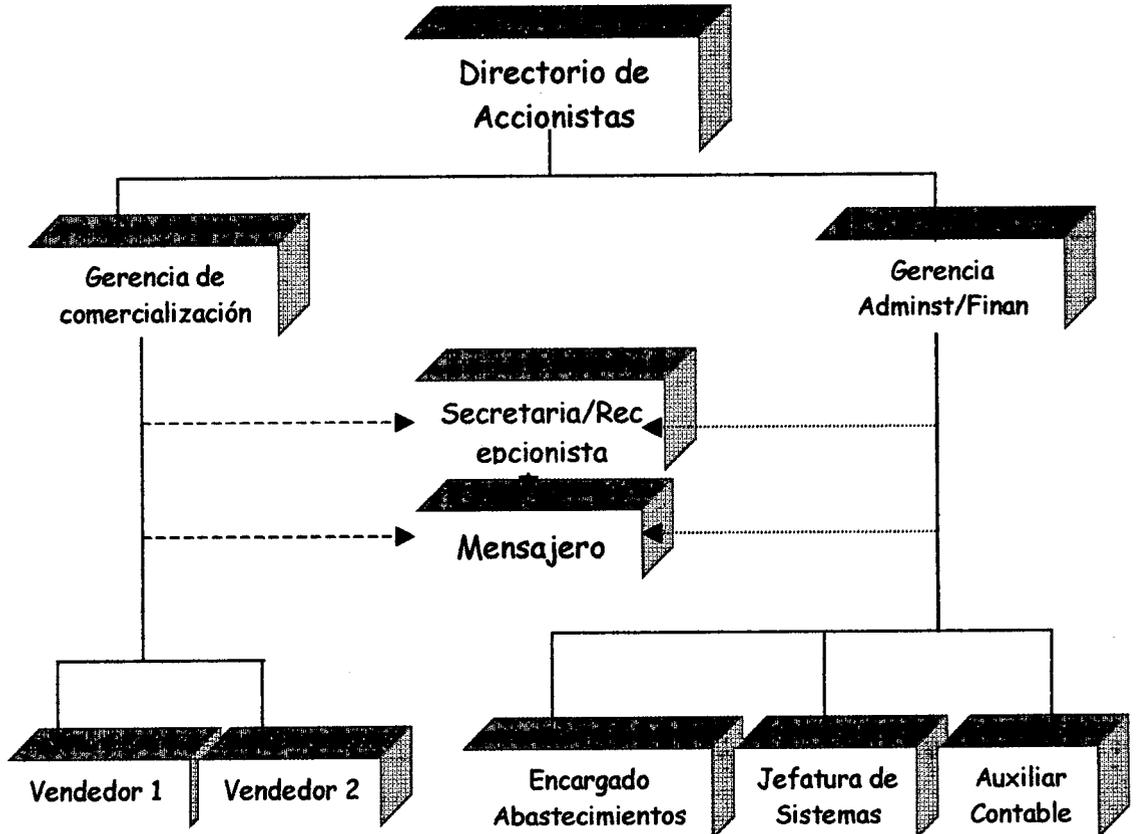
3.7 VALORES

Los valores que guiarán el desenvolvimiento de todas las actividades de la empresa son los siguientes:

- **Servicio al cliente** la iniciativa en el desarrollo del trabajo y la eficiencia y efectividad de las acciones de todos los miembros de Victoriagardens, tienen como objetivo la satisfacción de las expectativas de nuestros clientes en el mercado en que actuamos.
- **Calidad** Para asegurar excelentes niveles de calidad en nuestros productos, se promueve el mejoramiento continuo y capacitación del personal, así como el establecimiento de un ambiente que facilite la creatividad, innovación e iniciativa de sus miembros.
- **Honestidad** Victoriagardens exige a sus colaboradores respeto al marco legal, sinceridad y eficiencia en el trabajo, así como autogestión y confidencialidad con la información que maneje.
- **Pertenencia** En Victoriagardens, el compromiso. Lealtad, mística de trabajo, actitud positiva y comunicación permanente es condición indispensable para alcanzar los objetivos comunes y mantener el orgullo y compromiso de calidad de la empresa.
- **Respeto a las personas** El reconocimiento de las acciones individuales y grupales, la solidaridad, compañerismo y la participación activa constituye norma de acción en la empresa.
- **Rentabilidad** la competitividad de la organización entendida como la habilidad de satisfacer y superar las expectativas de sus clientes, deberán traducirse en la consecución de óptimos niveles de utilidad y rentabilidad para los accionistas.

3.8 ANÁLISIS DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO

Victoriagardens es una Compañía que cuenta con la colaboración de, 1 asistente de contabilidad que también hace las funciones de asistente de gerencia, un gerente de comercialización, un gerente financiero administrativo, un gerente de finca y personal de campo.



La descripción administrativa fue definida a partir de ciclos que permitan de mejor manera visualizar el conjunto de tareas en procedimientos que han de ocurrir en la ejecución del negocio.

3.9 DESCRIPCIÓN DEL CICLO DE VENTAS – CUENTAS X COBRAR

El ciclo de ventas y cuentas x cobrar, dentro de esta empresa, constituye un conjunto de actividades que se encuentran entrelazadas entre si, toda vez que se

considere que ambos tienen su origen el momento en que, los pedidos efectuados por nuestros clientes a través de Internet, fax o teléfono son recibidos.

Así de esta manera es importante definir cuál es el procedimiento que debe observarse, distinguiendo tres circunstancias: los pedidos vía fax, teléfono e Internet.

3.9.1 Pedidos vía Telefónica

Los pedidos vía telefónica serán receptados por nuestra asistente, la cual se encuentra entrenada, para atender al cliente de tal forma que se garantice la recompra por parte del mismo. Es importante mencionar también que esta persona, será la encargada de asesorar al cliente en su compra.

Una vez que el cliente elabore el pedido, la asistente podrá informar al cliente, en ese momento, cuál es el costo de cada variedad así como también deberá comunicarle si existe disponibilidad de dicha variedad a través del módulo integrado de inventarios, al cual tiene acceso.

En el caso de no disponer de una cierta variedad, la asistente previa consulta con el Gerente de Finca (el cual deberá efectuar todos los contactos para determinar si es factible efectuar dicha entrega) se comprometerá a devolver la llamada al cliente en un plazo máximo de treinta minutos, tiempo prudencial para determinar si se puede cumplir con el pedido.

Una vez que el pedido ha cumplido, la asistente emitirá una orden de descargo a finca la cual se encontrará integrada por la variedades que la finca posea en inventario.

Al mismo tiempo, la asistente de contabilidad elaborará la factura y el asiento contable previo cruce entre la guía de remisión y la orden de egreso a la finca. Dicha factura y asiento será aprobada por el gerente administrativo financiero. Una vez que la factura está aprobada, el asistente contable despachará la entrega al cliente.

El momento en que la guía de remisión sea aprobada por el cliente, se entregará una de las copias de dicha guía al gerente de comercialización, para mantener los

históricos y otra al gerente Financiero, el cual deberá efectuar un reporte de cartera.

3.9.2 Pedidos vía fax

Los pedidos efectuados vía fax, serán receptados, por nuestra asistente, la cual deberá efectuar en forma simultánea a la recepción, la verificación de las existencias, así como el precio de ventas de las mismas para informar al cliente en un tiempo prudencial al costo del pedido así como también las variables de que la empresa dispone.

Una vez que el pedido, ha cumplido, el proceso descrito anteriormente, la asistente emitirá una orden de descargo a finca la cual se encontrará integrada por las variedades, que la compañía posea en inventario

Por su parte el encargado de finca deberá efectuar un doble chequeo de las variedades que esta descarga del stock basándose en la orden de egreso de bodega provista por la asistente.

Al mismo tiempo, el asistente de contabilidad, elaborará la factura y el asiento contable previo cruce entre la guía de remisión y la orden de egreso de finca. Dicha factura y asiento será aprobada por el gerente administrativo financiero. Una vez que la factura esté aprobada, el asistente contable despachará la misma al cliente.

El momento en que la guía de remisión sea aprobada por el cliente, el mensajero hará entrega de una de las copias de dicha guía al gerente de comercialización y de finca para mantener los históricos de consumo y otra al gerente administrativo financiero, el cual deberá efectuar un reporte de cartera.

3.9.3 Pedidos vía Internet

Una vez que la pagina WEB de la empresa se encuentra habilitada para facilitar el proceso de pedidos de los clientes se procederá a aceptar órdenes de compra a

través de este medio en el cual el cliente poseerá la información de precios y existencias y por lo tanto podrá conocer el monto total de la factura.

Una vez que el cliente envía la orden de compras, el gerente de comercialización recibirá dicha orden en forma inmediata (a través de un mensaje en su terminal que el indicará que una nueva orden de compras ha llegado) trasladando dicho pedido a la asistente, la cual deberá efectuar una llamada inmediata al cliente para verificar si existe alguna variedad no disponible.

Una vez que el pedido ha cumplido el proceso descrito anteriormente la asistente emitirá una orden de descargo finca. Por su parte el gerente de finca efectuará un doble chequeo de la variedades que éste descarga del inventario basándose en la orden de egreso de finca provista por el asistente.

Al mismo tiempo, la asistente la factura y el asiento contable previo cruce entre la guía de remisión y la orden de egreso de la finca. Dicha factura será aprobada por el gerente administrativo financiero. Una vez que la factura esté aprobada el asistente contable remitirá la misma al cliente, con una copia al gerente de comercialización.

