

**UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTADÍSTICA Y FINANZAS  
CARRERA DE FINANZAS**

**TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIEROS EN FINANZAS**

**TEMA:**

“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING APLICADO A LA HACIENDA LA FLORENCIA  
UBICADA EN LA PARROQUIA TUPIGACHI EN EL CANTÓN PEDRO MONCAYO DE LA  
PROVINCIA DE PICHINCHA”

**AUTORES:**

CINTHYA CRISTINA NOROÑA TITUAÑA

JHON RAÚL CASA CACUANGO

**DIRECTORA:**

ECON. TATIANA LARA

## **DEDICATORIA**

No hay nada más hermoso que alcanzar un objetivo trazado desde hace mucho tiempo, es así que este trabajo está dedicado

A Dios por mostrarme día a día que con humildad, paciencia, sabiduría, esfuerzo que todo es posible.

A mis padres, porque gracias a su esfuerzo, sacrificio y constante apoyo he logrado cumplir con mis metas.

A mis profesores, tutores por su paciencia y sabios consejos que ayudaron a la elaboración del presente trabajo.

A todo el personal administrativo de la facultad por su amabilidad, disposición y buena voluntad.

A mis amigos Patricia, Cristian, Diego, Karla, Alexandra y todos aquellos compañeros que me acompañaron y ayudaron durante la carrera, por su buen humor, apoyo y compañía.

**Cinthya Noroña T.**

Al finalizar un trabajo tan arduo y lleno de dificultades son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional, es así como el esfuerzo que mis padres hicieron y la fe que sembraron en mí ahora se ve reflejado en este trabajo, es por eso que con mucho orgullo les dedico a mis papis queridos Mario e Isabel.

Esta es la mejor herencia que ustedes me pudieron dejar, los amo padres queridos, sin ustedes no hubiera sido posible este logro, muchas gracias por no desmayar con el apoyo incondicional.

Dedico también: a mis tres hermanas y sobrino, Diana, Nancy, Nathaly y Alan, que con su apoyo moral y su cariño fraterno día a día sembraron en mí una semillita para ser su ejemplo a seguir, no los defraudare.

A mis Abuelitos Vicente, Carmen y Rosita María (+), con mucho amor y cariño.

Además con todo mi corazón, a ti mi esposita Pauli que en la actualidad eres mi gran apoyo y que me diste lo mejor que me pudo pasar en esta vida, mi chiquito Leonel.

Para ti con todo mi amor Leonél Alexandré, este es el esfuerzo de tus abuelitos plasmado en mí, te amo y toda mi vida estaré aquí para luchar por ti.

**Jhon Casa C.**

## **AGRADECIMIENTO**

Estamos culminando otra etapa de nuestras vidas y durante la elaboración de este proyecto vienen a nuestra mente momentos y personas que han significado mucho para nosotros, ya que fueron pilares fundamentales en el desarrollo de nuestro proyecto y por ende en toda nuestra carrera universitaria.

### ***A Dios***

Por habernos dado la salud y la fuerza para lograr nuestros objetivos.

### ***A Nuestros Padres***

Por su apoyo, consejos, por su ejemplo de motivación y entrega y por ser esa fuente de energía.

### ***A Mi Esposa***

Por su apoyo, amor y comprensión que me demuestra día a día.

### ***A Todos Mis Maestros Y Maestras***

Por su gran apoyo en este camino universitario y que nos ayudaron en constantes asesorías y dudas que se presentaron durante la elaboración de este proyecto en especial a la Economista Tatiana Lara

### ***A Todos Mis Amigos***

Por ese apoyo y ayuda incondicional.

A todas aquellas personas como la señora Lucia Gallegos dueña de la Hacienda “La Florencia” por su gentil colaboración al facilitarnos el trabajo en su hacienda además por todos los consejos ofrecidos.

A los señores Mario Casa, Luis y Manuel Farinango, por los consejos y apoyo constante para la elaboración de esta tesis.

### ***Gracias A Todos***

***Cinthya Noroña T.***

***Jhon Casa C.***

## AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL

Yo, CINTHYA CRISTINA NOROÑA TITUAÑA en calidad de autora de la tesis realizada sobre “PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING APLICADO A LA HACIENDA LA FLORENCIA UBICADA EN LA PARROQUIA TUPIGACHI EN EL CANTÓN PEDRO MONCAYO DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA” por la presente autorizo a la UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contienen esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autora me corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6, 8; 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Quito, a 19 de Junio del 2013



---

CINTHYA CRISTINA NOROÑA TITUAÑA

CC: 172185233-1

Correo electrónico: hernancho1@hotmail.com

## **AUTORIZACIÓN DE LA AUTORIA INTELECTUAL**

**Yo, JHON RAÚL CASA CACUANGO en calidad de autor de la tesis realizada sobre “PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING APLICADO A LA HACIENDA LA FLORENCIA UBICADA EN LA PARROQUIA TUPIGACHI EN EL CANTÓN PEDRO MONCAYO DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA” por la presente autorizo a la UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contienen esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.**

**Los derechos que como autor me corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6, 8; 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.**

**Quito, a 19 de Junio del 2013**



---

**JHON RAÚL CASA CACUANGO**

**CC: 171904123-6**

**Correo electrónico: j\_onr@hotmail.es**

Quito, 4 de abril de 2013.

Econ:

**Enrique Lasprilla.**

**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS DE LA  
UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR.**

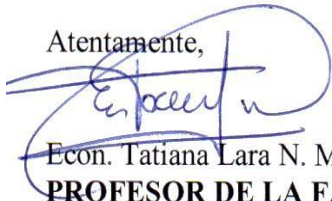
Presente.

De Mi Consideración:

Una vez que se ha culminado con la Investigación intitulada “PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING APLICADO A LA HACIENDA LA FLORENCIA UBICADA EN LA PARROQUIA TUPIGACHI EN EL CANTON PEDRO MONCAYO DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA”, realizada por los señores egresados: Señorita Cinthya Noroña Tituaña y el Señor: Jhon Casa Cacuango, previo el título de Ingenieros en Finanzas, de la cual soy su tutora; solicito comedidamente a usted se sirva disponer a quien corresponda se continúe con el trámite correspondiente para la defensa de la investigación antes señalada.

Para los fines pertinentes,

Atentamente,



Econ. Tatiana Lara N. MBA

**PROFESOR DE LA FACULTAD.**



ECON. ANTONIO RICARDO REA T.; "M.Sc."  
PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO Y ECONOMÍA  
AMBIENTAL; "MBA" EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS.

Quito, D. M. 29 - abril del 2013

Ciudad Universitaria \_ FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS U. C. E.

Estimado: Economista Enrique Lasprilla R. – DECANO DE LA FACULTAD.

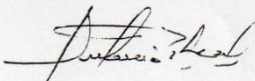
ASUNTO: Informe y Calificación de la Tesis titulada "PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING APLICADO A LA HACIENDA LA FLORENCIA UBICADA EN LA PARROQUIA TUPIGACHI EN EL CANTÓN PEDRO MONCAYO DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA", presentada por los egresados CINTHYA NOROÑA TITUAÑA y JHON CASA CACUANGO, previo a la obtención del Título de Ingeniería en Finanzas.

Señor Decano; en cumplimiento con el Oficio N° 1066 – 2013 -D. T., de 10 de abril del 2013, se emite el informe de evaluación académica de la referida tesis; se ha desarrollado y presentado la investigación en un documento de cinco capítulos, con cuadros y gráficos referenciales y la correspondiente bibliografía de soporte científico.

La investigación tiene una estructura en base a:

- Cumplimiento de Objetivos; vinculados a la investigación de lo planteado.
- Demostración de Hipótesis; su carácter es de trabajo por tanto son alternativas, dando paso a la investigación para ser demostradas en teoría y su posible aplicación.
- Metodología y Variables Utilizadas con el método Deductivo- Inductivo; teoría de la competitividad de Michael Porter, diagnóstico productivo que le permita conocer el manejo de la situación actual, tanto en el marketing como en el manejo operacional de sus recursos, las oportunidades de mejora, ventajas competitivas y la formulación de objetivos que se alcanzarán mediante las estrategias de la organización; se presenta el cap. I, Plan de tesis; cap. II, Análisis situacional de la hacienda "La Florencia"; cap. III, Estudio de Mercado; cap. IV, Propuesta de Plan estratégico de Marketing para la hacienda "La Florencia"; y, cap. V, Conclusiones y Recomendaciones.
- La Nota; es de 09/10 (nueve sobre diez).
- Recomienda la publicación de la tesis; SI (X)
- Razón de la Publicación; apoyo al desarrollo organizacional de la Hacienda La Florencia mediante el Plan Estratégico de Marketing; se aprueba la investigación para la defensa pública y los fines reglamentarios.

Atentamente,



Econ. Antonio Ricardo Rea T.; M.Sc. & M.B.A.  
DEPARTAMENTO DE TESIS  
Hora: 10:07 AM 29 ABR 2013  
Fecha: 29/04/2013  
RECIBIDO:

CALLE MEJIA(1674-1684)N7-16 Y BAHAMONDE • QUITO-ECUADOR  
TELÉFONO:582-935/096041319/ antonio\_ricardo\_rea@yahoo.com



**UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**Teléfonos 2523211 2529129 Apartado 1088 Quito Ecuador**

**DEPARTAMENTO DE TESIS  
CALIFICACION DE GRADO**

**Oficio N° 1067 -2013 DT**

**(CARRERA DE FINANZAS)**

**TITULO DE LA TESIS:**

**“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING APLICADO A LA  
HACIENDA LA FLORENCIA UBICADA EN LA PARROQUIA  
TUPIGACHI EN EL CANTÓN PEDRO MONCAYO DE LA  
PROVINCIA DE PICHINCHA.”**

**EGRESADAS: CYNTHIA CRISTINA NOROÑA TITUAÑA  
JHON RAÚL CASA CACUANGO**

**CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS:** El principal objetivo del trabajo es diseñar un plan estratégico de marketing para el mejoramiento de la organización en la Hacienda la Florencia, que le permita conocer el manejo de la situación actual en la que se desenvuelve, tanto en el marketing como en el manejo operacional de sus recursos, las oportunidades de mejora, ventajas competitivas y la formulación de objetivos que se alcanzaran mediante las estrategias de la organización.

Como objetivos específicos se plantean los siguientes:

- Realizar un análisis situacional de la Hacienda la Florencia que nos permita conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- Elaborar un estudio de mercado que permita identificar la oferta y demanda de los productos que ofrecerá la Hacienda La Florencia a su mercado objetivo
- Elaborar una propuesta de Plan Estratégico de marketing para la Hacienda La Florencia que le permita mejorar su productividad
- Al final del trabajo se ha realizado el análisis FODA de la unidad de negocios en relación a la floricultura y en relación a la ganadería.
- Se ha elaborado el plan de marketing se ha generado una plantilla de metas e indicadores, costos y actividades, por lo tanto los objetivos han sido cumplidos.

**DEMOSTRACIÓN DE HIPÓTESIS:** La Hipótesis principal del trabajo se refiere a. La correcta planificación de un Plan Estratégico de marketing influye en el mejoramiento de la organización en la Hacienda “La Florencia”

Las hipótesis específicas se detallan a continuación.

- El estudio correcto de la situación de Hacienda “La Florencia” permitirá conocer la matriz de análisis FODA.
- La aplicación de un correcto estudio de mercado mejorara la oferta y la demanda de los productos de Hacienda “La Florencia.”



- El mejoramiento de la productividad de la Hacienda “La Florencia se da en base a un plan estratégico de marketing adecuado
- Las hipótesis son muy generales, se afirma que un estudio de mercado mejorara la oferta y la demanda de los productos de Hacienda “La Florencia, cuando los objetivos de un estudio de mercado son permitir a la empresa monitorear y adaptarse al ambiente de la mercadotecnia. Adaptarse su microambiente, formado por intermediarios, proveedores, competidores y público, y su microambiente, constituido por fuerzas demográficas y económicas, político legales, tecnológicas y físicas, socioculturales. La empresa toma en consideración los actores y fuerzas existentes en el ambiente la mercadotecnia, para desarrollar su estrategia y colocar una oferta eficaz en el mercado objetivo. Las Hipótesis se demuestran de forma parcial.

**METODOLOGÍA Y VARIABLES UTILIZADAS:** La metodología utilizada fue la investigación bibliográfica y sobre todo la investigación de campo. Para poder realizar el trabajo se realizó un diagnóstico de la situación actual, se realiza el análisis interno, se utiliza la matriz FODA. El trabajo ha diseñado una investigación de mercado para las competidoras. Se plantean una evaluación financiera de la propuesta, se costea y se realiza una evaluación de lo planteado por medio del VAN, TIR y Beneficio/Costo. La evaluación financiera permitirá determinar si la implementación estratégica propuesta en el plan es rentable o, y de serlo, es una herramienta para tomar las decisiones necesarias y poner en marcha la propuesta.

### **CONCORDANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES CON EL RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN.**

Las conclusiones se refieren a El Cantón Pedro Moncayo cuenta con zonas agro ecológicas que han permitido desarrollar la producción de flores, es así que las flores ecuatorianas, son consideradas unas de las mejores del mundo, por su calidad y belleza lo que ha permitido tener vigencia en los mercados internacionales y diferenciación del producto. La entrega del producto es directa desde la finca productora a los camiones recolectores de las industrias lácteas, esto permite una comercialización eficiente y evita los intermediarios que primero no pagan el precio justo y luego no dan la seguridad de compra.

El análisis de los factores internos y externos que constituyen. las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, resumidas en la matriz FODA y la posterior definición de las estrategias de la Hacienda “La Florencia”, ha permitido la definición del plan estratégico de marketing para la hacienda.

La importancia de la floricultura en el Ecuador se refleja tanto en ámbito económico como social debido a que obtiene recursos para el país y sea convertido en el tercer exportador mundial de flores.

La industria florícola en el Ecuador se encuentra en etapa de desarrollo debido a la entrada a nuevos mercados basados en la excelente calidad de la flor, es por eso que la producción y oferta de rosas va incrementándose notablemente.

Con el presente estudio de mercado sea logrado determinar que existe un mercado creciente de consumo de leche en el Ecuador

Al tratarse de un mercado muy especial, en donde la demanda crece conforme la oferta, los productores incrementan el volumen de producción sin descuidar las buenas prácticas de producción lechera para obtener un producto que será valorado por su calidad.

El plan estratégico de marketing propuesto será eficiente si se lo prioriza y se lo ejecuta de forma eficiente, por lo tanto se lograrán alcanzar los objetivos trazados por la Hacienda “La Florencia mediante la implementación de las estrategias establecidas.

La mezcla de marketing utilizada para la comercialización de las flores contemplar el establecimiento

de un nuevo canal de distribución permitiendo convertirnos en exportadores directos de las flores logrando así tener un mayor margen de ganancias para la Hacienda "La Florencia"

Con la implementación de las estrategias de mercadotecnia propuestas para la ganadería de la Hacienda "La Florencia" se obtendrán mejores resultados logrando así un incremento en los volúmenes de producción y por ende un crecimiento de las ventas, además se llegara a captar la atención y preferencia de los clientes a través de diferenciar al producto en relación a la calidad de la leche, manejo adecuado del hato bovino, una correcta distribución de la leche, entre otras.

La evaluación financiera permitió determinar que la implementación de las estrategias es factible en términos económicos – financieros, situación que establece que con un adecuado manejo técnico que garantice la calidad y volúmenes de venta, asegura una rentabilidad adecuada.

#### **Recomendaciones**

Mantener la calidad de la flor de exportación para conseguir la constancia de los clientes existentes y tener la oportunidad de encontrar nuevos en otros mercados.

Consolidar relaciones comerciales con los clientes de la industria láctea, favorecidos por el aumento de producción y la calidad de la leche que posee la Hacienda "La Florencia"

Emplear periódicamente la técnica de la matriz FODA para conocer la situación actual de la Hacienda "La Florencia" permitirá desarrollar futuras estrategias.

Establecer y fortalecer el ingreso a nuevos mercados para así incrementar la balanza comercial no petrolera y la imagen del país.

Se recomienda a la Hacienda "La Florencia" aprovechar el desarrollo de la industria florícola, que radica en la expansión hacia nuevos mercados. Así como ampliar su línea de productos con relación a las flores para satisfacer las necesidades de los clientes que permitirá el incremento de las ventas.

Mediante el estudio de mercado realizado se determina que la Hacienda "La Florencia" en relación a su ganado lechero puede incrementar su producción lechera, debido a que existe una demanda creciente, fomentada por el aumento del consumo de leche y la exportación de la misma.

La mejora de la calidad permitirá a la Hacienda "La Florencia" permanecer en el mercado, aumentando su cuota de mercado


Se recomienda a la Hacienda "La Florencia" la aplicación y difusión y evaluación de las estrategias del plan estratégico de marketing y si es necesario actualizar dichos planes operativos para controlar el cumplimiento de los objetivos planteados.

La Hacienda "La Florencia" debe realizar constantes estudios y encuestas para conocer la competencia y medir los niveles de satisfacción de sus clientes.

Evaluar los cambios logrados con la aplicación de las estrategias de forma continua y sistemática, para identificar problemas en forma oportuna e implementar actualizaciones de manera presta de acuerdo a las oportunidades que se presenten para la Hacienda "La Florencia"

Al ser un proyecto viable se recomienda a la Hacienda "La Florencia" realizar un análisis de forma permanente para medir de mejor manera los resultados que se hayan alcanzado en el transcurso de la implementación de las estrategias para así efectuar una retroalimentación en el momento que sea preciso. Las conclusiones y las recomendaciones guardan concordancia con el pal de investigación.

**NOTA. Ocho (8.0)**

<b>RECOMIENDA LA PUBLICACIÓN DE LA TESIS</b>	<b>SI</b> <b>NO</b>
<b>RAZÓN DE LA PUBLICACIÓN:</b>	
<b>DEPARTAMENTO DE TESIS. APRUEBA LA PUBLICACIÓN</b> <b>SI</b> <b>NO</b>	
<b>PROFESOR:</b> Economista Luis Alberto Dávila Toro M.B.A	
<b>FIRMA:</b>	
<b>FECHA:</b> martes, 11 de junio de 2013	

II

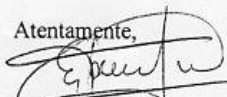
Quito, 10 de mayo de 2013.

Econ:  
Enrique Lasprilla.  
**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS DE LA  
UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR.**  
Presente.


De Mi Consideración:

Una vez que he concluido el análisis y revisión de la Tesis intitulada: "PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING APLICADO A LA HACIENDA LA FLORENCIA, UBICADA EN LA PARROQUIA TUPIGACHI EN EL CANTON PEDRO MONCAYO DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA", presentado por las señores egresados: Cinthya Noroña Tituaña y Jhon Casa Cacuango, previo a la obtención del título de Ingenieros en Finanzas. Adjunto a la presente comunicación, el formulario de calificación de Tesis, cuya nota es de nueve sobre diez.

Atentamente,



Econ. Tatiana Lara N. MBA  
**PROFESOR DE LA FACULTAD.**

RECIBIDO:   
FECHA: 14 MAY 2013  
HORA: .....  
DEPARTAMENTO DE .....





**UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR.  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS.**

**DEPARTAMENTO DE TESIS.**

**CALIFICACION DE GRADO.**

**TITULO DE LA TESIS: “PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING,  
PALICADO A LA HACIENDA LA FLORENCIA, UBICADA EN LA  
PARROQUIA TUPIGACHI, EN EL CANTON PEDRO MONCAYO  
DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA”**

**EGRESADOS: Cinthya Noroña Tituaña  
Jhon Casa Cacuango**

Previa la obtención del título de Ingenieros en Finanzas.

#### **CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS.**

Los objetivos general y específicos planteados en la presente investigación, han sido cumplidos por los señores egresados, al desarrollar cada uno de los capítulos que integran la presente Tesis.

#### **DEMOSTRACION DE HIPOTESIS:**

En el desarrollo de la investigación se han demostrado las hipótesis planteadas por los señores egresados, ratificando que los diversos análisis de situación realizados en la empresa investigada busca mejorar su gestión de Marketing en el corto, mediano y largo plazo.

#### **METODOLOGIA Y VARIABLES UTILIZADAS:**

La Metodología, que constituye una parte importante dentro del desarrollo de cualquier investigación, en esta Tesis se ha realizado



un estudio de tipo descriptivo, complementando su análisis con una investigación de campo en la Hacienda analizada, se han realizado varios talleres participativos con los dueños y empleados de la unidad investigada y se ha realizado una investigación de tipo bibliográfica.

Las variables utilizadas son:

Producto  
Precio  
Promoción  
Personal  
Distribución  
Ingresos  
Oferta  
Demanda

Los Indicadores planteados son:

Número de clientes.  
Número de Oferentes.  
Clientes Satisfechos.  
Nivel de Ventas.  
Precios de productos: flores y otros.  
Balance General Proyectado.  
Estado de Resultados Proyectado.  
Flujo de Caja.  
Valor Actual Neto.  
Tasa Interna de Retorno.

**CONCORDANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y  
RECOMENDACIONES CON EL RESULTADO DE LA  
INVESTIGACION:**

En el presente trabajo de investigación, existe concordancia de las conclusiones y recomendaciones planteadas que se traducen en la propuesta de Plan Estratégico de Marketing para la Hacienda "La Florencia" ubicada en la parroquia Tupigachi en el cantón Pedro Moncayo de la provincia de Pichincha que será ejecutada por esta unidad productiva..

**NOTA: NUEVE.**



RECOMIENDA LA PUBLICACION DE LA TESIS: SI NO X

Es un trabajo puntual de interés para el sector investigado.

Enrique Laingola

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS DE LA  
UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR

Presente

RAZON DE LA PUBLICACION:

Una vez que he concluido el análisis y revisión de la Tesis intitulada: "PLAN  
ESTRATEGICO DE MARKETING APLICADO A LA HACIENDA LA

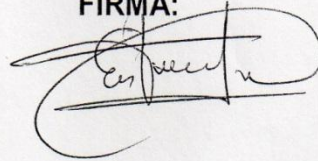
DEPARTAMENTO DE TESIS: APRUEBA LA PUBLICACION

señores expresores: Cynthia Noroña Tumbalá y Juan Casa Cacumingo, previo a la  
graduación del título de Ingenieros en Finanzas. Adjunto a la presente comunicación, el  
SI NO calificación de Tesis, cuya nota es de nueve sobre diez.

