

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS

Trabajo de fin de carrera titulado:

**“ANÁLISIS DEL PROCESO DE EXPORTACIÓN DE FLORES Y SU
IMPACTO EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA "FLORES
MERIZALDE" DEL CANTÓN PUJILÍ ENTRE LOS PERÍODOS 2015 –
2016”**

Realizado por:

BRYAN JOEL MOLINA CHIRIBOGA

Director del proyecto:

JOLINE JARASEH ABCARIUS

Como requisito para la obtención del título de:

INGENIERO COMERCIAL EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

Quito, julio de 2017

DECLARACIÓN JURAMENTADA

Yo, BRYAN JOEL MOLINA CHIRIBOGA, con cédula de identidad # 172019731-6, declaro bajo juramento que el trabajo aquí desarrollado es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

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

Bryan Joel Molina Chiriboga

C.C.: 172019731 - 6

DECLARATORIA

El presente trabajo de investigación titulado:
**“ANÁLISIS DEL PROCESO DE EXPORTACIÓN DE FLORES Y SU
IMPACTO EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA "FLORES
MERIZALDE" DEL CANTÓN PUJILÍ ENTRE LOS PERÍODOS 2015 –
2016”**

Realizado por:
BRYAN JOEL MOLINA CHIRIBOGA

Como Requisito para la Obtención del Título de:
INGENIERO COMERCIAL EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

Ha sido dirigido por la profesora
JOLINE JARAISEH ABCARIUS
Quien considera que constituye un trabajo original de su autor

Joline Jaraiseh Abcarius
DIRECTORA

DEDICATORIA

Para mi familia, quienes después de Dios les debo todo lo que soy.

A mi padre, por ser mi sostén y brindarme apoyo incondicional innumerables veces.

A mi madre, por nunca permitir que me rinda frente a nada y guiarme a lo largo de mi existencia.

A mi hermano, por ser un pilar primordial en mi vida.

A Eduardo, mi tío, por ser fuente de inspiración y admiración.

Y a todo aquel que alguna vez creyó y cree en mí.

Joel

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por todas las bendiciones que han recaído sobre mí y a la vida por saber colocar en mi camino personas que han aportado en mi crecimiento.

A mi familia, por estar siempre cuando más los he necesitado

A los profesores, porque a su manera supieron dejar un poco de ellos en mí.

A mi directora de tesis, por saber guiarme con paciencia y esmero.

A los buenos y malos amigos, porque sin estas personas hubiese sido imposible crecer como persona y culminar mis metas.

Y a Liriana, por ser fundamental con su apoyo y cariño...

ÍNDICE

RESUMEN.....	xii
ABSTRACT.....	xiii

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	2
1.2. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.3. OBJETIVO GENERAL.....	3
1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	3
1.5. JUSTIFICACIONES.....	4
1.6. IDENTIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE VARIABLES.....	5
1.6.1. Variable Independiente:.....	5
1.6.2. Variable Dependiente:.....	5
1.7. NOVEDAD Y/O INNOVACIÓN.....	6
2. EL MÉTODO.....	6
2.1. NIVEL DE ESTUDIO.....	6
2.2. MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN.....	7
2.3. MÉTODO.....	7
2.4. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	8
2.4.1. Población.....	8
2.4.2. Muestra.....	8
2.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	11
2.5.1. Variable Independiente: Proceso de exportación de la empresa.....	11

2.5.2.	Variable Dependiente: Rentabilidad de la empresa	12
2.6.	SELECCIÓN INSTRUMENTOS INVESTIGACIÓN	13
2.7.	VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS	14
3.	ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	14
3.1.	RECURSOS HUMANOS	14
3.2.	RECURSOS TÉCNICOS Y MATERIALES	15
3.3.	RECURSOS FINANCIEROS	16
3.4.	CRONOGRAMA DE TRABAJO	16

CAPÍTULO II

	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y DIAGNÓSTICO	17
1.	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	17
1.1.	MARCO CONCEPTUAL	17
1.2.	MARCO TEÓRICO	18
1.2.1.	Exportaciones en el Ecuador	18
1.2.2.	Sector Florícola Ecuatoriano	21
1.2.3.	Estrategia de Exportación	24
1.2.4.	Proceso de Exportación	26
1.2.5.	Rentabilidad	37
1.3.	MARCO REFERENCIAL	39
1.4.	MARCO LEGAL	42
2.	DIAGNÓSTICO	46
2.1.	AMBIENTE EXTERNO	46
2.1.1.	Macro entorno	46
2.1.2.	Micro entorno	57
2.2.	AMBIENTE INTERNO	60
2.2.1.	Cadena de valor y/o fuerzas competitivas	60

3.	INVESTIGACIÓN DE CAMPO	72
3.1.	ELABORACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.	72
3.2.	RECOLECCIÓN DE DATOS	76
3.3.	PROCESAMIENTO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.	80

CAPÍTULO III

	VALIDACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO.....	87
1.	RESUMEN DE OBSERVACIÓN:.....	87
2.	INDUCCIÓN	93
3.	HIPÓTESIS.....	94
4.	PROBAR LA HIPÓTESIS POR EXPERIMENTACIÓN.....	94
5.	DEMOSTRACIÓN O REFUTACIÓN (ANTÍTESIS) DE LA HIPÓTESIS	100
6.	EVALUACIÓN FINANCIERA	102
7.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	107
8.	BIBLIOGRAFÍA	110
9.	ANEXOS	115

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Evolución de la Exportación de Flores	22
Ilustración 2: Principales mercados de destino de flores en 2016.....	23
Ilustración 3: Participación en la exportación.....	26
Ilustración 4: Procesos de la Etapa de Pre-embarque	27
Ilustración 5: Proceso de negociación.....	28
Ilustración 6: Documentos que acompañan a la DAE.....	30
Ilustración 7: Etapa de Post-embarque.....	36
Ilustración 8: Balanza Comercial (2015-2016)	50
Ilustración 9: Exportaciones petroleras y no petroleras (2015-2016)	51
Ilustración 10: Cifras de Riesgo País (EMBIG) - 2016	52
Ilustración 11: FODA.....	61
Ilustración 12: Organigrama de FLORES MERIZALDE.....	69
Ilustración 13: Diagrama de flujo	71
Ilustración 14: Volumen de exportación por mes (2015 – 2016).....	85
Ilustración 15: Diagrama de flujo (modelo propuesto)	98

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Muestreo Poblacional	8
Tabla 2: Calendarización de días de despacho de flores	9
Tabla 3: Operacionalización de la variable independiente.....	11
Tabla 4: Operacionalización de la variable dependiente.....	12
Tabla 5: Recursos financieros	16
Tabla 6: Cronograma de trabajo.....	16
Tabla 7: Clasificación de los empaques	33
Tabla 8: Indicadores de Rentabilidad.....	38
Tabla 9: Tratados Comerciales.....	47
Tabla 10: Funciones de Departamentos	70
Tabla 11: Respuestas de los entrevistados – Cuestionario #1	76
Tabla 12: Respuestas del entrevistado – Cuestionario #2	79
Tabla 13: Tiempos de envío hacia destinos	82
Tabla 14: Costos del proceso de exportación.....	82
Tabla 15: Volumen de exportación por mes (2015 – 2016).....	85
Tabla 16: Propuesta sobre Sistema Web para negociación.....	95
Tabla 17: Propuesta sobre Sistema Web para Embarque y Proceso Ajustado.....	96
Tabla 18: Costos y tiempos sobre implementación Sistema Web	97
Tabla 19: Propuesta sobre Implementación de máquina de embonchaje.....	99

Tabla 20: Costo maquinaria embonchaje	99
Tabla 21: Propuesta aplicada en tiempo.....	100
Tabla 22: Recurso humano vs Maquinaria.....	101
Tabla 23: Tiempos de pre-embarque.....	102
Tabla 24: Estado de Resultados Proyectado FLORES MERIZALDE.....	102
Tabla 25: Utilidad por tipo de rosa	103
Tabla 26: Porcentaje de participación por destino	105
Tabla 27: Indicadores de Rentabilidad.....	106

RESUMEN

El presente trabajo investigativo fue un estudio descriptivo sobre el proceso de exportación que maneja a empresa FLORES MERIZALDE, basado en la negociación, pre-embarque y pago; procesos que forman parte de la etapa de pre-embarque estipulada en la Guía del Exportador de PROECUADOR. Dicho proceso se vio reflejado en la rentabilidad de la empresa, la cual se ha visto mermada en los últimos periodos por el debacle financiero que sufrió Rusia, su principal país de destino, bajando considerablemente su utilidad. A lo largo de esta investigación también se encontrará detalles vitales que esclarecen de mejor manera el panorama que ha afrontado la empresa, como las características logísticas de sus exportaciones, la estacionalidad en envío de flores, el rédito de cada tipo de rosa, los tiempos que involucra el proceso, entre otros; siendo analizados a profundidad, descubriendo puntos débiles y fuertes, y posibles mejoras que deberá asumir la empresa para mantenerse vigentes dentro un sector empresarial que cada día va en constante competencia y crecimiento a consecuencia de las características privilegiadas del Ecuador y de países de la región.

Palabras clave: exportación, rentabilidad, pre-embarque, logística

ABSTRACT

The present research was a descriptive study of the export process that handles FLORES MERIZALDE, based on negotiation, pre-shipment and payment; processes that are part of the pre-shipment stage, stipulated in the Exporters Guide by PROECUADOR. This process was reflected in the profitability of the company, which has been reduced in the last periods by the financial debacle suffered by Russia, its main destination country, reducing its utility considerably. Throughout this research are also details that stand out in the best way the panorama that the company has faced, such as the logistics characteristics of its exports, the seasonality of sending flowers, the yield of each type of rose , the process times that involves, among others; being thoroughly analyzed, discovering weaknesses and strong points, and possible improvements that the company must take to remain valid within a business sector that every day in constant competition and growth a consequence of the privileged characteristics of Ecuador and the countries of the region .

Keywords: export, profitability, pre-shipment, logistics

CAPITULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Ecuador, un país históricamente agrícola, privilegiado geográficamente con características naturales envidiables y sobre todo un potencial humano enorme que ha sido heredado de generación en generación; todo esto otorga una serie de ventajas en comparación de países de la misma región y del planeta en general. Sin embargo, a pesar de ser un estado que ha poseído esta ventaja toda su vida, en el pasado no ha sido un buen generador de riqueza, todo esto al no ser industrializados, ni contar con tecnología necesaria.

A partir de 1940 es que se empieza a tratar de cambiar esta visión de desaprovechamiento del potencial existente con productos agrarios propios de la región. La producción y exportación de flores empieza a desarrollarse mayormente a finales del siglo pasado, gracias a factores que favorecieron su comercialización.

El sector florícola empieza a tener un peso importante dentro de la balanza comercial al ser el segundo producto más importante de las exportaciones no petroleras no tradicionales, provocando que la rosa ecuatoriana sea más apetecible en el mercado, esto ha impulsado varias empresas, como es el caso de FLORES MERIZALDE, una empresa florícola que se dedica al cultivo de rosas y claveles. Se asentó en la ciudad de Pujilí a raíz del sismo de 1996 que provocó

que se pierda gran parte de este cantón, de ahí para el año 1998 la empresa se constituyó e impulsó al sector tanto económicamente como social.

La empresa con el paso del tiempo fue creciendo sin embargo en años posteriores sufrió una debacle al punto de estar en peligro de desaparecer, presentando diversos problemas los cuales afectaron al volumen de envíos realizados al exterior y por ende a los procesos de exportación llevados a cabo por la empresa. Con respecto a los procesos de exportación existe informalidad en parte de las operaciones realizadas y se actúa en base a los requerimientos del cliente. Hoy en día a pesar de manejar operaciones más reguladas, se desconoce aún el proceso óptimo para alcanzar la rentabilidad máxima, debido a la falta de estudios de esta índole. Manejarse de esta manera es sumamente perjudicial, ya que existe incertidumbre sobre si lo aplicado es lo mejor y esto puede producir que nuevamente la empresa afronte fuertes problemas a futuro. La empresa debe tomar medidas con respecto a procedimientos tan fundamentales como la exportación, ya que su producción en un 92% se envía al extranjero.

1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo impacta el proceso de exportación de flores en la rentabilidad de la empresa FLORES MERIZALDE del cantón Pujilí entre los periodos 2015 – 2016?

1.2. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cómo se ejecuta el proceso de exportación (pre-embarque) en la empresa FLORES MERIZALDE del cantón Pujilí entre los periodos 2015 – 2016?
- ¿Cuál es el costo y los tiempos del proceso de exportación de flores de la empresa FLORES MERIZALDE del cantón Pujilí entre los periodos 2015 – 2016?
- ¿Cuál es la rentabilidad de cada uno de los destinos principales y tiempos de entrega de la empresa FLORES MERIZALDE del cantón Pujilí entre los periodos 2015 – 2016?

1.3. OBJETIVO GENERAL

Analizar los procesos de exportación de flores a través de la evaluación de registros históricos de la negociación, el embarque y el pago, que determinen el impacto sobre la rentabilidad de la empresa FLORES MERIZALDE del cantón Pujilí en el periodo 2015 – 2016.

1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar el proceso de exportación de flores mediante la sistematización de las operaciones en el pre-embarque (la negociación, el embarque y el pago) de la empresa FLORES MERIZALDE del cantón Pujilí para la verificación de posibles falencias dentro de la cadena de valor en el periodo 2015 – 2016.

- Establecer la utilidad en la exportación de flores por tipo de rosa y el volumen de envíos estacional, a través del análisis financiero y documental que demuestren el impacto en la rentabilidad de la empresa FLORES MERIZALDE del cantón Pujilí entre los periodos 2015 – 2016.
- Evaluar la utilidad de los destinos de exportación de flores y los tiempos de entrega mediante la revisión de registros de venta, para establecer la contribución en la rentabilidad de la empresa FLORES MERIZALDE del cantón Pujilí en el periodo 2015 – 2016.

1.5. JUSTIFICACIONES

De acuerdo con Hill (2011), “la exportación es la gran promesa para que una empresa pueda obtener grandes ingresos y ganancias en los mercados extranjeros, sin embargo, para que esto suceda hay que tener conciencia de los procesos realizados por la compañía” (pág. 510).

FLORES MERIZALDE es una empresa que en sus inicios no fue planificada bajo estudios que garanticen que las acciones que estaban siendo tomadas fuesen las más idóneas para ser aplicadas; constantemente la empresa fue creciendo y se descuidaron aspectos internos que fueron mermando sus ganancias al punto de ponerla en un grave riesgo. Actualmente, aunque no se han realizado estudios, han logrado salir a flote; sin embargo, analizar el comportamiento de un campo poco estudiado en las empresas en general, como los procesos de exportación puede avalar que si el manejo de los procesos utilizados son los mejores o en que partes hay que corregir para tener mayores réditos.

Estudios de esta naturaleza ayudan a comprender no solo una empresa en particular, sino a todo el comportamiento de un sector tan importante como el florícola que para el año 2016 aportaba con el “7,1% de las exportaciones no petroleras” (Banco Central del Ecuador, 2017a).

1.6. IDENTIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE VARIABLES

1.6.1. Variable Independiente:

El proceso de exportación de la empresa FLORES MERIZALDE del cantón Pujilí en el periodo 2015 – 2016.

La parte del proceso de exportación a ser analizado será el PRE-EMBARQUE indicado según la Guía del Exportador ecuatoriano. Esta fase se dividirá en: proceso de orden, de pago y embarque.

1.6.2. Variable Dependiente:

La rentabilidad de la empresa FLORES MERIZALDE del cantón Pujilí en el periodo 2015 – 2016.

“La rentabilidad es una expresión económica de la productividad que relaciona los costos con los ingresos.” (de Camino & Müller, 1991, pág. 23)

Esta será medida a través del análisis DUPONT, ROI (Retorno de la Inversión) y los índices de índices de rentabilidad según la Superintendencia de Compañías de Ecuador, para conocer la eficiencia de la empresa.

1.7. NOVEDAD Y/O INNOVACIÓN

Este estudio es innovador debido a que es la primera vez que se realiza una investigación de esta naturaleza en la empresa FLORES MERIZALDE del cantón Pujilí y que aporta una nueva visión y panorama sobre el manejo de los procesos de exportación en la industria, estudiándolo como parte de una cadena de valor que puede ayudar a maximizar la rentabilidad.

2. EL MÉTODO

2.1. NIVEL DE ESTUDIO

Este análisis constará con estudios de alcance *descriptivo*.

Descriptivos: Con este tipo de estudio “se busca es describir en detalle el proceso de exportación de flores de la empresa FLORES MERIZALDE, limitándose a señalar exclusivamente características del mencionado proceso, esto sin ejecutar comparaciones con otros grupos estudiados recabando datos a través de registro y balances brindados por la compañía”. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, pág. 92).

2.2. MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN

La modalidad a ser usado dentro de la presente investigación será *de campo y documental*

De campo: La mayor parte de los datos serán recogidos dentro de la misma empresa, mediante observaciones de campo y entrevistas con expertos, de este modo mediante el contacto en lugar y tiempo que ocurren los fenómenos de objeto de estudio se garantiza reseñas con mayor confiabilidad al hacerlas de la fuente (Zorrilla Arena & Torres Xammar, 1997, pág. 43).

Documental: Se busca recabar información mediante la consulta de diferentes documentos como balances, libros, estados de resultados y guías de operación, etc., con el fin de profundizar el conocimiento y ampliar el panorama existente de los procesos de exportación (Zorrilla Arena & Torres Xammar, 1997, pág. 43).

2.3. MÉTODO

Método Inductivo – Deductivo:

La utilización de este método conlleva a un conocimiento verdadero sobre la realidad de la empresa, al inferir conocimientos generales como los procesos de exportación ecuatorianos, a los específicos como de qué manera son manejados dentro de la empresa FLORES MERIZALDE; de igual forma gracias al estudio específico de esta empresa se puede deducir que el fenómeno también ocurre en otras empresas de la industria florícola con características similares.

2.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

2.4.1. Población

La población será todos los embarques realizados durante los años 2015 y 2016

Número de días de despacho de flores en 2015: 253

Número de días de despacho de flores en 2016: 279

2.4.2. Muestra

- **Muestreo poblacional:**

$$n = \frac{Z^2 o^2 N}{e^2 (N - 1) + Z^2 o^2}$$

Fuente: (Murray R. & Larry J., 2009)

En donde:

Tabla 1: Muestreo Poblacional

$n =$	60	“Es el tamaño de la muestra poblacional a obtener”. (QuestionPro, s.f.)
$N =$	532	“Es el tamaño de la población total” (QuestionPro, s.f.) Días despachados en 2015 y 2016
$o =$	0,5	Representa la desviación estándar de la población.
$Z =$	90% = 1,65	“Es el valor obtenido mediante niveles de confianza”. (QuestionPro, s.f.)
$e =$	10%	Representa el límite aceptable de error muestral.

Fuente: (QuestionPro, s.f.)

Elaborado por: Autor

2016																														
ENERO							FEBRERO							MARZO							ABRIL									
				1	2	3	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6							1	2	3	
4	5	6	7	8	9	10	8	9	10	11	12	13	14	7	8	9	10	11	12	13	4	5	6	7	8	9	10			
11	12	13	14	15	16	17	15	16	17	18	19	20	21	14	15	16	17	18	19	20	11	12	13	14	15	16	17			
18	19	20	21	22	23	24	22	23	24	25	26	27	28	21	22	23	24	25	26	27	18	19	20	21	22	23	24			
25	26	27	28	29	30	31	29							28	29	30	31				25	26	27	28	29	30				
MAYO							JUNIO							JULIO							AGOSTO									
						1			1	2	3	4	5					1	2	3	1	2	3	4	5	6	7			
2	3	4	5	6	7	8	6	7	8	9	10	11	12	4	5	6	7	8	9	10	8	9	10	11	12	13	14			
9	10	11	12	13	14	15	13	14	15	16	17	18	19	11	12	13	14	15	16	17	15	16	17	18	19	20	21			
16	17	18	19	20	21	22	20	21	22	23	24	25	26	18	19	20	21	22	23	24	22	23	24	25	26	27	28			
23	24	25	26	27	28	29	27	28	29	30				25	26	27	28	29	30	31	29	30	31							
30	31																													
SEPTIEMBRE							OCTUBRE							NOVIEMBRE							DICIEMBRE									
			1	2	3	4						1	2		1	2	3	4	5	6				1	2	3	4			
5	6	7	8	9	10	11	3	4	5	6	7	8	9	7	8	9	10	11	12	13	5	6	7	8	9	10	11			
12	13	14	15	16	17	18	10	11	12	13	14	15	16	14	15	16	17	18	19	20	12	13	14	15	16	17	18			
19	20	21	22	23	24	25	17	18	19	20	21	22	23	21	22	23	24	25	26	27	19	20	21	22	23	24	25			
26	27	28	29	30			24	25	26	27	28	29	30	28	29	30				26	27	28	29	30	31					
							31																							

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Autor

Las fechas colocadas en color rojo corresponden a la totalidad de días de despacho de flores y las fechas sombreadas de verde olivo la muestra para este estudio.

- **Muestreo intencional:** Este tipo de muestreo es exclusivo para la entrevista, ya que la misma será aplicada a personas que verdaderamente puedan aportar información valiosa escogiéndolos cuidadosamente al ser un muestreo no probabilístico (Bolaños Rodríguez, 2012).

2.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

2.5.1. Variable Independiente: Proceso de exportación de la empresa

Tabla 3: Operacionalización de la variable independiente

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TECNICAS - INSTRUMENTOS
<p>Proceso de exportación tiene el siguiente concepto:</p> <p>“Procedimientos que se deben realizar para el envío legal de mercancías nacionales o nacionalizadas, para su uso o consumo en el exterior amparado por alguna destinación aduanera” (Iquique Terminal Internacional, 2017).</p>	Proceso de negociación	- Incoterm	¿Qué incoterm se utilizó para el embarque?	<ul style="list-style-type: none"> - Observación - Análisis de documentos -Entrevista
		- Utilidad en dólares de la orden	¿Cuál es la utilidad de la cotización?	
	Proceso de embarque	- Días en realizarse	¿Cuánto tiempo toma el embarque y envío del producto?	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de documentos - Entrevista
		- Costo del empaquetado	¿Cuál es el precio de empaquetar el producto?	
		- Costo del transporte	¿Cuál es el costo que tiene el transporte de la empresa a la carguera?	
	Proceso de pago	- Días en recibir el pago	¿Cuántos días toma recibir el pago?	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de documentos - Entrevista
		- Costos de tramites	¿Cuál es el costo de realizar	

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Autor

2.5.2. Variable Dependiente: Rentabilidad de la empresa

Tabla 4: Operacionalización de la variable dependiente

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TECNICAS - INSTRUMENTOS
<p>Rentabilidad tiene el siguiente concepto:</p> <p>“Es una expresión económica de la productividad que relaciona los costos con los ingresos. Es la productividad del capital invertido” (de Camino & Müller, 1991, pág. 23).</p>	Rentabilidad económica	- Rentabilidad neta del activo (Dupont)	¿El indicador que arroja Dupont es positivo?	- Análisis de documentos
		- Margen Bruto	¿Cuál es la rentabilidad de ventas contra costo de ventas?	
		- Margen Operacional	¿Es el negocio lucrativo o no?	
		- Margen Neto	¿Cuál es la utilidad de empresa por cada venta	

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Autor

2.6. SELECCIÓN INSTRUMENTOS INVESTIGACIÓN

Para alcanzar el objetivo de esta investigación los instrumentos a ser usados serán: *observación, entrevistas y análisis de documentos.*

Observación: Dentro de esta técnica se usará una observación tanto *directa* como *indirecta*, es decir una observación en la cual se tenga contacto personal con el objeto de estudio y también una observación por medio del estudio de información oral y escrita, proporcionada por otras personas que han sido testigos del hecho. (...) También esta investigación será *no participante y estructurada*, al no influir en el grupo y limitarse a recoger información desde “afuera” y con una planificación en aspectos especificados (Díaz Sanjuán, 2010, págs. 8-9).

El objetivo de esta técnica dentro de la investigación será la de familiarizarse con el proceso de exportación de la empresa y detectar problemas evaluando modelos de comportamiento en el proceso.

Entrevista: Con el fin de evitar los sesgos y desviaciones en la información requerida se utilizará una *entrevista estructurada*, dentro de la cual se manejarán preguntas abiertas como cerradas recabando datos concisos que ayudarán a definir los procesos de exportación manejados (Arnua Gras, Anguera Argilaga, & Gómez Benito, 1990, pág. 255). La misma será aplicada a expertos conocedores del tema al interno de la empresa, por lo cual no será necesario entrevistas en gran número.

Análisis de documentos: Consistirá en un estudio de información documentada de la empresa, como balances y escritos que ayudarán a comprender de mejor manera la variable a ser indagada dentro de la empresa.

2.7. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS

Para garantizar la validez y confiabilidad del instrumento de *observación directa* se realizará un análisis visual 3 veces del fenómeno para asegurar que la información recolectada refleje verdaderamente lo sucedido en el proceso, además de la constatación mediante la *observación indirecta*.

Para la entrevista, esta primeramente será sometida a la revisión de expertos para conocer sobre la formulación de preguntas y que estas alcancen el objetivo requerido para la investigación.

Y, por último, con respecto a los balances al ser documentos legales garantizan que los datos a ser obtenidos serán de gran confiabilidad, de igual manera responde a información actualizada.

3. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

3.1. RECURSOS HUMANOS

Para la realización de este análisis, se contará con:

- **Investigador principal:** Joel Molina Chiriboga
- **Director de tesis:** Joline Jaraiseh Abcarius

3.2. RECURSOS TÉCNICOS Y MATERIALES

Los materiales y equipos necesarios para el presente proyecto de investigación son:

- Computador portátil
 - Office 2016
 - Software Windows
- Memoria flash
- Grabadora
- Celular
- Internet
- Suministros de oficina
 - Esfero
 - Cuaderno
 - Libreta
 - Tarjetero
 - Lápiz
 - Borrador
- Impresora

3.3. RECURSOS FINANCIEROS

Tabla 5: Recursos financieros

No	Descripción	Valor
1	Laptop	\$340,00
2	Impresora	\$ 130,00
3	Grabadora de voz	\$ 30,00
4	Memoria flash	\$ 18,00
5	Regalos para entrevistados	\$ 60,00
6	Suministros de oficina	\$ 50,00
7	Viáticos	\$ 120,00
8	Movilización	\$ 90,00
9	Empastado	\$ 7,00
10	Imprevistos	\$ 50,00
	TOTAL	\$ 895,00

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Autor

3.4. CRONOGRAMA DE TRABAJO

Tabla 6: Cronograma de trabajo

ACTIVIDADES	ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1) Selección del tema de investigación.	■	■	■	■	■											
2) Propuesta de temas tentativos.	■	■														
3) Lecturas preliminares y conversaciones con expertos.			■													
4) Identificación de líneas y tema de investigación.			■													
5) Delimitación del tema.				■												
6) Aprobación del título de investigación.				■												
7) Elaboración del plan de investigación.					■	■	■	■	■	■						
8) Problema de investigación						■	■									
9) El método							■									
10) Aspectos administrativos							■									
11) Fundamentación teórica								■								
12) Diagnóstico									■							
13) Investigación de campo										■	■					
14) Validación del Proyecto de Investigación y Desarrollo.												■	■			
15) Revisión														■	■	
16) Defensa																■

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Autor

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y DIAGNÓSTICO

1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. MARCO CONCEPTUAL

Procesos de exportación: “Se refiere a los procedimientos que se deben realizar para el envío legal de mercancías nacionales o nacionalizadas, para su uso o consumo en el exterior amparado por alguna destinación aduanera” (Iquique Terminal Internacional, 2017).