3.9.4 Manejo de la cartera

El gerente administrativo, enviará vía mail un reporte de las cuentas que hayan vencido el plazo de cobro a los clientes para luego efectuar las gestiones necesarias para recaudar los dineros adeudado a la empresa.

El asistente a su vez semanalmente deberá reunirse con le gerente financiero administrativo para efectuar una conciliación entre el reporte de contabilidad y el reporte que este mantiene, con el objeto de eliminar las diferencias existentes

Notas adicionales

El manejar información actualizada de nuestros clientes y la competencia nos permitirá analizar la tendencia del mercado general y particular de cada compañía permitiéndonos retroalimentar a las mismas oportunamente, para posteriormente

diseñar estrategias y promoción que nos permita ser más efectivos en el servicio al cliente con el consecuente beneficio económico.

A través del manejo óptimo de la base de datos, la Organización estará en capacidad de proveer a los clientes información pormenorizada sobre sus actividades.

Durante el primer año, la información puede ser enviada vía Internet en el caso de los clientes que tengan acceso a este medio y en contrario serían enviados vía fax.

Finalmente es importante considerar, que los gerentes deberán efectuar una reunión semanal para revisar las actividades generales de la empresa.

3.10 RECURSOS HUMANOS Y EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

En el Ecuador la estructura organizacional de la organización esta presidida por el directorio que representa la autoridad máxima dependientes del directorio se encuentran la Gerencia de Comercialización y la Gerencia Administrativa Financiera. Ambos gerentes son los encargados de comunicar y difundir las políticas establecidas por el directorio para manejo y administración de todo el recurso humano, así también es responsable de verificar la adopción y cumplimiento de las mismas. El sistema de evaluación de desempeño, forma parte de las políticas establecidas por directorio.

3.11 SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE VICTORIA GARDENS

CONCEPTUALIZACIÓN DEL SISTEMA.- La conceptualización interna del sistema de evaluación está concebida como un proceso de interacción personal que facilita al líder la orientación de su equipo hacia el logro o cumplimiento de los objetivos del área que preside y a su vez pretende conseguir un crecimiento integral de las personas que conforman el equipo.

El proceso pretende identificar las fortalezas y debilidades de las personas, establecer metas de mejoramiento, planes de crecimiento personal, asignar

responsabilidades y realizar el seguimiento de los procesos hacia el éxito y el alcance de los resultados.

En esta interacción personal de las reuniones de evaluación se genera la oportunidad de destacar logros y comportamientos efectivos (conductas) del colaborador y cuando no se están alcanzando los objetivos, se facilita el análisis de causas y orientación para crear un sano y reforzante ambiente de trabajo.

En este sentido la evaluación del desempeño persigue ser una fuente valiosa de información que facilita la detección objetiva de necesidades de formación y sirve para la planeación estratégica del recurso humano, la coherencia y consistencia de esta planeación con la planeación estratégica de la empresa, permite hacer realidad la ventaja competitiva de las organizaciones de nuestra época: la idoneidad, preparación y desarrollo de las personas.

3.12 PERFIL DE LOS PROFESIONALES A SER CONTRATADOS

Gerente de Comercialización.-

- Profesional con educación universitaria, preferentemente con título de Ingeniero Comercial con especialización en Marketing.
- Experiencia de por lo menos dos años en funciones similares en empresas del mismo ramo.
- Manejo de PC'S, excelentes conocimientos de Microsoft Office e Internet.

Gerente Administrativo – Financiero.-

- Profesional con educación universitaria, preferentemente con título de Ingeniero Comercial con especialización en Finanzas.
- Título de Contador Público Autorizado.
- Experiencia de por lo menos de dos años en funciones similares en empresas de mismo ramo.
- Manejo de PC'S excelentes de Microsoft Office e Internet.

Gerente de Finca.-

- Profesional con educación universitaria preferentemente con título de Ingeniero Agrónomo.
- Experiencia de 3 años en puestos similares.
- Conocimientos de Internet y Microsoft Office.

Asistente de Gerencia.-

- Contador Bachiller, preferiblemente que se encuentre realizando sus estudios universitarios.
- Conocimientos de programas de contabilidad en base Windows NT
- Manejo de PC'S excelentes conocimientos de Microsoft Office e Internet.
- Experiencia laboral de un año en puestos similares incluyendo comercialización de flores.

Personal de Campo.-

- Habitantes de la región donde se encuentra la finca.
- Educación primaria de preferencia.
- Experiencia en trabajo de campo preferible flores.

3.13 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS, COMPENDIO DE ESTRATEGIAS Y PLANES DE ACCIÓN

OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

- Alcanzar los siguientes porcentajes de participación de mercado en términos de ventas:

AÑO	PARTICIPACION
Cero	0%
Primero	5%
Segundo	5%
Tercero	5%
Cuarto	5%
Quinto	5%

- Alcanzar los siguientes ingresos por venta de flores:

AÑO	Nivel de Ventas
Primero	US\$ 357.955
Segundo	US\$ 394.955
Tercero	US\$ 435.081
Cuarto	US\$ 479.658
Quinto	US\$ 528.809

- Tener un porcentaje de error en términos de reclamos y créditos menor al 1%. Esto será medido en base anual.
- Crear una alta diferenciación de la empresa, a través de la entrega de flor de mas durabilidad, durante todo el año.

3.14 COMPENDIO DE ESTRATEGIAS A SEL APLICADAS PARA DAR CUMPLIMIENTO A LOS OBJETIVOS.

3.14.1 PRODUCTO

La necesidad que se va a satisfacer es el requerimiento de flores de verano que tenga mayor duración en florero.

3.14.2 PRODUCTO BASICO

La segmentación de productos es flores de verano, siendo el producto principal el cultivo Liatris. Aparte de este producto la empresa produce Molucella, Statice, Stock, Helychrisium, Limonium, Ami, Delphinium y Girasol.

3.14.3 PRODUCTO AMPLIADO

La base de nuestro producto ampliado recae sobre la estrategia de producir las flores mencionadas anteriormente que tenga mayor duración en florero.

3.14.4 Estrategias Generales

- La investigación de mercados reveló la alta sensibilidad de los clientes hacia el tiempo de duración en florero, por lo tanto partiendo de un conocimiento apropiado de las preferencias de los consumidores de manera personalizada, estaremos en condiciones de abastecer con eficacia los productos específicos. Para este propósito hemos iniciado acercamientos con los principales importadores de las marcas que se conocen son más demandadas por el mercado.
- La base para la diferenciación de nuestro negocio recaerá justamente en los productos diferenciados que planteamos ofrecer. Monitoreo permanente de la vida en florero del producto sustentada en la inversión tecnológica que desarrollaremos para el negocio. La misma que implica un manejo tecnológico en producción, cosecha y especialmente almacenamiento y transporte.

3.15 PRECIO

Estrategias Generales

- Dado que el precio es uno de los factores relevantes para la decisión de compra de los consumidores, consideramos que la política de precios que deberá observar nuestro negocio fundamentalmente en la fase de introducción en el mercado, será el de ofrecer un nivel similar de precios al de nuestros competidores. Los descuentos y acuerdos de compra con nuestro canal de abastecimiento permiten asegurar precios competitivos en pedidos fijos y un margen de contribución (del 20% aproximadamente) para nuestro negocio. Este aspecto ha sido tomado en cuenta para la elaboración y evaluación financiera del negocio y nos asegura un nivel de rendimiento apropiado para cubrir nuestra inversión y costos de operación.
- Una vez que nos hayamos afianzado en el mercado y nuestro volumen de negocio se ve aumentado, consideramos factible establecer una diferenciación en precio apoyado en la durabilidad de nuestro producto.

- Los clientes que alcancen volúmenes de compra superiores a los US\$ 20.000 anuales se les otorgará un trato preferencial en temporadas altas (picos de venta).
- Dentro de la política de créditos consideramos relevante como parte de las actividades de apoyo administrativo, realizar las siguientes acciones:
 - ✓ Efectuar la evaluación de la calificación de crédito para los clientes.
 - ✓ En cuanto a plazos de crédito, adoptaremos la política comercial de mercado (plazo de crédito a 60 días).

Estrategias futuras con apoyo de Internet

- Apoyamos en las herramientas de tecnologías e información y por medio del Internet, el cliente podrá conocer los distintos productos disponibles así como sus precios, además de los descuentos ofrecidos por la compra de los productos. Para ello utilizaremos nuestra página web que le brindará al cliente esta funcionalidad.

3.16 PLAZA

Estrategias Generales

- Hemos identificado además, que dentro de nuestro segmento objetivo del mercado meta, existe un porcentaje significativo de mercado cautivo por abastecer.
- El sistema de logística para entrega a los importadores se hará a través de una Agencia de Carga especializada en el transporte de flor, con la infraestructura necesaria para refrigeración y seguridad de nuestro producto. Hemos establecido contacto con ECUCARGA CIA. LTDA. Empresa líder en este campo quienes cuentan con autorización IATA y reconocimiento a nivel nacional e internacional lo que nos garantizará la obtención de cupos necesarios y los mejores tarifas de acuerdo a un contrato que se negociará a futuro de acuerdo al nivel de exportaciones.
- Se ha pensado además en el establecimiento a futuro de una línea 1 800 sin costo para el cliente para que puedan realizar pedidos y consultas telefónicas:

- Estrategias futuras con apoyo de Internet. Producto de la investigación de mercados llevado a cabo, hemos identificado una lata predisposición y atractividad en los clientes por la utilización de un nuevo canal de comercialización para nuestros productos. La diferenciación es este segmento, se logrará mediante la utilización de una pagina WEB interactivo que permita a los usuarios efectuar las compras y recibir los productos en el momento que ellos lo establezcan. Así mismo la elaboración de un sistema que permita al cliente conocer su estado de cuenta, promociones e históricos de consumo nos permitirá ser distinguidos como una empresa interesada en brindar un servicio personalizado a nuestros clientes aprovechando las facilidades que brinda este canal.

