

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

**PROYECTO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE MAGÍSTER EN AGRONEGOCIACIONES
INTERNACIONALES**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA PRE ASOCIACIÓN
DE PEQUEÑOS FLORICULTORES QUE POSIBILITE
LA AGRO EXPORTACIÓN DE CLAVEL TIPO ESTÁNDAR
(*Dianthus Caryophyllus*)**

AUTOR: Nelson Stalin Moya Alulema

DIRECTOR: Luis Manosalvas Vaca PHD.

2017

Quito-Ecuador

CERTIFICACIÓN

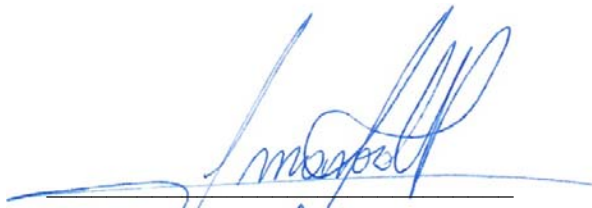
Yo, NELSON STALIN MOYA ALULEMA, declaro que soy el autor exclusivo de la presente investigación; y, que ésta es original, auténtica y personal. Para todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de mi sola y exclusiva responsabilidad.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la UIDE, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



NELSON STALIN MOYA ALULEMA

Yo, LUIS MANOSALVAS VACA, Declaro que, en lo que yo personalmente conozco, al señor NELSON STALIN MOYA ALULEMA, es el autor exclusivo de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal.



PHD. LUIS MANOSALVAS VACA

DEDICATORIA

A Mamá Carmelina (+), incansable cómplice, consejera y guía de sueños compartidos.

AGRADECIMIENTO

Al Todopoderoso, generoso gestor del regalo de compartir una nueva oportunidad de vida con los míos.

A mis padres, mis hermanos, mi hijo, mi compañera de vida; seres capaces de despertar y enriquecer auténticos sueños infinitos.

A la UIDE, mis maestros, verdaderos consejeros apasionados y formadores de líderes de excelencia.

ÍNDICE

CAPÍTULO I

1. ANTECEDENTES GENERALES	1
1.1 EL SECTOR AGROPECUARIO ECUATORIANO - ANTECEDENTES	1
1.2 CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1.2.1 El problema de investigación	3
1.2.2 Principales causas.....	3
1.2.3 Principales consecuencias o efectos	4
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	4
1.3.1 ¿Por qué la Pre Asociación de pequeños floricultores “Flores La Felicidad” decide ofertar su producto en el exterior?	4
1.3.2 ¿Por qué la Pre Asociación de pequeños floricultores “Flores La Felicidad” seleccionó específicamente el mercado ruso para la colocación de su producto?	5
1.4 DELIMITACIÓN	5
1.4.1 Temporal	5
1.4.2 Espacial	5
1.4.3 Conceptual.....	6
1.5 OBJETIVOS	6
1.5.1 Objetivo general	6
1.5.2 Objetivos específicos.....	6
1.6 TIPO DE INVESTIGACIÓN	7
1.6.1 Investigación de campo	7
1.7 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	8
1.7.1 Investigación descriptiva	8
1.8 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
1.9 POBLACIÓN Y MUESTRA	10

1.9.1	Tamaño de muestra	10
1.10	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	10

CAPÍTULO II

2.	MARCO TEÓRICO – MARCO CONCEPTUAL.....	11
2.1	MARCO TEÓRICO	11
2.1.1	Asociatividad empresarial	11
2.1.2	Desarrollo sostenible	11
2.1.3	Desarrollo sustentable	12
2.1.4	Asociatividad empresarial agropecuaria	12
2.1.5	La asociatividad como modelo de gestión para la exportación de productos agropecuarios.....	13
2.1.6	El proceso de transformación de agricultores familiares a microempresarios asociados.....	15
2.2	MARCO CONCEPTUAL	15
2.2.1	Situación actual del sector agrícola ecuatoriano	15
2.2.2	Situación de la floricultura nacional.....	17
2.2.3	Posicionamiento de la flor ecuatoriana en el mercado mundial.....	19
2.2.4	Principales mercados de flor en el mundo	23
2.2.5	Barreras arancelarias para la flor ecuatoriana	25
2.2.6	Sistema general de preferencias de la Federación Rusa.....	30

CAPÍTULO III

3.	DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.....	31
3.1	EL MODELO DE LA PLANIFICACIÓN	N 31
3.2	ESTRUCTURA PROYECTO, PROGRAMA PLAN.....	32
3.2.1	Proyecto.....	32
3.2.2	Programa	32
3.2.3	Plan.....	33

3.3	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	33
3.4	ANÁLISIS DEL ENTORNO	33
3.5	ANÁLISIS DE LA EMPRESA	34
3.6	ANÁLISIS FODA - (FORTALEZAS – OPORTUNIDADES – DEBILIDADES – AMENAZAS)	34
3.7	MISIÓN	35
3.8	VISIÓN.....	35
3.9	ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA Y COMPETENCIA	35
3.10	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	36
3.11	OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO	36
3.12	POLÍTICAS EMPRESARIALES	37
3.13	IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	37

CAPÍTULO IV

4.	PLAN ESTRATÉGICO	39
4.1	SOSTENIBILIDAD	39
4.2	PRE ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS FLORICULTORES “FLORES LA FELICIDAD”	40
4.2.1	Localización geográfica	41
4.2.2	Reseña histórica.....	41
4.2.3	Descripción del negocio	43
4.2.4	Logística general empresarial.....	45
4.2.5	Foco estratégico - Estrategia de calidad.....	46
4.2.6	Presentación	46
4.2.7	Distribución	47
4.2.8	Promoción y publicidad	48
4.3	ANÁLISIS FODA (FORTALEZAS - OPORTUNIDADES – DEBILIDADES - AMENAZAS) DE LA PRE ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS FLORICULTORES “FLORES LA FELICIDAD”	49
4.3.1	Amenazas del entorno empresarial	49
4.3.2	Oportunidades del entorno empresarial.....	51

4.3.3	Fortalezas de la empresa	52
4.3.4	Debilidades de la empresa.....	54
4.4	ANÁLISIS INTERNO DE LA PRE ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS FLORICULTORES “FLORES LA FELICIDAD”	54
4.4.1	Matriz de evaluación de factores internos.....	54
4.5	CARACTERIZACIÓN DE LOS CLIENTES DE LA PRE ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS FLORICULTORES “FLORES LA FELICIDAD”	57
4.5.1	Clientes internos.....	57
4.6	PRINCIPALES DESTINOS DEL CLAVEL ECUATORIANO – FEDERACIÓN RUSA	58
4.6.1	Análisis del target de mercado	58
4.6.2	Demografía - Población, etnias, densidad demográfica y tasas de crecimiento	59
4.6.3	Población urbana y principales ciudades rusas	59
4.6.4	Distribución de la población por edades y sexos	60
4.6.5	Población activa (total, por sectores, desempleo)	60
4.6.6	Población porcentaje de ocupación	60
4.6.7	Principales indicadores sociales – Federación Rusa	61
4.6.8	Condiciones económicas – Federación Rusa en el panorama mundial.....	61
4.6.9	Segmentación cultural social – Federación Rusa.....	70
4.6.10	Factores en la cultura rusa que afectan el consumo de flores	70
4.6.11	Segmentación demográfica de la población rusa	71
4.6.12	Segmentación del porcentaje de los ingresos destinados al gasto en el hogar.....	72
4.6.13	Segmentación en base al color de las variedades ofertadas	73
4.6.14	Segmentación conductual.....	74
4.7	PRINCIPALES DESTINOS DEL CLAVEL ECUATORIANO – ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA	76
4.8	PRINCIPALES DESTINOS DEL CLAVEL ECUATORIANO – ESPAÑA.....	77

4.9	MATRIZ DEL PERFIL REFERENCIAL (ANÁLISIS RUSIA VS. USA, ESPAÑA)	78
4.10	ANÁLISIS DEL MACRO AMBIENTE	81
4.10.1	Factores económico – políticos	81
4.10.2	Legislación y regulación	83
4.10.3	Encuestas - entrevistas dirigidas a, jefes de finca, brókeres, personal que labora en las empresas productoras de flor	84
4.10.4	Análisis de encuestas - entrevistas dirigidas a jefes de finca	85
4.10.5	Análisis de encuestas - entrevistas dirigidas a talento humano	93
4.11	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	94
4.11.1	Análisis inter empresarial	94
4.11.2	Matriz del perfil competitivo	96
4.12	ANÁLISIS FLOR COLOMBIANA	99
4.13	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS	101
4.13.1	Amenazas del entorno empresarial	102
4.13.2	Oportunidades del entorno empresarial	104
4.14	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL	106
4.14.1	Misión	106
4.14.2	Visión	107
4.15	VALORES EMPRESARIALES “FLORES LA FELICIDAD”	107
4.16	FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	108
4.16.1	Objetivo estratégico No. 1	108
4.16.2	Objetivo estratégico No. 2	109
4.16.3	Objetivo estratégico No. 3	109
4.16.4	Objetivo estratégico No. 4	110
4.16.5	Objetivo estratégico No. 5	111
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	112
	BIBLIOGRAFÍA	115
	ANEXOS	122

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Modelo actual de comercialización de la Pre Asociación de pequeños productores	3
Figura 2.	Estructura de la población ecuatoriana ocupada por sector de la economía.....	16
Figura 3.	Cosecha de distintas variedades de clavel en tonos mixtos.....	40
Figura 4.	Modelo actual de la cadena de producción – comercialización. Macro procesos de la cadena de abastecimiento	45
Figura 5.	Bonches hidratados / 25 unidades de la variedad “Domingo” con destino al mercado ruso	46
Figura 6.	Presentación final de los bonches tipo exportación en punto de corte con destino al mercado ruso	47
Figura 7.	Modelo de la cadena estratégica de proveedores de material vegetal e insumos	48
Figura 8.	Variedades mixtas ofertadas al mercado ruso	49
Figura 9.	Evolución de la conversión del dólar norteamericano frente al rublo, desde noviembre del 2014 hasta octubre del 2015	66
Figura 10.	Estructura comercial de exportaciones e importaciones de Rusia en el primer semestre del 2014.....	67
Figura 11.	Principales proveedores de las importaciones de la Federación Rusa.....	68
Figura 12.	Características relevantes que la Pre Asociación de floricultores considera fundamentales para la siembra y producción del clavel.....	85
Figura 13.	Nivel tecnológico utilizado en el área de producción.....	86
Figura 14.	Nivel de información registrada respecto a productividad.....	87
Figura 15.	Total de producción de clavel destinado al mercado de exportación	88
Figura 16.	Obtención de certificaciones emitidas por Agrocalidad u otro tipo de institución pública o privada.....	89
Figura 17.	Manejo de indicadores de gestión de calidad (eficiencia, eficacia, entre otros) por parte de las unidades de producción que hacen parte de la firma	90
Figura 18.	Nivel de capacitación del personal en el área de producción	91

Figura 19. Nivel de capacitación del personal en el área de administrativa	92
Figura 20. Nivel académico del personal en el área de campo	93
Figura 21. Nivel académico del personal en el área de post cosecha	93
Figura 22. Cadena de producción – exportación de la flor ecuatoriana con destino al mercado ruso	100
Figura 23. Logotipo en escritura rusa: “Flores la Felicidad” (parte superior en naranja y verde), con el slogan “Disfrutamos hacerte feliz” en la parte inferior derecha (en cursivas), y la leyenda “Producto de Ecuador” parte inferior izquierda	114
Figura 24. Logotipo en escritura inglesa: “Flores La Felicidad” (parte superior en naranja y verde), con el slogan “Disfrutamos hacerte feliz” en la parte inferior derecha (en cursivas), y la leyenda “Producto de Ecuador” parte inferior izquierda	115
Figura 25. Modelo de caja de cartón tipo jumbo con capacidad para almacenar 600 tallos de mono clavel estándar con destino al mercado ruso, dimensiones 120 cm x 30 cm x 30 cm.....	115
Figura 26. Modelo de caja de cartón tipo jumbo con capacidad para almacenar 600 tallos de mono clavel estándar con destino al mercado anglosajón, dimensiones 120 cm x 30 cm x 30 cm	116

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Superficie cultivada, número de plantas y productores según tipo de flores en el Ecuador, años 2009 – 2010	18
Tabla 2.	Principales países compradores de flores ecuatorianas, años 2008 – 2013, Valor FOB / Miles USD	20
Tabla 3.	Exportaciones ecuatorianas de flores, año 2013 (valor FOB miles USD).....	21
Tabla 4.	Exportaciones totales de flores comparativo (Período enero – mayo 2015 - 2016).....	22
Tabla 5.	Principales países importadores de flores en el mundo, año 2008 - 2012	24
Tabla 6.	Arancel cobrado por los principales compradores a Ecuador por sub partida, año 2013	26
Tabla 7.	Arancel cobrado a los principales compradores a Ecuador y sus competidores, sub partida 060312: Claveles, año 2013	28
Tabla 8.	División administrativa cantonal de la provincia de Tungurahua	41
Tabla 9.	Información demográfica y económica del Ecuador	43
Tabla 10.	Matriz de evaluación de factores internos	56
Tabla 11.	Distribución de la población rusa por edades, año 2015	60
Tabla 12.	Empleados en la actividad por tipo de actividad económica.....	61
Tabla 13.	Principales indicadores sociales Federación Rusa 2015.....	61
Tabla 14.	Principales indicadores económicos de Rusia, evolución 2010 – 2016	63
Tabla 15.	Estructura del Producto Interior Bruto. Federación Rusa 2013.....	64
Tabla 16.	Balanza comercial no petrolera Ecuador – Rusia 2010 – 2015	65
Tabla 17.	Principales productos exportados por Ecuador a Rusia, miles USD FOB / Arancel.....	69
Tabla 18.	Evolución del porcentaje de los ingresos destinados al gasto en el hogar desde el año 2009 al 2011	72
Tabla 19.	Gasto de consumo por categoría de productos en porcentaje de los gastos totales.....	73

Tabla 20.	Principales celebraciones en el año en el calendario ruso	76
Tabla 21.	Matriz del perfil referencial – Federación Rusa vs. Estados Unidos vs. España	79
Tabla 22.	Califique los siguientes parámetros (muy importante, importante, menos importante) que usted seguramente considera para la siembra y producción de clavel	85
Tabla 23.	Considera que el nivel actual de tecnología utilizada en el área de producción es (bastante desarrollada, desarrollada, escasamente desarrollada)	86
Tabla 24.	La información que usted maneja respecto a registros, tales como número de tallos cosechados, temperatura, proyecciones de cosecha, número de bonches de exportación, número de bonches nacional, entre otros la considera (muy completa, medianamente completa, incompleta)	87
Tabla 25.	En el transcurso del año del total de su producción, qué porcentaje destina al mercado de exportación.....	88
Tabla 26.	Posee algún tipo de certificación o permiso emitido por agro calidad u otra institución pública - privada, o está en proceso de obtenerlo	89
Tabla 27.	Maneja indicadores de gestión de calidad (eficiencia, eficacia, entre otros).....	90
Tabla 28.	¿Cómo considera al personal del área de producción en el nivel de capacitación?	91
Tabla 29.	¿Cómo considera el nivel de capacitación de su personal en el área administrativa?.....	92
Tabla 30.	Seleccione el área en que usted labora y su nivel académico.....	93
Tabla 31.	Parámetros de comparación entre Pre Asociación “Flores la Felicidad”	95
Tabla 32.	Matriz del perfil competitivo – “Flores La Felicidad” vs. Flores de Izamba vs. Sartab Flowers.....	97
Tabla 33.	Matriz de evaluación de factores externos.....	102

SÍNTESIS

La presente investigación tiene por objeto la elaboración de un plan estratégico que viabilice la exportación del clavel producido por la Pre Asociación de pequeños floricultores “Flores La Felicidad”, localizada en la provincia de Tungurahua – Ecuador, cuyo destino final será el mercado ruso. Para el efecto del estudio se consideraron a todas las unidades productivas que, como parte de la Pre Asociación contabilizan un área potencial de 12,400 m².

La concepción del plan estratégico, partió de la construcción de una línea base organizacional, para lo cual, un diagnóstico real, técnico, productivo; así como el análisis del entorno empresarial, fueron fortalecidos con la puesta en marcha de: encuestas – entrevistas y, talleres realizados conjuntamente con todos los actores empresariales; jefes de finca - floricultores, talento humano y brókeres.

Es así que, posterior al procesamiento de esta información cualitativa y cuantitativa con la utilización de herramientas administrativas e informáticas, se pudo determinar la situación actual de la organización, para de este modo visualizar una perspectiva de gestión atractiva en el mediano plazo, determinando la línea meta y sus distintos componentes, los mismos que posibilitarían la ejecución de políticas y estrategias en un contexto de aldea global; sumando todos los esfuerzos necesarios que satisfagan de mejor manera las necesidades del target meta, como lo constituye el mercado de la Federación Rusa.

Complementariamente a la investigación del mercado ruso, se practicó la indagación de los mercados español y norteamericano como alternativas válidas para la comercialización de la flor de los asociados en épocas críticas en el transcurso del año. De este modo se puede concluir que la consolidación de la empresa asociativa con una visión de crecimiento y desarrollo integral en el tiempo, partirá de la aplicación de este modelo de planeación estratégica que como consecuencia permitirá la sustentabilidad y sostenibilidad de “Flores La Felicidad” en el tiempo.

ABSTRACT

This research has to propose the build of a strategic plan that makes feasible the exportation of carnation flowers produced by the Pre Association of small floriculture farmers “Flores La Felicidad” which final target is the Russian market. This agro industry is located at the province of Tungurahua in Ecuador. Furthermore, in this investigation we considered all the productive farms units of the associated agriculturists as part of the Pre Association lands that consist of an area of 12,400 m².

The elaboration of this strategic plan began with the build of a line base for the organization for which a technical and productive diagnosis were made, and the analyses of the environment were strengthened with the develop of polls and interviews made for all of members that are part of the enterprise such as managers, farmers, brokers and others.

After the process of collect quantitative and qualitative information using administrative and informatics tools we could determine the present situation of the organization in order to plan an attractive management perspective in the midterm. This diagnostic would enable to our firm the elaboration of strategies and politics in a context of a global village in order to satisfy the necessities of our primary market who is the Russian Federation.

In addition to the investigation of the Russian flower market, we explored the Spanish and United States of America flower markets such as valid alternatives for the carnation commerce in critical periods in the year. In this way, we can conclude that the consolidation of the associative enterprise with a growing and developing integral vision through the time will begin with the application of this strategic plan model, which will enable the sustainability of “Flores La Felicidad” through the time.

CAPÍTULO I

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1 EL SECTOR AGROPECUARIO ECUATORIANO - ANTECEDENTES

El sector agropecuario ecuatoriano afronta nuevos y más complejos desafíos en el marco de la globalización de la economía mundial, la cual impone necesariamente la especialización de aquellas producciones que le permitan una inserción y posicionamiento en el comercio internacional. Salgado (2005) mencionó que es relevante la importancia del sector agropecuario ecuatoriano, el cual aporta con un 9% al Producto Interno Bruto PIB, solo considerando el nivel primario, generando un 35% de divisas por concepto de exportaciones y su participación creciente al 58% excluyendo el petróleo; siendo una actividad que emplea a un 28% de la población económicamente activa, proveyendo de seguridad alimentaria al país y, mitigando la migración del campo a la ciudad (en el año 2005 el 42% de la población del país permanecía en el sector rural). Sin embargo, los cambios producidos en el agro nacional a partir de la década de los 80 hasta la actualidad, han acentuado la brecha existente entre las agriculturas familiares y la agricultura empresarial orientada con mayor enfoque a la exportación, como consecuencia de ello, la participación del agro en el PIB en el año 2010 disminuyó al 6 % y el 33 % de la población permanecía en el sector rural en el año 2015 (SENESCYT, 2010).

Por décadas se ha mantenido la retórica de la aptitud y vocación agropecuaria que el país posee en gran medida, derivada de las ventajas comparativas edafo - climáticas en comparación con los países de la región andina, dichas ventajas en teoría permitirían incrementar la productividad en un rubro importante de productos. Desgraciadamente el capital y la tecnología del conocimiento agro exportador hoy por hoy, están limitados a un número considerable de empresas, con estricta restricción para los pequeños agricultores. Dada la coyuntura en condiciones actuales en el modelo de planificación del estado, se considera que el gobierno ecuatoriano se ha propuesto transformar la matriz productiva nacional para lograr una mayor competitividad sistémica, con el objetivo a

mediano plazo de bajar la dependencia de los ingresos petroleros y, para esto, se han fijado cuatro ejes, detallados a continuación:

- Diversificación de la producción.
- Incremento del valor agregado.
- Sustitución selectiva de importaciones.
- Mejora de la oferta exportable con mayor productividad (SENPLADES, 2012)

Los agricultores por décadas han visto con recelo al modelo de la asociatividad campesina como una remota posibilidad que viabilice la generación de estrategias competitivas que, faciliten la inserción de su economía en el contexto mundial, principalmente por el desconocimiento y la desconfianza generados en su entorno. El fortalecimiento de esta herramienta de trabajo comunitario posibilitaría que los pequeños productores incrementen su eficiencia productiva y, accedan con mayor agilidad a los beneficios del desarrollo de su actual matriz de producción.

Para esto, el Estado y los Gobiernos locales con la colaboración de los distintos actores locales tales como: Universidades, Organizaciones no gubernamentales, comunidad en general, mediante la aplicación de políticas de desarrollo productivo direccionarían de mejor manera la ejecución y financiamiento de iniciativas que generen oportunidades, fuentes de empleo, entre otros; privilegiando a grupos y organizaciones inmersas en el sector asociativo hasta lograr su independencia y auto sostenibilidad total. Para lograr estos propósitos hay que generar la confianza suficiente para que los actores inmersos en las cadenas productivas propongan a la asociatividad como un modelo exitoso que les permita crecer y desarrollarse en un contexto de aldea global, en el cual las alianzas interinstitucionales son necesarias y vitales.

Desde este punto de vista, la inserción en el corto y mediano plazo de la asociatividad campesina, como gestor activo en el desarrollo de la oferta exportable, podría posibilitar que se deje de lado las percepciones actuales que sobre la actividad agrícola familiar se tiene como agentes prescindibles y económicamente ineficientes.

1.2 CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.2.1 El problema de investigación

La posibilidad real de exportar el clavel de manera directa hacia el mercado ruso, con la presencia mínima de agentes de comercialización posibilitaría el acceso a nuevas oportunidades que perfeccionen la calidad de vida de pequeños agricultores asociados que, en promedio en la provincia de Tungurahua no poseen más de 1.3 hectáreas en producción (Ministerio de la Coordinación de la Producción, Empleo y Productividad del Ecuador, 2011), señalando el sendero hacia la autosuficiencia productiva mediante el desarrollo de procesos de asociatividad exitosos que viabilicen la eficiencia y operatividad de los mismos con miras a mercados externos.

1.2.2 Principales causas

En la actualidad la flor tipo exportación que produce la Pre Asociación de “Flores La Felicidad”, ya se comercializa en el mercado ruso desde aproximadamente cuatro años de manera indirecta, a través de la presencia de hasta tres agentes de comercialización, quienes pagan un precio en finca entre 0.09 y 0.10 USD por tallo de clavel, siendo un precio poco atractivo para el pequeño floricultor. Es relevante indicar que el promedio de productividad actual en la zona es de 65,000 tallos clavel / mes / ha.

El modelo de producción – comercialización actual de los pequeños finqueros se detalla en la Figura 1:

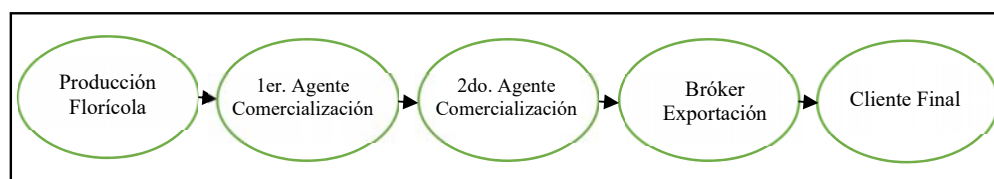


Figura 1. Modelo actual de comercialización de la Pre Asociación de pequeños productores

1.2.3 Principales consecuencias o efectos

La participación de la Pre Asociación de pequeños floricultores “Flores La Felicidad” en la oferta de clavel estándar en el mercado ruso específicamente, posibilitaría enmarcarse con total seguridad en los cuatro ejes del cambio de la matriz productiva propuesta por el Gobierno Nacional, diversificando la producción tradicional del agro hacia nuevas opciones, incrementando el valor agregado de su producto de acuerdo a estándares internacionales, siendo necesariamente los generadores de ventajas competitivas que les posibiliten aprovechar el posicionamiento de la flor ecuatoriana como la mejor del mundo. De acuerdo a los datos registrados en la Agenda para la Transformación Territorial: Tungurahua del Ministerio de la Coordinación de la Producción, Empleo y productividad (2011), el 48 % de tungurahueses viven en zonas rurales, de los cuales el 34 % de la población económicamente activa se dedica al sector agropecuario, sin embargo, solo aporta con el 9 % de la producción bruta provincial en comparación con el 23 % que representa el aporte de la industria manufacturera. Para que se produzca el fortalecimiento del sector agropecuario nacional, es imprescindible el desarrollo e implementación de herramientas de toma de decisiones. Desde este punto de vista, la Pre Asociación “Flores La Felicidad”, al adaptarse a los cambios que el entorno les genere, validará objetivos y metas que fortalezcan el modelo de autogestión asociativa, como generadores de producción – comercialización viable a mediano y largo plazo, fortaleciendo la vocación agropecuaria del Ecuador en beneficio de sus principales actores, los agricultores familiares.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.3.1 ¿Por qué la Pre Asociación de pequeños floricultores “Flores La Felicidad” decide ofertar su producto en el exterior?

Los precios de venta del clavel en el mercado nacional (0.02 USD – 0.06 USD en promedio / tallo de clavel) son muy bajos si se los compara con los precios de venta que se manejan en el mercado de la exportación (0.09 – 0.18 USD en promedio / tallo de clavel), desde este punto de vista, el atractivo que el pequeño floricultor tiene para mejorar

ostensiblemente su economía y la de su núcleo familiar, valoriza el esfuerzo del productor para obtener una flor de calidad que sea apreciada por consumidores exigentes.

1.3.2 ¿Por qué la Pre Asociación de pequeños floricultores “Flores La Felicidad” seleccionó específicamente el mercado ruso para la colocación de su producto?

Históricamente el mercado ruso del clavel ha manejado precios atractivos en comparación con los que presentan los mercados americanos y europeos. Dichos valores, recompensan la calidad del clavel ecuatoriano en montos promedio desde 0.9 a 0.18 USD dependiendo la temporada en el año, por otro lado, las referencias que se tiene acerca de la seriedad y puntualidad en los pagos, convierten a la demanda rusa en atractiva para el productor nacional.

1.4 DELIMITACIÓN

1.4.1 Temporal

La presente investigación inició en diciembre del año 2013 y finalizó en diciembre del año 2016, se prevé que en junio del 2017 la recopilación, análisis y procesamiento de la información sean articulados en el documento final, el mismo que estará en completa disposición y será de uso público.

1.4.2 Espacial

El proceso investigativo se ejecutó en las unidades productivas de menos de 1.3 hectáreas pertenecientes a un grupo de pequeños productores de clavel, localizados en la provincia de Tungurahua, específicamente en los cantones de Ambato, Santiago de Pillaro y Cevallos.

1.4.3 Conceptual

La temática que se aborda en el presente trabajo, tiene completa relación con la planeación estratégica de la Pre Asociación “Flores La Felicidad” para el mediano plazo, esto es para un lapso entre cuatro a siete años.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo general

Desarrollar una herramienta de gestión de planeamiento estratégico que facilite la agro-exportación de clavel tipo estándar (*Dianthus Caryophyllus*) y beneficie a la Pre Asociación de pequeños floricultores “Flores La Felicidad”.

1.5.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de los parámetros técnico – productivos y de gestión administrativa actual de la Pre Asociación.
- Conocer el manejo técnico – comercial de las brókeres con los que se establecería una relación directa con el pequeño productor.
- Crear un modelo de plan estratégico para el desarrollo del proyecto.
- Establecer la normativa de gestión administrativa que regule la comercialización con los brókeres.

1.6 TIPO DE INVESTIGACIÓN

1.6.1 Investigación de campo

El proceso investigativo se desarrolló mediante un horizonte transversal, además se utilizó un paradigma cuantitativo y cualitativo reportando datos mediante un análisis descriptivo de la problemática en estudio.