Rentabilidad: “Es una expresión económica de la productividad que relaciona no los insumos con los productos, sino los costos con los ingresos. Es la productividad del capital invertido. Socialmente, sin embargo, el capital natural no se considera dentro de la dotación general de capital de la economía y la mayor parte de la rentabilidad se atribuye al capital manufacturado” (de Camino, et al, 1991).

Pre-Embarque: Según PROECUADOR (s.f.a), es una etapa previa al envío de mercancías la cual deberá constar de los siguientes documentos:

- Factura comercial
- DAE
- Lista de empaque
- Autorizaciones previas
- Certificado de Origen
- Documento de transporte multimodal

DAE: “La Declaración Aduanera de Exportación es un formulario en el que se registrarán las exportaciones que cualquier persona desee realizar; la Exportación se debe presentar en el distrito aduanero donde se formaliza la exportación junto con los documentos de acompañamiento y soporte que sean necesarios para dicha exportación” (Todo Comercio Exterior, 2015).

1.2 MARCO TEÓRICO

1.2.1. Exportaciones en el Ecuador

“El Ecuador es la 69º mayor economía de exportación en el mundo y la economía número 96º más compleja de acuerdo con el Índice de Complejidad Económica (ECI). En 2015, el Ecuador exportó \$ 19,5 Miles de millones e importó \$ 21,1 Miles de millones, dando como resultado un saldo comercial negativo de \$ 1,64 Miles de millones. En 2015 el PIB de Ecuador

fue de \$ 100 Miles de millones y su PIB per cápita fue de \$ 11,5 Miles” (The Observatory of Economic Complexity, 2015).

“Las principales exportaciones de Ecuador son Petróleo Crudo (\$6,55 Miles de millones), Plátanos (\$3,27 Miles de millones), Crustáceos (\$2,27 Miles de millones), Pescado Procesado (\$942 Millones) y Flores Cortadas (\$760 Millones), de acuerdo a la clasificación del *Sistema Armonizado*” (The Observatory of Economic Complexity, 2015).

1.2.1.1. Exportaciones petroleras

Como su nombre bien lo dice, son las exportaciones de crudo enviadas en barriles; este es el principal rubro de la balanza comercial, que hoy en día representa el 34% del total de la balanza.

Desde el año 1972 es que Ecuador inicia con la era petrolera, teniendo que afrontar los diferentes problemas que acarrea el crudo, como la inestabilidad de los precios apenas hace unos años (Sigënza & Silva, 2007, pág. 29).

1.2.1.2. Exportaciones no petroleras

Son el resto de exportaciones que no involucran al crudo ecuatoriano. La industria local ha tratado de impulsar un mayor dinamismo de exportación sin embargo estas decrecieron en el año 2016 en un 8% a consecuencia de los precios del petróleo y la crisis mundial que se afrontó (Sosa, 2017).

Estas pueden dividirse en productos de exportación tradicional y no tradicional.

Exportaciones tradicionales

“Son los productos que históricamente llevan comercializándose por varios años. Estos son: Banano y plátano, camarón, cacao, atún y pescado, y café y elaborados. Para el año 2016, estos alcanzaron un 56,9% del total de productos exportados no petroleros” (Banco Central del Ecuador, 2017a, pág. 10).

Exportaciones no tradicionales

Son el resto de productos comercializados al exterior. Para el año 2016 estos alcanzaron 43,1% del total de exportación de productos no petroleros (Banco Central del Ecuador, 2017a, pág. 10).

Principales mercados

“Los principales destinos de las exportaciones de Ecuador son los Estados Unidos (\$7,23 Miles de millones), Chile (\$1,09 Miles de millones), el Perú (\$988 Millones), Colombia (\$792 Millones) y Rusia (\$782 Millones)” (Banco Central del Ecuador, 2017a, pág. 10).

1.2.2. Sector Florícola Ecuatoriano

Antecedentes

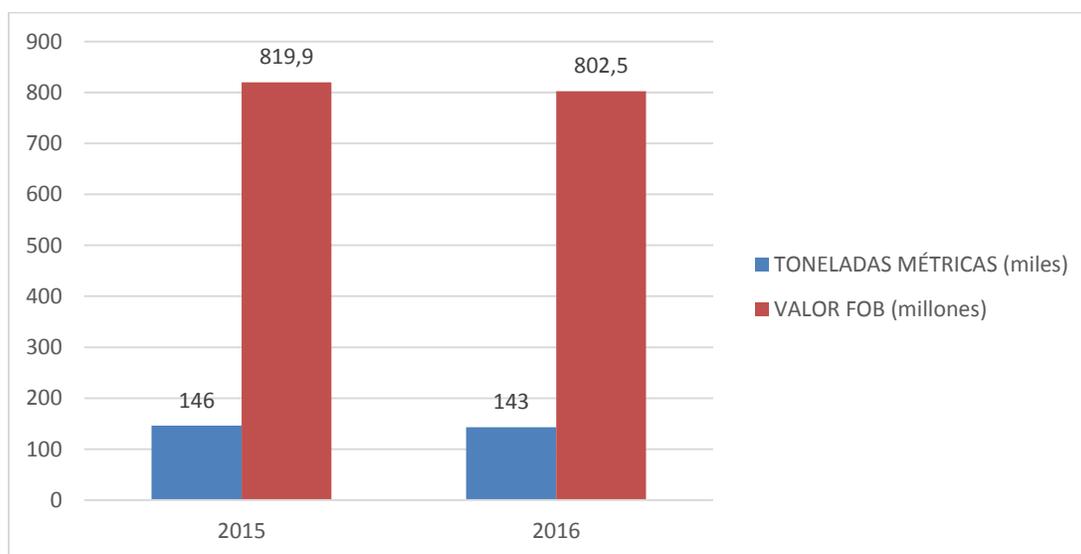
Históricamente, los productos agrícolas producidos en Ecuador han sido de excelencia, gracias a su preciada ubicación geográfica y a la ventaja comparativa de la nación. Debido a estas bondades es que el país ha convertido a la exportación de bienes agrarios en una de sus principales actividades para obtener réditos económicos. Llegando a convertirse en la segunda actividad más importantes luego de la exportación de petróleo.

“En Ecuador la floricultura como un sector de producción tiene sus inicios en la década de los 70, y ya para la década de los 90 empieza a desarrollarse mayormente; esto derivado de un mayor apoyo estatal tanto financiera como comercialmente, las políticas de apertura comercial y la firma de la Ley de Preferencias Arancelarias Andinas en los Estados Unidos (ATPDEA) permitieron que a partir de 1994 los cultivos de producción de flores para exportación tuvieran un mayor dinamismo. Es este sentido se da el aumento de las hectáreas destinadas a la producción; es así que en 1996 en el país existía un aproximado de 1484.96 hectáreas dedicadas al cultivo, mientras, en el 2006 esta cifra se ubicó en las 3440.65 hectáreas. En este mismo marco, los ingresos obtenidos por el desarrollo de este sector productivo crecieron en 336% en una sola década, de esta manera las exportaciones de flores ecuatorianas se encontraban en un aproximado de 104 millones de dólares anuales, mientras que para el año 2006 este indicador se ubicó en más de 444 millones de dólares” (Pullas, 2014).

Crecimiento

En los últimos años se produjo un crecimiento con las exportaciones florícolas; este es uno de motores del comercio exterior de Ecuador y de los más representativos a nivel de la economía local aportando a la balanza comercial en el año 2015 con el 7.0 % y en el 2016 con un leve crecimiento del 0.1 % del total de las exportaciones no tradicionales. Para el año 2015 se comercializo 146 000 toneladas métricas y en 2016 bajo a 143 000 toneladas métricas (Banco Central del Ecuador, 2017a, pág. 12).

Ilustración 1: Evolución de la Exportación de Flores

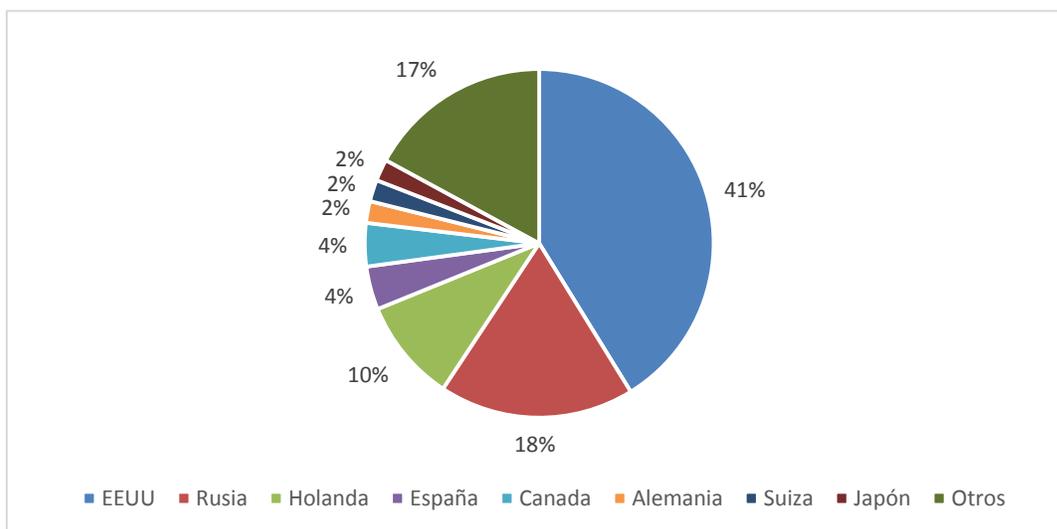


Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2017a, pág. 8)

Elaborado por: Autor

“Los principales destinos de las exportaciones de Sector Flores son los Estados Unidos con un 40%, Rusia con 25% como los principales centros de destino; el resto del mercado se encuentra repartido entre varios países de Europa” (Pallas, 2014).

Ilustración 2: Principales mercados de destino de flores en 2016



Fuente: (The Observatory of Economic Complexity, 2015)

Elaborado por: Autor

“Alrededor del año 2000 el impulso de la producción de rosas en Ecuador conllevó a un desarrollo de las regiones en las cuales se asienta dicho sector productivo, el aumento de plazas laborales y aumento de salarios mejoraron las posibilidades dentro de cada familia” (Pullas, 2014)

Transformación del sector

Constantemente las empresas ecuatorianas fueron creciendo, estas tuvieron que adaptarse a las exigencias de sus clientes del exterior, transformando así sus procesos de producción y de exportación con el objetivo de brindar al cliente lo que en realidad busca y necesita. Estas exigencias pueden ir desde botones muchos más grandes, con tallos largos y gruesos en mercados

europeos, como hasta flores más pequeñas y de tallos no tan pronunciados para el mercado americano.

1.2.3. Estrategia de Exportación

“La demanda de países extranjeros se satisface por varios medios. La selección de la modalidad de acceso está en función de diferentes factores, como las ventajas de ubicación del mercado. “Las ventajas de ubicación del mercado son una combinación de potencial de mercado (tamaño y potencial de crecimiento de mercado) y riesgo de inversión” (Daniels & Radebaugh, 2000, pág. 713)

Factores que favorecen la exportación

“La exportación es el medio más común del que se sirven las compañías para iniciar sus actividades internacionales. Incluso aquellas compañías con un alto grado de acuerdos contractuales e inversiones en el exterior suelen persistir en la exportación para cumplir sus objetivos generales” (Daniels & Radebaugh, 2000, pág. 714).

Las empresas se internan en la exportación para incrementar sus ingresos de ventas. (...) Las ventas de exportación también suelen ser un medio para mitigar la capacidad excedente en el mercado nacional. Además, algunas compañías exportan en lugar de invertir en el extranjero a causas de la percepción del alto riesgo de operar en entornos foráneos. En resumen, muchas compañías exportan a una amplia variedad de mercados como estrategia de diversificación.

Puesto que el crecimiento económico de cada mercado es diferente, una amplia base de exportaciones permite a una compañía beneficiarse del crecimiento de un mercado para compensar la debilidad de otro (Daniels & Radebaugh, 2000, pág. 715).

Etapas de participación en la exportación

Muchas compañías comienzan a exportar por accidente, no porque se lo hayan propuesto. En consecuencia, tienden a tropezar con diversos problemas imprevistos. Asimismo, quizá nunca tengan oportunidad de darse cuenta cuán importante llegan a ser las exportaciones. Por estas razones, es recomendable que se elabore una detallada estrategia de exportación. (Daniels & Radebaugh, 2000, pág. 715)

La participación en la exportación se divide en tres partes, como muestra la Ilustración 3:

Ilustración 3: Participación en la exportación

Preliminar	Compañías que sólo venden bienes y servicios en el mercado nacional.
	Las que consideran la posibilidad de exportar pero aún no la llevan a efecto
	Las que antes exportaban pero ya no lo hacen
Exportación inicial	Exportación esporádica, marginal
	Gran potencial
	Imposibilidad de satisfacer las demandas de exportación
Avanzada	Exportación regular
	Amplia experiencia en el exterior
	Posibilidad de uso de otras estrategias de introducción en mercados

Fuente: (Daniels & Radebaugh, 2000)

Elaborado por: Autor

Estas etapas no se basan en el tamaño de la compañía, sino en el grado de participación en la exportación.

1.2.4. Proceso de Exportación

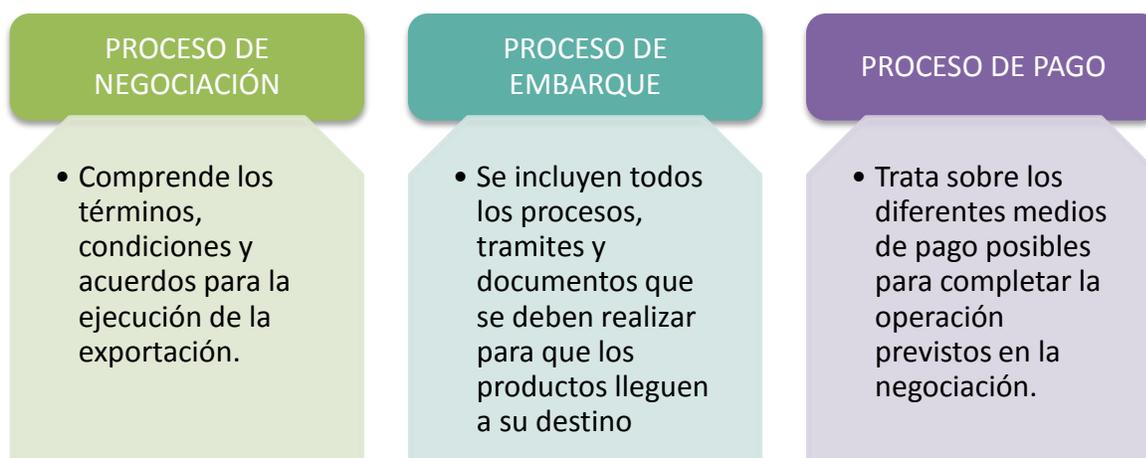
“El proceso de exportación se inicia con la transmisión electrónica de una Declaración Aduanera de Exportación (DAE) en el sistema ECUAPASS, la misma podrá ser acompañada de una factura o proforma y documentación con la que se cuente previo al embarque. Dicha declaración no es una simple intención de embarque sino una declaración que crea un vínculo legal u obligaciones a cumplir con el Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador por parte del exportador o declarante” (Aduana del Ecuador, SENAE, 2017).

El proceso de exportación está dividida en dos fases según la Guía del Exportador de PROECUADOR, estas son: Pre-embarque y Post embarque.

1.2.4.1. Etapa de Pre-embarque

Comprende los siguientes procesos, como se muestra en la Ilustración 4.

Ilustración 4: Procesos de la Etapa de Pre-embarque



Fuente: Investigación directa

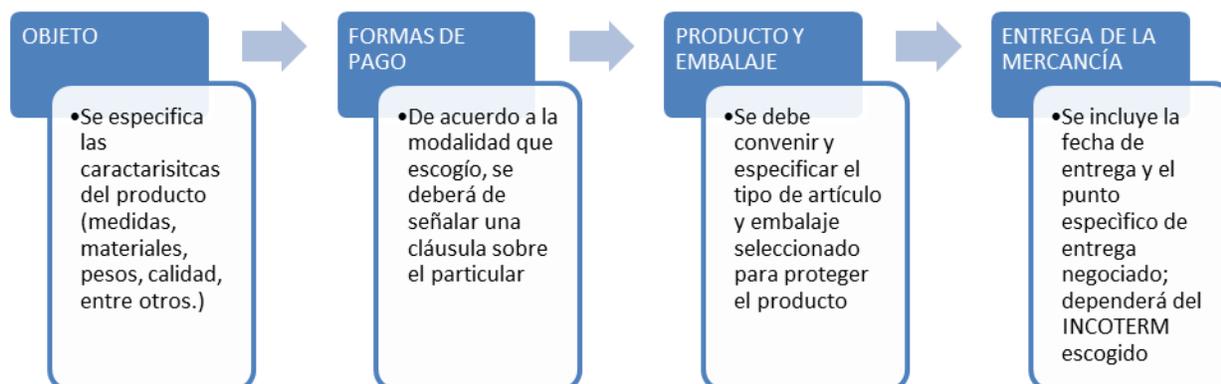
Elaborado por: Autor

1.2.4.1.1. Proceso de negociación

Negociación

La negociación se puede resumir en estos cuatro importantes pasos, los cuales deben constar en la cotización:

Ilustración 5: Proceso de negociación



Fuente: (PROECUADOR, s.f.a)

Elaborado por: Autor

Cotización

“Es el documento en el cual se establecen derechos y obligaciones tanto del exportador como del importador con la finalidad de evitar riesgos de una operación comercial” (PROECUADOR, s.f.a).

Incoterms

Es el acrónimo de “International Commercial Terms”, que significa Término de Intercambio Comercial.

“Son términos de intercambio comercial que vienen a establecer las obligaciones y responsabilidades entre los participantes de una operación de compraventa internacional” (Valenzuela Millán, 2017, pág. 52).

“Establecen cuál es la obligación de entrega de las mercancías y las responsabilidades en su recepción. Indican el lugar físico convenido y a quien le corresponde el pago de los gastos pertinentes” (Valenzuela Millán, 2017, pág. 52).

Los más utilizados según Valenzuela (2017), son:

- “EXW: Ex – Works. Es decir, el precio de la mercadería indica que ésta es entregada en los recintos del exportador. El importador se hace cargo de todos los gastos desde el origen a su bodega en el país de destino” (pág. 54)
- FCA: Es decir, el vendedor entrega el producto previamente despachado de exportación al transportista elegido, este puede ser de una aerolínea, transitorio, de naviera, etc., por el comprador en lugar convenido. “Este punto establece las obligaciones de carga y descarga de la mercancía. De esta forma, si la entrega se lleva a cabo en instalaciones de la empresa a vender, es éste quien asume el costo de la carga en el transporte, mientras que, si se realiza en cualquier otro sitio, el comprador es responsable” (Valenzuela Millán, 2017).
- FOB: Free on Board. Es decir, el precio de la mercadería implica que el producto es entregado en el país de origen, en el muelle de embarque, en las bodegas del buque. Es un término aplicable al transporte marítimo, pero se utiliza para determinar precios en otras vías. (pág. 54)
- CIF: Cost, Insurance and Freight. Es decir, costo, seguro y flete internacional. El precio de la mercancía indica que ésta es entregada en el país de destino, en el muelle de desembarque arriba de las bodegas del buque. (pág. 55)

1.2.4.1.2. Proceso de embarque

Trámites y documentos

“El proceso se inicia con la transmisión electrónica de una Declaración Aduanera de Exportación (DAE) en el sistema ECUAPASS, la misma que podrá ser acompañada de una factura o proforma y documentación con la que se cuente. Dicha declaración no es una simple intención de embarque sino una declaración que crea un vínculo legal y obligaciones a cumplir con el Servicios Nacional de Aduana del Ecuador por parte del exportador o declarante” (Aduana del Ecuador, SENA E, 2017).

PROECUADOR (s.f.a) indica que “los principales datos que se consignarán en la DAE son: Del exportador o declarante, descripción de mercancía por ítem de factura, datos del consignatario, destino de la carga, cantidades, peso, demás datos relativos a la mercancía” (PROECUADOR, s.f.a)

La DAE viene acompañada de los siguientes documentos a través del ECUAPASS, detallados en la Ilustración 6:

Ilustración 6: Documentos que acompañan a la DAE



Fuente: (PROECUADOR, s.f.a)

Elaborado por: Autor

Tipo de carga

“Carga general: Este término se aplica para cualquier tipo de mercancía en general que, estando embalada o sin embalar, puede ser tratada como unidad” (PROEcuador, 2016b, pág. 20).

“La carga general se transporta en embalajes cuya forma, peso y dimensiones se ajustan a las características propias de ésta” (PROEcuador, 2016b, pág. 20).

“Esta se clasifica en CARGA GENERAL FRACCIONADA, la cual consiste en bienes sueltos o individuales tales como: paquetes, sacos y cajas, entre otros; y CARGA GENERAL UNITARIZADA la cual está compuesta de artículos individuales agrupados en unidades como pallets o contenedores” (PROEcuador, 2016b, pág. 20).

Carga a Granel: “Los graneles, por lo general, se almacenan en tanques o silos ya que se transportan en grandes cantidades. Ambos tipos se movilizan por bombeo succión, cucharones de almeja y otros elementos mecánicos” (PROEcuador, 2016b, pág. 20)

Empaque, marcado y rotulado

Para Mendoza Roca, Alfaro Díaz, & Paternina Arboleda (2015), el empaquetado es una etapa sumamente importante dentro del proceso de exportación, ya que con esta se garantiza que los productos trasladados lleguen en óptimas condiciones para su uso o consumo

El empaque se trata de un envoltorio que tiene contacto directo con el contenido de un producto, con la finalidad de presentarlo de manera adecuada, facilitar su manejo, el transporte, la

manipulación, el almacenaje y la distribución; es decir que el envase es cualquier clase de recipiente, frasco, lata, caja, envoltura que contiene algún producto o materia. (pág. 6).

Tabla 7: Clasificación de los empaques

CLASIFICACIÓN	EMPAQUE	CONCEPTO
Por su relación con la mercancía	Empaque primario	“Es el que está en contacto con el producto” (Mendoza Roca, Alfaro Díaz, & Paternina Arboleda, 2015, pág. 6).
	Empaque secundario o colectivo	Es el que contiene uno o varios envases primarios.
	Empaque terciario	“Puede agrupar varios empaques primarios o secundarios y tiene como finalidad facilitar la manipulación y el transporte de los productos” (Mendoza Roca, Alfaro Díaz, & Paternina Arboleda, 2015, pág. 6)
Por su capacidad	Empaque unitario	“Es el tipo de envase diseñado para contener un solo producto. La mayor parte de los productos utilizan este envase, pues es la unidad de venta de un solo contenido” (Mendoza Roca, Alfaro Díaz, & Paternina Arboleda, 2015, pág. 7)
	Empaque múltiple	Es un envase que contiene dos o más variedades iguales de productos previamente envasados.
	Empaque colectivo	Es cualquier recipiente o envoltura que contiene dos o más variedades de productos diferentes, previamente envasados, destinados para la venta al consumidor.
Por su constitución	Empaque rígido	“Tiene una forma definida y no se puede modificar, su rigidez permite que el producto sea fácilmente estibado sobre sí mismo sin que sufra daños” (Mendoza Roca, Alfaro Díaz, & Paternina Arboleda, 2015, pág. 8)
	Empaque semirrígido	“Presenta una resistencia a la compresión inferior a la del envase rígido. Cuando este envase no es sometido a los esfuerzos de compresión presenta un aspecto similar al del envase rígido” (Mendoza Roca, Alfaro Díaz, & Paternina Arboleda, 2015, pág. 9)
	Empaque flexible	Es fabricado con base en películas plásticas, o cualquier otro material flexible.
Por su fin estratégico	Empaque de líneas de productos o por familias	Esta estrategia consiste en utilizar para los productos pertenecientes a una misma línea un tipo de envase igual en lo referente a la forma, color, dibujos, etc., con el objetivo de facilitar la publicidad de la marca.
	Empaque múltiple	Esta estrategia consiste en envasar un mismo producto en un envase que contenga varias unidades. La misma tiene como objetivo que los productos tengan un precio unitario ligeramente inferior a los que son adquiridos en unidades individuales.
	Empaque de uso posterior	Este tipo de envase consiste en envasar el producto en un recipiente que pueda ser utilizado para diversos fines después que el producto ha sido sacado del envase o consumido.
	Empaque promocional	Es un tipo de recipiente que además de cumplir con las funciones del envase presenta características que atraen al consumidor.

Fuente: (Mendoza Roca, Alfaro Díaz, & Paternina Arboleda, 2015, págs. 6-11)

Elaborado por: Autor

Medios de transporte

Para Mendoza Roca, et al. (2015) “Los diferentes medios de transporte tienen características variadas que se manifiestan en ventajas y desventajas acordes con cada operación de comercialización.; estas pueden ir desde los costos hasta la capacidad” (pág. 31).

“Para tomar una decisión sobre qué tipo de transporte utilizar se deben tener en cuenta otras variables relacionadas con las necesidades y las posibilidades del transporte” (pág. 31).

Las necesidades hacen referencia al tipo y las características de la carga y las posibilidades están conexas con los costos y recursos disponibles, la disponibilidad del transporte, las condiciones de accesibilidad, entre otros. (pág. 32). Además, los recursos económicos, y las necesidades de cada compañía son determinantes a la hora de elegir el transporte final.