PROFESOR:

Econ. Tatiana Lara N. MBA

FIRMA:



FECHA:

10 de mayo de 2013.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Pág.
PORTADA.....	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL.....	iv
OFICIO DE CONCLUSIÓN DE LA TESIS.....	vi
COPIA DE LAS TRES NOTAS EMITIDAS POR EL TRIBUNAL CALIFICADOR.....	vii
RESUMEN EJECUTIVO.....	xxx
EXECUTIVE SUMMARY.....	xxxii
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>1. PLAN DE TESIS.....</b>	<b>1</b>
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Justificación.....	2
1.3. Identificación del Problema.....	3
1.4. Delimitaciones.....	3
1.4.1. Delimitación Temporal.....	3
1.4.2. Delimitación Espacial.....	3
1.5. Marco Teórico.....	4
1.5.1. Fundamentación Teórica.....	4
1.5.2. Definiciones.....	5
1.6. Objetivos de la Investigación.....	15
1.6.1. Objetivo General.....	15
1.6.2. Objetivo Especifico.....	16
1.7. Hipótesis.....	16
1.7.1. Hipótesis General.....	16
1.7.2. Hipótesis Específica.....	16
1.8. Metodología.....	16
1.8.1. Métodos de Investigación.....	17
1.8.2. Técnicas de Investigación.....	17
1.9. Variables e Indicadores.....	18
1.10. Plan Analítico.....	19
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>21</b>
<b>2. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA HACIENDA “LA FLORENCIA”.....</b>	<b>21</b>
2.1. Introducción.....	21
2.2. Ambiente Interno.....	21
2.2.1. Análisis Interno de la Hacienda “La Florencia”.....	21
2.2.1.1. Mezcla de Productos.....	23
2.2.1.1.1. Floricultura de la Hacienda “La Florencia”.....	24
2.2.1.1.2. Ganadería de la Hacienda “La Florencia”.....	27
2.2.1.1.2.1. Alimentación del Ganado Vacuno.....	28
2.2.1.2. Capacidad e Infraestructura de la Hacienda “La Florencia”.....	29
2.2.1.3. Estructura Organizacional.....	32
2.3. Macro Ambiente.....	34
2.3.1. Ambiente Demográfico.....	34
2.3.1.1. Población del Ecuador.....	34
2.3.1.2. Desempleo en Ecuador.....	37

2.3.2. Ambiente Económico.....	38
2.3.2.1. Producto Interno Bruto de Ecuador.....	38
2.3.2.2. Balanza Comercial de Ecuador.....	41
2.3.2.3. Inflación.....	43
2.3.3. Ambiente Ecológico.....	44
2.3.4. Ambiente Tecnológico.....	46
2.4. Micro Ambiente.....	47
2.4.1. Cliente.....	47
2.4.1.1. Empresas Florícolas.....	47
2.4.1.2. Industria Láctea.....	48
2.4.2. Competencia.....	48
2.4.2.1. Empresas Florícolas.....	48
2.4.2.2. Haciendas Ganaderas.....	49
2.4.3. Precios.....	50
2.4.3.1. Precio de las Flores.....	50
2.4.3.1.1. Precio Lista.....	51
2.4.3.1.2. Precio Premium.....	51
2.4.3.2. Precio de la Leche Cruda.....	52
2.4.4. Proveedores.....	53
2.4.4.1. Proveedores para la Floricultura de la Hacienda “La Florencia”.....	53
2.4.4.2. Proveedores para la Ganadería de la Hacienda “La Florencia”.....	54
2.4.5. Productos Sustitutos.....	54
2.4.5.1. Flores.....	54
2.4.5.2. Leche.....	55
2.5. Matriz de Análisis FODA.....	55
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>58</b>
<b>3. ESTUDIO DE MERCADO .....</b>	<b>58</b>
3.1. Introducción.....	58
3.2. Objetivos del Estudio de Mercado.....	58
3.2.1. Objetivo General.....	58
3.2.2. Objetivo Específico.....	58
3.3. Análisis de la Oferta.....	59
3.3.1. Análisis de la Oferta de Producción de Flores de Ecuador.....	59
3.3.2. Análisis de la Oferta de Producción de Leche de Ecuador.....	71
3.3.2.1. Población Bovina en Ecuador.....	71
3.3.2.2. Producción de Leche en Ecuador.....	73
3.3.2.3. Destino de la Producción de Leche en Ecuador.....	76
3.4. Análisis de la Demanda.....	80
3.4.1. Análisis de la Demanda de Flores en el Ecuador.....	80
3.4.1.1. Mercado de Exportación de Flores Ecuatorianas.....	80
3.4.1.2. Exportación de Flores en Ecuador.....	81
3.4.2. Análisis de la Demanda de Leche en el Ecuador.....	85
3.5. Segmentación del Mercado.....	88
3.5.1. Tipos de Segmentación.....	89
3.5.2. Selección de Variables de Segmentación.....	89
3.6. Diseño e Implementación de la Investigación.....	91
3.6.1. Tipo de Investigación.....	91
3.6.2. Técnicas de Investigación.....	92

3.6.3.	Fuentes de Información.....	92
3.6.4.	Definición de la Población y Muestra.....	93
3.6.4.1.	Población.....	93
3.6.4.2.	Muestra.....	94
3.6.5.	Diseño del Cuestionario.....	95
3.6.6.	Análisis e Interpretación de Resultados.....	97
3.6.6.1.	Resultados de Encuesta Empresas Florícolas.....	97
3.6.6.2.	Resultados de Encuesta Industria Láctea.....	106
3.7.	Conclusiones de la Demanda.....	116
3.8.	Conclusiones del Estudio de Mercado.....	117
<b>CAPÍTULO IV.....</b>		<b>118</b>
<b>4.</b>	<b>PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA HACIENDA “LA FLORENCIA”.....</b>	<b>118</b>
4.1.	Introducción.....	118
4.2.	Importancia.....	118
4.3.	Propuesta de Direccionamiento Estratégico para la Hacienda “La Florencia”.....	119
4.3.1.	Base Filosófica.....	119
4.3.2.	Formulación de la Misión y Visión.....	119
4.3.2.1.	Misión.....	120
4.3.2.2.	Visión.....	121
4.3.3.	Principios.....	121
4.3.4.	Valores.....	122
4.3.5.	Objetivos Estratégicos.....	123
4.3.6.	Políticas.....	124
4.3.7.	Estrategias.....	125
4.3.7.1.	Formulación de Estrategias.....	126
4.3.8.	Plan de Acción para la Hacienda “La Florencia”.....	128
4.3.9.	Mapa Estratégico.....	136
4.4.	Plan Operativo de Marketing Mix.....	138
4.4.1.	Componentes del Marketing Mix.....	138
4.4.1.1.	Producto.....	139
4.4.1.1.1.	Características del Producto.....	139
4.4.1.1.1.1.	Flores.....	139
4.4.1.1.1.2.	Leche.....	143
4.4.1.1.2.	Clasificación del Producto.....	145
4.4.1.1.3.	Ciclo de Vida del Producto.....	146
4.4.1.1.3.1.	Flores.....	146
4.4.1.1.3.2.	Leche.....	147
4.4.1.1.4.	Atributos del Producto.....	147
4.4.1.1.4.1.	Marca.....	147
4.4.1.1.4.2.	Calidad.....	148
4.4.1.2.	Precio.....	149
4.4.1.2.1.	Fijación de los Precios de Venta.....	149
4.4.1.2.1.1.	Flores.....	149
4.4.1.2.1.2.	Leche.....	150
4.4.1.3.	Canales de Distribución.....	151
4.4.1.3.1.	Estructura de los Canales de Distribución.....	151
4.4.1.3.1.1.	Flores.....	151

4.4.1.3.1.2. Leche.....	152
4.4.1.4. Promoción.....	153
4.4.1.4.1. Actividades de Promoción.....	153
4.4.1.4.1.1. Publicidad.....	153
4.4.1.4.1.2. Relaciones Públicas.....	154
4.5. Presupuesto de Marketing para la Hacienda “La Florencia”.....	154
4.5.1. Presupuesto de Marketing para la Floricultura de la Hacienda “La Florencia...”	155
4.5.2. Presupuesto de Marketing para la Ganadería de la Hacienda “La Florencia”...	157
4.5.3. Presupuesto General del Plan Estratégico de Marketing para la Hacienda “La Florencia”.....	159
4.6. Estudio Económico.....	160
4.6.1. Estudio Económico Relacionado a la Floricultura de la Hacienda “La Florencia”.....	160
4.6.1.1. Integración del Capital.....	160
4.6.1.2. Inversión.....	161
4.6.1.2.1. Activo Fijo.....	161
4.6.1.2.2. Capital de Trabajo.....	162
4.6.1.3. Financiamiento.....	163
4.6.1.3.1. Amortización de la Deuda.....	164
4.6.1.4. Materia Prima.....	165
4.6.1.5. Mano de Obra Directa.....	166
4.6.1.6. Costos Indirectos.....	167
4.6.1.7. Costos Postcosecha.....	168
4.6.1.8. Depreciación Activo Fijo.....	169
4.6.1.9. Amortización Activo Intangible.....	169
4.6.1.10. Gastos Administrativos.....	170
4.6.1.11. Gasto Financiero.....	171
4.6.1.12. Gasto de Venta.....	171
4.6.1.13. Gastos de Implementación del Proyecto.....	172
4.6.1.14. Costos.....	172
4.6.1.14.1. Costo Fijo.....	172
4.6.1.14.2. Costo Variable.....	173
4.6.1.15. Proyección de Costos y Gastos.....	174
4.6.1.16. Ingresos.....	176
4.6.1.17. Flujo de Caja.....	178
4.6.1.18. Punto de Equilibrio.....	183
4.6.1.19. Estado de Resultados.....	186
4.6.2. Estudio Económico Relacionado a la Ganadería.....	188
4.6.2.1. Integración del Capital.....	188
4.6.2.2. Inversión.....	188
4.6.2.2.1. Activo Fijo.....	189
4.6.2.2.1.1. Maquinaria y Equipo.....	189
4.6.2.2.1.2. Depreciación Activos Fijos.....	189
4.6.2.2.2. Activo Diferido.....	190
4.6.2.2.2.1. Amortización Activo Diferido.....	190
4.6.2.2.3. Capital de Trabajo.....	191
4.6.2.3. Financiamiento.....	191
4.6.2.4. Costos.....	191

4.6.2.4.1. Costo Fijo.....	192
4.6.2.4.2. Costo Variable.....	192
4.6.2.5. Gastos.....	193
4.6.2.5.1. Gasto Administrativo.....	193
4.6.2.5.2. Gasto de Venta.....	194
4.6.2.5.3. Gastos de Implementación del Proyecto.....	194
4.6.2.5.4. Gasto de Producción.....	194
4.6.2.6. Insumos.....	196
4.6.2.7. Proyección de Costos y Gastos.....	196
4.6.2.8. Ingresos.....	198
4.6.2.9. Flujo de Caja.....	198
4.6.2.10. Punto de Equilibrio.....	201
4.6.2.11. Estado de Resultados.....	203
4.7. Evaluación Financiera.....	205
4.7.1. Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR).....	205
4.7.2. Valor Actual Neto (VAN).....	206
4.7.3. Tasa Interna de Retorno (TIR).....	209
4.7.4. Relación Beneficio Costo.....	211
4.7.5. Periodo de Recuperación de la inversión.....	216
<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>219</b>
<b>5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>219</b>
5.1. Conclusiones.....	219
5.2. Recomendaciones.....	221
<b>ANEXOS.....</b>	<b>223</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>243</b>



## ÍNDICE DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
<b>ANEXO No. 1</b> Encuesta Para Las Empresas Florícolas.....	224
<b>ANEXO No. 2</b> Encuesta Para La Industria Láctea.....	227
<b>ANEXO No. 3</b> Proceso De La Leche.....	230
<b>ANEXO No. 4</b> Registro De Producción Diaria De Leche.....	231
<b>ANEXO No. 5</b> Registros De Producción De Leche Por Lactancia.....	232
<b>ANEXO No. 6</b> Registros Reproductivo.....	233
<b>ANEXO No. 7</b> Registro Sanitario.....	234
<b>ANEXO No. 8</b> Proceso De La Rosa.....	235
<b>ANEXO No. 9</b> Registro Para Exportar Ornamentales.....	237
<b>ANEXO No. 10</b> Registro De Disponibilidad De Flores.....	238
<b>ANEXO No. 11</b> Organigrama Estructural Sugerido En La Hacienda “La Florencia”.....	239
<b>ANEXO No. 12</b> Distribución Del Mercado De Flores - Principales Países De Destino.....	240
<b>ANEXO No. 13</b> Comparativo Temporadas San Valentín 1997-2012.....	241
<b>ANEXO No. 14</b> Comparativo Día De La Mujer 2010-2012.....	242

## ÍNDICE DE TABLAS

		<b>Pág.</b>
<b>TABLA No. 1</b>	Teoría Del Marketing.....	4
<b>TABLA No. 2</b>	Principios Claves Para El Éxito Del Marketing.....	6
<b>TABLA No. 3</b>	Variabes Del Marketing Mix.....	15
<b>TABLA No. 4</b>	Variabes E Indicadores.....	18
<b>TABLA No. 5</b>	Mezcla De Productos De La Hacienda “La Florencia”.....	23
<b>TABLA No. 6</b>	Variedades De Rosas Existentes En La Hacienda “La Florencia” Por Bloque Construido, Superficie, Número De Plantas Y Productividad.....	26
<b>TABLA No. 7</b>	Clasificación Del Ganado Vacuno De La Hacienda “La Florencia”.....	28
<b>TABLA No. 8</b>	Alimentación Inicial Del Ganado Vacuno De La Hacienda “La Florencia”.....	28
<b>TABLA No. 9</b>	Infraestructura Florícola De La Hacienda “La Florencia”.....	29
<b>TABLA No. 10</b>	Materiales y Equipos Florícolas De La Hacienda “La Florencia.....	30
<b>TABLA No. 11</b>	Infraestructura Ganadera De La Hacienda “La Florencia”.....	31
<b>TABLA No. 12</b>	Maquinaria Y Equipos De La Hacienda “La Florencia” En Relación A La Ganadería.....	31
<b>TABLA No. 13</b>	Perfil De Cargos De La Hacienda “La Florencia”.....	33
<b>TABLA No. 14</b>	Condición De Actividad Y Segmentación Del Mercado Laboral Nacional Urbano De Ecuador.....	36
<b>TABLA No. 15</b>	Indicadores Del Mercado Laboral Nacional Urbano De Ecuador.....	36
<b>TABLA No. 16</b>	Tasa De Desempleo Nacional Urbano De Ecuador.....	37
<b>TABLA No. 17</b>	Producto Interno Bruto Total, Petrolero y No Petrolero de Ecuador.....	38
<b>TABLA No. 18</b>	Empresas Florícolas Competidoras Para La Hacienda “La Florencia”.....	49
<b>TABLA No. 19</b>	Haciendas Ganaderas Competidoras En Producción De Leche De La Hacienda “La Florencia”.....	50
<b>TABLA No. 20</b>	Precios Normales De Venta De Rosas De La Hacienda “La Florencia” Variedades Vendela Y Forever Young.....	51
<b>TABLA No. 21</b>	Precios Premium De Venta De Rosas De La Hacienda “La Florencia” Variedades Mondial, Topas Y Cherry Oh.....	51

<b>TABLA No. 22</b>	Productos Sustitutivos De La Rosa.....	54
<b>TABLA No. 23</b>	Matriz FODA De La Hacienda “La Florencia” En Relación A La Floricultura.....	56
<b>TABLA No. 24</b>	Matriz FODA De La Hacienda “La Florencia” En Relación A La Ganadería.....	57
<b>TABLA No. 25</b>	Superficie, Producción Y Ventas Por Condición De Cultivo, Según Especies De Flores En El Ecuador.....	60
<b>TABLA No. 26</b>	Oferta De Flores Promedio En La Hacienda “La Florencia” Variedad Vendela Bloque N°1.....	62
<b>TABLA No. 27</b>	Oferta De Flores Promedio En La Hacienda “La Florencia” Variedad Forever Young Bloque N°2.....	62
<b>TABLA No. 28</b>	Oferta De Flores Promedio En La Hacienda “La Florencia” Variedad Forever Young Bloque N°3.....	63
<b>TABLA No. 29</b>	Oferta De Flores Promedio En La Hacienda “La Florencia” Variedad Mundial Bloque N°4.....	63
<b>TABLA No. 30</b>	Oferta De Flores Promedio En La Hacienda “La Florencia” Variedad Topas Bloque N°4.....	64
<b>TABLA No. 31</b>	Oferta De Flores Promedio En La Hacienda “La Florencia” Variedad Cherry Oh Bloque N°4.....	64
<b>TABLA No. 32</b>	Proyección Oferta De Flores En La Hacienda “La Florencia” Variedad Vendela Bloque N°1.....	66
<b>TABLA No. 33</b>	Proyección Oferta De Flores En La Hacienda “La Florencia” Variedad Forever Young Bloque N°2.....	67
<b>TABLA No. 34</b>	Proyección Oferta De Flores En La Hacienda “La Florencia” Variedad Forever Young Bloque N°3.....	67
<b>TABLA No. 35</b>	Proyección Oferta De Flores En La Hacienda “La Florencia” Variedad Mundial Bloque N°4.....	68
<b>TABLA No. 36</b>	Proyección Oferta De Flores En La Hacienda “La Florencia” Variedad Topas Bloque N°4.....	68
<b>TABLA No. 37</b>	Proyección Oferta De Flores En La Hacienda “La Florencia” Variedad Cherry Oh Bloque N°4.....	69
<b>TABLA No. 38</b>	Población Bovina En El Ecuador Por Regiones.....	72
<b>TABLA No. 39</b>	Ganadero Vacuno Lechero En El Ecuador Por Regiones.....	73
<b>TABLA No. 40</b>	Producción Anual De Leche Por Regiones Del Ecuador. Periodo 2006-2011.....	75
<b>TABLA No. 41</b>	Mercado Ecuatoriano De La Leche.....	77

<b>TABLA No. 42</b>	Producción De Leche En La Provincia De Pichincha.....	78
<b>TABLA No. 43</b>	Proyección Oferta De Leche Promedio En La Hacienda “La Florencia”.....	79
<b>TABLA No. 44</b>	Exportaciones Anuales Por Tipo Flores.....	82
<b>TABLA No. 45</b>	Exportación Anual De Flores De Ecuador.....	83
<b>TABLA No. 46</b>	Demanda De Leche En Pichincha.....	87
<b>TABLA No. 47</b>	Segmento De Mercado De Consumo De La Hacienda “La Florencia” En Relación A La Floricultura.....	90
<b>TABLA No. 48</b>	Segmento De Mercado Industrial De La Hacienda “La Florencia” En Relación A La Ganadería.....	91
<b>TABLA No. 49</b>	Empresas Florícolas Del Cantón Pedro Moncayo.....	93
<b>TABLA No. 50</b>	Empresas Procesadoras De Leche.....	94
<b>TABLA No. 51</b>	Objetivos Estratégicos Relacionados A La Floricultura.....	123
<b>TABLA No. 52</b>	Objetivos Estratégicos Relacionados A La Ganadería.....	124
<b>TABLA No. 53</b>	Matriz Estratégica Hacienda “La Florencia” En Relación A La Floricultura.....	126
<b>TABLA No. 54</b>	Matriz Estratégica Hacienda “La Florencia” En Relación A La Ganadería.....	127
<b>TABLA No. 55</b>	Plan De Acción Hacienda “La Florencia” Relacionado A La Floricultura.....	128
<b>TABLA No. 56</b>	Plan De Acción Hacienda “La Florencia” Relacionado A La Ganadería.....	132
<b>TABLA No. 57</b>	Características De Las Flores – Variedad Vendela.....	140
<b>TABLA No. 58</b>	Características De Las Flores – Variedad Forever Young.....	140
<b>TABLA No. 59</b>	Características De Las Flores – Variedad Cherry Oh.....	141
<b>TABLA No. 60</b>	Características De Las Flores – Variedad Topaz.....	141
<b>TABLA No. 61</b>	Características De Las Flores – Variedad Mundial.....	142
<b>TABLA No. 62</b>	Composición Y Calidad De La Leche.....	144
<b>TABLA No. 63</b>	Composición De La Leche.....	144
<b>TABLA No. 64</b>	Precio De Flores Dependiendo De La Estacionalidad Del Producto.....	150
<b>TABLA No. 65</b>	Presupuesto De Marketing Relacionado A La Floricultura de la Hacienda “La Florencia”.....	155
<b>TABLA No. 66</b>	Presupuesto De Marketing Relacionado A La Ganadería de la Hacienda “La Florencia”.....	157
<b>TABLA No. 67</b>	Presupuesto General Del Plan Estratégico de Marketing Hacienda “La Florencia”.....	159

<b>TABLA No. 68</b>	Integración Del Capital De La Florícola De La Hacienda “La Florencia”.....	161
<b>TABLA No. 69</b>	Inversión De La Florícola De La Hacienda “La Florencia”.....	161
<b>TABLA No. 70</b>	Activo Fijo Tangible E Intangible De La Florícola De La Hacienda “La Florencia”.....	162
<b>TABLA No. 71</b>	Capital De Trabajo De La Florícola De La Hacienda “La Florencia”...	163
<b>TABLA No. 72</b>	Fuentes de Financiamiento De La Florícola De La Hacienda “La Florencia”.....	163
<b>TABLA No. 73</b>	Condiciones Del Crédito De La Florícola Hacienda “La Florencia”.....	164
<b>TABLA No. 74</b>	Amortización Gradual Del Crédito De La Florícola Hacienda “La Florencia”.....	164
<b>TABLA No. 75</b>	Materia Prima.....	166
<b>TABLA No. 76</b>	Mano De Obra Directa.....	166
<b>TABLA No. 77</b>	Costos Indirectos.....	167
<b>TABLA No. 78</b>	Costos Post Cosecha Indirectos.....	168
<b>TABLA No. 79</b>	Depreciación De Activos Fijos De La Florícola De La Hacienda “La Florencia”.....	169
<b>TABLA No. 80</b>	Amortización Activo Intangible.....	169
<b>TABLA No. 81</b>	Rol De Pagos Administrativo De La Florícola De La Hacienda “La Florencia”.....	170
<b>TABLA No. 82</b>	Gastos Administrativos De La Florícola De La Hacienda “La Florencia”.....	170
<b>TABLA No. 83</b>	Gasto Financiero De La Florícola De La Hacienda “La Florencia”.....	171
<b>TABLA No. 84</b>	Gasto De Venta De La Florícola De La Hacienda “La Florencia”.....	171
<b>TABLA No. 85</b>	Gasto De Implementación Del Proyecto De La Florícola De La Hacienda “La Florencia”.....	172
<b>TABLA No. 86</b>	Costo Total De La Florícola De La Hacienda “La Florencia”.....	172
<b>TABLA No. 87</b>	Costo Fijo De La Florícola De La Hacienda “La Florencia”.....	173
<b>TABLA No. 88</b>	Costo Variable De La Florícola De La Hacienda “La Florencia”.....	173
<b>TABLA No. 89</b>	Proyección De Costos Y Gastos De La Florícola De La Hacienda “La Florencia”.....	175
<b>TABLA No. 90</b>	Proyección De Producción De Flores De La Florícola Hacienda "La Florencia".....	176
<b>TABLA No. 91</b>	Proyección De Precios De Flores Por Variedad De La Florícola De La Hacienda “La Florencia”.....	177