3.17 PROMOCIÓN

Objetivos promocionales

- Generar imagen corporativa en la mente del consumidor, es decir comunicarse a nuestros potenciales clientes, la existencia de este nuevo atributo en nuestro producto con el objetivo de poder facilitar su fase de introducción en el mercado.
- Dar a conocer a los clientes los servicios adicionales que ofrece esta Compañía, así como dar inicio a la fase de posicionamiento en su mente.
- Acelerar el proceso de ventas con el objetivo de poder recuperar la inversión inicial en el menor plazo posible para reinvertir el dinero en áreas estratégicas de la empresa que sean fuentes de ventajas competitivas sostenibles.
- Se efectuará concesiones a través de órdenes permanentes y precios especiales a los clientes cuyos pedidos sean regulares durante todo el año y sus volúmenes de compra significativa.

3.18 IMAGEN A PROYECTAR

Debido a que el cliente valora mucho lo que significa la confiabilidad con que se responde los pedidos, es importante señalar que un aspecto clave de la imagen que

va a proyectar la empresa es el cumplimiento siempre de los plazos esperados por el cliente.

Consolidar la imagen de la empresa con presencia de nuestro producto en ferias y revistas especializadas.

3.19 AUDIENCIA

La audiencia seleccionada para nuestra campaña promocional se compone de pequeñas y medianas empresas con volúmenes de compra superiores a USD 4.000 mensuales. Durante la fase de introducción de nuestro producto nos interesa ingresar en nichos potenciales, que permitirá una rápida recuperación de la inversión. Nos interesa introducir el producto en otros sectores de los Estados Unidos diferentes a Miami, lo cual es la tendencia actual.

3.20 ESTRATEGIAS ADICIONALES

Documentos electrónicos

En un futuro cercano existirá nuevas formas de manejo de la comunicación, mediante la implementación de nuestra página WEB podremos ofrecer a nuestros clientes la posibilidades de negociar utilizando la alternativa B2B.

Diseño de la estructura Administrativa

Dado que el proyecto de negocio se centra en el exterior a los clientes de los segmentos de mercado meta, consideramos que no es necesaria la inversión en un local comercial con facilidades para la venta y atención al público. Esta política nos permitirá reducir el capital requerido en activos fijos permitiéndonos mantener una estructura administrativa liviana a fin de reducir costos de operación que no son valorados en la cadena de valor para nuestro tipo de negocio. Básicamente nuestro negocio requerirá de la inversión directa en finca necesaria para el desarrollo tecnológico del manejo del proceso de nuestro producto.

3.21 PLANES DE ACCIÓN A SER APLICADOS

Establecimiento del Negocio.-

- Montaremos una bodega central entre las avenidas Naciones Unidas y Gaspar de Villaroel, ya que el mayor número de empresas se encuentran concentradas en el sector norte de la ciudad de Quito. (Encargado: Directorio)

FECHA	RESPONSABLES	COSTO		
		Dic-Ene-Feb	Directorio	Arriendo
		Mensual	Mensual	Fijos
		US\$200	US\$32.649	US\$2560

Elaborado por: Diana Montenegro

Implementación después de cinco años

- Así mismo, determinaremos los candidatos que deberán ocupar las funciones descritas en la sección denominada análisis del sistema administrativo financiero. Los funcionarios a ser contratados:
 1. Gerente de comercialización
 2. Gerente Administrativo
 3. Jefe de sistemas
 4. Secretaria – Recepcionista
 5. Dos vendedores
 6. Encargado de abastecimientos
 7. Asistente contable
 8. Mensajero

Fecha	Responsable
Ene - Feb	Directorio

- Adquisición de 3 computadoras, accesorios para la red y 3 impresoras para la instalación del software integrado.

Fecha	Responsables	Costo
Febrero	Directorio	US\$ 2.300

3.22 ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN

- Adquisición del software especialmente para manejo de bases de datos e históricos de consumos, niveles de inventario y sistema de contabilidad.

Fecha	Responsables	Costo
Febrero	Directorio	US\$ 1.743

Elaborado por: Diana Montenegro

Implementación en cinco años

3.23 ESTRATEGIA DE CANAL

- Elaboración de la página WEB interactivo y programación necesaria para la actualización del saldo de inventarios a ser mostrado en dicha página.

Fecha	Responsables	Costo
Junio	Jefe sistemas	US\$ 3.500

3.24 ESTRATEGIAS GENERALES DE PRECIO

- Establecimiento de los acuerdos (políticas de pago, tasas de descuento y tiempos de entrega) con nuestros proveedores principales.

Fecha	Responsables
Ene - Feb	Directorio

- Obtención de las proformas de los items más relevantes ofrecidos por los competidores, para poder determinar si los precios establecimientos resultan atractivos para nuestros clientes.

Fecha	Responsables
Dic - Ene	Directorio

- Identificación de los proveedores externos a ser seleccionados, una vez que nos hayamos afianzando en el mercado y nuestro volumen de negocio haya aumentado (finales del primer año).

Fecha	Responsables
Nov - Dic	Gerente de comercialización

- Establecimiento de los acuerdos comerciales con los clientes, en los cuales nos obligamos a descontar un 5% del valor de sus compras y les aseguramos el aprovisionamiento de los items establecimientos en dicho acuerdo. Para esto nos basaremos en nuestros históricos de consumo.

Fecha	Responsables
Abr - May	Gerente de Comercialización

3.25 ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN Y DISTRIBUCIÓN

- Elaboración del contrato final con el courier seleccionado (Business Center).

Fecha	Responsables
Marzo	Gerente Comercialización

- Establecimiento del acuerdo de comisiones final con la imprenta con la cual trabajaremos la impresión de formas, Facturas, tarjetas de presentación y otros.

Fecha	Responsable
Mar - Abr	Gerente de Comercialización

3.26 ANÁLISIS DE PLAZOS Y CREDITOS

- Suscripción al sistema de evaluación de cartera de Covinco.

Fecha	Responsables	Costo
Abr - May	Gerente Administrativo Financiero	US\$ 300

Elaborado por: Diana Montenegro

Implementación en cinco años

3.27 ESTRATEGIAS GENERALES DE PLAZA

- Adquisición de la línea 1 – 800 para la recepción de pedidos vía telefónica tanto dentro como fuera del horario de oficina.

Fecha	Responsables	Costo
Marzo	Gerente Administrativo Financiero	US\$ 250

3.28 ESTRATEGIA PROMOCIONAL

- Acercamiento final a nuestros clientes inicialmente seleccionados en la sección de estrategias de promoción, a través de la elaboración de un mini catálogo. En el cual haremos conocer el lanzamiento de la empresa.

Fecha	Responsables
Feb - Mar	Directorio y Gerente de comercialización

- Publicación de nuestro anuncio definido en la sección de promoción, en las revistas financieras de mayor circulación.

Fecha	Responsables	Costo
Marzo	Vendedores	US\$ 1.120

Implementación de cinco años.

3.29 LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS

- Elaboración del Software que permitirá manejar los documentos electrónicos.

Fecha	Responsables	Costo
Año 2003 Junio	Jefe de sistemas	US\$ 700

3.30 DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

Esta tarea está a cargo del directorio de accionistas y se llevará a cabo antes del inicio de la operaciones de la empresa, así como durante su vida de operación. El detalle del diseño de la estructura administrativa se presenta posteriormente en la sección de Análisis del Sistema Administrativo. Los costos y gastos adicionales involucrados a este respecto han sido incluidos en la sección de Análisis Financiero del proyecto.

CAPITULO IV

ESTUDIO FINANCIERO DE LA EMPRESA VICTORIAGARDENS S.A

La empresa Victoriagardens S.A fue constituida el 9 de Marzo de 1999 para ese entonces la empresa ya contaba con un hectárea de flor sembrada y en producción. En ese momento la empresa no tenía clientes que les comprase por tal motivo se vieron obligados a entablar un contrato con una comercializadora para poder vender su producción a un costo del 6% de comisión por caja vendida por un período de cinco años.

Con tal convenio la empresa no podía vender a ningún otro cliente que no sea la comercializadora, en sus comienzos esto ayudo a salir con toda la producción programada para esa época pero conforme nuestra producción se fue incrementando nuestra expectativas fueron creciendo.

Surgieron nuevos compradores independientes de la comercializadora que no cobraban comisión ya que eran ventas directas, nuestro volumen de producción cubría las ordenes fijas para la comercializadora y los otros clientes.

En el año 2001 la empresa consideró que podría ampliar aún más su producción con lo cuál se adquirió un terreno con un costo de \$90.000 USD para poder cultivar varias variedades de flores de verano y comenzar a conseguir mercado fuera de la comercializadora ya que eso nos significa una comisión que nos podría beneficiar.

Para esto se necesito la compra de semillas para variedades como la Molucella, Statice, Girasol, Limonium, Delphinium, etc. Como también la adquisición de Bulbos de Liatris que es nuestro principal cultivo.