Entre los diversos medios de transporte están:

- **Transporte terrestre:** puede ser carretero (por carreteras) y ferroviario (ferrocarriles)
- **Transporte por vías navegables:** puede ser marítimo y fluvial
- **Transporte aéreo:** a través de aeronaves
- **Transporte combinado:** “se utiliza varios modos de transporte y la mercancía se transborda de un vehículo a otro. Este modo de transporte ha dado lugar al *transporte intermodal o transporte multimodal*, en el que la mercancía se agrupa en unidades superiores de carga, como el contenedor, que permiten el transporte por diferentes vías sin ruptura de carga” (Mendoza Roca, et al., pág. 35).

1.2.4.1.3. Proceso de Pago

Instrumento de pago

Carta de crédito: “Promesa condicional de pago que efectúa un banco (emisor), por cuenta de una persona física o moral (solicitante), ante una persona (beneficiario); normalmente por conducto de otro banco (notificador), para pagar determinada suma o aceptar letras a favor del exportador, contra la presentación de determinados documentos. Existen diferentes modalidades: revocable, irrevocable, notificada, confirmada, a la vista, a plazo y transferible” (PROECUADOR, s.f.a)

“Es la forma de pago más segura y recomendable para el nuevo exportador. Si el pago de las exportaciones es mediante carta de crédito y no conoce al cliente, exija que la carta de crédito documentaria sea pagadera a la vista contra la entrega de los documentos respectivos” (PROECUADOR, s.f.a)

Cuenta abierta: “El exportador le envía los documentos de embarque directamente al importador. Al tenerlos en su poder, este le transfiere el pago correspondiente al exportador, realizando una transferencia bancaria. Esta forma de pago es sólo recomendable cuando se conoce al cliente y se tiene completa seguridad de pago. El pago puede acordarse en dos pagos, antes y después de finalizada la exportación” (PROECUADOR, s.f.a).

Cobranza bancaria internacional: “Orden que un vendedor gira a su banco para cobrar al comprador una determinada suma, contra la entrega de documentos enviados. Esta forma de pago implica mucho menos costo que la carta de crédito, sin embargo, el banco del comprador no

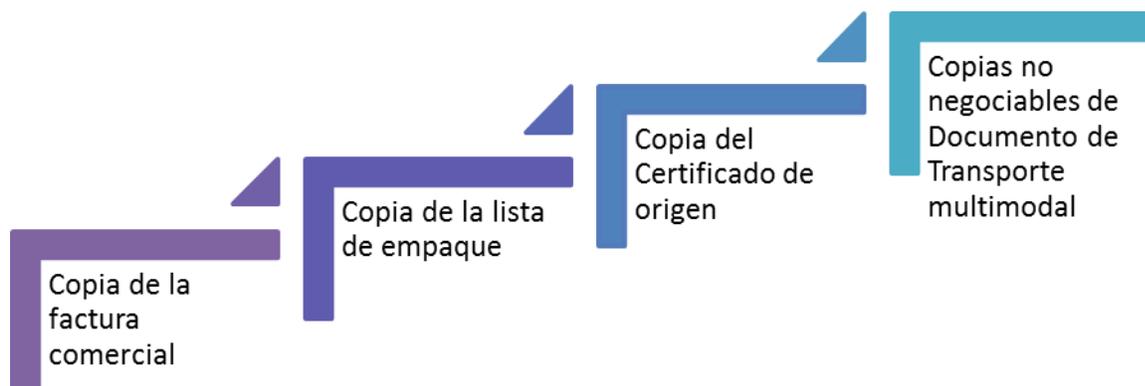
se hace responsable del pago, salvo que reciba la firma del comprador internacional” (PROECUADOR, s.f.a).

1.2.4.2. Etapa de Post-embarque

Regularizar Declaraciones Aduaneras de Exportación (RDAE)

“Mediante un registro electrónico se regulariza y obtiene el definitivo DAE para finalizar el proceso de exportación para consumo. Una vez que se realiza este registro la DAE obtiene la marca REGULARIZADA. Para poder completar este proceso se cuenta con el plazo de 30 días luego de realizado el embarque en el cual se requiere los siguientes documentos” (PROECUADOR, s.f.a):

Ilustración 7: Etapa de Post-embarque



Fuente: (PROECUADOR, s.f.a)

Elaborado por: Autor

1.2.5. Rentabilidad

“Tradicionalmente los ratios de rentabilidad se han venido empleando con la finalidad de analizar la capacidad de generación de resultados, comparando una medida de éste (resultado contable, cash flow, o cualquier otro indicador) con una medida de dimensión (cifra de negocios, activos totales, rendimiento de procesos, recursos propios, etc.). No obstante, una primera cuestión que debe abordarse es si el empleo de ratios convencionales es el mejor instrumento para describir y analizar este esencial atributo corporativo o si, por el contrario, pueden emplearse otras medidas de las acciones, el dividendo por acción y su evolución temporal” (Sánchez Segura, 1994, pág. 160)

Rentabilidad económica

“La rentabilidad económica tiene por objetivo medir la eficacia de la empresa en la utilización de sus inversiones, comparando un indicador de beneficio (numerador del ratio) que el activo neto total, como variable descriptiva de los medios disponibles por la empresa para conseguir aquéllos (denominador del ratio)” (Sánchez Segura, 1994, pág. 162).

Rentabilidad financiera

“La doctrina del análisis contable guarda una notable uniformidad a la hora de definir la rentabilidad financiera, generalmente aceptada como un indicador de la capacidad de la empresa para crear riqueza a favor de sus accionistas” (Sánchez Segura, 1994, pág. 164)

Indicadores de rendimiento

“Los indicadores de rendimiento, denominados también de rentabilidad o lucratividad, sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y, de esta manera, convertir las ventas en utilidades” (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, s.f., pág. 12)

“Desde el punto de vista del inversionista, lo más importante de utilizar estos indicadores es analizar la manera como se produce el retorno de los valores invertidos en la empresa (rentabilidad del patrimonio y rentabilidad del activo total)” (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, s.f., pág. 12)

Los indicadores más representativos para medir la rentabilidad económica como financiera son:

Tabla 8: Indicadores de Rentabilidad

	INDICADOR	UTILIDAD
Rentabilidad Económica	Rentabilidad neta del activo (Dupont)	“Muestra la capacidad del activo para producir utilidades, independientemente de la forma como haya sido financiado, ya sea con deuda o patrimonio” (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, s.f., pág. 12)
	Margen Bruto	“Permite conocer la rentabilidad de las ventas frente al costo de ventas y la capacidad de la empresa para cubrir los gastos operativos y generar utilidades antes de deducciones e impuestos” (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, s.f., pág. 13)
	Margen Operacional	“Tiene gran importancia dentro del estudio de la rentabilidad de una empresa, puesto que indica si el negocio es o no lucrativo, en sí mismo, independientemente de la forma como ha sido financiado” (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, s.f., pág. 14)

	Margen Neto	“Muestran la utilidad de la empresa por cada unidad de venta” (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, s.f., pág. 15)
	ROI	“Muestra el beneficio obtenido de una inversión en relación con los costes que ésta representa, expresado como un porcentaje” (Simón, 2014)
Rentabilidad Financiera	Rentabilidad Operacional del Patrimonio	“Permite identificar la rentabilidad que le ofrece a los socios o accionistas el capital que han invertido en la empresa, sin tomar en cuenta los gastos financieros ni de impuestos y participación de trabajadores” (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, s.f., pág. 15)

Fuente: (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, s.f.) y (Simón, 2014)

Elaborado por: Autor

1.3. MARCO REFERENCIAL

- **Tipo de publicación:** Tesis

Tema: “Proyecto de factibilidad y marketing estratégico para exportar flores y follajes tropicales a mercados de Europa desde Santo Domingo de los Tsáchilas: (caso práctico para rehabilitación de finca existente)” (Ocaña Garzón, 2013)

Autor: Ing. Edwin Marcelo Ocaña Garzón

Año: 2013

Páginas: 250 págs.

Resumen: “El trabajo trata la rehabilitación de una finca existente en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, dedicada al cultivo de flores y follajes tropicales, de manera empírica, incluso ha exportado a Europa pero no ha desarrollado toda su capacidad, se espera lograr créditos del Banco Nacional de Fomento junto con

capacitación técnica y comercial, para lograr producir con la calidad y cantidad que brinde beneficios a mediano plazo con una tasa interna de retorno atractiva para sus socios, activando además, el empleo directo e indirecto de la zona de influencia, con un trabajo que respete al ambiente y sumar a las exportaciones para mejorar la balanza comercial del país” (Ocaña Garzón, 2013).

“El estudio comienza con una revisión de los procesos de producción de flores y follajes tropicales en el Ecuador. Contiene sugerencias de canales de comercialización, así como alianzas estratégicas con organismo de apoyo para lograr una producción competitiva. Y por último contiene un análisis financiero y aspectos económicos, recalcando la responsabilidad social y ambiental del proyecto” (Ocaña Garzón, 2013).

- **Tipo de publicación:** Artículo.

Tema: “Análisis de la industria florícola y comportamiento crediticio” (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2006)

Autor: Superintendencia de Bancos y Seguros – Subdirección de estudios.

Año: 2006.

Páginas: 13 págs.

Resumen: “La industria florícola del país se ha convertido en una actividad muy importante que con el pasar de los años se ha consolidado en el mercado norteamericano principalmente y en menor escala en Europa, lo cual ha contribuido a generar empleo y

divisas al interno del país, activando ciertos polos de desarrollo local en el tema” (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2006)

“Dentro de las exportaciones de productos primarios no tradicionales del país está el rubro flores, actividad que el año a año alcanza cifras record. Llegó a venderse en el exterior un valor de 370 millones de dólares (aproximadamente 90 mil toneladas), en el año 2005” (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2006).

“Actualmente, gracias al acuerdo ATPDEA la exportación de flores no paga ningún arancel para ingresar a EEUU, por lo que un acuerdo de libre comercio constituye una necesidad para la industria florícola nacional. Las provincias con mayor crecimiento productivo en flores durante los últimos años han sido Pichincha, Cotopaxi y Azuay” (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2006)

- **Tipo de publicación:** Tesis.

Tema: “Estudio de factibilidad para establecimiento de una empresa florícola en la zona del cantón Cayambe” (Viteri Molina, 2007)

Autor: Ing. Mauricio Viteri Molina

Año: 2007

Páginas: 122 págs.

Resumen: “Este estudio trata de determinar si en el país es factible implementar una empresa para producir y comercializar al mercado internacional rosas ecuatorianas,

orientadas al consumidor final y satisfacer la demanda existente del producto” (Viteri Molina, 2007).

“La investigación se sustenta en informaciones sobre la evolución de las exportaciones de rosas ecuatorianas en el mercado internacional y específicamente las dirigidas a los Estados Unidos y a Europa, tomando como base las estadísticas elaboradas por el Banco Central del Ecuador y otras fuentes, como estudios sectoriales realizados por otros países especialmente Chile que señalan el ingreso de rosas de los principales productores mundiales al mercado americano” (Viteri Molina, 2007).

1.4 MARCO LEGAL.

Este parámetro de la investigación contempla las normas legales del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, COPCI, en las cuales está sentado y amparado los procesos de exportación aplicados por la empresa FLORES MERIZALDE, para la comercialización de sus productos.

Este código aprobado por la Asamblea Nacional en conformidad con las atribuciones que le confiere la Constitución de la República del Ecuador y la Ley Orgánica de la Función Legislativa, da garantías constitucionales para las personas naturales y jurídicas, las cuales requieren regulaciones de su ejercicio mediante una normativa.

A continuación, se detallan los artículos que tienen una injerencia directa sobre el giro del negocio e influyen a la investigación a ser tratada.

CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES, COPCI

LIBRO IV

DEL COMERCIO EXTERIOR, SUS ORGANOS DE CONTROL E INSTRUMENTOS

TITULO I

De la Institucionalidad en Materia de Comercio Exterior

Art. 71: Institucionalidad: Informa sobre el organismo el cual se encarga de políticas públicas, el cual es el Comité de Comercio Exterior (COMEX)

TITULO II

De las Medidas Arancelarias y no Arancelarias para regular el Comercio Exterior

CAPÍTULO I

Medidas Arancelarias al Comercio Exterior

Art. 76: “Forma de expresión: Las tarifas arancelarias se podrán expresar en mecanismos tales como: términos porcentuales del valor en aduana de la mercancía (ad-valórem), en términos monetarios por unidad de medida (específicos), o como una combinación de ambos (mixtos)”
(Asamblea Nacional, 2010, pág. 21)

Art. 77: “Modalidades de aranceles: Los aranceles podrán adoptarse bajo distintas modalidades técnicas, tales como” (Asamblea Nacional, 2010, pág. 22):

a. “Aranceles fijos, cuando se establezca una tarifa única para una subpartida de la nomenclatura aduanera y de comercio exterior; o,” (Asamblea Nacional, 2010, pág. 22)

b. “Contingentes arancelarios, cuando se establezca un nivel arancelario para cierta cantidad o valor de mercancías importadas o exportadas, y una tarifa diferente a las importaciones o exportaciones que excedan dicho monto” (Asamblea Nacional, 2010, pág. 22).

TITULO IV

Del Fomento y la Promoción de las Exportaciones

Art. 93: “Fomento a la exportación: El Estado fomentará la producción orientada a las exportaciones y las promoverá el orden general y de aplicación directa, sin perjuicio de los contemplados en otras normas legales o programas del Gobierno” (Asamblea Nacional, 2010, pág. 41).

LIBRO V

DE LA COMPETITIVIDAD SISTEMICA Y DE LA FACILITACION ADUANERA

TITULO II

De la Facilitación Aduanera para el Comercio

De lo Sustantivo Aduanero

CAPÍTULO I

Normas Fundamentales

Art. 104: “Principios Fundamentales: A más de los establecidos en la Constitución de la República, serán principios fundamentales de esta normativa los siguientes: Facilitación al Comercio Exterior, Control Aduanero, Cooperación e intercambio de información, Buena fe, Publicidad y Aplicación de buenas prácticas internacionales” (Asamblea Nacional, 2010, pág. 66).

CAPÍTULO VII

Regímenes Aduaneros

SECCIÓN II

Regímenes de Exportación

Art. 154: “Exportación definitiva: Es el régimen aduanero que permite la salida definitiva de mercancías en libre circulación, fuera del territorio aduanero comunitario o a una Zona Especial de Desarrollo Económico ubicada dentro del territorio aduanero ecuatoriano, con sujeción a las disposiciones establecidas en el presente Código y en las demás normas aplicables” (Asamblea Nacional, 2010, pág. 89).

2. DIAGNÓSTICO

2.1. AMBIENTE EXTERNO

2.1.1. Macro entorno

Análisis PEST

POLÍTICO

El conocimiento del aspecto político que influye sobre la empresa FLORES MERIZALDE es una base primordial para la planificación de la actividades y desarrollo comercial de la compañía, debido a la apertura e impulso que ha brindado el gobierno ecuatoriano al exportador en la última década, elaborando políticas tanto internas como externas y alianzas con socios comerciales estratégicos.

Comercio Exterior: “El Ecuador a lo largo de su historia ha firmado un sin número de acuerdos comerciales sean estos bilaterales, multilaterales o como bloque económico, los mismos que le otorgan el beneficio de preferencia arancelaria total o parcial para el ingreso de productos ecuatorianos a muchos de esos países que constan en dichos tratados” (PROECUADOR, s.f.c).

La gran mayoría de estos han sido a nivel regional, descuidando a socios comerciales importantes de otros continentes.

Los acuerdos comerciales en vigencia durante los años 2015 y 2016 y que son importantes para esta investigación fueron los siguientes:

Tabla 9: Tratados Comerciales

ACUERDOS COMERCIALES	ACUERDO MULTILATERAL
CHILE - Acuerdo de Complementación Económica entre la República de Chile y la República del Ecuador	Organización Mundial del Comercio (OMC)
MERCOSUR	
RUSIA - Sistema General de Preferencias de la Federación de Rusia	
BLOQUES ECONÓMICOS	
Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI)	
Comunidad Andina (CAN)	
Sistema Global de Preferencias Comerciales entre los países en desarrollo (SGPC)	

Fuente: (Ministerio de Comercio Exterior, 2017) y (Foreign Trade Information System, s.f.)

Elaborado por: Autor

Impulso al comercio exterior: El gobierno ecuatoriano, ha impulsado desde el año 2011 “la oferta de productos tradicionales y no tradicionales en mercados extranjeros; a través de PRO ECUADOR han creado Oficinas Comerciales en diferentes países, las cuales son las responsables de promover la oferta exportable ecuatoriana de bienes y servicios en el exterior” (PROECUADOR, 2012d)

Dichas oficinas tienen como función:

- “La apertura de nuevos mercados para productos ecuatorianos” (PROECUADOR, 2012d).
- “La investigación de las características de la demanda y el consumo en otros países” (PROECUADOR, 2012d).

- “La identificación de oportunidades comerciales, compradores y requisitos de ingreso a los mercados” (PROEcuador, 2012d)
- “La participación en eventos de promoción comercial como Ferias, Misiones comerciales y Ruedas de Negocios” (PROEcuador, 2012d).

Barreras no arancelarias: Varios países de destino de flores de exportación manejan altos estándares de calidad, endureciendo las barreras no arancelarias. En países como Rusia y la Unión Europea, se necesita un agente de aduana licenciado para poder realizar trámites de exportación e importación. Además de esto se exige Certificados de Conformidad y Sanitarios, donde se someten las flores a pruebas de calidad, salubridad y seguridad (Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, 2013).

- **ECONÓMICO**

El dominio de los sucesos e indicadores económicos que rodea al país es importante, principalmente para empresas que exportan sus productos al exterior, ya que por medio de estos pueden comprender el comportamiento macroeconómico ecuatoriano, así como las acciones tomadas por el gobierno y la razón de porque índices, tasas e indicadores están en crecimiento o han disminuido.

Producto Interno bruto: El elemento más dinámico dentro del crecimiento del PIB ecuatoriano es el Consumo final de los hogares, el cual ha mantenido un crecimiento sostenido, principalmente en los últimos años, luego de este le siguen la Importación de bienes y servicios, seguido de las Exportaciones de bienes y servicios.

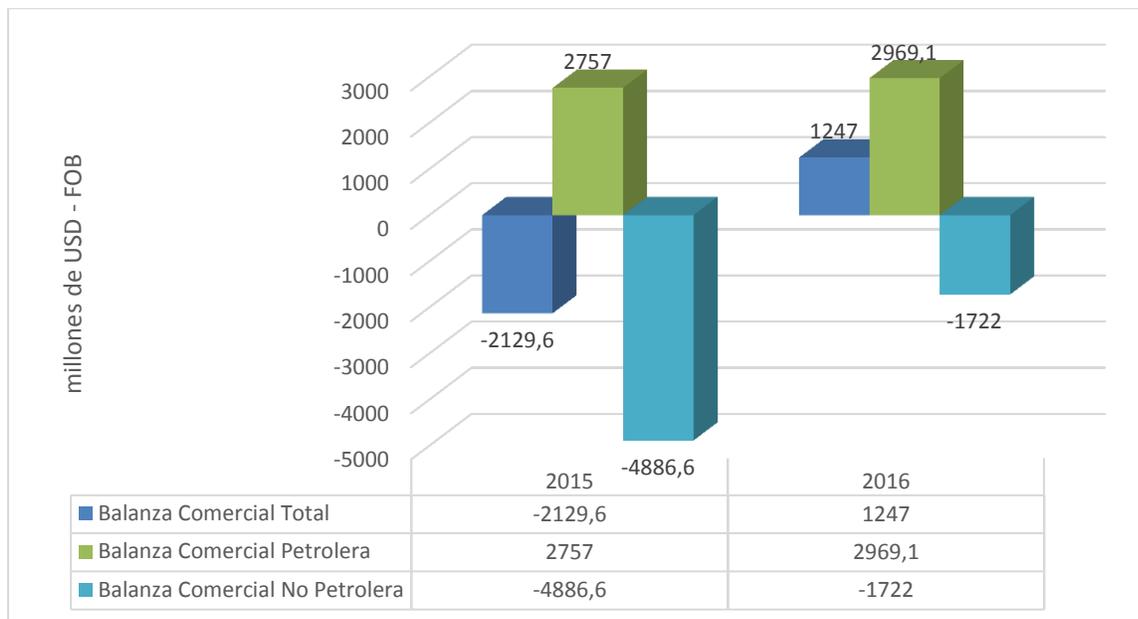
“El comportamiento de la inversión está muy relacionado con el crecimiento paulatino en los últimos años de las importaciones de bienes de capital, lo cual está impulsando el crecimiento de la economía” (Banco Central del Ecuador, 2016b).

Para el año 2015 el PIB ecuatoriano fue de \$100.177 millones de USD, aumentando en un 0,2% en comparación del año anterior. Sin embargo, para el año 2016 fue de \$97.802 millones de USD, decreciendo un -1,5% en comparación del 2015. El PIB per cápita fue de \$6.154 USD en 2015 y de \$5.917 USD en 2016 (Banco Central del Ecuador, 2017c).

Balanza comercial: “La Balanza Comercial Petrolera, entre enero y diciembre de 2016 mostró un saldo favorable de USD 2,969.1 millones; superávit mayor al obtenido en el mismo período de 2015 (USD 2,757.0 millones), como consecuencia de la disminución de las importaciones petroleras y, a pesar de, la caída en el valor unitario promedio del barril exportado de crudo” (Banco Central del Ecuador, 2017a).

“Por su parte, la Balanza Comercial no Petrolera, disminuyó su déficit (64.8 %) frente al resultado contabilizado en el mismo período de 2015, al pasar de USD - 4,886.6 millones a USD -1,722.0 millones” (Banco Central del Ecuador, 2017a, pág. 7).

Ilustración 8: Balanza Comercial (2015-2016)

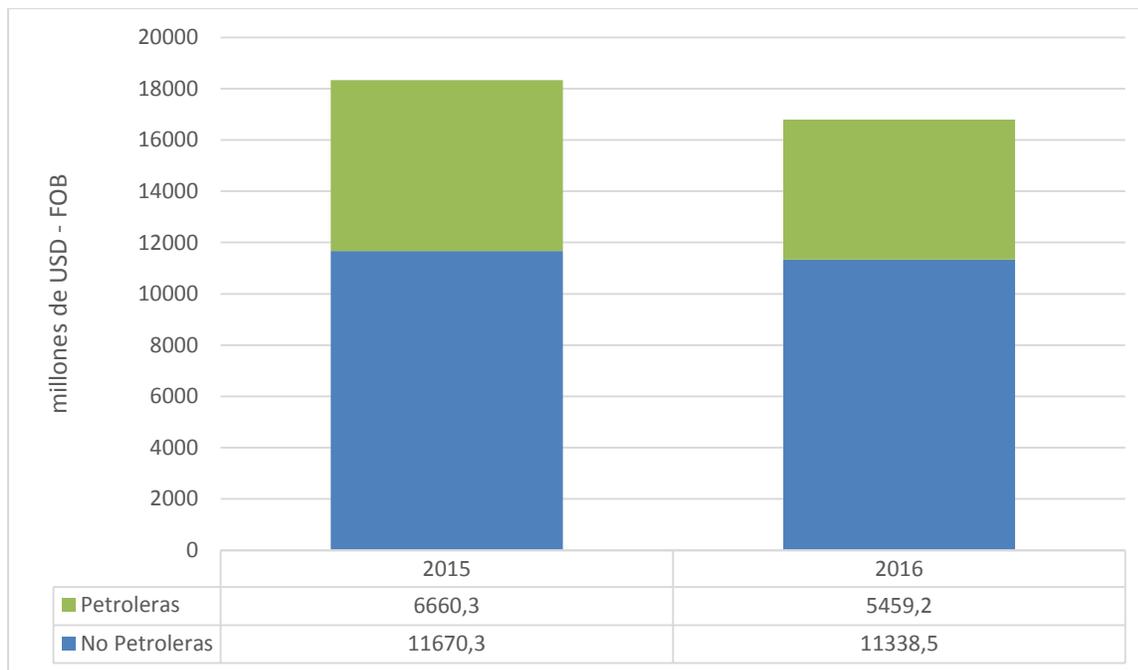


Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2017a)

Elaborado por: Autor

Barril de petróleo: “El Banco Central del Ecuador (2017a) afirma que las exportaciones petroleras, en volumen, durante el período de análisis (enero – diciembre 2016), disminuyeron en 0.3 % comparado con el resultado registrado en los doce meses de 2015, al pasar de 22,156 miles de toneladas métricas a 22,079 miles de toneladas métricas. En valor FOB, las ventas externas petroleras experimentaron una disminución de 18 % (USD – 1,201.2 millones), pasando de USD 6,660.3 millones a USD 5,459.2 millones. El valor unitario promedio del barril exportado de petróleo y sus derivados disminuyó en – 18 %; de USD 41.9 a USD 34.4” (Banco Central del Ecuador, 2017a, pág. 8).

Ilustración 9: Exportaciones petroleras y no petroleras (2015-2016)



Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2017a)

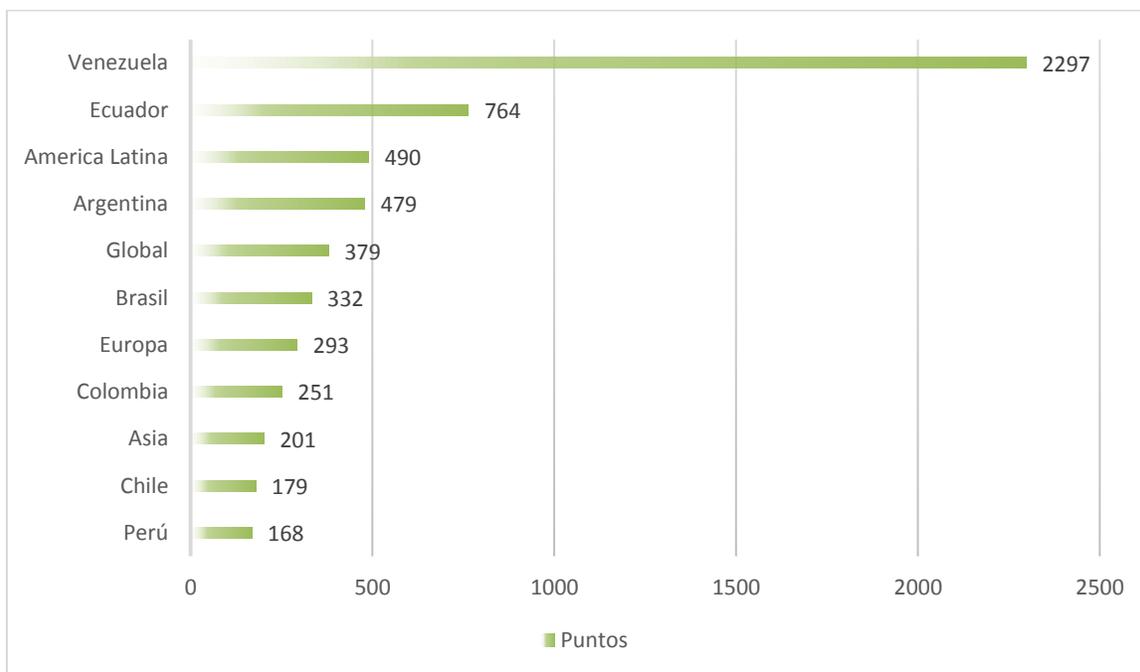
Elaborado por: Autor

Riesgo país: El país ha buscado tomar medidas para lograr bajar considerablemente el riesgo país en los últimos años con medidas como el pago a tiempo del capital de los bonos, el pago de sueldos y de bono navideños. Sin embargo, esto no ha sido posible (Orozco, 2016).