<b>TABLA No. 92</b>	Proyección De Costo Unitario De Flores De La Florícola De La Hacienda “La Florencia”.....	177
<b>TABLA No. 93</b>	Proyección De Ingresos De La Florícola De La Hacienda “La Florencia”.....	177
<b>TABLA No. 94</b>	Flujo De Caja Del Proyecto De La Florícola De La Hacienda “La Florencia”.....	179
<b>TABLA No. 95</b>	Flujo De Caja Del Inversionista De La Florícola De La Hacienda “La Florencia”.....	181
<b>TABLA No. 96</b>	Punto De Equilibrio De La Florícola De La Hacienda “La Florencia”.....	184
<b>TABLA No. 97</b>	Estado De Resultados De La Florícola De La Hacienda “La Florencia”.....	187
<b>TABLA No. 98</b>	Integración Del Capital De La Ganadería De La Hacienda “La Florencia”.....	188
<b>TABLA No. 99</b>	Inversión De La Ganadería De La Hacienda “La Florencia”.....	188
<b>TABLA No. 100</b>	Tanque De Enfriamiento Para La Ganadería De La Hacienda “La Florencia”.....	189
<b>TABLA No. 101</b>	Depreciación De Activos Fijos De La Ganadería De La Hacienda “La Florencia” .....	189
<b>TABLA No. 102</b>	Activos Diferidos.....	190
<b>TABLA No. 103</b>	Amortización Activos Diferidos.....	190
<b>TABLA No. 104</b>	Capital De Trabajo De La Ganadería De La Hacienda “La Florencia”.....	191
<b>TABLA No. 105</b>	Costo Total De La Ganadería De La Hacienda “La Florencia”.....	192
<b>TABLA No. 106</b>	Costos Fijos De La Ganadería De La Hacienda “La Florencia”.....	192
<b>TABLA No. 107</b>	Costos Variables De La Ganadería De La Hacienda “La Florencia”....	192
<b>TABLA No. 108</b>	Rol De Pagos Administrativo De La Ganadería De La Hacienda “La Florencia”.....	193
<b>TABLA No. 109</b>	Gastos Administrativos De La Ganadería De La Hacienda “La Florencia”.....	193
<b>TABLA No. 110</b>	Gasto De Venta De La Ganadería De La Hacienda “La Florencia”.....	194
<b>TABLA No. 111</b>	Gasto De Implementación Del Proyecto De La Ganadería De La Hacienda “La Florencia”.....	194
<b>TABLA No. 112</b>	Rol De Pagos Producción De La Ganadería De La Hacienda “La Florencia”.....	195



<b>TABLA No. 113</b>	Gastos De Producción De La Ganadería De La Hacienda “La Florencia”.....	195
<b>TABLA No. 114</b>	Insumos De La Ganadería De La Hacienda “La Florencia”.....	196
<b>TABLA No. 115</b>	Proyección De Costos Y Gastos De La Ganadería De La Hacienda “La Florencia”.....	197
<b>TABLA No. 116</b>	Proyecciones De Ingresos De La Ganadería De La Hacienda “La Florencia”.....	198
<b>TABLA No. 117</b>	Flujo De Caja Del Proyecto De La Ganadería De La Hacienda “La Florencia”.....	199
<b>TABLA No. 118</b>	Punto De Equilibrio De La Ganadería De La Hacienda “La Florencia”.....	202
<b>TABLA No. 119</b>	Estado De Resultados De La Ganadería De La Hacienda “La Florencia”.....	204
<b>TABLA No. 120</b>	Tasa Mínima Aceptable De La Florícola De La Hacienda “La Florencia”.....	205
<b>TABLA No. 121</b>	Tasa Mínima Aceptable De Rendimiento De La Ganadería De La Hacienda “La Florencia”.....	206
<b>TABLA No. 122</b>	Criterios De Decisión.....	207
<b>TABLA No. 123</b>	Valor Actual Neto Del Proyecto De La Florícola De La Hacienda “La Florencia”.....	208
<b>TABLA No. 124</b>	Valor Actual Neto Del Proyecto De La Ganadería De La Hacienda “La Florencia”.....	208
<b>TABLA No. 125</b>	Tasa Interna De Retorno De La Florícola De La Hacienda “La Florencia”.....	209
<b>TABLA No. 126</b>	Tasa Interna De Retorno De La Ganadería De La Hacienda “La Florencia”.....	210
<b>TABLA No. 127</b>	Relación Beneficio – Costo De La Florícola De La Hacienda “La Florencia”.....	212
<b>TABLA No. 128</b>	Relación Beneficio – Costo De La Ganadería De La Hacienda “La Florencia”.....	215
<b>TABLA No. 129</b>	Periodo De Recuperación De La Inversión De La Florícola De La Hacienda “La Florencia”.....	216
<b>TABLA No. 130</b>	Periodo De Recuperación De La Inversión De La Ganadería De La Hacienda “La Florencia”.....	217

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

		<b>Pág.</b>
<b>GRÁFICO No. 1</b>	Marketing Estratégico Y Operacional.....	8
<b>GRÁFICO No. 2</b>	Proceso De Planeamiento Estratégico.....	11
<b>GRÁFICO No. 3</b>	Organigrama Funcional De La Hacienda “La Florencia”.....	32
<b>GRÁFICO No. 4</b>	Población Total Y Tasa De Crecimiento Del Ecuador.....	35
<b>GRÁFICO No. 5</b>	Evolución Anual del PIB Y Crecimiento Porcentual Del PIB Total En Ecuador.....	39
<b>GRÁFICO No. 6</b>	Producto Interno Bruto Agropecuario Y Crecimiento Porcentual del PIB Agropecuario De Ecuador.....	40
<b>GRÁFICO No. 7</b>	Balanza Comercial Anual De Ecuador.....	41
<b>GRÁFICO No. 8</b>	Variación Porcentual Anual De La Inflación En Ecuador.....	43
<b>GRÁFICO No. 9</b>	Oferta General Por Variedad De Flores Promedio En La Hacienda “La Florencia”.....	65
<b>GRÁFICO No. 10</b>	Productividad Por Variedad De Rosas De La Hacienda “La Florencia”.....	65
<b>GRÁFICO No. 11</b>	Proyección Oferta De Flores De La Hacienda “La Florencia” Bloque No.1 Variedad Vendela.....	69
<b>GRÁFICO No. 12</b>	Proyección Oferta De Flores De La Hacienda “La Florencia” Bloque No.2 Variedad Forever Young.....	70
<b>GRÁFICO No. 13</b>	Proyección Oferta De Flores De La Hacienda “La Florencia” Bloque No.3 Variedad Forever Young.....	70
<b>GRÁFICO No. 14</b>	Proyección Oferta De Flores De La Hacienda “La Florencia” Bloque No.4 Variedad Mondial, Topas Y Cherry Oh.....	71
<b>GRÁFICO No. 15</b>	Población Bovina En El Ecuador Por Regiones.....	72
<b>GRÁFICO No. 16</b>	Producción Total De Leche Por Regiones En Ecuador.....	74
<b>GRÁFICO No. 17</b>	Producción Anual De Leche En La Provincia De Pichincha.....	76
<b>GRÁFICO No. 18</b>	Destino De La Leche En Ecuador.....	77
<b>GRÁFICO No. 19</b>	Oferta De Leche Promedio En La Hacienda “La Florencia”.....	78
<b>GRÁFICO No. 20</b>	Proyección Oferta De Leche En La Hacienda “La Florencia”.....	80
<b>GRÁFICO No. 21</b>	Principales Destinos De Las Exportación De Flores Ecuatorianas.....	81
<b>GRÁFICO No. 22</b>	Exportación Anual De Flores De Ecuador.....	84
<b>GRÁFICO No. 23</b>	Demanda De Leche En El Ecuador.....	86
<b>GRÁFICO No. 24</b>	Industria Láctea En Pichincha.....	87
<b>GRÁFICO No. 25</b>	Demanda De Leche.....	88

<b>GRÁFICO No. 26</b>	Ciclo De Vida De Las Flores.....	146
<b>GRÁFICO No. 27</b>	Ciclo De Vida De La Leche.....	147
<b>GRÁFICO No. 28</b>	Marca Relacionada A Las Flores.....	148
<b>GRÁFICO No. 29</b>	Marca Relacionada A La Leche.....	148
<b>GRÁFICO No. 30</b>	Canal Actual de Distribución Directo Hacienda “La Florencia” Relacionado A Las Flores.....	151
<b>GRÁFICO No. 31</b>	Canal de Distribución Directo Hacienda “La Florencia” Relacionado A Las Flores.....	152
<b>GRÁFICO No. 32</b>	Canales de Distribución Directo Hacienda “La Florencia” Relacionado A La Leche.....	152

## ÍNDICE DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
<b>CUADRO No. 1</b> Mapa Estratégico Hacienda “La Florencia” Relacionado A La Floricultura.....	136
<b>CUADRO No. 2</b> Mapa Estratégico Hacienda “La Florencia” Relacionado A La Ganadería.....	137

## ÍNDICE DE IMÁGENES

		<b>Pág.</b>
<b>IMAGEN No.1</b>	Floricultura Hacienda “La Florencia” .....	24
<b>IMAGEN No.2</b>	Ganadería Hacienda “La Florencia” .....	27
<b>IMAGEN No.3</b>	Misión De La Hacienda “La Florencia” .....	120
<b>IMAGEN No.4</b>	Visión De La Hacienda “La Florencia” .....	121

**TÍTULO:**

**“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING APLICADO A LA HACIENDA LA FLORENCIA UBICADA EN LA PARROQUIA TUPIGACHI EN EL CANTÓN PEDRO MONCAYO DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA”**

**THEME:**

**“STRATEGIC MARKETING PLAN APPLIED TO FLORENCIA FARM LOCATED IN TUPIGACHI PARIS IN PEDRO MONCAYO CANTON AT PICHINCHA PROVINCE”**

**RESUMEN EJECUTIVO**

La característica del presente trabajo es dar una propuesta de Plan Estratégico De Marketing para la hacienda “La Florencia” dedicada a la producción y comercialización de rosas y leche que permita mejorar la productividad, para lo cual se efectuó un diagnóstico de la situación actual, el cual muestra la forma como inciden los factores del macro y micro ambiente así como los factores internos para poder determinar la matriz FODA, una descripción del mercado con el objetivo de identificar la oferta y demanda, un direccionamiento estratégico en base a principios, valores, políticas en donde se especifican las medidas necesarias para el cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos y se plantean múltiples estrategias basadas en el estudio realizado y tomando como referencia las cuatro P’s del marketing (producto, precio, plaza y promoción) que permitan el mejoramiento de los procesos de la hacienda, y los aspectos económicos y financieros estableciendo costos, gastos e ingresos en los que incurrirá la hacienda, se determinó el flujo de caja, valor actual neto, tasa interna de retorno, relación beneficio costo y el periodo de recuperación de la inversión, los cuales arrojaron resultados favorables.

**PALABRAS CLAVES**

**MARKETING/PRODUCTIVA/AGROPECUARIA/COMERCILIZACIÓN/PRODUCTIVIDAD/  
VALOR.**



## **ABSTRACT**

The feature of this work is to give a proposed strategic marketing plan to the farm “ LA FLORENCIA “ It’s dedicated to the production and marketing for milk and roses that will improve productivity, which was performed for a diagnosis of the current situation. This show how factors affect the macro and micro environment and internal factor to determine the “ FODA “ matrix, a description of the market with the objective to identify the offer and demand with one strategic direction based on principles, values and policies which specify the necessary measures to comply with the proposed strategic objectives and raises multiple strategies based on the study and with the reference of the four P’s of marketing ( product, prize, place and promotion ) that allow the improvement the process of the farm, the economic and the financial setting costs, income and expenses. That will incur the farm. It was determined cash flow, net present value, internal rate of return, benefit cost and payback period of the investment, which throw out favorable results.

## **KEYWORDS**

MARKETING/ PRODUCTION / AGRICUTURAL/ MERCHANDIZING/PRODUCTIVITY/  
VALUE.

## CAPÍTULO I

### 1. PLAN DE TESIS

“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING APLICADO A LA HACIENDA LA FLORENCIA UBICADA EN LA PARROQUIA TUPIGACHI EN EL CANTÓN PEDRO MONCAYO DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA”.

#### 1.1. Antecedentes

El Ecuador, por su situación geográfica privilegiada, con todos los climas, con la cultura de la actividad agropecuaria, es uno de los países con una profunda vocación agrícola y ganadera.

Pichincha que es una provincia interandina, sin embargo comparte las características de las tres regiones del país: Litoral, Sierra y Oriente, aunque la primera y la última en proporciones menores. Esto explica la diversidad de su producción agrícola.

Los valles interandinos han sido empleados para la formación de grandes hatos de ganado bovino, por lo cual se han convertido en importantes centros de abastecimiento lechero.

La ganadería de leche es para el pequeño productor la única fuente estable de ingresos, sobre todo en los sectores marginales, en donde el hombre de campo es dueño de hatos que producen hasta 50 litros por día.

La producción de flores es otra de las más importantes actividades del agro. Desde que se iniciaron los cultivos con miras a la exportación, el crecimiento del sector ha sido permanente, aunque en los primeros años la tarea no fue fácil debido a múltiples factores.

Hace aproximadamente una década, Ecuador repentinamente se percató de su potencial para cultivar y exportar flores. Ahora ha captado una porción importante del mercado internacional.

El clima es propicio para el cultivo. Las condiciones climáticas ideales y la calidad de la rosa son la ventaja distintiva, y el futuro se presenta promisorio para la exportación de flores.

Debido a lo antes mencionado, las oportunidades de inversión son atractivas especialmente en algunas áreas como la producción y comercialización agropecuaria.

Por ello, la Hacienda “La Florencia” que se encuentra ubicada en el Cantón Pedro Moncayo, parroquia Tupigachi y cuenta con 18 ha., en las cuales se establecen diferentes actividades económicas, con el propósito de motivar la actividad florícola y ganadera dentro de la hacienda que va a permitir la exportación de rosas al mercado internacional, conjuntamente con una producción

lechera de calidad y que ha permitido que se contraten a varios trabajadores para las actividades productivas.

Con esta oportunidad la Sra. Lucía Gallegos proporcionaba de flores y leche a las diferentes empresas del sector florícola y ganadero, dando lugar al nacimiento de manera informal, al negocio familiar motivo de esta tesis.

Dadas las condiciones actuales de la Hacienda “La Florencia”, será necesario considerar las restricciones ambientales legales, sociales, económicas así como también un estudio de las limitantes en la actividad operativa tales como productividad, tratamiento de las flores y el ganado bovino, administración del negocio, gestión de marketing. Todo esto beneficiará para que se tenga una visión estructurada de la actividad empresarial.

Hoy por hoy, el fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas es una de las claves para el desarrollo del país es así que proyectos de inversión que piensen en el largo plazo como estrategia fundamental sirven como base para la generación de empleo y mejora de la calidad de vida de quienes están dedicados a la empresa, para este caso la producción agropecuaria resulta muy rentable si es manejada con un criterio empresarial sustentable, competitivo y de marketing, considerando el crecimiento tanto sector ganadero y floricultor que harán posible el incremento de las ventas y de utilidades.

## **1.2. Justificación**

Para la Hacienda “La Florencia” es importante conocer el entorno competitivo en el cual se encuentra, exige que se trabaje con criterios de calidad, estrategias de mercadeo, responsabilidad con el medio ambiente y un conjunto de actividades que conlleven a la presentación de un escenario estratégico para los próximos años.

La razón de ser de la Hacienda “La Florencia” es la producción y comercialización de rosas y leche, por lo cual el desarrollo del plan estratégico de marketing es importante ya que la misma, debe incrementar sus ventas por medio del crecimiento del sector ganadero y floricultor, mediante un reordenamiento de la empresa, tanto organizacionalmente como en el ámbito del mercado, aplicando estrategias como medidas de ayuda y mejoramiento en cada uno de los problemas comerciales en la que se encuentra inmersa la organización.

El Plan Estratégico de Marketing presenta estrategia de precio, producto, plaza, promoción, dichas estrategias servirán para que la Hacienda “La Florencia” pueda alcanzar sus objetivos, aprovechando las fortalezas internas y oportunidades externas del mercado.

Por consiguiente el desarrollo de un plan estratégico de marketing es importante ya que en él se podrá aplicar los conocimientos obtenidos a lo largo de la carrera universitaria, ya que por medio

del mismo podrá verificar que entrega a la sociedad a profesionales capacitados y comprometidos que aumentaran el prestigio de la institución, los mismos que estarán en capacidad de desempeñarse laboralmente tanto en el mercado nacional como el extranjero, ya que cuentan con las herramientas necesarias para lograrlo.

### **1.3. Identificación del Problema**

Corresponde señalar que, el crecimiento del sector ganadero y floricultor ha provocado que grandes compañías productoras de flores y leche fracasen. Esto fue ocasionado por la falta de estrategias organizacionales que les permiten observar el entorno en el cual se desenvuelven debido a que en el caso de la Hacienda “La Florencia” tenemos ciertas ventajas como el tamaño de la hacienda, recursos naturales, costos reducidos y sin complejas estructuras administrativas.

Por lo manifestado anteriormente se detecta como el problema de la organización, es la falta de un plan estratégico de marketing para el mejoramiento de la organización en la Hacienda “La Florencia”, este le permitirá conocer el manejo de la situación actual en la que se desenvuelve, tanto en el marketing como en el manejo operacional de sus recursos, las oportunidades de mejora, ventajas competitivas y la formulación de objetivos que se alcanzaran mediante las estrategias de la organización.

### **1.4. Delimitaciones**

La delimitación del problema consiste en establecer claramente el ámbito temporal, que es el periodo de tiempo a ser considerado en el análisis, y espacial que es determinar el sector o población a ser considerada para el estudio.

#### **1.4.1. Delimitación Temporal**

El presente trabajo de investigación se llevara a cabo durante el periodo de marzo del 2012 hasta marzo del 2013.

#### **1.4.2. Delimitación Espacial**

Esta investigación se pretende realizar en el cantón Pedro Moncayo de la provincia de Pichincha, específicamente en la parroquia Tupigachi en la Hacienda “La Florencia”. Para llevarla a cabo se pretende contar con el apoyo de los integrantes de la hacienda los cuales nos proporcionaran información necesaria para llevar a cabo la investigación.

## 1.5. Marco Teórico

### 1.5.1. Fundamentación Teórica

Philip Kotler y Gary Armstrong, en su obra Fundamentos de Marketing dice que la teoría del marketing compara la antigua forma de pensar sobre el marketing con la nueva, antes se veía al marketing como poco más que vender y anunciar, como adquisición de clientes, más que como cuidado de clientes. Se hacía énfasis en obtener utilidad en cada venta, no en tratar de beneficiarse al administrar el valor de por vida de los clientes. Se concentraba el esfuerzo en tratar de vender productos en lugar de entender, crear, comunicar y entregar un valor verdadero a los clientes.

Las empresas modernas que hacen marketing inteligente están tratando de conocer mejor a sus clientes y de conectarse con ellos. Se están concentrando en los clientes rentables y están buscando formas innovadoras de capturar y conservar a esos clientes. Están formando conexiones más directas con los clientes y cultivando relaciones duraderas con ellos. Con la ayuda de medios más dirigidos, e integrando sus comunicaciones de marketing, están entregando mensajes lógicos y consistentes para cada contacto con los clientes. Ven a sus proveedores y distribuidores como socios, no adversarios. En síntesis, las empresas actuales están formando nuevos tipos de conexiones para entregar valor superior a sus clientes.

**TABLA No. 1**  
**TEORÍA DEL MARKETING**

<b>La antigua teoría del marketing</b>	<b>La nueva teoría del marketing</b>
<b>Conexiones con los clientes</b>	
Centrarse en ventas y productos	Centrarse en mercados y clientes
Practica de marketing masivo	Dirigirse a segmentos de mercado o individuos seleccionados
<b>Concentrarse en productos y ventas</b>	<b>Concentrarse en satisfacción y valor para el cliente</b>
Vender a los clientes	Desarrollar relaciones con los clientes
Conseguir clientes nuevos	Conservar clientes viejos
Incrementar la participación en el mercado	Incrementar la participación de clientes
Servir cualquier cliente	Servir a clientes, rentables “despedir ” a los perdedores
Comunicarse por medios masivos	Comunicarse directamente con los clientes
Hacer productos estandarizados	Hacer productos a la medida

<p><b>Conexiones con los socios de marketing</b></p> <p>Dejar el valor y satisfacción de los clientes al departamento de ventas y marketing.</p> <p>Trabajar solos</p>	<p>Hacer que todos los departamentos, busquen la satisfacción y el valor de los clientes</p> <p>Asociarse a otras empresas</p>
<p><b>Conexión con el mundo que nos rodea</b></p> <p>Asumir responsabilidad por las utilidades</p> <p>Marketing para empresas con fines de lucro</p> <p>Realizar comercio en mercados</p>	<p>Vender local y globalmente</p> <p>Asumir responsabilidad social y ecológica</p> <p>Marketing para empresas sin fines de lucro</p> <p>Realizar comercio electrónico en espacios de mercado.</p>

**Fuente:** Fundamentos de Marketing

**Elaborado por:** Los Autores

Para el caso de nuestro problema esta teoría se la utilizara para describir y analizar el entorno de la Hacienda “La Florencia” en primer lugar se realizara un análisis estratégico de la hacienda tanto a nivel corporativo, como a nivel mundial, y en segundo lugar se concentra la atención en una postura estratégica para el entorno que se desenvuelve su actividad que nos va a permitir desarrollar una estrategia funcional en sus aspectos operativos, además de los aspectos económicos.