La construcción de la sección de la poscosecha y oficina para coordinación de embarques, la instalación de equipos como cuarto fríos, riego, bomba y sobre todo el lugar de proceso de la materia prima el germinador para las plantas.

A continuación se a detallara el proceso que se planea implementar para el cultivo de nuevas variedades y por tal motivo la conquista de nuevos mercados.

COSTOS INCURRIDOS

4.1 Costo de producción.

4.1.1 Mano de Obra Directa

La empresa no requiere de mano de obra especializada, lo que le requiere son 25 empleados para los 3.5 hectareás sembradas con un sueldo mensual de \$132.08.

4.1.2 Materias Primas

Los requerimientos de materias primas para la empresa son:

Concepto	Cantidad Mensual	Cantidad Anual (Kg)	Precio/Kg.	Importe Anual
Fertilizantes	1750/50Kg	420	20.15	8773.80
Funguicidas	4000/500gra	96	5.45	523.20
Semillas Liatris	130.000 bulbos	130.000 bulbos	0.06	7800
Semillas otras variedades	161.70 gramos	646.80	12.83	8298.44
Plantas		52600		52600
Total				77995.44

Elaborado por: Diana Montenegro

4.1.3 Suministros y Materiales Indirectos

Concepto	Cantidad	Unidad	Precio/Unidad	Importe Total
Energía Eléctrica	1365	Kw/h	0.08	109.20
Agua	500	M3	\$0.18	90.00
Total				199.20

Elaborado por: Diana Montenegro

4.1.4 Depreciación

Para la depreciación de equipos se utiliza el método de línea recta.

Concepto	Valor Inicial	Vida Útil	Porcentaje de depreciación	Depreciación anual
Terreno	90.000			
Infraestructura	25.000	15 años	5%	1.666.67
Invernaderos	3.500	5 años	80%	700
Instalaciones Equipos	30.000	10 años	20%	3000
Total				5366.67

Elaborado por: Diana Montenegro

4.1.5 Depreciación de Muebles de Oficina.

Concepto	Valor Inicial	Vida útil	Porcentaje de Depreciación	Depreciación Anual
Muebles y equipo de oficina	\$2.200	5 años	20%	440.00
Total				440.00

Elaborado por: Diana Montenegro

4.1.6 Depreciación de Equipos de Oficina

Concepto	Valor Inicial	Vida Útil	Porcentaje de depreciación	Depreciación Anual
Equipos de Oficina	\$2.300	5 años	20%	\$460.00
Total				\$460.00

Elaborado por: Diana Montenegro

4.1.7 Gastos Administrativos

Concepto	Valor Mensual
Secretaria	180.00
Gerente de Mercadeo	750.00
Gerente Administrativo	500.00
Gerente Técnico de Finca	2.000
Total	3.430

Elaborado por: Diana Montenegro

4.1.8 Energía Eléctrica, Agua y Teléfono de Oficina

El gasto correspondiente en lo que concierne a Energía Eléctrica, Agua y Teléfono está estimado en \$170.00 mensuales.

4.1.9 Gastos de Ventas

Para el calculo del valor unitario de caja tomaremos en cuenta un porcentaje de inflación del 12%.

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
No de Cajas	5507	5782.35	6071.47	6375.04	6693.79
Valor Unitario	1.30	1.36	1.42	1.49	1.56
Total	7159.10	7863.99	8621.48	9498.80	10442.31

Elaborado por: Diana Montenegro

4.2 Cuadro Resumen de Costos y Gastos

Detalle	Importe Anual
Costos Incurridos	
Mano de Obra Directa	39.624
Fertilizantes.Semillas	77.995.44
Suministros de agua Energía	199.20
Depreciación	5.366.67
Total Costos Incurridos	123185.31

Gastos		44100.00
Gastos Administrativos	41.160	
Suministros	2.040	
Depreciación	900	
Gasto de Ventas		7159.10
Total Gastos		51.251.10

Elaborado por: Diana Montenegro

Luego de realizar el estudio técnico de la empresa Victoriagardens S.A, para lo que es trabajo de campo con sembrar, cosechar no es indispensables la mano de obra especializada. Pero en lo que se refiere en fertilización, Fumigación y semillas el importe es bastante alto para obtener una flor de calidad de exportación que sabemos que su precio va hacer apreciado ya que el mercado local el precio no cubre ni con los gastos del personal.

4.3 ESTUDIO FINANCIERO

4.3.1 Proyección de los ingresos

Para nosotros proyectar el numero de cajas a vender hemos tomado como base la tendencia del mercado el cual por la dolarización, el sector florícola se ha visto afectado con crecimiento anual en las ventas de un 5% y del precio un 5%, con este porcentaje y la variación de precios de los fertilizantes e insumos el margen de rentabilidad cada vez es menor.

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Numero de Cajas a vender	5507	5782.35	6071.47	6375.04	6693.79
Precio por caja	\$65.00	\$68.25	\$71.66	\$75.24	\$79.00
Ingresos Totales	\$357.955	\$394.645	\$435.081	\$479.658	\$528.809

Elaborado por: Diana Montenegro

4.4 Proyección de la Estructura de Costos y Gastos.

Para el calculo de los costos variables y costos Fijos estamos tomando en cuenta un porcentaje de inflación del 12% .

4.4.1 Costos Variables

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Fertilizantes, Semillas	77.995,44	87.354,89	97.837,48	109.577,98	122.727,33
Gastos de Ventas	7.159,00	7.863,99	8.621,48	9.498,80	10.442,31
Total	85.154,44	95.218,88	106.458,96	119.076,78	133.169,64

Elaborado por: Diana Montenegro.

4.4.2 Costos Fijos

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mano de Obra Directa	39.624	44.378,88	49.704	55.668,87	62.349
Agua, Luz	199,20	223,10	249,88	279,86	313,45
Depreciación	5.366,67	6.010,67	6.731,95	7.539,78	8.444,56
Gastos Administrativos	44.100,00	49.392,00	55.319,04	61.957,32	69.392,20
Total	89.289,87	100.004,65	112.005,21	125.445,84	140.499,34

Elaborado por: Diana Montenegro.

4.4.3 Costos Totales

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Variables	85.154,44	95.218,88	106.458,96	119.076,78	133.169,64
Costos Fijos	89.289,87	100.004,65	112.005,21	125.445,84	140.499,34
Costos Totales	174.444,31	195.223,54	218.464,17	244.522,62	273.668,98

Elaborado por: Diana Montenegro

4.5 Estado de Perdidas y Ganancias

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE.

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Netas	357.955,00	394.645,00	435.081,00	479.658,00	528.809,00
Costo de Ventas	123.185,31	137.967,55	154.523,65	173.066,49	193.834,47
UTILIDAD BRUTA	234.769,69	256.677,45	280.557,35	306.591,51	334.974,53
Gasto de Administración	44.100,00	49.392,00	55.319,04	61.957,32	69.392,20
Gastos de Ventas	7.159,00	7.863,99	8.621,48	9.498,80	10.442,31
UTILIDAD EN OPERACIÓN	183.510,69	199.421,46	216.616,83	235.135,38	255.140,02
Participación Laboral(15%)	27.526,60	29.913,22	32.492,52	35.270,31	38.271,00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	155.984,09	169.508,24	184.124,30	199.865,08	216.869,01
Impuesto a la Renta (25%)	38.996,02	42.377,06	46.031,08	49.966,27	54.217,25
UTILIDAD NETA	116.988,06	127.131,18	138.093,23	149.898,81	162.651,76

Elaborado por: Diana Montenegro

Como se puede observar los ingresos, costos e ingresos tienen una variabilidad de un 12% de año a año ya que es el porcentaje de inflación que se estima va existir en los años futuros. De acuerdo con el comportamiento del mercado y las tendencias económicas que se han registrado en los dos últimos años de la dolarización.

4.6 CALCULO VALOR DE SALVAMENTO

El valor de salvamento estimado para los activos fijos de la empresa Victoriagardens son los siguientes:

- Terreno: 100% de su Valor Inicial.
- Infraestructura: 50% de su Valor Inicial.
- Invernaderos: Al término de los 5 años no tiene valor de salvamento.
- Maquinarias y Equipos: 40% de su Valor Inicial.
- Muebles de Oficina: Al término de los 5 años no tiene valor de salvamento.

Terreno	
Valor Inicial	90.000
- Depreciación	(-)
Valor en Libros	90.000
Valor de salvamento (100%)	90.000
Ganancia (Pérdida)	(-)
Impuesto a la Renta	(-)
Valor de Salvamento	90.000

Elaborado por: Diana Montenegro.