Las cifras de Riesgo País (EMBIG) muestran que Ecuador, al cierre de noviembre de 2016, tuvo un riesgo país promedio de 764 puntos. Es decir, una reducción de 5 puntos básicos en relación a octubre. De igual manera, existió una reducción de 566 puntos frente a noviembre del año pasado. Además, se ubicó por encima del promedio de América Latina que fue de 490 puntos. (...) Al 21 de diciembre de 2016, el Riesgo País de Ecuador alcanzó los 656 puntos. (Prado, Landín, & De Souza, 2016)

Tener un índice de riesgo país por encima del resto de regiones ha provocado ahuyentar a la inversión extranjera mermando el ingreso de capitales que sean invertibles en empresas ecuatorianas y que afectan a todos los sectores de exportación.

Ilustración 10: Cifras de Riesgo País (EMBIG) - 2016



Elaborado por: Autor

Fuente: (Prado, et al., 2016)

Inflación: “Ecuador registró una inflación anual de 1,12% en el 2016 frente al 3,38% del 2015, según el último reporte del Índice de Precios al Consumidor (IPC)” (Instituto Nacional de Estadística y Censos. INEC, 2017).

Esto refleja una mejora con respecto al dinamismo de los precios para el año 2016 en comparación de su año anterior.

Deuda externa: “En el 2016, la deuda consolidada cerró el año en USD 26 792 millones, es decir, 27,8% del Producto Interno Bruto (PIB), según cifras del Ministerio de Finanzas. Comparada con el 2015, presentó un incremento de USD 5 520 millones” (El Comercio, 2017).

En el 2016 Ecuador contó con diversas fuentes de financiamiento, pero cuatro fueron las principales: China, los acreedores internacionales que adquirieron bonos o papeles estatales, el Banco Central, las preventas petroleras. Los dos últimos no son considerados como deuda. China sigue siendo uno de los mayores proveedores de fondos para el Estado. Entre diciembre del 2015 y diciembre del 2016, la deuda con este acreedor pasó de USD 5 486 millones a 8 143 millones. (El Comercio, 2017)

- **SOCIAL**

Al manejar la empresa datos sociales, ayuda a que pueda comprender el comportamiento humano, tanto en poder adquisitivo, movilidad, y laboralmente. De este modo puede tomar medidas o acciones basadas en información que contribuya a la empresa. Tales como:

Desempleo: En diciembre de 2016, el desempleo presentó tasas de 6.5% y 2.5% correspondientes a las áreas urbanas y rurales respectivamente. En el área rural hubo un decremento de 0.4 puntos porcentuales respecto del mismo mes del año 2015. Y ya para diciembre de 2016, el desempleo a nivel nacional se ubicó en 5.2%. Respecto del año anterior, existe un incremento de 0.4 puntos porcentuales (Banco Central del Ecuador, 2016d).

Estos índices muchas veces llegan a ser sectoriales, es decir no representan la realidad necesariamente de una zona, por ejemplo, en un sector como el florícola, y en una zona como la

de Pujilí, la mano de obra puede llegar incluso a ser escasa por la demanda laboral de este tipo de empresas.

Empleo adecuado/pleno: En 2016, el Banco Central del Ecuador (2016d) afirma, que la tasa de empleo adecuado/pleno nacional fue de 41.2% con una disminución de 5.3 puntos porcentuales en relación a 2015. Para diciembre de 2016, el empleo adecuado tiene una tasa de 47.6% en el área urbana y 27.8% en el área rural. Ambas tasas cayeron en 6.4 y 2.4 puntos porcentuales respectivamente respecto al mismo mes del 2015 (pág. 13).

Actividades como la agricultura ocupan el tercer puesto en mayor participación de empleo adecuado nacional, destacando aun su importancia histórica dentro del país.

Salario Mínimo: En el año 2015 el sueldo básico impuesto por el Consejo Nacional de Salarios bajo el mandato del gobierno del Econ. Rafael Correa fue de \$354,00; para el año 2016 este aumento en \$12 en comparación del periodo anterior debido a estudio de empleo, productividad, costo de la canasta básica, entre otro.

Economía Popular y Solidaria: “El Art. 1 de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, aprobada en 2011, la define como una forma de organización económica en la que sus integrantes se unen para producir, intercambiar, comercializar, financiar, y consumir bienes y

servicios que les permitan satisfacer sus necesidades y generar ingresos” (Ministerio Coordinador de Desarrollo Social, s.f.).

Este impulso social que ha venido promoviendo el gobierno ecuatoriano ha ayudado e incentivado a varios poblados a crear negocios comunitarios en los cuales no existan intereses personales y sean capaces de abarcar una mayor cuota de mercado.

- **TECNOLÓGICO**

En una sociedad globalizada y en un mundo constantemente cambiante, conocer sobre nuevas tecnologías que beneficien a la producción y distribución florícola es dar un paso adelante junto a la empresa, ya que la mejora de procesos garantiza mantenerse vigentes en un mercado que crece aceleradamente y en el cual no se pueden descuidar aspectos fundamentales como el cambio tecnológico dentro de la empresa.

“La tecnología para el cultivo agrícola inicia en 1975 aparecieron las primeras invenciones, y desde entonces hasta 1990 la tecnología se mantuvo en etapa emergente. (...) Desde 1990 hasta el 2012 la tecnología ha venido situándose en etapa de crecimiento, ya que existe un desarrollo constante de invenciones por parte de una gran cantidad de competidores” (Silva Rubio & Huertas Bermúdez, 2014).

Dentro de empresas en las cuales sus productos mayoritariamente son exportables se debe estar a la vanguardia de tecnología de producción y transporte.

Producción: En la actualidad existen cinco tendencias clave relacionadas con invernaderos florícolas.

“La principal corresponde al control de condiciones ambientales, sigue la concerniente a las estructuras para invernaderos, continúa la referente a implementos para el movimiento de productos cosechados, luego se encuentra la referida a energías limpias, y por último figura la que atañe a materiales” (Silva Rubio & Huertas Bermúdez, 2014, pág. 30).

“En la tendencia infraestructura de invernadero la tecnología va inclinada al crecimiento de plantas, así como equipos para controlar la temperatura, movimiento del aire, luminosidad y control del espacio. También existen aportes de bajo costo para controlar el clima y movimiento de productos dentro del invernadero” (Silva Rubio & Huertas Bermúdez, 2014, pág. 31)

“Los desarrollos tecnológicos buscan reducir o prevenir los daños causados por condiciones climáticas e insectos” (Silva Rubio & Huertas Bermúdez, 2014, pág. 32)

“Otras invenciones se orientan hacia el máximo aprovechamiento del área de cultivo dentro del invernadero, reduciendo zonas libres o espacios entre camas a través de camas móviles de cultivo” (Silva Rubio & Huertas Bermúdez, 2014, pág. 32)

Hay desarrollos para el control climático que, al mejorar las condiciones ambientales, conllevan un aumento de rendimiento y un mejor control fitosanitario. Esta inclinación a energías renovables hace que estos procesos se han más fáciles al momento de controlar la temperatura y el movimiento de aire dentro del invernadero. (Silva Rubio & Huertas Bermúdez, 2014, pág. 34)

Transporte: Contar con unidades de refrigeración autónomas para la transportación de un producto agrícola como las flores es sumamente importante dentro de los procesos de exportación, ya que con esto se garantiza mayor durabilidad del producto y que el cliente pueda disfrutarlo en estupendas condiciones.

Los estándares de camiones con Thermo King garantizan rendimiento, eficiencia y bajos costes.

Dentro de las características de estos camiones se encuentran las siguientes:

- Rendimiento hasta 55°C.
- Funcionamiento ultra silencioso.
- El consumo de combustible más bajo.
- Menor impacto medioambiental. (Thermo King, 2017)

2.1.2 Micro entorno

Cinco fuerzas de Porter

Poder de negociación de los clientes	ALTO
---	-------------

Los clientes poseen un nivel alto para negociar las condiciones dentro de la exportación de flores hasta sus destinos requeridos, ya que ellos escogen la carguera con la cual desean trabajar y la empresa debe acogerse a la decisión de ellos. Posteriormente, deben contactarse con la carguera escogida por el cliente, para que mediante un camión con Thermo King (frigorífico)

contratado por FLORES MERIZALDE, el producto llegue hasta los cuartos fríos de la aduana para que posteriormente el cliente decida qué día llevarse las flores mediante la carguera; es decir que parte de la matriz costos es influenciada por el cliente.

Rivalidad entre las empresas	ALTO
-------------------------------------	-------------

La rivalidad entre empresas en el sector, en el país, y en la región en general, es sumamente alto debido a que es de conocimiento público las privilegiadas características naturales y geográficas que poseen principalmente la sierra ecuatoriana y algunos países aledaños. Estas características son horas luz, cuencas hidrográficas, y un suelo fértil que hace del país un escenario perfecto para cultivo de rosas y que muchísimas empresas estén posicionadas ofreciendo la que es considerada la mejor rosa del mundo. Pujilí, zona donde se asienta FLORES MERIZALDE, al ser una zona con características como las antes mencionados, es una zona ideal para encontrarse con varias empresas de este sector.

Además de todo lo antes expuesto, mercados como el colombiano, hacen que muchas veces, empresas nacionales se vean en la obligación de bajar precios para poder hacer competencia en el exterior a pesar de tener una rosa esplendida en el país, ya que en mercados como el estadounidense el comprador prefiere precios antes que la calidad de la rosa.

Amenaza de los nuevos entrantes	ALTO
--	-------------

La amenaza de nuevos entrantes al mercado florícola es constante, gracias al impulso que da el gobierno ecuatoriano para generar más productos que viajen al exterior; y el apoyo a emprendedores que quieren iniciar en el sector florícola. Todo esto sin contar con la ayuda que actualmente se le está brindando a la economía popular y solidaria, que trata de que las personas

principalmente de comunidades rurales se unan para formar empresas, entre ellas las florícolas, colocando una mayor cantidad de competidores en el mercado interno y que por ende se transforman en posibles competidores en mercados exteriores. Esto sin contar que en otros países de producción florícola también impulsan al emprendedor local para que salga con sus productos.

Poder de negociación de los proveedores	MEDIO
--	--------------

La empresa posee varios proveedores, tanto para el área productiva como para el área de exportación, encontrándose entre los primeros, injertadores de semilla para el crecimiento de nuevas flores, proveedores de pesticidas y fertilizantes, entre otros. Dentro de la cadena de exportación también existe un proveedor de servicio de transporte de la mercancía, hasta las cargueras.

Los proveedores manejan un nivel medio en la negociación, ya que, si bien la eficacia de los productos agrícolas influyen mucho en la calidad final de la flor, existen varias casas comerciales que ofrecen el mismo producto a precios variados, es decir que sí la empresa tuviese que prescindir de algún proveedor, este fácilmente puede ser cambiado sin afectar su producción o exportación al manejar precios competitivos por parte de los proveedores.

Amenaza de productos sustitutos	BAJO
--	-------------

Indiscutiblemente, uno de los detalles más representativos a nivel mundial son las flores, y especialmente las rosas, las cuales están posicionadas en un mercado global, llegando a los más diversos destinos. Siempre son la primera opción de compra o el primer pensamiento que se viene a la mente al pensar en un obsequio casual, sin embargo, hay pocos regalos que puedan sustituirlo, siendo algún tipo diferente de flor u otro presente de diferente índole.

La otra utilidad de las flores es mercados internacionales es para decorar eventos, salones y entornos en general. Haciendo de esto un producto casi insustituible debido a la belleza con la cual las flores adornan los lugares.

2.2. AMBIENTE INTERNO

2.2.1. Cadena de valor y/o fuerzas competitivas

Misión: FLORES MERIZALDE es una empresa florícola que se encarga de llevar a mercados internacionales lo mejor de la rosa ecuatoriana, cumpliendo con altos estándares de calidad y excelencia en el servicio para garantizar la satisfacción de nuestros clientes.

Visión: Posicionarnos dentro de la mente del consumidor extranjero como la floricultura líder del mercado ecuatoriano, implementando lo último en tecnología para cumplir altos estándares de producción y responsabilidad ambiental.

Matriz FODA*Ilustración 11: FODA*

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Autor

- **DEBILIDADES**

- **Falta de personal en la empresa:** El número de personas dentro de la empresa no es el ideal, ya que cuentan con un 35% menos de lo que en verdad deberían tener para que sus procesos sean óptimos.
- **Mala planificación inicial:** El número de plantas ideal para que una empresa sea productiva por hectárea debe ser de 85 000 a 90 000, y estas deben dar una rosa por mes. Los primeros invernaderos de la empresa cuentan con 70 000, y tratar de colocar el faltante provocaría que deben plantar todo nuevamente, perdiendo la producción de por lo menos los primeros 7 meses
- **Rotación constante de empleados:** Muchos de los empleados llegan por temporadas y no pertenecen directamente a la empresa, lo cual genera una falta de compromiso por parte del personal contratado y que muchas veces los *bunches de rosas*¹
- **Temor al cambio:** Muchas decisiones que aparentemente serian beneficiosas para la empresa no se realizan debido a una postura reacia por parte de la cabeza de la empresa.

- **AMENAZAS**

- **Escasa mano de obra en el sector:** Dentro de Pujilí, la mano de obra se ve escasa, principalmente para el sector productivo, debido al incremento de empresas de diversos

¹ Bunches de rosa: Un número de cosas del mismo tipo sujetas, juntas o en un grupo cercano

sectores, haciendo que sea muy competitivo el hacerse con nuevos trabajadores en la zona, ya que los beneficios que tiende a ofrecer la competencia suelen ser mejores en varios aspectos, con el fin de ganar empleados.

- **Aumento de la competencia en el sector, el país y la región:** Sin lugar a dudas este es uno de los temas que más preocupa a las empresas, y más aún al ser el sector florícola propenso al aumento de este tipo de empresas, por las características naturales y geográficas que posee la región y principalmente Ecuador, y el impulso que dan los gobiernos a la generación de mayores oportunidades para empresas en mercados internacionales.
 - **Características del agua en el sector:** A pesar de Pujilí ser una zona privilegiada en su ubicación geográfica y tener varios factores ambientales positivos para el cultivo de flores, un punto negativo es las características del agua que llega a la zona. Esta tiende a ser muy pesada y acarrea varios minerales como oro, sales, entre otros, ocasionando que el proceso del cultivo sea más complejo.
- **FORTALEZAS**
 - **Ubicación geográfica de la plantación:** La ubicación de la empresa en la sierra ecuatoriana y precisamente en la provincia de Cotopaxi, lugar de asentamiento de varios florícolas, conjuga una serie de factores ambientales y geográficos positivos, los cuales influyen de manera directa sobre el cultivo de rosas.

- **Despacho diario de cajas:** Su constante envío de cajas es un indicativo de cómo la empresa es vista en mercados extranjeros y esta la razón de que tengan pedidos constantes y se vean en la obligación de despachar flores casi todos los días del año.
- **Re-estructuración:** A pesar de distribuir un gran volumen de flores, la empresa desde sus inicios no tuvo una buena planificación, provocando que su rentabilidad no sea la máxima que en verdad podían generar. Afortunadamente, algunos puntos de deficiencia en la empresa ya han sido corregidos o se está en el proceso de corrección, aunque aún hay mucho por hacer

- **OPORTUNIDADES**

- **Impulso al exportador a través de la innovación:** El gobierno ecuatoriano en los últimos años ha impulsado a las empresas a colocar productos innovadores en el mercado exterior, mediante ferias en las cuales potenciales clientes se enteran de productos de su interés y realizan contratos que ayudarán a la economía interna del país.
- **Aumento en tratados comerciales:** Ecuador, cada vez negocia más tratados comerciales con países o en bloques económicos, que hagan del intercambio de productos comerciales un proceso más eficiente, eliminando barreras arancelarias como no arancelarias.
- **Incremento de tecnología agrícola:** El acrecentamiento de inventos que faciliten la floricultura, principalmente en producción y exportación ayuda al incremento de la productividad de la empresa y competitividad en mercados extranjeros, además de esto ayuda a reducir costes y que la empresa tenga una mejor imagen frente a los clientes.

Estrategias genéricas

- **Fortalezas – Oportunidades:** Estrategias que utilizan las FORTALEZAS para maximizar las OPORTUNIDADES.
- El buscar nuevos destinos para realizar negocios dentro de los países con los cuales Ecuador tenga tratados comerciales puede ahorrar a la empresa grandes sumas de dinero con respecto a la exportación de sus productos, en especial cuando tienden a despachar a diario sus flores, reduciendo sus costos de envío y utilizando el dinero no invertido en actividades que generen mayor beneficio a la empresa.
- Iniciar con una re-estructuración de algunos procesos que se realizan dentro de la empresa es la oportunidad perfecta para la implementación de ayudas tecnológicas, que permitan que procesos tanto de producción como de exportación sean óptimos en la reducción de tiempos y costos y que den un valor agregado al producto ofrecido por FLORES MERIZALDE.
- La ubicación privilegiada de la finca en Pujilí hace de la producción agrícola de esta empresa ideal para ser impulsada por parte del gobierno mediante sus políticas, ya que existe un grado alto de confianza en que los productos a ser obtenidos sean de calidad. FLORES MERIZALDE a pesar de esta ya estar en el mercado desde el siglo pasado, no ha realizado mayor innovación con respecto al modo de enviar su producto final, por eso crear nuevas líneas de producto con una visión nueva, puede generar mayores réditos económicos para la misma.

- **Debilidades – Oportunidades:** Estrategias para minimizar las DEBILIDADES aprovechando las OPORTUNIDADES.
 - El temor al cambio por parte del alto mando de la empresa puede ser contrarrestado mediante la obtención adecuada de información en entidades gubernamentales encargadas de dar impulso al exportador florícola ecuatoriano y mediante la constatación de empresas en las cuales procesos similares ya hayan sido implantados dando resultados positivos.
 - La falta de personal en la empresa puede ser reemplazado con la implantación de la tecnología adecuada en campos como el riego, fumigación, clasificación, entre otros., mitigando la necesidad de mayor mano de obra.
 - El incremento en tratados comerciales hace del volumen de exportaciones ecuatorianas mucho mayor, al no existir barreras que dificulten el envío de bienes, por ende, las empresas deben tratar de satisfacer la mayor cantidad posible de su producto, provocando que la capacidad productiva sea aumentada hasta el máximo. Para FLORES MERIZALDE es una oportunidad para corregir errores de planificación los cuales no fueron realizados adecuadamente en sus inicios para poder enviar un mayor número de flores a más destinos, y dejar de perder grandes sumas de dinero al año por no corregir estos errores de perjudiciales.

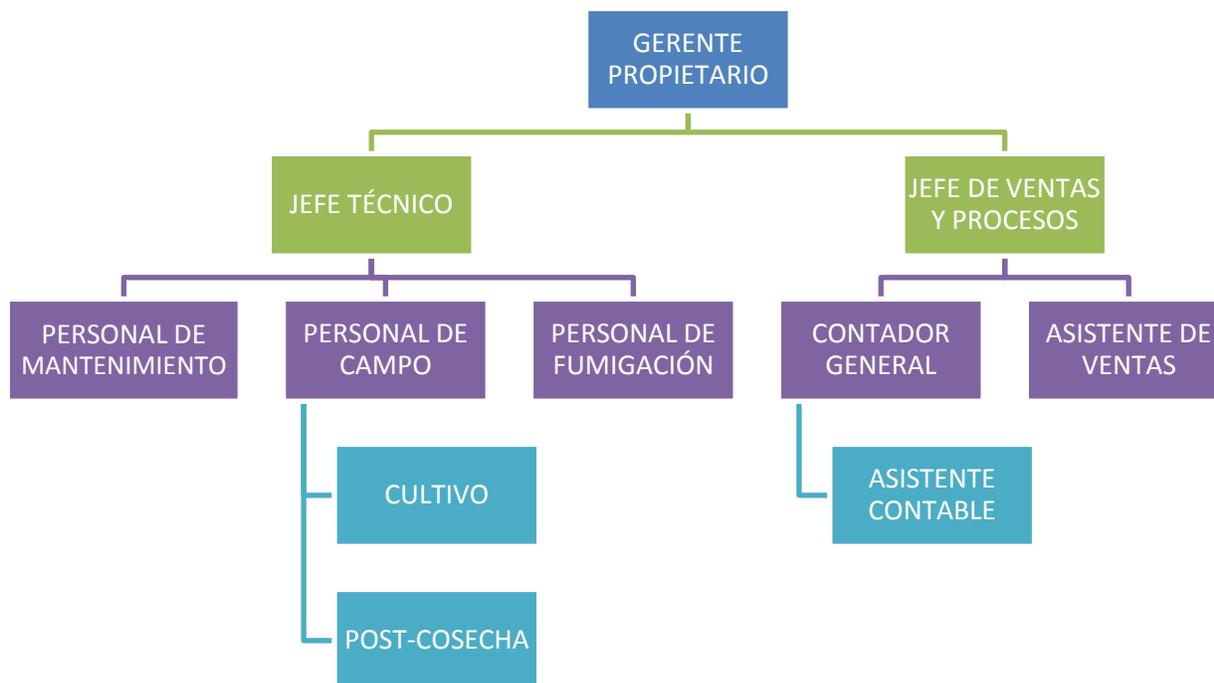
- **Fortalezas – Amenazas:** Estrategias que utilizan las FORTALEZAS para minimizar las AMENZAS.

- Dentro de la re-estructuración de la empresa para mitigar las fallas internas debe ser tomado en cuenta la implementación de nuevos procesos tecnológicos respecto al tratado de agua, lo cual permita tener un riego en la plantación eficiente como eficaz, que cumpla altos estándares de calidad y purificación.
- Se puede dar un re-estructuración dentro de la empresa con respecto a beneficios otorgados a empleados, con esto la escasa mano de obra en el sector preferirá trabajar para FLORES MERIZALDE, y la empresa combatirá un problema como es la falta de productividad e interés por parte del personal con las actividades realizadas en la empresa, lo cual actualmente genera muchos problemas al tener bunches que por descuido de los trabajadores deben ser desechados o deben ser colocados a la venta nacionalmente, perdiendo gran margen de rentabilidad internacional mes a mes.
- El despacho continuo de cajas y volumen de flores hacia el exterior es un indicativo de como se ha posicionado la empresa a largo de estos años, sin embargo, la competencia trata de ganar terreno día tras día. Implementar una estrategia de fidelización del cliente y obtención de beneficios hace que no solo los clientes actuales quieran seguir comprando a la empresa y ser fieles a la marca, sino que muchos otros potenciales compradores quieran hacerse con las flores al ver las ventajas de comprar el producto de FLORES MERIZALDE. Estos beneficios pueden ir desde descuentos a clientes frecuentes, hasta presentes gratis o mayor cantidad de bunches del mismo tipo o una flor completamente nueva con cada envío, entre otras.

- **Debilidades – Amenazas:** Estrategias para minimizar las DEBILIDADES evitando las AMENAZAS
 - Mantener una mente abierta al ofrecer mayores beneficios de los que la ley exige al empleado no es dinero mal gastado, de hecho, mantener al personal contento, satisfecho y capacitado es de las mejores acciones que se pueden realizar dentro de una empresa, ya que con esto garantizamos fidelidad, productividad y la constante rotación del recurso humano y mucho más en una zona en la cual se ha visto merma con el aumento de empresas.
 - La implementación de estrategias mediante un estudio de toda la planta y los procesos, provocara que la mala planificación inicial se minorice y que deficiencias en aspectos vitales como el agua para el riego de la plantación sean corregidos con el afán de brindar un mejor producto al cliente y su satisfacción sea alta.
 - Brindar oportunidades de crecimiento dentro de la empresa a empleados que quieran aportar ideas las cuales ayuden a no perder competitividad en mercados extranjeros, ayuda a no sufrir constantes cambios dentro del personal y a que las ideas del personal sean capitalizadas como la oportunidad de mantenerse vigentes y con mayor presencia en los diversos destinos de sus flores.