### 1.5.2. Definiciones

#### Definición de Marketing

Uno de los problemas conceptuales más persistentes en el marketing es su definición.

La American Marketing Association ha definido recientemente al marketing como el proceso de planear y ejecutar la concepción, determinación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales<sup>1</sup>.

El marketing es el proceso social, orientado hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de individuos y organizaciones, para la creación y el intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de utilidad<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Peter, J. P. y James, H. D. “Administración Del Marketing”. Tercera Edición. IRWIN, España, 1996. Pág.7

<sup>2</sup> Lambin Jean - Jacques. “Marketing Estratégico”. Segunda Edición. McGraw-Hill Interamericana, Madrid, 1995. Pág.5

Los tres conceptos clave de esta definición son: necesidad, producto e intercambio. La noción de necesidad pone en juego las motivaciones y comportamiento del comprador, individuo consumidor o cliente organización de los productores; el concepto de producto remite a los modos de acción, de producción y de organización de los productores, el intercambio pone en juego el mercado y los mecanismos de equilibrio entre la oferta y demanda.

**TABLA No. 2**  
**PRINCIPIOS CLAVES PARA EL ÉXITO DEL MARKETING**

<b>LOS DIEZ PRINCIPIOS CLAVES PARA EL ÉXITO DEL MARKETING<sup>3</sup></b>
<b>Principio 1.</b> Satisfacer las necesidades del cliente
<b>Principio 2.</b> Conocer las características del cliente
<b>Principio 3.</b> Segmentar el mercado
<b>Principio 4.</b> Lograr una mayor participación en el mercado
<b>Principio 5.</b> Desarrollar líneas de productos completas y amplias
<b>Principio 6.</b> Posicionar los productos de acuerdo al precio y actualizarlos para cada mercado.
<b>Principio 7.</b> Tratar a los canales como compradores intermedios.
<b>Principio 8.</b> Coordinar los elementos de la distribución física.
<b>Principio 9.</b> Promover características de rendimiento.
<b>Principio 10.</b> Usar la información para mejorar las decisiones.

**Fuente:** Administración del Marketing

**Elaborado por:** Los Autores

#### **Fundamentos Ideológicos Del Marketing<sup>4</sup>**

- a) El marketing es la publicidad, la promoción y la venta a presión, es decir, un conjunto de medios de venta particularmente agresivos, utilizados para conquistar los mercados existentes.
- b) El marketing es un conjunto de herramientas de análisis, de métodos de previsión y de estudios de mercados utilizados con el fin de desarrollar un enfoque prospectivo de las necesidades y de la demanda.
- c) El marketing es el gran corrupto, el arquitecto de la sociedad del consumo, es decir, de un sistema de mercado en el cual los individuos son objeto de explotación comercial por el vendedor.

Tras estas tres visiones esquemáticas se encuentran tres dimensiones características del concepto del marketing.

<sup>3</sup> Peter, J. P. y James, H. D. "Administración Del Marketing". Tercera Edición. IRWIN, España, 1996. Pág.8

<sup>4</sup> Lambin Jean - Jacques. "Marketing Estratégico". Segunda Edición. McGraw-Hill Interamericana, Madrid, 1995. Pág.1

- ✓ **Una dimensión de acción** la conquista de los mercados.
- ✓ **Una dimensión análisis** la comprensión de los mercados.
- ✓ **Una dimensión ideología** una actitud

La tendencia más frecuente encontrada es la de reducir el marketing a la dimensión **acción**, es decir, a un conjunto de métodos de venta (el marketing operacional), y de subestimar la dimensión **análisis** (el marketing estratégico).

La gestión del marketing encuentra sus fundamentos en estos cuatros principios<sup>5</sup>:

- ✓ Experiencias gratificantes para ellos
- ✓ Elecciones individuales
- ✓ Intercambio voluntario y competitivo
- ✓ Principio de la soberanía del comprador

Esto desemboca en una **filosofía de acción válida para toda organización al servicio de los clientes**. Esta gestión implica que la satisfacción de las necesidades de los clientes debe ser el objetivo principal de toda la actividad de la organización, no por el desinterés, sino por el interés bien entendido, porque es el mejor medio de lograr sus propios objetivos de crecimiento y de rentabilidad.

Se sabe que la diferencia puede ser grande entre lo que el marketing pretende ser en teoría y lo que practica en realidad. La puesta en marcha de esta filosofía de acción supone una doble dimensión por parte de la empresa:

- a) Un análisis sistemático y permanente de las necesidades del mercado y el desarrollo de conceptos de productos rentables destinados a unos grupos de compradores específicos y que presentan cualidades distintas que les diferencie de los competidores inmediatos, asegurando así al productor una ventaja competitiva duradera y defendible; son los objetivos asignados al **marketing estratégico**.
- b) La organización de estrategias de venta y de comunicación cuyo objetivo es de conocer y valorar a los compradores potenciales las cualidades distintas reivindicadas por los productos ofrecidos, reduciendo los costos de prospección de los compradores; esto es el papel del **marketing operacional**.

---

<sup>5</sup> Ídem Pág.3



**GRÁFICO No. 1**  
**MARKETING ESTRATÉGICO Y OPERACIONAL**



**Fuente:** Marketing Estratégico

**Elaborado por:** Los Autores

### **Proceso de administración del marketing<sup>6</sup>**

La administración del marketing puede definirse como el análisis, planeación, implementación y control de programas diseñados para lograr los intercambios deseados en los mercados objetivos con el propósito de alcanzar las metas de la organización.

Depende en gran medida del diseño de los productos y los servicios ofrecidos la organización en términos de las necesidades y expectativas del mercado objetivo y de utilizar procesos efectivos de determinación de precios, comunicación y distribución para informar, motivar y atender el mercado.

### **Definición del marketing estratégico<sup>7</sup>**

El marketing estratégico se apoya de entrada en el análisis de las necesidades de los individuos y de las organizaciones. Desde el punto de vista del marketing, lo que el comprador busca no es el producto como tal, sino el servicio que el producto es susceptible de ofrecerle; este servicio puede ser obtenido por diferentes tecnologías, las cuales están, a su vez, en un continuo cambio. La función del marketing estratégico es seguir la evolución del **mercado de referencia** e identificar los

<sup>6</sup> Peter, J. P. y James, H. D. “Administración Del Marketing”. Tercera Edición. IRWIN, España, 1996. Pág.18

<sup>7</sup> Lambin Jean - Jacques. “Marketing Estratégico”. Segunda Edición. McGraw-Hill Interamericana, Madrid, 1995. Pág.7

diferentes **productos- mercados y segmentos** actuales y potenciales, sobre la base de un análisis de la diversidad de las necesidades a encontrar.

Los productos – mercados identificados representan una oportunidad económica cuyo atractivo de mercado es preciso evaluar. El atractivo de un producto – mercado se mide en términos cuantitativos por la noción de mercado potencial y en términos dinámicos por la duración de su vida económica representada por su ciclo de vida. Para una empresa determinada, sin embargo, el atractivo de un producto mercado depende de su **competitividad**, es decir, de su capacidad para atraer mejor que sus competidores la demanda de los compradores. Esta competitividad existirá en la medida en que la empresa detente una **ventaja competitiva**, ya sea por la presencia de cualidades distintivas que la diferencien de sus rivales, ya sea por una productividad superior que le da una ventaja en costo.

La función del marketing estratégicos, pues, orientar la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, completamente adaptadas a sus recursos y a su saber hacer, y que ofrecen un potencial de crecimiento y de rentabilidad.

La gestión del marketing estratégico se sitúa en el medio – largo plazo; su objeto es precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar una estrategia de desarrollo y velar por mantener una estructura equilibrada de la cartera de productos.

Estos cambios reclaman, en particular, una consolidación del marketing estratégico en la empresa con el objeto de:

- a) Fundamentar su actividad en opciones estratégicas solidas y claramente definidas.
- b) Desarrollar sistemas de vigilancia del entorno y de análisis de la competencia
- c) Reforzar la capacidad de adaptación a los cambios del entorno
- d) Prever regularmente la renovación de la cartera de productos – mercado.

El plan de marketing estratégico tiene como objetivo primordial el expresar de una forma clara y sistemática las opciones elegidas por la empresa para asegurar su desarrollo a medio y largo plazo. Tales opciones deberán seguidamente traducirse en decisiones y en programas de acción.

### **Definición de Planeación Estratégica<sup>8</sup>**

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa.

---

<sup>8</sup> Lambin Jean - Jacques. “Marketing Estratégico”. Tercera Edición. McGraw-Hill Interamericana, España, 1995..Pág. 569

Es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que va a regir a la empresa, ésta es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores.

- La Planificación Estratégica constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias). Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.
- La Planificación Estratégica es un modo de identificar y moverse hacia estados futuros deseados. Es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos y objetivos.
- La Planificación Estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.
- Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna. La esencia de la Planeación Estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.

La planeación estratégica incluye todas las actividades que conducen al desarrollo de una clara misión organizativa, objetivos empresariales bien definidos y estrategias apropiadas para lograr los objetivos de toda la empresa.

### **Fases de la Planeación Estratégica de Marketing.**

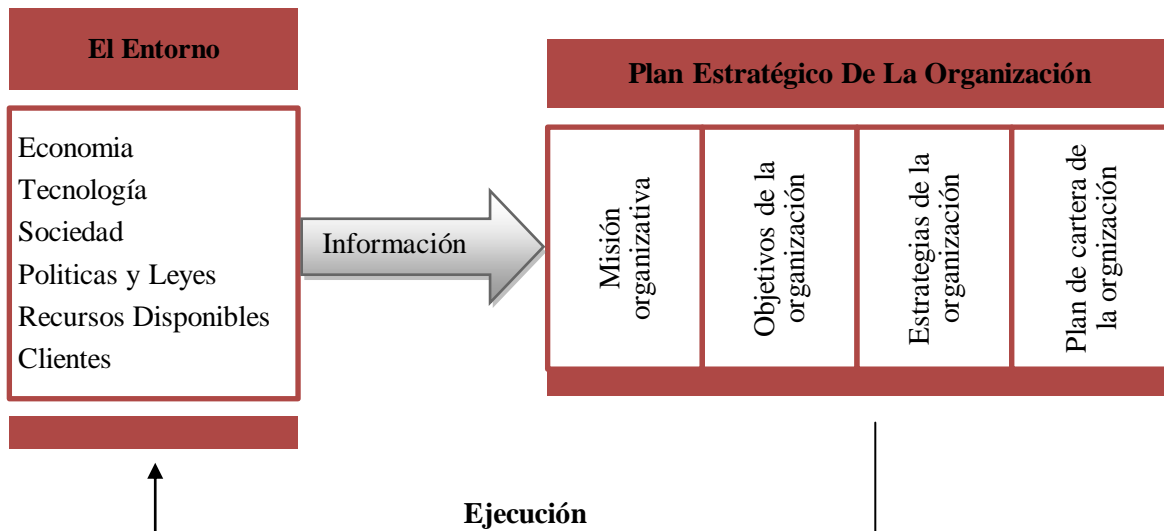
La planeación estratégica exige cuatro fases bien definidas:

- a. Formulación de la misión que es la razón de ser de la empresa.
- b. Objetivos organizacionales y de Marketing.
- c. Análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa; análisis del entorno, (amenazas, oportunidades, debilidades, fortalezas, etc.)

- d. Formulación de estrategias para cumplir con los objetivos, como la venta, beneficios económicos, incrementos de ventas, participación en el mercado, fidelidad del cliente, imagen de empresa, etc.)

**El proceso del planeamiento estratégico<sup>9</sup>.**

**GRÁFICO No. 2  
PROCESO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO**



**Fuente:** Administración del Marketing  
**Elaborado por:** Los Autores

**Importancia de un plan estratégico<sup>10</sup>**

Un director de una empresa, aunque sea hostil a toda idea de planificación, está obligado a formular previsiones al menos en tres ámbitos:

1. Las inversiones en capacidad de producción que va a tener que consentir para poder responder a la evolución de la demanda o para poder entrar en nuevos productos – mercados.
2. El programa de producción que deberá disponerse en función de las previsiones de pedidos, que a su vez, están en función de la estacionalidad de la demanda, de acciones promocionales, etc.
3. La tesorería necesaria para poder cubrir los vencimientos y que supone una previsión de gastos y de cobros.

La planeación presenta otras ventajas desde el punto de vista de la gestión:

<sup>9</sup> Peter, J. P. y James, H. D. "Administración Del Marketing". Tercera Edición. IRWIN, España, 1996. Pág.10  
<sup>10</sup> Lambin Jean - Jacques. "Marketing Estratégico". Segunda Edición. McGraw-Hill Interamericana, Madrid, 1995. Pág.459

1. El plan expresa la filosofía del dirigente de la empresa y pone de manifiesto una visión conjunta del futuro en el seno del equipo de dirigentes
2. El plan explica la situación de partida y describe los contratiempos y las evoluciones aparecidas en el entorno, ello hace que las elecciones efectuadas y los resultados alcanzados sean las inteligibles para la dirección general.
3. El plan es un instrumento de coordinación que permite mantener una coherencia entre los objetivos y al mismo tiempo favorecer los arbitrajes tomando como base criterios objetivos en caso de conflictos o de incompatibilidades.
4. El plan facilita el seguimiento de las acciones emprendidas y permite una interpretación objetiva de las diferencias entre objetivos y resultados.
5. El plan incrementa la capacidad de reacción de la empresa frente a cambios imprevistos, en la medida en que ya se haya llevado a cabo una reflexión sobre el alcance de estos cambios para la empresa
6. El plan permite una organización más rigurosa, basada en normas, en presupuestos, un calendario... y no en improvisaciones.

### **Definición De Plan De Marketing<sup>11</sup>**

El plan de marketing es el instrumento central para dirigir y coordinar los esfuerzos comerciales en las actividades de la organización. Está integrado en el plan general de la empresa y especifica los objetivos, las estrategias y los planes de acción relativos a los elementos del marketing.

### **Ventajas del plan de marketing<sup>12</sup>**

- a. Asegura la toma de decisiones comerciales y de marketing con un enfoque sistemático, acorde con los principios del marketing.
- b. Obliga a plasmar un programa de acciones coherentes con el rumbo marcado para la actividad comercial y de marketing.
- c. Faculta la ejecución de las acciones comerciales y de marketing, eliminando de esta forma el confusionismo y las falsas interpretaciones respecto a lo que hay que hacer, permitiendo indirectamente la máxima cooperación entre departamentos de la empresa que se ven involucrados.
- d. La adopción de un plan de marketing asegura a la empresa una expansión rentable y sin sobresaltos.

---

<sup>11</sup> Águeda, E., Consuegra, D., Millán, A., Y Molina, A. "Introducción al Marketing". Editorial Ariel, Barcelona, 2002.Pág. 44.

<sup>12</sup> Sainz de Vicuña Ancín José María. "El Plan De Marketing En La Práctica". Decimoséptima Edición. ESIC Editorial, Madrid, 2008.Pág. 81

Si, por el contrario, la firma careciese de planificación estratégica, el plan de marketing estratégico salvara satisfactoriamente el vacío dejado por esta y ofrecerá a la alta dirección recomendaciones estratégicas que, asimiladas rápidamente por el órgano ejecutivo máximo de la empresa, le ayude a tomar decisiones oportunas que afectaran también a las otras aéreas empresariales.

### **La relación entre el plan estratégico y el plan de marketing<sup>13</sup>**

La planeación estratégica es evidentemente una responsabilidad de la alta dirección. Sin embargo, los gerentes de marketing y los gerentes de nivel medio en la organización están indirectamente involucrados en el proceso de dos maneras importantes:

1. Con frecuencia influyen sobre el proceso de planeación estratégica al aportar información y sugerencias relacionadas con sus productos, líneas de productos y áreas de responsabilidad particular
2. Deben ser conscientes de lo que implica el proceso de planeación estratégica, así como de sus resultados, ya que todo lo que hacen – los objetivos y estrategias de marketing que desarrollan – deben derivarse del plan estratégico.

Si la planeación estratégica se realiza de forma adecuada, se traducirá en un mapa claramente definido para la acción gerencial a todos los niveles de la organización.

### **Definición análisis DAFO<sup>14</sup>**

El análisis DAFO resume los aspectos claves de un análisis del entorno de una actividad empresarial (perspectiva externa) y de la capacidad estratégica de una organización (perspectiva interna).

DAFO es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información relativa al negocio, útil para examinar sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

El análisis DAFO tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, entre otras.

El análisis DAFO consta de dos perspectivas:

---

<sup>13</sup> Peter, J. P. y James, H. D. “Administración Del Marketing”. Tercera Edición. IRWIN, España, 1996.Pág.25

<sup>14</sup> Martínez, P. D. y Milla, G. A. “Elaboración Del Plan Estratégico Y Su Implementación A Través Del Cuadro De Mando Integral.” Edición Días De Santos, España, 2005.Pág.10

- a. La perspectiva interna: tiene que ver con las fortalezas y las debilidades del negocio, aspectos sobre los cuales los gestores de la empresa tiene algún grado de control.
- b. La perspectiva externa: mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe afrontar el negocio en el mercado seleccionado. Se trata de aprovechar al máximo esas oportunidades y anular o minimizar esas amenazas, circunstancias sobre las cuales los promotores del proyecto tienen poco o ningún control directo.

Los objetivos que se persiguen con el análisis DAFO son convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades.

### **Definición De Estudio De Mercado**

El estudio de mercado abarca la investigación de algunas variables sociales y económicas que van a condicionar el proyecto. Su finalidad es demostrar o probar que existe un número suficiente de individuos, empresas y otras entidades económicas que dadas ciertas condiciones, presentan una demanda ya sea de bienes o servicios que justifican la puesta en marcha de un programa de producción en cierto periodo.

El estudio de mercado cierra con el diseño de la estrategia o las estrategias que deberá desarrollar la empresa para lograr que el consumidor potencial sea un consumidor efectivo. Es evidente que no será suficiente haber determinado un mercado potencial, incluida su proyección futura, si no diseñamos estrategias concretas para que sea efectiva la demanda en cuanto a la venta del producto.

En general la investigación de mercado puede definirse como:

“La función que une al consumidor, al cliente y al público con el comercializador a través de información usada para identificar y definir oportunidades y problemas de marketing; generar, afirmar y evaluar acciones de marketing supervisar el desempeño de marketing, y mejorar el entendimiento del marketing como un proceso. La investigación de mercado especifica la información requerida para resolver estas cuestiones; diseña el método para recopilar la información; administra e implanta el proceso de recopilación de datos; analiza los resultados y comunica las conclusiones y sus implicaciones.”<sup>15</sup>

La investigación de mercado desempeña dos papeles importantes en el sistema de marketing. En primer lugar, como parte del proceso de retroalimentación de la información de marketing, la investigación de mercados les proporciona, a quienes toman las decisiones, datos sobre la efectividad de la mezcla de marketing actual y les da una idea de cuáles son los cambios necesarios. En segundo lugar, la investigación de mercados es una herramienta básica para explorar

---

<sup>15</sup> Lambin Jean - Jacques. “Marketing Estratégico”. Tercera Edición. McGraw-Hill Interamericana, España, 1995. Pág.40.

nuevas oportunidades en el mercado. La investigación de la segmentación y del nuevo producto ayuda a identificar las oportunidades más lucrativas para una empresa<sup>16</sup>.

Cuando el producto ya está en el mercado, puede ser interesante saber el grado de satisfacción de los clientes, la forma de percibirlo en relación con los productos de la competencia. Con ello se intenta sustituir la intuición por la información y conseguir la disminución del riesgo. De esta manera, cualquiera de las cuatro variables del marketing mix puede ser objeto de la investigación de mercado.

Algunos usos de la investigación de mercados<sup>17</sup>:

**TABLA No. 3**  
**VARIABLES DEL MARKETING MIX**

VARIABLES DEL MARKETING MIX	
PRODUCTO	PRECIO
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Análisis de la demanda</li> <li>▪ Pruebas de concepto</li> <li>▪ Imagen del producto/marca</li> <li>▪ Pruebas de mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formación</li> <li>▪ Elasticidad</li> <li>▪ Accesibilidad</li> <li>▪ Posicionamiento</li> </ul>
PROMOCIÓN	DISTRIBUCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estudio de eficacia</li> <li>▪ Análisis de medios</li> <li>▪ Impacto de promociones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estudios de canales</li> <li>▪ Localización de almacenes</li> <li>▪ Auditoria de canales</li> </ul>

**Fuente:** Dirección de Marketing: Fundamentos y Aplicaciones

**Elaborado por:** Los Autores

## 1.6. Objetivos de la Investigación

### 1.6.1. Objetivo General

Diseñar un plan estratégico de marketing para el mejoramiento de la organización en la Hacienda la Florencia, que le permita conocer el manejo de la situación actual en la que se desenvuelve, tanto en el marketing como en el manejo operacional de sus recursos, las oportunidades de mejora, ventajas competitivas y la formulación de objetivos que se alcanzaran mediante las estrategias de la organización.

<sup>16</sup> McDaniel, C. y Gates, R. "Investigación De Mercados". Sexta Edición. THOMSON, México, 2005. Pág.5

<sup>17</sup> Rivera, C. J. y López, R. G. "Dirección De Marketing: Fundamentos Y Aplicaciones". Tercera Edición. ESIC EDITORIAL, España, 2007. Pág.192



### **1.6.2. Objetivo Especifico**

- Realizar un análisis situacional de la Hacienda La Florencia que nos permita conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- Elaborar un estudio de mercado que permita identificar la oferta y demanda de los productos que ofrecerá la Hacienda La Florencia a su mercado objetivo.
- Elaborar una propuesta de Plan Estratégico de Marketing para la Hacienda La Florencia que le permita mejorar su productividad.

## **1.7. Hipótesis**

### **1.7.1. Hipótesis General**

Correcta planificación de un Plan Estratégico de Marketing influye en el mejoramiento de la organización en la Hacienda “La Florencia”.