Infraestructura	
Valor Inicial	25.000
- Depreciación	(8.333,35)
Valor en Libros	16.666,65
Valor de salvamento (50%)	12.500
Ganancia (Pérdida)	(4.166.65)
Impuesto a la Renta	1.041.66
Valor de Salvamento	13.541,66

Elaborado por: Diana Montenegro

Invernaderos	
Valor Inicial	3.500
- Depreciación	(3.500)
Valor en Libros	(-)
Valor de salvamento (50%)	(-)
Ganancia (Pérdida)	(-)
Impuesto a la Renta	(-)
Valor de Salvamento	(-)

Elaborado por: Diana Montenegro

Maquinaria y Equipos	
Valor Inicial	30.000
- Depreciación	(15.000)
Valor en Libros	15.000
Valor de salvamento (40%)	12.000
Ganancia (Pérdida)	(3.000)
Impuesto a la Renta	(750.00)
Valor de Salvamento	12.750

Elaborado por: Diana Montenegro

Muebles de Oficina	
Valor Inicial	4.500
- Depreciación	(4.500)
Valor en Libros	(-)
Valor de salvamento (40%)	(-)
Ganancia (Pérdida)	(-)
Impuesto a la Renta	(-)
Valor de Salvamento	(-)

Elaborado por: Diana Montenegro

4.7 CALCULOS DE LOS FLUJOS NETOS DE CAJA

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos x Ventas		357.955,00	394.645,00	435.081,00	479.658,00	528.809,00
Costos Variables		-85.154,44	-95.218,88	-106.458,96	-119.076,78	-133.169,64
Costos Fijos		-83.923,20	-93.993,98	-105.273,26	-117.905,75	-132.054,48
Depreciación		-5.366,67	-6.010,67	-6.731,95	-7.539,78	-8.444,56
Utilidad antes de intereses e impuestos		183.510,69	199.421,47	216.616,83	235.135,69	255.140,32
Participación Laboral(15%)		27.526,60	29.913,22	32.492,52	35.270,35	38.271,05
Utilidad Antes de Impuestos		155.984,09	169.508,25	184.124,31	199.865,34	216.869,27
Impuesto a la Renta.(25%)		38.996,02	42.377,06	46.031,08	49.966,33	54.217,32
Utilidad Neta		116.988,06	127.131,19	138.093,23	149.899,00	162.651,95
Depreciación		5.366,67	5.366,67	5.366,67	5.366,67	5.366,67
Total		122.354,73	132.497,86	143.459,90	155.265,67	168.018,62
Inversiones						
Terreno	-90.000					
Infraestructura	-25.000					
Invernaderos	-3.500					
Maquinaria y Equipos	-30.000					
Muebles de Oficina	-4.500					
Capital de Trabajo	-51.400					
Valor de Salvamento						
Terrenos						90.000
Infraestructura						13.541,66
Invernaderos						0
Maquinaria y Equipos						12.750
Muebles de Oficina						0
Capital de Trabajo						4.112,00
Flujo neto de Caja	-204.400	122.354,73	132.497,86	143.459,90	155.265,67	288.422,28

Elaborado por: Diana Montenegro

Los flujos netos de caja que se utilizan para decidir la viabilidad de un proyecto de inversión a largo plazo⁸.

⁸SAENZ, Rodrigo. Manual de Evaluación de Proyectos de Inversión a largo plazo, Pag 12

Según las políticas de la Empresa Victoriagardens para el calculo del Capital de trabajo se estima que será el 25% del total de la inversión con un valor de salvamento del 8%. Se ha estipulado así ya que las ventas de flores su recuperación de dinero se la hace 60 días después lo cual es necesario algo de dinero para operar en el tiempo de recuperación.

4.8 EL VALOR PRESENTE NETO(VPN)

Técnica que considera el valor del dinero en el tiempo y se calcula restando la inversión inicial de un proyecto del valor presente de sus entradas de efectivo descontadas a una tasa específica. Para evaluar esta empresa se utilizará la tasa equivalente al 8.33% que la obtuvimos de la siguiente forma.

$$KeR = (Ke^* - f) / (1 + f) \quad \text{Ecuación Fisher}$$

$$KeR = (0.05 - 0.09) / (1 + 0.09)$$

$$KeR = -3.65\% \quad \text{Rendimiento real de una Inversión en Ecuador.}$$

$$Ke = KeR + RP$$

$$Ke = -0.0367 + 0.12$$

$$Ke = 8.33\% \quad \text{Rendimiento exigido por los inversionistas.}$$

Donde:

Ke* = Tasa de rendimiento sin riesgo, equivalente al 5% anual y nominal.

Ke = Tasa de rendimiento exigida por los inversionistas.

F = Inflación esperada del 9%

KeR = Tasa de rendimiento Real

RP = Riesgo país, correspondiente al 12% según las ultimas publicaciones hechas por el Ministerio de Finanzas Agosto de 2002.

$$VPN = \sum \frac{Fet}{(1+k)^t} - \text{Inversión Inicial.}$$

$$VPN = (204.400) + \frac{122.354.73}{(1.0833)^1} + \frac{132.497.86}{(1.0833)^2} + \frac{143.459.90}{(1.0833)^3} + \frac{155.265.67}{(1.0833)^4} + \frac{288.422.27}{(1.0833)^5}$$

$$VPN = 440.363.03$$

4.9 TASA INTERNA DE RENDIMIENTO

La TIR es la tasa de descuento que equivale el valor presente de las entradas de efectivo con la inversión inicial de un proyecto, ocasionando que el VPN sea cero⁹.

$$\$0 = \frac{\sum FE1}{(1 + TIR)^1} - \text{Inversión Inicial}$$

$$\$0 = (204.400) + \frac{122.354.73 + 132.497.86 + 143.459.90 + 155.265.67 + 288.422.27}{(1+TIR)^1 (1+TIR)^2 (1+TIR)^3 (1+TIR)^4 (1+TIR)^5}$$

$$\$0 = (257.000) + \frac{122.357.73 + 132.497.86 + 143.459.90 + 155.265.67 + 288.422.27}{(1+0.6324)^1 (1+0.6324)^2 (1+0.6324)^3 (1+0.6324)^4 (1+0.6324)^5}$$

La TIR para el proyecto es de 63.24%

4.10 PERIODO REAL DE RECUPERACIÓN

El Plazo de Real recuperación de una inversión, es el tiempo que tarda exactamente en ser recuperada la inversión inicial en base a los flujos netos de caja actualizados que genere la empresa de inversión en cada período de su vida útil¹⁰.

Año	Flujo de Caja Neto Descontado	Sumatoria de los Flujos Netos de Caja Descontado
1	122.354.73	122.354.73

⁹ GITMAN, Lawrence. "Principios de Administración Financiera", pag. 437, México, 2000.

¹⁰ SAENZ, Rodrigo. Manual de Evaluación de Proyectos de Inversión a largo plazo, Pag 22

2	132.497.86	254.852.59
3	143.459.90	398.312.49
4	155.265.67	553.578.16
5	288.422.27	842.000.43

Elaborado por: Diana Montenegro

$$PRR = 2 + \frac{(204.400 - 122.354.73)}{288.422.27}$$

$$PRR = 2 + 0.28 = 2.28 \text{ años}$$

4.11 RELACION BENEFICIO COSTO

Indica el rendimiento, en términos de valor presente que proviene de cada dólar invertido¹¹.

$$\text{Razón B/C} = \frac{\Sigma \text{FNC } i}{\text{Inversión}}$$

$$\text{Razón B/C} = 842.000.43 / 204.400 = 4.11$$

4.12 PUNTO DE EQUILIBRIO

Es el nivel de ventas requerida para cubrir los costos de la empresa.

$$PE = \frac{\text{Costo Fijo Total}}{1 - \frac{\text{Costo Variable Total}}{\text{Ventas Totales}}}$$

$$PE = \frac{140.499.34}{1 - \frac{133.168.64}{528.809}} = 187.790.66$$

¹¹ SAENZ,Rodrigo. Manual de Evaluación de proyectos de Inversión a Largo Plazo. Pag 19

4.13 MARGEN DE SEGURIDAD

Nos indica el porcentaje en el cual las Ventas Presupuestadas pueden dejar de cumplirse, para que la empresa comience a perder contablemente.

$$\text{MgS} = \frac{\text{Ventas Presupuestadas} - \text{Ventas al Punto de Equilibrio}}{\text{Ventas presupuestadas}}$$

$$\text{MgS} = \frac{528.809 - 187.790.66}{528.809} = 64.48\%$$

4.14 DECISIÓN DE LA INVERSIÓN

Al evaluar la técnicas anteriormente estudiadas obtenemos los siguientes resultados: VPN 440.363.03, TIR 63.24, Punto de equilibrio 187.790.66 y una relación Beneficio / Costo 4.11

Si el VPN es mayor a Cero se puede aceptar el proyecto caso contrario se rechaza, en el caso de la TIR si esta es mayor que el costo promedio de capital se debe aceptar el proyecto, la TIR mayor al costo de oportunidad garantiza que el proyecto rinde más que la inversión alternativa, si la razón costo beneficio es mayor 1 se debe aceptar el proyecto esto significa también que el Van es positivo¹².

Cabe destacar que para que la empresa Victoriagardens deje de funcionar en nuestro país, sus ventas deberían caer al 64.48%. Por lo tanto la empresa puede seguir operando tomando en cuenta las estrategias de mercadeo anteriormente mencionadas.