Organigrama

Ilustración 12: Organigrama de FLORES MERIZALDE



Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Autor

Tabla 10: Funciones de Departamentos

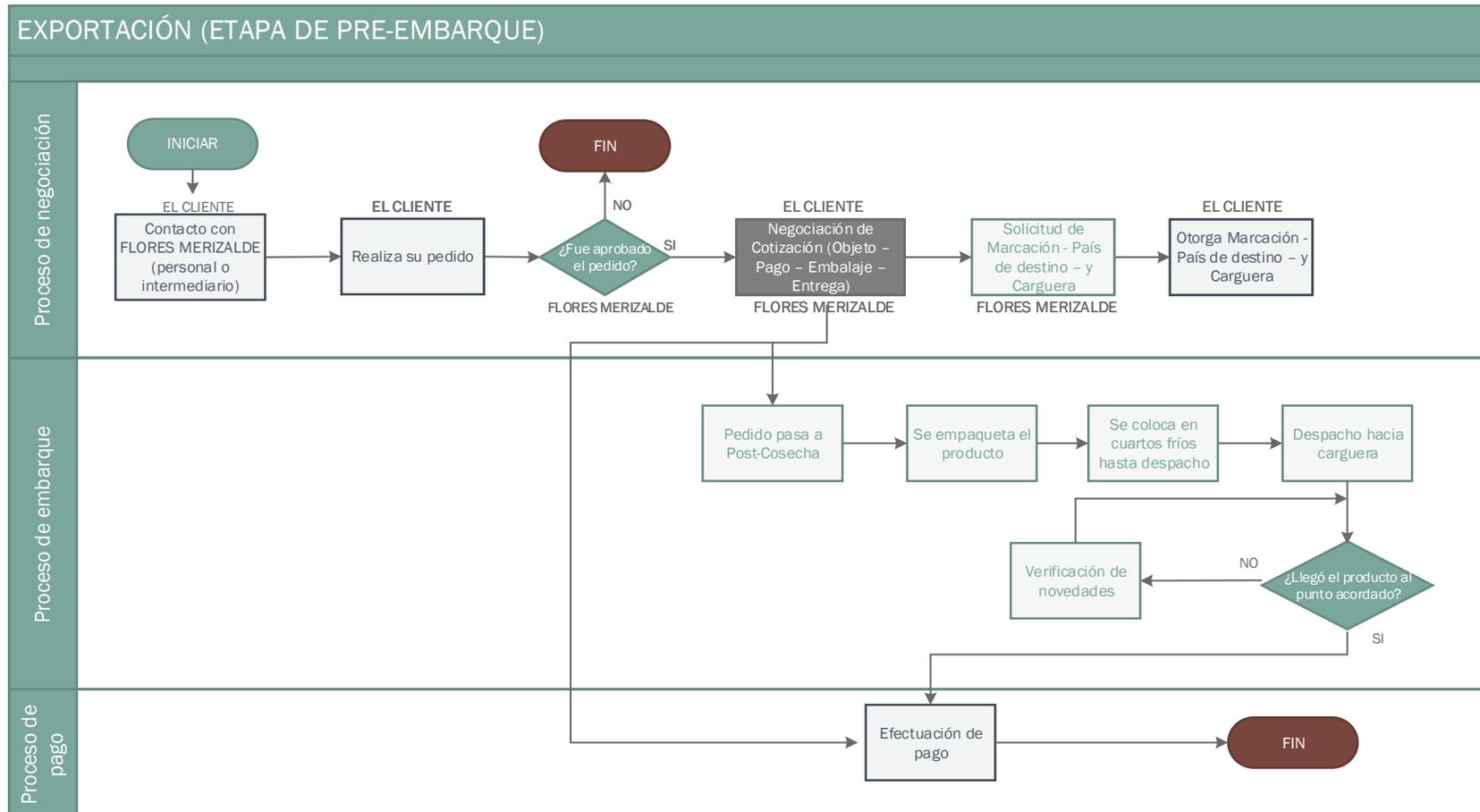
Funciones	
Gerente Propietario	Encargado de la coordinación general de la empresa.
Jefe Técnico	Encargado de planificar y controlar el mantenimiento, plantación y fumigación en la empresa.
Jefe de Ventas y Procesos	Encargado de la toma de decisiones y control de ventas.
Personal de Mantenimiento	Ejecuta mantenimiento de maquinaria e implementos bajo las órdenes del Jefe Técnico.
Personal de Fumigación	Realización de fumigación diaria en las hectáreas bajo el mando del Jefe Técnico.
Personal de Campo – Cultivo	Encargados de llevar el cultivo de rosas y sus procesos.
Personal de Campo – Postcosecha	Encargados de clasificar y empaquetar las flores
Contador General	Ejecutar cobranzas y adquisiciones.
Asistente de Ventas	Realizar coordinación, facturación, despacho y atención al cliente
Asistente Contable	Soporte y ayuda de procesos contables

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Autor

Diagrama de flujos

Ilustración 13: Diagrama de flujo



Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Autor

3. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

3.1. ELABORACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.

Los instrumentos utilizados fueron observación, entrevistas y análisis documental.

Observación

Esta observación será sobre las fases con la cual cuenta el proceso de exportación dentro de la empresa FLORES MERIZALDE.

Entrevista

La siguiente entrevista fue aplicada a dos personas de la empresa, las cuales darán a conocer datos necesarios para la investigación, al trabajar directamente con las variables a ser analizadas.

Estas personas son:

- Asistente de ventas
- Jefe de Ventas y procesos
- Experto en comercio internacional

Modelo de la entrevista

Cuestionario #1

1. ¿Cómo conocen los clientes la empresa para realizar la compra de sus flores?
2. ¿Quién establece los términos y condiciones?

3. ¿El incoterm es determinado por la empresa o por el cliente?
4. ¿Cuál es el incoterm que más maneja la empresa? ¿Es este el único?
5. ¿Es este el único incoterm que maneja la empresa?
6. ¿Han tenido algún tipo de inconveniente con este incoterm?
7. ¿Han tenido algún tipo de problema con algún cliente respecto al proceso de exportación?
8. ¿Cómo sellan sus contratos, presencialmente o de manera virtual
9. ¿Qué tipo de pago utilizan sus clientes con la empresa? Me podría hablar sobre el tiempo que toman los mismos
10. ¿Cuánto suele demorar el pago del cliente?
11. ¿Cuál es el costo de realizar los trámites para el cobro?
12. ¿Ha perdido la empresa dinero por el pago incompleto de clientes insatisfechos? De ser así, ¿en qué sentido han estado insatisfechos?
13. ¿Cuáles son sus principales destinos de exportación, desde el más mayor al menor?
14. ¿Cuál o cuáles de los principales destinos son los que más valoran económicamente la rosa?
15. En detalle, ¿Cuáles son los pasos del proceso de exportación?
16. ¿Cuánto demora el proceso de exportación de cada uno de los principales destinos?
17. ¿Cuál es el costo del proceso de exportación? ¿Este costo es el mismo siempre a puede variar?, de ser así ¿de qué depende?
18. ¿Cuáles son los costos del empaquetado para el envío de los bunches de flores?
19. ¿Cree que el giro de negocio ha mejorado en comparación de años anteriores? ¿En qué se puede ver reflejada su respuesta?

Cuestionario #2

1. ¿A que acusa usted que dentro de una empresa se manejen mal los términos de los incoterms?, en este caso que la empresa confunda FOB, cuando en realidad realizan FCA.
2. ¿Cómo considera usted la falta de manejo correcto de los términos por parte de la empresa al momento de la exportación?, es decir llega a responsabilizarse de la carga cuando esta ya es responsabilidad del comprador.
3. ¿Qué opinión le genera que esta empresa que ha usado tradicionalmente FCA, cambie a un incoterm en el cual la empresa corra con los gastos al menos del transporte principal?
4. ¿Cómo ve el requisito de una carta de crédito como opción de pago?

Análisis Documental

Los documentos primarios analizados serán documentación sobre los despachos y costos que realiza la empresa para la exportación de sus productos. Además de catálogo de productos y balances contables.

3.2. RECOLECCIÓN DE DATOS

Tabla 11: Respuestas de los entrevistados – Cuestionario #1

#	PREGUNTAS	Asistente de ventas	Jefe de Ventas y procesos
1	¿Cómo conocen los clientes la empresa para realizar la compra de sus flores?	Los clientes conocen a la empresa a través de comercializadoras. Estas comercializadoras compran el producto y se encargan de la entrega al cliente final. Muchas veces el cliente final logra ubicar a la finca directamente y realizan negocios directamente.	El cliente llega a conocernos a través de comercializadoras, o muchas veces el cliente negocia directamente con estas comercializadoras, por lo que es usual que el cliente no llegue a conocernos. También se ponen en contacto a través de nuestra web
2	¿Quién establece los términos y condiciones?	Generalmente el cliente, ya que el propone el tipo de crédito a usar, así como la carguera a ser empleada para la exportación.	Diría que es un 50-50
3	¿El incoterm es determinado por la empresa o por el cliente?	Por nosotros.	Por nosotros
4	¿Cuál es el incoterm que más maneja la empresa? ¿Es este el único?	FOB.	FOB
5	¿Es este el único incoterm que maneja la empresa?	Sí, este es el único.	Sí, siempre mantenemos el mismo
6	¿Han tenido algún tipo de inconveniente con este incoterm?	Sí, cuando la flor llega en mal estado por algún tipo de desajuste como maltrato por parte de la carguera, flor vieja o deshidratación, aunque estas dos últimas son más problemas de producción por falta de compromiso de los empleados.	Con el incoterm no, más bien con el cliente ya que cuando se lleva la flor a su destino luego acusa que tiene algún daño. Pero esto rarísima vez ocurre.
7	¿Han tenido algún tipo de problema con algún cliente respecto al proceso de exportación?	Desde que el cargamento sale de la empresa hacia la carguera, no, ya que siempre se realiza una buena programación y un buen cronograma. En ocasiones en las cuales la flor llega dañada, el cliente no paga completo y hace responsable a la empresa a pesar de pueda ser posible que el cliente sea responsable al no cuidar el producto el tramo de la exportación que le corresponde y no necesariamente un proceso de producción. El cliente nunca pierde y esto daña el buen nombre de la empresa.	Sí, cuando ha ocurrido esto la flor suele llegar con desperfecto, y esto puede ser culpa nuestra por un mal cultivo o una falla en producción o post-cosecha o del cliente por cumplir de forma errónea los procesos de refrigeración por ejemplo ya hacia su país. Pero como le digo esto ocurre rara vez. Tratamos de que todo salga bien para que cumplan con el pago, caso contrario si ocurre esto se reduce.

8	¿Cómo sellan sus contratos, presencialmente o de manera virtual	De manera presencial es muy rara, casi imposible. Todo se hace de manera online, vía Skype, vía mail. Esto eventualmente es perjudicial, debido a que no tenemos garantías.	Presencialmente es difícil. Ahora todo se hace vía web
9	¿Qué tipo de pago utilizan sus clientes con la empresa? Me podría hablar sobre el tiempo que toman los mismos	Se utilizan dos tipos, transferencias bancarias con crédito a convenir con la empresa, cheques de bancos internacionales que usualmente es de 90 días.	Suelen hacer transferencias directas y pagos con cheques. Y con respecto a los plazos lo máximo que se da es 90 días.
10	¿Cuánto suele demorar el pago del cliente?	Depende, por ejemplo, los cheques internacionales se hacen efectivo en aproximadamente 15 días o más y cuando el cliente hace una transferencia directa puede ser un día o dos.	Los cheques internacionales se hacen efectivos e 15 días. Las transferencias pueden tomar 2 días
11	¿Cuál es el costo de realizar los trámites para el cobro?	La comisión bancaria que paga la empresa oscila entre \$58 o \$68.	En transferencia directas el banco te suele retener un 2% del monto
12	¿Ha perdido la empresa dinero por el pago incompleto de clientes insatisfechos? De ser así, ¿en qué sentido han estado insatisfechos?	Si ha pasado, usualmente se da en temporada alta cuando se despacha sin ningún tipo de anticipo de un 50% por lo menos. Porque usted envía la flor y esta sale en perfectas condiciones, pero como es temporada hay clientes que buscan de alguna manera sacar tajada. Cuando el cliente es conocido o serio normalmente paga por anticipado una parte del monto. Algunas veces incluso la comercializadora llega a desentenderse del pago acusando que el cliente recibió la flor en mal estado o que no han recibido el pago por parte del cliente final tratando de estafar a la empresa.	Si, algunas veces ha ocurrido. Con clientes poco serios que quieren sacar provecho por un supuesto desperfecto de flor. Y quieren pagar el porcentaje que ellos quieren como un 50%, acusando que gastaron en el flete.
13	¿Cuáles son sus principales destinos de exportación, desde el más mayor al menor?	* EEUU * Chile * Europa	* EEUU * España * Chile * Medio Oriente
14	¿Cuál o cuáles de los principales destinos son los que más valoran económicamente la rosa?	Rusia y Europa	Usualmente Rusia, pero lo que pasa es que en los dos años anteriores hubo un declive del mercado allá entonces normalmente en países europeos serían donde más la valoran.
15	En detalle, ¿Cuáles son los pasos del proceso de exportación?	* Venta * Marcación	* Solicitud del cliente * Pedimos la marcación, país y carguera

		<ul style="list-style-type: none"> * Destino de país * Carguera * Coordinación * Envío 	<ul style="list-style-type: none"> * Coordinamos * Despechamos
16	¿Cuánto demora el proceso de exportación de cada uno de los principales destinos?	Debido a que usamos FOB, nuestro despacho hasta la carguera exagerando toma un tiempo de 8 horas en un escenario en el cual no haya aun flor disponible para despacho. A partir de ahí el cliente ve cuando liberar la carga. Los vuelos a Rusia salen los días lunes, martes y jueves; para Chile salen los días jueves y a EEUU a diario.	<p>Depende mucho, de la finca a la carguera puede ir desde 4 a 8, incluyendo la orden a post-cosecha. A partir de ahí ya depende de cuando el cliente la recoja y se la lleva.</p> <ul style="list-style-type: none"> * EEUU: 6h (FOB) + 4 (t. aeropto.) +7 (viaje) = 17h en adel. * España: 6h (FOB) + 4 (t. aeropto.) +11 (viaje) = 21h en adel. * Chile: 6h (FOB) + 4 (t. aeropto.) +4 (viaje) = 14h en adel. * Medio Oriente: 6h (FOB) + 4 (t. aeropto.) +18 (viaje) = 28h en adel.
17	¿Cuál es el costo del proceso de exportación? ¿Este costo es el mismo siempre a puede variar?, de ser así ¿de qué depende?	Se paga por tabaco (caja) \$1,80 a un chofer externo que se encarga de llevar con un camión con Thermo King a la carguera.	Se contrata un chofer particular al cual se le paga \$1.80 por caja que lleva a la aduana.
18	¿Cuáles son los costos del empaquetado para el envío de los bunches de flores?	No conozco bien los precios, pero estos para el separado, lamina y capuchón no pasan de \$0,10 cada uno, y la caja tiene un valor de \$3,80	<p>Separador: \$0,04 c/u Lamina: \$0,08 c/u Capuchón: \$0,10 c/u Caja: \$3,80 c/u; esta incluye tapa y fondo</p>
19	¿Cuáles son sus fechas de temporada alta y temporada baja	Temporada alta se produce del 4 de enero al 20 de marzo y la baja ronda por los meses de julio a agosto lo más bajo	Se producen desde enero finales de marzo por San Valentín y Día de la Madre. La baja son en los meses de junio, julio y agosto
20	¿Cree que el giro de negocio ha mejorado en comparación de años anteriores? ¿En qué se puede ver reflejada su respuesta?	Para mi punto de vista mejor ha desmejorado debido a la competencia interna y externa; mientras nosotros tratamos de mantener el precio, el resto baja y ahí es cuando se rompe el mercado.	Yo pensaría que se ha mantenido o decrecido ligeramente por la competencia que tenemos dentro del país y la externa de países como Colombia, que vende una flor más barata

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autor

Tabla 12: Respuestas del entrevistado – Cuestionario #2

#	PREGUNTAS	Experto en Comercio Internacional
1	<p>¿A que acusa usted que dentro de una empresa se manejen mal los términos de los incoterms?, en este caso que la empresa confunda FOB, cuando en realidad realizan FCA.</p>	<p>En este caso puede ser un fallo del sistema ECUAPASS, el cual no reconoce el incoterm FCA, por cuanto la mayoría de procesos se hacen vía puertos marítimos, y por lo tanto tienen la dificultad que, aunque sea FCA se coloca FOB y por eso existe esa controversia, pero es netamente porque así está estipulado en el sistema ECUAPASS.</p>
2	<p>¿Cómo considera usted la falta de manejo correcto de los términos por parte de la empresa al momento de la exportación?, es decir llega a responsabilizarse de la carga cuando esta ya es responsabilidad del comprador.</p>	<p>Es debido a que existe una debilidad en la negociación, es decir que el poder de negociación del cliente es alto y por tanto es el cliente el que, aunque tenga pactado un término, no lo cumple. ¿Por qué?, porque el comprador puede pensar que si la empresa no le vende las rosas a la final existen muchísimos más proveedores en el mercado en el mercado nacional o de otros países como Colombia, México o Costa Rica por citar algunos ejemplos.</p>
3	<p>¿Qué opinión le genera que esta empresa que ha usado tradicionalmente FCA, cambie a un incoterm en el cual la empresa corra con los gastos al menos del transporte principal?</p>	<p>Se podría generar, aunque generalmente Ecuador exporta FOB o FCA porque no somos fuertes en logística comercial, es decir no tenemos grandes líneas navieras, ni grandes empresas de carga aérea, no somos fuertes. Por esta razón mayormente se vende FOB, porque no podemos garantizar esa cadena logística a un precio más cómodo o razonable.</p> <p>Dependiendo del país se podría revisar si es viable, el problema surge debido a que no tenemos una aerolínea bandera como lo tiene Colombia, la nuestra sería TAME, pero en vista de sus problemas en los últimos años perdemos mucho. Si comparamos con Colombia que tiene fletes especiales y mucho más competitivos, pelear en ese sentido sería difícil y eso sin tomar en cuenta que aquí tampoco se tiene grandes aseguradoras, las pólizas para el país son más costosas.</p>
4	<p>¿Cómo ve el requisito de una carta de crédito como opción de pago?</p>	<p>Es una buena opción al igual que implementar sistemas de pagos anticipados, sin embargo, la presencia de varios proveedores hace que negociar los términos de pago también sea muy difícil. Asegurar el pago volviéndose muy inflexibles es perjudicial. Quizás lo más razonable sea profundizar relaciones con ese cliente, dar un valor agregado adicional para fidelizar al cliente con formas de diferenciación.</p>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autor

3.3. PROCESAMIENTO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

ESCENARIO EMPRESARIAL

El sentir general por el personal de la empresa es que el incremento de la competencia local e internacional hace que mantenerse exportando flores sea cada vez más difícil por la competitividad de los precios colocados en el mercado, y muchas veces para seguir vigentes y su flor no quede resagada deban competir con los precios ofrecidos por otras fincas.

PROCESO DE NEGOCIACIÓN

Clientes: La manera por la cual los clientes llegan a hacer negocios con FLORES MERIZALDE no necesariamente es de manera directa, muchos de estos por medio de comercializadores en sus países de orígenes llegan a solicitar a ellos determinado tipo de flor; la comercializadora se encarga de contactarse con la empresa y realizar el pedido con el requerimiento del cliente, es por eso que ciertamente no se conoce el número de clientes totales, aunque afirman que de los que se tienen conocimiento este número rondaría entre quince clientes.

Una vez que se ponen en contacto con la empresa los acuerdos son sellados de manera electrónica. Muy rara vez un cliente llega a acercarse a la finca directamente y este proceso puede generar una demora considerable de tiempo.

Términos y condiciones: El cliente se encarga de brindar a la empresa la marcación, que es la identificación de la empresa, el país de destino y la carguera en la que el producto debe ser

entregado; Además de todo esto el cliente escoge que método de pago quiere usar para cancelar su pedido.

La empresa debido a que ya tiene establecido un incoterm predeterminado para todas sus transacciones comerciales, se limita a indicar que se realizará mediante FOB (Free on Board). Cabe aclarar que dentro de la empresa se maneja un mal concepto del incoterm FOB, ya que este no es aplicable para su actividad comercial, debido a que su mercadería viaja de manera aérea encajando dentro del incoterm FCA (Free Carrier).

PROCESO DE EMBARQUE

Principales destinos: El balance de cada año indica que los principales destinos tienden a cambiar, por ejemplo, Rusia es mundialmente el país que más valora la rosa por sus características y gusta de las mejores que existan, sin embargo, crisis internas dentro del país han mermado su capacidad de importación, haciendo que, de ser el principal destino de exportación de la empresa, quede rezagado por completo.

Para los años 2015 y 2016, Estados Unidos fue el destino al que se fue una mayor cantidad de cajas; en segundo lugar, se encuentra España, un mercado en el cual también gustan de las flores más hermosas; en tercer lugar, se encuentra el mercado chileno y por último entre los principales, los países de medio oriente, principalmente Qatar.

Proceso de Exportación

Tiempos: Los tiempos en general pueden ser variados, el despacho desde la empresa hacia la carguera, sin incluir procesos previos puede tomar una media de 6 horas, a partir de ahí los tiempos corren a cargo del cliente y de cuando desee llevarse la mercancía o la disponibilidad de vuelos. Normalmente el cliente desea llevarse lo más pronto posible, y los tiempos mínimos se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 13: Tiempos de envío hacia destinos

#	DESTINO	DESPACHO A CARGUERA (FCA)	TIEMPO AEROPORTO.	VIAJE	TOTAL
1	EEUU	6 horas	4 horas	7 horas	17 horas en adel.
2	España	6 horas	4 horas	11 horas	21 horas en adel.
3	Chile	6 horas	4 horas	4 horas	14 horas en adel.
4	Medio Oriente	6 horas	4 horas	18 horas	28 horas en adel.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autor

Costos: Los costos que maneja FLORES MERIZALDE dentro del proceso de exportación pasan por el transporte y empaquetado, como se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 14: Costos del proceso de exportación

#	Detalle	Valor
1	Transporte hacia la carguera	\$1,80 por caja
2	Separador	\$0,04 cada uno
3	Lamina	\$0,08 cada uno
4	Capuchón	\$0,10 cada uno
5	Caja	\$3,80 cada caja (incluye tapa y fondo)

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autor

PROCESO DE PAGO

Tipos y tiempos de pago: Los clientes básicamente realizan el pago de haberes por transferencias bancarias y cheques internacionales

Dentro del financiamiento de la empresa existen pagos de contado y a plazos, dentro del plazo que otorga, la empresa ofrece un máximo de 90 días para efectuar la cancelación total.

Costos del cobro: La empresa no tiene muy claro el panorama sobre este asunto, sin embargo, estiman que la comisión bancaria oscila entre \$58 a \$68 y cuando se tratan de transferencias directas el banco retiene un 2% del total,

INCONVENIENTES

Clientes e Incoterm: En FLORES MERIZALDE manifiestan que directamente no existen ningún problema con el incoterm, ya que la mayoría de problemas que han existido se acusan a una falla en la producción de la flor. Más allá de esto, han existido problemas aislados en las cuales ciertos clientes inescrupulosos han tratado de sacar ventaja al manifestar que la flor está en malas condiciones cuando esto no es así o sucedió por descuido del comprador y la deficiente forma de garantizar el pago por parte de la empresa, hace pensar que si existe problemas. Lo cual nos hace pensar que no existe un conocimiento suficiente en la empresa de las obligaciones tanto de vendedor, como comprador y también del verdadero incoterm que manejan, siendo este FOB cuando en verdad es FCA.

Pagos: La falta de exigencias para garantizar el pago de los clientes ha ocasionado que existe una importante suma de dinero por cobrar, llegando a ser de cuatro ceros.

TIPOS DE ROSAS

FLORES MERIZALDE ofrece a sus clientes 15 tipos de flores, las cuales son:

- 3D
- Brighton
- Deep Purple
- Explorer
- Freedom
- Hermosa
- Mother of Pearl
- Mondial
- Nina
- Paloma
- Pink Floyd
- Señorita
- Tiffany
- Topaz
- Vendela

Volumen de envíos estacional

Mediante la muestra se determinó que durante 60 días de despacho a lo largo de dos años se observa el comportamiento que ha tenido la empresa FLORES MERIZALDE, con el envío de rosas al exterior.

A continuación, se detalla en la siguiente tabla la muestra.

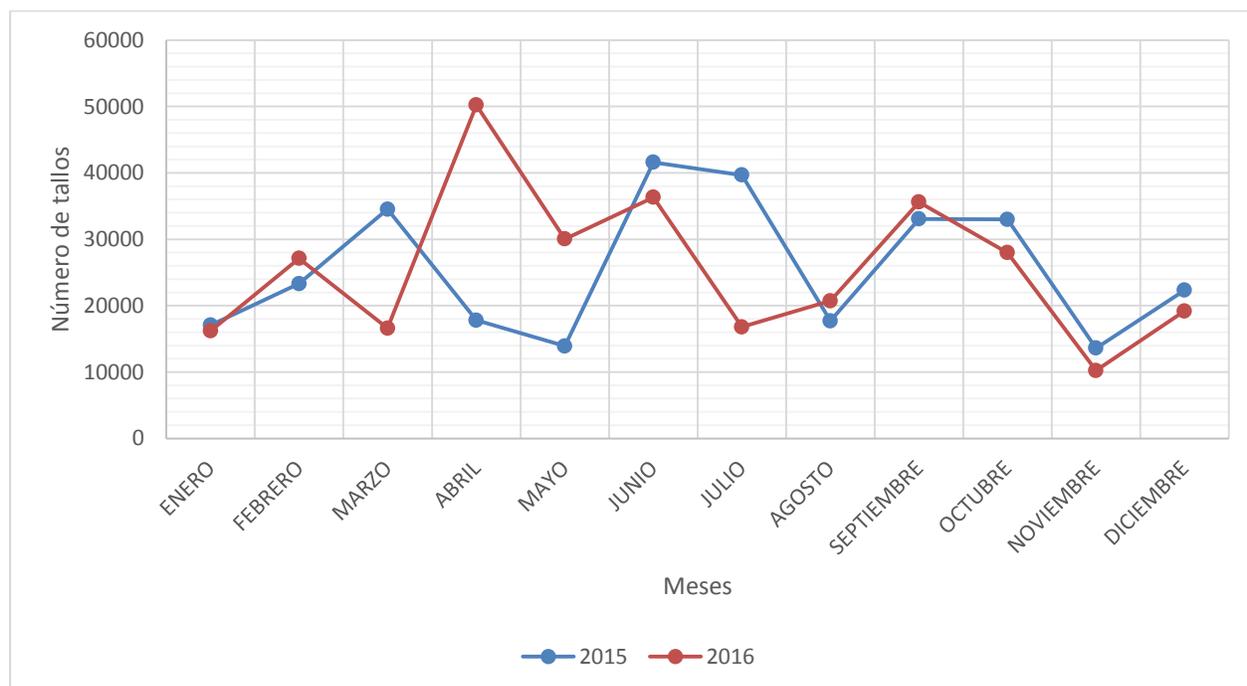
Tabla 15: Volumen de exportación por mes (2015 – 2016)

AÑO	MES	# TALLOS	AÑO	MES	# TALLOS
2015	ENERO	17050	2016	ENERO	16200
	FEBRERO	23300		FEBRERO	27125
	MARZO	34525		MARZO	16600
	ABRIL	17800		ABRIL	50225
	MAYO	13925		MAYO	30050
	JUNIO	41600		JUNIO	36325
	JULIO	39675		JULIO	16800
	AGOSTO	17700		AGOSTO	20725
	SEPTIEMBRE	33075		SEPTIEMBRE	35601
	OCTUBRE	33000		OCTUBRE	27988
	NOVIEMBRE	13600		NOVIEMBRE	10225
	DICIEMBRE	22325		DICIEMBRE	19200

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autor

Ilustración 14: Volumen de exportación por mes (2015 – 2016)



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autor

A pesar de que las personas que manejan la empresa identifican temporadas altas y bajas, sus archivos demuestran bastante fluctuación a lo largo de los meses, repitiéndose este patrón en cada mes, a excepción de abril y mayo, donde la diferencia entre 2015 y 2016 es abismal. Este posible problema se pueda aquejar a la informalidad de registros con los cuales llevan las ventas realizadas en el año, registros en los cuales identificar lo realmente sucedido puede tornarse algo difícil, o existir información pasada en días equivocados o simplemente omitida.