El lugar donde se encuentran localizadas las unidades de producción, en el caso particular de esta indagación, se partió de la elaboración de un diagnóstico empresarial de pequeñas productoras de clavel (menos de una hectárea de superficie), en las cuales se recopiló información de tipo cualitativo y cuantitativo, los datos recopilados se encuentran en el Apéndice A:

- Plantación Los Ángeles, situada en la parroquia Izamba del cantón Ambato, con una superficie de 1,400 m².
- Plantación Juanos Flores, situada en la parroquia Izamba del cantón Ambato, con una superficie de 2,000 m².
- Plantación Claveles y Claveles, situada en la parroquia La Matriz del cantón Cevallos, con una superficie de 2,000 m².
- Plantación Flores La Felicidad, situada en la parroquia La Matriz del cantón Píllaro, con una superficie de 6,000 m².
- Plantación Claveles de Cruzñán, situada en la parroquia San Miguelito del cantón Píllaro, con una superficie de 1,000 m².

Complementariamente, se realizó la investigación de campo para seis brókeres, con el objetivo de recopilar información cualitativa y cuantitativa (la información se

encuentra detallada en el capítulo de anexos) referente a temas de estudio de mercado, estas empresas son:

- Cielo Flowers, comercializadora de flores, sus oficinas están localizadas en la ciudad de Quito.
- Elena Flowers, comercializadora de flores, sus oficinas están localizadas en la ciudad de Quito.
- Ponte Flowers, comercializadora de flores, sus oficinas están localizadas en la ciudad de Quito.
- Fresh Flowers, comercializadora de flores, sus oficinas están localizadas en la ciudad de Latacunga.
- Wind Flowers, comercializadora de flores, sus oficinas están localizadas en la ciudad de Quito.
- Ephdos Flowers, comercializadora de flores, sus oficinas están localizadas en la ciudad de Quito.
- Sol Flowers, comercializadora de flores, sus oficinas están localizadas en la ciudad de Quito.

1.7 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

1.7.1 Investigación descriptiva

La investigación descriptiva también se la conoce como investigación estadística, permite analizar los datos obtenidos y su impacto en el manejo interno y externo de la organización.

1.8 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La recolección y posterior análisis de la información obedece a un cronograma establecido, el cual posibilita la satisfacción de las inquietudes en las diversas etapas del proceso de investigación, cumpliendo con los objetivos del plan investigativo.

El diseño de la investigación parte del establecimiento de un diagnóstico estratégico situacional de la Pre Asociación de pequeños floricultores “Flores La Felicidad”, en el que mediante la aplicación de procedimientos tales como: encuestas, entrevistas, talleres con los actores del proceso y su valoración cualitativa y cuantitativa con metodologías científicas, se estableció la línea base empresarial.

De manera similar, con la aplicación de técnicas de recopilación de información principalmente encuestas, entrevistas, revisión de literatura de fuentes secundarias se establecieron las condiciones del estado situacional del mercado ruso de importación de clavel, así como el de empresas productoras de clavel de la zona.

Con la información recolectada, su procesamiento en software estadístico y su validación, se mantiene un nivel de fiabilidad para graduar información cualificable y cuantificable y como consecuencia establecer:

- La formulación de objetivos estratégicos, estrategias, políticas estratégicas.
- Elaboración de la estructura plan, programa, proyecto.
- Formulación de la misión y visión empresarial.
- Herramientas de gestión administrativa.

Temáticas que serán trascendentales para la toma de decisiones de la empresa en el corto, mediano y largo plazo.

1.9 POBLACIÓN Y MUESTRA

Cinco pequeños productores florícolas pre asociados con sus respectivas unidades productivas y talento humano, constituyen la población total de la muestra, de la misma se realizó el análisis cualitativo y cuantitativo.

Complementariamente siete brókeres constituyen la población total de los potenciales agentes comercializadores, de los que de manera similar se recopiló información de tipo cualitativa y cuantitativa.

1.9.1 Tamaño de muestra

La muestra “es la parte o fracción representativa de un conjunto de una población, universo o colectivo, que ha sido obtenida con el fin de investigar ciertas características del mismo” (Castro, 2013)

El tamaño de la muestra en relación a la Pre Asociación de pequeños productores florícolas está constituida por las cinco unidades productivas y todos los individuos que conforman el talento humano que hacen parte de las mismas; complementariamente la muestra en relación al número de brókeres está conformada por las siete comercializadoras que participan del análisis.

1.10 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

En el proceso de recolección de datos se consideraron herramientas como: observación directa, recopilación de datos de fuentes secundarias de información tales como: bibliográficos, recopilación de datos en la red, realización de entrevistas, encuestas a los actores parte de la Pre Asociación.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO – MARCO CONCEPTUAL

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 Asociatividad empresarial

De acuerdo a la Cámara de Comercio de Cartagena (2015) la asociatividad desarrolla ciertos mecanismos de acción conjunta y cooperación empresarial, los mismos que contribuyen a que las empresas mejoren su posición en el mercado, brindando una estructura más sólida y competitiva. Por otro lado, las empresas que trabajan de manera conjunta cuentan con mayores oportunidades de acceso a servicios, compra de insumos, comercialización y financiamiento.

La asociatividad posibilita la diferenciación de sus productos y servicios, así como los siguientes beneficios:

- Ampliar economías de escala.
- Alcanzar nuevos mercados.
- Acelerar proceso de aprendizaje mutuo.
- Aumentar poder de negociación con clientes y proveedores.
- Alcanzar objetivos comunes de mediano y largo plazo.
- Responder a las señales del mercado.

2.1.2 Desarrollo sostenible

De acuerdo a la Organización de las Naciones Unidas (1987) el desarrollo sostenible es el que satisface las necesidades de la generación presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.

2.1.3 Desarrollo sustentable

De acuerdo a Quimí (2015) El concepto de desarrollo sustentable aparece por primera vez en la Declaración de Estocolmo de 1972, indicando que es un proceso por el cual se preservan los recursos naturales del planeta en beneficio de las generaciones presentes y futuras.

2.1.4 Asociatividad empresarial agropecuaria

La visión que se tiene desde los años 70, es la de aplicar un modelo asociativo empresarial agropecuario que no comprometa en el futuro los recursos naturales de las nuevas generaciones satisfaciendo las necesidades actuales, muestra que es posible tener un balance entre la productividad y el respeto al entorno, en el cual los beneficios ganados por parte de los asociados son apreciables, por ejemplo Fontenla (2013) menciona que ciertas asociaciones agropecuarias en Argentina realizan actividades de producción agrícola, ganadera, reproducción o producción de semillas y actividad agroindustrial. Además, se dedican a la comercialización de cultivos industriales, frutales, hortalizas, legumbres y en la floricultura y, prestan diversos tipos de actividad y/o servicios.

El estar asociados le posibilita además mejorar su competitividad en los mercados, produciendo bienes de consumo, aprovisionándose de insumos, comercializando sus bienes y servicios en una mejor posición, logrando las bases necesarias para aplicar procesos que les lleven al desarrollo de economías de escala, ampliación y poder de negociación en los mercados que individualmente no poseen.

Empresas asociativas argentinas como ACA Bio, que es una fábrica de etanol a base de maíz, desarrolla la posibilidad de agregar valor e industrializar sus materias primas, generando trabajo digno e incorporando de lleno y desde el origen las cuestiones de salud ambiental. Esta modalidad de la autoayuda organizada posibilita que un sistema productivo y de valor agregado, funcione sin que ninguna parte de la cadena productiva pierda.

Agricultores Federados Argentinos (AFA), es una empresa asociativa que comercializa aproximadamente el 5% de la producción nacional en cereales y oleaginosas, los asociados realizan prácticas que respetan y minimizan los impactos ambientales, por ejemplo, utilizan agroquímicos de banda verde y de banda azul para el mantenimiento preventivo de los granos almacenados, así mismo no aplican agroquímicos durante la carga de camiones y el monitoreo de aire en las plantas de almacenaje, secado y acondicionamiento de cereales y oleaginosos, combinando productivamente el agregado de valor en origen con la inclusión social y generando nuevas oportunidades de trabajo digno y permanente en las comunidades.

2.1.5 La asociatividad como modelo de gestión para la exportación de productos agropecuarios

La política rural dirigida a la economía campesina o de pequeños productores, tendría en las asociaciones ya constituidas un interlocutor con capacidad y organización en zonas en donde la ausencia de interlocución calificada es, en muchos casos, la causa del fracaso de políticas o su poca eficacia en la lucha contra la pobreza (Solarte, 2011)

El modelo de asociatividad campesina brinda múltiples ventajas a los integrados, de estas ventajas quizá una de las que mayor relevancia representa es la oportunidad del perfeccionamiento continuo de su capacidad de generar mayor competitividad en el mercado.

Hélio (2006), menciona que entre muchas de las limitaciones y amenazas que se presentan para la consolidación del trabajo asociativo entre los floricultores brasileños se mencionan algunas tales como:

- Cultura del individualismo y la carencia de tradición cooperativa.
- Abundancia de malos ejemplos de experiencias recientes de cooperativismo agrícola brasileño.

- Descrédito entre productores.
- Carencia de fidelidad del productor a su asociación o cooperativa.
- Limitaciones legales y operacionales de diversas modalidades disponibles para la organización de los productores.

El contar con instrumentos que coadyuven a construir y preservar el modelo asociativo, es el gran desafío que los gobiernos nacionales y seccionales, así como los diversos actores sociales involucrados en el sector agropecuario latinoamericano deben desarrollar en sus modelos y agendas de gestión.

Lozano (2010) afirma que en Colombia se categoriza como microempresa a aquella empresa que se conforma de 1 a 10 empleados, pequeña empresa conformada entre 11 y 50 empleados y, mediana empresa la que da cobijo entre 51 a 200 empleados, de acuerdo con la clasificación de la ley 905 de 2004. Desde este punto de vista la capacidad individual de las empresas pequeñas y medianas (pymes) resulta insuficiente para alcanzar cabalmente una posición competitiva en el ámbito de los negocios internacionales, para de este modo contar con una oferta diferenciada y con atributos palpables.

Las pymes difícilmente pueden lograr el éxito contando únicamente con sus propias experticias; deben contemplar la posibilidad de asociarse y crear sinergias con otras empresas para asumir los beneficios y los riesgos de los negocios de manera compartida, de otro modo en el entorno de globalización y del intercambio de información por demás rápida que viven en la actualidad los emprendimientos están condenados a perecer.

Si se considera que la celebración de alianzas estratégicas es una tendencia mundial desde hace algún tiempo atrás, el implementar modelos que faciliten la asociatividad con miras a la exportación, fortalecería la idea de aprovechar de mejor manera las facilidades que el entorno ofrece a las pequeñas empresas. De este modo el ciclo productivo de las pequeñas empresas posiblemente empataría con el de la demanda directa de su producto

evitando el mayor número de agentes de comercialización, fortaleciendo su poder de negociación e incrementando la rentabilidad de su producto, sentando las bases para el desarrollo de economías de escala.

2.1.6 El proceso de transformación de agricultores familiares a microempresarios asociados

En Costa Rica en los años noventa se formaron empresas comercializadoras agrícolas vinculadas a las organizaciones de pequeños y medianos agricultores, las cuales pretendían sumar esfuerzos para atender de manera conjunta la comercialización nacional e internacional y, posibilitar el acceso a los recursos técnicos. En cuanto a organizaciones empresariales se refiere, se forjaron redes de cooperación entre mini productores y empresas privadas de medianos productores, con el objetivo de comercializar los productos en el exterior. Es el caso de los floricultores quienes forjaron una alianza de productores con exportadores. A nivel regional se crearon organizaciones de mujeres como la Asociación Alianza de Familias Productoras Orgánicas de Costa Rica, la cual está formada por familias de seis organizaciones del país, que producen, procesan y comercializan su café y otros productos orgánicos en el mercado nacional e internacional (Franceschi, 2008). Este tipo de asociaciones visualizaban como objetivos principales la generación de empleo estacionario y no estacionario en la zona rural, generar vínculos de comunicación efectiva entre los agricultores, la empresa privada y el gobierno, así como la participación activa de la mujer en la coparticipación de la administración de sus hogares constituyéndose en entes generadores de recursos que benefician a su entorno social.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

2.2.1 Situación actual del sector agrícola ecuatoriano

De acuerdo a datos de la Comisión Económica para América Latina y El Caribe (CEPAL), en el año 2010, el 18.8 % de la población económicamente activa ecuatoriana PEA participaba en el sector agrícola, sin embargo, hasta la actualidad, la baja

productividad por hectárea, la comercialización y la dolarización se constituyen en limitantes en el desarrollo de la agricultura a pequeña escala (CEPAL, 2010), ver Figura 2.

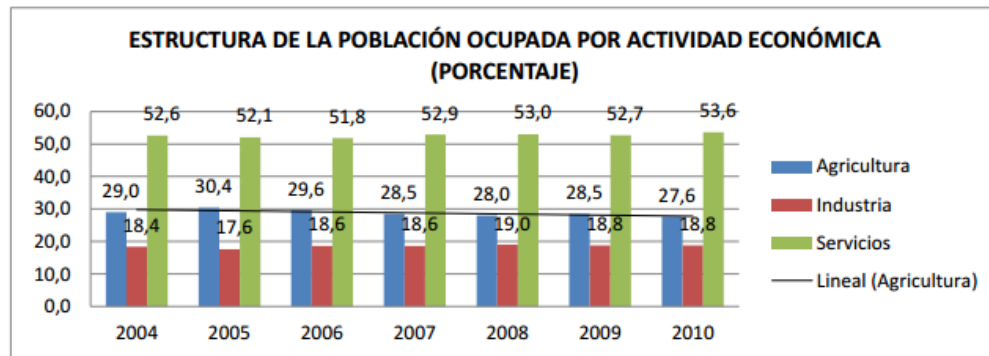


Figura 2. Estructura de la población ecuatoriana ocupada por sector de la economía

Fuente: (CEPAL, 2010)

Para los pequeños agricultores las tecnologías aplicadas no tendrían que ser en un principio muy costosas o sofisticadas, para posteriormente ser perfeccionadas a medida que el nivel de inversión aumente. Las escasas o nulas tecnologías de planificación que se aplican en este sector productivo, generan consecuencias negativas que afectan o merman los ingresos económicos potenciales que podrían alcanzarse para beneficio del núcleo agrícola familiar. En el modelo de planificación que se plantea en el presente trabajo investigativo, necesariamente centrado en el cliente interno - externo, se trata en lo posible de minimizar el riesgo en la inversión, producto de la producción y comercialización de productos perecibles.

Según Lacki (2011) la organización campesina en cooperativas o asociaciones lograrían entre otros hechos, la facilidad del acceso a nuevos mercados con la posibilidad de incrementar su volumen de producción diversificada, evitando o mermando cadenas de comercializadores y accediendo a precios más justos por sus productos. El tomar, procesar y analizar información real en la construcción de un instrumento de planificación estratégica, exige la aplicación de una metodología técnica válida y moderna; razón por la cual en el desarrollo de este estudio investigativo se ha construido un mix derivado de

metodologías aplicables a la realidad ecuatoriana que, facilitan la aplicación de un modelo de asociatividad campesina y de este modo optimizar recursos, los mismos que mejorarán el nivel de vida de su núcleo familiar.

El contar actualmente con un material administrativo de soporte para la Pre Asociación, ha facilitado el uso de los recursos de los pequeños productores en el desarrollo de la gestión de la empresa, complementario a ello actualmente es necesario el incremento de la rentabilidad real del negocio, lo que posibilitaría optimizar los costes de producción, mejorar los ingresos y, de este modo como consecuencia optimizar el crecimiento y desarrollo económico de la empresa asociativa.

Adicionalmente, la construcción de este modelo de planificación estratégica, permitirá determinar en donde se está hoy, hacia donde se quiere ir, a donde se debe ir, hacia donde se puede llegar y, como se llegará a las metas utilizando eficiente y eficazmente los recursos.

2.2.2 Situación de la floricultura nacional

De acuerdo al Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones del Ecuador (PRO ECUADOR, 2012) el Ecuador debido a sus condiciones favorables de suelo y clima, se constituye en uno de los países que posee mayor diversidad en las flores que ofrece al mundo, entre ellas la Rosa (*Rosa sp.*), que tiene más de 300 variedades entre rojas y de colores, la Gypsophila (*Gypsophila paniculata*), que en muy poco tiempo ha convertido al Ecuador en el principal productor y con el mayor número de hectáreas en cultivo, el Limonium (*Limonium sinuatum*), Liatris (*Liatris sp.*), (*Aster amellus*) y muchas otras flores de verano. El clavel (*Dianthus caryophyllus*), con características especiales en sus diferentes variedades, colores, tallos verticales y el mayor número de días de vida en florero. Así mismo, la gran variedad de especies de flores tropicales que se producen en el Ecuador, posibilita el aprovechar la potencialidad de los recursos genéticos. En la Tabla 1 se indica la superficie cultivada, número de plantas y productores según tipo de flores en el Ecuador en los años 2009 – 2010.

Tabla 1. Superficie cultivada, número de plantas y productores según tipo de flores en el Ecuador, años 2009 – 2010

SUPERFICIE CULTIVADA, NÚMERO DE PLANTAS Y PRODUCTORES SEGÚN TIPO DE FLORES

Tipo	Número de Productores	Superficie Plantada (ha.)	Número de Plantas
Rosas	275	2,517.20	179,812,089
Claveles	16	88.60	20,973,265
Gypsophila	29	316.40	23,739,152
Calla	8	31.80	1,264,600
Hypericum	19	163.20	26,894,900
Alstroemeria	3	12.50	285,388
Limonium	13	28.20	1,338,788
Gerbera	3	3.40	126,734
Áster	4	5.20	2,216,600
Delphinium	12	29.0	2,424,231
Flores de verano	45	188.0	34,549,668
Flores tropicales	7	76.30	92,596
Follajes	10	42.50	1,592,940
Otras flores	3	1.70	1,340,000
	447	3,505.0	296,650,951

Fuente: (SENACYT - MAGAP - SIGAGRO, 2010)

Debido a la fuerte influencia de la demanda mundial de la flor ecuatoriana, hasta la actualidad prácticamente se ha duplicado el número de hectáreas dedicadas al cultivo, es así que de acuerdo al INEC (2015) la superficie con cultivos de flores en el año 2015 era de 7,724 hectáreas.

De esta superficie, el 74.5% del volumen de exportación está representado por diversas variedades de rosa, seguido de los demás que incluyen a flores de verano y otros con el 15.3%; gypsophila con el 8%; lirios y clavel con el 0.9%; y, 1.3%, respectivamente (El Mercurio, 2016)

El cultivo de flores de verano con una superficie de 188 hectáreas, así como flores tropicales tales como: diversos cultivares de musáceas, heliconias, ginger entre otras (76.30 hectáreas), y follajes, por ejemplo: ruscus, monstera, xanadu; con una superficie

de 42.50 hectáreas abren la posibilidad de ampliar el portafolio de productos del país en el mundo.

Costa Rica, Honduras, Colombia, entre otros países, comparten condiciones tropicales similares a las del litoral y Amazonía ecuatoriana y, son importantes exportadores de flores tropicales en el mundo.

El cultivo de la orquídea merece ser entendido como una alternativa válida para la producción de esta especie en superficies reducidas y su comercialización en mercados selectos de Asia, Europa y Norteamérica. Sin embargo, es importante considerar que la producción de esta especie merece un trato personalizado y su cultivo a nivel comercial se dificulta debido al manejo meticuloso principalmente del micro clima de producción. La demanda de esta flor se incrementa cada año y sus precios pueden superar los 2,000 euros por unidad, debido principalmente a que algunas especies necesitan más de 10 años para florecer. Otro punto a considerar es que, la movilización de esta especie se dificulta así mismo por la extrema delicadeza y fragilidad de sus pétalos; el transporte por lo general se lo realiza muchas veces en recipientes de vidrio con agar nutritivo lo que obliga al productor a mantener a la flor viva para el deleite del cliente.

Al hablar de orquídeas no necesariamente se habla de una flor tropical, en el país, año tras año se encuentran nuevas especies desde los cero hasta los 4,500 metros sobre el nivel del mar.

2.2.3 Posicionamiento de la flor ecuatoriana en el mercado mundial

La flor ecuatoriana tiene acceso a los mercados de América del Norte: específicamente a Estados Unidos y Canadá; Europa: Rusia, Países Bajos, España, Alemania; América del Sur: Chile y Colombia. Hasta el año 2013, Estados Unidos con el 39.59 %, y Rusia con el 24.85 % de participación del mercado mundial de adquisición de la flor se constituían en los mercados más apetecibles para ésta (Tabla 2).

Tabla 2. Principales países compradores de flores ecuatorianas, años 2008 – 2013, Valor FOB / Miles USD

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

*Hasta abril del 2013.

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2014)

La flor ecuatoriana gracias a su calidad definida en múltiples variedades con tallos largos, botón grueso, colores intensos y larga vida en post cosecha, en el último decenio se ha posicionado en el mercado mundial y el mercado ruso como un producto de calidad súper premium con un crecimiento sostenido en el volumen de exportaciones en los años 2011, 2012, 2013 e inicios del 2014 (PRO ECUADOR, 2013), sin embargo, como consecuencia de la crisis económica generada por la disminución de los precios del petróleo y el Ecuador también se ve afectado, desde finales del año 2014, el precio de la flor ecuatoriana registró un crecimiento negativo en el precio para el período enero - mayo 2016 del - 4.30 % en el mercado ruso y, del - 16.20 % en la Unión Europea comparado

con el período enero - mayo 2015 (Banco Central del Ecuador, 2016), como se aprecia en las Tablas 3 y 4. Esta disminución en la demanda de la flor ecuatoriana ha ocasionado que empresas relacionadas al campo de la floricultura rediseñen sus estrategias con el ánimo de permanecer en el mercado.

**Tabla 3. Exportaciones ecuatorianas de flores, año 2013
(valor FOB miles USD)**

EXPORTACIONES ECUATORIANAS DE FLORES

Valor FOB Marx USD

Grupos	2008	2009	2010	2011	2012	2013 (A abr)	TCPA 2008 - 2012	Partic. % 2012
Rosas	538,973	475,915	438,400	501,747	572,446	205,818	1.52%	74.70%
Gypsophila	8,364	25,646	57,159	60,196	68,817	22,874	68.47%	8.98%
Demás flores	10,023	45,137	112,203	113,732	125,042	31,432	87.94%	16.32%
Total General	57,560	546,699	607,761	675,675	766,305	260,123	8.3%	100.00%
TONELADAS								
Rosas	103,530	87,485	77,506	87,275	93,801	37,480	-2.44%	74.25%
Gypsophila	1,410	4,370	9,994	9,911	10,932	3,215	66.86%	8.65%
Demás flores	2,093	8,686	18,232	19,874	21,601	7,915	79.23%	17.10%
Total General	107,034	100,741	105,733	117,059	126,334	8,610	4.23%	100.00%

*Hasta abril del 2013.

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2014)

Tabla 4. Exportaciones totales de flores comparativo (Período enero – mayo 2015 - 2016)

ECUADOR: EXPORTACIONES TOTALES DE FLORES

Enero – Mayo

NOMBRE	Toneladas	2015	Precio	Share %	Toneladas	2016	Precio	Share %	Variación 2015 /2016		
		USD Miles		USD		USD Miles		USD	Toneladas	USD Miles	Precio
EE.UU.	29,659.00	181,575.00	6.10	44%	30,839.00	191,320.00	6.20	53%	4.00%	5.40%	1.30%
Rusia	12,247.00	60,807.00	5.00	15%	10,230.00	48,605.00	4.80	13%	-16.50%	-20.10%	-4.30%
UE (28)	14,196.00	92,739.00	6.50	22%	12,530.00	68,626.00	5.50	29%	-11.70%	-26.00%	-16.20%
Otros	12,097.00	80,050.00	6.60	19%	9,908.00	55,750.00	5.60	15%	-18.10%	-30.40%	-15%
Total	68,199.00	415,171.00	6.10		63,507.00	364,301.00	5.70		-6.90%	-12.30%	-5.80%

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2014)

Para el año 2016, la tendencia indica que Estados Unidos se ha consolidado como el mayor socio comercial con un destino del 53% del volumen de exportaciones, el mercado ruso con un volumen respetable del 13 % del destino de las exportaciones y, el 19 % para la Unión Europea en el período enero – mayo 2016 como se visualiza en la Tabla 4.

USA al ser un país industrializado y que necesita de petróleo barato, ha perfeccionado su tecnología en este rubro, siendo ajeno a la crisis mundial derivada del petróleo de la cual el país se ve afectado, obteniendo petróleo sintético o de esquisto, constituyéndose en uno de los mayores exportadores en el mundo, desplazando a la Federación Rusa a un segundo plano. Ecuador necesariamente debe focalizar sus estrategias de comercialización en el país que, en la actualidad, posee una quinta parte del Producto Interno Bruto mundial.

2.2.4 Principales mercados de flor en el mundo

Los principales importadores mundiales de flores son América del Norte: específicamente Estados Unidos y Canadá; Europa: Alemania, Reino Unido, Países Bajos, Rusia y Francia; mientras que en Asia: Japón. Estados Unidos y Alemania poseían la mayor participación en el mercado 15% y 14% respectivamente hasta el año 2012, como se puede apreciar en la Tabla 5.

Tabla 5. Principales países importadores de flores en el mundo, año 2008 - 2012

PRINCIPALES IMPORTADORES DE FLORES

MILES USD

País	2008	2009	2010	2011	2012	TCPA 2008-2012	Part.NP 2012
Estados Unidos de América	1,021,196	960,405	1,043,818	1,081,167	1,167,532	3.40%	14.98%
Alemania	1,194,639	1,042,551	1,087,733	1,207,645	1,115,445	-1.70%	14.32%
Reino unido	1,056,847	877,690	93,360	1,006,189	954,084	-2.52%	12.24%
Federación de Rusia	555,026	500,408	561,386	701,117	746,331	7.68%	9.58%
Países bajos (Holanda)	821,100	711,073	634,123	750,498	735,438	-2.72%	9.44%
Japón	281,778	303,416	369,977	391,143	439,823	11.77%	5.64%
Francia	588,871	544,030	514,270	482,007	432,240	-7.44%	5.55%
Bélgica	192,270	233,679	284,422	349,812	289,634	10.79%	3.72%
Italia	248,799	212,465	236,700	246,085	206,443	-4.56%	2.65%
Suiza	184,329	167,390	176,098	194,238	186,895	0.35%	2.40%
Canadá	119,762	112,174	119,198	126,312	141,929	4.34%	1.82%
Austria	150,039	141,701	139,899	144,751	121,228	-5.19%	1.56%
Dinamarca	123,489	101,297	97,717	102,780	90,854	-7.39%	1.17%
Noruega	70,599	66,925	70,788	85,547	89,891	6.23%	1.15%
España	113,683	96,700	97,358	96,220	84,856	-7.05%	1.09%
Demás países	952,069	831,029	869,780	1,793,602	989,494	0.97%	12.70%
TOTAL	7,674,496	6,902,933	7,238,627	8,759,113	7,792,117	3.40%	100.00%

Fuente: (TRADE MAP, 2013)

La Federación Rusa hasta mediados del año 2014 se venía posicionando como un destino atractivo para la flor ecuatoriana, debido principalmente al crecimiento constante de su PBI desde el año 2007, se constituía en un mercado apetecible que presentaba altos precios de adquisición y volúmenes considerables de importación; en la actualidad a pesar de las consecuencias del bloqueo económico europeo para Rusia, este país se muestra atractivo para la consolidación de nuevos nichos comerciales para la flor ecuatoriana.

Así mismo, la posibilidad actual de participar de un tratado de libre comercio con Europa, permitiría aprovechar de mejor forma las ventajas comerciales y de distribución en grandes mercados de flor como son: Alemania, Francia entre otros; dependiendo obviamente de las condiciones en que las negociaciones se realicen entre la Unión Europea y Ecuador.

2.2.5 Barreras arancelarias para la flor ecuatoriana

Gran parte de importadores de flores del mundo en su mayoría imponen una tarifa del 0% a la entrada de las rosas, claveles, orquídeas, crisantemos y demás flores ecuatorianas; es una tasa que beneficia a los exportadores. Países como Canadá, Kazajstán, Rusia, Ucrania y Suiza que realizan importantes adquisiciones de la flor, la importan castigándola con la aplicación de tasas; Suiza aplica aranceles elevados a Ecuador, sin embargo, solo el 0.93% de lo exportado en flores tiene como destino a la República Helvética, como se puede verificar en la Tabla 6.

Tabla 6. Arancel cobrado por los principales compradores a Ecuador por sub partida, año 2013

ARANCEL COBRADO POR LOS PRINCIPALES COMPRADORES A ECUADOR POR SUBPARTIDA

País	60311	60312	60313	60314	60319	60390
	Rosas	Claveles	Orquídeas	Crisantemos	Demás flores y capullos frescos	Demás flores y capullos excepto frescos
Alemania	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Brasil	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Canadá	10.50%	8.00%	0.00%	8.00%	6.00%	4.33%
Chile	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Colombia	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Eslovaquia	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
España	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Estados Unidos	6.80%	6.40%	6.40%	6.40%	6.00%	0.00%
Francia	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Países bajos	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Italia	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Japón	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Kazajstán	19.76%	23.85%	18.78%	24.39%	20.42%	17.02%
Reino Unido	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Rusia	20.40%	24.15%	18.78%	25.63%	20.58%	17.02%
Suiza	43.18%	21.11%	22.93%	44.08%	25.12%	0.00%
Ucrania	7.50%	7.50%	7.50%	7.50%	7.50%	5.00%

Fuente: (Market Access Map, 2013)

Para el caso del clavel, el trato arancelario que los principales compradores del mundo otorgan a Ecuador es muy similar al que se realiza con Colombia, a nivel de Sudamérica una consideración especial es que Ecuador tiene cierta ventaja de precio en el mercado uruguayo, sin embargo, en el mercado norteamericano, Colombia tiene una gran ventaja en el ingreso al mercado canadiense.