### **1.7.2. Hipótesis Específica**

**HE1:** El estudio correcto de la situación de la Hacienda “La Florencia” permitirá conocer la matriz de análisis FODA.

**HE2:** La aplicación de un correcto estudio de mercado mejorara la oferta y la demanda de los productos de la Hacienda “La Florencia”.

**HE3:** El mejoramiento de la productividad de la Hacienda “La Florencia” se da en base a un plan estratégico de marketing adecuado.

## **1.8. Metodología**

La metodología constituye los procedimientos utilizados en el tratamiento del conocimiento científico que nos conducirá al desarrollo de diferentes destrezas.

Además estas orientaciones apoyaran a la sociedad para seleccionar recursos metodológicos, técnicas humanas y materiales que garanticen un aprendizaje significativo.

En base al problema: Falta de un plan estratégico de marketing para el mejoramiento de la organización en la Hacienda “La Florencia”, que le permita conocer el manejo de la situación actual en la que se desenvuelve, tanto en el marketing como en el manejo operacional de sus recursos, las oportunidades de mejora, ventajas competitivas y la formulación de objetivos que se alcancen mediante las estrategias de la organización.

Gómez M. Marcelo (2006). “El diseño se refiere al plan o estrategias concebida para obtener la información que se desee, es decir, es el plan de acción a seguir en el trabajo de campo”

Vamos a utilizar el diseño de investigación cuantitativo, experimental ya que en base a las variable podremos medir los efectos de las mismas, orienta a la implementación y evaluación de programas donde se involucra directamente a los participantes, buscando mejorar su realidad socioeconómica, partiendo siempre de problemas prácticos que conlleven a la colaboración de los participantes quienes son los que manifiestan sus necesidades y al mismo tiempo implementan estrategias que los ayudarán a conseguir el resultado deseado.

### **1.8.1. Métodos de Investigación**

Para que el trabajo sea más real y preciso se lo realizará encaminado en un solo tipo de método, es por eso que se utilizara el siguiente método:

Regalado Luis (2002).La inducción consiste en partir de situaciones particulares para llegar a la formulación de leyes generales relativas a los hechos, acontecimientos, fenómenos observados. El método inductivo es un procedimiento en el que, a partir del estudio de casos, hechos, situaciones particulares, se obtiene conclusiones, leyes universales que explican o relacionan los fenómenos estudiados. Pág. 13.

**Método Inductivo:** porque partimos de la **observación** ya que esta nos ayuda a crear nuestras hipótesis, luego **experimentamos** es decir aplicamos nuestras teorías para comprobar nuestras hipótesis, podemos **comparar** diferentes datos, llegamos a una **abstracción** aquí podemos sacar conclusiones del trabajo realizado y al final **generalizamos** donde veamos si hemos logrado el cumplimiento de nuestros objetivos

### **1.8.2. Técnicas de Investigación**

A fin de recoger la información necesaria que permite el cumplimiento de los objetivos de la presente investigación, se adoptó por entrevista, la técnica de la encuesta; cuyo instrumento fue el cuestionario y un registro de observación.

#### **✓ Observación**

Rebeca Landeau (2007).observar es aplicar atentamente los sentidos a un objeto o u una situación con el fin de estudiarlos tal como se presentan en la realidad. Pág. 66, se tendrá contacto directo con la realidad en la que se encuentra inmersa la Hacienda “La Florencia”.

#### **✓ Encuesta**

Díaz de Rada Vidal (2001). Es una búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que desea obtener, y, posteriormente “reúne estos datos individuales para obtener durante la evaluación de datos agregados”.

Mediante la técnica mencionada se recabará la información relacionada con el estudio de mercado en cuanto al posicionamiento actual de la Hacienda “La Florencia”.

✓ **Entrevista**

Acevedo Ibáñez Alejandro y López M. Alba Florencia A (1998). La entrevista es un intercambio verbal, que nos ayuda a reunir datos durante un encuentro, de carácter privado y cordial, donde una persona se dirige a otra y cuenta su historia, da su versión de los hechos y responde a preguntas relacionadas con un problema específico. Pág.13

Es una técnica de gran efectividad para orientar, porque contribuye a un conocimiento profundo del objeto estudiado y el análisis de sus situaciones específicas, esta será aplicada a expertos en el tema y al propietario de la Hacienda “La Florencia”.

**1.9. Variables e Indicadores**

**TABLA No.4**  
**VARIABLES E INDICADORES**

<b>VARIABLES E INDICADORES</b>			
<b>DOMINIO</b>	<b>VARIABLE</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>FORMA DE CÁLCULO</b>
Empresa	Ventaja competitiva	Nivel de producción	$PE_{\text{unidades}} = \frac{CF}{PVq - CVq}$
Producción	Productos	Número de líneas de productos	Cantidad de líneas
Económico	Ventas	Volumen de Ventas	Montos totales de ingresos por mes

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Los Autores

## **1.10. Plan Analítico**

### **CAPÍTULO I**

#### **1. PLAN DE TESIS**

##### **1.1. ANTECEDENTES**

##### **1.2. JUSTIFICACIÓN**

##### **1.3. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

##### **1.4. DELIMITACIONES**

###### **1.4.1. Delimitación Temporal**

###### **1.4.2. Delimitación Espacial**

##### **1.5. MARCO TEÓRICO**

###### **1.5.1. Fundamentación Teórica**

###### **1.5.2. Definiciones**

##### **1.6. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

###### **1.6.1. Objetivo General**

###### **1.6.2. Objetivo Especifico**

##### **1.7. HIPÓTESIS**

###### **1.7.1. Hipótesis General**

###### **1.7.2. Hipótesis Específica**

##### **1.8. METODOLOGÍA**

###### **1.8.1. Métodos de Investigación**

###### **1.8.2. Técnicas de Investigación**

##### **1.9. VARIABLES E INDICADORES**

##### **1.10. PLAN ANALÍTICO**

##### **1.11. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

### **CAPÍTULO II**

#### **2. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA HACIENDA “LA FLORENCIA”**

##### **2.1. Introducción**

##### **2.2. Ambiente Interno**

##### **2.3. Macro Ambiente**

##### **2.4. Micro Ambiente**

##### **2.5. Matriz de Análisis FODA**

### **CAPÍTULO III**

#### **3. ESTUDIO DE MERCADO**

##### **3.1. Introducción**

##### **3.2. Objetivos del Estudio de Mercado**

##### **3.3. Análisis de la Oferta**

- 3.4. Análisis de la Demanda
- 3.5. Segmentación del Mercado
- 3.6. Diseño e Implementación de la Investigación
- 3.7. Conclusiones de la Demanda
- 3.8. Conclusiones del Estudio de Mercado

#### **CAPÍTULO IV**

### **4. PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA HACIENDA “LA FLORENCIA”**

- 4.1. Introducción
- 4.2. Importancia
- 4.3. Propuesta de Direccionamiento Estratégico para la Hacienda “La Florencia”
- 4.4. Plan Operativo de Marketing Mix
- 4.5. Presupuesto de Marketing para la Hacienda “La Florencia”
- 4.6. Estudio Económico
- 4.7. Evaluación Financiera

#### **CAPÍTULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

- 5.1. Conclusiones
- 5.2. Recomendaciones

#### **ANEXOS**

#### **BIBLIOGRAFÍA**

## **CAPÍTULO II**

### **2. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA HACIENDA “LA FLORENCIA”**

#### **2.1. Introducción**

El presente capítulo tiene como objetivo analizar y elaborar un estudio situacional de la Hacienda “La Florencia”, la misma que abarca el medio ambiente externo e interno, ya que con ello nos daremos cuenta en qué escenario se desenvuelve la misma.

En el análisis situacional se resume toda la información pertinente obtenida acerca de los ambientes o entornos claves, mediante el cual se determina la situación actual y real de la Hacienda “La Florencia”, tanto interna como externa, aplicando herramientas de gestión para la toma de decisiones dentro de la unidad productiva.

El propósito de esta etapa es determinar las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades de la Hacienda “La Florencia”, luego de realizar un análisis del macro y micro ambiente, a fin de poder plantear estrategias para convertir las amenazas y debilidades en oportunidades y fortalezas, respectivamente. El correcto establecimiento de las condiciones actuales permitirá desarrollar un escenario estratégico y competitivo que conlleve alcanzar sus metas organizacionales.

#### **2.2. Ambiente Interno**

El ambiente interno de la organización está compuesto por todas las fuerzas y actores que actúan y se originan dentro de la misma, razón por la cual se debe realizar un análisis que nos permita percibir a la empresa y apreciar cada uno de los recursos para añadir valor y contribuir significativamente a la formulación de estrategias eficaces.

##### **2.2.1. Análisis Interno de la Hacienda “La Florencia”**

La Hacienda “La Florencia”, inicio sus actividades agropecuarias hace varias décadas a cargo de la familia Jarrín Jarrín, está situado en el barrio Santa Clara de Tupigachi en la parroquia Tupigachi, perteneciente al cantón Pedro Moncayo en la provincia de Pichincha.

La Hacienda “La Florencia”, contaba con 500 hectáreas, las mismas que fueron divididas en lotes, desde ese momento la hacienda se dedicaba al sector florícola y pecuario. Fue fundada por la Sra. Lucía Gallegos, persona natural no obligada a llevar contabilidad, con el objetivo fundamental de motivar la actividad florícola y ganadera dentro de la hacienda y que ha permitido generar empleo para las familias del sector. A partir del fallecimiento de su esposo Jean Paul Burgaentzle se encarga la administración a sus hijas: Lucia, Dominic y Paulet Burgaentzle Gallegos.

La unidad productiva agropecuaria cuenta con una casa principal, vivienda para los empleados, potreros, invernaderos, bodegas, establos, ojos de agua, abrevadero, cuarto de bombas, tractor, ganado vacuno, entre otras; además cuenta con agua potable, energía eléctrica, teléfono y con vías de acceso en buen estado.

En los primeros años de vida de la Hacienda “La Florencia” se dedicó al sector pecuario (1974) y a la floricultura desde 1995, se trabajó con una plantación destinada al cultivo de astromelias, y en el año 2006 se decidió cambiar al cultivo de rosas que fueron variedades de mayor aceptación.

Debido a las condiciones climatológicas de la zona, además considerando las ventajas naturales que ofrece la parroquia Tupigachi, y al significativo incremento de exportaciones de rosas ecuatorianas a diferentes partes del mundo, y por contar con 18 ha., se decide 1 hectáreas de terreno destinadas al cultivo de rosas y 16 hectáreas a la actividad ganadera, además de 1 hectárea empleada para construcción civil.

Además la ganadería que está íntimamente relacionada con la agricultura y estas dos actividades humanas dependen de un tipo especial de medio ambiente, que es el medio rural o agro- ecosistema en el que se desarrolla esta actividad.

La producción ganadera representa una de las importantes actividades de la Hacienda “La Florencia”, de ahí su alta importancia económica y social debido a que contribuye a su crecimiento económico.

La meta de la ganadería es lograr que las unidades ganaderas aprovechen el progreso tecnológico al cual se ha llegado; que utilicen técnicas que con base en sus características propias les permitan no solo conocer y explotar convenientemente sus recursos, sino también seleccionar la especie ganadera más adecuada y organizar las actividades necesarias para su producción, dado que el incremento permanente de la demanda interna de la leche; motivó a mejorar los rendimientos de los hatos e impulsar la producciones rentables y sostenibles que permitan incrementar los ingresos.

El sector florícola representa un gran potencial para el desarrollo económico del país. La finca produce una amplia gama de variedades de rosas. Gracias a la intensidad de su color, tamaño de botón, grosor de tallos y duración de la rosa en el florero, se han podido situar en el mercado internacional exitosamente. Su principal mercado es el de Rusia.

La importancia económica y social de la ganadería y floricultura resulta fundamental a la hora de generar recursos, muchos han sido los beneficiarios. Se ha logrado generar numerosas fuentes de trabajo tanto directas como indirectas. La Hacienda “La Florencia” ha creado 10 fuentes de trabajo,

distribuidas de la siguiente manera: 2 de ellos laboran en la ganadería y 8 de ellos laboran en la floricultura.

La distribución en lo que respecta al sector agrícola la leche cruda sin elaborarla, se la comercializa en un canal directo, en este caso la empresa INPROLAC S.A con su marca comercial DULAC'S, que es aquel que acude diariamente a la hacienda con su medio de transporte en la mañana a recoger el producto, lo hace de la producción de la mañana y la tarde; el pago del mismo se lo recibe quincenalmente.

En la actualidad la totalidad de la producción de rosas de la Hacienda “La Florencia” se la distribuye a nuestro cliente principal llamado “The Exotic Rose” S.A, el cual va hasta la hacienda, y lleva el producto hasta su planta procesadora de rosas, toda la cosecha que se tuvo durante el día, y a las misma las prepara para ser enviadas al mercado extranjero, más concreto al mercado Ruso como destino final.

### 2.2.1.1. Mezcla de Productos

Mezcla de productos es el conjunto de todas las líneas de productos y artículos de una determinada compañía ofrece a la venta<sup>18</sup>.

Es por ello que la Hacienda “La Florencia” gracias a sus extensas hectáreas de terreno, ofrece varias líneas de productos, entre ellas lo que corresponde a la floricultura con su florícola y a la ganadería con su ganado vacuno.

**TABLA No.5**  
**MEZCLA DE PRODUCTOS DE LA HACIENDA “LA FLORENCIA”**

MEZCLA DE PRODUCTOS		
<b>FLORICULTURA</b>	<b>Línea De Productos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Vendela</li> <li>✓ Forever Young</li> <li>✓ Forever Young</li> <li>✓ Mondial</li> <li>✓ Topas</li> <li>✓ Cherry Oh</li> </ul>
<b>GANADERÍA</b>	✓	Leche Cruda

**Fuente:** Hacienda “La Florencia”

**Elaborado por:** Los Autores

<sup>18</sup> Kotler, P. y Armstrong, G. “Fundamentos de Marketing”. Sexta Edición. Ediciones Pearson Educación, México, 2003.Pág. 305



### 2.2.1.1.1. Floricultura de la Hacienda “La Florencia”

#### Imagen No.1

#### Floricultura Hacienda “La Florencia”



**Fuente:** Florícola - Hacienda “La Florencia”

**Elaborado por:** Los Autores

Las flores ecuatorianas se encuentran entre las mejores del mundo por su calidad y belleza inigualables. La situación geográfica del país ha permitido contar con micro climas y una excelente luminosidad que proporcionan características únicas a las flores como son: tallos gruesos, largos y totalmente verticales, botones grandes y colores sumamente vivos y con mayor durabilidad.

La floricultura en el Ecuador constituye una de las actividades que más rubros genera para los ingresos por exportaciones no tradicionales del país, generando cerca de 76.758 empleos directos. A nivel mundial, Ecuador se ha situado dentro de los principales exportadores de flores, ocupando el tercer lugar en las exportaciones mundiales de este producto.<sup>19</sup>

El posicionamiento de la rosa ecuatoriana en el mundo es muy predilecto y debido a que las flores más vendidas en el mundo son, en primer lugar, las rosas seguidas por los crisantemos, tercero los tulipanes y cuarto los claveles.

Es por ello que La Hacienda “La Florencia” como sustento de vida y como una alternativa de producción, implanto una florícola dentro de su propiedad gracias a su magnífica ubicación y clima ha apostado en una parte a la producción de esta preciosa flor. Una empresa florícola está dedicada a la siembra, cosecha y luego de un largo proceso a la exportación de rosas.

---

<sup>19</sup> Superintendencia de Bancos y Seguros. Análisis de la industria florícola y su comportamiento crediticio.

La Hacienda “La Florencia” inicio con un primer invernadero en el año 2007 con la variedad Vendela, en vista de la gran producción que se dio en el 2007 y con las utilidades generadas, para el 2008 los dueños deciden invertir en un nuevo invernadero denominado Bloque N° 2 con la variedad Forever Young, es decir, que para el año 2008 la producción generada de los dos tipos de variedades de rosa fue de aproximadamente 264.000 tallos de rosas.

Posteriormente se construyó un nuevo invernadero Bloque N° 3 en el año 2009 el cual consta de la variedad Forever Young; cabe recalcar que solamente se construyó el invernadero en su totalidad, pero fue solamente sembrada la mitad de toda su dimensión, es decir se sembró 25.000 plantas en el mismo. Como conclusión se puede decir que para el año 2009 la producción generada por los dos tipo de variedades pero con más número de plantas sembradas fue de aproximadamente 440.400 tallos de rosas.

Para el 2010 en vista que el Bloque N° 3 quedo incompleto, se decide completarlo definitivamente, llegando a poseer un total de 50.000 plantas, entonces para el 2010 la productividad que alcanzo fue de 543.600 tallos de rosas.

La oferta de flores a nivel sectorial y mucho más de la Hacienda “La Florencia” se incrementó hasta alcanzar un horizonte de productividad muy bueno, es por ello que ya para inicios del 2011 se decidió sembrar 36.000 plantas más creándose así un nuevo invernadero Bloque N° 4, el cual está dividido por tres tipos de variedades, Mondial, Topas, Cherry Oh. Es decir que para el año 2011 la producción generada en su totalidad con todas las variedades de rosas fue de aproximadamente 685.800 tallos de rosas.

La línea de productos que ofrece la Hacienda “La Florencia” con respecto a esta especie de flor, se detalla a continuación:

**TABLA No.6****VARIEDADES DE ROSAS EXISTENTES EN LA HACIENDA “LA FLORENCIA” POR BLOQUE CONSTRUIDO, SUPERFICIE, NÚMERO DE PLANTAS Y PRODUCTIVIDAD**

<b>VARIEDAD DE ROSAS</b>				
<b>BLOQUES</b>	<b>SUPERFICIE</b>	<b>VARIEDAD</b>	<b>NÚMERO DE PLANTAS</b>	<b>PRODUCTIVIDAD POR PLANTA</b>
<b>1. Bloque N°1</b> (52 x 28 m)	1.456 m <sup>2</sup>	Vendela	8.000	0.70 PLANTA
<b>2. Bloque N°2</b> (54 x 52 m)	2.808 m <sup>2</sup>	Forever Young	20.000	0.40 PLANTA
<b>3. Bloque N°3</b> (85 x 54 m)	4.590 m <sup>2</sup>	Forever Young	50.000	0.40 PLANTA
<b>4. Bloque N°4</b> (85 x 47.5 m)	4037.5 m <sup>2</sup>	Mondial	13.000	0.75 PLANTA
		Topas	11.500	0.75 PLANTA
		Cherry Oh	11.500	0.75 PLANTA

**Fuente:** Florícola- Hacienda “La Florencia”

**Elaborado por:** Los Autores

La florícola consigue una excelente calidad de sus rosas gracias al magnífico lugar donde se encuentra ubicada, además de todo posee variedades de alta productividad y de características de follaje del producto maravillosas como son estos el tallo grueso y largo, punto de botón grande y sobre todo una diversidad de colores para sus clientes, cabe recalcar que tiene una infraestructura de buena calidad y su flor tiene una orden fija de entrega y lo maravilloso de todo esto es que posee agua para riego en cantidades altas gracias a que cuenta con una vertiente de agua dentro de la misma.

No todo es fácil en esta vida y es por ello que para producir rosas, hay que tener mucha paciencia y dedicación, debido a que los costos de producción del producto son altos, y la amenaza de enfermedad del producto es constante y alta.

Hay que tener en cuenta que tenemos una variedad de productividad alta y la estamos manejando mal, esta no está produciendo lo que es normal y hay que hacer los ajustes necesarios para cambiar.

### 2.2.1.1.2. Ganadería de la Hacienda “La Florencia”

#### Imagen No.2

#### Ganadería Hacienda “La Florencia”



**Fuente:** Hacienda “La Florencia”

**Elaborado por:** Los Autores

Los ganados más importantes en número a nivel mundial son los relacionados con la ganadería bovina, la ovina y la porcina.

La ganadería está relacionada con la agricultura, ya que en una hacienda ambas pueden estar vinculadas. En estos casos el ganado aporta el estiércol, que es utilizado como abono, y los cultivos aportan el alimento para los animales.

El sector lechero es uno de los más importantes del país ya que serían, más de 300 mil productores de leche en el Ecuador y un millón y medio de personas dependen de esta actividad<sup>20</sup>

En el cantón Pedro Moncayo y en general en la parroquia de Tupigachi, donde se encuentra ubicada la Hacienda “La Florencia”, habitualmente el 75% de moradores y habitantes se dedican a la ganadería, ya que su fabuloso clima y su espectacular sitio de ubicación le permiten y la hacen apta para este tipo de labor.

Es por ello que La Hacienda “La Florencia” gracias a sus extensas tierras ha apostado en gran parte y como principal actividad para el sustento de vida de la hacienda a la ganadería.

Los animales que posee la hacienda son de raza Holstein Friesian y se lo ha clasificado en rejoy (vacas productoras de leche), vacas secas, vaconas de vientre, vaconas fierro, terneras (de cero a

---

<sup>20</sup> Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) – Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (ESPAC) 2010.

seis meses), como se muestra en la tabla No.7, además utiliza el sistema de producción en pastoreo el cual permite una reducción de costos.

**TABLA No.7**

**CLASIFICACIÓN DEL GANADO VACUNO DE LA HACIENDA “LA FLORENCIA”**

<b>Descripción del Hato</b>	<b>Cabezas de Ganado Vacuno</b>
<b>Rejo</b>	26
<b>Secas</b>	9
<b>Vientre</b>	7
<b>Fierro</b>	7
<b>Ternereras</b>	11
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>

**Fuente:** Hacienda “La Florencia”

**Elaborado por:** Los Autores

El producto ofertado por la unidad productiva Hacienda “La Florencia” es leche cruda que no ha sufrido ningún tratamiento ni procesos físicos como químicos (fresca sin elaborar), sea invertido en la alimentación del ganado con afrecho, sal, forraje, entre otras, también esto hace que el producto resultante sea de buena calidad. Además se cumple con buenas prácticas de higiene durante el proceso de ordeño, y con los programas de vacunación contra la fiebre aftosa.

La cantidad diaria de leche que se logra alcanzar en la unidad productiva es de 16 litros/vaca/día y alrededor de 416 litros totales diarios.