CAPITULO III

VALIDACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

1. RESUMEN DE OBSERVACIÓN:

Panorama general

El sector florícola tiene un peso importante entre los productos no petroleros en la balanza comercial, aportando con un 7,1% al total de estos e incrementando el PIB ecuatoriano. Por estos motivos es que el gobierno nacional en pleno conocimiento de las afortunadas características y condiciones geográficas del país ha decidido impulsar las exportaciones y ayudar a que la rosa ecuatoriana sea conocida en mercados internacionales, firmando tratados comerciales que faciliten el envío de flores y realizando ferias en las cuales el productor nacional exponga la belleza del producto.

En beneficio de lo antes mencionado, la legislación ha ido cambiando de igual manera en pro del productor y su exportación, modificando leyes, artículos y códigos. Además de la creación de entidades en las cuales los exportadores se sientan amparados y protegidos. Si es cierto que el panorama local ha mejorado, aún queda mucho por hacer en comparación de otros países de la región los cuales tienen mayores ventajas tanto productivas como logísticas.

Factores como el riesgo país, que alejan a la inversión extranjera; las barreras no arancelarias de los países destino y la férrea competencia con países como Colombia, hacen que sea cada vez más difícil competir en el exterior y que deficiencias que se puedan encontrar en la cadena de exportación, no solo sea un mal que aqueje a una empresa, sino a varias del sector.

La empresa FLORES MERIZALDE, se encuentra asentada en el cantón Pujilí en la provincia de Cotopaxi. La empresa en sus inicios no tuvo una buena planificación en su cultivo, producción y exportación; y los procesos fueron desarrollándose de manera empírica y modificándose a lo largo de los años. Tanto es así que existe un desperdicio muy grande de sus recursos al tener una mala distribución de plantas dentro de sus hectáreas y mala ejecución en sus procesos de post cosecha, perdiéndose de obtener su máxima rentabilidad posible. A pesar de esto, los avances tecnológicos en producción y exportación cada día aumentan y esto llevado con una buena planificación de re-estructuración provocarían que lo que se veía difícil, sea más fácil, y que las hectáreas de rosas no se vean sacrificadas por 6 a 7 meses para que la empresa pueda generar su máxima capacidad. Aun así, los altos mandos en la florícola, en pleno conocimiento de que hay medidas que se puede realizar para mejorar la situación de la empresa tienen miedo a un cambio que modifique estos procesos.

Dentro de la zona la mano de obra es escasa, y provoca que las fincas ‘peleen’ por el poco recurso humano que existe, provocando que deban mejorar los beneficios al empleado para así retenerlos. A parte de todo esto, el negocio de las rosas es estacionario, y no todos los meses se despacha en la misma magnitud, teniendo que contratar personal por temporada el cual muchas

veces no trabaja de la mejor manera al no estar comprometidos con la empresa y provocando muchos daños al producto a ser exportado.

Ahora bien, todos estos antecedentes mencionados con anterioridad afectan al volumen de rosas a ser exportadas, y por ende al proceso de exportación directamente, ya que un mayor nivel de cosecha y envío de rosas puede abaratar costos de logística.

Proceso de exportación

El proceso de exportación de cualquier empresa ecuatoriana cuenta con dos etapas las cuales son el Pre-embarque y el Post-embarque, de las cuales la primera etapa tiene un impacto directo sobre la rentabilidad de la empresa.

La etapa de Pre-embarque de FLORES MERIZALDE es visto desde tres puntos clave, los cuales son la negociación, el embarque y el pago.

- **Etapas de negociación**

El modo que tiene la empresa para negociar es bajo; el cliente tiene un gran poder al momento de acordar términos y condiciones, al punto de que tiene el dominio sobre los cuatro puntos en el proceso de negociación, que quedan plasmados en la cotización:

- Objeto: El cliente decide el tipo de rosa, el tamaño del botón y del tallo.
- Forma de pago: El cliente decide como desea pagar el producto adquirido.

- Producto y embalaje: El cliente decide que cuantas rosas desea por bunche, cuantos bunches por caja y el tamaño de la caja
- Entrega de la mercancía: El cliente escoge la carguera con la cual desea importar las flores.

En el último punto, la empresa llega a decidir como máximo el incoterm, el cual siempre es el mismo. Este para las personas que trabajan en la empresa es FOB, sin embargo, lo correcto sería FCA, ya que el incoterm FOB es solo marítimo, y las flores son despachadas en transporte aéreo. Este problema posiblemente pueda ser justificado por un inconveniente propio del sistema ECUAPASS, en el cual el sistema identifica la actividad como FOB, a pesar de ser FCA.

Que el cliente tenga un poder alto de decisión en casi la totalidad de la negociación, no necesariamente es del todo malo, el error comienza cuando la empresa no se asegura que lo pactado sea cumplido por el cliente con respecto a la efectución total del pago y en el entendimiento de hasta dónde llega su responsabilidad con el incoterm.

El exceso de competencia local e internacional muchas veces logra que la empresa por no quedarse con la producción, tenga que ceder en gran medida para captar clientes. Estos puntos bajos en la negociación han ocasionado que la empresa tenga varios problemas financieros.

- **Etapas de embarque**

Esta etapa del proceso de exportación es sencilla, ya que no consta de mayores complicaciones en materia de costos del empaquetado, tiempos, y costos del transporte.

La empresa procura enviar con la flor un empaque de excelente calidad y vistoso para el cliente. El precio que ofrece el proveedor es muy cómodo.

Los tiempos que maneja la empresa en el despacho de sus productos son muy óptimos, dependiendo principalmente del momento en que el cliente desee llevarse las flores a su destino. La empresa cumple con dejar en las cargueras lo más pronto posible, siendo un tiempo máximo de 6 horas hasta Tababela; generalmente el despacho de cajas se da a diario, enviando un 76% del total de días del año en 2016.

FLORES MERIZALDE, a pesar de contar con camiones equipados propios prefiere contratar un flete a parte, el cual paga \$1,80 USD por caja despachada. Con esto se ahorra, el salario de choferes, mantenimiento del vehículo, mantenimiento de Thermo King, combustible, llantas y peajes. Es entendible esta acción ya que, en un negocio que funciona por temporadas no puede ser rentable todo el gasto que involucra estos vehículos cuando la flor no tiene tanta salida. Sin embargo, mantener camiones parqueados sin tener ninguna actividad es una pérdida importante de capital invertido, el cual debe ser pensado y planificado de mejor manera.

- **Etapas de pago**

La empresa ofrece mucha flexibilidad en los pagos otorgando créditos de hasta 90 días. Muchos errores fueron cometidos al otorgar crédito a clientes nuevos sin tener ningún tipo de garantía que el pago iba a ser efectuado, creando cuentas por cobrar de más de \$50.000,00 USD, estos llegaban a pagar tan solo una parte del valor total acordado aquejando problemas con la rosa, siendo en varias ocasiones falla del cliente al no tener un buen cuidado de la flor.

Sin lugar a dudas podemos decir que las fases que involucran al proceso de exportación tienen una injerencia y afectación directa sobre la rentabilidad que genere la empresa periodo a periodo

2. INDUCCIÓN

El dominio y pleno conocimiento de las etapas que involucran un proceso de exportación por parte de una empresa, debe ser claro y cumplir una serie de lineamientos que garanticen la satisfacción tanto de la compañía como del cliente. De este modo se evita futuros inconvenientes.

Por medio de la negociación, FLORES MERIZALDE tiene la oportunidad de iniciar el proceso de exportación con pie derecho y dejando por sentado los puntos claves a ser efectuados tanto por la empresa como por el interesado. Si bien poner un exceso de condiciones en un mercado muy competitivo es perjudicial, por lo menos se puede buscar una manera en la cual lo estipulado en la cotización y factura sea efectuado a cabalidad, garantizando el cumplimiento por parte del vendedor y comprador.

De aquí en adelante tanto la etapa de embarque, como la de pago dependerá mucho del modo en el cual los intereses de la empresa hayan sido resguardados en la negociación, es decir que el cliente cumpla con su parte de responsabilidad acordada según el incoterm, y también que la empresa tenga un respaldo que el pago será cumplido en los plazos pactados.

Una vez aseguradas estas condiciones se puede aplicar correcciones al proceso físico de exportación de rosas de la empresa FLORES MERIZALDE, volviendo mucho más óptimo con respecto a tiempo y costos y además cumpliendo altos estándares de calidad en beneficio mutuo para la compañía y el cliente.

3. HIPÓTESIS

¿Es el proceso de pre-embarque fundamental para la generación de rentabilidad en la empresa FLORES MERIZALDE?

4. PROBAR LA HIPÓTESIS POR EXPERIMENTACIÓN.

FLORES MERIZALDE tiene la necesidad de implementar un sistema o modelo de trabajo con el cual se logre optimizar procesos de manera eficiente, reduciendo de esta manera tiempos y desperdicios.

La propuesta a estos problemas consiste en una implementación tecnológica para el proceso de negociación y ordenes de pedido, y el reemplazo del personal encargado del área de embonche por maquinaria. Estos actualmente son las zonas del proceso de exportación en las cuales se puede identificar mayores problemas tanto económicos, como de desperdicios.

Tabla 16: Propuesta sobre Sistema Web para negociación

PROBLEMÁTICA	<p>Dentro de la negociación la empresa FLORES MERIZALDE, ha sufrido muchos reveses, empezando por su modo de negociar con el cliente, ya que puede volverse un tanto rutinario y tedioso por el tiempo que toma concretar el pedido, y las veces en las que se debe contactar al mismo. Sin contar que su bajo poder de negociación ha causado que muchas veces sufra problemas con el cobro, como con el incoterm, por no manejar un panorama claro de responsabilidad de vendedor y comprador.</p>
PROPUESTA DE MEJORA	<p>Implementación tecnológica de un sistema web para el proceso de negociación, el cual simplifique el proceso y por ende la cotización generándola inmediatamente.</p> <p>El sistema consistirá en opciones puestas a disposición por la empresa, entre las cuales el cliente deberá escoger entre el tipo de flor, cantidad, especificaciones, forma de pago, fecha de entrega, país de destino, si el cliente está decidido a comprar o un cotizador para que tenga una idea general.</p>
BENEFICIOS	<ul style="list-style-type: none"> - Mitigar el poco poder de negociación de la empresa contra el alto de los clientes. - Informes de ventas y tráfico de personas - Capacidad de vender variantes del producto (colores – tamaños) - Reseñas e informes del producto - Comunicación con asesor - Fijación de precios avanzada, esto incluye descuentos por volumen de compra - Seguridad para proceso de pago (opcional) - Lista de deseos del cliente
PROBLEMAS Y PRECAUCIONES	<ul style="list-style-type: none"> - La inversión inicial puede ser relativamente costosa, sin embargo, en comparación con el dinero perdido en algunas transacciones, puede resultar altamente beneficioso. - Las opciones colocadas por la empresa para la selección del cliente no pueden ser muy inflexibles, ya que esto puede ser contraproducente, generando que el cliente en lugar de ver la herramienta beneficiosa, la vea como imposiciones la cuales simplemente lo alejarían hacia otra de las múltiples empresas del sector.

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Autor

Tabla 17: Propuesta sobre Sistema Web para Embarque y Proceso Ajustado

PROBLEMÁTICA	FLORES MERIZALDE genera diariamente muchos desperdicios de rosas y material de empaquetado, que podrían ser vendidos en el mercado nacional, tanto es así que se puede llenar un camión por día. Esto es terriblemente perjudicial ya que lo invertido para el cultivo de estas flores, más lo gastado en empaque se pierde y también se pierde la oportunidad de generar más ingresos a la empresa.
PROPUESTA DE MEJORA	Esto iría de la mano con el sistema web anterior para clientes, dentro del cual el pedido que ya haya sido generado y aprobado por la empresa, pase directamente al encargado de la cosecha, el cual cortará flores bajo pedido del cliente y un recolector pasará cada hora por las hectáreas llevando el producto a la post cosecha para su debido empaquetado. En vista que se trabajara bajo pedido, las flores pasarían en cuartos fríos lo menos posible y de ahí pasarían al camión con refrigeración para que llegue a la carguera
BENEFICIOS	<ul style="list-style-type: none"> - Reducción de servicios básicos - Reducción de desperdicios - Reducción de tiempos de exportación
PROBLEMAS Y PRECAUCIONES	<p>Alta capacitación</p> <p>Alto control</p> <p>Si falla una parte de la cadena, falla todo el proceso</p>

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Autor

Con este modelo de gestión se garantiza que existirá reducción de desperdicios, pero las flores al ser un producto perecedero se debe buscar un destino pronto para estas ya que es imposible que se despachen todas, lo cual podría estar en el mercado nacional, realizando algún convenio con alguna empresa que desee llevarse flor a un precio bastante más bajo que el resto del mercado, ahorrándose la empresa, transporte y demás costos que involucran, y generando dinero de productos que eran desechados.

Además de esto, de no existir flor que se quede después de cierre diario de la florícola, gastos como mantener conectado el cuarto frío pueden reducirse para la empresa y solo cuando fuese sumamente necesario, producirse.

La implementación de un servicio web con estas características se detalla en la tabla a continuación.

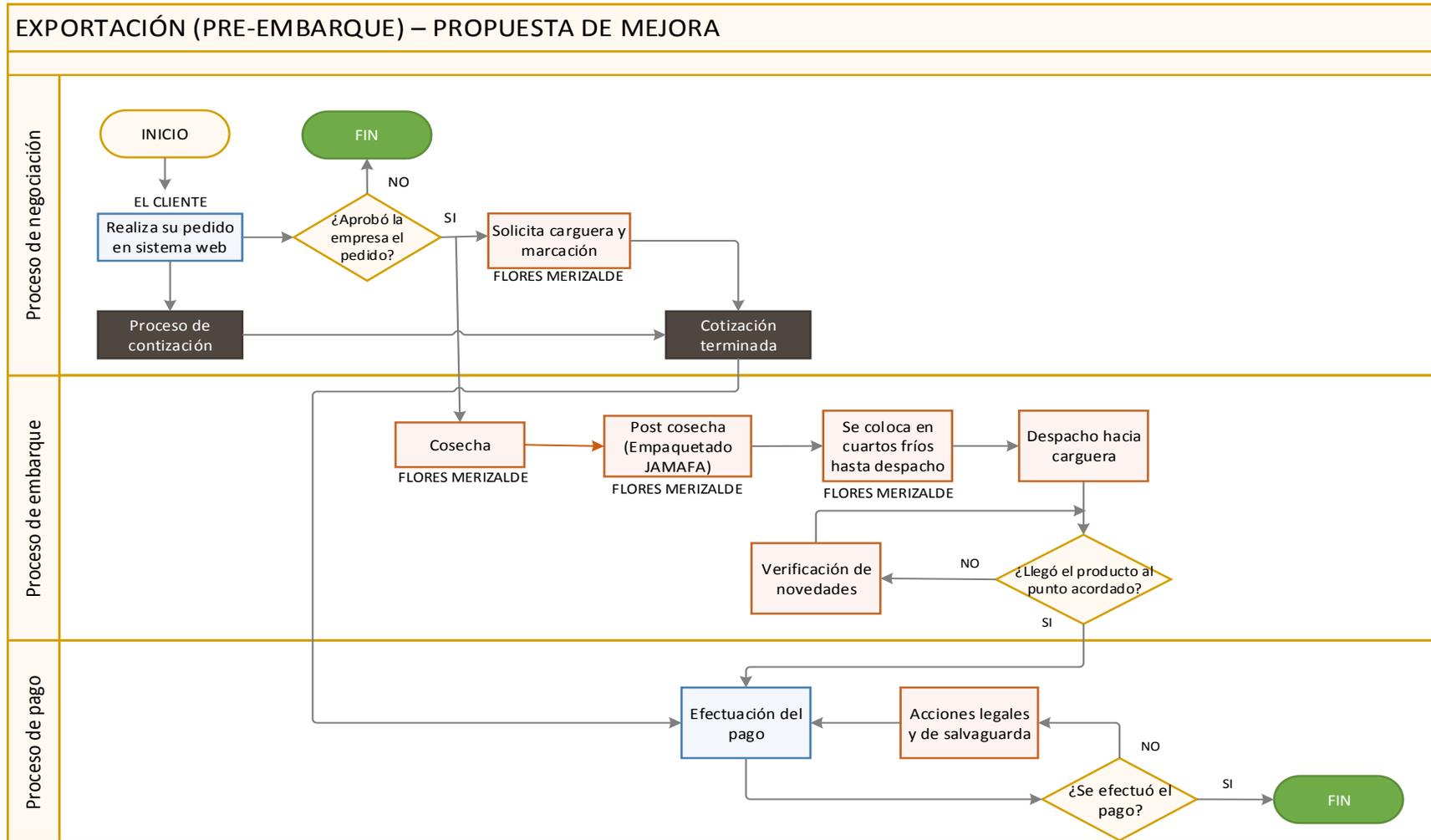
Tabla 18: Costos y tiempos sobre implementación Sistema Web

COSTO	\$ 1.800,00 (web)
	\$ 50,00 (Dominio y hosting - primer año) \$ 180,00 (Dominio y hosting – segundo año en adelante)
TIEMPOS DEL PROCESO	- 1 hora máx. (negociación) - 1 hora máx (pedido a post cosecha [pre-embarque])

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Autor

Ilustración 15: Diagrama de flujo (modelo propuesto)



Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Autor

Tabla 19: Propuesta sobre Implementación de máquina de embonchaje

PROBLEMÁTICA	Empleados poco comprometidos con el proceso de selección, empaquetado y embalaje; lo cual genera producto con bajos estándares de calidad, además del tiempo que toma esto dentro de la cadena de exportación
PROPUESTA DE MEJORA	Implementar procesos tecnológicos, mediante la adquisición de una máquina para embonchar rosas de marca Jamafa, la cual fácilmente puede suplir a tres empleados mínimo.
BENEFICIOS	<ul style="list-style-type: none"> - Procesamiento de hasta 400 bunches por hora - Lamina con diseño - Tensión ajustable
PROBLEMAS Y PRECAUCIONES	<ul style="list-style-type: none"> - Se debe mantener cierto mantenimiento después de un tiempo - Cobertura para reparaciones a nivel mundial, pero tomaría su tiempo

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Autor

Tabla 20: Costo maquinaria embonchaje

	Dólares
JAMAFA máquina para sellar las rosas (Holanda)	\$ 5.589,00
IVA	\$ 674,03
Fondinfa	\$ 27,95
Ad Valorem	-
TOTAL	\$ 6.290,98 (sin flete)

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Autor

Tabla 21: Propuesta aplicada en tiempo

	Proceso de negociación	Proceso de embarque (hasta carguera)				Total
		Cosecha	Empaquetado	Cuarto frío	Despacho	
Tiempo	1 hora máx	2h	1h	2h	3h	9 horas.

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Autor

5. DEMOSTRACIÓN O REFUTACIÓN (ANTÍTESIS) DE LA HIPÓTESIS

La aplicación del modelo de proceso sugerido, mitigaría muchas falencias actuales. Siendo una inversión que a largo plazo daría réditos no solo por salvaguardar los intereses económicos, sino por llevar a la empresa un paso adelante en la innovación de su gestión, transformando a FLORES MERIZALDE en una compañía a la altura de empresas globalizadas que día a día pugnan por mejorar procesos y mantenerse a la vanguardia.

El beneficio manejar una plataforma web con procesos que aseguren el pago y todo el proceso de negociación, para una empresa es increíblemente beneficioso en cualquier porcentaje, y mucho más cuando la empresa tiene altas sumas de dinero que algunos clientes quedaron adeudando. Por este motivo una inversión de \$1.800,00 en total y una cuota anual del primer año de \$50,00 (\$180,00 a partir del segundo año), es pequeña para una empresa con severos problemas de cobros.

Esta plataforma no solo ayudaría a la relación con el cliente, sino que el proceso de embarque se vería vinculado, al trabajar con una producción ajustada que reducirá costos y tiempos en el despacho de exportación.

Suplir personal con maquinaria, hoy en día es cada vez más común debido a la altísima eficiencia que estas tienen. En el caso del empaquetado de las rosas existen tres personas que se encargan del proceso.

Tabla 22: Recurso humano vs Maquinaria

	Recurso humano (3)		Maquinaria JAMAFA	
Tiempo	Individual: máx 30 cada hora Total: 90 cada hora		400 bunches por hora	
Costo	Salario	\$ 375,00	Maquina	\$ 5.589,00
	Aporte Patronal	\$ 41,81	Fodinfra	\$ 27,95
	Décimo Tercero	\$ 31,25	Ad Valorem	-
	Décimo Cuarto	\$ 31,25	IVA	\$ 674,03
	Vacaciones	\$ 15,63	TOTAL	\$ 6.290,98 (sin flete)
	Fondos de Reserva	\$ 31,24		
	Total mensual	\$ 526,18		
	Total anual	\$ 6.314,10		
	Total anual x 3	\$ 18.942,30		

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Autor

La manera en la cual los tiempos se ven modificados drásticamente por la implementación tecnológica, también es altamente beneficiosa ya que altera todo el proceso de pre-embarque.

Tabla 23: Tiempos de pre-embarque

	Proceso de Negociación	Proceso de Embarque				Proceso de Pago	Total horas (mínimo)
		Cosecha	Empaquetado	Cuarto frío	Despacho a Carguera		
Actual	4 h.	5 h.	2 h.	2 h.	3 h.	-	16 horas
Propuesta	1 h.	2 h.	1 h.	2 h.	3 h.	-	9 horas

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Autor

6. EVALUACIÓN FINANCIERA

La empresa FLORES MERIZALDE sufrió un fuerte revés cuando las exportaciones hacia Rusia, su principal destino, en el año 2015 bajaron considerablemente, dejando a la empresa con un fuerte decrecimiento. Sin embargo, para los nuevos periodos ha ido reponiéndose dentro un panorama normal. Por este motivo para la proyección del año 2017 no es tomado el año histórico 2014.

Tabla 24: Estado de Resultados Proyectado FLORES MERIZALDE

ESTADO DE RESULTADOS

FLORES MERIZALDE

	2014	2015	2016	2017
VENTAS	1.588.102,54	648.368,80	754.619,76	875.358,92
(-) COSTO DE VENTAS	(1.421.653,24)	(526.652,32)	(541.131,08)	(557.365,01)
UTILIDAD BRUTA	166.449,30	121.716,48	213.488,68	317.993,91

Fuente: Estado de Resultados FLORES MERIZALDE

Elaborado por: Autor

Se prevé un incremento en ventas de un 16% en comparación del año 2016, de igual manera en costos con un incremento del 3%.

Utilidad por tipo de rosa

Los documentos empresariales nos detallan la siguiente información tabulada

Tabla 25: Utilidad por tipo de rosa

#	TIPO DE FLOR	2015		2016	
		UTILIDAD X TALLO	UTILIDAD TOTAL	UTILIDAD X TALLO	UTILIDAD TOTAL
1	ROSA 3D	\$0,00	\$12,65	\$0,00	\$44,87
2	ROSA BLACK	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
3	ROSA AZUL BLANCO	-\$0,09	-\$2,25	-	-
4	ROSA AZUL	\$0,00	\$407,20	\$0,00	\$189,00
5	ROSA AZUL PLATA	\$0,02	\$0,40	-	-
6	FROSTF	\$0,01	\$1,05	-	-
7	ROSA FREEDOM	\$0,01	\$8.929,98	\$0,01	\$19.761,49
8	ROSA VERDE	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
9	ROSA HOT PINK	\$0,00	\$0,00	-	-
10	ROSA MIXTO	\$0,02	\$0,40	\$0,00	\$53,00
11	ROSA MONDIAL	\$0,01	\$987,07	\$0,00	\$748,57
12	ROSA NINA	-\$3,11	-\$621,70	\$0,01	\$215,17
13	ROSA ROSADO BLANCO	-\$0,02	-\$0,50	-	-
14	ROSA POLAR	\$0,01	\$223,92	\$0,01	\$9,00
15	ROSA PURPLE	\$0,01	\$50,30	\$0,01	\$61,67
16	ROSA RAINBOW	\$0,00	\$185,70	\$0,00	\$85,50
17	ROSA SEÑORITA	\$0,00	\$80,12	\$0,02	\$594,82
18	ROSA TOPAZ	\$0,00	\$460,69	\$0,01	\$997,16
19	ROSA TURQUESA	-\$0,25	-\$50,00	\$0,00	\$0,00
20	FROSTV	\$0,01	\$13,05	-	-
21	ROSA VENDELA	\$0,01	\$14.152,49	\$0,06	\$71.378,49

22	ROSA BRIGHTON	-	-	\$0,01	\$33,00
23	ROSA EXPLORER	-	-	\$0,01	\$34,75
24	ROSA HERMOSA	-	-	\$0,00	\$4,25
25	ROSA ROSADO FUERTE	-	-	\$0,00	\$0,00
27	ROSA MADRE PERLA	-	-	\$0,07	\$105,50
28	MATERIAL VEGETAL	-	-	\$0,00	\$4,50
29	ROSA NARANJA	-	-	\$0,00	\$0,00
30	ROSA PALOMA	-	-	\$0,01	\$13,00
31	ROSA DEEP PURPLE	-	-	\$0,00	\$5,00
32	ROSA TIFANNY	-	-	\$0,00	\$4,25
33	ROSA YELLOW	-	-	\$0,00	\$0,50
	TOTAL	\$0,01	\$24.830,57	\$0,03	\$94.343,49

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Autor

Sin lugar a dudas para los periodos 2015 y 2016 la ‘Rosa Vendela’ es la que posee un mayor desempeño con respecto a la utilidad. Sin embargo, esta no es la que se paga más por unidad, ya que para el periodo 2015 es la ‘Rosa Mixto’ y en 2016 ‘Madre Perla’, la cual si bien es cierto no tienen mayor volumen de exportación, pero la diferencia entre los costos de producción y exportación contra el precio de venta indica que es muy rentable.

Utilidad por destino de exportación

Después de la caída del mercado ruso, su principal comprador, para el año 2015 y 2016 tuvieron que buscar un mercado fuerte para exportar, a pesar de no tener la similitud de Rusia, los

cuales compraban flor en gran volumen y pagaban un buen precio; los americanos se posicionaron como su principal destino.