Ecuador tiene el desafío de integrarse nuevamente en el escenario del comercio mundial, suscribiendo tratados de libre comercio con economías de gran poder adquisitivo. El Estado debe entender que la empresa privada es quien genera trabajo e ingresos vía exportaciones, para de este modo contribuir con el financiamiento en gran parte del presupuesto nacional.

El floricultor nacional, al gozar de preferencias arancelarias como Colombia lo hace en la actualidad con un gran número de países, se ve necesariamente estimulado, para de este modo generar empresa, favoreciendo la balanza comercial del país, así como también sus costos de producción que en la actualidad no le permiten competir con actores como el colombiano, en algo compensan la desigualdad de condiciones de ingreso de la flor a otros países.

Por otro lado, en la Tabla 7 se puede apreciar que las exportaciones del producto ecuatoriano en Eurasia son fuertemente castigadas por Rusia, este país al atravesar en la actualidad una crisis económica derivada de la caída de precios de materias primas, se ve en la obligación de incrementar las tasas arancelarias de los productos que importa, entre ellos la flor ecuatoriana. Las estrategias que el productor nacional genere para hacer frente a este escenario considerarán necesariamente la escasa competitividad que su producto tiene en la actualidad en relación al precio que el importador paga por el clavel ecuatoriano; precio que en muchos de los casos no valora el esfuerzo que el agricultor hace para obtener una flor de excelencia.

**Tabla 7. Arancel cobrado a los principales compradores a Ecuador y sus competidores,
sub partida 060312: Claveles, año 2013**

ARANCEL COBRADO POR LOS PRINCIPALES COMPRADORES A ECUADOR Y SUS COMPETIDORES

SUBPARTIDA 060312: Claveles

Exportadores Importadores	Alemania	Austria	Bélgica	China	Colombia	Ecuador	España	Estados Unidos	Italia	Kenya	Marruecos	Países Bajos	Portugal	Turquía	Viet Nam
Alemania	X	0.00%	0.00%	5.00%	0.00%	0.00%	0.00%	8.50%	0.00%	0.00%	5.00%	0.00%	0.00%	0.00%	5.00%
Argentina	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	0.00%	0.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%
Canadá	8.00%	8.00%	8.00%	8.00%	0.00%	8.00%	8.00%	0.00%	8.00%	8.00%	8.00%	8.00%	8.00%	8.00%	8.00%
Chile	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	6.00%	6.00%	0.00%	0.00%	6.00%	6.00%
Colombia	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	X	0.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%
Cuba	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	0.00%	0.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%
España	0.00%	0.00%	0.00%	5.00%	0.00%	0.00%	X	8.50%	0.00%	0.00%	5.00%	0.00%	0.00%	0.00%	5.00%
Estados Unidos	4.80%	4.80%	4.80%	4.80%	0.00%	6.40%	4.80%	X	4.80%	0.00%	0.00%	4.80%	4.80%	0.00%	4.80%
Italia	0.00%	0.00%	0.00%	5.00%	0.00%	0.00%	0.00%	8.50%	X	0.00%	5.00%	0.00%	0.00%	0.00%	5.00%
Japón	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Lituania	0.00%	0.00%	0.00%	5.00%	0.00%	0.00%	0.00%	8.50%	0.00%	0.00%	5.00%	0.00%	0.00%	0.00%	5.00%
Panamá	15.00%	15.00%	15.00%	15.00%	15.00%	15.00%	15.00%	15.00%	15.00%	15.00%	15.00%	15.00%	15.00%	15.00%	15.00%
Países Bajos	0.00%	0.00%	0.00%	5.00%	0.00%	0.00%	0.00%	8.50%	0.00%	0.00%	5.00%	X	0.00%	0.00%	5.00%
Qatar	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	0.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%
Rusia	32.20%	32.20%	32.20%	24.14%	24.15%	24.15%	32.20%	32.20%	32.20%	24.15%	24.15%	32.20%	32.20%	24.15%	24.15%
Ucrania	7.50%	7.50%	7.50%	7.50%	7.50%	7.50%	7.50%	7.50%	7.50%	7.50%	7.50%	7.50%	7.50%	7.50%	7.50%
Uruguay	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	4.00%	1.90%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%

Fuente: (Market Access Map, 2013)

Canadá, quien cobra una tasa del 8% a la entrada de claveles desde Ecuador, hace una excepción con Colombia y Estados Unidos, eliminando el arancel a la entrada de claves desde estos destinos. Ecuador presenta ventajas exportables en los mercados de Argentina, Colombia, Cuba y Uruguay, sin embargo, el volumen exportable con destino a esos países es mínimo. Es necesario mencionar que la Federación Rusa cobra un arancel del 20.40 % al ingreso de la rosa ecuatoriana en comparación al 24.15 % que cobra en aranceles por el ingreso del clavel ecuatoriano.

Colombia además de manejar su propia moneda, el peso colombiano, abaratando indirectamente los fletes de transporte en comparación con los fletes ecuatorianos (1.30 USD / Kg. de flor colombiana vs. 1.40 USD / Kg. de flor ecuatoriana); cuenta además con la ventaja de gozar de preferencias arancelarias producto de la firma de tratados de libre comercio con Estados Unidos de Norteamérica y Canadá. El Gobierno Ecuatoriano en contraparte desde el año 2013 se ve obligado a pagar una tasa de aranceles de alrededor de 23 millones USD con USA producto de la renuncia unilateral por parte de Ecuador al sistema de preferencias arancelarias ATPDA¹.

Aproximadamente, de los 10.6 mil millones de dólares que el Ecuador exportó a Estados Unidos, 3mil millones son el producto de la comercialización de banano, camarón, flores, brócoli, mango, textiles entre otros productos al país del Norte de acuerdo al Banco Central del Ecuador (2014), sin embargo, la exportación de estos productos no petroleros hacia USA representan para el país la inestabilidad de 1,197 subpartidas arancelarias relacionadas con la no ampliación del ATPDEA; además la competitividad del sector exportador no petrolero, se ve afectada ya que este sector estratégico exportaba con un arancel cero “0”.

De la misma manera la no firma de la ampliación del ATPDEA pone en riesgo la estabilidad de 327,000 plazas de trabajo (Ecuador Transparente, 2013). Con este

¹ La **Ley de Preferencias Arancelarias Andinas y Erradicación de la Droga**, mejor conocida como **ATPDEA** (siglas en inglés para "Andean Trade Promotion and Drug Eradication Act") fue un sistema de preferencias comerciales por los cuales Estados Unidos otorgaba acceso libre de aranceles a una amplia gama de las exportaciones de cuatro países andinos: Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú, como una compensación económica por la lucha contra el tráfico de drogas

panorama bastante pesimista para el floricultor nacional, derivado del manejo de la diplomacia ecuatoriana en los últimos años frente a su mayor socio comercial, el productor se encuentra en una clara desventaja frente a sus vecinos colombianos y peruanos que, colocan su producto a un precio menor en este destino, complementariamente estos países sudamericanos al aplicar políticas monetarias y manejar su propia moneda pueden en este caso abaratar aún más sus costes de producción y, por otro lado, reciben los beneficios de la firma de tratados comerciales que les posibilitan desarrollar de mejor manera sus estrategias de competitividad frente a la flor, situación que pone en clara desventaja a la agroindustria y a las plazas de trabajo que ella genera.

2.2.6 Sistema general de preferencias de la Federación Rusa

La Guía Comercial de la Federación de Rusia (PRO ECUADOR, 2013) menciona que mediante la Resolución No. 414/2000, el gobierno ruso aprobó una lista de productos procedentes de países en desarrollo y menos desarrollados, cuyas importaciones se benefician de un esquema arancelario preferencial. La preferencia arancelaria, establecida mediante la Resolución 413/1996 (modificatoria de la Resolución 454/1995), consiste en el pago de una tasa arancelaria de importación equivalente al 75% de la tasa vigente, para productos procedentes de países en desarrollo. El Ecuador es beneficiario de estas preferencias. El importador del producto para acceder a este beneficio debe presentar ante las autoridades de la Aduana de Rusia el Certificado de Origen del Producto (forma "A"), para obtener los beneficios antes mencionados.

CAPÍTULO III

3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

3.1 EL MODELO DE LA PLANIFICACIÓN

De acuerdo a Friend & Zehle (2008) las empresas u organizaciones que cuentan con herramientas de planificación a mediano plazo, estarán en capacidad de:

- Tomar decisiones en la organización procesando y analizando información pertinente, interna y externa, describiendo una historia coherente y cohesiva centrada en el cliente, evaluando la situación actual anticipándose sobre el direccionamiento empresarial en el futuro.
- Definir claramente el mercado, sus perspectivas, clientes, proveedores y competidores.
- Planificar estrategias de negocios con estimaciones y pronósticos creíbles.
- Describir de qué manera el negocio logrará ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, identificando los potenciales riesgos que puedan afectar.
- Financiar los planes, programas y proyectos que se desprendan del análisis de la planificación estratégica empresarial.
- Implementar un modelo de retroalimentación que considere la evaluación de parámetros como impacto, viabilidad, eficiencia, eficacia, seguimiento y evaluación de los planes, programas y proyectos implementados.

3.2 ESTRUCTURA PROYECTO, PROGRAMA PLAN

3.2.1 Proyecto

De acuerdo a Almeida (2006) un proyecto es la unidad más operativa dentro de un proceso de planificación. El proyecto consiste en un conjunto de actividades interrelacionadas y coordinadas, con el fin de alcanzar objetivos específicos dentro de los límites de un presupuesto y un periodo de tiempo dados. Adicionalmente, los proyectos son también un conjunto de acciones organizadas en torno de objetivos que buscarán dar cumplimiento a las estrategias fijadas, aunque son diseñados para dar forma a cambios específicos dentro de la organización y en tiempos más estrechamente delimitados.

Los proyectos entonces, tendrán plazos más ajustados para su implementación y la esencia de las actividades que involucrará, estará relacionada con la instrumentación de los cambios en algunas de las áreas de la organización, o bien, para dar solución a algún problema específico relacionado con el correr del negocio. Es común que los proyectos estén contenidos dentro de los programas y estos en el plan general.

3.2.2 Programa

El programa se constituye en un conjunto de proyectos que persiguen los mismos objetivos. El programa establece las prioridades de la intervención, identificando y ordenando los proyectos; definiendo el marco institucional y asignando los recursos que se van a utilizar (Almeida, 2006). Por lo general, se otorga a los programas plazos de vida más largos que a los proyectos. Los programas son, conforme a esta mirada, el conjunto de acciones ordenadas en torno a objetivos que tendrán por finalidad dar cumplimiento a las estrategias fijadas, con la particularidad de que, como conjunto, no tiene un período de finalización determinado. Los programas son ejes transversales dentro de la organización y responden a la esencia de la misión de la organización (Barragán, 2007)

3.2.3 Plan

Almeida (2006) menciona que un plan es la suma de los programas que quieren alcanzar objetivos comunes. El plan contiene los objetivos generales y se disgrega en objetivos específicos, lo que a su vez va a constituir los objetivos generales de los programas. El objetivo es la situación que se desea obtener al final del periodo de duración del proyecto, mediante la aplicación de recursos y acciones previstas. Los “objetivos generales” por su propia naturaleza, son poco concretos y marcan grandes referentes; por lo tanto, operativamente son de difícil ejecución.

3.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

De acuerdo a Guiltinan & Madden (2001) la planeación es simplemente, una forma sistemática para que la organización intente controlar su futuro. Un plan es un enunciado de: qué es lo que la organización espera lograr, cómo hacerlo y cuando hacerlo. Thompson (2003) señala que la planificación estratégica conlleva el desarrollo de una visión y misión estratégica, el establecimiento de objetivos y la decisión acerca de estrategias; que delinean el rumbo de la organización para enfrentar las condiciones de competitividad y de la industria, así como los retos que se erigen como un obstáculo en el éxito de la empresa.

3.4 ANÁLISIS DEL ENTORNO

De acuerdo a Guiltinan (2001) el análisis del entorno consiste en buscar y procesar información acerca de los cambios en el ambiente de la organización. El análisis del entorno es un requisito previo para el desarrollo de estrategias corporativas y de marketing, siendo la mayoría de entornos dinámicos. Al establecer el propósito de un sistema estratégico de monitoreo del entorno, la gerencia puede asegurar las clases de información que requiere y evitar que sea irrelevante.

3.5 ANÁLISIS DE LA EMPRESA

Friend & Zehle (2008) afirmó que el objetivo de analizar un negocio o empresa, es identificar sus recursos y determinar de qué manera estos pueden aportar algo a sus ventajas competitivas. Las empresas que asignan y reubican sus recursos de la manera más eficaz probablemente alcancen una rentabilidad mayor sobre el capital utilizado que aquellas que no lo hacen. Para este análisis el autor recomienda los siguientes aspectos: Los recursos en sí mismos. Estos pueden constituir una ventaja competitiva, ya que puede ocurrir que los rivales no tengan acceso a los mismos recursos y que no sean capaces de imitar o sustituir los recursos en uso para un negocio en particular. La configuración de los recursos. Esto también puede ser una fuente de ventaja competitiva. Si una empresa configura sus recursos de manera óptima tendrá una ventaja competitiva sobre sus rivales.

La auditoría de recursos. Esto abarca los recursos operativos (tangibles e intangibles), humanos (capacidades) y financieros. El objetivo de la auditoría es identificar recursos y establecer que tan eficientemente se usan los recursos y cómo se dispone de ellos eficientemente.

3.6 ANÁLISIS FODA - (FORTALEZAS – OPORTUNIDADES – DEBILIDADES – AMENAZAS)

Friend & Zehle (2008) sostiene que el análisis de las fortalezas oportunidades, debilidades y amenazas – FODA, concentra el resultado del análisis de la firma (interno), del análisis del entorno (externo). Complementariamente un análisis FODA le permite observar las fortalezas y debilidades en el contexto de las oportunidades y amenazas. En el análisis de la matriz FODA está implícita la meta de alcanzar la óptima combinación entre los recursos de la empresa con el entorno, con el fin de lograr una ventaja competitiva sostenible mediante las siguientes acciones:

- Construir sobre las fortalezas de la empresa.
- Reducir las debilidades o adoptar una estrategia que evite las debilidades.

- Explotar las oportunidades, en especial utilizando las fortalezas de la empresa.
- Reducir la exposición a las amenazas o contrarrestarlas.

3.7 MISIÓN

La misión se constituye en el propósito, fin o razón de ser de una empresa. Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes, a menudo se califica como la misión de una empresa, una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir (Thompson & Strickland, 2003)

3.8 VISIÓN

Según Thompson y Strickland (2003) el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Hay un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar. La visión es una exposición clara que indica hacia donde se dirige la empresa a largo plazo y en que se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, entre otras circunstancias.

3.9 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA Y COMPETENCIA

La estrategia competitiva consiste en posicionar una empresa para aprovechar al máximo el valor de las capacidades que la distinguen de sus rivales. De ello se deduce que un aspecto central de la formulación de estrategias será analizar muy bien al competidor. Con ello se busca preparar un perfil de la naturaleza y de la eficacia de los probables cambios estratégicos que cada rival podría realizar, de su respuesta probable

ante la gama de tácticas estratégicas a su alcance, que podría adoptar y de su probable reacción ante la serie de cambios ambientales más generales que podrían ocurrir (Porter, 2003)

3.10 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

David (2008) establece que los objetivos estratégicos son esenciales para alcanzar el éxito de una organización, a largo plazo representan los resultados que se esperan del seguimiento de ciertas estrategias. Las estrategias son las acciones que se emprenderán para alcanzar los objetivos a largo plazo. El marco de tiempo de los objetivos y las estrategias debe ser congruente, normalmente entre 2 y 5 años. Las organizaciones buscan desarrollar estrategias que les permitan el logro de sus objetivos. Es importante mencionar que un objetivo estratégico representa la evolución que se desea en la organización. De acuerdo con Francés (2006): Los objetivos estratégicos permiten expresar los cambios que se desean introducir en la empresa, así como los vínculos causales entre ellos. Deben poseer las siguientes características:

- Alcanzables.
- Comprensibles.
- Deben ser cuantificados o expresados en cifras.
- Están ubicados en un horizonte temporal.
- Deben derivarse de las estrategias de la institución.
- No deben ser abstractos.
- Deben tener la capacidad de transformarse en tareas específicas.
- Deben posibilitar la concentración de recursos y esfuerzo.
- Deben ser múltiples.

3.11 OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO

Barragán (2007) establece que el conjunto de objetivos operacionalizados y ordenados, esto es, el conjunto de las actividades que cada uno de ellos involucra, con los

plazos, los recursos, los responsables y los indicadores de medición de cada una, son formalmente integrados en el marco de programas y proyectos. Según Thompson & Strickland (2003) los objetivos se podrán definir como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficiencia. Las estrategias son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo.

3.12 POLÍTICAS EMPRESARIALES

Koontz y O'Donell (1972) señalaron que las políticas son planteamientos generales o maneras de comprender que guían o canalizan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones de todos los miembros de la organización. La política empresarial es una de las vías para hacer operativa la estrategia. Suponen un compromiso de la empresa; al desplegarla a través de los niveles jerárquicos de la empresa, se refuerza el compromiso y la participación del personal. Adicionalmente, la política de una organización es una declaración de principios generales que la empresa u organización se compromete a cumplir. En ella se dan una serie de reglas y directrices básicas acerca del comportamiento que se espera de sus empleados y fija las bases sobre cómo realizar las actividades de la empresa. La política empresarial suele afectar a más de un área funcional, contribuyendo a cohesionar verticalmente la organización para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

3.13 IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Friend & Zehle (2008) concluyó que el plan estratégico contiene un gran nivel de planificación operativa que incluye un cuadro organizativo y la plantilla del personal y proyecciones financieras. Cuando se pasa a la etapa de implementación, es recomendable redactar un plan de implementación, el cual es necesario para destinar recursos, calcular los costos de personal y costos relacionados. Así mismo, se incluyen manuales y

procedimientos, descripciones de trabajo, responsables, presupuestos operativos, sistemas de control, entre otros; de acuerdo a los objetivos presupuestarios y estratégicos.

Los procedimientos se comunican en forma de manuales que deben confeccionarse para cada departamento, siendo importantes no solo desde el punto de vista de un ejercicio burocrático, sino para acceder a certificaciones tipo ISO, entre otras, las cuales aplicadas de manera correcta ayudan a determinar las fallas o errores en los procesos y lo más importante a cumplir requisitos para ganar negocios.

CAPÍTULO IV

4. PLAN ESTRATÉGICO

4.1 SOSTENIBILIDAD

El plan estratégico de la Pre Asociación de pequeños floricultores “Flores La Felicidad” se constituye en una herramienta de planificación para el desarrollo local que permite sustentar un modelo de sostenibilidad en el mediano y largo plazo satisfaciendo las necesidades actuales de la organización, sin afectar las oportunidades de solventar las necesidades de las generaciones futuras, para lo cual se consideran los siguientes requisitos:

- **Responsabilidad participativa:** el direccionamiento estratégico en la toma de decisiones por parte de la organización, obedece a la propuesta y realización de políticas estratégicas que partan de un diagnóstico veraz ejecutado por la Pre Asociación.
- **Visión estratégica:** la expectativa de un enfoque representativo que la organización propone, parte de un análisis interno y externo de las micro empresas asociadas en un contexto de aldea global, todo esto con el objeto de definir el nicho de competitividad del negocio y definir los objetivos estratégicos, estrategias y políticas de desarrollo local.
- **Enfoque integral:** los objetivos de crecimiento económico y desarrollo local que el plan estratégico macro persigue, deben estar en concordancia con los ejes complementarios del proceso de cambio de la matriz productiva ecuatoriana como lo constituyen el eje ambiental, turístico, entre otros.

4.2 PRE ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS FLORICULTORES “FLORES LA FELICIDAD”

La Pre Asociación - agro comunitaria “Flores La Felicidad”, es una empresa florícola asociativa que produce y comercializa por medio de agentes de comercialización, mono clavel tipo exportación (*Dianthus Caryophyllus*). Las variedades sembradas que corresponden a un 80% de clavel color rojo y 20% de clavel en colores o variedades mixtas, se encuentran bajo manejo de normas técnicas de producción.

“Flores La Felicidad”, planea exportar al mercado ruso, americano y español, clavel súper selecto. De acuerdo a la información proporcionada por los agentes de comercialización: el mercado de la Federación rusa representaría en la actualidad para la firma el 95%, mientras que el americano y español el 5% de las ventas (especialmente en la estación invernal rusa – meses de diciembre, mediados de enero).

Los productores permanentemente están trabajando en el posicionamiento de su producto como una flor de calidad (tallos y botón grueso, color intenso, longitud adecuada, sin plagas ni enfermedades), con una vida larga en florero de aproximadamente 15 días, lo cual es apetecido sobremanera en el mercado ruso. En la Figura 3 se observa la cosecha de distintas variedades de clavel en tonos mixtos.



Figura 3. Cosecha de distintas variedades de clavel en tonos mixtos

4.2.1 Localización geográfica

La Pre Asociación de pequeños floricultores “Flores La Felicidad” se encuentra localizada en la provincia de Tungurahua, una de las 24 provincias que conforman la República del Ecuador, Ambato es la capital administrativa y económica, esta provincia se divide en 9 cantones, como se visualiza en la Tabla 8.

Tabla 8. División administrativa cantonal de la provincia de Tungurahua

DIVISIÓN CANTONAL			
PROVINCIA DE TUNGURAHUA			
Cantón	Pob. (2013)	Área (Km ²)	Cabecera Cantonal
Ambato	322,856	1,009	Ambato
Baños	30,518	1,065	Baños
Cevallos	11,163	19	Cevallos
Mocha	9,777	86	Mocha
Patate	20,497	315	Patate
Pelileo	62,573	202	Pelileo
Píllaro	48,357	443	Píllaro
Quero	17,544	173	Quero
Tisaleo	15,137	60	Tisaleo

Fuente: (Ministerio de la Coordinación de la Producción, Empleo y Productividad del Ecuador, 2011)

4.2.2 Reseña histórica

A mediados del año 2005, un grupo de pequeños agricultores tungurahueses dan inicio a la producción de clavel tipo estándar en las ciudades de Píllaro en un área de 2,000 m²; Ambato 1,000 m²; y Cevallos 1,000 m². Este proyecto tenía por objetivo abastecer a la empresa Flores Innova (productores – acopiadores - exportadores de clavel tipo estándar) localizados en el cantón Santiago de Píllaro – Tungurahua. La tecnología implementada cumplía con todas las especificaciones para destinar el producto a la exportación.

Los atractivos precios del clavel ecuatoriano en el mercado ruso en los años 2008, 2009, 2010, estimularon el crecimiento del área de producción de los agricultores alcanzando establecer una superficie total de 6,000 m² en Píllaro, 2,000 m² en Ambato y 2,000 m² en Cevallos hasta el año 2011.

En este contexto, el gradual incremento de la demanda rusa para el clavel tipo exportación de la zona Sierra centro ecuatoriana motivó a que, en el año 2012, dos nuevos agricultores, instalen 1,000 m² de producción de *Dianthus* bajo invernadero en la ciudad de Píllaro y, 1,400 m² en la parroquia de Izamba en Ambato, totalizando un área potencial de 12,400 m².

Entre el año 2012 y 2013, como consecuencia de la política comercial frente a los Estados Unidos de Norteamérica que dificulta las exportaciones de la flor ecuatoriana a ese destino, en gran medida por la renuncia de Ecuador al sistema de preferencias arancelarias ATPDEA, un gran número de floricultores que destinaban su producto al mercado americano migran hacia otros mercados, entre ellos el ruso, generando una lucha de precios entre floricultores ecuatorianos y colombianos, lo que como resultado ocasiona una caída de la rentabilidad para la flor derivada de la sobre oferta de los dos países vecinos.

Adicionalmente, el entorno de la producción florícola de países africanos como Kenia y Etiopía y, asiáticos como Turquía, ocasionaron el debilitamiento progresivo de las cadenas productivas de los floricultores ecuatorianos, desestimulando la siembra y producción del clavel tipo exportación para el mercado ruso. Con estos antecedentes los agricultores tungurahueses concertaron agruparse y conformar la Pre Asociación de pequeños floricultores “Flores La Felicidad”, para de este modo contar con herramientas que posibiliten afrontar los cambios en el escenario empresarial.

El entorno y las condiciones sociales, demográficas y económicas que presenta el Ecuador son significativas para la realización de una línea base que permita compararse con sus similares a nivel empresarial y de país.

En la siguiente tabla se presenta información demográfica y económica general de la República del Ecuador, registrada en la base de datos del Banco Mundial para el año 2015:

Tabla 9. Información demográfica y económica del Ecuador
INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA Y ECONÓMICA DEL ECUADOR

RUBRO	VALOR
Población (2015):	16.4 millones habitantes
PIB (2015):	100.9 mil millones
Renta per cápita[1] (2015):	6,248 USD
Tasa crecimiento (2015):	0.3 %
Porcentaje de inflación (2015)	4%
Tasa de alfabetización (2015):	93%
Esperanza de vida (2015):	76.19 años
Tasa de natalidad[2] (2013):	19.6 / 1,000 habitantes
Tasa de fertilidad[3] (2012):	2.38

Fuente: (Banco Mundial, 2015)

Las actuales condiciones en el cambiante mundo de la oferta y demanda mundial del mercado de la flor en el contexto mundial, obliga a que los productores que prevén permanecer en el negocio a largo plazo, analicen permanentemente sus sistemas de producción y comercialización, con el fin de satisfacer sobremanera las expectativas de los clientes y necesariamente tener una rentabilidad aceptable.

4.2.3 Descripción del negocio

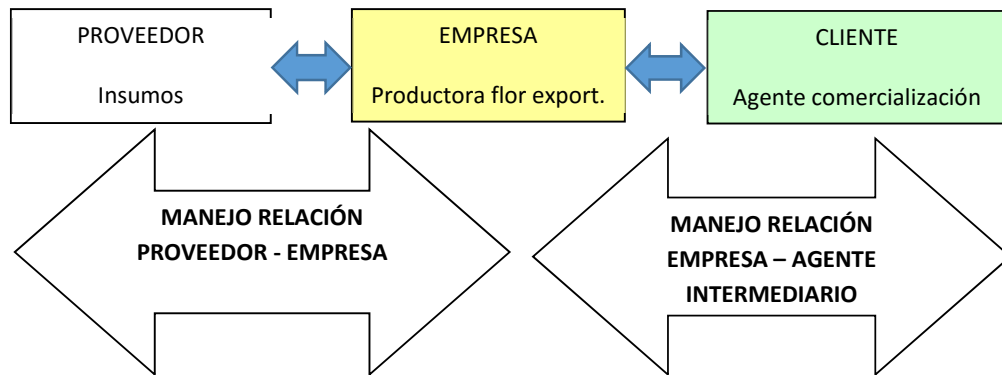
Previo la determinación de las necesidades del mercado al cual dirigen su producto, sean estas normas de calidad, cantidad de tallos, variedades y fechas solicitadas; entre otras, el proceso de producción del clavel tipo estándar, inicia con la división de las fincas en sub lotes, con el propósito de planificar siembras programadas en el transcurso del año calendario y así contar con una producción estable de enero a diciembre.

El siguiente paso es enraizar, y sembrar las variedades importadas de clavel bajo parámetros técnicos de campo tales como: cubierta plástica tipo invernadero, sistema de riego por goteo, manejo de tutorio, las cuales serán direccionadas por personal técnico calificado.

En el proceso de siembra a cosecha, al ser la agricultura un negocio muy sensible a condiciones de clima y temperatura, deben estudiarse los ciclos vegetativos de las distintas variedades sembradas de *Dianthus*, con miras a obtener una producción estable en el año y una oferta mayor en las fechas altas de consumo, con el objeto de satisfacer el incremento de la demanda, como por ejemplo en el Día internacional de la Mujer. En Rusia se lo conoce como día de la mujer rusa celebrado el 8 de marzo de todos los años.

Ya en el proceso de cosecha, el tamaño del tallo, número de botones por bonche, número de bonche por cajas y mezclas de variedades por cajas, así como el grado de apertura de botones son parámetros a considerar de acuerdo al mercado destino. Así, por ejemplo, el grado de apertura del botón floral es totalmente abierto para el mercado ruso, a diferencia del mercado americano en que el punto de corte de la flor es recto.