¹² SAENZ, Rodrigo. Manual de evaluación de Proyectos de Inversión a Largo Plazo, Pag 19

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

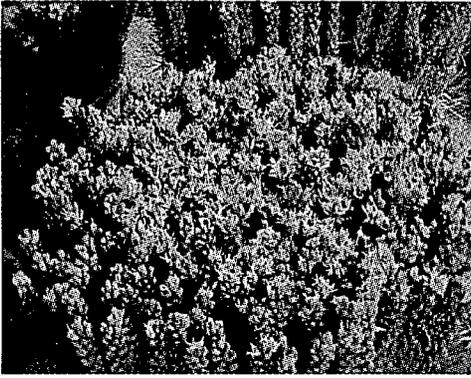
- La empresa Victoriagardens puede obtener mejores ventas aplicando nuevas estrategias de mercadeo con nuevas variedades y producción constante.
- Conforme la empresa vaya incrementando sus ventas y obteniendo capital puede expandir su campo de producción para las demás variedades así evitaremos la compra a terceros.
- Con la dolarización los fertilizantes y semillas o materia prima tienen costos cada vez más altos que a los floricultores les disminuyen su nivel de ganancia y sobre todo el costo de la flor es más caro que la flor de Colombia por ejemplo.
- Es importante para no salir del mercado cultivar variedades de flor de verano que no tomen mucho tiempo de proceso para cultivo con el menor tiempo de fertilizante posible eso economizan costos y generará ingresos rápidos para seguir con el proceso.
- Es importante tomar en cuenta que no es necesaria mano de obra especializada, lo que si es necesario es un buen Ingeniero Agrónomo de guía de germinación, fertilización y cultivo.
- Mediante las técnicas de evaluación de las empresas podemos ver que la empresa Victoriagardens puede seguir el proyecto de expansión ya que las técnicas de evaluación así lo revelan.

- Para nosotros mantener monitoriada a la empresa en necesario emitir informes de administración producción y gastos para poder evaluar si nuestra empresa va encaminada a la planificado.
- Realizar evaluaciones trimestrales para determinar la tendencia del mercado y como debemos manejar los precios para la época, si es necesario un reajuste.
- Mantener la política de prepago con los clientes nuevos por un período de tres meses para evaluar si el cliente es solvente y cumplido con sus obligaciones.
- Cabe destacar que tenemos planes de mercadeo e publicidad para ser implementados después de cinco años, la razón es que sea determinado ese período para abrir mercado y acentuarnos en el mismo para poder invertir en la implementación de nuevos sistemas de publicidad y control interno para nuestra empresa.

BIBLIOGRAFÍA.

- KOTHER, Philip Dirección de Marketing , edición milenio, impreso en España Editorial Prentice Hall, 1991.
- LUTHER M, William Plan de mercadeo como prepararlo y ponerlo en marcha, edición económica, grupo editorial Norma.
- GITMAN, Lawrence. Principios de Administración Financiera. Editorial Prentice Hall, México 2000.
- KOTHER, Philip Dirección de la mercadotecnia, análisis, planeación, implementación y control, séptima edición Editorial Prentice Hall.
- SAENZ, Rodrigo, Manual de Evaluación de proyectos de Inversión a Largo Plazo, Agosto 2000.
- Revista” Cultivos Controlados” El cultivo de Liatris se destaca
- Revista “Cultivos Controlados” Especial de Floricultura.
- Archivos y datos estadísticos de la Empresa Victoriagardens S.A

ANEXOS

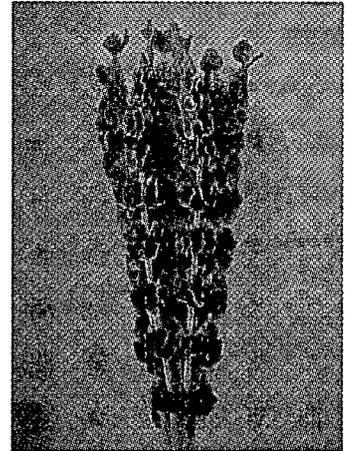


—— LIATRIS

Color: Purple
Length: 50 -100 cm

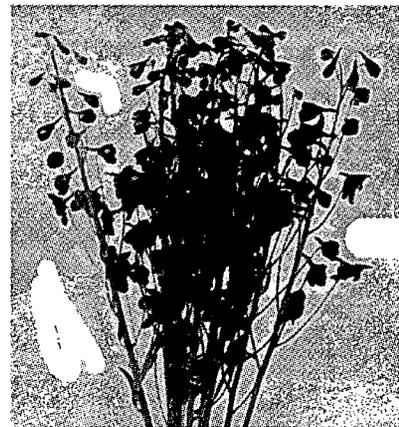
BELLS OF IRELAND ——

Color: Green
Length: 70 -100 cm



DELPHINIUM ——

Color: Blue
Length: 70 -100 cm



—— LIMONIUM

Color: Purple
Length: 70 -100 cm



EMPRESA
ELECTRICA
QUITO S.A.

**FACTURA DE
CONSUMO**

R.U.C. 1790053881001

SUMINISTRO

519351-9

NOMBRE DEL CLIENTE

MIRANDA V SONIA C

C.I./RUC

170689841-6

GEOCODIGO: 07 03-09-C13-0791

No. FACTURA

51935103-K0

1787

QUINCHE
000000 PB
HCDA IGUINARO
HCDA IGUINARO
EL QUINCHE
DISTRITO METROPOLITANO

TIPO DE REPARTO
DOMICILIO

- 8 AGO. 2002

PAGO VAE

TARIFA
Comercial sin Demanda

INFORMACION DE CONSUMOS							
No. DE MEDIDOR	FACTOR: 1.00						
7060394 -KRI-AB							
Lectura actual (17/07/2002):	50897						
Lectura anterior (16/06/2002):	49532						
Consumo LEIDO en 31 dias:	1365 KWH						
CONSUMO							
COMERCIALIZACION	109.83						
SUBTOTAL SERVICIO ELECTRICO::	111.09						
TASA ALUMBRADO PUBLI	12.44						
IMPUESTO BOMBEROS	0.06						
SEG. CONTRA INCENDIOS	0.01						
F.E.R.U.M.	11.11						
TASA RECOLECCION BAS	11.11						
SUBTOTAL VALORES DE TERCEROS:	34.73						
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>FECHA FACTURACION</td> <td>PAGAR HASTA</td> <td style="text-align: center;">A PAGAR </td> </tr> <tr> <td>18/07/2002</td> <td>01/08/2002</td> <td style="text-align: right;">145.82</td> </tr> </table>		FECHA FACTURACION	PAGAR HASTA	A PAGAR	18/07/2002	01/08/2002	145.82
FECHA FACTURACION	PAGAR HASTA	A PAGAR					
18/07/2002	01/08/2002	145.82					

DIF. SEC. TEC. S.R. - 1790149-48001 - 1281 - FECHA DE IMPRESION: 18/07/2002

SIN EL SELLO DE CANCELADO, ESTA FACTURA NO TIENE VALOR



SEMILLAS Y PRODUCTOS PARA PROPAGACION

MICHAEL SCOTT CHILDEARS

Ultimas Noticias 133 y El Comercio Teléfono: 2478-062
Quito - Ecuador

FACTURA

RUC: 1715343172001

AUT. SRI: 1018159390

Nº 000293

Serie 001-001 0000714

16 JULIO/02

Nombre: VICTORIAGARDENS S.A. RUC/CI: 1791413806001
 Dirección: AV. 6 DE DICIEMBRE 2276 Y SAN IGNACIO
 Fecha: GUAYLLABAMBA, 16 JULIO 2002 Telf: 2221-302

CANT.	UNIDAD	DETALLE	V.UNITARIO	TOTAL
42,6	GR.	AMMI MAJUS	1,44	US\$61,34

0714

TELEFAX: 256-8879 - del 001 al 300 - 08/2001

SON: CINCUENTA Y CINCO CON 21/100.	SUBTOTAL	US\$61,34
	DESCUENTO 10%	\$ 6,13
	IVA %	\$0,00
	TARIFA 0%	
	TOTAL	US\$55,21

FIRMA AUTORIZADA

RECIBI CONFORME

PRINTER GRAPHIC TELEFAX: (02) 2569-839 Roberto Marcelo Verdesoto Gracie R.U.C. 1710635721001 AUT. 1489 - 2002/03/25 - 0501 AL 1000
 VALIDO PARA SU EMISION HASTA MARZO DEL 2003
 ORIGINAL: Usuario - COPIA VERDE: Emisor - COPIA AMARILLA: Sin derecho a Crédito Tributario S.R.I.

PRO



PROPAGACION

SEMILLAS Y PRODUCTOS PARA PROPAGACION

MICHAEL SCOTT CHILDEARS

Ultimas Noticias 133 y El Comercio Teléfono: 2478-062
Quito - Ecuador

FACTURA

RUC: 1715343172001

AUT. SRI: 1018159390

Nº 000289

Serie 001-001 0000706

12 JULIO/02

Nombre: VICTORIAGARDENS S.A. RUC/CI: 179141380600
 Dirección: AV. 6 DE DICIEMBRE 2276 Y SAN IGNACIO
 Fecha: GUAYLLABAMBA, 12 JULIO 2002 Telf: 2554-679

CANT.	UNIDAD	DETALLE	V.UNITARIO	TOTAL
28,4	GR.	AMMI MAJUS	1,44	US\$40,89

#000706

PHIC TELEFAX: 254-8439 - del 001 al 300 - 08/2001

SON: TREINTA Y SEIS CON 81/100.	SUBTOTAL	US\$40,89
	10% DESCUENTO	\$ 4,08
	IVA %	
	TARIFA 0%	
	TOTAL	US\$36,81

FIRMA AUTORIZADA

RECIBI CONFORME

PRINTER GRAPHIC TELEFAX: (02) 2569-839 Roberto Marcelo Verdesoto Gracie R.U.C. 1710635721001 AUT. 1489 - 2002/03/25 - 0501 AL 1000
VALIDO PARA SU EMISION HASTA MARZO DEL 2003

ORIGINAL: Usuario - COPIA VERDE: Emisor - COPIA AMARILLA: Sin derecho a Crédito Tributario S.R.I.