La empresa debido a la informalidad con la cual maneja sus procesos, no se puede identificar a ciencia cierta todos los embarques despachados para ese y los principales destinos, aunque se cuenta con porcentajes de venta año a año y como estos influyen en la rentabilidad

A continuación, se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 26: Porcentaje de participación por destino

#	País	2015 (%)	Incidencia en utilidad	2016 (%)	Incidencia en utilidad
1	EEUU	38%	\$ 46.252,26	47%	\$ 100.339,68
2	España	23%	\$ 27.994,79	24%	\$ 51.237,28
3	Chile	14%	\$ 17.040,31	12%	\$ 25.618,64
4	Medio Oriente	12%	\$ 14.605,98	8%	\$ 17.079,09
5	Otros	13%	\$ 15.823,14	9%	\$ 19.213,98
	TOTAL	100%	\$ 121.716,48	100%	\$ 213.488,68

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Autor

Indicadores de Rentabilidad

Tabla 27: Indicadores de Rentabilidad

INDICADORES	FORMULA	2015	2016
Rentabilidad Neta del Activo	$\frac{Utilidad\ neta}{Ventas} * \frac{Ventas}{Activo\ Total}$	0,24%	4,28%
Margen Bruto	$\frac{Ventas\ Netas - Costo\ de\ Ventas}{Ventas}$	19%	28%
Margen Operacional	$\frac{Utilidad\ Operacional}{Ventas}$	0,62%	3,62%
Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto)	$\frac{Utilidad\ Neta}{Ventas}$	0,22%	3,09%

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Autor

La rentabilidad neta del activo también conocida como DuPont, nos indica que la capacidad del activo fue muy baja al momento de generar utilidad en 2015, teniendo un 0,24%; para el año 2016 se aprecia una leve mejora de 4,04% en comparación del periodo anterior, esto sin importar la forma en la cual fue financiado (patrimonio o deuda).

En el año 2015 el margen bruto fue de un 19%, sin embargo, al momento de analizar el margen neto podemos ver que la rentabilidad baja drásticamente a 0,22%, lo cual nos muestra que existe un exceso de gastos y por ende una mala administración en este sentido a pesar de tener unas ventas fuertes y un costo manejable como refleja el margen bruto; lo mismo se puede interpretar al comparar el margen bruto con el operacional sobre los gastos que maneja la empresa, existiendo una diferencia negativa de 18,38%.

En el año 2016 a pesar de que la tónica se muestra mucho mejor, también se observa un decrecimiento de 24,91% entre el margen bruto y el neto, y de 24,38% menos, si comparamos el margen bruto con el operacional.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Conclusiones

FLORES MERIZALDE posee varias falencias dentro del proceso de exportación. La manera en la cual negocian no es la adecuada, ya que no se resguardan de cosas tan elementales como el pago.

A pesar de que no se puede decir que los tiempos con respecto al proceso de exportación son lentos, tampoco es lo ideal o más eficiente. Puede ocasionar problemas con clientes que busquen un envío inmediato de rosas.

El modo en el cual la empresa maneja la etapa de embarque del proceso de exportación genera muchos más problemas en distintas aéreas fuera del manejo de esta investigación, como en producción, desperdicios y recursos humanos.

El tipo de rosa que más utilidad genera por tallo (Rosa Mixta y Rosa Madre Perla), no es el que más representa en volumen (Rosa Vendela).

Muchos tipos de rosa generan pérdidas a la empresa que aún no ha identificado.

El margen de ganancia en la mayoría de sus productos es increíblemente mínimo y esto se ve reflejado en los índices de rentabilidad sacados, dentro de los cuales se aprecia un excesivo gasto y una rentabilidad muy mínima en el periodo 2016 y muchísimo peor en 2015.

La empresa ha pesar que asegura tener temporadas altas y bajas como en cualquier negocio, no expresa lo mismo en sus documentos de exportación diarios.

El destino que en los últimos dos periodos más representa ha sido Estados Unidos con porcentajes de 38% en 2015 y 47% en 2016.

Los puestos referentes a los destinos de exportación principales no han cambiado, siendo Estados Unidos primero, segundo España, tercero Chile y cuarto toda la zona de Medio Oriente, principalmente Qatar.

La informalidad que maneja la empresa, la falta de procesos claros, y la mala planificación produce que no se pueda alcanzar el máximo de la rentabilidad posible.

Recomendaciones

Implementar un nuevo modelo de gestión, el cual ayude a la empresa a esclarecer procesos, reducir costos y evitar desperdicios.

Buscar nuevos destinos de exportación, dentro de los países con los cuales se tiene algún pacto comercial.

Impulsar la venta de flores que tengan mayor utilidad por tallo, para aumentar sus réditos.

Realizar un control con las flores que arrojan perdidas en los últimos periodos, para analizar si es rentable mantenerlas para periodos próximos o a que se debe esta problemática.

Mantener más control en la forma en la cual los registros empresariales son archivados, ya que estos pueden ser de gran ayuda en un futuro para analizar la problemática de la compañía.

Conocer más proveedores logísticos y sus precios, con el fin de un posible abaratamiento de costos.

Realizar un análisis respecto a los gastos que realizan en la empresa y cómo estos van afectando al índice final de rentabilidad.

Analizar la implementación tecnológica en la aérea de post-cosecha con la cual se mejore la eficiencia y calidad de esta etapa y se abarate costos que inciden sobre el proceso de exportación.

8. BIBLIOGRAFÍA

Aduana del Ecuador, SENA. (04 de 2017). *Para Exportar. SENA*. Obtenido de

<https://www.aduana.gob.ec/para-exportar/>

Arnao Gras, J., Anguera Argilaga, M. T., & Gómez Benito, J. (1990). *Metodología de la Investigación en Ciencias del Comportamiento*. Murcia: Compobell, S.A.

Asamblea Nacional. (2010). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*. Obtenido de

<http://www.puertodemanta.gob.ec/wp-content/uploads/2013/02/codigo-organico-de-la-produccion.pdf>

Banco Central del Ecuador. (2016b). *Estadísticas Macroeconómicas. Presentación Estructural*. Quito: BCE.

Banco Central del Ecuador. (2016d). *Reporte Trimestral de Mercado Laboral*. Quito: BCE.

Banco Central del Ecuador. (2017a). *Evolución de la Balanza Comercial. Enero - Diciembre 2016*. Quito:

BCE. Obtenido de

<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc201702.pdf>

Banco Central del Ecuador. (02 de 2017c). *Cifras Económicas del Ecuador*. Obtenido de

<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/CifrasEconomicas/cie201704.pdf>

Bolaños Rodríguez, E. (2012). *Muestra y Muestreo*. Obtenido de

https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/tizayuca/gestion_tecnologica/muestraMuestreo.pdf

Daniels, J. D., & Radebaugh, L. H. (2000). *Negocios Internacionales* (Octava ed.). México D.F.: Pearson Education.

de Camino, R., & Müller, S. (1991). *Agricultura, recursos naturales y desarrollo sostenible, apuntes para el marco conceptual: la definición de sostenibilidad, las variables principales y bases para establecer indicadores*. San José: IICA.

Díaz Sanjuán, L. (2010). *La Observación*. México D.F.: Facultad de Psicología, UNAM.

Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones. (2013). *Análisis sectorial de flores*. Quito: PROECUADOR.

El Comercio. (26 de 02 de 2017). Deuda cerró en 26 792 millones . *Negocios*, págs.

<http://www.elcomercio.com/actualidad/deuda-ecuador-finanzas-economia.html>.

Foreign Trade Information System. (s.f.). *Información sobre Ecuador*. Obtenido de

http://www.sice.oas.org/ctyindex/EQU/EQUAgreements_s.asp

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw-Hill.

Hill, C. (2011). *Negocios Internacionales. Competencia en el Mercado Global* (Octava ed.). México, D.F.: McGraw-Hill.

Instituto Nacional de Estadística y Censos. INEC. (05 de 01 de 2017). *Ecuador cierra el 2016 con una inflación de 1,12%*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/inflacion-diciembre-2016/>

Iquique Terminal Internacional. (2017). *Procesos de Exportación: Iquique Terminal Internacional*.

Obtenido de <http://www.iti.cl/procesos-de-exportacion.aspx>

Mendoza Roca, C., Alfaro Díaz, J., & Paternina Arboleda, C. (2015). *Manual Práctico de Gestión Logística*.

Barranquilla: Universidad del Norte.

Ministerio Coordinador de Desarrollo Social. (s.f.). *Economía Popular y Solidaria*. Obtenido de

<http://www.desarrollosocial.gob.ec/economia-popular-y-solidaria/>

Ministerio de Comercio Exterior. (2017). *Acuerdos Comerciales*. Obtenido de

<http://www.comercioexterior.gob.ec/acuerdos-comerciales/>

Murray R., S., & Larry J., S. (2009). *Estadística*. México D.F.: McGraw-Hill.

Ocaña Garzón, E. M. (2013). *Proyecto de factibilidad y marketing estratégico para exportar flores y follajes tropicales a mercados de Europa desde Santo Domingo de los Tsáchilas*. Obtenido de

<http://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/439/1/T-UIDE-0417.pdf>

Orozco, M. (13 de 01 de 2016). El riesgo país subió pese a esfuerzos del Gobierno. *El Comercio*, pág. 1.

Prado, J., Landín, C., & De Souza, J. (2016). *Boletín Macroeconómico*. ASOBANCA. Quito: ASOBANCA.

PROECUADOR. (15 de 02 de 2012d). *PRO ECUADOR: Un impulso al Comercio Exterior*. Obtenido de

<http://www.proecuador.gob.ec/2012/02/15/pro-ecuador-un-impulso-al-comercio-exterior/>

PROECUADOR. (2016b). *Guía Logística*. Quito.

PROECUADOR. (s.f.a). *Guía del Exportador: PROECUADOR*. Obtenido de

<http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/11/GuiaExportador.pdf>

PROECUADOR. (s.f.c). *¿Qué son acuerdos comerciales?* Obtenido de

<http://www.proecuador.gob.ec/faqs/que-son-acuerdos-comerciales/>

Pullas, E. A. (26 de 02 de 2014). *Vistazo a un país; florícola: Economía y Finanzas Internacionales, PUCE.*

Obtenido de Economía y Finanzas Internacionales, PUCE:

<http://www.puce.edu.ec/economia/efi/index.php/economia-internacional/14-competitividad/163-vistazo-a-un-pais-sector-floricola>

QuestionPro. (s.f.). *¿Cómo determinar el tamaño de la muestra de una investigación de mercados?*

Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/como-determinar-el-tamano-de-una-muestra/>

Sánchez Segura, A. (1994). La Rentabilidad Económica y Financiera de la Gran Empresa Española. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 159-179.

Sigënza, F., & Silva, R. (2007). *El petróleo ecuatoriano y su incidencia en la economía nacional*. Cuenca: Universidad de Cuenca.

Silva Rubio, L., & Huertas Bermúdez, A. (2014). *Tecnologías relacionadas con invernaderos para flores*. Bogotá: IC.

Simón, P. (2014). El retorno de la inversión (ROI) en los eventos, herramienta imprescindible para la evaluación del éxito. *Revista Científica de Comunicación, Protocolo y Eventos, COMPE*, 13.

Sosa, C. A. (13 de 02 de 2017). El Comercio: Negocios. *Las exportaciones de Ecuador bajaron 8% en el 2016; las importaciones se desplomaron 24%*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/exportaciones-ecuador-importaciones-balanzacomercial-petroleo.html>

Superintendencia de Bancos y Seguros. (2006). *Análisis de la industria florícola y comportamiento crediticio*. Quito.

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (s.f.). *Tabla de Indicadores*. Obtenido de

http://181.198.3.71/portal/samples/images/docs/tabla_indicadores.pdf

The Observatory of Economic Complexity. (2015). *Ecuador: OEC*. Obtenido de

<http://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/ecu/>

Thermo King. (2017). *Sistemas de control de la temperatura para camión*. Obtenido de

<http://europe.thermoking.com/tseries/es/>

Todo Comercio Exterior. (2015). *Declaración Aduanera de Exportación (DAE) por ECUAPASS*. Obtenido de

<http://comunidad.todocomercioexterior.com.ec/profiles/blogs/declaracion-aduanera-de-exportacion-dae-por-ecuapass>

Valenzuela Millán, R. P. (2017). *Comercio Exterior: Dando respuestas a preguntas frecuentes*. Valparaíso:

El Cid Editor.

Viteri Molina, M. (2007). *Estudio de factibilidad para el establecimiento de una empresa florícola en la*

zona del cantón Cayambe. Obtenido de <http://repositorio.iaen.edu.ec/xmlui/handle/24000/64>

Zorrilla Arena, S., & Torres Xammar, M. (1997). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw-

Hill.

9. ANEXOS

ANEXO A-1: Balances financieros

ESTADO DE RESULTADOS

FLORES MERIZALDE

	2014	2015	2016
VENTAS	1.588.102,54	648.368,80	754.619,76
(-) COSTO DE VENTAS	(1.421.653,24)	(526.652,32)	(541.131,08)
UTILIDAD BRUTA	166.449,30	121.716,48	213.488,68
GASTOS ADMINISTRATIVOS			
SUELDOS Y SALARIOS	82.037,64	52.959,30	57.132,33
BENEFICIOS SOCIALES	14.248,93	8.761,10	54.133,75
IESS	9.967,57	9.941,19	17.345,44
HONORARIOS PROFESIONALES	20.484,81	11.350,00	5.000,00
GASTO AMORTIZACION	10.179,57	1.234,07	1.384,84
TRANSPORTE	92,35	17.943,53	18.754,39
COMBUSTIBLE	-	10.226,35	11.313,54
GASTOS DE GESTION	-	959,73	8.095,64
SUMINISTROS	17.265,72	593,15	1.186,51
GASTO MANENIMIENTO	4.008,87	212,35	4.211,42
SERVICIOS PUBLICOS	2.938,12	3.543,29	-
PUBLICIDAD	4.837,50	-	350,00
PAGOS OTROS BIENES	2.961,13	-	3.823,41
IMPUESTOS CONTRIBUCIONES Y OTROS	-	-	2.281,12
TOTAL GASTOS DE ADMINSTRACION	169.022,21	117.724,06	184.116,43
GASTOS FINANCIEROS			
GASTOS BANCARIOS	-	-	2.065,20
TOTAL GASTOS FINANCIEROS			2.065,20
PERDIDA DEL EJERCICIO	(2.572,91)		
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		3.992,42	27.307,05
(-) PARTICIPACION TRABAJADORES	-	598,86	3.961,66
(-) IMPUESTO A LA RENTA	-	1.963,39	-
UTILIDAD DEL EJERCICIO	-	1.430,17	23.345,39

ANEXO A-2: Balances financieros

BALANCE DE SITUACIÓN INICIAL

FLORES MERIZALDE

	2014	2015	2016
ACTIVO			
ACTIVO CORRIENTE			
CAJA	3.247,31	-	-
CTAS. DOCTOS. POR COBRAR CLIENTES	114.499,64	123.406,55	138.484,07
OTROS CUENTAS POR COBRAR	-	74.029,24	48.558,99
(-)PROVISION INCOBRABLES	(7.455,53)	(9.864,65)	(11.249,49)
CREDITO TRIBUTARIO IVA	82.733,80	88.105,86	150.095,59
CREDITO TRIBUTARIO RENTA	7.183,69	495,53	-
INVENTARIO MATERIA PRIMA	57.891,17	48.420,79	18.410,49
INVENTARIO PRODUCTOS EN PROCESO	100.693,88	-	-
INVENTARIO SUMINISTROS Y MATERIALES	13.877,75	-	-
ACTIVOS PAGADOS POR ANTICIPADOS	213.640,62	-	-
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	586.312,33	324.593,32	344.299,65
ACTIVOS NO CORRIENTES			
EDIFICIOS	82.633,45	82.633,45	82.633,45
CONSTRUCCION EN CURSO	116.896,46	-	-
MUEBLES Y ENSERES	5.850,63	5.850,63	5.850,63
MAQUINARIA EQUIPO E INSTALACIONES	23.630,99	23.631,00	23.631,00
EQUIPO DE COMPUTACION Y SOFTWARE	1.876,96	1.876,96	1.876,96
VEHICULOS	98.472,89	98.472,89	98.472,89
(-)DEPRECIACION ACUMULADA	(175.521,61)	(190.221,13)	(204.920,65)
PLANTAS VIVAS Y FRUTOS EN CRECIMIENTO	-	341.721,77	341.721,77
(-)DEPRECIACION ACUMULADA PLANTAS VIVAS	-	(102.461,17)	(148.326,02)
OTROS ACTIVOS FINANCIEROS NO CTES.	789,37	-	-
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	154.629,14	261.504,40	200.940,03
TOTAL ACTIVO	740.941,47	586.097,72	545.239,68
PASIVO			
PASIVO CORRIENTE			
CTAS. DOCTOS POR PAGAR PROVEEDORES	246.765,15	197.952,29	208.688,56
CREDITOS POR PAGAR	92.777,52	50.420,92	1.882,75
OTROS CUENTAS POR PAGAR	75.952,50	49.032,55	45.383,41
IESS POR PAGAR	2.730,89	19.829,45	3.193,40
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR	-	1.963,39	-
PARTICIPACION TRABAJADORES POR PAGAR	-	598,86	3.961,66
OTROS POR PAGAR EMPLEADOS	-	38.078,42	23.117,98
OBLIGACIONES CORRIENTES	136.373,70	-	-
OTROS PASIVOS CORRIENTES	-	-	7.444,69
TOTAL PASIVO CORRIENTE	554.599,76	357.875,88	293.672,45
PASIVOS NO CORRIENTES			
HIPOTECAS POR PAGAR	7.955,17	-	-
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	7.955,17	-	-
TOTAL PASIVOS	562.554,93	357.875,88	293.672,45
PATRIMONIO			
CAPITAL	800,00	800,00	800,00
RESERVA LEGAL	3.193,56	3.193,56	3.193,56
RESERVA FACULTATIVA	1.314,14	1.314,14	1.314,14
UTILIDADES NO DISTRIBUIDAS EJERC.ANTERIORES	175.651,75	221.483,97	222.914,14
UTILIDAD DEL EJERCICIO	-	1.430,17	23.345,39
(-)PERDIDA DEL EJERCICIO	(2.572,91)	-	-
TOTAL PATRIMONIO	178.386,54	228.221,84	251.567,23
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	740.941,47	586.097,72	545.239,68

ANEXO B-1: Resumen venta de artículos

Año	Tipo de Rosa	# Tallos	Total Bunches	Total Tallos	Costo unitario	Precio de venta	Utilidad	Utilidad x tipo de flor	Utilidad a ratio	Utilidad per unidad de tipo de flor
2015	ROSA 3D	25	1	20	\$0.16	\$1.60	\$1.44	\$0.00	\$0.02	\$0.00
2015	ROSA 3D	25	247	6175	\$0.16	\$1.1150	\$0.95	\$0.00	\$0.00	\$0.00
2015	ROSA 3D	25	21	525	\$0.19	\$1.025	\$0.835	\$0.19	\$0.01	\$0.00
2015	ROSA 3D	25	7	175	\$0.20	\$1.00	\$0.80	\$0.19	\$0.00	\$0.00
2015	ROSA BLACK	25	51	1275	\$0.24	\$3.150	\$2.91	\$0.24	\$12.65	\$0.00
2015	ROSA BLACK	25	1	25	\$0.24	\$6.50	\$6.26	\$0.24	\$0.00	\$0.00
2015	ROSA BLACK	25	1	25	\$0.24	\$6.50	\$6.26	\$0.24	\$0.00	\$0.00
2015	ROSA AZUL	25	72	1800	\$0.24	\$4.680	\$4.44	\$0.24	\$0.00	\$0.00
2015	ROSA AZUL	20	1	20	\$0.06	\$1.60	\$1.54	\$0.06	\$0.02	\$0.00
2015	ROSA AZUL	25	1871	48275	\$0.25	\$13.3025	\$13.05	\$0.25	\$0.01	\$0.00
2015	ROSA AZUL	25	1283	32075	\$0.30	\$10.2600	\$9.96	\$0.30	\$0.01	\$0.00
2015	ROSA AZUL	25	315	7875	\$0.31	\$2.5875	\$2.27	\$0.31	\$0.00	\$0.00
2015	ROSA AZUL	25	5	125	\$0.24	\$3.20	\$3.00	\$0.24	\$0.00	\$0.00
2015	ROSA AZUL	25	1	25	\$0.16	\$2.50	\$2.34	\$0.16	\$0.00	\$0.00
2015	ROSA AZUL	25	8	200	\$0.14	\$2.00	\$1.86	\$0.14	\$0.05	\$0.01
2015	FREEST	25	1	25	\$0.02	\$3.00	\$2.98	\$0.02	\$0.00	\$0.00
2015	ROSA FREEDOM	25	524	13100	\$0.17	\$2.4800	\$2.31	\$0.17	\$0.00	\$0.00
2015	ROSA FREEDOM	25	142	3550	\$0.10	\$4.2600	\$4.16	\$0.10	\$0.00	\$0.00
2015	ROSA FREEDOM	25	102	2550	\$0.06	\$3.0400	\$2.98	\$0.06	\$0.00	\$0.00
2015	ROSA FREEDOM	25	82	2050	\$0.18	\$4.0000	\$3.82	\$0.18	\$0.00	\$0.00
2015	ROSA FREEDOM	25	3931	97575	\$0.16	\$13.6800	\$13.52	\$0.16	\$0.00	\$0.00
2015	ROSA FREEDOM	25	13311	332725	\$0.17	\$62.3725	\$61.20	\$0.17	\$0.00	\$0.00
2015	ROSA FREEDOM	8	1	8	\$0.02	\$0.32	\$0.30	\$0.02	\$0.10	\$0.10
2015	ROSA FREEDOM	25	8537	213425	\$0.18	\$42.6850	\$42.32	\$0.18	\$0.00	\$0.00
2015	ROSA FREEDOM	25	7795	194875	\$0.18	\$38.9750	\$38.52	\$0.18	\$0.01	\$0.01
2015	ROSA FREEDOM	25	2260	56500	\$0.19	\$11.8050	\$11.40	\$0.19	\$0.00	\$0.00
2015	ROSA FREEDOM	25	250	6250	\$0.26	\$1.7900	\$1.76	\$0.26	\$0.00	\$0.00
2015	ROSA FREEDOM	25	116	2900	\$0.26	\$2.4000	\$2.34	\$0.26	\$0.00	\$0.00
2015	ROSA FREEDOM	25	816	20400	\$0.08	\$2.0400	\$1.96	\$0.08	\$0.01	\$0.01
2015	ROSA FREEDOM	25	2929	73225	\$0.20	\$16.1050	\$15.70	\$0.20	\$0.01	\$0.01
2015	ROSA FREEDOM	25	3802	95600	\$0.23	\$23.76250	\$23.14	\$0.23	\$0.00	\$0.00
2015	ROSA FREEDOM	25	1321	33025	\$0.22	\$9.5725	\$9.35	\$0.22	\$0.00	\$0.00
2015	ROSA FREEDOM	25	88	2200	\$0.27	\$6.8800	\$6.52	\$0.27	\$0.01	\$0.01
2015	ROSA FREEDOM	25	2	50	\$0.01	\$0.50	\$0.49	\$0.01	\$0.00	\$0.00
2015	ROSA FREEDOM	25	2	50	\$0.01	\$0.50	\$0.49	\$0.01	\$0.00	\$0.00
2015	ROSA MIXTO	20	1	20	\$0.06	\$1.60	\$1.54	\$0.06	\$0.02	\$0.02
2015	ROSA MONDIAL	25	6	150	\$0.10	\$1.8000	\$1.70	\$0.10	\$0.01	\$0.01
2015	ROSA MONDIAL	12	1	12	\$0.07	\$1.0800	\$1.01	\$0.07	\$0.11	\$0.11
2015	ROSA MONDIAL	25	282	7050	\$0.14	\$1.8000	\$1.66	\$0.14	\$0.01	\$0.01
2015	ROSA MONDIAL	25	1	25	\$0.06	\$1.0800	\$1.02	\$0.06	\$0.00	\$0.00
2015	ROSA MONDIAL	25	1583	39575	\$0.18	\$7.91500	\$7.73	\$0.18	\$0.01	\$0.01
2015	ROSA MONDIAL	25	133	3330	\$0.21	\$2.1000	\$2.07	\$0.21	\$0.00	\$0.00
2015	ROSA MONDIAL	25	1337	33300	\$0.21	\$7.65000	\$7.48	\$0.21	\$0.00	\$0.00
2015	ROSA MONDIAL	25	97	2425	\$0.27	\$7.0325	\$6.76	\$0.27	\$0.01	\$0.01
2015	ROSA MONDIAL	25	4	100	\$0.30	\$3.0000	\$2.70	\$0.30	\$0.00	\$0.00
2015	ROSA MONDIAL	25	20	500	\$0.20	\$1.0000	\$0.90	\$0.20	\$0.00	\$0.00
2015	ROSA MONDIAL	25	262	6550	\$0.20	\$1.46250	\$1.30	\$0.20	\$0.00	\$0.00
2015	ROSA MONDIAL	25	114	2850	\$0.25	\$7.09500	\$6.84	\$0.25	\$0.01	\$0.01
2015	ROSA MONDIAL	25	32	800	\$0.22	\$3.40000	\$3.24	\$0.22	\$0.00	\$0.00
2015	ROSA MONDIAL	25	8	200	\$0.17	\$2.55000	\$2.37	\$0.17	\$0.00	\$0.00
2015	ROSA NINA	25	161	4025	\$0.17	\$2.55000	\$2.37	\$0.17	\$0.18	\$0.18
2015	ROSA NINA	25	258	6450	\$0.19	\$1.35450	\$1.16	\$0.19	\$0.01	\$0.01
2015	ROSA NINA	25	239	5975	\$0.20	\$1.34400	\$1.14	\$0.20	\$0.00	\$0.00
2015	ROSA NINA	25	1	25	\$0.20	\$5.50000	\$5.30	\$0.20	\$0.00	\$0.00
2015	ROSA NINA	25	71	1775	\$0.21	\$4.22250	\$4.01	\$0.21	\$0.01	\$0.01
2015	ROSA NINA	25	8	200	\$0.20	\$4.40000	\$4.20	\$0.20	\$0.00	\$0.00
2015	ROSA NINA	25	8	200	\$0.20	\$4.40000	\$4.20	\$0.20	\$0.00	\$0.00
2015	ROSAOJO BLANCO	25	1	25	\$0.01	\$0.25	\$0.24	\$0.01	\$0.02	\$0.02
2015	ROSA POLAR	25	12	300	\$0.10	\$3.00000	\$2.70	\$0.10	\$0.00	\$0.00
2015	ROSA POLAR	25	204	5100	\$0.16	\$9.25000	\$8.09	\$0.16	\$0.00	\$0.00
2015	ROSA POLAR	25	813	20325	\$0.17	\$8.86175	\$7.99	\$0.17	\$0.01	\$0.01
2015	ROSA POLAR	25	348	8700	\$0.17	\$1.653000	\$1.48	\$0.17	\$0.01	\$0.01
2015	ROSA POLAR	25	12	300	\$0.10	\$1.733000	\$1.63	\$0.10	\$0.00	\$0.00
2015	ROSA POLAR	25	24	600	\$0.10	\$1.960000	\$1.86	\$0.10	\$0.00	\$0.00
2015	ROSA POLAR	25	150	3750	\$0.18	\$2.700000	\$2.52	\$0.18	\$0.01	\$0.01
2015	ROSA POLAR	25	54	1350	\$0.25	\$3.64500	\$3.37	\$0.25	\$0.01	\$0.01
2015	ROSA POLAR	25	24	600	\$0.23	\$1.500000	\$1.27	\$0.23	\$0.00	\$0.00
2015	ROSA PURPLE	25	231	5775	\$0.26	\$1.482000	\$1.22	\$0.26	\$0.01	\$0.01
2015	ROSA PURPLE	25	143	3575	\$0.26	\$1.001000	\$0.84	\$0.26	\$0.00	\$0.00
2015	ROSA PURPLE	25	12	300	\$0.24	\$7.800000	\$7.56	\$0.24	\$0.00	\$0.00
2015	ROSA PURPLE	25	1	25	\$0.06	\$1.600000	\$1.54	\$0.06	\$0.00	\$0.00
2015	ROSA RAINBOW	20	1	20	\$0.06	\$1.600000	\$1.54	\$0.06	\$0.02	\$0.02
2015	ROSA RAINBOW	25	607	15175	\$0.25	\$4.097250	\$3.82	\$0.25	\$0.01	\$0.01
2015	ROSA RAINBOW	25	286	7150	\$0.39	\$2.931500	\$2.54	\$0.39	\$0.01	\$0.01
2015	ROSA RAINBOW	25	212	5300	\$0.31	\$1.749000	\$1.43	\$0.31	\$0.00	\$0.00
2015	ROSA RAINBOW	25	3	75	\$0.06	\$1.550000	\$1.49	\$0.06	\$0.00	\$0.00
2015	ROSA RAINBOW	25	10	250	\$0.06	\$2.000000	\$1.94	\$0.06	\$0.00	\$0.00
2015	ROSA SERENITA	25	4	100	\$0.16	\$1.600000	\$1.44	\$0.16	\$0.00	\$0.00
2015	ROSA SERENITA	25	245	6400	\$0.16	\$1.152000	\$1.00	\$0.16	\$0.00	\$0.00
2015	ROSA SERENITA	25	509	14750	\$0.18	\$2.950000	\$2.77	\$0.18	\$0.00	\$0.00
2015	ROSA SERENITA	25	307	7675	\$0.19	\$1.611750	\$1.42	\$0.19	\$0.00	\$0.00
2015	ROSA SERENITA	25	7	175	\$0.20	\$1.890000	\$1.69	\$0.20	\$0.00	\$0.00
2015	ROSA SERENITA	25	42	1050	\$0.16	\$1.890000	\$1.73	\$0.16	\$0.00	\$0.00
2015	ROSA SERENITA	25	132	3300	\$0.18	\$6.600000	\$6.00	\$0.18	\$0.00	\$0.00
2015	ROSA SERENITA	25	37	925	\$0.19	\$1.942500	\$1.75	\$0.19	\$0.01	\$0.01
2015	ROSA SERENITA	25	139	3475	\$0.20	\$2.000000	\$1.80	\$0.20	\$0.00	\$0.00
2015	ROSA TOPAZ	25	966	24150	\$0.16	\$4.347000	\$4.18	\$0.16	\$0.00	\$0.00
2015	ROSA TOPAZ	25	82	2050	\$0.09	\$2.255000	\$2.06	\$0.09	\$0.01	\$0.01
2015	ROSA TOPAZ	20	1	20	\$0.06	\$1.600000	\$1.54	\$0.06	\$0.02	\$0.02
2015	ROSA TOPAZ	25	2446	61150	\$0.18	\$12.228000	\$11.04	\$0.18	\$0.00	\$0.00
2015	ROSA TOPAZ	25	381	9525	\$0.19	\$2.008250	\$1.81	\$0.19	\$0.00	\$0.00
2015	ROSA TOPAZ	25	139	3475	\$0.20	\$2.000000	\$1.80	\$0.20	\$0.00	\$0.00
2015	ROSA TOPAZ	25	656	16400	\$0.14	\$4.624000	\$4.46	\$0.14	\$0.00	\$0.00
2015	ROSA TOPAZ	25	390	9750	\$0.19	\$2.047500	\$1.85	\$0.19	\$0.00	\$0.00
2015	ROSA TOPAZ	25	93	2325	\$0.17	\$4.417500	\$4.24	\$0.17	\$0.01	\$0.01
2015	ROSA TOPAZ	25	4	100	\$0.21	\$2.300000	\$2.09	\$0.21	\$0.00	\$0.00
2015	ROSA TOPAZ	25	64	1600	\$0.22	\$3.960000	\$3.74	\$0.22	\$0.00	\$0.00
2015	ROSA TOPAZ	25	6	150	\$0.16	\$2.400000	\$2.24	\$0.16	\$0.00	\$0.00
2015	ROSA TOPAZ	25	452	11300	\$0.17	\$2.127000	\$1.95	\$0.17	\$0.00	\$0.00
2015	ROSA VENDELA	25	182	4550	\$0.10	\$5.460000	\$5.28	\$0.10	\$0.01	\$0.01
2015	ROSA VENDELA	25	146	3650	\$0.06	\$3.000000	\$2.90	\$0.06	\$0.00	\$0.00
2015	ROSA VENDELA	25	9785	244625	\$0.16	\$44.032500	\$41.40	\$0.16	\$0.01	\$0.01
2015	ROSA VENDELA	12	71	852	\$0.07	\$7.668000	\$7.17	\$0.07	\$0.11	\$0.11
2015	ROSA VENDELA	25	17446	434850	\$0.17	\$82.393500	\$77.89	\$0.17	\$0.02	\$0.02
2015	ROSA VENDELA	25	1	25	\$0.00	\$0.000000	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
2015	ROSA VENDELA	25	8894	223350	\$0.19	\$66.693500	\$64.80	\$0.19	\$0.00	\$0.00
2015	ROSA VENDELA	25	2877	71925	\$0.19	\$15.104250	\$14.91	\$0.19	\$0.01	\$0.01
2015	ROSA VENDELA	25	86	2150	\$0.22	\$5.160000	\$4.95	\$0.22	\$0.00	\$0.00
2015	ROSA VENDELA	25	2226	55650	\$0.17	\$10.573500	\$10.40	\$0.17	\$0.00	\$0.00
2015	ROSA VENDELA	25	2085	98225	\$0.19	\$20.207250	\$19.79	\$0.19	\$0.01	\$0.01
2015	ROSA VENDELA	25	933	23325	\$0.21	\$11.988750	\$11.62	\$0.21	\$0.00	\$0.00
2015	ROSA VENDELA	25	2	50	\$0.02	\$5.304750	\$5.17	\$0.02	\$0.01	\$0.01
2015	ROSA VENDELA	25	2	50	\$0.02	\$5.304750	\$5.17	\$0.02	\$0.01	\$0.01
2015	VENDELA ESCARCHIA PLATA	25	118.656	2.965.396	\$0.01	\$61.412.01	\$61.242.88	\$0.01	\$14.152.49	\$0.01
TOTAL										
							\$248,830.57		\$0.01	