Finalmente, el agente de comercialización ordena el pedido, la finca procesa e hidrata la flor, la transporta en furgones refrigerados hacia las cargueras o centros de acopio en el sector de Tababela en Quito y, finalmente el producto es movilizado al aeropuerto Mariscal Sucre de Quito o el aeropuerto de Latacunga para su destino final en Amsterdam - Holanda y ser distribuido a la Federación Rusa, Ucrania, Bielorusia entre otros países. En la Figura 4 se aprecia el modelo actual de la cadena de producción – comercialización del clavel y de los macro procesos de abastecimiento de “Flores La Felicidad”.



**Figura 4. Modelo actual de la cadena de producción – comercialización.
Macro procesos de la cadena de abastecimiento**

4.2.4 Logística general empresarial

La percepción del nombre que la flor ecuatoriana posee alrededor de todos los rincones del mundo, derivada de la aplicación de tecnologías sustentables para aprovechar las características comparativas agro edafo climáticas que el país posee, se complementa además con una cadena logística de producción –comercialización, perfeccionada por más de 20 años en el Ecuador por el sector florícola; lo que permite coordinar inclusive vuelos diarios a los principales mercados de flor en Europa (Amsterdam, Rusia), Norteamérica (USA, Canadá).

Algunos países como Perú y Bolivia, que tratan de aprovechar sus ventajas climáticas y de mano de obra más barata, cuentan con la limitación de luchar contra todo un sistema logístico desarrollado por Colombia y Ecuador por más de 25 años, lo que facilita en gran medida el ingreso de nuevos actores locales en sus sistemas, sean estos productores, comercializadores, exportadores florícolas, quienes pueden aprovechar el desarrollo del paquete productivo comercial y logístico desplegado en el país desde los años ochenta.

Para Perú y Bolivia de acuerdo a (“Barberet & Blanc” Empresa española comercializadora de material vegetal para la floricultura, comunicación personal, 07 de febrero de 2016), tomaría de 10 a 15 años generar procesos de gestión para establecer una agroindustria productiva, comercial y logística similar a la ecuatoriana.

4.2.5 Foco estratégico - Estrategia de calidad

“Flores La Felicidad”, al aprovechar la logística de distribución y colocación del producto en los principales mercados globales, necesariamente debido a sus volúmenes de producción reducidos en comparación a fincas de más de 15 Ha, debe considerarse el direccionamiento de su producto hacia la calidad e innovación para targets específicos que aprecien la diferenciación del producto.

El producto ofrecido para el mercado europeo, es una flor de color intenso, tallo grueso de una longitud mayor a 70 cm. y larga vida en post cosecha (15 días en promedio). En la Figura 5 se aprecia la presentación actual de la flor con destino a la exportación.



Figura 5. Bonches hidratados / 25 unidades de la variedad “Domingo” con destino al mercado ruso

4.2.6 Presentación

El clavel se exporta en capuchones membretados con unos listones de diferentes colores con el objeto de diferenciar la flor de las distintas fincas, las cajas “tabacos” contienen por lo general 24 bonches formados de 25 tallos florales cada uno, esto se puede visualizar en la Figura 6.



Figura 6. Presentación final de los bonches tipo exportación en punto de corte con destino al mercado ruso

4.2.7 Distribución

La flor empaquetada se transporta desde el punto de producción hacia la carguera y después al aeropuerto de Quito o Latacunga siguiendo la cadena de refrigeración a 5°C. Posteriormente por tierra en un lapso de tres días promedio desde el aterrizaje del aeroplano la flor llega a los minoristas. La cadena de frío es trascendental en el proceso de preservación de este tipo de productos perecibles. En la siguiente figura se visualiza el actual modelo de la cadena estratégica de proveedores de material vegetal e insumos, los mismos posibilitan la producción, procesamiento y transporte de la flor hacia su destino final.

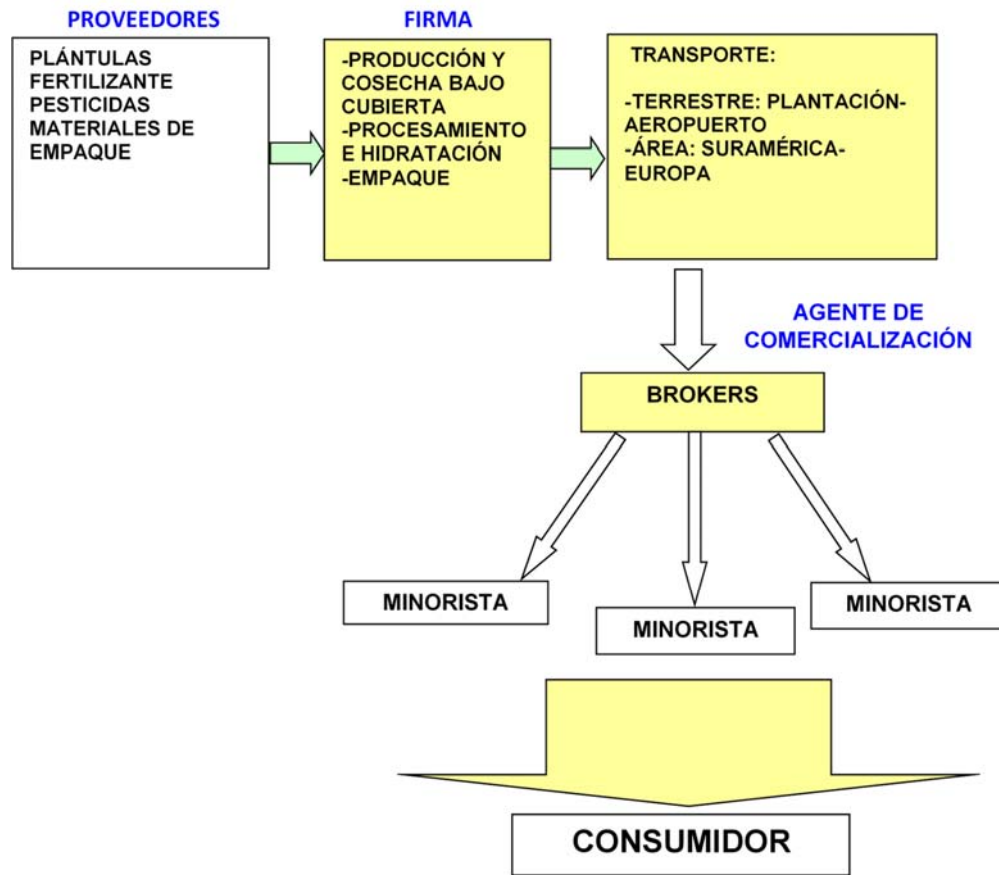


Figura 7. Modelo de la cadena estratégica de proveedores de material vegetal e insumos

4.2.8 Promoción y publicidad

El bróker encargado de la distribución interna del producto en Europa, se encarga de coordinar el arribo de la flor con el minorista con la debida antelación a la llegada de la misma. Es necesario mencionar que la empresa constituida como tal, no tiene control pleno de estrategias de promoción y publicidad en el punto de venta, sino el bróker; los productores promocionan la firma en base a la calidad de la flor, la seriedad y puntualidad en las entregas. En la Figura 8 se observan distintas variedades de carnation en variedades mixtas producidas por la firma.



Figura 8. Variedades mixtas ofertadas al mercado ruso

4.3 ANÁLISIS FODA (FORTALEZAS - OPORTUNIDADES – DEBILIDADES - AMENAZAS) DE LA PRE ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS FLORICULTORES “FLORES LA FELICIDAD”

Friend & Zehle (2008) sostiene que un análisis FODA permite observar las fortalezas y debilidades en el contexto de las oportunidades y amenazas. En el análisis de la matriz FODA está implícita la meta de alcanzar la óptima combinación entre los recursos de la empresa con el entorno, con el fin de lograr una ventaja competitiva sostenible.

4.3.1 Amenazas del entorno empresarial

Variables políticas, gubernamentales y legales (P)

- La política monetaria ecuatoriana y la situación actual del exportador, atenuada por la escalada del dólar y la devaluación del rublo, como consecuencia han facilitado que países productores de clavel como Colombia se beneficien progresivamente en sus exportaciones.
- El desarrollo de la política fiscal ecuatoriana que promueve el incremento de la recaudación de recursos vía impuestos directos e indirectos (código

monetario) con el objetivo de financiar el presupuesto nacional, desestimula el crecimiento de la pequeña y mediana empresa en general.

- La legislación arancelaria rusa al incrementar los costos de desaduanización de la flor importada, favorece indirectamente a países productores de flor como Kenia o Turquía, que geográficamente están más próximos.
- Las consecuencias de la diplomacia ecuatoriana y de la inestabilidad política mundial, han posibilitado que países como Colombia aprovechen esta coyuntura e ingresen a mercados como USA o Canadá con quienes han firmado tratados comerciales, con cero aranceles a comparación de la flor que tiene que cancelar una carga arancelaria onerosa.

Variables económicas y financieras (E)

- El incremento en los costes de producción en la flor ecuatoriana principalmente relacionados con salarios altos y materia prima encarecida por la aplicación de salvaguardias, disminuyen la competitividad de la flor vs. la producción de los vecinos de la región.

Variables sociales culturales y demográficas (S)

- El comportamiento cada vez más inestable de la demanda rusa especialmente en los meses de marzo y diciembre, colocan al floricultor ecuatoriano a la expectativa de ofertar su producto en mercados menos atractivos económicamente.

Variables tecnológicas y científicas (T)

- El desarrollo e implementación de nuevas tecnologías por parte de grandes productores florícolas, provocan un desbalance en la productividad de los

agricultores considerados pequeños quienes ven limitadas sus capacidades de producir eficientemente en el país y competir en la oferta exportable mundial.

Variables ecológicas y ambientales (E)

- La legislación fitosanitaria aplicada por Agrocalidad obliga a los floricultores a incrementar sus costos de producción por la aplicación cada vez más frecuente de fitosanitarios (insecticidas principalmente) con el objetivo de presentar cero plagas, entre ellas trips (*Frankinilea occidentalis*) o ácaros (*Tetranychus* sp.) en los envíos de clavel al exterior.
- La falta de seriedad en la entrega del material vegetativo por parte de las casas hibridadoras de carnation en las fechas acordadas, así como la contaminación del mismo por agentes patógenos que ocasionan la pudrición radicular, dan como resultado que las proyecciones de comercialización de la flor no alcancen las fechas ni los volúmenes esperados.

4.3.2 Oportunidades del entorno empresarial

Variables políticas, gubernamentales y legales (P)

- El aprovechamiento de los acuerdos comerciales de Ecuador con Europa posibilitaría la descentralización de la oferta florícola nacional en el exterior.
- El desarrollo de la promoción de la flor nacional por parte de la empresa pública y privada es de sustancial importancia en la apertura de mercados jóvenes y frescos.

Variables económicas y financieras (E)

- La exportación directa del producto, eliminando el mayor número posible de agentes de comercialización incrementaría la rentabilidad del producto de los pequeños productores.

- La capacitación por parte de los agricultores familiares en materia de Agro administración, posibilitaría la optimización de recursos en los centros de producción.

Variables sociales culturales y demográficas (S)

- La apertura y desarrollo de mercados nuevos en ciudades rusas como Vologda, Murmansk, Arkhangelsk, Minsk, entre otros fortalecerían la comercialización de la flor ecuatoriana en estos destinos alternativos.

Variables tecnológicas y científicas (T)

- La aplicación de nuevos protocolos para la disminución de la mortalidad de plantas por pudrición radicular (*Fusarium oxysporum*, *Phytium*, *Rizoctonia* s.p. entre otros) prolongaría la vida útil de la planta, disminuyendo los costos operativos de reposición.

Variables ecológicas y ambientales (E)

- La obtención de certificaciones fitosanitarias respetuosas con el medio ambiente, o de buenas prácticas laborales, traen como consecuencia el incremento en el precio de la flor y, por lo tanto, el mejoramiento en la calidad de vida de los productores florícolas.

4.3.3 Fortalezas de la empresa

Talento Humano

- La Pre Asociación cuenta con personal capacitado y entrenado para las labores encomendadas, quienes conocen todos los procesos de producción.

- El personal labora en promedio cuatro años en las fincas, siendo relevante la estabilidad de los trabajadores en el funcionamiento de la empresa.
- La gerencia está capacitada y entrenada en los procesos: cadena de producción, cosecha, post cosecha y comercialización. Adicionalmente, en los procesos de administración y marketing estratégico.
- La fuerza de ventas de flor tipo exportación y flor nacional, trabaja de manera eficiente, especialmente en épocas críticas del mercado.

Aplicación de tecnologías y procesos de gestión y asociatividad

- Aplicación de tecnologías ecológicas en producción y post cosecha, así como el desarrollo de procesos de gestión modernos, permiten abaratar costos.
- El contar con una herramienta bastante básica de planificación, posibilita alcanzar un volumen de producción y ventas constantes en el año.
- Cuentan con una infraestructura moderna en las áreas de producción, cosecha y post cosecha, además el riego tecnificado es susceptible de automatización.
- El material vegetativo en producción es de alta pureza genética.
- Cuentan con un sistema de asociatividad de microempresarios, quienes implementan normas de calidad estándar para todas las unidades de producción.

Almacenamiento de información

- Cuentan con registros de producción, ventas, costos, gastos, inversiones, calendarios de fumigación (control de plagas y enfermedades), fechas de

siembra, proyecciones, entre otros, información relevante para la toma de decisiones.

4.3.4 Debilidades de la empresa

- Bajo poder de negociación de productores – exportadores frente a brókeres, en parte debido a la oferta de clavel colombiano a menor precio; y proveedores de materia prima (especialmente plántulas) quienes ofertan productos de calidad a un precio relativamente alto.
- El nulo contacto de los productores florícolas con los consumidores finales del producto, lo que imposibilita en gran medida realizar adecuaciones a tiempo en la flor ofertada observando las críticas del cliente final.
- Variedades y cantidad ofertada en determinadas épocas del año no llenan las expectativas de los clientes externos.

4.4 ANÁLISIS INTERNO DE LA PRE ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS FLORICULTORES “FLORES LA FELICIDAD”

El proceso del análisis interno de la empresa asociativa tiene por objeto determinar una línea base preliminar, como parte del diagnóstico actual de la firma, esta herramienta es fundamental para el desarrollo de un plan estratégico que se adapte a los cambios cada vez más impredecibles del entorno empresarial.

4.4.1 Matriz de evaluación de factores internos

La matriz de evaluación de factores internos proporciona una base técnica para el análisis de las relaciones internas entre las áreas de la empresa. Es una herramienta analítica de formulación de estrategia que resume y evalúa las debilidades y fortalezas relevantes de la firma en diversos aspectos relacionados a gerencia, mercadeo, finanzas, producción, recursos humanos, investigación, desarrollo, entre otros (D'Alessio, 2014)

D' Alessio (2014) explica que para la elaboración de la matriz de evaluación de factores internos, es necesario reunir la información relevante que haga referencia a los factores internos críticos que afectan significativamente a la empresa, para esto se seleccionan las fortalezas y debilidades más representativas de la firma.

Seleccionados los parámetros internos críticos, se los gradúa con una cantidad expresada en porcentaje (variable “Peso” en el recuadro); para el efecto la sumatoria de los pesos de todas las variables debe ser del 100%.

En adición, se cuantifican las variables en una escala del 1 al 4, siendo el número 1 el valor con menor importancia y el número 4 el de mayor importancia. La ponderación resulta de la multiplicación entre la casilla de peso expresado en porcentaje por la casilla de valor expresada en números enteros del 1 al 4. Finalmente, se realiza la sumatoria de los valores ponderados correspondientes a las fortalezas, y la sumatoria de los valores correspondientes a las debilidades de la firma para el análisis cuantitativo posterior. En la Tabla 10 se aprecia el desarrollo de la matriz de evaluación de factores internos de acuerdo a la metodología descrita.

Tabla 10. Matriz de evaluación de factores internos

No.	FORTALEZAS	Peso	Valor	Ponderación
1	Aplicación de herramientas básicas de planificación	20%	4	0.8
2	Gerencia capacitada y entrenada	10%	4	0.4
3	Desempeño de la fuerza de ventas	10%	4	0.4
4	Aplicación de sistemas asociativos micro empresariales	8%	3	0.24
5	Registro de datos de producción y comercialización del producto	5%	4	0.2
6	Personal de campo y post cosecha capacitado y entrenado	6%	4	0.24
7	Aplicación de tecnologías ecológicas en campo y post cosecha	5%	4	0.2
8	Infraestructura en campo y post cosecha	3%	3	0.09
				Total 2.57
DEBILIDADES				
9	Mínimo poder de negociación de productores exportadores frente a brókeres	15%	2	0.3
10	Nulo contacto de productores exportadores con el cliente final	10%	2	0.2
11	Variedades y cantidades ofertadas en determinadas épocas del año no satisfacen las expectativas del cliente	8%	2	0.16
				Total 0.66
TOTAL		100%		

En el análisis cuantitativo de la matriz de factores internos de la empresa “Flores La Felicidad” se concluye que el manejo de las relaciones internas de la firma es bastante acertado, se puede llegar a este razonamiento comparando el mayor valor ponderado de 2.57 obtenido de la sumatoria del total de las cantidades asignadas a cada una de las fortalezas de la firma, versus el menor valor ponderado de 0.66, cantidad que resulta de la sumatoria de las cantidades asignadas a las debilidades; este análisis a priori establece que la empresa ha utilizado de manera eficiente los recursos con los que cuenta en la actualidad, obteniendo un producto de calidad que satisface en gran medida las necesidades del cliente externo; y por otro lado se puede señalar que en el mediano plazo las debilidades críticas son superables.

4.5 CARACTERIZACIÓN DE LOS CLIENTES DE LA PRE ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS FLORICULTORES “FLORES LA FELICIDAD”

4.5.1 Clientes internos

Como clientes internos se menciona a todos los actores que forman parte de la cadena productiva, quienes son los responsables de ofertar productos y servicios destinados a la exportación o comercialización interna de clavel tipo estándar, estos son:

Gerencia: responsable de la planificación estratégica y operativa de la asociación.

Floricultores – Jefes de finca: responsables del manejo de los procesos de producción bajo parámetros y normas que exigen los mercados de exportación.

Talento humano en finca: responsables del manejo de los procesos desde la producción hasta cosecha del material vegetal. Es importante mencionar que en ciertos núcleos productivos, los miembros de la misma familia participan en las labores de finca.

Talento humano en post cosecha: responsables del manejo de los procesos desde la cosecha hasta el empaque del producto vegetal.

Clientes externos: como clientes externos se menciona a todos los actores que participan en el entorno empresarial y principalmente son quienes interactúan con la demanda de los productos y servicios que la empresa solicita, entre estos actores están:

- **Proveedores de insumos:** responsables de proveer suministros para la producción, almacenamiento y empaque del material vegetativo que incluyen materiales tales como plántulas, pesticidas, abonos, fertilizantes, sistemas de riego, cubiertas plásticas para invernadero, zunchos, cajas de cartón, capuchones, entre otros.
- **Agrocalidad:** “La Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de Calidad del Agro – Agrocalidad, es la Autoridad Nacional Sanitaria, Fitosanitaria y de

Inocuidad de los Alimentos, encargada de la definición y ejecución de políticas, regulación y control de las actividades productivas del agro nacional. La cual, es respaldada por normas nacionales e internacionales, que apuntan a la protección y mejoramiento de la producción agropecuaria, implantación de prácticas de inocuidad alimentaria, el control de la calidad de los insumos, el apoyo a la preservación de la salud pública y el ambiente, incorporando al sector privado y otros actores en la ejecución de planes, programas y proyectos” (Agrocalidad, 2014)

- **Frío Lasso - cadena de transporte en frío:** responsables de la movilización de la flor tipo exportación a temperaturas entre 4 – 5 C° desde el lugar de producción hasta las cargueras y aeropuertos internacionales.
- **Agentes de comercialización – brókeres:** responsables de la adquisición del clavel tipo estándar a los productores y posterior comercialización y distribución de la flor en el exterior (Europa, Suramérica y Norteamérica principalmente).
- **Comerciantes de flor para el destino nacional:** responsables de la adquisición y comercialización de la flor que no se destina a la exportación.

4.6 PRINCIPALES DESTINOS DEL CLAVEL ECUATORIANO – FEDERACIÓN RUSA

4.6.1 Análisis del target de mercado

Como se menciona en la guía comercial de la Federación de Rusia (PRO ECUADOR, 2013) Rusia o la Federación Rusa es el país más extenso del mundo, cuenta con una superficie de 17’125, 246 kilómetros cuadrados, con la novena parte de la tierra firme del planeta (40 % de la superficie de Europa), limitando con 16 países.

Posee las mayores reservas de recursos energéticos y minerales del mundo todavía sin explotar, adicionalmente las mayores reservas de recursos forestales y la cuarta parte de las reservas de agua dulce no congelada.

En la actualidad el 40 % del mercado de flores cortadas en Rusia es liderado por Ecuador ya que son consideradas las mejores del mundo por su particular belleza.

4.6.2 Demografía - Población, etnias, densidad demográfica y tasas de crecimiento

La Central de Inteligencia Americana (2015) proporciona la siguiente información demográfica:

- Población rusa (año 2015): 142'423,773 habitantes.
- Densidad poblacional: 9 personas por km².
- Tasa de crecimiento poblacional (año 2015): 1.81 %.
- Existen aproximadamente 176 etnias diferentes.

Los grupos principales son: rusos (77.7%); tártaros (3.7%); ucranianos (1.4%); bashkires (1.1%); chuvashios (1%); chechenos (1%) y otros (10.2%).

4.6.3 Población urbana y principales ciudades rusas

En el 2015 se registraron 105'393,592 personas viviendo en zonas urbanas de Rusia, es decir, aproximadamente el 74% de la población total. Las principales ciudades son: la capital Moscú (con más de 12 millones de habitantes) y San Petersburgo (4.9 millones).

Existen otras ciudades importantes, como Novosibirsk (1.4 millones de habitantes), Nizhniy Novgorod (1.2 millones de habitantes), Yekaterimburgo (1.3 millones de habitantes), Samara (1.16 millones de habitantes), Omsk (1.1 millones de habitantes) y Kazán (1.1 millones de habitantes) (Central de Inteligencia Americana, 2015)

4.6.4 Distribución de la población por edades y sexos

Para el 2015 el 54% de la población eran mujeres, es decir, 76.90 millones, y el 46% del total de la población eran hombres, lo que representa 65.51 millones, esta información se puede apreciar en la Tabla 11.

Tabla 11. Distribución de la población rusa por edades, año 2015

DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN RUSA POR EDADES

Edad	Hombres	Mujeres	% del Total
0-14 años	12,204,992	11,556,764	16.68%
15-24 años	7,393,188	7,064,060	10.16%
25-54 años	31,779,688	33,086,346	45.54%
55-64 años	8,545,371	11,409,076	14.01%
65 años en adelante	5,978,578	13,405,710	13.61%
TOTAL	65,901,817	76,521,956	100%

Fuente: (Central de Inteligencia Americana, 2015)

4.6.5 Población activa (total, por sectores, desempleo)

En el 2015 se estimó una población económicamente activa de 75.8 millones de personas, de los cuales aproximadamente 70 millones de personas se encuentran empleadas en la economía y 4.4 millones de personas se encuentran desempleadas. La tasa de desempleo es del 5,8% (Central de Inteligencia Americana, 2015)

4.6.6 Población porcentaje de ocupación

En la Tabla 12 se detalla el porcentaje de empleados que participan en el sector servicios, industria y agricultura en Rusia en el año 2014.

Tabla 12. Empleados en la actividad por tipo de actividad económica

EMPLEADOS EN LA ECONOMÍA	
POR TIPO DE ACTIVIDAD ECONÓMICA	
Datos en miles de personas	
Actividad económica	2014
Servicios	63.00%
Industria	27.60%
Agricultura	9.40%

Fuente: (Central de Inteligencia Americana, 2015)

4.6.7 Principales indicadores sociales – Federación Rusa

En la Tabla 13 se presentan los principales indicadores sociales para el año 2015, que constan en la oficina de información diplomática española.

Tabla 13. Principales indicadores sociales Federación Rusa 2015

RUBRO	VALOR
Renta per cápita (2014):	14,612 USD
Renta per cápita (2015):	12,735 USD
Tasa de alfabetización (2015):	99.70%
Esperanza de vida (2015):	70.1 años
Tasa de natalidad (2015):	11.6 / 1,000 habitantes
Tasa de fertilidad (2015):	13.69 / 1,000 habitantes

Fuente: (World Bank Group, 2017)

4.6.8 Condiciones económicas – Federación Rusa en el panorama mundial

De acuerdo al Perfil logístico de la Federación Rusa (PRO ECUADOR, 2012), el gigante euro asiático terminó el 2007 como el cuarto año consecutivo de crecimiento con un promedio del 7%, a partir de la crisis financiera de 1998, durante este tiempo la pobreza había decrecido mientras la clase media continuaba ampliándose. Sin embargo, de acuerdo a Expansión (Datos Macro, 2015), a partir del año 2010 la tasa de crecimiento del Producto Interno Bruto decrece hasta alcanzar su punto más bajo, esto es del -3.7 %

en el año 2015 como consecuencia de los bajos precios del petróleo y los efectos de la política exterior rusa en relación a su conflicto relacionado con la anexión de la península de Crimea. A continuación en la Tabla 14 se visualiza la evolución del Producto Interno Bruto, así como la evolución de la tasa de inflación desde el año 2010 hasta el año 2016.

Tabla 14. Principales indicadores económicos de Rusia, evolución 2010 – 2016

INDICADORES ECONÓMICOS	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016 (1)
PIB (mil. Euro)	1,149,238	1,460,227	1,688,077	167,949.00	1,528,378	1,195,012	
PIB (Per C. / Euro)	8,045.00	10,207.00	11,780.00	11,690.00	10,449.00	8,168.00	
PIB % crecim. real	4.5	4.3	3.4	1.5	0.7	-3.7	-0.6
Tasa de inflación	8.8	6.1	6.6	6.5	11.4	15.8	8.6

(1) Proyección datos del Banco Mundial

Fuente: (Datos Macro, 2015)

La Federación Rusa al no aprovechar la coyuntura económica favorable en relación con los altos precios del petróleo que recibía hasta entrado el año 2014 y al no ejecutar reformas estructurales en su administración que le posibilitaran transformar esa bonanza económica en un instrumento sostenible de desarrollo en el mediano plazo, que hasta julio del 2013 la colocaban como la quinta economía del mundo por delante de Alemania (que era la sexta), permitió que el petróleo continúe siendo la mayor fuente de ingresos fiscales, creando las condiciones para que grandes actores mundiales como Estados Unidos de Norteamérica den señales de poderío en el mapa geopolítico del 2014 provocando la caída del precio del hidrocarburo al acrecentar su producción neta de hidrocarburo de esquisto, vigorizando de este modo la independencia energética norteamericana; y naturalmente como consecuencia debilitando la economía del país más grande del mundo.

Es considerable el nivel de la dependencia que el país Euroasiático presenta en el Producto Interno Bruto respecto a la exportación de materias primas como el petróleo, cerca de las tres cuartas partes de las exportaciones están compuestas de recursos naturales sin procesar como petróleo, gas natural, madera y carbón, en un rubro importante el acero y aluminio (del cual es el tercer productor mundial). Natalia Lébedeva (2013) considera no muy prometedor el futuro del petróleo ruso en los próximos diez años, en un mercado en donde las nuevas tecnologías de extracción de hidrocarburos de esquisto por países como USA pueden representar un serio revés al precio del combustible; este escenario supone que Rusia merme su presupuesto por ingresos de venta del petróleo como se puede visualizar en la Tabla 15.

Tabla 15. Estructura del Producto Interior Bruto. Federación Rusa 2013

DISTRIBUCIÓN POR SECTORES	% POBLACIÓN	% PIB TOTAL
Agricultura, Silvicultura y Pesca (ganado y cereales)	10 % población	4.20%
Industria (petroquímica, automovilística, aeroespacial, atómica, armamentista)	31% población	37.50%
Servicios (mercado minorista, turismo, publicidad)	32 % población	58.4 %

Fuente: (PRO ECUADOR, 2013)

Como se puede apreciar en la Tabla 16, la coyuntura económica mundial que se presentaba desde el año 2010 hasta el año 2013 traía como consecuencia un dólar

devaluado frente al euro, y el fortalecimiento del rublo favorecía lógicamente el ingreso de los productos ecuatorianos a Rusia, estos productos principalmente eran banano, café y sus derivados, consolidando una balanza comercial no petrolera positiva para el país Sudamericano; posteriormente como consecuencia de la devaluación del rublo y el fortalecimiento del dólar, las exportaciones de Ecuador hacia la Federación Rusa incluida la flor decrecieron desde el año 2014.

Este fenómeno favoreció directamente a países productores de flor como Kenia y Colombia y que, además manejan su moneda propia a que incrementen sus volúmenes de producción hacia el gigante euroasiático.