**2.2.1.1.2.1. Alimentación del Ganado Vacuno**

La alimentación inicial del hato bovino para la Hacienda “La Florencia” se describe a continuación:

**TABLA No.8**

**ALIMENTACIÓN INICIAL DEL GANADO VACUNO DE LA HACIENDA “LA FLORENCIA”**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>ALIMENTACIÓN</b>
<b>Ternereras hasta 6 meses</b>	4 litros de leche diarios
<b>Repelo</b>	Pasto, 150gr de sal y agua
<b>Rejo</b>	Pasto, 2kg de balanceado al día, 250gr de sal y agua

**Fuente:** Hacienda “La Florencia”

**Elaborado por:** Los Autores

### 2.2.1.2. Capacidad e Infraestructura de la Hacienda “La Florencia”

La capacidad e infraestructura es muy importante, la misma, la componen los medios de producción, tanto los recursos naturales como los medios técnicos y las fuerzas de trabajo, los cuales unidos conforman las fuerzas productivas.

Es por ello que la capacidad de la Hacienda “La Florencia” es 18 ha., de las cuales 1.8 hectáreas la ocupan las flores en su totalidad y el resto está destinado a la ganadería.

En cuanto a la infraestructura que la hacienda posee para la floricultura es de 1.5 hectáreas de construcción, de las cuales en la actualidad 1 hectárea esta en producción y ½ hectárea está construida con nuevas variedades; posee varios tipos de infraestructura como:

**TABLA No.9**  
**INFRAESTRUCTURA FLORÍCOLA DE LA HACIENDA “LA FLORENCIA”**

<b>INFRAESTRUCTURA FLORICOLA</b>
1. Cuarto de Fertiriego
2. Invernaderos
3. Estructura de cuarto frio
4. Vivienda
5. Cuarto de almacenamiento de Químicos
6. Cuarto de almacenamiento de Herramientas
7. Oficinas
8. Pozo de Agua
9. Sistema de Riego Subterráneo

**Fuente:** Florícola- Hacienda “La Florencia”

**Elaborado por:** Los Autores

En la siguiente tabla observamos los materiales de cultivo y fumigación con los que cuenta la florícola de la Hacienda “La Florencia”:

**TABLA No.10**

**MATERIALES Y EQUIPOS FLORÍCOLAS DE LA HACIENDA “LA FLORENCIA”**

<b>MATERIALES Y EQUIPOS FLORÍCOLAS</b>
<b>Materiales de Fumigación</b>
1. Bomba Manual de Fumigación
2. Mangueras de Riego y Fumigación
3. Trajes de Fumigación
4. Lanzas
5. Botas Fumigadores
6. Guantes de caucho y cuero
7. Difusores
8. Mascarillas
<b>Materiales de Cultivo</b>
9. Coches recolectores de rosas
10. Tijeras FELCO
11. Malla
12. Rastrillo
13. Escobillas
14. Mandiles
15. Tachos
<b>Otros</b>
16. Vehículo
17. Alambre Ideal N°18
18. Mobiliario de Oficina

**Fuente:** Florícola- Hacienda “La Florencia”

**Elaborado por:** Los Autores

En cuanto a la ganadería la infraestructura que la hacienda posee es de 16 hectáreas, las cuales están distribuidas en diferentes fragmentos los cuales cuentan con cercas eléctricas, para la clasificación del ganado, en rejo, secas, vientre y fierro y terneras, lo cual permitirá maximizar la producción de leche por hectárea, reduciendo costos, debido a menos consumo de alimento balanceado, dado que la alimentación se la realiza en pradera.

La infraestructura que posee la hacienda se la muestra en la tabla siguiente:

**TABLA No.11**  
**INFRAESTRUCTURA GANADERA DE LA HACIENDA “LA FLORENCIA”**

<b>INFRAESTRUCTURA GANADERA</b>
1. Corrales para el ganado vacuno (crías).
2. Cuarto de Ordeño Mecánico.
3. Cuarto de Almacenamiento de Alimentos del Ganado.
4. Sistema de Riego Subterráneo
5. Fuentes de agua natural (Abrevaderos)
6. Vivienda Principal
7. Vivienda de Obreros

**Fuente:** Florícola- Hacienda “La Florencia”

**Elaborado por:** Los Autores

La Hacienda La Florencia no emplea un alto porcentaje de tecnología. La maquinaria y equipos con los que cuenta son:

**TABLA No.12**  
**MAQUINARIA Y EQUIPOS DE LA HACIENDA “LA FLORENCIA” EN RELACIÓN A LA GANADERÍA**

<b>MAQUINARIA AGRÍCOLA Y EQUIPOS</b>
1. Tractor
2. Rastra
3. Ordeño mecánico
4. Computadora
5. Impresora
6. Teléfono
7. Mobiliario de Oficina
8. Cerca Eléctrica
9. Termo de nitrogenado para inseminación
10. Pistola para inseminación
11. Mocheta de hierro dos argollas
12. Jeringa
13. Bidones
14. Bomba de Fumigar

**Fuente:** Hacienda “La Florencia”

**Elaborado por:** Los Autores



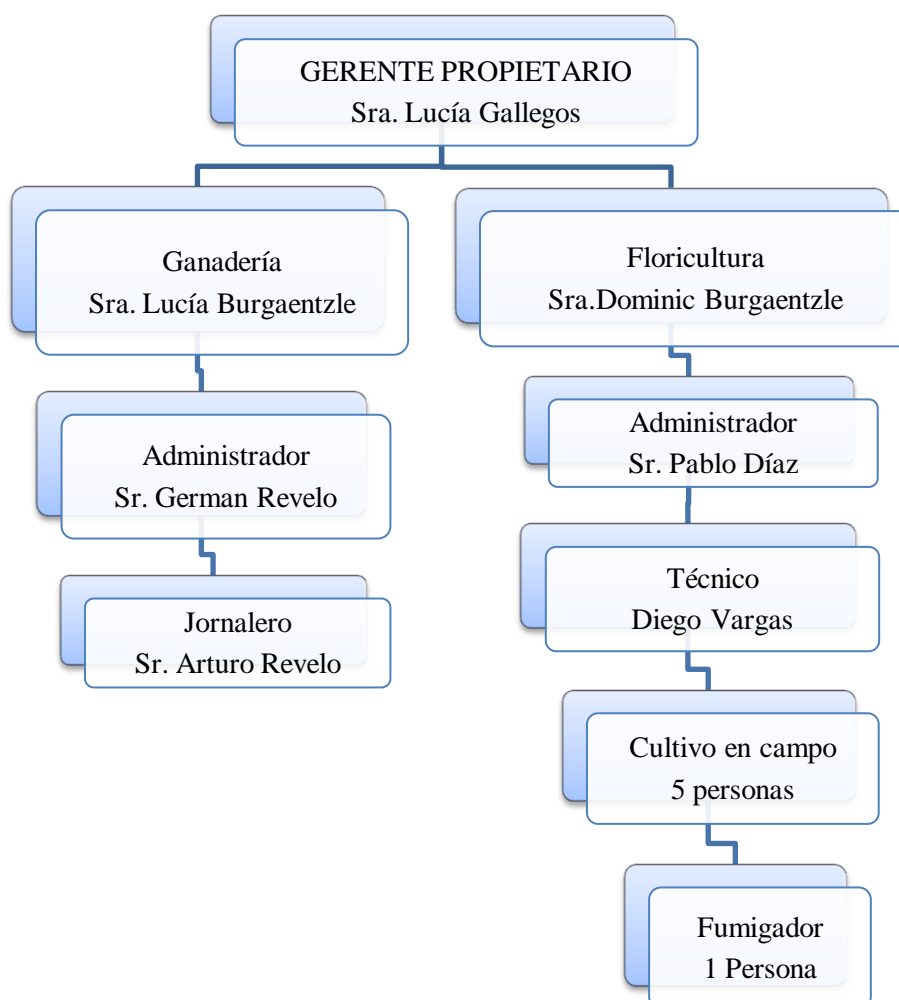
### 2.2.1.3. Estructura Organizacional

La Hacienda “La Florencia” no tiene una planificación estratégica elaborada, ya que la unidad productiva aplica estrategias sobre la marcha de sus actividades, no tiene trazado sus objetivos, ni la manera de cómo alcanzarlos, esto es una de las falencias que impide una adecuada y oportuna toma de decisiones.

Aparte la unidad productiva no tiene estrategias de precio, producto, plaza y promoción, que le permitan alcanzar sus objetivos aprovechando las fortalezas internas y oportunidades externas del mercado para sí lograr una mayor productividad de la misma.

La Hacienda “La Florencia” está estructurada de la siguiente manera:

**Gráfico No.3**  
**ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA HACIENDA “LA FLORENCIA”**



**Fuente:** Hacienda “La Florencia”  
**Elaborado por:** Los Autores

La Hacienda “La Florencia” cuenta con un personal mínimo esencial para realizar los trabajos en la unidad productiva agropecuaria, los cuales se distribuyen en diferentes áreas, el personal cuenta con los conocimientos y experiencia necesaria para desempeñar sus labores adecuadamente.

Por otra parte, no existe una normativa para el proceso de contratación de nuevo personal y es el administrador quien se encarga de las gestiones para cubrir las vacantes.

Los empleados cuentan con afiliación al seguro social. El clima organizacional es bueno hay relaciones de cordialidad y respeto.

El salario se paga al quinto día de cada mes, los pagos son cumplidos. Existe un control de los empleados respecto al cumplimiento de sus obligaciones y control de horarios de trabajo.

Los empleados de la unidad productiva tienen la confianza para aportar con ideas, se encuentran motivados, esto provoca que el personal se sienta identificado y comprometido con la unidad productiva en la que trabaja.

A continuación se detallan las diferentes funciones que deberán cumplir el personal:

**TABLA No.13**  
**PERFIL DE CARGOS DE LA HACIENDA “LA FLORENCIA”**

<b>PERFIL DE CARGOS</b>	
<b>Cargo</b>	<b>Competencia</b>
<b>Gerente Propietario</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Representante legal, responsable de: Planificar, controlar y representar comercial y jurídicamente.</li> <li>✓ Manejo y recepción de la documentación, cobranza y pagos al personal y proveedores.</li> <li>✓ Encargado de llevar los registros y libros contables.</li> </ul>
<b>Administrador Ganadería</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Responsable del manejo integral de la Hacienda “La Florencia”, en cuanto a la ganadería.</li> <li>✓ Atención al cliente</li> <li>✓ Presentación de informes</li> <li>✓ Supervisar el proceso de ordeño</li> <li>✓ Llevar registros diarios de las vacas.</li> </ul>
<b>Administrador Florícola</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Responsable del manejo integral de la Hacienda “La Florencia” en cuanto a la florícola.</li> <li>✓ Llevar registros de producción de las rosas por su variedad.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Responsable del proceso de producción de las rosas, y calidad de las mismas.</li> <li>✓ Responsable de la seguridad que existe, y el manejo de desechos que la misma produce.</li> </ul>
<b>Jornalero</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Encargado del mantenimiento de potreros, cercas, alimentación en potreros, medir los litros que se van a entregar.</li> <li>✓ Encargado del ordeño, vacunación, alimentación y cuidado general del ganado.</li> </ul>
<b>Técnico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Responsable del manejo integral de las rosas</li> <li>✓ Encargado de velar por el cuidado de las rosas</li> <li>✓ Responsable del mantenimiento de cada una de las plantas de rosas</li> <li>✓ Responsable de la producción diaria de rosas.</li> <li>✓ Responsable de la calidad de rosas producidas</li> </ul>
<b>Cultivo en campo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Encargados del mantenimiento de las plantas, cosecha, y limpieza de las mismas.</li> <li>✓ Responsables de cada una de sus camas asignadas a dar mantenimiento</li> </ul>
<b>Fumigador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Encargado de la fumigación</li> <li>✓ Encargado de riego de agua a las plantas de rosas</li> </ul>

**Fuente:** Hacienda “La Florencia”

**Elaborado por:** Los Autores

### **2.3. Macro Ambiente**

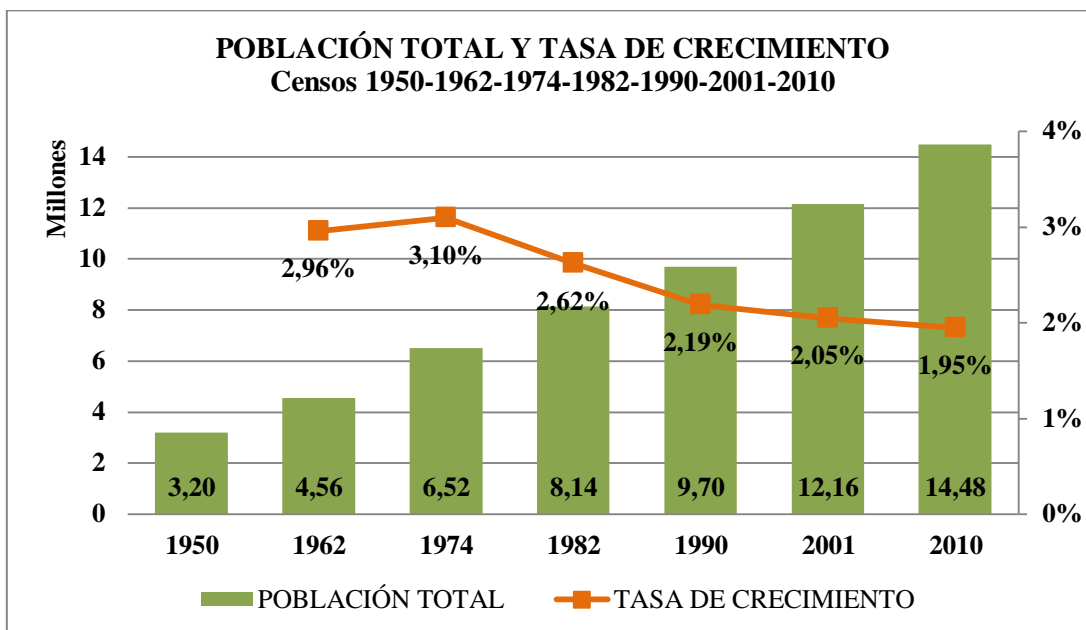
El macro ambiente consiste en las fuerzas grandes sociales que afectan a todo el micro ambiente que envolverá a la Hacienda “La Florencia”, es de tal forma que se debe reconocer las tendencias y aspectos relevantes que se desarrolla en el macro ambiente, y con esto se refiere específicamente a los entornos o ambientes demográfico, económico, ecológico y tecnológico, con el fin de conocer a profundidad el terreno donde se desenvuelven las operaciones de la hacienda y de las cuales puede aprovechar las oportunidades que ellas presentan y a la vez tratan de controlar las amenazas.

#### **2.3.1. Ambiente Demográfico**

##### **2.3.1.1. Población del Ecuador**

Según el último censo realizado en noviembre del 2010, la población del Ecuador llegó a un total de 14'483.499 habitantes.

**GRÁFICO No.4**  
**POBLACIÓN TOTAL Y TASA DE CRECIMIENTO DEL ECUADOR**



**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística y Censo

**Elaborado por:** Los Autores

El crecimiento poblacional de una nación, representa para el país mayor movimiento económico, en especial cuando esta población es económicamente activa pues empieza a general mayor movimiento comercial, que es un punto trascendental en el éxito de la empresa.

Para la Hacienda “La Florencia” la producción ganadera representa una de las más importantes actividades laborales del cantón Pedro Moncayo, de ahí su alta importancia económica y social debido a que contribuye al crecimiento económico de la zona; generando empleo directo e indirecto. Además su potencial de desarrollo es enorme ya que el sector cuenta con excelentes campos y un clima favorable para la crianza de ganado vacuno de primera clase y por ende una leche de calidad.

Pero cuando se inicia la producción de flores para la exportación, actividad que hasta la actualidad registra un crecimiento sostenido; que absorbe directa e indirectamente un alto porcentaje de la población PEA, cuyos volúmenes de inversión son significativamente altos.

Generando en año 2011 empleos directos de 48.000 y con el 51% mujeres y empleos indirectos 55.000, con una incidencia del sector de 420.000 personas con una mayor proporción en la Sierra Ecuatoriana

**TABLA No.14**  
**CONDICIÓN DE ACTIVIDAD Y SEGMENTACIÓN DEL MERCADO LABORAL**  
**NACIONAL URBANO DE ECUADOR**

CONDICIÓN DE ACTIVIDAD Y SEGMENTACIÓN DEL MERCADO LABORAL	NACIONAL URBANO		
	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
<b>Población Económicamente Activa (PEA)</b>	<b>4.607.216</b>	<b>2.702.882</b>	<b>1.904.334</b>
<b>Ocupados</b>	4.380.861	2.582.459	1.798.402
<b>Sector Formal</b>	1.893.272	1.173.617	719.655
<b>Sector Informal</b>	2.250.420	1.319.970	930.450
<b>No Clasificados por sectores</b>	108.486	84.415	24.070
<b>Servicio Doméstico</b>	128.684	4.457	124.227
<b>Desocupados</b>	226.355	120.423	105.932

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística y Censo

**Elaborado por:** Los Autores

La población económicamente activa se ha ido incrementando con el pasar del tiempo pero de manera muy lenta, por lo que se puede considerar una oportunidad para la Hacienda “La Florencia”, debido a que la población tiene mayores fuentes de ingreso y por ende tiene mayor capacidad de compra, por lo que podrá adquirir los productos ofrecidos por la hacienda como son flores y leche.

**TABLA No.15**  
**INDICADORES DEL MERCADO LABORAL NACIONAL URBANO DE ECUADOR**

INDICADORES DEL MERCADO LABORAL	NACIONAL URBANO		
	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
Tasa de Ocupación Global	95,1%	95,5%	94,4%
Tasa de Ocupados Sector Formal	41,1%	43,4%	37,8%
Tasa de Ocupados Sector Informal	48,8%	48,8%	48,9%
Tasa de Ocupados No Clasificados por sectores	2,4%	3,1%	1,3%
Tasa de Ocupados Servicio Doméstico	2,8%	0,2%	6,5%

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística y Censo

**Elaborado por:** Los Autores

La población ocupada se conforma en su mayoría de hombres (95.5%) frente a un 94.4% de mujeres. En cuanto a la estructura de la PEA según sus ramas principales de actividad, en el primer trimestre del 2012 en el Ecuador tenemos una tasa de ocupación global del 95.1%, con un 48.8% en el sector informal.

### 2.3.1.2. Desempleo en Ecuador

Consideramos el desempleo aquellos individuos en proporción de la población económicamente activa que se encuentran involuntariamente inactiva para acceder a un empleo en cualquier índole.

Un alto nivel de desempleo es un problema tanto económico como social. El desempleo es un problema económico porque representa el desperdicio de un recurso valioso. Además es un problema social importante porque causa un enorme sufrimiento ya que los trabajadores desempleados batallan con ingresos reducidos. Durante los periodos de franco desempleo, se desbordan las dificultades económicas, lo cual afecta el estado emocional de las personas y la vida familiar<sup>21</sup>.

La tasa de desempleo mide la proporción de personas que buscan trabajo sin encontrarlo con respecto al total de personas que forman la fuerza laboral, es decir, la razón entre el número de personas desempleadas y la fuerza laboral<sup>22</sup>.

**TABLA No.16**  
**TASA DE DESEMPLEO NACIONAL URBANO DE ECUADOR**

Nacional Urbano	
2007	6,07%
2008	7,32%
2009	7,89%
2010	6,13%
2011	5,55%
2012	4,91%

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística y Censo

**Elaborado por:** Los Autores

El índice de desempleo en el año 2012 ha tenido una disminución ubicándose en 4.91% de la población activa, frente a los últimos meses del año pasado, cuando se ubico en 5.55%.

Pero considerando que el desempleo es un indicativo de pobreza, los ciudadanos tienen que trabajar en la actualidad para cubrir sus necesidades básicas, lo que se convierte en una amenaza, al no

<sup>21</sup> Nordhaus Samuelson. “Economía”. Decimoctava Edición. Mcgraw-Hill/Interamericana Editores S.A., México, 2006. Pág. 625

<sup>22</sup> Larraín, B. F. y Sachs, D.J. “Macroeconomía En La Economía Global”. Segunda Edición. Pearson Educación S.A., Argentina, 2002. Pág. 547.

tener una situación económica favorable para adquirir los productos de la hacienda. Por otra parte la Hacienda “La Florencia” pretende crear fuentes de trabajo con lo que contribuiría a la disminución de esta tasa.

### 2.3.2. Ambiente Económico

Al analizar la situación económica del Ecuador debe considerarse que dentro de su escenario han existido variaciones severas entre un período y otro; y en ocasiones sus componentes han fluctuado drásticamente dentro de un mismo período. A continuación se analizan los principales indicadores económicos.

#### 2.3.2.1. Producto Interno Bruto de Ecuador

El Producto Interno Bruto (PIB) es el indicador más amplio de la producción total de bienes y servicios de un país. Es el valor monetario de todos los bienes y servicios finales producidos por una economía en un periodo determinado<sup>23</sup>.

Producto se refiere a valor agregado; interno se refiere a que es la producción dentro de las fronteras de una economía y bruto se refiere a que no se contabiliza las variaciones de inventarios ni las depreciaciones o amortizaciones de capital.

Esta variable afecta a la Hacienda “La Florencia”, ya que puede valerse del PIB para tener una visión clara sobre la evolución de la producción en el país, de un período determinado para prever y enrumbar sus decisiones organizacionales.