ANEXO B-2: Resumen venta de artículos

Art.	Marca de Rosa	# Paquetes	Total Bultos	Total Paquetes	Producción	Expendido	Costo Total	Preto de venta	Utilidad	Utilidad x tipo de flor	Utilidad x bulto	Utilidad por unidad en tipo de flor
25	2016 ROSA 3D	358	8090	50.02	51,700.50	514.75	50.00	51,715.25	514.75		50.00	50.00
25	2016 ROSA 3D	155	3975	50.02	9852.50	5807.97	50.00	153.17			50.00	50.00
25	2016 ROSA 3D	3	75	50.02	516.50	516.50	50.00				50.00	50.00
25	2016 ROSA 3D	75	50.20	50.02	516.50	516.50	50.00				50.00	50.00
25	2016 ROSA 3D	10	750	50.02	550.00	550.00	50.00				50.00	50.00
25	2016 ROSA BLACK	20	50.18	50.02	522.00	522.00	50.00		544.87		50.00	50.00
25	2016 ROSA BLACK	4	100	50.02	524.00	524.00	50.00				50.00	50.00
25	2016 ROSA AZUL	69	1725	50.02	5396.75	5396.75	50.00		50.00		50.00	50.00
25	2016 ROSA AZUL	1314	30390	50.02	59,265.90	59,265.90	50.00				50.00	50.00
25	2016 ROSA AZUL	25	21	50.02	5136.50	5136.50	50.00				50.00	50.00
25	2016 ROSA AZUL	8	200	50.03	5170.00	5170.00	50.00		1880.00		50.00	50.00
25	2016 ROSA AZUL	10	250	50.03	512.50	512.50	50.75				50.00	50.00
25	2016 BRIGHTON	108	4200	50.02	5746.00	5746.00	50.00				50.00	50.00
25	2016 BRIGHTON	3	75	50.23	518.75	518.75	50.00				50.00	50.00
25	2016 BRIGHTON	3	75	50.23	518.75	518.75	50.00				50.00	50.00
25	2016 DEEP PURPLE	32	800	50.04	5280.00	5280.00	50.00				50.00	50.00
25	2016 DEEP PURPLE	23	575	50.21	5137.00	5137.00	50.75				50.00	50.00
25	2016 DEEP PURPLE	9	225	50.40	504.00	504.00	50.00		55.00		50.00	50.00
25	2016 EXPLORER	6	150	50.02	5580.00	5580.00	50.00				50.00	50.00
25	2016 EXPLORER	112	2800	50.19	5588.00	5588.00	50.75				50.00	50.00
25	2016 EXPLORER	31	775	50.21	5178.25	5178.25	50.75		534.75		50.00	50.00
25	2016 ROSA FREEDOM	248	6200	50.02	51,085.00	51,085.00	50.00				50.00	50.00
25	2016 ROSA FREEDOM	1293	32325	50.04	57,949.10	57,949.10	50.60				50.00	50.00
25	2016 ROSA FREEDOM	25	121.03	3775.75	50.20	50,000	513,320.00	0.035312596			50.00	50.00
25	2016 ROSA FREEDOM	25	1	25	50.02	51.00	50.12				50.00	50.00
25	2016 ROSA FREEDOM	25	208900	50.22	564,536.00	564,536.00	50.02	54,528.25			50.00	50.00
25	2016 ROSA FREEDOM	25	8278	20690	50.22	549,688.00	549,688.00	50.00			50.00	50.00
25	2016 ROSA FREEDOM	25	21	525	50.72	5388.50	5388.50	50.00			50.00	50.00
25	2016 ROSA FREEDOM	25	1145	48625	50.16	55,122.50	55,200.97				50.00	50.00
25	2016 ROSA FREEDOM	25	5093	127425	50.15	50,621,646.25	52,220.75	5775.50			50.00	50.00
25	2016 ROSA FREEDOM	25	127	3175	50.06	5254.00	5254.00	50.00			50.00	50.00
25	2016 ROSA FREEDOM	25	688	17200	50.18	53,440.00	53,088.00	5168.00			50.00	50.00
25	2016 ROSA FREEDOM	25	18	200	50.20	544.00	544.00	50.00		519,761.49	50.00	50.00
25	2016 ROSA VERDE	25	1	150	50.38	5310.00	5310.00	50.00		50.00	50.00	50.00
25	2016 HERMOOSA	25	6	150	50.17	528.50	528.50	50.50			50.00	50.00
25	2016 HERMOOSA	25	4	180	50.18	529.00	529.00	50.75			50.00	50.00
25	2016 ROSA MARTO	25	644	16100	50.04	50965.00	50965.00	50.00			50.00	50.00
25	2016 ROSA MARTO	25	28	1700	50.14	5112.00	5112.00	50.00			50.00	50.00
25	2016 ROSA MARTO	25	296	7400	50.18	51,480.00	51,288.50	548.50			50.00	50.00
25	2016 ROSA MONDIAL	25	45	1125	50.06	590.00	590.00	50.00			50.00	50.00
25	2016 ROSA MONDIAL	25	101	2525	50.04	5151.50	5156.50	50.00			50.00	50.00
25	2016 ROSA MONDIAL	25	1397	9925	50.15	51,689.25	51,749.50	599.25			50.00	50.00
25	2016 ROSA MONDIAL	25	1886	46150	50.22	50,610,836.00	50,10,939.75	5103.75			50.00	50.00
25	2016 ROSA MONDIAL	25	1031	25775	50.25	56,959.25	57,042.25	863.00			50.00	50.00
25	2016 ROSA MONDIAL	25	51	1275	50.13	5193.25	5203.00	511.75			50.00	50.00
25	2016 ROSA MONDIAL	25	332	8800	50.17	51,672.00	51,254.75	50.75			50.00	50.00
25	2016 ROSA MONDIAL	25	354	8850	50.18	51,770.00	51,793.12	523.12			50.00	50.00
25	2016 ROSA MONDIAL	25	107	675	50.08	554.00	554.00	50.00			50.00	50.00
25	2016 ROSA MONDIAL	25	31	775	50.15	5131.75	5134.50	52.75			50.00	50.00
25	2016 ROSA MONDIAL	25	3	600	50.20	5165.00	5165.00	50.00			50.00	50.00
25	2016 ROSA MONDIAL	25	21	525	50.17	5062.75	5062.75	50.00	5748.57		50.00	50.00
25	2016 MADRE PERLA	25	0	0	50.00	50.00	50.00				50.00	50.00
25	2016 MADRE PERLA	25	15	375	50.17	571.25	571.25	50.50			50.00	50.00
25	2016 MADRE PERLA	25	0	0	50.00	50.00	50.00				50.00	50.00
25	2016 MADRE PERLA	25	0	0	50.00	50.00	50.00				50.00	50.00
25	2016 MADRE PERLA	25	22	550	50.27	5195.50	5164.00	54.50			50.00	50.00
25	2016 MADRE PERLA	25	0	0	50.00	50.00	50.00				50.00	50.00
25	2016 MADRE PERLA	25	0	0	50.00	50.00	50.00				50.00	50.00
25	2016 MADRE PERLA	25	56	1400	50.14	5224.00	5233.25	59.25			50.00	50.00
25	2016 ROSA NINA	25	25	50.17	52.25	52.40	50.15				50.00	50.00
25	2016 ROSA NINA	25	421	10525	50.02	51,686.50	51,738.37	549.37			50.00	50.00
25	2016 ROSA NINA	25	104	2600	50.19	5546.00	5579.25	594.25			50.00	50.00
25	2016 ROSA NINA	25	112	2800	50.12	5392.00	5416.25	524.25			50.00	50.00
25	2016 ROSA NINA	25	30	500	50.06	5140.00	5140.40	55.40			50.00	50.00
25	2016 ROSA NINA	25	20	250	50.06	5200.00	5200.00	50.00			50.00	50.00
25	2016 ROSA NINA	25	18	450	50.10	5550.00	5550.00	50.00			50.00	50.00
25	2016 ROSA NINA	25	5	125	50.14	520.00	520.00	50.00			50.00	50.00
25	2016 PALOMA	25	71	1775	50.14	5280.00	5299.00	513.00			50.00	50.00
25	2016 PALOMA	25	20	500	50.14	5180.00	5180.00	50.00			50.00	50.00
25	2016 PALOMA	25	72	1800	50.17	5355.00	5355.00	50.00			50.00	50.00
25	2016 ROSA PINK	25	315	50.24	512.50	512.50	50.00				50.00	50.00
25	2016 ROSA PINK	25	2	50	50.16	541.90	541.90	50.00			50.00	50.00
25	2016 ROSA PINK	25	1390	50.02	5413.50	5413.50	50.00				50.00	50.00
25	2016 ROSA PINK	25	316	7900	50.22	5813.50	5775.50	52.00			50.00	50.00
25	2016 ROSA PINK	25	136	3400	50.24	5601.00	5601.00	50.00			50.00	50.00
25	2016 ROSA PINK	25	32	800	50.24	5280.00	5280.00	50.00			50.00	50.00
25	2016 ROSA PINK	25	13	325	50.14	5152.00	5152.00	50.00			50.00	50.00
25	2016 ROSA PINK	25	13	325	50.14	5152.00	5152.00	50.00			50.00	50.00
25	2016 ROSA PINK	25	340	8500	50.16	5446.00	5410.25	54.25			50.00	50.00
25	2016 ROSA PINK	25	98	2450	50.17	5465.50	5472.20	56.70			50.00	50.00
25	2016 ROSA PINK	25	151	4025	50.17	5744.75	5775.50	50.75			50.00	50.00
25	2016 ROSA PINK	25	1	25	50.06	52.00	52.00	50.00			50.00	50.00
25	2016 ROSA PINK	25	4	100	50.17	514.25	514.25	50.00			50.00	50.00
25	2016 ROSA PINK	25	15	375	50.18	575.50	577.50	52.50			50.00	50.00
25	2016 ROSA PINK	25	44	1100	50.04	566.00	566.00	50.00			50.00	50.00
25	2016 ROSA PINK	25	1095	27375	50.16	54,927.50	54,945.62	518.12			50.00	50.00
25	2016 ROSA PINK	25	1484	37000	50.23	59,275.00	59,463.62	5188.62			50.00	50.00
25	2016 ROSA PINK	25	2090	52250	50.17	59,927.50	51,043.25	5065.00			50.00	50.00
25	2016 ROSA PINK	25	503	12575	50.18	52,515.00	54,599.62	5786.62			50.00	50.00
25	2016 ROSA PINK	25	208	5200	50.14	5322.00	5322.00	50.00			50.00	50.00
25	2016 ROSA PINK	25	18	700	50.16	5446.00	5410.25	54.25			50.00	50.00
25	2016 ROSA PINK	25	29	725	50.14	5372.00	5383.50	59.50			50.00	50.00
25	2016 ROSA PINK	25	27	675	50.06	554.00	554.80	50.80			50.00	50.00
25	2016 ROSA PINK	25	21	525	50.05	542.00	542.00	50.00			50.00	50.00
25	2016 ROSA PINK	25	6	150	50.18	560.00	560.00	50.00			50.00	50.00
25	2016 ROSA PINK	25	16	400	50.18	560.00	560.00	50.00			50.00	50.00
25	2016 ROSA PINK	25	24	600	50.15	5102.00	5102.00	50.00			50.00	50.00
25	2016 ROSA PINK	25	1103	27975	50.04	51,054.50	51,666.00	5111.50			50.00	50.00
25	2016 ROSA PINK	25	12975	0	50.02	51,500.00	51,367.00	557.00			50.00	50.00
25	2016 ROSA PINK	25	12975	0	50.15	50,000	51,927.12	558,027.12			50.00	50.00
25	2016 ROSA PINK	25	0	0	50.00	50.00	50.00				50.00	

ANEXO B-3: Resumen venta de artículos

Resumen de venta de Artículos

Desde: 01/01/2015

Hasta: 31/12/2015

Fecha del Reporte: 07/06/2017 02:10:47 PM

DETALLE DEL REPORTE

TIPO INFORME: Resumido • DOCUMENTOS: Todos • CLASE DE DOCUMENTO: Todos •

Código	Descripción	Cant	# TALLOS	Total P.V.P	P. X. TALLO
SRTU-40-25	ROSA SEÑORITA 40-25	42.000	1050	189.00	0.18
SRTU-50-25	ROSA SEÑORITA 50-25	132.000	3300	670.50	0.20
STRU-60-25	ROSA SEÑORITA 60-25	37.000	925	200.62	0.21
TPAZ-30-25	ROSA TOPAZ 30-25	4.000	100	22.00	0.22
TPAZ-40-25	ROSA TOPAZ 40-25	966.000	24150	4,454.37	0.18
TPAZ-60-25	ROSA TOPAZ 60-25	923.000	23075	4,668.25	0.20
TPAZN-30-25	ROSA TOPAZ 30-25	82.000	2050	243.00	0.11
TPAZR-50-20	ROSA TOPAZ 50-20	1.000	25	2.00	0.08
TPAZR-50-25	ROSA TOPAZ 50-25	2446.000	61150	12,278.00	0.20
TPAZR-60-25	ROSA TOPAZ 60-25	381.000	9525	2,038.42	0.21
TPAZR-70-25	ROSA TOPAZ 70-25	1257.000	31425	6,943.25	0.22
TPAZR-80-25	ROSA TOPAZ 80-25	139.000	3475	846.00	0.24
TPAZU-40-25	ROSA TOPAZ 40-25	656.000	16400	2,748.00	0.16
TPAZU-50-25	ROSA TOPAZ 50-25	390.000	9750	2,049.50	0.21
TPAZU-70-25	ROSA TOPAZ 70-25	93.000	2325	461.25	0.19
TPAZU-80-25	ROSA TOPAZ 80-25	40.000	1000	238.75	0.23
TURQ-50-25	TURQUESA 50-25	8.000	200	52.00	0.26
VEDF-60-25	FROSTV 60-25	64.000	1600	397.05	0.24
VEDM-40-25	ROSA VENDELA 40-25	0.000	0		
VEDM-50-25	ROSA VENDELA 50-25	452.000	11300	2,176.00	0.19
VEDN-30-25	ROSA VENDELA 30-25	182.000	4550	571.00	0.12
VEDN-50-25	ROSA VENDELA 50-25	146.000	3650	310.00	0.08
VEDR-40-25	ROSA VENDELA 40-25	****.***	*****	47,410.87	0.18
VEDR-50-12	ROSA VENDELA 50-12	71.000	1775	170.40	0.09
VEDR-50-25	ROSA VENDELA 50-25	****.***	*****	90,737.80	0.19
VEDR-50-4	ROSA VENDELA 50-4	1.000	25	0.64	0.02
VEDR-60-25	ROSA VENDELA 60-25	8894.000	*****	47,143.92	0.21
VEDR-70-25	ROSA VENDELA 70-25	2877.000	71925	15,554.50	0.21
VEDR-80-25	ROSA VENDELA 80-25	86.000	2150	517.75	0.24
VEDU-40-25	ROSA VENDELA 40-25	2226.000	55650	10,678.00	0.19
VEDU-50-25	ROSA VENDELA 50-25	3849.000	96225	20,794.50	0.21
VEDU-60-25	ROSA VENDELA 60-25	2085.000	52125	12,500.37	0.23
VEDU-70-25	ROSA VENDELA 70-25	933.000	23325	5,517.50	0.23
VEDU-80-25	ROSA VENDELA 80-25	35.000	875	162.50	0.18
VFPLATA-60-25	VENDELA ESCARCHA PLATA 60-25	2.000	50	0.50	0.01
TOTAL		121,003.00	*****	632,044.25	0.20

ANEXO B-4: Resumen venta de artículos

Resumen de venta de Artículos

Desde: 01/01/2016

Hasta: 31/12/2016

Fecha del Reporte: 07/06/2017 02:12:12 PM

DETALLE DEL REPORTE

TIPO INFORME: Resumido • DOCUMENTOS: Todos • CLASE DE DOCUMENTO: Todos •

Código	Descripción	Cant	# TALLOS	Total P.V.P	P. X. TALLO
TPAZU-50-25	ROSA TOPAZ 50-25	230.000	5750	1,030.75	0.17
TPAZU-60-10	TPAZU-60-10	27.000	675	54.80	0.08
TPAZU-70-10	TPAZU-70-10	21.000	525	42.00	0.08
TPAZU-70-25	ROSA TOPAZ 70-25	2.000	50	7.25	0.14
TURQ-50-25	TURQUESA 50-25	6.000	150	60.00	0.40
TURT-50-25	TURT 50-25	4.000	100	40.00	0.40
VEDM-40-25	ROSA VENDELA 40-25	164.000	4100	712.00	0.17
VEDM-50-25	ROSA VENDELA 50-25	24.000	600	102.00	0.17
VEDN-50-25	ROSA VENDELA 50-25	1103.000	27575	1,666.00	0.08
VEDR-30-25	VEDR 30-25	830.000	20750	3,845.50	0.18
VEDR-40-25	ROSA VENDELA 40-25	****.***	*****	59,027.12	0.17
VEDR-50-23	VENDELA 50-25	0.000	0	-	-
VEDR-50-25	ROSA VENDELA 50-25	****.***	*****	92,443.00	0.18
VEDR-50-3	VENDELA 50-3	1.000	25	0.75	0.03
VEDR-50-5	VENDELA 50-5	0.000	0	-	-
VEDR-60-25	ROSA VENDELA 60-25	****.***	*****	58,771.12	0.20
VEDR-70-25	ROSA VENDELA 70-25	3110.000	77750	17,149.50	0.20
VEDR-80-25	ROSA VENDELA 80-25	107.000	2675	707.25	0.20
VEDU-40-25	ROSA VENDELA 40-25	2771.000	69275	12,387.12	0.18
VEDU-50-12	VEDU 50-12	18.000	450	38.88	0.03
VEDU-50-25	ROSA VENDELA 50-25	6356.000	*****	28,376.00	0.18
VEDU-60-10	VEDU-60-10 U	53.000	1325	107.00	0.03
VEDU-60-25	ROSA VENDELA 60-25	2871.000	71775	13,810.75	0.18
VEDU-70-10	VEDU-70-10 U	34.000	850	69.00	0.03
VEDU-70-25	ROSA VENDELA 70-25	346.000	8650	1,738.75	0.20
VEDU-80-25	ROSA VENDELA 80-25	1.000	25	5.00	0.03
VEDU-90-25	ROSA VENDELA 90-25	9.000	225	40.50	0.18
YELLOWT-50-25	YELLOWT 50-25	6.000	150	44.00	0.20
TOTAL		138,053.00	*****	708,064.06	0.20

ANEXO C-1: Cuaderno de registro de despachos diarios (muestra)

0276.95

Pelo + 165 Peltro univ.

HARTES. 24-05-2016.				DD	MM	AA
JUAN UNAS civ.				SUD 00000006		Fanny
20	US	60	10	R 1605002325		
00	US	70	10			
10	US	70	10			
15	US	60	10			
PAUL TELLO civ.				SUD 00000006		Fanny
0.5	US	60	10	R 1605002325		
15	US	60	10			
0.5	US	70	10			
1.0	US	70	10			
15	US	60	10			
IMPEC. civ.				SUD 00000006		Fanny
10	US	60	10	R 1605002325		
15	US	70	10			
10	US	60	10			
0.5	US	70	10			
0.5	US	60	10			
BENITEZ civ.				SUD 00000006		Fanny
0.5	US	60	10	R 1605002325		
0.5	US	60	10			
0.5	US	70	10			
ESCORRE. civ.				07445131122		Escor
10	US	70	10	835890935		
252 un.				72914908052		Rest
20	US	60	10	ETH 00000462		
15	US	60	10			
JOSE CORTIZ un.				14503034456		Rest
0.5	US	60	10	D2 605002526		
10	US	60	10			
UTOPRA un.				36960253290		Peltro
0.5	US	60	10	R 1605002325		

ANEXO C-2: Cuaderno de registro de despachos diarios (muestra)