Tabla 16. Balanza comercial no petrolera Ecuador – Rusia 2010 – 2015

BALANZA COMERCIAL NO PETROLERA ECUADOR – RUSIA

Valores en miles USD

Indicadores	2010	2011	2012	2013	2014	2015 (ene-ago)
Exportaciones	596,656.54	700,790.90	706,777.45	816,190.00	796,233.00	472,000.00
Importaciones	44,532.22	96,373.78	115,056.45	91,552.00	99,520.00	70,462.00
Balanza comercial	552,124.32	604,417.12	591,721.00	724,638.00	696,713.00	401,539.00

Fuente: (PRO ECUADOR, 2015)

La escalada de la moneda norteamericana frente a la devaluada moneda rusa, logró despuntar de un equivalente de 30.16 rublos / 1 dólar USD en enero del 2014 hasta 70.79 rublos / 1 dólar en agosto del 2015 de acuerdo al portal Mataf.net (2014); esto se puede observar en la Figura 3; esta situación vislumbra un panorama desalentador para el envío de productos a la Federación Rusa para los años 2016 y 2017, situación previsible si se considera la caída del precio del petróleo que es la mayor fuente de ingresos rusos y la devaluación progresiva del rublo. Esta situación desnuda la dependencia casi total del tercer productor mundial del hidrocarburo en su economía; complementariamente es relevante considerar una masiva fuga de capitales debido en gran medida a la inestabilidad económica y, en adición el retroceso de las inversiones extranjeras que debilitan la ya golpeada economía de los más de 142'000,000 millones de habitantes.

Este panorama trajo como consecuencia el crecimiento negativo del PIB ruso en su economía en el año 2015, así mismo se prevé una reducción de los ingresos de divisas y de la capacidad adquisitiva, como también una recesión económica en los años 2016 y 2017.

Se observa en la Figura 9, la evolución de la conversión del dólar norteamericano frente al rublo, desde noviembre del 2014 hasta octubre del 2015, estos altibajos que se presentaron en la escalada del dólar en la economía rusa han ocasionado la inestabilidad de los volúmenes de exportación de la flor ecuatoriana hacia este país.



Figura 9. Evolución de la conversión del dólar norteamericano frente al rublo, desde noviembre del 2014 hasta octubre del 2015

Fuente: (Mataf.net, 2014)

Es notable así mismo la dependencia de Rusia de las importaciones según el segmento de mercado, las importaciones representan entre el 20 % y el 40 % en ciertos rubros de acuerdo al portal Rusopedia (2016), observar en la Figura 4. Por lo tanto, al perder el rublo más del 25 por ciento de su valor frente al euro, todos los artículos provenientes de la Eurozona subirían automáticamente más de un 25 por ciento en su costo, lo que ocasionaría que la crisis económica rusa se agravase considerablemente afectando negativamente la balanza comercial del gigante euroasiático.

En la Figura 10 se observa la estructura comercial de exportaciones e importaciones de Rusia en el primer semestre del 2010. Desde que se impuso en agosto de 2014 la

prohibición de importar alimentos de la UE, la producción de carne de vacuno y de patatas se ha incrementado en un 25%, de carne de cerdo en un 18%, de queso y de requesón en un 15%, de carne de aves de corral en un 11% y de mantequilla en un 6%. La cosecha de verduras de Rusia de 2015 estableció también un récord, con un crecimiento de producción global del 3% Rusopedia (2016).

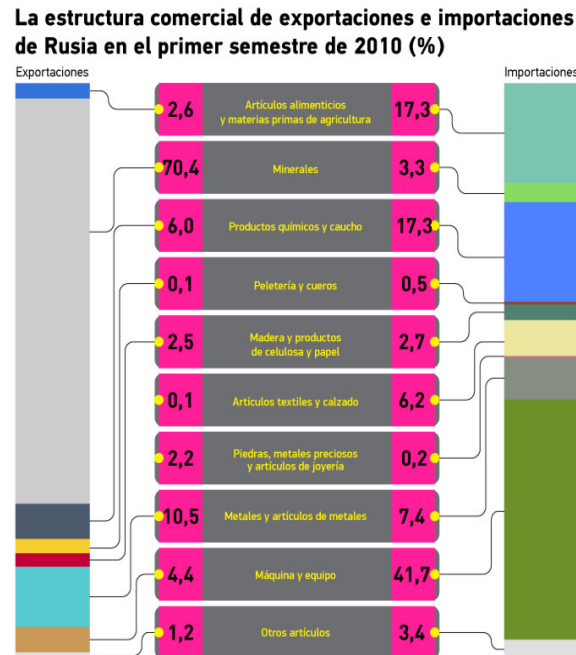


Figura 10. Estructura comercial de exportaciones e importaciones de Rusia en el primer semestre del 2014

Fuente: (Rusopedia, 2016)

De manera complementaria, se estima que la crisis con el este de Ucrania por la posesión de la península de Crimea ha provocado que la Unión Europea (Alemania principalmente) y USA establezcan fuertes sanciones comerciales, como por ejemplo el descenso o la suspensión del ingreso de alimentos a Rusia, lo que debilitaría aún más la economía de la ex Unión Soviética que terminó el 2015 con una inflación de alrededor del 15% versus la inflación del año 2014 que fue de alrededor del 11%. Sin embargo, en el plano político este acontecimiento ha fortalecido la popularidad del presidente Vladimir Putin, quien abiertamente ha mostrado su apasionamiento por el poderío del Imperio Ruso que tuvo su auge en los años 1721 a 1917, a pesar de las fuertes medidas que está tomando con el fin de estabilizar la economía rusa.

En la Figura 5 se aprecia la importancia de China y Alemania como los principales proveedores en las importaciones hacia la Federación Rusa (Figura 11). Alemania considera a Rusia un aliado estratégico ya que depende en gran medida de la energía que le pueda proporcionar, así como Rusia de la inversión en su infraestructura energética.

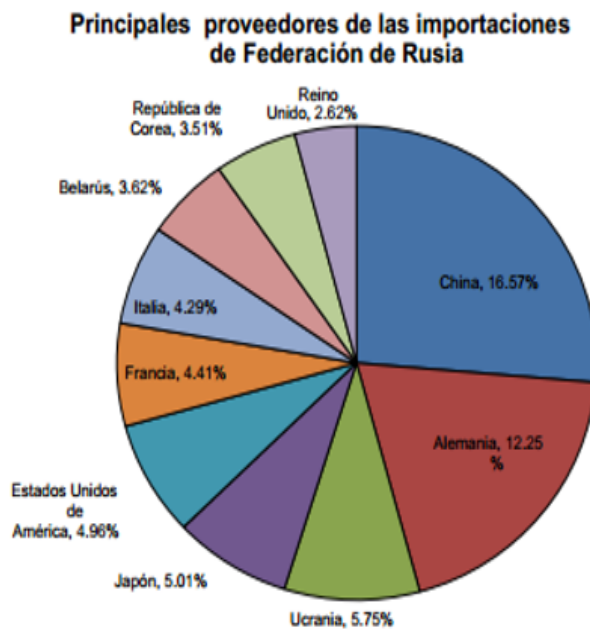


Figura 11. Principales proveedores de las importaciones de la Federación Rusa

Fuente: (PRO ECUADOR, 2013)

El incidente geopolítico de la adhesión de la península de Crimea y sus consecuencias, muy probablemente sean un llamado de atención a Rusia para que baje su tono belicista, que incluyen ejercicios militares conjuntos sin precedentes, como por ejemplo con Bielorusia en noviembre del 2014. "Está claro que estas tensiones geopolíticas no son beneficiosas para promover el crecimiento mundial", declaró la jefa de gobierno alemana Ángela Merkel en la cumbre del G20 celebrado en Australia el 15 de noviembre del 2014.

Por lo expuesto, se puede afirmar que la crisis financiera mundial del año 2015 originada por los bajos precios del petróleo en el mercado mundial, generará consecuencias muy similares a las del año 1998, debilitando significativamente las

exportaciones de Ecuador a Rusia en los años posteriores, obligando de este modo al país andino la necesaria búsqueda de otros nichos de mercados en el mundo para la venta de la flor tipo exportación que suplan las expectativas del país que, de similar forma sufre las consecuencias en su economía por la caída del precio del petróleo y de la limitada apertura a la inversión externa debido a las condiciones socio políticas internas.

Como se puede apreciar en la Tabla 17, Ecuador se constituyó en un gran exportador de productos agropecuarios hacia Rusia en el año 2015, principalmente banano y rosas con porcentajes del 77.2 % y 17.2 % respectivamente, no consolidándose aún el modelo de cambio de la matriz productiva en la economía nacional.

La balanza comercial no petrolera del Ecuador frente a Rusia depende en gran medida de la exportación de productos agropecuarios (Tabla 17).

**Tabla 17. Principales productos exportados por Ecuador a Rusia,
miles USD FOB / Arancel**

Enero – Agosto año 2015

Principales productos exportados por Ecuador a Rusia

Miles USD FOB / Arancel

2015 Enero – Agosto

PRODUCTO	Miles USD FOB / Arancel	Porcentaje
Bananas frescas tipo cavendish valery	356,378	77.16
Rosas frescas cortadas	79,500	17.21
Los demás camarones langostinos	5,456	1.18
Extractos esencias, concentrados de café	4,762	1.03
Merluzas congeladas	3,512	0.76
Banano orito (Musa acuminata)	3,427	0.74
Los demás claveles frescos	2,776	0.60
Los demás purés y pastas de frutos	2,294	0.50
Alstroemeria frescas cortadas	1,937	0.42
Los demás pescados congelados	1,856	0.40
Total	461,898	100.00

Fuente: (PRO ECUADOR, 2015)

4.6.9 Segmentación cultural social – Federación Rusa

De acuerdo a la guía para exportar a Rusia (Ministerio de Comercio Industria y Turismo - Proexport Colombia, 2008) los rusos en su gran mayoría sienten orgullo de su identidad proveniente de su larga historia y tradición desde su época imperial, Rusia es una nación culta por excelencia en la que aproximadamente el 80 % de los rusos tiene estudios universitarios o superiores. Son educados y lo tratan formalmente (no lo tutean), son gente trabajadora y honesta, con un alto número de mujeres profesionales.

En lo que respecta a la cultura rusa de negocios (Rusopedia, 2016) esta tiene una jerarquización muy profunda, aunque el estado ya no maneje todos los negocios, los superiores siempre serán los que tomen las decisiones por encima de los subordinados. Esto hace que para hacer negocios en Rusia se tenga que tener mucha paciencia y flexibilidad.

Aunque las privatizaciones han aumentado, sigue todavía primando el color rojo en la propiedad de las empresas, es sustancial esta característica ya que las flores en matices de rojo son bastante apreciadas en este país, no así los diversos tonos de flor en colores blanco y amarillo.

Históricamente, los rusos exteriorizan una cultura de consumo, considerando este aspecto el enfoque de comercialización que se puede proyectar a la flor con el desarrollo de estrategias que posibiliten hábitos de consumo desde la niñez, es bastante atractivo.

4.6.10 Factores en la cultura rusa que afectan el consumo de flores

De acuerdo a Nation Master (2014), Rusia ocupaba el tercer lugar de divorcios por país en el mundo y en el año 2011, ocupaba el primer lugar en índice de divorcios en el área rural y en el área urbana a nivel mundial. Debido a esta singular característica, el uso de regalos (flores) como motivo de reconciliación, es una variable muy importante a ser observada si se advierte la población total rusa presente en el sector urbano, el grado

de preparación académica profesional especialmente en el sexo femenino, así como su ingreso per cápita y el porcentaje de este ingreso destinado a bienestar personal.

La guía para visitar San Petersburgo (2014) señala que en el mercado, del volumen total de flor ofertada:

- El 40 -50% se utiliza como motivo de regalo, reconciliación o expresión de amor.
- El 20- 30% en ocasiones especiales.
- El 20 – 25 % para uso en decoración. En este punto es significativo destacar el target de mujeres mayores de 45 años que viven en zonas urbanas y presentan medios y altos ingresos económicos.

En Rusia es común el hacer pequeños regalos en ocasiones especiales tanto en la familia como con amigos, si se visita una casa es normal llevar un regalo como por ejemplo una caja de chocolates o un ramo de flores; son naturales los regalos entre amigos y parejas. Cuando se hace un regalo de flores en Rusia este debe ser en un número impar, ya que en número par se lo realiza para ocasiones como los funerales.

Es así que en días importantes en el calendario como el ocho de marzo que se celebra el día de la mujer, el ingreso de clases celebrado el primero de septiembre, o simplemente una cita romántica o un cumpleaños son circunstancias en las que es normal obsequiar flores, las que son fácilmente visibles, en estaciones del tren, metro, en quioscos o floristerías en las calles.

4.6.11 Segmentación demográfica de la población rusa

Rusia registra una población de 142'423,773 habitantes, de este número, por edades la población se distribuye así:

- 0-14 años: 16% (hombres 11'697,838 /mujeres 11'078,610)
- 15-64 años: 70.9% (hombres 48'343,992/mujeres 52'276,330)
- 65 años y mayor: 13.1% (hombres 5'667,181 mujeres 12'907,961)

De acuerdo a la segmentación presentada resulta atractiva la población comprendida entre los 15 y 64 años que corresponde al 70.9 % del total, a esta consideración es importante complementarla con el hecho de que las tres cuartas partes de la población vive en zonas urbanas, siendo estas zonas el destino final del clavel proveniente del Ecuador.

4.6.12 Segmentación del porcentaje de los ingresos destinados al gasto en el hogar

En la Tabla 18 se aprecia la evolución del porcentaje de los ingresos destinados al gasto en el hogar desde el año 2009 al 2011, notándose un incremento progresivo.

Tabla 18. Evolución del porcentaje de los ingresos destinados al gasto en el hogar desde el año 2009 al 2011

Evolución del porcentaje de los ingresos destinados al gasto en el hogar desde el año 2009 al 2011			
	2009	2010	2011
Gastos de consumo de los hogares			
Gastos de consumo de los hogares (Millones de USD, precio constante de 2000)	256,593	269,826	287,989
Gastos de consumo de los hogares (Crecimiento anual, %)	-5.1	5.2	6.7
Gastos de consumo de los hogares per cápita /USD, precio constante de 2000)	1,808	1,895	2,014

Fuente: (PRO ECUADOR, 2012)

El crecimiento continuo del porcentaje del ingreso destinado a gastos (Tabla 18) resulta atractivo desde el punto de segmentación del mercado si se lo relaciona con el porcentaje de los ingresos destinado a bienestar y adicionalmente ocio y cultura (Tabla 19).

Tabla 19. Gasto de consumo por categoría de productos en porcentaje de los gastos totales

Gastos de consumo por categoría de productos en % de los gastos totales	2011
Salud	6.10%
Educación	5.30%
Bienestar	3.00%
Vivienda	1.30%
Ocio y cultura	1.00%

Fuente: (PRO ECUADOR, 2012)

Como se advierte en los datos expuestos, el ingreso per cápita destinado a gastos en el hogar se incrementó de 1,808 USD en el año 2009 a 2,014 USD en el año 2011, creciendo porcentualmente de – 5.1 % al 6.7 %. Complementariamente se indica que la adquisición de flores se la puede considerar como parte del rubro de ocio y cultura (1.0 %) y bienestar (3.0 %), e inclusive en el segmento de educación (5.3%); ya que el Día del Ingreso a clases, el Día del Maestro, así como el Día de la Victoria, son fechas significativas en el calendario ruso; desde esta óptica, estos rubros son representativos en la adquisición de flores por parte de la población rusa.

4.6.13 Segmentación en base al color de las variedades ofertadas

Tradicionalmente, obsequiar una flor se constituye en una muestra de reconciliación sincera, el color rojo se asocia con el color de la sangre, con el color del amor desde tiempos inmemoriales. Un hombre que obsequia flores se le considera interesante, sofisticado, sensible y que, al ser seguro de sí mismo, no teme exteriorizar sus sentimientos. Así mismo, es un normal comportamiento el regalar flores el día de los cumpleaños o en las primeras citas en el proceso de enamoramiento (Rusopedia, 2016)

El color rojo desde la época de la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas - URSS se asoció al poderío del estado (bandera color rojo con el martillo y la hoz), el mismo era dueño de las empresas; es un color fuertemente posicionado en la mente del ruso, prefieren flores en matices de rojo, por el contrario no gustan los colores en tonos de blanco y amarillo (Ministerio de Comercio Industria y Turismo - Proexport Colombia,

2008). Así mismo, las variedades con tallos largos, botón grueso y colores intensos son apetecidas sobremanera, asociando estas características a los sentimientos que el hombre “debería poseer y exteriorizar”. Es singular la apreciación que en la cultura rusa está presente, en el sentido de que en una primera cita romántica la posibilidad de no obsequiar flores simplemente no existe.

Hace un decenio las preferencias del mercado ruso eran del orden de 60 % en tonos rojos y 40 % en tonos mixtos, mientras que en los últimos cuatro años las preferencias cambiaron al 80 -85 % en tonos de rojo, mientras que los tonos de mixto corresponden entre el 15 y 20% (Madyuschenco, 2016)

El hibridador (obtentor de variedades de clavel), así como el productor comercializador, deben estar atentos al monitoreo de los gustos y preferencias de las variedades de flor solicitadas en lo referente a colores y variedades, alcanzando el mayor número de días en florero; todo esto con el ánimo de satisfacer las necesidades del cliente en el mayor grado posible.

4.6.14 Segmentación conductual

Los rusos de modo general son personas muy afines a la práctica de un credo religioso en particular. En Rusia el 15-20 % de la población practica el cristianismo ortodoxo ruso, el 10-15 % es musulmán, y el 2 % aproximadamente profesa la religión cristiana, lo que dificulta la comercialización de la flor en fechas religiosas específicas debido a la baja de la demanda de flor, ya que la población en estos días del calendario se dedica a la meditación religiosa; especialmente en la navidad celebrada a inicios de enero y la pascua rusa celebrada a finales de febrero e inicios de marzo. Contrariamente la demanda de la flor se incrementa por ejemplo en el Día Internacional de la Mujer el ocho de marzo, el Día de la Victoria el nueve de mayo, o el Día del Inicio de clases en los establecimientos educativos a inicios de septiembre de todos los años.

Por otro lado, es innegable que el clima afecta la conducta en el consumo de flores en el conglomerado ruso, sin embargo, al ser un país extenso en demasía y gozar de climas

desde el frío extremo en la Siberia norte hasta el clima subtropical en las inmediaciones del mar negro, la atención se enfocará en el centro poblacional político, económico, cultural y científico como lo es Moscú la capital rusa, una ciudad con una población mayor a los 12'000,000 de habitantes y posiblemente uno de los centros urbanos más representativos en la comercialización de flor.

En Moscú el verano se presenta en los meses de junio a agosto, con temperaturas que oscilan entre 8 a 34°C, el otoño de septiembre a noviembre con temperaturas entre -5 a 28°C, el invierno desde diciembre a marzo con temperaturas que van entre -30 a 16°C; y, finalmente, la primavera rusa en los meses de abril y mayo con temperaturas promedio entre -18 a 30°C. Con esta información básica, se puede deducir que el consumo de flor en las estaciones de primavera y verano hasta mediados de la estación de otoño es bastante estable en el transcurso del año. Sin embargo, a finales de otoño y en el invierno pleno, es decir, en los meses de diciembre e inicios de enero, la adquisición de flor desciende considerablemente, siendo necesaria la búsqueda de mercados de emergencia para la colocación de la flor producida en Ecuador. En el calendario ruso se presentan fechas que son sobresalientes en la adquisición de flor, muchas de estas fiestas o celebraciones rusas pueden ser decisivas para el éxito o fracaso del floricultor ecuatoriano; en la Tabla 20 se aprecian las principales celebraciones en el año en el calendario ruso.

Tabla 20. Principales celebraciones en el año en el calendario ruso

ACONTECIMIENTO	FECHA
Fiesta y vacaciones del año nuevo	1 – 5 de enero
Navidad ortodoxa rusa	7 de enero
Día de los enamorados	14 de febrero
Día de los Defensores de la Patria	23 de febrero
Día Internacional de la Mujer	8 de marzo
Día del Trabajo y la primavera	1 de mayo
Día de la Victoria	9 de mayo
Término de clases en los colegios y la fiesta del último timbre	22, 25 de mayo
Día de la Independencia o Soberanía	12 de junio
Inicio de clases	1 de septiembre
Día del Maestro	primer domingo de octubre
Día de la Unidad Nacional	4 de noviembre
Día de la madre	último domingo de noviembre
Celebración de bodas	meses de noviembre y diciembre

4.7 PRINCIPALES DESTINOS DEL CLAVEL ECUATORIANO – ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA

El mercado norteamericano representaría para “Flores La Felicidad” una opción alternativa, en vista que, cuando el invierno ruso se presenta (meses de diciembre e inicios de enero), la empresa necesitaría obviamente acceder a otro nicho en estas fechas. Considerando que se maneja un producto perecible, realmente el aprovechar las ventajas comerciales y de cercanía geográfica que el país tiene con USA es indiscutible, a continuación, se presentan cifras macroeconómicas del 2014 de acuerdo al Fondo Monetario Internacional (2015):

- La población de Estados Unidos es alrededor de 316’128,839 millones de habitantes.
- El PIB de USA es de 17.2 billones USD promedio.

- El ingreso per cápita se aproxima a 53,143 USD
- El crecimiento económico en el 2014 es del 2.7% aproximadamente, mientras que para el año 2015 se prevé alrededor del 3.0 al 3.2 %, superando los rezagos de la crisis inmobiliaria de hace un par de años y fortaleciendo su independencia energética, derivada de la optimización en la producción especialmente de petróleo de esquisto.
- La exportaciones desde USA a Ecuador en el 2012 llegaron a 6.7 mil millones, y las exportaciones de Ecuador a USA fueron de 10.6 mil millones representando el 0.21% del total del volumen de Estados Unidos.

4.8 PRINCIPALES DESTINOS DEL CLAVEL ECUATORIANO – ESPAÑA

El mercado español al igual que el americano representaría para “Flores La Felicidad” un mercado de emergencia, en los meses de noviembre en que se celebra el Día de Santos y diciembre que se celebra la Navidad, es cuando la demanda rusa baja ostensiblemente debido a la presencia de flor turca a un menor precio y el fuerte invierno principalmente. A continuación, se detallan algunas ventajas que pueden ser atractivas para la flor, de acuerdo al (Datos Macro, 2014)

- La población de España es alrededor de 46’507,760 millones de habitantes.
- El PIB de España es de 17.2 billones USD promedio.
- El ingreso per cápita se aproxima a 29,118 USD.
- El crecimiento económico en el 2014 es del 1.3% aproximadamente, mientras que para el año 2015 se prevé alrededor del 2 %.

4.9 MATRIZ DEL PERFIL REFERENCIAL (ANÁLISIS RUSIA VS. USA, ESPAÑA)

En la matriz de perfil referencial, el bench marking inter empresarial con las organizaciones que manejan las mejores prácticas en el sector global, son útiles para la evaluación estratégica de lo que ocurre en la industria (D'Alessio, 2014)

Ya en el ejercicio de la elaboración de la matriz del perfil referencial que concierne a “Flores La Felicidad”, se han seleccionado tres países que son atractivos para la exportación del clavel de la Pre Asociación: Federación Rusa, Estados Unidos de Norteamérica y España. Se determinan los factores clave de éxito, es decir, las variables consideradas relevantes en la comercialización de la flor para el mercado de exportación en estos países, y se las gradúa con una cantidad expresada en porcentaje de acuerdo a la importancia que las variables tienen para la firma (variable “Peso” en el recuadro); para el efecto la sumatoria de los pesos de todas las variables debe ser del 100%.

En adición, se cuantifica a las variables en una escala del 1 al 4, siendo el número 1 el valor con menor importancia y el número 4 el de mayor importancia. La ponderación resulta de la multiplicación entre la casilla de peso expresado en porcentaje por la casilla de valor expresada en números enteros del 1 al 4. Finalmente, se realiza la sumatoria de los valores ponderados correspondientes a los tres escenarios, los mismos que serán analizados cuantitativamente. En la Tabla 21 se aprecia el desarrollo de la matriz de perfil referencial de acuerdo a la metodología descrita.

Tabla 21. Matriz del perfil referencial – Federación Rusa vs. Estados Unidos vs. España

Factores clave de éxito	Peso	Federación Rusa		USA		España	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1	15%	4	0.60	2	0.30	2	0.30
2	10%	4	0.40	2	0.20	3	0.30
3	15%	4	0.60	3	0.45	2	0.30
4	10%	1	0.10	3	0.30	3	0.30
5	10%	2	0.20	1	0.10	2	0.20
6	10%	2	0.20	4	0.40	2	0.20
7	15%	4	0.60	3	0.45	3	0.45
8	15%	4	0.60	2	0.30	2	0.30
TOTAL	100%		3.30		2.50		2.35

Factores clave de éxito

1. Porcentaje de la población comprendida entre los 15 a 64 años quienes cuentan con un alto poder adquisitivo.
2. Precio pagado por tallo de clavel: Rusia (promedio 0.15 USD), España (promedio 0.12 USD), USA (promedio 0.11 USD).
3. Consumo periódico de flor en los meses de abril a noviembre.
4. Fluctuaciones del mercado en los meses de noviembre, diciembre, marzo que son críticos en la demanda de flor.
5. Relaciones comerciales bilaterales: Ecuador vs. Rusia, España, USA.
6. Presencia de barreras no arancelarias.
7. Coste de fletes aéreos: Ecuador – Rusia, Ecuador – España, Ecuador – USA.

8. Disminución del poder adquisitivo en Rusia, España, USA a partir del año 2014.

Posterior al análisis cuantitativo de la matriz del perfil referencial se determina:

En el análisis cuantitativo se concluye que, la Federación Rusa es el mercado más atractivo para “Flores La Felicidad”, mientras que en orden de importancia los mercados americano y español se establecen como alternativas que los floricultores tungurahueses pueden acceder especialmente en épocas críticas de comercialización, se puede llegar a este razonamiento comparando el mayor valor ponderado de 3.30 atribuido a la Federación Rusa, versus el valor ponderado de 2.50 asignados al mercado americano y el valor de 2.35 asignado al mercado español.

La Federación Rusa es un mercado relevante para la empresa, en el cual la edad de consumidores entre 15 a 64 años combinada con el poder adquisitivo de la población resulta un target mucho más atractivo para “Flores La Felicidad” que los mercados estadounidense y español en estos aspectos.

- Por otro lado, la estabilidad comercial y el atractivo económico que ofrece el mercado ruso en los meses de abril a noviembre, compensa la posibilidad de acceder a los mercados de Estados Unidos y España en los meses de diciembre y marzo, meses en los cuales el precio razonable de la flor en estos mercados alternativos posibilitaría el colocar el producto de exportación en meses en que la comercialización del producto se torna difícil en la Federación Rusa. Esta consideración es básica, debido a que se trabaja con un producto perecible y es importante evitar el almacenamiento mayor a cuatro días en cuartos fríos.
- El coste del flete aéreo primero desde Ecuador hacia Ámsterdam – Holanda y, posteriormente la Federación Rusa, es una variable que influye sobre manera incrementando los costos de los brókeres en la comercialización de la flor.

- La disminución del poder adquisitivo de la población de los tres destinos (Rusia, España, USA) influye de manera directa en la viabilidad o no del negocio.
- En lo que se refiere al establecimiento de barreras arancelarias, los impedimentos de orden fitosanitarios son mucho más flexibles para el mercado ruso y español que para el mercado americano.
- Con las consideraciones antes mencionadas, el target más atractivo lo constituye el mercado ruso, debido a las ventajas de orden económico y conductual adquisitivo que posibilita la comercialización en este destino, a pesar de los altos aranceles que se impone a la flor ecuatoriana. El mercado español y estadounidense pueden resultar atractivos en épocas de baja demanda de la flor en los meses de diciembre y marzo, con precios que pueden ser convenientes para la Pre Asociación; situación que puede verse fortalecida si se dan los pasos necesarios entre los gobiernos de los países involucrados para el establecimiento de acuerdos comerciales, dichas alianzas serían de importancia relevante en el desarrollo de los procesos de gestión de los pequeños y medianos productores.

4.10 ANÁLISIS DEL MACRO AMBIENTE

Es necesario establecer bajo qué condiciones externas el desarrollo del plan estratégico con sus diferentes actores podría ejecutarse. Estas condiciones generalmente constituyen los factores económicos, sociales y políticos del país que, no son controlables por el equipo de ejecución del plan y que; necesariamente influyen en la consecución de los objetivos propuestos.

4.10.1 Factores económico - políticos

El crecimiento económico del que el Ecuador ha sido partícipe en los últimos años debido principalmente a los precios altos del petróleo, le ha permitido al gobierno central

contar con una estabilidad política, económica y social aceptable. Como consecuencia de esta bonanza económica, la protesta social ha sido “mínima” si se la compara con la de gobiernos precedentes en los cuales el déficit fiscal había sido mayor. Sin embargo, al depender en gran medida del hidrocarburo como la mayor fuente de ingresos para las arcas del estado, se vislumbra un futuro mediano que obligará necesariamente al gobierno nacional a generar estrategias que le permitan entre otras cosas financiar el presupuesto nacional para el año 2017, posiblemente vía endeudamiento externo o ajustes de orden fiscal, entre otras opciones; de modo que la protesta social no sea muy manifiesta.