PRO



PROPAGACION

SEMILLAS Y PRODUCTOS PARA PROPAGACION

MICHAEL SCOTT CHILDEARS
Ultimas Noticias 133 y El Comercio Teléfono: 2478-062
Quito - Ecuador

FACTURA

RUC: 1715343172001

AUT. SRI: 1018159390

Serie 001-001 0000659

Nº 000265

Nombre: VICTORIA GARDENS S.A. RUC/Ci: 179141380600
Dirección: 6 DE DICIEMBRE 2276 Y SAN IGNACIO
Fecha: GUAYLLABAMBA, 19 DE JUNIO 2002 Telf: 2221-302

IA, 19 JUNIO 20

CANT.	UNIDAD	DETALLE	V.UNITARIO	TOTAL
1,7	GR.	ACHILLEA	41,27	US\$70,15
14,2	GR.	AMMI MAJUS	1,84	US\$26,12
SON: <u>OCHENTA Y SEIS CON 65/100.</u>			SUBTOTAL	US\$96,27
			DESCUENTO	\$ 9,62
			IVA %	
			TARIFA 0%	
			TOTAL	US\$86,65

59

TELEFAX: 256-8839 - del 001 al 30

FIRMA AUTORIZADA

RECIBI CONFORME

PRINTER GRAPHIC TELEFAX: (02) 2569-839 Roberto Marcelo Verdazoto Gracia R.U.C. 1710635721001 AUT. 1489 - 2002/03/25 - 0501 AL 1000
VALIDO PARA SU EMISION HASTA MARZO DEL 2003
ORIGINAL: Usuario - COPIA VERDE: Emisor - COPIA AMARILLA: Sin derecho a Crédito Tributario S.R.I.



SEMILLAS Y PRODUCTOS PARA PROPAGACION

MICHAEL SCOTT CHILDEARS

Ultimas Noticias 133 y El Comercio Teléfono: 2478-062
Quito - Ecuador

FACTURA

RUC: 1715343172001

AUT. SRI: 1018159390

Nº 000252

Serie 001-001 0000632

3 JUNIO /02

Nombre: VICTORIAGARDENS S.A. RUC/CI: 1791413806001
 Dirección: 6 DE DICIEMBRE 2276 Y SAN IGNACIO
 Fecha: QUITO, 04 DE JUNIO 2002 Telf: 2221-302

CANT.	UNIDAD	DETALLE	V.UNITARIO	TOTAL
1,6	GR.	AMMI MAJUS QUEEN OF AFR	1,84	US\$29,44
1,1	GR.	HELICHRYSUM TALL MIXED	0,75	US\$ 5,32
1,7	GR.	ACHILLEA SUMMER PASTELS	41,27	US\$70,15
MON: <u>CIENTO CUATRO CON 91/100.</u>			SUBTOTAL	US\$104,91
			DESCUENTO	
			IVA %	0
			TARIFA 0%	0
			TOTAL	US\$104,91

PROPAGACION
 MICHAEL CHILDEARS
 CANCELADO

0632

IC TELEFAX: 256-8439 - del 001 al 300 - 0

FIRMA AUTORIZADA

RECIBI CONFORME

PRINTER GRAPHIC TELEFAX: (02) 2568-839 Roberto Marcelo Verdezoza Greche R.U.C. 1710635721001 AUT. 1489 - 20020325 - 0501 AL 1000
 VALIDO PARA SU EMISION HASTA MARZO DEL 2003

ORIGINAL: Usuario - COPIA VERDE: Emisor - COPIA AMARILLA: Sin derecho a Crédito Tributario S.R.I.

CONTRIBUYENTE ESPECIAL
Según Resolución N° 5368

R.U.C.: 1790721345001

NOMBRE: VICTORIA GARDENS S.A. RUC: 1791613806091
 DIRECCIÓN: AV. 6 DE DICIEMBRE 2276 Y SAN IGNACIO

AUTORIZACIÓN SRI N° 1005510418
 FECHA: Quito, 30 de Noviembre 2001
 FACTURA N° 001-001-0009901

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	CÓDIGO	VALOR UNITARIO	TOTAL
130,000	Liatris Bulbos Calilepsis 4/5	25014900	0.06	8,060.00
1	REEMBOLSO DE GASTOS DE MANEJO Y DOCUMENTACION (ADUANA)	0101	167.00	167.00
1	FLETE	0102	1,040.00	1,040.00
1	CARGO FINANCIERO	0103	370.68	370.68
			SUBTOTAL	9,637.68

*cheque el 20 de Mayo de 2002
reintegrado*

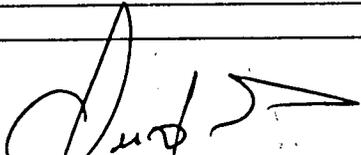
"Acepto, debo y pagaré el valor de esta factura más los intereses legales correspondientes en caso de incumplimiento en el pago de la misma."

IVA: 0.00%
 TOTAL DOCUMENTO: 9,637.68
 US\$

DEBO Y PAGARÉ A ISRARIEGO LA CANTIDAD DE: NUEVE MIL SEISCIENTOS TREINTA Y SIETE con 68/100 DOLARES.

FORMA DE PAGO:
20/Mayo/2002

F/EMBARQUE 21/11/01 SEM: 47/01
2511101

REFERENCIA:  USUARIO: ISRARIEGO CLIENTE

ACEPTAMOS LA RESERVA DE ISRARIEGO SOBRE LA MERCADERÍA DESCRITA HASTA TANTO NO HAYAMOS CANCELADO LA TOTALIDAD DE SU VALOR



Ing. Agr. César Augusto Ochoa
Agroveterinario "EL QUINCHE"

Dirección: Vía Interoceánica s/n y Cayambe
 Telefax: 368847 - 387585 Casilla No. 17-21-01611
 El Quinche - Ecuador
 e-mail: aochoa@andinanet.net

RUC: 1801320415001

El Quinche, 05 de JUNIO del 2002

Sr. (es): VICTORIA GARDENS

RUC. / C.I.: _____

FACTURA S001-001

Nº 012626

AUT. S.R.I.: 1018947978

Dirección: _____

Telf.: _____

IGUINARO GR-2091

ORIGINAL - ADQUIRIENTE - COPIA: EMISOR

CANT.	CONCEPTO	V. UNITARIO	V. TOTAL
3	NITRATO DE POTASIO (K) 50KG	31,90	95,70
2	NITRATO DE AMONIO 50KG	10,26	20,52
4	SULFATO DE Mg TECNICO 50KG	12,90	51,60
4	FOSFATO MONOPOTASICO 25KG	25,10	100,40
2	LYDATE GREEN LT	12,98	25,96
1	FONGARID KG	80,75	80,75
2	CAPTAN 80% 500GRS	3,99	7,98
			0,00
			0,00
			0,00
SON:		SUBTOTAL	382,91
		I.V.A. 0%	0,00
		12 %	
		I.V.A. %	
		TOTAL \$	382,91

Imprenta y Sellos "GALAXY" • Gloria del Rosario Taco Alajo • Santiago 238 y Manuel Larrea (esq.) • Telefax: 2225-635
 RUC: 1709598906001 • Aut.: 1320 • del 010201 al 013200 • Imp.: 04/Abril/2002 • VALIDO PARA SU EMISION HASTA ABRIL DEL 2003

DEBO (MOS) Y PAGARE (MOS) _____ DIAS-VISTA EN ESTA CIUDAD O

EN EL LUGAR QUE ME (NOS) RECONYENGA (N) A LA ORDEN DE _____

LA CANTIDAD DE _____

LA MENCIONADA SUMA EN ESTE DOCUMENTO ME (NOS) OBLIGA A PAGARLA EN MONEDA DE CURSO LEGAL CON MAS EL INTERES DEL _____ % ANUAL DESDE ESTA FECHA HASTA EL VENCIMIENTO DEL PLAZO SEÑALADO; SIENDO DE MI (NUESTRA) CUENTA TODOS LOS IMPUESTOS Y TASAS QUE CAUSARE ESTE PAGARE. EN CASO DE MORA ME (NOS) OBLIGO (AMOS) ADEMAS, A PAGAR EL INTERES ADICIONAL DEL _____ % ANUAL DESDE EL VENCIMIENTO HASTA SU TOTAL CANCELACION. ASI MISMO A CUBRIR TODOS LOS GASTOS JUDICIALES Y EXTRAJUDICIALES INCLUSIVE LOS HONORARIOS PROFESIONALES QUE OCASIONARE EL COBRO SIENDO SUFICIENTE PRUEBA PARA ESTABLECER TALES GASTOS. LA MERA ASEVERACION DEL ACREEDOR. QUEDO (AMOS) SOMETIDO (S) A LOS JUICES TRIBUNALES DE ESTA CIUDAD O A LAS QUE ELIJA EL ACREEDOR Y A LA VIA EJECUTIVA.