**TABLA No.17**  
**PRODUCTO INTERNO BRUTO TOTAL, PETROLERO Y NO PETROLERO DE**  
**ECUADOR**

<b>AÑOS</b>	<b>PIB TOTAL</b>	<b>PIB NO PETROLERO</b>	<b>PIB PETROLERO</b>
<b>2006</b>	49.914	40.312	7.269
<b>2007</b>	51.007	41.759	6.751
<b>2008</b>	54.250	44.703	6.800
<b>2009</b>	54.557	45.522	6.829
<b>2010</b>	56.112	47.076	6.591
<b>2011</b>	60.279	50.616	6.891
<b>2012</b>	63.293	53.456	6.794

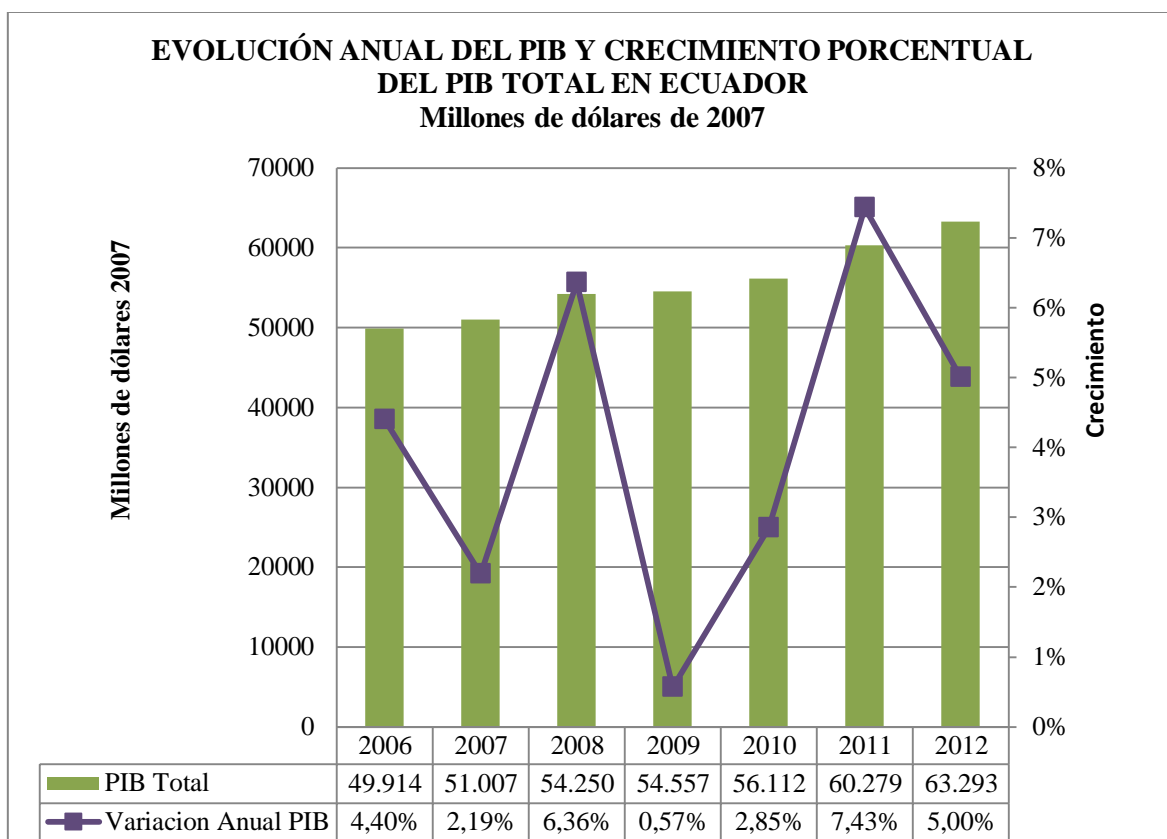
**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística y Censos

**Elaborado por:** Los Autores

<sup>23</sup> Pavón Cuéllar Lilianne I. “Macroeconomía Aplicada”. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A., México, 2005.Pág. 2

### GRÁFICO No.5

## EVOLUCIÓN ANUAL DEL PIB Y CRECIMIENTO PORCENTUAL DEL PIB TOTAL EN ECUADOR



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Los Autores

El Producto Interno Bruto ha experimentado un crecimiento año a año, así pues en el año 2007 alcanzó USD 51.007, y para el año 2012 un valor de USD 63.293, pero el crecimiento no ha sido constante, por ejemplo en el año 2009 la tasa de variación fue del 0.57%, en el 2011 del 7.43% y en el año 2012 se estima un crecimiento del 5.00%.

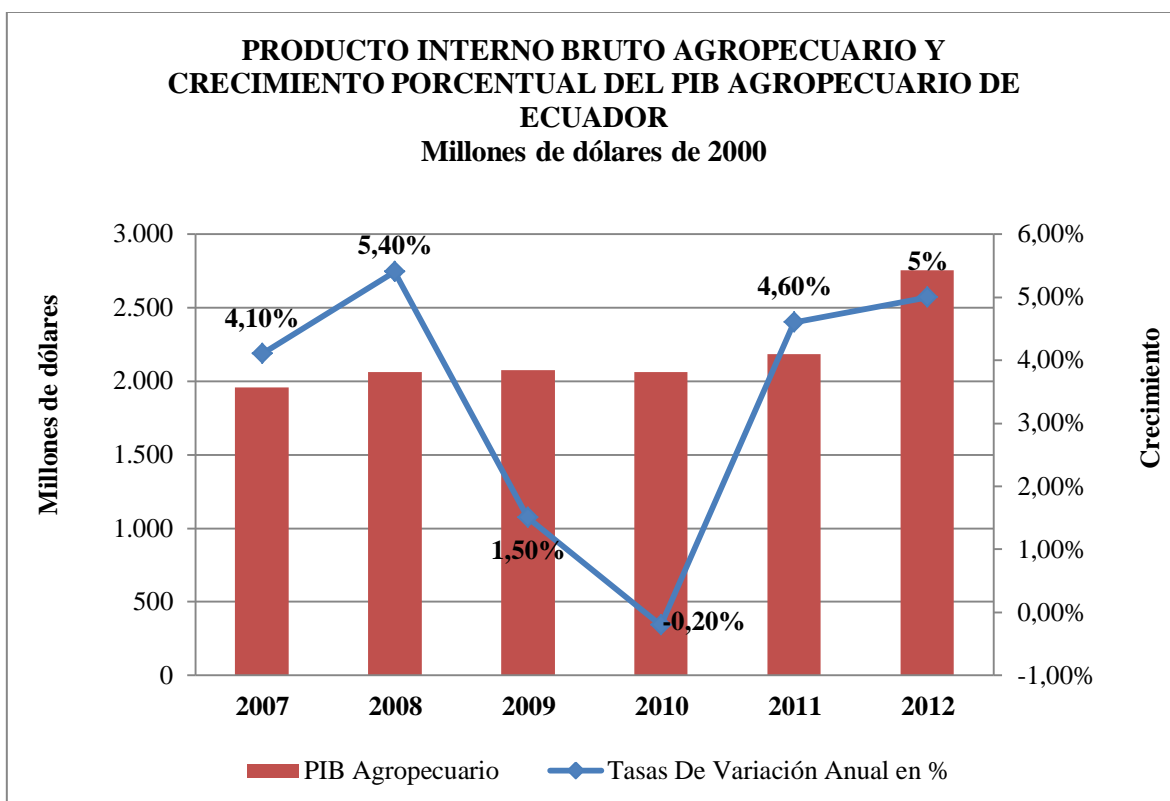
Debido a que la tendencia del Producto Interno Bruto en el país es al alza, esto permitirá impulsar el sector no petrolero, lo cual representa una oportunidad para la Hacienda “La Florencia”, logrando así incrementar sus ingresos.

A través del cuadro que se presenta a continuación, se puede observar la tendencia que tiene el sector agropecuario en la conformación del Producto Interno Bruto.



## GRÁFICO No.6

### PRODUCTO INTERNO BRUTO AGROPECUARIO Y CRECIMIENTO PORCENTUAL DEL PIB AGROPECUARIO DE ECUADOR



**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística y Censos

**Elaborado por:** Los Autores

Mediante un análisis se puede observar que el sector en cuanto a agricultura, ganadería, caza y silvicultura, han existido variaciones positivas, iniciando el 2008 con USD 2061.756, hasta llegar a un estimado para el 2012 de USD 2754.242, que favorece el crecimiento económico y productivo en el sector, aportando las exportaciones de flores el 23.5% al PIB Agrícola.

Para la Hacienda “La Florencia”, el PIB demuestra una oportunidad al existir variaciones positivas con tendencia de aumento, al incidir favorablemente en el crecimiento económico del país.

La Hacienda “La Florencia”, se dedica a la producción de rosas de exportación, por lo cual una reactivación económica permitirá un desarrollo de la industria florícola, dando un incremento de las ventas de flores, y en lo que respecta a la producción de leche va a permitir una mayor demanda de los mercados tradicionales, asociada al aumento de la demanda realizada por las actividades industriales que producen leche pausterizada y derivados lácteos.

### 2.3.2.2. Balanza Comercial de Ecuador

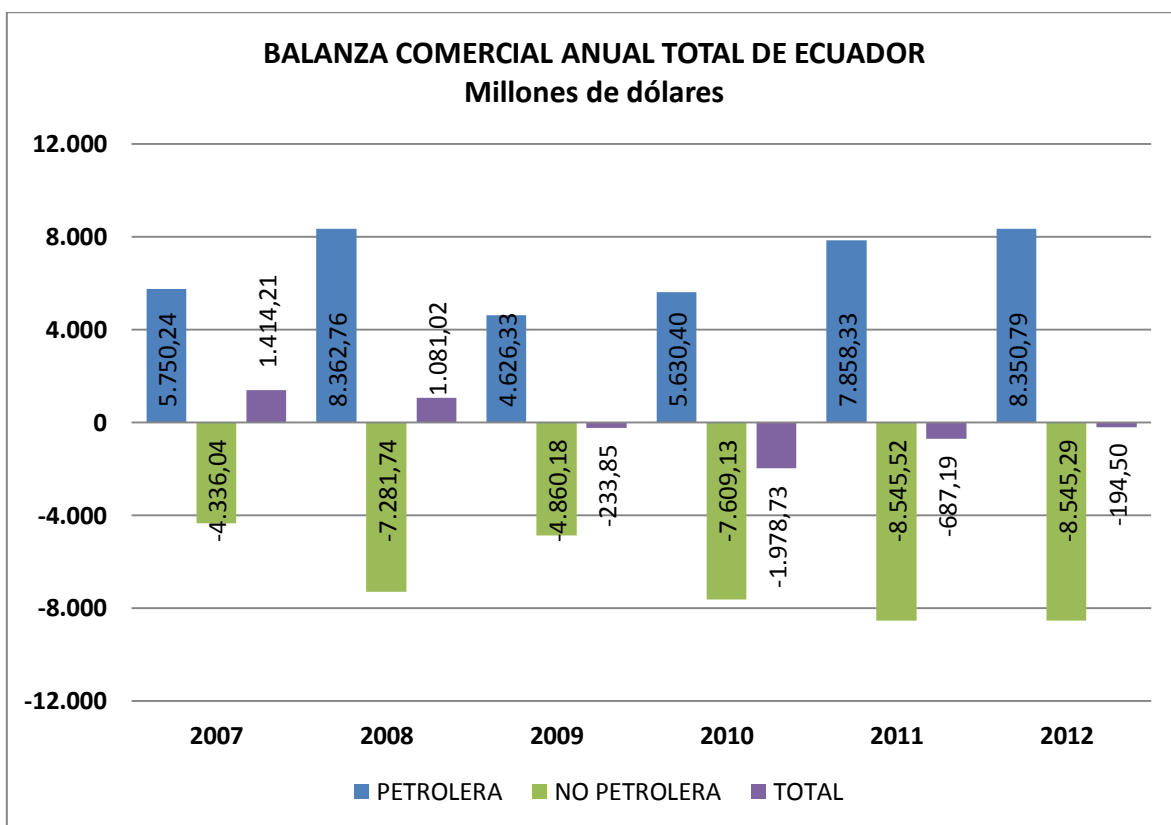
La balanza comercial es la diferencia entre exportaciones e importaciones. El registro de las importaciones y exportaciones de un país durante un periodo de tiempo.

- ✓ Las importaciones se refieren a los gastos que las personas, las empresas o el gobierno de un país hacen en bienes y servicios que se producen en otros países y que se traen desde esos otros países a él.
- ✓ Las exportaciones con los bienes y servicios que se producen en el país y que se venden y envían a clientes de otros países.

La diferencia entre las exportaciones e importaciones en un momento determinado, podría ser positiva (superávit comercial) o negativa (déficit comercial).

**GRÁFICO No.7**

#### **BALANZA COMERCIAL ANUAL DE ECUADOR**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Los Autores

Para el año 2007 la balanza comercial resulto con un superávit de USD 1.414,21 millones, lo que indica un déficit del sector no petrolero, al tener una reducción de las exportaciones y el crecimiento de las importaciones.

Mientras que en el 2008 éxitó un superávit con USD 1.081,02 millones, al existir un gran crecimiento tanto del sector petrolero como no petrolero, en comparación al año anterior.

Para el 2009 la balanza comercial resultó con un déficit de USD 233,85 millones, lo que incidió por el bajo crecimiento de las exportaciones del sector petrolero y en el alza de las importaciones del sector no petrolero.

Igualmente para los años 2010 y 2011 siguió una tendencia descendente reflejada en un déficit de USD 1.978,73 y USD 687,19 millones respectivamente.

Podemos mencionar que en nuestro país vivimos de las exportaciones petroleras, como podemos apreciar existe un superávit el cual se encuentra marcado en la diferencia entre las importaciones y exportaciones realizadas por el país.

En cuanto al 2012 se espera que la actividad económica siga dependiendo del dinamismo de la economía no petrolera y sector externo, aunque se verá afectada por la crisis europea, lenta recuperación americana y paralización de la refinería. Las nuevas reglas y el año electoral cambiarán las expectativas empresariales y también sus decisiones de inversión por lo antes mencionado se espera una balanza comercial deficitaria en USD 194,50 millones resultado de un mejor desempeño de las exportaciones, que crecieron a mayor velocidad que las importaciones del año pasado.

Para la Hacienda “La Florencia” la balanza comercial representa una amenaza debido a que en ella podemos observar que las exportaciones no petroleras no han tenido mayor incremento en el último año gracias al poco apoyo recibido por parte del estado y de sus diferentes organismos, como la hacienda se dedica a la producción de flores también ha evidenciado la gran dificultad que cada día se hace más evidente el momento de vender el producto, debido a la baja del poder adquisitivo, esto provoca la disminución de la producción.

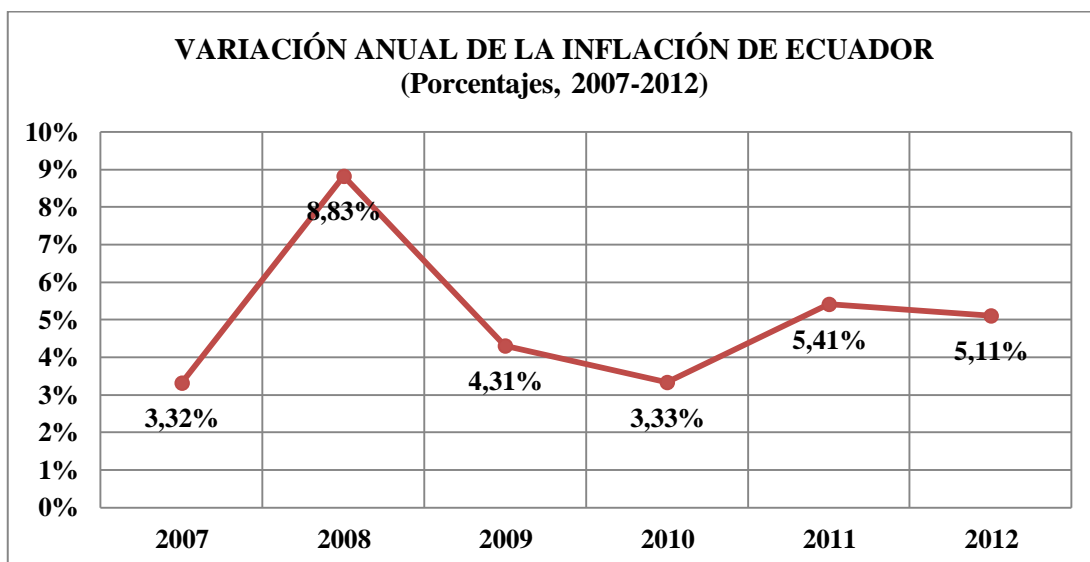
Por otra parte, el sector floricultor ha conseguido diversificar sus destinos de exportación, inclusive llegamos a lugares que logísticamente son sumamente complicados y que solo por la calidad de nuestra flor se hace posible, considerando una oportunidad para la hacienda “La Florencia”.

En cuanto a la producción de leche la dificultad se centra en los altos costos para trabajar en la actividad.

### 2.3.2.3. Inflación

La inflación es un proceso generalizado de aumentos del nivel general de precios que se refleja en la pérdida del poder adquisitivo del dinero<sup>24</sup>. Es decir, es el aumento sustancial y sostenido de los precios de bienes y servicios del mercado.

**GRÁFICO No.8**  
**VARIACIÓN PORCENTUAL ANUAL DE LA INFLACIÓN EN ECUADOR**



**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística y Censos

**Elaborado por:** Los Autores

En el Ecuador para el año 2008 se obtuvo una inflación de 8.83%, considerado como una de las más altas en la economía de nuestro país, incidiendo además con una tendencia descendente para el 2009 con 4.31%. Como se puede observar la inflación se ha ido reduciendo en una forma significativa hasta alcanzar el 5.41% en el año 2011.

El incremento de la inflación se debió a un alto gasto gubernamental y de un fuerte crecimiento el año pasado en Ecuador debido a que los precios se elevaron por sobre la tasa inflacionaria del 3,33% del 2010, lo que colocó a los bienes de consumo fuera del alcance de ecuatorianos de clase media.

Los factores que influyeron crecimiento de la inflación fueron los precios de los alimentos y de las bebidas no alcohólicas seguidos por ropa y calzado y educación, restaurantes y hoteles.

Al existir una tendencia creciente con la inflación sería una amenaza, por lo que afecta con los recursos económicos de las personas en adquirir una cantidad menor de los productos que se ofrezcan en el mercado.

<sup>24</sup> Pavón Cuéllar Lilliane I. "Macroeconomía Aplicada". McGraw-Hill Interamericana Editores S.A., México, 2005.Pág.149.

La variación de la inflación es una amenaza para la Hacienda “La Florencia”, pues se incrementan los costos de producción lo que genera mayor gasto para la misma.

### **2.3.3. Ambiente Ecológico**

El Ecuador es un país multifacético, tanto por su singular topografía, como por sus bien marcadas zonas naturales, lo que permite disfrutar de una variación climática, diversos grupos étnicos, y una de las mejores concentraciones y diversidad de especies vegetales y animales en el mundo.

Por la presencia de la Cordillera de los Andes que divide al país en tres zonas naturales completamente diferenciadas, el clima es muy variado. En la Sierra Andina oscila entre los 7°C. y 24°C.

Por milagro de la naturaleza, solamente en Ecuador el clima es ideal para cultivar flores tan bellas, además el hombre ha aprovechado de esta oportunidad con éxito y ha incluido sus esfuerzos para mejorar el crecimiento y la calidad de la flor. El Ecuador cuenta con una gama extensa de variedades de rosas que le han permitido tener vigencia en los mercados internacionales y diferenciación de producto.

La combinación de altitud con la ubicación en la línea ecuatorial, le da al Ecuador una ventaja al producir rosas y otras flores. Con plantaciones más cerca del sol (3.000 metros de altura sobre el nivel del mar), las rosas ecuatorianas producen flores más grandes y tallos más largos. La ubicación en la línea ecuatorial permite que las flores reciban óptimas condiciones de luz (hasta 12 horas por día) durante el año.<sup>25</sup>

Estos factores naturales se combinan con una industria de alto grado de desarrollo que emplea mano de obra capacitada y tecnología de punta.

Al mismo tiempo, en la temporada de verano, los efectos climáticos perjudican a las plantaciones, dado que hay una falta de luminosidad y bajas temperaturas que reducen la producción de flores. Debido a que las flores en la noche reciben mucho frío y en la mañana la falta de luminosidad afecta de tal manera a la planta que se queda como dormida y no florece, solamente se queda en tallo.

En sus 30 años de producción florícola el Cantón Pedro Moncayo ha obtenido múltiples reconocimientos y premios logrados a nivel internacional por la calidad y variedad de las rosas y flores ecuatorianas, han hecho que estas sean calificadas en varios continentes como la mejor Rosa del Mundo y declarado al cantón como la Capital Mundial de la Rosa.

---

<sup>25</sup> Revista La Flor, Flor Ecuador, Enero – Febrero 2011. No. 61

En la actualidad la producción de rosas del Cantón Pedro Moncayo representa el 25% del total nacional que se exporta a varios países. 25.000 cajas semanales que constituye 7 millones y medio de tallos se exportan a distintos mercados como: Europa Occidental, Rusia, Holanda, Estados Unidos y en menor proporción a algunos países de Sudamérica.<sup>26</sup>

Sin embargo la economía del cantón Pedro Moncayo ha dependido también de la actividad agrícola y pecuaria; la primera centrada en los minifundios y tierras comunales y la segunda en la hacienda ganadera.

La importancia del sector agropecuario en el país radica tanto en su contribución a la economía nacional, como en la dinámica social que la economía campesina descubre en esta actividad<sup>27</sup>.

El sector pecuario, que incluye a la ganadería bovina de carne, leche y doble propósito, representa una parte importante en nuestro estudio. Dado que se está haciendo esfuerzos hacia la mejora de la competitividad del sector, mediante la búsqueda de mercados, transferencia de tecnología, para lograr la optimización del uso de forrajes, el mejoramiento genético, la salud del hato, calidad de la producción, manejo adecuado de desechos, formalización de productores y la gestión empresarial de los sistemas de producción.

La Hacienda “La Florencia” preocupada por el medio ambiente utiliza el agua de la limpieza de la sala de ordeño y establo para el riego de los potreros, mientras que los desechos sólidos generados por los animales (estiércol) se lo utilizan como abono orgánico en los potreros.

La producción lechera se agrupa en el centro y norte de la Sierra con un 73% debido a las condiciones climáticas que hacen favorable la obtención de una leche de mejor calidad, seguido de la Costa con un 19% y el Oriente con el 8%. Las provincias con mayor existencia de ganado vacuno del país son: Manabí, Azuay, Loja, Pichincha y Guayas.<sup>28</sup>

Las haciendas del cantón Pedro Moncayo tienen una ganadería floreciente y una importante producción de leche.

Para la Hacienda “La Florencia”, la ubicación geográfica es una de sus mayores fortalezas, pues gracias a la misma contamos con los recursos naturales necesarios para la producción de las mejores rosas del mundo, lo que es un gran atractivo para el cliente, sin embargo, los cambios climáticos, son una amenaza para la hacienda puesto que reducen la productividad de la rosa.

---

<sup>26</sup> Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (PRO ECUADOR)- Análisis Sectorial de Flores. 2011

<sup>27</sup> <http://www.franciscoulloa.com/DOCPORTALUTC/PlanAgropecuarioProvinciaCotopaxi.pdf>

<sup>28</sup> Instituto Nacional de Estadística y censos (INEC) – Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (ESPAC) 2010

Por otra parte, es una oportunidad el reconocimiento que alcanzado el Ecuador a nivel internacional debido a la excelente ubicación geográfica, ya que a nivel internacional dicho reconocimiento mejora la imagen de la hacienda y la hace más atractiva.