Complementariamente, el incremento del nivel académico en la Universidad Ecuatoriana ha sido una meta del gobierno actual que se pretendió lograr con la aplicación de la Ley de Educación Superior y la exclusión de fuerzas políticas tradicionales que ejercían una gran influencia en las casonas universitarias; esto ha debilitado la presencia de los actores partidistas, otros grandes representantes de la protesta social que nacía en las aulas de muchos de los establecimientos de educación pública.

El Gobierno Nacional se encuentra realizando importantes esfuerzos para cambiar la economía extractivista a una de transformación de la matriz productiva con alto valor agregado, estos incluyen la diversificación de la producción nacional, el incremento del valor agregado, la sustitución selectiva de importaciones, y la mejora de la oferta exportable con mayor productividad (SENPLADES, 2012)

El cambio del modelo de desarrollo nacional necesariamente requiere un financiamiento que no ha sido generado en mayor medida por la participación de inversión extranjera, que en el año 2013 fue una de las más bajas del continente con el 0.3 % del total de Sudamérica, tampoco por parte de la empresa privada nacional que se ha visto maltratada por el Gobierno de Rafael Correa; sino proveniente de la venta anticipada de bienes primarios como el petróleo y del financiamiento externo por parte de China, o Casas Financieras extranjeras como Goldman Sachs; así como la aplicación de nuevas cargas impositivas progresivas.

Desde este punto de vista, se pone en evidencia la susceptibilidad del sistema fiscal recaudatorio nacional, dependiente directo de la volatilidad del precio del hidrocarburo, el financiamiento externo principalmente con China y la capacidad del gobierno de mantener la tranquilidad económica, política y social del país que, posiblemente se vea amenazada por la posible venta de empresas nacionales de orden energético con el fin de generar una inyección de recursos, lo que posiblemente desembocará en el descontento de los diversos gremios.

4.10.2 Legislación y regulación

Al exportador florícola ecuatoriano no se le presentan trabas o barreras arancelarias de consideración para la exportación de su producto, pero sí de orden sanitario detalladas a continuación:

La agencia ecuatoriana de aseguramiento de calidad del agro (Agro Calidad), con fecha 30 de agosto 2012, dispone que:

Las cajas de flor ecuatoriana con destino a países de la Comunidad Europea Federación Rusa, Panamá, República Dominicana, Suiza, Azerbaiyán, Chile si presentan en su material vegetal un individuo vivo (larva o adulto) del insecto trips (*Frankliniella occidentalis*), se desaprobará el envío. Ésta decisión se toma en conjunto con su contraparte extranjera. Este proceso se efectiviza durante los monitoreos que realizan los inspectores de la institución estatal en las salas post cosecha de los operadores de ornamentales, en las cargueras o aeropuertos internacionales o en cualquiera de los eslabones que componen la cadena logística de producción y comercialización de la flor.

Como se puede ver, el hecho de que los inspectores en finca o carguera, al monitorear las plagas, sacudan el material vegetal de una caja de una finca exportadora y posteriormente se presentase un insecto vivo adulto o larva de menos de un milímetro de longitud procedente del material vegetal, realmente constituye una barrera sanitaria preocupante considerando el hecho de que todo el trabajo de seis meses en campo desde la siembra a la cosecha para obtener una flor de calidad sea susceptible de destrucción, mediante la aplicación de pintura en los botones florales, el corte de tallos o la

incineración del material vegetal; no pudiéndose comercializar esta flor ni siquiera en el mercado nacional.

4.10.3 Encuestas - entrevistas dirigidas a, jefes de finca, brókeres, personal que labora en las empresas productoras de flor

Las encuestas son instrumentos de investigación descriptiva que precisan identificar a priori las preguntas a realizar, las personas seleccionadas en una muestra representativa de la población, especificar las respuestas y determinar el método empleado para recoger la información que se vaya obteniendo (Trespacios, Vásquez, & Bello, 2005)

Una buena entrevista de campo es un proceso lento y sutil, pero permitirá acumular información importantísima en los estudios dedicados a la industria. Dicha información es fundamental para la toma de decisiones por parte de la empresa florícola. Para recabar datos exactos hay que formular preguntas objetivas que no prejuzguen ni limiten la respuesta y que tampoco manifiesten las tendencias personales del entrevistador (Porter, 2003)

Con el objeto de obtener información real y actualizada de las unidades productivas que forman parte de la Pre Asociación de pequeños floricultores “Flores La Felicidad”, se realizó el proceso de obtención de la misma, a través de un modelo de encuesta – entrevista dirigida a los directivos y al talento humano que forma parte de las fincas, así como a los brókeres que tienen mayor presencia en la sierra centro del país, este análisis a priori se validó en talleres ejecutados con los actores empresariales.

Posteriormente, se analizó la información colectada de manera cualitativa y cuantitativa, utilizando herramientas técnicas como el software IBM SPSS Statistics Editor de datos, exploración que tuvo como objeto sentar las bases para la construcción del análisis FODA (Fortalezas – Oportunidades – Debilidades – Amenazas), así como identificar los riesgos a los que está expuesta la firma y, de este modo generar mecanismos para contrarrestarlos, generando estrategias que permitan evaluar a futuro el logro de los objetivos propuestos a corto y mediano plazo mediante indicadores de gestión y, la

ejecución de políticas empresariales flexibles que coadyuven a la permanencia de la empresa en un escenario mundial cambiante como el actual.

4.10.4 Análisis de encuestas - entrevistas dirigidas a jefes de finca

Tabla 22. Califique los siguientes parámetros (muy importante, importante, menos importante) que usted seguramente considera para la siembra y producción de clavel

CARACTERÍSTICAS	Muy importante	Importante	Menos importante
Productividad			
Precocidad			
Días en florero			
Longitud del tallo			
Tamaño del botón			
Precio			
Tolerancia a pudrición radicular			
Resistencia a pudrición radicular			

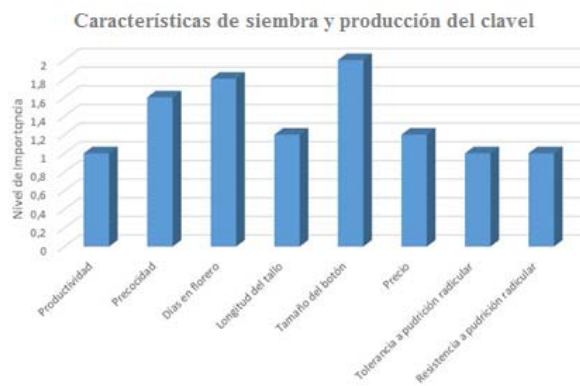


Figura 12. Características relevantes que la Pre Asociación de floricultores considera fundamentales para la siembra y producción del clavel

En el análisis respecto a los parámetros que se consideran para la siembra y producción de clavel en las cinco fincas productoras, independientemente del total de la superficie de cada unidad productiva, se desprende que el tamaño del botón, los días en florero, así como la precocidad del material vegetal son las características que los directivos consideran más relevantes para la adquisición de las plántulas.

Se puede validar esta información si se considera que el target de mercado que maneja la firma permite diferenciar a la flor producida por la Pre Asociación del resto de sus competidores en base a la calidad ofertada, particularmente los clientes valoran en gran medida los días en florero del material vegetal. La productividad, longitud, precio por tallo y la resistencia o tolerancia a enfermedades del suelo, son características que son menos significativas.

Es importante señalar que hace un par de años la longitud del tallo era una característica bastante valorada económicamente y estaba estrechamente relacionada con la calidad del producto, pero a partir de la crisis petrolera que afecta en gran medida la economía rusa, este parámetro no es bien pagado en la actualidad como en años anteriores, dirigiéndose las preferencias del cliente a una flor de más bajo costo como el clavel colombiano o el kenia.

Tabla 23. Considera que el nivel actual de tecnología utilizada en el área de producción es (bastante desarrollada, desarrollada, escasamente desarrollada)

NIVEL ACTUAL DE TECNOLOGÍA UTILIZADA	Bastante desarrollada	Desarrollada	Escasamente desarrollada

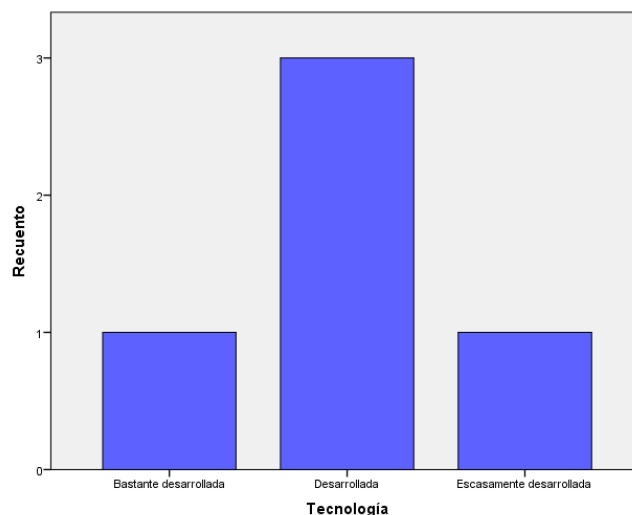


Figura 13. Nivel tecnológico utilizado en el área de producción

En el análisis respecto al nivel tecnológico utilizado en el área de producción de las cinco fincas productoras, independientemente del total de la superficie de cada unidad

productiva, se desprende que el nivel de tecnología implementado es desarrollado en la mayoría de las unidades de producción.

Tabla 24. La información que usted maneja respecto a registros, tales como número de tallos cosechados, temperatura, proyecciones de cosecha, número de bonches de exportación, número de bonches nacional, entre otros la considera (muy completa, medianamente completa, incompleta)

CRITERIO DE INFORMACIÓN MANEJADA	Muy completa	Medianamente completa	Incompleta

Respecto al nivel de información registrada por la firma en lo que respecta a productividad, como consecuencia se deriva que es medianamente completa para el universo de las fincas.

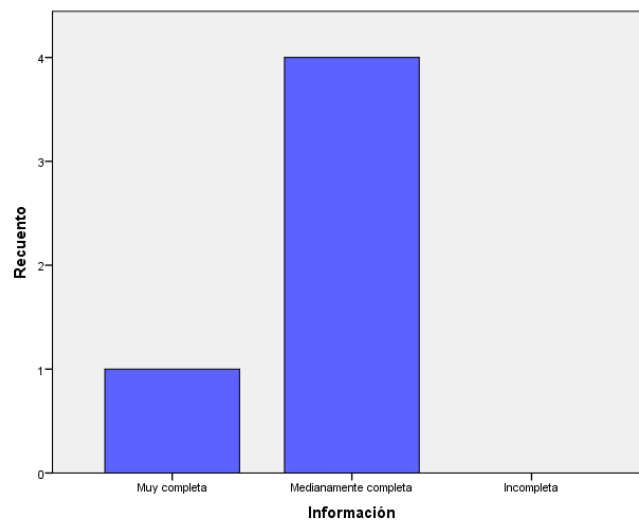


Figura 14. Nivel de información registrada respecto a productividad

Tabla 25. En el transcurso del año del total de su producción, qué porcentaje destina al mercado de exportación

PORCENTAJE DESTINADO AL MERCADO DE EXPORTACIÓN	SELECCIONE CON UNA (X)
10 – 30 %	
31 – 60 %	
61 – 90 %	
Más del 90 %	

Del análisis del total de producción de clavel, se puede indicar que una mínima parte de las fincas que forman parte de la firma destinan más del 90 % de su producción para el mercado de exportación, la mayoría de unidades de producción lo hacen en un orden del 31 al 60 % y, del 61 al 90 %.

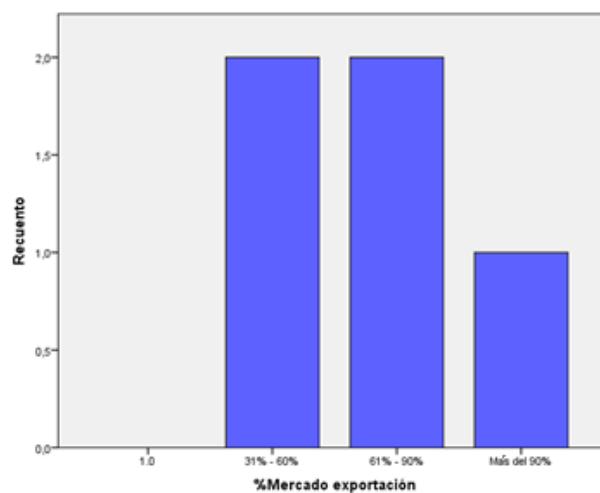


Figura 15. Total de producción de clavel destinado al mercado de exportación

Tabla 26. Posee algún tipo de certificación o permiso emitido por agro calidad u otra institución pública - privada, o está en proceso de obtenerlo

Si	
No	
En proceso	

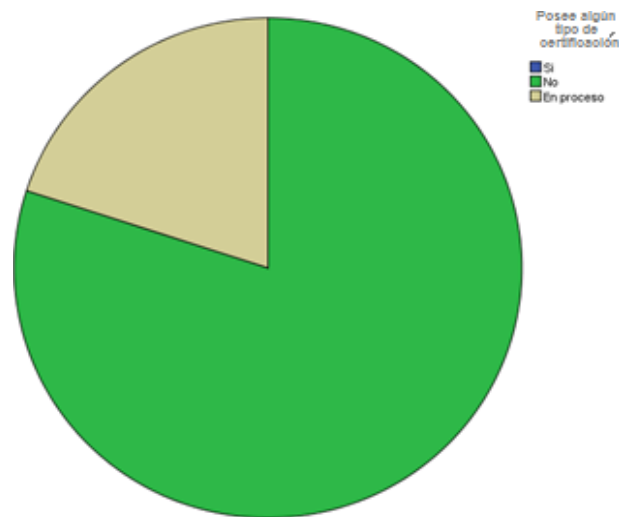


Figura 16. Obtención de certificaciones emitidas por Agrocalidad u otro tipo de institución pública o privada

Del análisis cuantitativo que hace referencia a la obtención de certificaciones fitosanitarias o de otro tipo emitidas por Agrocalidad u otro tipo de instituciones públicas o privadas, se puede concluir que más de las tres cuartas partes de las unidades productivas que hacen parte de la firma no poseen certificaciones

Tabla 27. Maneja indicadores de gestión de calidad (eficiencia, eficacia, entre otros)

Si	
No	

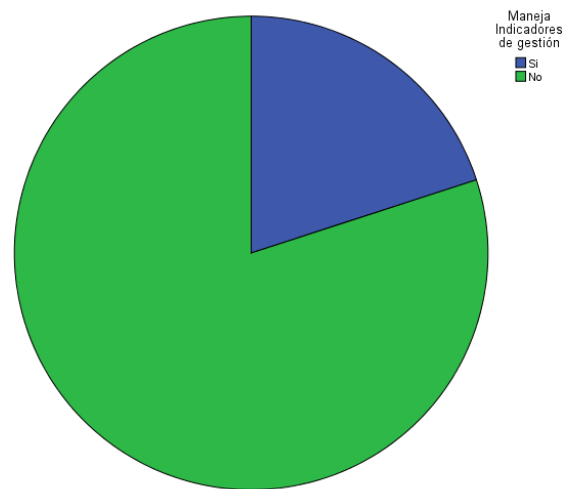


Figura 17. Manejo de indicadores de gestión de calidad (eficiencia, eficacia, entre otros) por parte de las unidades de producción que hacen parte de la firma

Del análisis cuantitativo que hace referencia al manejo de indicadores de gestión de calidad (eficiencia, eficacia, entre otros), se puede indicar que más de las tres cuartas partes de las unidades productivas que forman parte de la firma no manejan este tipo de herramientas administrativas

Tabla 28. ¿Cómo considera al personal del área de producción en el nivel de capacitación?

NIVEL DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN	Altamente capacitado	Medianamente capacitado	Escasamente capacitado

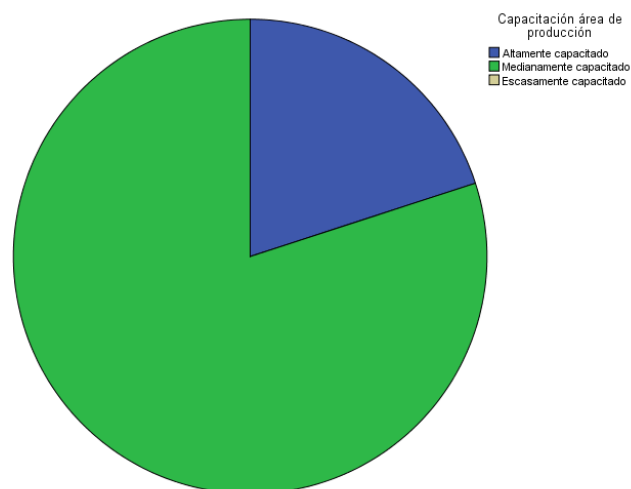


Figura 18. Nivel de capacitación del personal en el área de producción

Del análisis cuantitativo que hace referencia al nivel de capacitación en el área de producción, se puede indicar que más de las tres cuartas partes de las unidades productivas los consideran medianamente capacitados.

Tabla 29. ¿Cómo considera el nivel de capacitación de su personal en el área administrativa?

NIVEL DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA	Altamente capacitado	Medianamente capacitado	Escasamente capacitado

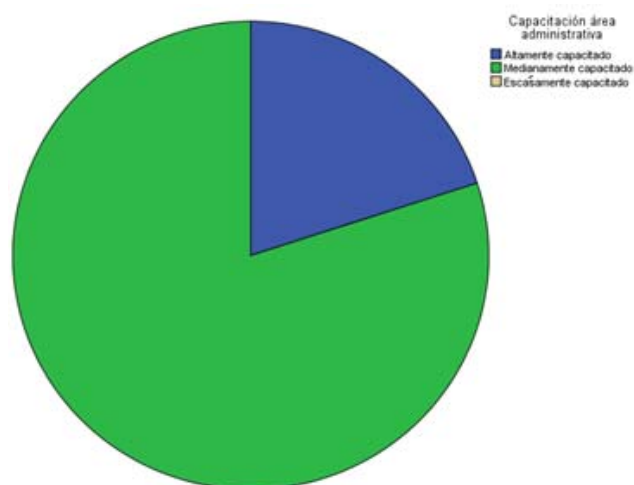


Figura 19. Nivel de capacitación del personal en el área de administrativa

Del análisis cuantitativo que hace referencia al nivel de capacitación en el área administrativa, se puede indicar que más de las tres cuartas partes de las unidades productivas los consideran medianamente capacitados.

4.10.5 Análisis de encuestas - entrevistas dirigidas a talento humano

Tabla 30. Seleccione el área en que usted labora y su nivel académico

NIVEL ACADÉMICO	Analfabeto	Primario	Secundario	Universitario	Post grado
Área administrativa					
Área de campo					
Área de post cosecha					

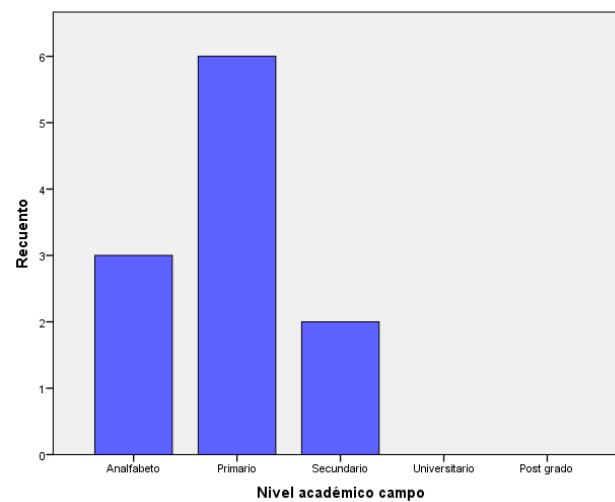


Figura 20. Nivel académico del personal en el área de campo

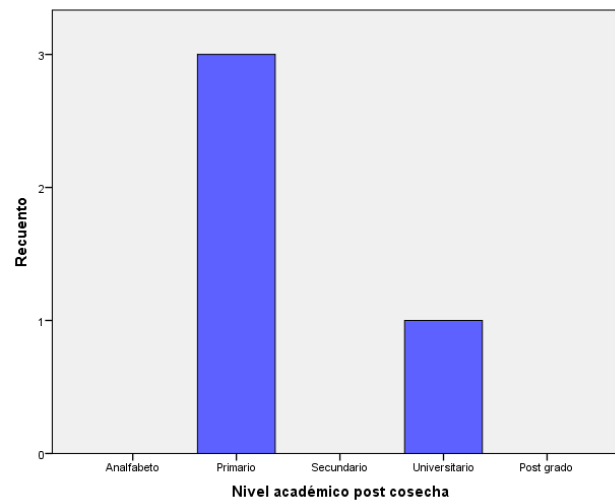


Figura 21. Nivel académico del personal en el área de post cosecha

Del análisis cuantitativo que hace referencia al nivel académico de las fincas en el área laboral de campo, se puede indicar que la mayoría de trabajadores presentan un nivel de instrucción primaria y en menor grado, analfabeto y secundario.

Por otro lado, en el área laboral de post cosecha, se puede concluir que la mayoría de trabajadores presentan un nivel de instrucción primaria, un porcentaje reducido un nivel de instrucción universitaria, no existiendo un nivel de analfabetismo en las unidades productivas a nivel del área administrativa.

4.11 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

4.11.1 Análisis inter empresarial

Para el análisis de la competencia inter empresarial se consideraron dos empresas locales de la Sierra Centro del país que han logrado una presencia importante en el mercado ruso principalmente. Estas empresas son: Flores de Izamba, localizada en la provincia del Tungurahua y, Sartab Flowers localizada en la provincia de Cotopaxi.

Se considera a estas dos empresas los principales competidores por las siguientes razones:

- Las dos florícolas se encuentran en la misma zona geográfica (Sierra Centro), las mismas han basado su estrategia de competitividad, principalmente en base a la oferta de una calidad de flor superior a la media de la zona y un menor número de días en post cosecha del material vegetal, así como un mayor número de días en post cosecha.
- Las dos empresas han crecido durante estos cinco años, incrementando su volumen de producción considerablemente. En adición, la calidad de flor de la zona Sierra Centro, goza de prestigio, debido a la calidad en el manejo en la producción y a las condiciones edafoclimáticas de la zona, principalmente suelos volcánicos y altitud superior a los 2,600 m.s.n.m., lo que posibilita obtener una flor de un color mucho más intenso.

A continuación, en la Tabla 22 se detallan algunos parámetros que permiten la comparación entre similares.

Tabla 31. Parámetros de comparación entre Pre Asociación “Flores la Felicidad”

PARÁMETROS	“FLORES LA FELICIDAD”	FLORES DE IZAMBA	SARTAB FLOWERS
Presencia en el mercado de exportación	10 años (por medio de intermediarios)	10 años (por medio de intermediarios) 7 años (exporta directamente)	12 años (por medio de intermediarios) 4 años (exporta directamente)
Sistema producción	Productor	Productor – Acopiador – Exportador	Productor – acopiador – Exportador
Superficie de producción Florícola más proveedores	1.24 Ha	3.5 Ha	2 Ha
Perspectivas de crecimiento	50 % volumen de producción en tres años	100% volumen de producción en dos años	100% volumen de producción en dos años
Liquidez capital para re invertir	Mediana liquidez	Alta liquidez	Mediana liquidez
Nivel de endeudamiento	Bajo nivel de endeudamiento	Alto nivel de endeudamiento	Bajo nivel de endeudamiento
Productos ofertados	Clavel tipo estándar	Clavel tipo estándar Clavel tipo espray Rosa mono y bicolor	Clavel tipo estándar
Procedencia material vegetal	100 % plantas madre proceden de Holanda y España	100 % plantas madre proceden de Holanda y España	60 % plantas madre proceden de Holanda y España, 40 % plantas proceden de piloneras nacionales
Nivel de tecnología	Tecnificado	Tecnificado	Semi tecnificado
Porcentaje de flor destinada al mercado nacional (tallos torcidos, enfermos, maltratados)	10%	35%	40%
Nivel de rotación de inventarios (Flor almacenada en cuarto frío / no. de días)	La flor se despacha máximo 5 días después de cosechada e hidratada	La flor se despacha hasta 12 días después de cosechada e hidratada	La flor se despacha hasta 12 días después de cosechada e hidratada
Percepción calidad por parte del cliente (Alta, media, baja)	Alta calidad	Media – Alta calidad	Media – Baja calidad
Eficiencia Control plagas y enfermedades (Alta, media, baja)	Alta eficiencia	Media – Baja eficiencia	Baja eficiencia
Periodicidad de devoluciones en aeropuerto por presencia de plagas y enfermedades	Dos devoluciones por año	Devolución de embarques una vez por semana, en promedio desde hace 2 años	Devolución de embarques una vez por semana, en promedio desde hace 2 años
Percepción de seriedad, puntualidad en las entregas por parte del cliente hacia la finca (Alta, media, baja)	Alta	Alta	Media – Baja
Promedio de años trabajadores en finca	4 años	3 años	2 años
Nivel de satisfacción del talento humano en finca (Alto, medio, bajo)	Alto nivel de satisfacción	Medio nivel de satisfacción	Bajo nivel de satisfacción
Control – poder de negociación en la venta directa la flor	La finca comercializa el producto con el intermediario y este exporta posteriormente	La finca contrata vendedores, no reciben sueldo, pero si comisiones por ventas	La finca comercializa directamente el producto hacia el bróker
(Vendedores)	No existe transparencia en la negociación del valor del tallo comercializado	No existe transparencia en la negociación del valor del tallo comercializado	Existe transparencia en la negociación del valor del tallo comercializado
Percepción de la lealtad de los proveedores hacia el acopiador (Alta – media – baja)		Baja lealtad	Mediana lealtad

Como se aprecia, los pre asociados cuentan con una superficie en producción bastante limitada, sin embargo, su crecimiento ordenado y tecnificado ha permitido la obtención de un producto de calidad con el destino promedio del 90 % para exportación por medio de agentes de comercialización, en contraste con el crecimiento desordenado de Flores de Izamba, debido en gran parte a su alto poder de liquidez o Sartab Flowers, quienes cuentan con un material vegetativo de bajo costo y menor aptitud agroecológica. Complementariamente, el éxito en el manejo y control del plagas y enfermedades han permitido a los pre asociados utilizar de manera eficiente sus recursos, perfeccionando la percepción de su producto por parte del cliente extranjero.

“Flores La Felicidad”, manifiesta un crecimiento ordenado, planificado, así mismo brinda una particular importancia a las fechas estratégicas y producción abierta durante el año. Logrando un posicionamiento en la mente del cliente en base a seriedad, puntualidad y calidad del producto. Su enfoque del negocio se basa principalmente en la calidad del producto.

4.11.2 Matriz del perfil competitivo

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la organización y, presenta algunas de sus fortalezas y debilidades, complementariamente relaciona la posición estratégica de la organización con una organización determinada (D'Alessio, 2014)

En la elaboración de la matriz del perfil competitivo, se seleccionaron dos empresas que se constituyen como las principales competidoras de “Flores La Felicidad”, éstas son: Flores de Izamba, Sartab Flowers, posteriormente se determinaron los factores clave de éxito, es decir, las variables consideradas relevantes en la comercialización de la flor para el mercado de exportación en estas empresas y se las graduó con una cantidad expresada en porcentaje (variable “Peso” en el recuadro) de acuerdo a la importancia que dichas variables poseen para la firma; para el efecto, la sumatoria de los pesos de todas las variables debe ser del 100%.

En adición, se cuantifica a las variables en una escala del 1 al 4, siendo el número 1 el valor con menor importancia y el número 4 el de mayor importancia. La ponderación resulta de la multiplicación entre la casilla de peso expresado en porcentaje por la casilla de valor expresada en números enteros del 1 al 4. Finalmente, se realizó la sumatoria de los valores ponderados correspondientes a las tres firmas, las mismas que serán analizadas cuantitativamente. En la Tabla 23 se aprecia el desarrollo de la matriz de perfil competitivo de acuerdo a la metodología descrita.

Tabla 32. Matriz del perfil competitivo – “Flores La Felicidad” vs. Flores de Izamba vs. Sartab Flowers

Factores clave de éxito	Peso	Flores La Felicidad		Flores de Izamba		Sartab Flowers	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1	25%	4	1	3	0.75	2	0.5
2	15%	4	0.6	4	0.6	2	0.3
3	10%	4	0.4	2	0.2	2	0.2
4	10%	3	0.3	3	0.3	2	0.2
5	7.50%	2	0.15	3	0.225	3	0.225
6	7.50%	2	0.15	3	0.225	3	0.225
7	25%	4	1	3	0.75	4	1
TOTAL	100%		3.6		3.05		2.65

Factores claves de éxito:

1. Procesos de planificación ejecutados por la gerencia (Fortaleza).
2. Calidad de flor ofertada en las fincas (Fortaleza).
3. Control de plagas y enfermedades (Fortaleza).
4. Tecnología implementada (Fortaleza).
5. Volumen de flor ofertado en las fincas (Debilidad).
6. Variedades de flor ofertadas en las fincas (Debilidad).
7. Escaso poder de negociación de pequeños productores frente a brókeres y proveedores en épocas críticas (Debilidad).