NOMBRE:

CEDULA:

DIRECCION:

Firma



Ing. Agr. César Augusto Ochoa
Agroveterinario "EL QUINCHE"

Dirección: Vía Interoceánica s/n y Cayambe
 Telefax: 368847 - 387585 Casilla No. 17-21-01611

El Quinche - Ecuador

e-mail: aochoa@andinanet.net

RUC: 1801320415001

El Quinche, 21 de JUNIO de 2002

FACTURA S001-001

Sr. (es): VICTORIA GARDEN

Nº 012757

RUC. /C.I.: 1791413806001

AUT. S.R.I.: 1018947976

D. ción: IGUINARO GR-2134-2137f.:

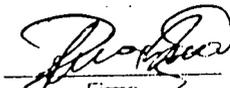
ORIGINAL-ADQUIRIENTE • COPIA-EMISOR

CANT.	CONCEPTO	V.UNITARIO	V.TOTAL
			0,00
2	NITRATO DE POTASIO (B) 50KG	29,60	59,20
4	FOSFATO MONOPOTASICO 25 Kg	32,63	130,52
1	NITRATO DE AMONIO 50 Kg	10,26	10,26
1	K - 55 Kg	4,68	4,68
2	ACIDO NITRICO 27 Kg	16,47	32,94
			0,00
			0,00
			0,00
			0,00
			237,60
SON:		SUBTOTAL	
		I.V.A. 0%	0,00
		I.V.A. %	237,60
		TOTAL \$	

Imprenta y Sellos "GALAXY" • Gloria del Rosario Taco Alajo • Santiago 238 y Manuel Larrea (esq.) • Telefax: 2225-635
 RUC: 1709568906001 • Aut.: 1320 • del 010201 al 013200 • Imp.: 04/Abril/2002 • VALIDO PARA SU EMISION HASTA ABRIL DEL 2003

DEBO (MOS) Y PAGARE (MOS) _____ DIAS VISTA EN ESTA CIUDAD O
 EN EL LUGAR QUE ME (NOS) RECONVENGA (N) A LA ORDEN DE _____
 LA CANTIDAD DE _____
 LA MENCIONADA SUMA EN ESTE DOCUMENTO ME (NOS) OBLIGA A PAGARLA EN MONEDA DE CURSO LEGAL CON MAS EL INTERES DEL _____ % ANUAL DESDE
 ESTA FECHA HASTA EL VENCIMIENTO DEL PLAZO SEÑALADO, SIENDO DE MI (NUESTRA) CUENTA TODOS LOS IMPUESTOS Y TASAS QUE CAUSARE ESTE PAGARE. EN CASO
 DE MORA ME (NOS) OBLIGO (AMOS) ADEMAS, A PAGAR EL INTERES ADICIONAL DEL _____ % ANUAL DESDE EL VENCIMIENTO HASTA SU TOTAL CANCELACION.
 ASI MISMO A CUBRIR TODOS LOS GASTOS JUDICIALES Y EXTRAJUDICIALES INCLUSIVE LOS HONORARIOS PROFESIONALES QUE OCACIONARE EL COBRO SIENDO
 SUFICIENTE PRUEBA PARA ESTABLECER TALES GASTOS, LA MERA ASEVERACION DEL ACREEDOR. QUEDO (AMOS) SOMETIDO (S) A LOS JUECES TRIBUNALES DE ESTA
 CIUDAD O A LAS QUE ELUJA EL ACREEDOR Y A LA VIA EJECUTIVA.

NOMBRE:
 CEDULA:
 DIRECCION:


 Firma



Ing. Agr. César Augusto Ochoa
Agroveterinario "EL QUINCHE"

Dirección: Vía Interoceánica s/n y Cayambe
 Telefax: 368847 - 387585 Casilla No. 17-21-01611
 El Quinche - Ecuador
 e-mail: aochoa@andinanet.net

RUC: 1801320415001

Quinche, 25 de JUNIO de 2002

FACTURA S001-001

Sr. (es): VICTORIA GARDENS

Nº 012809

RUC. /C.I.: _____

AUT. S.R.I.: 1018947976

Dirección: IGUINARO GR-2144 Telf.: _____

CANT.	CONCEPTO	V. UNITARIO	V. TOTAL
2	NITRATO DE CALCIO 50KG	26,60	53,20
4	FOSFATO MONOPOTASICO 25KG	32,63	130,52
2	NITRATO DE AMONIO 50KG	10,26	20,52
2	SULFATO Mg TECNICO 50KG	12,90	25,80
SON: _____		SUBTOTAL	230,04
		I.V.A. 0%	0,00
		I.V.A. <u>12</u> %	
		I.V.A. _____ %	
		TOTAL \$	230,04

ORIGINAL ADQUIRIENTE • COPIA EMISOR

Imprenta y Sellos "GALAXY" • Gloria del Rosario Taco Alajo • Santiago 238 y Manuel Larrea (esq.) • Telefax: 2225-635
 RUC: 1709598906001 • Aut.: 1320 • del 010201 al 013200 • Imp.: 04/Abr/2002 • VALIDO PARA SU EMISION HASTA ABRIL DEL 2003

DEBO (MOS) Y PAGARE (MOS) _____ DIAS VISTA EN ESTA CIUDAD O EN EL LUGAR QUE ME (NOS) RECONVENGA (N) A LA ORDEN DE _____

LA CANTIDAD DE _____ LA MENCIONADA SUMA EN ESTE DOCUMENTO ME (NOS) OBLIGA A PAGARLA EN MONEDA DE CURSO LEGAL CON MAS EL INTERES DEL _____ % ANUAL DESDE ESTA FECHA HASTA EL VENCIMIENTO DEL PLAZO SEÑALADO; SIENDO DE MI (NUESTRA) CUENTA TODOS LOS IMPUESTOS Y TASAS QUE CAUSARE ESTE PAGARE. EN CASO DE MORA ME (NOS) OBLIGO (AMOS) ADEMAS, A PAGAR EL INTERES ADICIONAL DEL _____ % ANUAL DESDE EL VENCIMIENTO HASTA SU TOTAL CANCELACION. ASI MISMO A CUBRIR TODOS LOS GASTOS JUDICIALES Y EXTRAJUDICIALES INCLUSIVE LOS HONORARIOS PROFESIONALES QUE OCASIONARE EL COBRO SIENDO SUFICIENTE PRUEBA PARA ESTABLECER TALES GASTOS, LA MERA ASEVERACION DEL ACREEDOR. QUEDO (AMOS) SOMETIDO (S) A LOS JUECES TRIBUNALES DE ESTA CIUDAD O A LAS QUE EL LIA EL ACREEDOR Y A LA VIA EJECUTIVA.

NOMBRE: Ricardo Martinez
 CEDULA: 170983953-0
 DIRECCION: _____

Ricardo Martinez
 Firma



Ing. Agr. César Augusto Ochoa
Agroveterinario "EL QUINCHE"

Dirección: Vía Interoceánica s/n y Cayambe
 Telefax: 368847 - 387585 Casilla No. 17-21-01611
 El Quinche - Ecuador
 e-mail: aochoa@andinanet.net

RUC: 1801320415001

FACTURA S001-001

El Quinche, 12 de JUNIO de 2002

Nº 012685

Sr. (es): VICTORIA GARDENS

AUT. S.R.I.: 1018947976

RUC. /C: 1791413806001

Dirección: GUINARO GR-2111 Telf.: _____

QT.	CONCEPTO	V. UNITARIO	V. TOTAL
6	NITRATO DE CALCIO 50KG	26,60	159,60
4	VITAVAX 500GRS	9,31	37,24
1	FURADAN 4F LT	16,91	16,91
2	KOCCIDE 101 500GRS	3,05	6,10
1	MELAZA LIQUIDA 5GL	8,50	8,50
			228,35
SON:		SUBTOTAL	
		I.V.A. 0%	0,00
		I.V.A. _____%	228,35
		TOTAL \$	

ORIGINAL ADQUIRIENTE - COPIA EMISOR

Imprenta y Sellos "GALAXY" • Gloria del Rosario Taco Alejo • Santiago 238 y Manuel Larrea (esq.) • Telefax: 2225-635
 RUC: 1709598905001 • Aut.: 1320 • del 010201 al 013200 • Imp.: 04/Abril/2002 • VALIDO PARA SU EMISION HASTA ABRIL DEL 2003

DIAS VISTA EN ESTA CIUDAD 0

Debo (MOS) Y PAGARE (MOS) _____
 EN EL LUGAR QUE ME (NOS) RECONVENGA (N) A LA ORDEN DE _____
 LA CANTIDAD DE _____
 LA MENCIONADA SUMA EN ESTE DOCUMENTO ME (NOS) OBLIGA A PAGARLA EN MONEDA DE CURSO LEGAL CON MAS EL INTERES DEL _____ % ANUAL DESDE
 ESTA FECHA HASTA EL VENCIMIENTO DEL PLAZO SEÑALADO; SIENDO DE MI (NUESTRA) CUENTA TODOS LOS IMPUESTOS Y TASAS QUE CAUSARE ESTE PAGARE. EN CASO
 DE MORA ME (NOS) OBLIGO (AMOS) ADEMAS, A PAGAR EL INTERES ADICIONAL DEL _____ % ANUAL DESDE EL VENCIMIENTO HASTA SU TOTAL CANCELACION.
 ASI MISMO A CUBRIR TODOS LOS GASTOS JUDICIALES Y EXTRAJUDICIALES INCLUSIVE LOS HONORARIOS PROFESIONALES QUE OCACIONARE EL COBRO SIENDO
 SUFICIENTE PRUEBA PARA ESTABLECER TALES GASTOS, LA MERA ASEVERACION DEL ACREEDOR. QUEDO (AMOS) SOMETIDO (S) A LOS JUICES TRIBUNALES DE ESTA
 CIUDAD O A LAS QUE ELIJA EL ACREEDOR Y A LA VIA EJECUTIVA.

NOMBRE:

CEDULA:

DIRECCION:

Firma