El análisis de la matriz del perfil competitivo permite determinar:

- La sumatoria de los valores ponderados que para “Flores La Felicidad” corresponde a un valor de 3.6, versus los valores de 3.05 y 2.65 que pertenecen a Flores de Izamba, y Sartab Flowers respectivamente, indican que el manejo interno de la Pre Asociación es bastante acertado en comparación con las dos empresas florícolas de la zona, necesariamente el aprovechamiento y optimización de las fortalezas, así como la minimización de los efectos que tienen las debilidades en la empresa es más efectivo en la empresa asociativa que en sus rivales.
- Los procesos de planificación ejecutados por “Flores La Felicidad” son trascendentales en la supervivencia de la Pre Asociación en el mediano y largo plazo, estos procesos relacionados principalmente con la administración de recursos han posibilitado a los pequeños productores, tener herramientas de competitividad ofertando productos de calidad con el uso de tecnologías modernas, satisfaciendo las expectativas de los clientes en las fechas acordadas y obteniendo precios beneficiosos para los agricultores, en contraposición a la planificación ejecutada por parte de la competencia que optimiza en menor grado sus recursos en la administración de sus negocios.
- La mayor superficie de siembra de Flores de Izamba y Sartab Flowers les permiten contar con una oferta mayor en variedades y, como consecuencia, mayor cantidad de tallos para la cosecha.
- El escaso poder de negociación de “Flores La Felicidad”, así como de las otras fincas productoras con los brókeres en lo referente a períodos críticos de comercialización en el año, derivados principalmente a la devaluación del rublo y al descenso de la demanda en la época invernal, impiden el crecimiento a corto plazo de la superficie de siembra.

- Los proveedores de insumos al considerar que los productores florícolas de menos de cinco hectáreas son un negocio poco atractivo para sus empresas frente a fincas de mayor hectareaje, imponen sus reglas con variedades ofertadas a su conveniencia en fechas no muy apetecidas por los pequeños finqueros, lo que a su vez desemboca en el no cumplimiento total de los objetivos de los floricultores fijados para el año.

4.12 ANÁLISIS FLOR COLOMBIANA

Colombia desde el año 2010 logra posicionarse como el principal productor de clavel en el mundo, alcanzando el 53 % de participación en el mercado global superando los 600 millones de dólares en ventas, seguido de Kenia (20%), Holanda (17%), Turquía (5%) y España (5%) (Colombia.co, 2012)

Miguel Mascaró Gerente de Arbusta, empresa ecuatoriana productora exportadora de clavel, concuerda que el negocio del clavel, al ser diferente al de las rosas, demanda eficiencia, productividad y una lucha constante frente a la pudrición radicular causante de la muerte de un alto porcentaje de plantas en producción. Complementariamente, el flete pagado desde Quito a Moscú por el transporte de flor es muy superior al pagado desde Bogotá, requiriendo una planificación particular en la orientación del target del mercado (EXPOFLORES, 2014)

El coste del flete desde Quito a Ámsterdam es de 3.30 USD / Kg. volumen de flor en promedio en época normal de ventas en el año, en comparación con el costo de 1.80 – 2.40 USD / Kg. volumen de flor por el flete desde Bogotá a Ámsterdam de acuerdo a Proexport Colombia (2008); al momento que la flor llega al puerto localizado en los países bajos sigue su paso por tierra o por aire a los diversos destinos rusos. De acuerdo a esta consideración, resultan atractivas las ventajas que ofrece Colombia para el transporte de su flor, frente a los mayores costos que los brókeres ecuatorianos deben hacer para colocar su flor en Rusia. En la Figura 22 se aprecia la cadena de producción – exportación de la flor ecuatoriana con destino al mercado ruso.



Figura 22. Cadena de producción – exportación de la flor ecuatoriana con destino al mercado ruso

Fuente: (Agrocalidad, 2014)

Por otro lado, el precio promedio de venta del tallo de clavel colombiano en Rusia comparado con el ecuatoriano tiene una diferencia de alrededor de 0.01 a 0.04 USD por tallo precio FOB (Free on board) más barato en época normal de ventas en el año, lo que significa que por bonche de 25 unidades, el clavel colombiano es 0.25 USD a 1.0 USD en promedio más competitivo en relación al precio ofertado.

El clavel ecuatoriano a pesar de su calidad superior en relación al clavel colombiano, ha venido perdiendo competitividad, en gran medida como consecuencia del incremento en los costos de producción del producto, se cita como ejemplo el salario básico unificado que el trabajador ecuatoriano recibe (366.00 USD – año 2016) versus el salario unificado del trabajador colombiano (222.00 USD – año 2016).

En una economía dolarizada como la ecuatoriana, el encarecimiento del precio de las variables en la cadena productiva desfavorecen al productor nacional que, en comparación con el colombiano, debe hacer mayores esfuerzos para la obtención de una flor de calidad a un precio razonable; en adición se puede afirmar que, Colombia al tener la facilidad de ejecutar políticas monetarias ya que posee su propia moneda, genera una limitante más a la competitividad del floricultor ecuatoriano, en el contexto global quien tiene que considerar un escenario político nacional bastante voluble y cambiante en el corto plazo, lo que no favorece el crecimiento de sus volúmenes de producción.

En Ecuador, el desarrollo conjunto de tecnologías con la participación del sector público y el privado tales como la obtención de nuevas variedades, el control de plagas y enfermedades, entre otros, así como tecnologías ofertadas mediante extensión agropecuaria al pequeño agricultor son en efecto restrictivas, desde este punto de vista el productor tiene necesariamente que autoeducarse si desea adquirir destrezas que le posibiliten el competir con sus pares nacionales e internacionales.

4.13 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

La evaluación externa denominada también auditoría externa de la gestión estratégica, está enfocada hacia la exploración del entorno y el análisis de la industria, este procedimiento busca identificar y evaluar las tendencias y eventos que están más allá del control inmediato de la firma (D'Alessio, 2014)

D' Alessio (2014) explica que para la elaboración de la matriz de evaluación de factores externos es necesario reunir la información relevante que haga referencia a los factores externos críticos que afectan significativamente en la empresa, para esto se seleccionan las oportunidades y amenazas más representativas en los aspectos:

- Variables políticas gubernamentales y legales.
- Variables económicas y financieras.
- Variables sociales, culturales y demográficas.
- Variables tecnológicas y científicas.
- Variables ecológicas y ambientales.
- Variables competitivas.

Seleccionados los parámetros externos críticos, se los gradúa con una cantidad expresada en porcentaje (variable peso en el recuadro); para el efecto la sumatoria de los pesos de todas las variables debe ser del 100%.

En adición, se cuantifica a las variables en una escala del 1 al 4, siendo el número 1 el valor con menor importancia y el número 4 el de mayor importancia. La ponderación

resulta de la multiplicación entre la casilla de peso expresado en porcentaje por la casilla de valor expresada en números enteros del 1 al 4. Finalmente, se realiza la sumatoria de los valores ponderados correspondientes a las amenazas y la sumatoria de los valores correspondientes a las oportunidades presentes en el escenario de la firma para el análisis cuantitativo posterior.

En la Tabla 24 se aprecia el desarrollo de la matriz de evaluación de factores externos de acuerdo a la metodología descrita.

Tabla 33. Matriz de evaluación de factores externos

No.	AMENAZAS	Peso	Valor	Ponderación
1		15%	4	0.6
2		10%	4	0.4
3		5%	2	0.1
4		5%	3	0.15
5		5%	3	0.15
6		8%	4	0.32
7		2%	1	0.02
8		2.5%	3	0.075
9		2.5%	3	0.075
OPORTUNIDADES				1.89
10		10%	2	0.2
11		5%	1	0.05
12		5%	4	0.2
13		5%	4	0.2
14		5%	2	0.1
15		5%	4	0.2
16		10%	4	0.4
TOTAL		100%		1.35

4.13.1 Amenazas del entorno empresarial

Variables políticas, gubernamentales y legales (P).-

1. La política monetaria ecuatoriana y la situación actual del exportador atenuada por la escalada del dólar y la devaluación del rublo, han facilitado que países productores como Colombia se beneficien progresivamente en sus exportaciones.

2. El desarrollo de la política fiscal ecuatoriana que promueve el incremento de la recaudación de recursos vía impuestos directos e indirectos (código monetario) con el objetivo de financiar el presupuesto nacional, desestimula el crecimiento de la pequeña y mediana empresa en general.
3. La legislación arancelaria rusa al incrementar los costos de desaduanización de la flor importada, favorece indirectamente a países productores de flor como Kenia o Turquía, que geográficamente están más próximos.
4. Las consecuencias de la diplomacia ecuatoriana y de la inestabilidad política mundial, han posibilitado que países como Colombia aprovechen esta coyuntura e ingresen a mercados como USA o Canadá, con quienes han firmado tratados comerciales, con cero aranceles a comparación de la flor ecuatoriana que tiene que cancelar una carga arancelaria onerosa.

Variables económicas y financieras (E).-

1. El incremento en los costes de producción en la flor ecuatoriana principalmente relacionados con salarios altos y materia prima encarecida por la aplicación de salvaguardias, disminuyen la competitividad de la flor vs. la producción de los vecinos de la región.

Variables sociales culturales y demográficas (S).-

1. El comportamiento cada vez más inestable de la demanda rusa especialmente en los meses de marzo y diciembre, colocan al floricultor ecuatoriano a la expectativa de ofertar su producto en mercados menos atractivos económicamente.

Variables tecnológicas y científicas (T).-

1. El desarrollo e implementación de nuevas tecnologías por parte de grandes productores florícolas, provocan un desbalance en la productividad de los agricultores considerados pequeños, quienes ven limitadas sus capacidades

de producir eficientemente en el país y competir en la oferta exportable mundial.

Variables ecológicas y ambientales (E).-

1. La legislación fitosanitaria aplicada por Agrocalidad obliga a los floricultores a incrementar sus costos de producción por la aplicación cada vez más frecuente de fitosanitarios (insecticidas principalmente) con el objetivo de presentar cero plagas, entre ellas (*Frankinilea occidentalis*) o ácaros (*Tetranychus* sp.) en los envíos de flor al exterior.
2. La falta de seriedad en la entrega del material vegetativo por parte de las casas hibridadoras de carnation en las fechas acordadas, así como la contaminación del mismo por agentes patógenos que ocasionan la pudrición radicular, dan como resultado que las proyecciones de comercialización de la flor no alcancen las fechas ni los volúmenes esperados.

4.13.2 Oportunidades del entorno empresarial

Variables políticas, gubernamentales y legales (P).-

1. El aprovechamiento de los acuerdos comerciales de Ecuador con Europa posibilitaría la descentralización de la oferta florícola nacional en el exterior.
2. El desarrollo de la promoción de la flor nacional por parte de la empresa pública y privada es de sustancial importancia en la apertura de mercados jóvenes y frescos.

Variables económicas y financieras (E).-

1. La exportación directa del producto eliminando el mayor número posible de agentes de comercialización, incrementaría la rentabilidad del producto de los pequeños productores.

2. La capacitación por parte de los agricultores familiares en materia de Agro administración, posibilitaría la optimización de recursos en los centros de producción.

Variables sociales, culturales y demográficas (S).-

1. La apertura y desarrollo de mercados nuevos en ciudades rusas como Vologda, Murmansk, Arkhangelsk, Minsk, entre otros fortalecerían la comercialización de la flor ecuatoriana en estos destinos alternativos.

Variables tecnológicas y científicas (T).-

1. La aplicación de protocolos para la disminución de la mortalidad de plantas por pudrición radicular (*Fusarium oxysporum*, *Phytium*, *Rizoctonia* s.p. entre otros) prolongaría la vida útil de la planta, disminuyendo los costos operativos de reposición.

Variables ecológicas y ambientales (E).-

1. La obtención de certificaciones fitosanitarias respetuosas con el medio ambiente, o de buenas prácticas laborales traen como consecuencia el incremento en el precio de la flor y, por lo tanto, el mejoramiento en la calidad de vida de los productores florícolas.

El análisis de la Matriz de evaluación de factores externos (MEFE), permite reafirmar que, bajo las condiciones actuales externas, las amenazas cuya cuantificación ponderada corresponde al valor de 1.89 para el desarrollo normal del negocio de producción y comercialización de clavel para el mercado ruso influyen de manera negativa versus las oportunidades percibidas en el entorno (calificación = 1.35). Es decir, que en el momento actual la posibilidad de desarrollo y crecimiento del negocio es demasiado susceptible a los cambios del entorno. Desde esa consideración la devaluación progresiva del rublo, el incremento en los costos de producción del clavel, acompañados

de la cada vez más fuerte competencia en costos por parte de países tradicionalmente productores, afectan de manera negativa a la rentabilidad del negocio al corto y mediano plazo. La toma de decisiones para aprovechar de mejor manera las oportunidades del entorno, tales como la obtención de certificaciones fitosanitarias respetuosas con el medio ambiente, la capacitación permanente del talento humano de las fincas, así como la aplicación de nuevas tecnologías agro eco biológicas, o la disminución de los agentes de comercialización ayudarían de manera relativa a paliar un precio no muy atractivo de la flor en la actualidad. Confirmando lo anterior, la eficacia en la toma de decisiones a tiempo por parte de los asociados posibilitaría la supervivencia del negocio tentativamente hasta que las condiciones de demanda del producto mejoren, situación incierta por demás.

Por otro lado, se debe considerar la presencia de la empresa asociativa en un escenario mucho más optimista, en donde la búsqueda y apertura de nuevos mercados aliviarían en parte la decreciente rentabilidad del clavel ecuatoriano.

4.14 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL

El análisis de la información interna y externa de la empresa permite realizar el direccionamiento estratégico de la empresa, herramienta básica para la toma de decisiones por parte de los directivos de la firma.

4.14.1 Misión

Produce, acopia y comercializa el mejor clavel ecuatoriano; desarrollando procesos de gestión, modernos que protegen el entorno ambiental y talento humano, esforzándose día a día en la razón de ser que es usted:

“Flores La Felicidad” Disfrutamos hacerte feliz.

4.14.2 Visión

En el año 2017 comercializar directamente la flor en el mercado ruso, generando un valor agregado superior al producto; mediante la implementación de nuevas normas y tecnologías que posibilitarán el incremento en la rentabilidad del producto.

4.15 VALORES EMPRESARIALES “FLORES LA FELICIDAD”

- Respetar y cuidar al medio ambiente, mediante la combinación de tecnologías bio agro ecológicas y químicas que generan un mínimo impacto ambiental.
- Respetar, estimular y ofrecer estabilidad laboral al talento humano de la empresa.
- Ofrece seriedad, puntualidad y respeto en las normas y compromisos acordados con los clientes internos y externos.
- Se preocupa por la capacitación y entrenamiento a estudiantes de diferentes instituciones educativas los mismos que están interesados en el aprendizaje de nuevas tecnologías agro bio ecológicas.
- Permanentemente desarrolla procesos de investigación e innovación tecnológica que permiten satisfacer constantemente los requerimientos del mercado.
- Mantiene un flujo de comunicación continua con los diversos actores internos y externos que de manera directa influyen en la toma de decisiones de la empresa.
- Aplica normas de ética y respeto para con los socios estratégicos.

4.16 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

4.16.1 Objetivo estratégico No. 1

Comercializar el 70% de la producción en la Federación Rusa a través de la participación conjunta con brókeres, hasta diciembre del año 2017.

Iniciativas estratégicas

- Analizar la logística de distribución de la flor en la Federación Rusa, hasta agosto 2017.
- Contactar y establecer lazos de negociación a largo plazo con al menos cuatro brókeres, mediante el envío de muestras, presentación de variedades en vivo y pruebas de florero, entre otros procedimientos, hasta septiembre 2017.
- Contactar y formalizar acuerdos de Standing orders (órdenes fijas) con los brókeres contactados hasta octubre 2017.
- Fijar precios que posibiliten tener un margen de rentabilidad aceptable para concretar las perspectivas de crecimiento en los siguientes años.
- Iniciar las exportaciones del 30 % del producto, desde septiembre del 2017, hasta alcanzar el 70% de volumen exportado en noviembre del mismo año.
- Establecer plazos de cobro de deuda no mayor a los quince días desde el envío de flor.
- Comercializar el 100 % de la producción de la flor hasta febrero 2018

4.16.2 Objetivo estratégico No. 2

Lograr las certificaciones “Finca libre de trips”, “Finca libre de araña roja” “Sello verde” hasta diciembre 2018.

Iniciativas estratégicas

- Implementar los procesos y protocolos generados en la empresa, bajo la supervisión de la Agencia ecuatoriana de aseguramiento de la calidad del agro, (Agrocalidad) para lograr la certificación “Finca libre de trips”, “Finca libre de araña roja hasta noviembre del 2017.
- Implementar los procesos para la adquisición de la certificación “Sello verde”, hasta abril del 2018.
- Iniciar con los procesos de certificación de “Buenas prácticas ambientales” hasta diciembre 2018.

4.16.3 Objetivo estratégico No. 3

Incrementar el 30% del volumen de producción de clavel tipo estándar, hasta finales del año 2018.

Iniciativas estratégicas

- Lograr la participación de al menos dos clientes nuevos serios por año a nivel de brókeres y 2 compradores minoristas nuevos por año en Rusia o Bielorusia, en el transcurso del año 2017.
- Financiar el proceso de ampliación y financiamiento de la ingeniería que posibilite el incremento del 30% del volumen de producción con instituciones crediticias que avalen el compromiso empresarial, hasta noviembre 2017.

- Concretar el 30 % de incremento del volumen adicional en producción hasta finales del segundo semestre del año 2018.
- Incrementar el precio de venta por tallo en un 12 % hasta mediados del 2018 con estrategias de entorno a la calidad del producto (Botón grueso, color intenso, tallos largos y vida en florero en promedio de 15 días de nuestra flor).

4.16.4 Objetivo estratégico No. 4

Comercializar la flor en épocas críticas del año en los mercados español y americano

Iniciativas estratégicas

- Analizar la logística de distribución de la flor en el mercado español y americano hasta noviembre 2017.
- Contactar y establecer lazos de negociación a largo plazo con al menos dos brókeres españoles y americanos, mediante el envío de muestras, presentación de variedades en vivo y pruebas de florero, entre otros procedimientos, hasta diciembre 2017.
- Fijar precios que posibiliten tener un margen de rentabilidad aceptable para concretar las perspectivas de crecimiento en los siguientes años.
- Iniciar las exportaciones del margen de la flor en épocas críticas del mercado en los meses de noviembre y diciembre del 2017, y marzo 2018 en los mercados español y americano.
- Establecer plazos de cobro de deuda no mayor a los quince días desde el envío de flor.

- Comercializar el 100 % de la flor destinada para el mercado nacional en la ciudad de Quito hasta febrero del 2018.

4.16.5 Objetivo estratégico No. 5

Implementar ensayos permanentes en campo de nuevas variedades de clavel con potencial para el mercado desde marzo 2018.

Iniciativas estratégicas

- Contactar con los agentes vendedores de las casas productoras de material vegetal Barberet & Blanc, Hilverda Kooij, La Viletta, entre otras y coordinar la adquisición de material vegetal para realizar pruebas en campo.
- Analizar parámetros relacionados con la precocidad, resistencia y tolerancia a fusarium, alongamiento, productividad, tamaño del botón, intensidad del color entre otros.
- Enviar muestras permanentes del mejor material vegetal novel probado en campo a la Federación Rusa, España y Usa, a partir de septiembre del 2018 para de este modo satisfacer las necesidades cambiantes del mercado.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- El análisis de “Flores La Felicidad”, permite señalar que la empresa en la actualidad utiliza de la mejor manera los recursos con los que cuenta, sin embargo, ese esfuerzo no se ve recompensado en gran parte por las condiciones socioeconómicas y políticas en las que la firma se desarrolla, así como el cambiante entorno del mercado destino de exportación de la flor ecuatoriana.
- “Flores La Felicidad” compite con empresas de mayor tamaño, supliendo en lo posible la cantidad actual ofertada con la relevante calidad de su producto, para de este modo satisfacer las necesidades del mercado meta.
- “Flores La Felicidad” no focaliza su producción en un target específico del mercado, lo opuesto ayudaría en gran medida a captar una mayor fuente de recursos económicos y, de este modo desarrollar procesos de economías de escala que, a su vez permitirían abaratar costos en la operatividad de la empresa.
- “Flores La Felicidad” no puede palpar de manera directa las necesidades del mercado meta, lo cual es estrictamente útil si se considera la supervivencia de la firma en el futuro. Esto es posible siempre que la empresa florícola mantenga un contacto personalizado y constante con sus clientes en el país de destino.
- “Flores La Felicidad” genera oportunidades de trabajo de manera directa e indirecta en la provincia de Tungurahua, posibilitando el crecimiento y desarrollo tecnológico agropecuario zonal captando recursos del exterior, ofreciendo oportunidades que mitigan la migración.

- “Flores La Felicidad” debe mantener y fortalecer su paquete de marketing estratégico empresarial, focalizando la suma de todos sus esfuerzos con el fin de lograr la satisfacción total para con su cliente en el mediano y largo plazo.
- “Flores La Felicidad” debe mantener un crecimiento ordenado de sus volúmenes de producción, focalizando su estrategia en la oferta de un producto de calidad, con la seriedad y puntualidad que el mercado merece como ejes del posicionamiento de la marca en la mente del consumidor.
- “Flores La Felicidad” tiene la necesidad de la retroalimentación constante como única fuente de medición de la satisfacción de las necesidades reales del cliente; y la rápida capacidad de reacción frente a los cambios en el entorno dinámico, especialmente de orden económico.
- “Flores La Felicidad” debe permanentemente analizar las necesidades de su target de mercado ruso, americano y español y, considerar otras opciones para la comercialización de su producto, debido a las cambiantes condiciones geopolíticas de la aldea global.
- “Flores La Felicidad” está en la obligación de analizar y estudiar el mercado de China aprovechando la coyuntura actual, la potencialidad, atractivo económico y de volumen que este representa para la firma, al ser un mercado gigante que demanda multiplicidad de productos en el transcurso del año.
- “Flores La Felicidad” debe considerar la opción de la producción agro bio ecológica progresiva del 100 % de su volumen de producción, utilizando los recursos biológicos con los que cuenta, puesto que el mercado europeo y americano demandan y valoran en gran medida este tipo de flor para su consumo.

- “Flores La Felicidad” puede en el mediano plazo ofertar otro tipo de especies de flor, para de este modo, con un portafolio de productos más amplio poder acceder a targets de mercados mucho más específicos y exigentes, lo que a su vez permitiría minimizar el riesgo en la comercialización.
- “Flores La Felicidad” resume la razón de ser de la firma con su slogan: “Flores La Felicidad” Disfrutamos hacerte feliz.
- “Flores La Felicidad” está en la obligación de personalizar y registrar su marca, su logo y su slogan hacia el mercado objetivo en los organismos pertinentes, para de este modo proteger y respaldar el concepto y el prestigio de su marca.



Figura 23. Logotipo en escritura rusa: “Flores la Felicidad” (parte superior en naranja y verde), con el slogan “Disfrutamos hacerte feliz” en la parte inferior derecha (en cursivas), y la leyenda “Producto de Ecuador” parte inferior izquierda



Figura 24. Logotipo en escritura inglesa: “Flores La Felicidad” (parte superior en naranja y verde), con el slogan “Disfrutamos hacerte feliz” en la parte inferior derecha (en cursivas), y la leyenda “Producto de Ecuador” parte inferior izquierda



Figura 25. Modelo de caja de cartón tipo jumbo con capacidad para almacenar 600 tallos de mono clavel estándar con destino al mercado ruso, dimensiones 120 cm x 30 cm x 30 cm



Figura 26. Modelo de caja de cartón tipo jumbo con capacidad para almacenar 600 tallos de mono clavel estándar con destino al mercado anglosajón, dimensiones 120 cm x 30 cm x 30 cm

BIBLIOGRAFÍA

1. Agrocalidad. (2014). *Agencia ecuatoriana de aseguramiento de la calidad del agro*. Obtenido de http://www.agrocalidad.gob.ec/agrocalidad/images/Contenido/SanidadVegetal/ AccesoAMercados/DocumentosWeb/ListadosOficiales/Registro_Otros_Productos_23_02_2013.pdf
2. Almeida, M. (2006). *Enfoque metodológico para la elaboración del Plan de Desarrollo Agropecuario Local*. Quito, Ecuador: Consejo Nacional de Modernización del Estado.
3. Banco Central del Ecuador. (2014). *Base de datos del Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/>
4. Banco Central del Ecuador. (2016). *Base de datos del Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <http://sintesis.bce.ec:8080/BOE/BI/login/start.do?ivsLogonToken=bceqsappbo01:6400@1590152J5OCOYtwpqV2d0rwa3wUEBZ1590150JkJOkeUAMrtWsG72FrM8J3Z>
5. Banco Mundial. (2015). *Base de datos del Banco Mundial*. Obtenido de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>
6. Barragán, H. (2007). *Fundamentos de salud pública*. Buenos Aires: Editorial de la Universidad Nacional de la Plata.
7. Cámara Comercio Cartagena. (2015). *100 años construyendo futuro*. Obtenido de <http://www.cccartagena.org.co/asociatividadempresarial.php>
8. Castro, S. (2013). *¿Qué es una muestra?* Obtenido de <http://luzsirenacastro.blogspot.com/2013/10/tarea-6-y-7-metodologia-2.html>
9. Central de Inteligencia Americana. (2015). *The world Factbook*. Obtenido de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/rs.html>
10. CEPAL. (2010). *Panorama social de América Latina*. Obtenido de Comisión Económica para América Latina y El Caribe.: http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/1236/S2011800_es.pdf;jsessionid=8B23072B171FAD7AC945F497F6C61C01?sequence=4
11. Colombia.co. (11 de diciembre de 2012). *Colombia es el primer exportador de claveles a nivel mundial*. Obtenido de <http://www.colombia.co/exportaciones/colombia-es-el-primer-exportador-de-claveles-a-nivel-mundial-2.html>
12. D'Alessio, F. (2014). *Planeamiento Estratégico razonado. Aspectos Conceptuales y Aplicados*. Lima, Perú: Pearson Educación.

13. Datos Macro. (2014). *España: Economía y demografía*. Obtenido de www.datosmacro.com/paises/espana
14. Datos Macro. (2015). *PIB de Rusia*. Obtenido de <http://www.datosmacro.com/pib/rusia>
15. David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica* (13va. ed.). México D.F.: Editorial Pearson Educación.
16. Deutsche, W. (2 de octubre de 2014). *Europa al día: Putin admite daños a la economía rusa por sanciones*. Obtenido de <http://www.dw.de/putin-admite-da%C3%B1os-a-la-econom%C3%ADa-rusa-por-sanciones/a-17971541>
17. Ecuador Transparente. (6 de junio de 2013). *Renunciar al ATPDEA: Un retroceso de 22 años en el comercio exterior*. Obtenido de http://www.ecuadortransparente.com/noticias/renunciar_a_la_atpdea_un_retroceso_de_22_anos_en_el_comercio_exterior.asp
18. El Mercurio. (30 de enero de 2016). *Exportación de flor ecuatoriana enfrenta compleja realidad*. Obtenido de <https://www.elmercurio.com.ec/513493-exportacion-de-flor-ecuatoriana-enfrenta-compleja-realidad/#.V70DBPnhCWh>
19. EXPOFLORES. (2014). *Claveles: un cultivo delicado*. Obtenido de Asociación de Productores y Exportadores de Flores del Ecuador: <http://www.expoflores.com/index.php/qui-somos/38-haretra-faucibus-eu-laoreet-4>
20. Fondo Monetario Internacional. (2015). *Base de datos del Fondo Monetario Internacional*. Obtenido de <http://www.imf.org/external/index.htm>
21. Fontenla, E. (2013). *Cooperativas agropecuarias argentinas nueva generación de cooperativas*. Obtenido de <http://www.ridaa.es/ridaa/index.php/ridaa/article/viewFile/99/97>
22. Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: El cuadro de mando integral* (1ra. ed.). México D.F.: Pearson Educación.
23. Franceschi, H. (16 de julio de 2008). De campesinos a pequeños microempresarios: Nuevos rasgos de las organizaciones en Costa Rica 1992 – 2001. *Revista Pensamiento Actual*, 8(11), 9-23. Obtenido de <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/pensamiento-actual/article/view/4087/3914>
24. Friend, G., & Zehle, S. (2008). *¿Cómo diseñar un plan de negocios?* (1ra. ed.). Lima, Perú: Editora El Comercio.
25. Guiltinan, P., & Madden, T. (2001). *Gerencia de Marketing: Estrategias y programas* (6ta. ed.). Bogotá: McGraw-Hill.

26. Hélio, A. (3 de agosto de 2006). *Formas de asociación y cooperativismo de floricultores brasileños*. Obtenido de http://www.magrama.gob.es/ministerio/pags/biblioteca/revistas/pdf_hortint/hortint_2006_53_44_45.pdf
27. INEC. (2015). *Encuesta de superficie y producción agropecuaria continua*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac_2014-2015/2015/Presentacion%20de%20resultados%20ESPAC_2015.pdf
28. Koontz, H., & O'Donell, C. (1972). *Curso de Administración Moderna*. Bogotá: McGraw-Hill.
29. Lacki, P. (2011). *El libro de los pobres rurales - Desarrollo agropecuario: de la dependencia al protagonismo del agricultor 2011*. Obtenido de <http://www.pehcbm.gob.pe/files/pobresrurales.pdf>
30. Lébedeva, N. (21 de octubre de 2013). *Rusia beyond the Headlines: Revolución del petróleo de esquisto vs. exportadores rusos*. Obtenido de http://es.rbth.com/cultura/tecnologias/2013/10/21/revolucion_del_petroleo_de_esquisto_vs_exportadores_ruso_33489.html
31. Lozano, F. (2010). La asociatividad como modelo de gestión para promover las exportaciones en las pequeñas y medianas empresas en Colombia. *Revista de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad*, 5(2), 161-188. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1909-30632010000200007
32. Madyuschenco, L. (15 de agosto de 2016). Colores de flores. (S. Moya, Entrevistador)
33. Market Access Map. (2013). *Improving transparency in international trade and market Access*. Obtenido de <http://www.macmap.org/>
34. Mataf.net. (2014). *Evolución del dólar de los Estados Unidos/rubro de la Federación Rusa*. Obtenido de <https://www.mataf.net/es/cambio/divisas-USD-RUB>
35. Ministerio de Comercio Industria y Turismo - Proexport Colombia. (Diciembre de 2008). *Guía para exportar a Rusia*. Obtenido de [http://aeue.weebly.com/uploads/3/8/8/5/3885199/guia_para_exportar_a_rusia.p
df](http://aeue.weebly.com/uploads/3/8/8/5/3885199/guia_para_exportar_a_rusia.pdf)
36. Ministerio de la Coordinación de la Producción, Empleo y Productividad del Ecuador. (Mayo de 2011). *Agendas para la Transformación Productiva Territorial: Tungurahua*. Obtenido de [http://www.produccion.gob.ec/wp-
content/uploads/downloads/2013/02/AGENDA-TERRITORIAL-
TUNGURAHUA.pdf](http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/AGENDA-TERRITORIAL-TUNGURAHUA.pdf)

37. Nation Master. (2014). *Compare Countries on Just about Anything!* Obtenido de <http://www.nationmaster.com/>
38. Organización de las Naciones Unidas. (4 de agosto de 1987). *Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo: Nuestro Futuro en Común*. Obtenido de <http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=A/42/427>
39. Porter, M. (2003). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México D.F.: Compañía Editorial Continental.
40. PRO ECUADOR. (2012). *Guía Comercial de Rusia*. Obtenido de www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/PROEC-GC2012-RUSIA.pdf
41. PRO ECUADOR. (2012). *Perfil logístico de Federación de Rusia 2012*. Obtenido de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/12/PROEC_PL2012_RUSIA.pdf
42. PRO ECUADOR. (2013). *Análisis sectorial de flores*. Obtenido de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/07/PROEC_AS2013_FLORES.pdf
43. PRO ECUADOR. (2013). *Guía comercial de la Federación de Rusia*. Obtenido de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/07/PROEC_GC2013_RUSIA.pdf
44. PRO ECUADOR. (Octubre de 2015). *Rusia: Ficha técnica país*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/10/Ficha-T%C3%A9cnica-Rusia-Octubre-2015.pdf>
45. Quimí, V. (2015). *Estrategias comunitarias para el desarrollo agrícola sustentable de la comuna Sinchal - provincia de Santa Elena*. Obtenido de <http://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/1980/1/UPSE-TOD-2015-0007.pdf>
46. Rusopedia. (2016). *Cultura, religión, tradiciones rusas*. Obtenido de <http://rusopedia.rt.com/cultura/tradicion>
47. Salgado, V. (2005). *Negociaciones y Comercio Internacional*. Quito, Ecuador: Universidad Internacional del Ecuador: Maestría en Agro negociaciones Internacionales.
48. San Petersburgo. (2014). *Guía práctica para visitar a San Petersburgo: Costumbres y tradiciones en Rusia, fiestas en Rusia, supersticiones rusas*. Obtenido de <http://www.san-petersburgo.com/costumbres.htm>
49. SENACYT - MAGAP - SIGAGRO. (Junio de 2010). *Catastro de flores de exportación en función de su rentabilidad y uso del suelo*. Obtenido de Convenio SENACYT - MAGAP:

http://sinagap.agricultura.gob.ec/phocadownloadpap/modulos/censo_encuestas/censo_floricola/censo_floricola.pdf

50. SENESCYT. (2010). *Archivo de indicadores sociales del Ecuador*. Obtenido de Secretaría Nacional Superior de Ciencia Tecnología e Innovación: <http://repositorio.educacionsuperior.gob.ec/bitstream/28000/239/1/T-%20SENESCYT%20-%200008.pdf>
51. SENPLADES. (2012). *Transformación de la Matriz Productiva: Revolución productiva a través del conocimiento y el talento humano*. Obtenido de http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf
52. Solarte, G. (2011). *Asociatividad, empresarización y pactos territoriales: Claves del desarrollo de los territorios rurales*. Obtenido de Corporación Latinoamericana Visión Rural: http://www.misionrural.net/publicaciones/pactos/empresarizacion_pactos_.pdf
53. Thompson, A., & Strickland, A. (2003). *Administración estratégica textos y casos* (13va. ed.). México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
54. TRADE MAP. (2013). *Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas: Datos comerciales mensuales, trimestrales y anuales. Valores de importación y exportación, volúmenes, tasas de crecimiento, cuotas de mercado, etc.* Obtenido de <http://www.trademap.org/Index.aspx>
55. Trespalacios, J., Vásquez, R., & Bello, L. (2005). *Investigación de mercados: métodos de recogida y análisis de la información para la toma de decisiones de marketing*. Madrid, España: Ediciones Paraninfo.
56. World Bank Group. (Abril de 2017). *Federación de Rusia*. Obtenido de BIRF - AIF: <https://datos.bancomundial.org/pais/federacion-de-rusia>

ANEXOS

APÉNDICE

Modelo de encuesta entrevistas dirigidas a jefes de finca, brókeres, personal que labora en las empresas productoras de flor

Hoja de presentación del encuestador - entrevistador

Sr.

El siguiente modelo de encuesta – entrevista tiene por objeto recopilar información con el propósito de realizar una tesis de maestría con el título “Desarrollo de un plan estratégico para una pre asociación de pequeños floricultores que posibilite la agro exportación de clavel tipo estándar (*Dianthus Caryophyllus*)”.

La información recopilada se manejará con absoluta confidencialidad, así como los resultados se tabularán en forma general, y no habrá identificación personal de los encuestados – entrevistados, de forma que los datos suministrados permanecerán anónimos.

Este trabajo tiene como objeto la necesidad de identificar los riesgos a los que está expuesta su empresa, y de este modo generar mecanismos para minimizarlos, contar con indicadores de gestión; construir y generar estrategias que permitan evaluar el logro de los objetivos propuestos a corto y mediano plazo de modo que podamos con la implementación de políticas empresariales flexibles permanecer en un escenario económico y turbulento como el actual.

Si usted considera que alguna pregunta no debe ser respondida por razones personales o laborales está en toda libertad de omitirla.

Si existe alguna duda respecto a algún término, usted puede preguntar con toda confianza, estaremos gustosos de satisfacer sus inquietudes.

Atentamente

Stalin Moya A.

Equipo de investigación

M.A.I. (c)

Universidad Internacional del Ecuador

Anexo 1. Encuesta – entrevista. Estudio de Mercado “Flores La Felicidad”.

Dirigida a gerentes, dueños, administradores de fincas.

Nombre de la empresa:

Qué periodo de tiempo su empresa está presente en el cultivo de clavel de exportación:

.....

Qué superficie de clavel posee actualmente en

Siembra..... %

Descanso..... %

Producción..... %

Posee otros cultivos además del clavel, que porcentajes representan del volumen total de la finca

.....

.....

.....

Qué variedades (si es posible cite la casa comercial) y colores de clavel posee, menciónelos en cantidad y porcentaje aproximado

Color	Número de plantas aproximado	(%)	Número de plantas en producción	(%)
Rojo (variedad)				
Rojo (variedad)				
Rojo (variedad)				
Mixto (variedad)				
Mixto (variedad)				
Mixto (variedad)				
Mixto (variedad)				
Mixto (variedad)				
Mixto (variedad)				
Mixto (variedad)				
Blanco (variedad)				
Blanco (variedad)				
Rosado (variedad)				
Rosado (variedad)				
Concho de vino (variedad)				

Califique los siguientes parámetros (muy importante, importante, menos importante) que usted seguramente considera para la siembra y producción de clavel.

CARACTERÍSTICAS	Muy importante	Importante	Menos importante
Productividad			
Precocidad			
Días en florero			
Longitud del tallo			
Tamaño del botón			
Precio			
Tolerancia a pudrición radicular			
Resistencia a pudrición radicular			

(Tecnología)

Considera que el nivel actual de tecnología utilizada en el área de producción es (bastante desarrollada, desarrollada, escasamente desarrollada)

NIVEL ACTUAL DE TECNOLOGÍA UTILIZADA	Bastante desarrollada	Desarrollada	Escasamente desarrollada

La información que usted maneja respecto a registros, tales como número de tallos cosechados, temperatura, proyecciones de cosecha, número de bonches de exportación, número de bonches nacional, entre otros la considera (muy completa, medianamente completa, incompleta)

CRITERIO DE INFORMACIÓN MANEJADA	Muy completa	Medianamente completa	Incompleta

Seleccione los datos que usted suele recopilar

INFORMACIÓN RECOPIADA	SELECCIONE CON UNA (X)
Monitoreo de plagas y enfermedades en campo	
Monitoreo de plagas y enfermedades en post cosecha	
Número de tallos cosechados	
Número de bonches (exportación)	
Número de bonches (nacional)	
Proyecciones de cosecha	
Inventario de productos	
Registro de ingresos y egresos	
Otros datos (nombre)	

La información que usted maneja es diaria, semanal, mensual, trimestral, semestral

PERIODOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	Diaria	Semanal	Mensual	Trimestral	Semestral

Recibe algún tipo de asesoría técnica en el cultivo de clavel

Si.....

No.....

Seleccione el tipo de asesoría que usted recibe

TIPO DE ASESORÍA QUE RECIBE	SELECCIONE CON UNA (X)
Agrocalidad – MAGAP	
Asesoría técnica privada	
Casas de ventas de agroquímicos	
Auto asesoramiento	
Otro tipo de asesoría (nombre)	

Qué tipo de asesoría necesita actualmente

.....

En el transcurso del año del total de su producción, qué porcentaje destina al mercado de exportación

PORCENTAJE DESTINADO AL MERCADO DE EXPORTACIÓN	SELECCIONE CON UNA (X)
10 – 30 %	
31 – 60 %	
61 – 90 %	
Más del 90 %	

Detalle el porcentaje aproximado destinado a la exportación

COLOR DEL CLAVEL	CANTIDAD APROXIMADA EXPORTACIÓN	PORCENTAJE APROXIMADO EXPORTACIÓN
Color rojo		
Variedades (mixtos)		
Color blanco		
Color rosado		
Color concho de vino		

De la flor cosechada, mencione que porcentaje se destina para el mercado nacional (Por qué)

.....

Mencione de la flor nacional a que porcentaje corresponde los siguientes daños:

DAÑOS DE FLOR NACIONAL	PORCENTAJE (%)
Tallos rotos, descabezados, mal guiados	
Tallos delgados, con clorosis, follaje reseco	
Daños por trips	
Daños por ácaros	
Daños por botrytis	
Daños por otro tipo de plaga o enfermedad	
Otros daños (nombre)	

En qué meses del año existe un incremento y decremento de la demanda de su producto

MESES DEL AÑO	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Incremento de la demanda												
Decremento de la demanda												

(Calidad)

Desarrolla programas de control de calidad en su finca

Si.....

No.....

Los programas de control de calidad desarrollados en su empresa los considera (Técnico -económicamente viables a largo plazo, mediano plazo, corto plazo

VIABILIDAD TÉCNICO ECONÓMICO PROGRAMAS DE CONTROL DE CALIDAD	LARGO PLAZO	MEDIANO PLAZO	CORTO PLAZO

Posee algún tipo de certificación o permiso emitido por agro calidad u otra institución pública privada, o está en proceso de obtenerlo

Si.....

No.....

En proceso.....

Nombre de la (s) certificación (es)

.....

Maneja indicadores de gestión de calidad (eficiencia, eficacia, entre otros)

Si.....

No.....

Nombre los indicadores de gestión

.....

En el último trimestre en promedio, cuantas devoluciones por semana presenta por presencia de plagas cuarentenarias (Agrocalidad)

NUMERO DE DEVOLUCIONES POR PRESENCIA DE PLAGAS CUARENTENARIAS	0 Devoluciones	1-2 Devoluciones	Más de 2 devoluciones

(Administración)

Cuántos trabajadores participan en la empresa

Área administrativa.....

Área de campo.....

Área de post cosecha.....

En porcentajes mencione el nivel académico del talento humano de su empresa

NIVEL ACADÉMICO	Analfabeto	Primario	Secundario	Universitario	Post grado
Área administrativa					
Área de campo					
Área de post cosecha					

Sus empleados se encuentran afiliados al seguro social

Si.....

No.....

Qué número de trabajadores se encuentran afiliados a la seguridad social

Área administrativa.....

Área de campo.....

Área de post cosecha.....

Maneja reglamentos internos para el personal

Si.....

No.....

En proceso.....

Cómo considera el nivel de capacitación de su personal en el área de producción

NIVEL DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN	Altamente capacitado	Medianamente capacitado	Escasamente capacitado

Cómo considera el nivel de capacitación de su personal en el área administrativa

NIVEL DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA	Altamente capacitado	Medianamente capacitado	Escasamente capacitado

Ejecuta procesos de selección de personal

Si.....

No.....

Realiza procesos de capacitación para su personal en el año:

PROCESOS DE CAPACITACIÓN EN EL TRANCURSO DEL AÑO	No realiza capacitaciones	Capacitaciones trimestrales	Capacitaciones semestrales

Qué tipo de capacitación necesita su empresa, (seleccione con una x):

TIPO DE CAPACITACIÓN NECESARIA EN SU EMPRESA	
Administrativa	
Técnico – agronómica	
Relaciones humanas	
Ventas	
Otro tipo de capacitación (nombre)	

Califique a las siguientes áreas de su empresa de acuerdo al nivel de desarrollo (bastante desarrollada, desarrollada, menos desarrollada)

NIVEL DE DESARROLLO POR ÁREAS	Bastante desarrollada	Desarrollada	Menos desarrollada
Área administrativa			
Área de campo			
Área de post cosecha			

Consideraría la posibilidad de ampliar (crecer) en la producción de clavel:

AMPLIACIÓN DEL NEGOCIO	No planea crecer	En un año (posiblemente)	Dos años (posiblemente)

Considera las cadenas de provisión de insumos, y distribución de productos de su empresa, altamente eficientes, medianamente eficientes, ineficientes:

NIVEL DE EFICIENCIA DE LAS CADENAS DE PROVISIÓN DE INSUMOS	Altamente eficientes	Medianamente eficientes	Ineficientes
NIVEL DE EFICIENCIA DE LAS CADENAS DE DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS			

Seleccione con una o varias (x) cómo considera la relación comercial con su(s) agentes de comercialización

RELACIÓN COMERCIAL CON LOS AGENTES DE COMERCIALIZACIÓN	Largo plazo	Mediano plazo	Corto plazo
	Positiva	Neutra	Negativa

Califique en orden de importancia (muy importante, importante, menos importante) los siguientes factores que no posibilitan un mayor crecimiento de su finca (flor destinada a la exportación)

FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA	Muy importante	Importante	Menos importante
Tecnológicos			
Administrativos			
Financieros			
Productivos			
Comerciales			
Otros (mencione)			

El precio actual que recibe por tallo de clavel es:

PRECIO POR TALLO DE CLAVEL	0.09 USD	0.10 USD	0.11 USD	0.12 USD	Otro (mencione)
Precio color rojo					
Precio color mix					

Qué precio considera usted debería ser el óptimo por tallo de clavel:

CONSIDERACIÓN PRECIO POR TALLO DE CLAVEL	0.9 USD	0.10 USD	0.11 USD	0.12 USD	Otro (mencione)
Precio color rojo					
Precio color mix					

Califique (muy influyente, medianamente influyente, poco influyente) la posibilidad de crecer de su empresa en relación a:

RELACIÓN DE SU EMPRESA CON	Muy influyente	Medianamente influyente	Poco influyente
Intermediarios financieros			
Agentes de comercialización flor nacional			
Agentes de comercialización flor exportación			
Controles fitosanitarios (Agrocalidad)			
Otros (nombre)			

Desde su punto de vista, cuáles son las fortalezas (en orden de importancia) que considera la finca en la usted labora posee frente a otras fincas productoras de clavel:

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....

Desde su punto de vista, cuáles son las debilidades (en orden de importancia) que considera la finca en la usted labora posee frente a otras fincas productoras de clavel:

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....

Desde su punto de vista, qué amenazas externas (en orden de importancia), considera pueden afectar a la finca en la que usted labora

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....

Desde su punto de vista, qué oportunidades (en orden de importancia), considera puede aprovechar la finca en la que usted labora

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....

Con una pequeña frase describa a la empresa que usted administra (ahora)

.....

Con una pequeña frase describa a la empresa que usted administra (en tres años)

.....

Autores

Stalin Moya

Equipo de Investigación de campo

Universidad Internacional del Ecuador

Anexo 2. Encuesta – entrevista. Estudio de Mercado “Flores La Felicidad”.

Dirigida a brókeres, comercializadores de flor con destino de exportación.

Nombre de la empresa:

¿Qué período de tiempo su empresa está presente en el mercado del clavel?

.....

¿En qué países está presente su empresa, indique el porcentaje de participación?

.....

.....

.....

.....

.....

En el mercado ruso, de acuerdo a su porcentaje de participación (observe la pregunta anterior) ¿qué ciudades considera Ud. las más relevantes en la demanda de clavel tipo estándar?

NOMBRE DE LA CIUDAD	PORCENTAJE %
1.-	
2.-	
3.-	
4.-	
5.-	

Respecto al mercado de flores en Rusia, ¿qué porcentajes ocupan la rosa y el clavel en su portafolio de productos?

TIPO DE FLOR	PORCENTAJE DE PARTICIPACION
ROSA:	
CLAVEL:	
OTROS:	

En el siguiente cuadro indique:

¿En el transcurso del año en que porcentaje se incrementa o decrementa la demanda de clavel considerando el color del botón?

Mencione las variedades de flor apetecidas por el cliente

COLOR	PORCENTAJE DE INCREMENTO DECREMENTO DE LA DEMANDA DE CLAVEL EN EL TRANCURSO DEL AÑO												NOMBRE DE LAS VARIEDADES QUE PRESENTAN MAYOR DEMANDA
	MESES												
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
Rojo dentado													
Rojo redondo													
Mixtos (colores)													
Concho de vino													
Blanco													
Rosado													
Amarillo / naranja													
Otros													

Marque con una (x) en el siguiente cuadro, en qué orden de importancia: muy importante, importante, menos importante; influyen los siguientes factores al momento de adquirir el clavel

FACTORES	Muy importante	Importante	Menos importante
Calidad			
Cantidad			
Precio			
Otros (mencione)			

En el siguiente cuadro, marque con una (x), su evaluación respecto al grado de satisfacción del producto de “Flores La Felicidad” frente a sus expectativas:

CARACTERÍSTICAS “HAPPINESS FLOWERS”	Satisfacción 100 %	Satisfacción 80 – 90%	Satisfacción menos 70 %
Calidad ofertada anualmente			
Cantidad ofertada anualmente			
Variedades ofertadas anualmente			

Desde su punto de vista, cuáles son las fortalezas que Ud. considera “Flores La Felicidad” posee frente a otras fincas productoras de clavel:

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....

Desde su punto de vista, cuáles son las debilidades que Ud. considera “Flores La Felicidad” debe prestar atención frente a otras fincas productoras de clavel:

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....

Desde su punto de vista, qué amenazas externas, considera pueden afectar a “Flores La Felicidad”

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....

Desde su punto de vista, qué oportunidades considera puede aprovechar “Flores La Felicidad”

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....

Considerando al mes de julio un mes estable de demanda de clavel en el año.

En el siguiente cuadro califique en porcentaje, el incremento o decremento de sus adquisiciones totales en el año respecto al mes de julio.

MESES	PORCENTAJE DEL INCREMENTO O DECREMENTO DE LA DEMANDA DE CLAVEL RESPECTO A JULIO	
	PORCENTAJE DE INCREMENTO %	PORCENTAJE DE DECREMENTO %
Enero		
Febrero		
Marzo		
Abril		
Mayo		
Junio		
Julio (mes estable)		
Agosto		
Septiembre		
Octubre		
Noviembre		
Diciembre		

De acuerdo al siguiente cuadro, determine el incremento o decremento de la demanda de clavel en el año:

FIESTA	FECHA	PORCENTAJE DE INCREMENTO O DECREMENTO DE LA DEMANDA DE CLAVEL	
		PORCENTAJE DE INCREMENTO %	PORCENTAJE DE DECREMENTO %
Fiesta y vacaciones del año nuevo	1 – 5 de enero		
Navidad ortodoxa rusa	7 de enero		
Día de los enamorados	14 febrero		
Día de los defensores de la patria	23 de febrero		
Día internacional de la mujer	8 de marzo		
Día de la primavera y el trabajo	1 de mayo		
Día de la victoria	9 de mayo		
Término de clases en los colegios y la fiesta último timbre	22, 25 de mayo		
Día de la independencia o soberanía	12 de junio		
Inicio de clases	1 de septiembre		
Primer domingo de octubre	día del maestro		
Día de la unidad nacional	4 de noviembre		

Marque con una (x) muy importante, importante, menos importante la relevancia de los siguientes mercados en época de emergencia (baja de la demanda de clavel en el mercado ruso)

PAÍSES	Muy importante	Importante	Menos importante
Bielorrusia			
Ucrania			
España			
USA			
Chile			
Nicaragua			
Otros países (nombre)			

En el transcurso del año, indique si adquiere flor colombiana o de otro país, en que meses lo hace, y marque con una (x) muy importante, importante, menos importante las características de este producto en esos períodos del año.

Meses de adquisición de clavel colombiano, u otro país:

.....

.....

CARACTERÍSTICAS	Muy importante	Importante	Menos importante
Calidad			
Cantidad			
Precio			
Otros			

Considera que el precio de “Flores La Felicidad” es muy competitivo, competitivo, poco competitivo en referencia a la **calidad** ofertada anualmente.

Precio / CALIDAD flor “Flores La Felicidad” ofertada en el año		
Precio muy competitivo	Precio competitivo	Precio poco competitivo

Considera que el precio de “Flores La Felicidad” es muy competitivo, competitivo, poco competitivo en referencia a la **cantidad** ofertada anualmente

Precio / CANTIDAD flor “Flores La Felicidad” ofertada en el año		
Precio muy competitivo	Precio competitivo	Precio poco competitivo

Marque con una (x) si Ud. considera que la **fuerza de ventas** de “Flores La Felicidad” es considerablemente, responsable o irresponsable con su empresa.

FUERZA DE VENTAS “Flores La Felicidad”		
Considerablemente responsable	Responsable	Irresponsable

Con una pequeña frase describa a la empresa en la que usted labora

.....

Con una pequeña frase describa lo que usted espera de su empresa en el futuro (próximos tres años)

.....

Desde su punto de vista, cuáles son las fortalezas que considera su empresa, posee frente a otras comercializadoras de flor:

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....

Desde su punto de vista, cuáles son las debilidades que considera su empresa debe prestar atención frente a otras comercializadoras de flor:

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....

Desde su punto de vista, qué amenazas externas, considera pueden afectar a su empresa

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....

Desde su punto de vista, qué oportunidades, considera puede aprovechar su empresa en el medio

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....

Autores

Stalin Moya

Equipo de Investigación de campo

Universidad Internacional del Ecuador

Anexo 3. Encuesta – entrevista. Estudio de mercado “Flores la Felicidad”.

Dirigida al talento humano

Nombre de la empresa:

Cuánto tiempo labora en la empresa

TIEMPO DE TRABAJO EN LA EMPRESA	Menos de un año	1-3 años	Más de 3 años

Seleccione el área en que usted labora y su nivel académico

NIVEL ACADÉMICO	Analfabeto	Primario	Secundario	Universitario	Post grado
Área administrativa					
Área de campo					
Área de post cosecha					

Usted cómo considera el nivel de satisfacción personal en la empresa:

NIVEL DE SATISFACCIÓN EN LA EMPRESA	Altamente satisfactorio	Satisfactorio	Poco satisfactorio

Usted cómo considera su relación con el resto de compañeros de trabajo

RELACIÓN CON EL RESTO DE COMPAÑEROS	Excelente	Buena	Mala

Desde su punto de vista el nivel de liderazgo, responsabilidad y planificación su jefe es:

NIVEL DE:	Altamente efectivo	Efectivo	Poco efectivo
Liderazgo			
Responsabilidad - honestidad			
Planificación			
Visión			

Cuál es su opinión respecto al trabajo que usted realiza en la empresa que labora

OPINIÓN DE SU TRABAJO PERSONAL	Excelente	Bueno	Malo

Usted es evaluado en sus labores como trabajador

EVALUACIÓN DEL TRABAJO PERSONAL	Nunca	Semanalmente	Mensualmente

Usted es evaluado (a) en sus labores como trabajador por:

EVALUACIÓN DEL TRABAJO PERSONAL	No es evaluado	Por avance de trabajo	Por número de horas laboradas

Considera que su carga diaria de trabajo es excesiva, promedio, baja

CARGA DIARIA PERSONAL DE TRABAJO	Excesiva	Normal, promedio	Baja

Considera que las cargas diarias de trabajo de sus compañero (s) son

CARGA DIARIA DE TRABAJO DE SUS COMPAÑEROS	Excesiva	Normal, promedio	Baja

Recibe procesos de capacitación en el año:

PROCESOS DE CAPACITACIÓN EN EL TRANCURSO DEL AÑO	No recibe capacitaciones	Recibe capacitaciones trimestrales	Recibe capacitaciones semestrales

Qué tipo de capacitaciones le interesaría recibir (no necesariamente relacionadas con su trabajo)

.....

Considera que la empresa en que usted labora

Progresas.....

Permanece estática.....

Presenta retrocesos.....

Desde su punto de vista califique los siguientes puntos en orden de importancia (más importante, importante, menos importante)

FACTORES	Más importante	Importante	Menos importante
Estabilidad laboral			
Ambiente laboral			
Ingresos percibidos			
Afiliación al seguro social			
Otros (nombre)			

El flujo de comunicación (Trabajadores – líder jefe – trabajadores) dentro de la empresa lo considera:

FLUJO DE COMUNICACIÓN DENTRO DE LA EMPRESA	Continuo	Eventual

Cómo considera el nivel de honestidad de sus compañeros de trabajo

NIVEL DE HONESTIDAD – COMPAÑEROS DE TRABAJO	Alto	Medio	Bajo

Las herramientas, uniformes e implementos necesarios para trabajar que le provee la empresa son:

IMPLEMENTOS DE TRABAJO	Adecuados, convenientes, apropiados	Inadecuados, impropios, en mal estado

Considera que la remuneración completa que usted percibe es:

REMUNERACIÓN PERCIBIDA	Alta	Razonable	Baja

Si tiene la posibilidad de trabajar en otra empresa, califique como usted considera influyen los siguientes factores en la toma de su decisión

FACTORES	Alta influencia	Mediana influencia	Poca influencia
Económico			
Presión de trabajo			
Ambiente laboral			
Estabilidad laboral			

Desde su punto de vista, cuáles son las fortalezas (en orden de importancia) que considera posee la finca en la que labora frente a otras fincas productoras de clavel:

- 1.....
- 2.....

3.....

4.....

Desde su punto de vista, cuáles son las debilidades (en orden de importancia) que considera posee la finca en la que labora frente a otras fincas productoras de clavel:

1.....

2.....

3.....

4.....

Desde su punto de vista, qué amenazas externas (en orden de importancia), considera pueden afectar a la finca en la que usted labora

1.....

2.....

3.....

4.....

Desde su punto de vista, qué oportunidades (en orden de importancia), considera puede aprovechar la finca en la que usted labora

1.....

2.....

3.....

4.....

Mediante una pequeña frase describase usted (ahora)

.....

.....

.....

.....

Mediante una pequeña frase describase usted (en tres años)

.....

.....

.....

.....

Autores

Stalin Moya

Equipo de Investigación de campo

Universidad Internacional del Ecuador