En relación a la producción lechera, al estar ubicada en la sierra, tiene niveles de producción altos, gracias a la raza del hato bovino y la productividad del mismo.

#### **2.3.4. Ambiente Tecnológico**

Para cada uno de los sectores la tecnología es considerada como una herramienta muy importante, al permitir el desarrollo de las actividades operacionales de la empresa, y por ende mejora la calidad de los productos o servicios que se ofrecen en el mercado.

En el sector agropecuario existe un segmento de productos de especial relevancia y prioridad para el sector, por su utilidad en el proceso productivo, esencialmente insumos y maquinaria para la agricultura. Es necesario que el sector agropecuario pueda acceder a estos productos a precios competitivos, lo que obliga a definir una estrategia encaminada a facilitar el acceso a este segmento de ítems específicos en las mejores condiciones para el país.

Los avances tecnológicos ayudan y facilitan los procesos de producción, los hacen con mayor rapidez y eficacia que solo utilizando la mano de obra, y abaratando así el costo de producción, es decir, se incrementa la productividad y competitividad de las empresas.

En los últimos años la incorporación de tecnología de punta en la producción de flores en el Ecuador, ha favorecido radicalmente su producción. Los invernaderos en ese sentido no son la excepción, su papel fundamental como regulador interno del microclima que ahí se produce, más una serie de ventajas que han optimizado el rendimiento del suelo y la calidad del producto, son características que con su desarrollo lo han convertido en una herramienta fundamental en las plantaciones florícolas del país.

La tecnología va en crecimiento en cuanto al sistema de riego, es aquello lo que nos permite tener una excelente calidad en la rosa.

Para el cultivo de flores contamos también con ingenieros en agronomía que utilizan diversas mezclas de fertilizantes para hacer que las plantas que producen las rosas sean las mejores.

La nueva tecnología aplicada en el sector pecuario ha permitido impulsar programas de fortalecimiento de capacidades técnicas, principalmente con el afán de aportar al desarrollo de las diversas empresas, cuyos objetivos fundamentales fueron: brindar apoyo técnico y capacitación humana.

En la actualidad las unidades productivas son en su mayoría tecnificadas, tiene ordeño mecánico, cadena de frío, utilizan maquinaria agrícola nueva, invierten en tecnología como: ordeño mecánico, tanque de enfriamiento, tractor, implementos agrícolas. Una vez que la leche es ordeñada llega al tanque de almacenamiento donde la leche se mantiene a 4 grados centígrados, esa es la temperatura en la que no existe proliferación de bacterias y se conserva de la más alta calidad. La tecnología permite hoy que se produzca, más leche que en tiempos anteriores.

Es así, que todo este nuevo procedimiento beneficia por un lado al productor y por otro al comprador o empresario, puesto que eleva el índice de confianza y credibilidad de la calidad de la leche.

Para la Hacienda “La Florencia” contar con este tipo de tecnología le representa una oportunidad, pues gracias a los mismos pueden tanto en el área de la florícola como en la producción de leche incrementar el nivel de productividad y simplificar sus procesos, permitiéndole tener productos competitivo en el mercado, cubriendo todas las expectativas y necesidades de los clientes, lo que genera mayores ventas.

## **2.4. Micro Ambiente**

Es diferente para cada empresa y está constituido por factores y elementos más concretos, los cuales tienen gran importancia en los procesos de transformación y de toma de decisiones empresariales.

Con el análisis del micro ambiente se pretende obtener una evaluación actual de la situación de la Hacienda “La Florencia”, permite reconocer las oportunidades y amenaza que posee dentro de su entorno, las mismas que permitirán emprender las acciones para mejorar la situación.

### **2.4.1. Cliente**

Cliente es la persona que, teniendo la necesidad de adquirir un producto, actúa en una acción de compra para satisfacer esa necesidad, bien de manera directa o indirecta, o bien de forma inmediata o aplazada. Es selectivo para satisfacer su motivación de compras<sup>29</sup>.

#### **2.4.1.1. Empresas Florícolas**

Nuestro cliente principal con lo relacionado a la Florícola es el Sr. Segundo Cargua, con su marca comercial “The Exotic Rose” S.A ubicada en la parroquia de Tabacundo, barrio la “Y”, quien procesa nuestro producto, lo transforma y lo distribuye hacia nuestros clientes finales que en este caso son los intermediarios quienes ubican la flor en distintos lugares de Rusia.

---

<sup>29</sup> Gestión del Punto de Venta. Editorial Vértice, España, 2007



Como hemos mencionado anteriormente la calidad de la flor ecuatoriana es considerada una fortaleza para la Hacienda “La Florencia”, pues sus características son bien vistas en el mercado internacional. Los clientes exigen flores de alta calidad, tanto en tamaño, botón y variedad. Es una oportunidad para la Hacienda “La Florencia” debido a que podremos aumentar los niveles de producción de las rosas, dado que los clientes actuales son utilizados como canal de distribución de nuestros productos.

#### **2.4.1.2. Industria Láctea**

Es por ello que nuestro cliente principal con lo relacionado a la ganadería es INPROLAC S.A con su marca principal DULAC´S ubicada en Cayambe, quien procesa nuestro producto y lo transforma en sus diferentes derivados como son el queso, yogurt, postres y leche además esta distribuye hacia las comercializadoras y a su vez estas a nuestros clientes finales que en este caso son los consumidores.

Es una oportunidad para la Hacienda “La Florencia” debido a que podremos incrementar el hato ganadero, logrando así mayores niveles de producción de leche, debido a que tenemos un mercado del con alto nivel de consumo en cuanto a leche se refiere.

#### **2.4.2. Competencia**

El concepto de marketing dice que, para tener éxito, una empresa debe proporcionar mayor valor y satisfacción a sus clientes que sus competidores.

Los competidores son aquellas empresas que satisfacen una misma necesidad de los consumidores<sup>30</sup>.

Es raro que una empresa permanezca sola al vender a un determinado mercado de clientes. Al ingresar a un mercado sabe que debe competir con empresas que se dedican a la misma actividad y debe identificarse, monitorearse y superar en estrategia a estos competidores, para capturar y mantener la lealtad del cliente.

##### **2.4.2.1. Empresas Florícolas**

La ubicación de la Hacienda “La Florencia” y su fabuloso clima son los ideales, para la producción de rosas de calidad Premium. Es por esto que alrededor del mundo son conocidas nuestras florícolas por la alta calidad nuestras rosas, sus colores brillantes y fijos, además del tamaño y la longitud de las mismas.

---

<sup>30</sup> Kotler, P. y Keller, K. L. “Dirección de Marketing”. Duodécima Edición. Pearson Educación, México, 2006. Pág. 346.

La Hacienda “La Florencia”, como se menciona anteriormente se dedica a la producción de rosas de exportación, en gran número de variedades, tamaños y colores.

Nuestra competencia principal son todas aquellas florícolas que se encuentran a nuestro alrededor y a nivel general todas aquellas empresas dedicadas a este fin.

Entre algunas grandes empresas competidoras que están a nuestro alrededor tenemos:

**TABLA No. 18**  
**EMPRESAS FLORÍCOLAS COMPETIDORAS PARA LA HACIENDA**  
**“LA FLORENCIA”**

<b>EMPRESAS FLORÍCOLAS</b>	
<b>1.</b> Florifrut S.A.	<b>11.</b> Fleu Rosa S.A.
<b>2.</b> Rosedal S.A.	<b>12.</b> Picaso S.A.
<b>3.</b> Hoja Verde S.A.	<b>13.</b> Floral World S.A.
<b>4.</b> Valle Verde S.A.	<b>14.</b> Art toses S.A.
<b>5.</b> Flores Verdes S.A.	<b>15.</b> Ñan Sisa S.A.
<b>6.</b> Florecall S.A.	<b>16.</b> Niña Maria S.A.
<b>7.</b> Camila S.A.	<b>17.</b> Yumbo Roses S.A.
<b>8.</b> Magnolia S.A.	<b>18.</b> Royal .S.A.
<b>9.</b> Denmar S.A.	<b>19.</b> Florana S.A.
<b>10.</b> Rosinvar S.A.	<b>20.</b> Anni Roses S.A.

**Fuente:** Hacienda “La Florencia”

**Elaborado por:** Los Autores

#### **2.4.2.2. Haciendas Ganaderas**

La parroquia Tupigachi tiene volúmenes de producción de leche poco considerables, es decir que los productores no abastecen la demanda insatisfecha de las empresas pasteurizadoras.

En cuanto a la producción diaria de leche en Ecuador ha tenido una evolución favorable, dada a la expansión del hato bovino, como del área destinada a pastoreo del ganado vacuno.

El producto que entrega la Hacienda “La Florencia” es leche de vaca cruda, la cual se entregara a las plantas pasteurizadoras para que estas la procesen de acuerdo a sus requerimientos la misma cumple con todas las normas de higiene para la producción, almacenamiento y entrega del producto.

Para la Hacienda “La Florencia” su competencia actual en relación a la ganadería es:

**TABLA No. 19**

**HACIENDAS GANADERAS COMPETIDORAS EN PRODUCCIÓN DE LECHE DE LA  
HACIENDA “LA FLORENCIA”**

<b>HACIENDAS GANADERAS</b>
<b>1.</b> Hacienda Santa Lucía
<b>2.</b> Hacienda Santa Clara
<b>3.</b> Hacienda Santa Mónica
<b>4.</b> Hacienda Isabela

**Fuente:** Hacienda “La Florencia”

**Elaborado por:** Los Autores

De acuerdo a lo analizado podemos concluir que en el mercado existen un gran número de competidores dedicados a las mismas actividades que la Hacienda “La Florencia”, por lo cual su nivel de competencia resulta alto lo cual se lo considera como una debilidad.

### **2.4.3. Precios**

“El precio es en el sentido más estricto, la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, el precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio.<sup>31</sup>”

#### **2.4.3.1. Precio de las Flores**

En cuanto a las rosas existen varios precios, esto debido a que existe una clasificación en las rosas, es por ello que a estas las hacen especiales y por ende aumentan sus precios.

Entre estas clasificaciones tenemos rosas a precio Normal o Lista y a precio Premium.

Cabe recalcar que la Hacienda “La Florencia” provee de flor a “The Exotic Rose” S.A y este a su vez la exporta directamente mediante comercializadoras, en este caso el agente que se encarga de enviarlas hacia Rusia.

---

<sup>31</sup> Kotler, P. y Armstrong, G. “Fundamentos de Marketing”. Sexta Edición. Ediciones Pearson Educación, México, 2003.Pág.353

#### 2.4.3.1.1. Precio Lista

Productor  $\Rightarrow$  Cliente Final

**TABLA No.20**

#### **PRECIOS NORMALES DE VENTA DE ROSAS DE LA HACIENDA “LA FLORENCIA” VARIEDADES VENDELA Y FOREVER YOUNG**

<b>VARIEDADES DE ROSAS VENDELA Y FOREVER YOUNG</b>		
<b>Medida Tallos</b>	<b>VENDELA Precio U.S.D.</b>	<b>FOREVER YOUNG Precio U.S.D.</b>
<b>0,50 cm</b>	0,12 ctvs.	0,14 ctvs.
<b>0,60 cm</b>	0,18 ctvs.	0,19 ctvs.
<b>0,70 cm</b>	0,26 ctvs.	0,30 ctvs.
<b>0,80 cm</b>	0,30 ctvs.	0,35 ctvs.
<b>0,90 cm</b>	0,34 ctvs.	0,38 ctvs.
<b>100 cm</b>	-	0,42 ctvs.

**Fuente:** “The Exotic Rose S.A.”

**Elaborado por:** Los Autores

#### 2.4.3.1.2. Precio Premium

Productor  $\Rightarrow$  Cliente Final

**TABLA No.21**

#### **PRECIOS PREMIUM DE VENTA DE ROSAS DE LA HACIENDA “LA FLORENCIA” VARIEDADES MONDIAL, TOPAS Y CHERRY OH**

<b>VARIEDADES DE ROSAS MONDIAL, TOPAS Y CHERRY OH</b>			
<b>Medida Tallos</b>	<b>MONDIAL Precio U.S.D.</b>	<b>TOPAS Precio U.S.D.</b>	<b>CHERRY OH Precio U.S.D.</b>
<b>0,50 cm</b>	0,15 ctvs.	0,15 ctvs.	0,18 ctvs.
<b>0,60 cm</b>	0,25 ctvs.	0,25 ctvs.	0,28 ctvs.
<b>0,70 cm</b>	0,35 ctvs.	0,35 ctvs.	0,60 ctvs.
<b>0,80 cm</b>	0,45 ctvs.	0,45 ctvs.	0,72 ctvs.
<b>0,90 cm</b>	0,50 ctvs.	0,50 ctvs.	-
<b>100 cm</b>	-	-	-

**Fuente:** “The Exotic Rose S.A.”

**Elaborado por:** Los Autores

Podemos mencionar que hay una gran diferencia e inequidad entre las ganancias del productor e intermediario, y casi siempre son los intermediarios los que se llevan el mayor porcentaje de las ganancias por tallo vendido.

Debido a que existe demasiada competencia florícola y las exigencias aumentan, es por ello que las temporadas de verano son las más complicadas debido a este factor “demasiada competencia florícola”, ya que la misma en estas temporadas por vender y no dejar dañar su producto, venden la misma con precios exageradamente bajos, en estas fechas el precio disminuye considerablemente hasta un 400% del precio normal.

El precio de la rosas para la Hacienda “La Florencia” representa una oportunidad y a su vez una amenaza. Una oportunidad debido a que hay etapas o temporadas en que el precio de la rosa sube como en día de san Valentín y día de la madre. Una amenaza en época de verano debido a que la rosa tiene una sobreoferta.

Es por ello que la hacienda está tratando de administrar bien este recurso para compensar bien la ganancia de las temporadas de precios altos, con la temporada de precios bajos.

#### **2.4.3.2. Precio de la Leche Cruda**

El mercado del producto lácteo es muy especial porque la demanda crece según la oferta del mismo, y los productores incrementan el volumen de producción en la medida posible sin descuidar las buenas prácticas de producción lechera para obtener un producto que será valorado por su calidad.

El precio fijado por el gobierno hasta el mes de Marzo de 2010 era de 0.36 ctvs., de dólar por cada litro de leche, más un porcentaje de bonificación por calidad negociado entre el productor y la planta pasteurizadora.

Mediante acuerdo ministerial N°136 del 21 de abril de 2010, se establece que el precio mínimo de sustentación al productor por litro de leche cruda estará indexado en el 52.4% al precio de venta al público (PVP), esto es 0.3933 ctvs. de dólar.

El precio del mercado es muy poco elástico, ya que se mantiene un precio base independientemente del volumen de producción.

La Hacienda “La Florencia” realiza la venta de la producción de leche en su totalidad, descontando el porcentaje destinado para alimentar a las terneras a la industria láctea.

La empresa INPROLAC S.A con su marca principal DULAC´S, al ser el principal cliente de la Hacienda “La Florencia” paga por el litro de leche un precio de 0.40 centavos de dólar,

dependiendo de la época del año, es decir verano e invierno, lo que ha permitido a la hacienda, tener mayores ingresos. Se ha podido mejorar la calidad del producto, realizando inversiones en mejoras del pasto, mejor alimentación, entre otras.

#### **2.4.4. Proveedores**

Los proveedores son un eslabón importante del “sistema de entrega de valor” general de la empresa a clientes. Ellos proporcionan los recursos que la empresa necesita para producir sus bienes y servicios.<sup>32</sup>

Estos tienen influencia directa en la calidad del producto que brinda la empresa. Además un aumento en los costos de los insumos podría obligar a aumentos de precios que perjudiquen el volumen de ventas.

En efecto, ellos definen en parte el posicionamiento de una empresa en un mercado, de acuerdo a su poder de negociación con quienes les suministran los insumos para la producción de sus bienes, en nuestro caso en específico para la producción de las rosas y leche.

La Hacienda “La Florencia” cuenta con un gran número de proveedores, para la mayoría de los insumos que necesitamos en la producción de las rosas, además de insumos para el ganado vacuno, en el mercado existen varias opciones en donde se pueden adquirir dichos insumos, por lo cual es posible obtener variedad de precios y productos sin tener que limitarse a una sola firma, por lo cual se le considera una oportunidad, pues tiene la capacidad de negociar frente a los proveedores y obtener así un mejor precio y producto.

Es por ello que podemos encontrar, tanto proveedores para la ganadería, como para la floricultura.

##### **2.4.4.1. Proveedores para la Floricultura de la Hacienda “La Florencia”**

- ✓ **FLORAGROVET S.C.C**, que provee de insumos para la floricultura, estos pueden ser tanto orgánicos, como inorgánicos.
- ✓ **TONELLO S.A.** que provee de la bomba de Fertiriego.
- ✓ **A.M.C.** que provee de material de riego para el cultivo de las rosas.
- ✓ **FERRIGONZ**, que provee de ferretería para la construcción.

---

<sup>32</sup> Kotler, P. y Armstrong, G. “Fundamentos de Marketing”. Sexta Edición. Ediciones Pearson Educación, México, 2003. Pág. 425

#### 2.4.4.2. Proveedores para la Ganadería de la Hacienda “La Florencia”

- ✓ **AGRINADER**, que provee de insumos, vitaminas para los animales.
- ✓ **BIOGENSA**, que provee de insumos como vacunas, inseminación artificial.
- ✓ **WHINE**, que provee de alimento para el ganado.

#### 2.4.5. Productos Sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos que desempeñan la misma función para el mismo grupo de consumidores pero se basan en una tecnología diferente. Estos productos constituyen una amenaza permanente en la medida en que la satisfacción pueda hacerse siempre.<sup>33</sup>

Todas las firmas en una industria compiten con industrias de productos sustitutos. El mayor peligro de los productos sustitutos está en los probables mejoramientos de los precios y en los desarrollos de las características visibles de los productos de la industria.

##### 2.4.5.1. Flores

Dentro del campo florícola, podemos encontrar varios productos sustitutos para las rosas como:

**TABLA No.22**  
**PRODUCTOS SUSTITUTIVOS DE LA ROSA**

<b>FLORES PERMANENTES</b>	<b>FLORES TRANSITORIAS</b>
1. Hypericum	1. Aster
2. Statice	2. Crisantemos
3. Claveles	3. Delfinium
4. Ginger	4. Girasoles
5. Gysophilia	5. Liatris
6. Heliconias	
7. Flor lantana	

**Fuente:** INEC - Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua 2011  
**Elaborado por:** Los Autores

Cabe mencionar que en muchos de los casos de estos sustitutos, su costo de producción es mucho más bajo que el de las rosas, ya que se producen bajo condiciones sumamente naturales lo que incrementa el riesgo para las florícolas dedicadas específicamente a la producción de rosas. Estos productos permiten a los clientes tener una amplia gama de productos donde escoger de acuerdo a su economía.

<sup>33</sup> Rivera, C. J. y López, R. G. “Dirección De Marketing: Fundamentos Y Aplicaciones”. Tercera Edición. ESIC EDITORIAL, España, 2007. Pág. 244.

### 2.4.5.2. Leche

Encontrar productos sustitutos para la leche es sumamente complicado debido a las características nutricionales que ésta presenta, por lo que dentro de los productos que pueden sustituir a éste se encuentra:

- ✓ La Avena
- ✓ La Leche de Soya
- ✓ Leche de Cabra
- ✓ Entre otros

Los productos sustitutos constituyen una de las amenazas directas, aunque para el caso de la leche, no puesto que no satisfacen exactamente las mismas necesidades de los consumidores.

### 2.5. Matriz de Análisis FODA

El análisis DAFO resume los aspectos claves de un análisis del entorno de una actividad empresarial (perspectiva externa) y de la capacidad estratégica de una organización (perspectiva interna)<sup>34</sup>.

El diagnóstico consiste en definir la situación actual de la Hacienda “La Florencia”, para lo que se va a emplear la evaluación de la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

Para poder sugerir posibles acciones debemos identificar las principales amenazas y oportunidades con las que se enfrenta el negocio y hace relación a factores externos mientras que las fortalezas y debilidades nos darán como referencia los recursos internos siendo así los puntos débiles aquellos que se debe evitar y corregirlos de esta manera podemos establecer objetivos, estrategias y tácticas.

---

<sup>34</sup> Martínez, P. D. y Milla, G. A. “Elaboración Del Plan Estratégico Y Su Implementación A Través Del Cuadro De Mando Integral.” Edición Días De Santos, España, 2005. Pág. 110



**TABLA No.23**

**MATRIZ FODA DE LA HACIENDA “LA FLORENCIA” EN RELACIÓN A LA FLORICULTURA**

<b>Análisis FODA</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Análisis Interno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Excelente calidad de sus rosas</li> <li>✓ Características de follaje del producto maravillosas (tallo grueso y largo, punto de botón grande, diversidad de colores)</li> <li>✓ Infraestructura de buena calidad (invernaderos)</li> <li>✓ Orden fija de entrega de flor</li> <li>✓ Posee agua para riego en cantidades altas</li> <li>✓ Empleados de la florícola capacitados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bajo costo de producción de los productos sustitutos</li> <li>✓ Altos costos de producción de la rosa</li> <li>✓ Baja productividad en la rosa</li> <li>✓ Distribución de la rosa a su punto final a través de intermediarios</li> <li>✓ Alta amenaza de enfermedad de la rosa</li> <li>✓ Deteriorada infraestructura de almacenamiento del producto</li> </ul>
	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Análisis Externo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Posicionamiento de la rosa ecuatoriana en el mundo muy privilegiada.</li> <li>✓ Tecnología en crecimiento en cuanto al sistema de riego computarizado.</li> <li>✓ Expansión de los lugares de destino de las rosas</li> <li>✓ Crecimiento como florícola</li> <li>✓ Temporadas de compra masiva de la rosa a precios altos.</li> <li>✓ Crecimiento del PIB.</li> <li>✓ Crecimiento poblacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Productos sustitutos de la rosa</li> <li>✓ Abundante competencia florícola</li> <li>✓ Temporadas de verano, precios bajos de la rosa.</li> <li>✓ Efectos climáticos</li> <li>✓ Bajo crecimiento de la balanza comercial.</li> <li>✓ Tasa de inflación alta</li> <li>✓ Alto porcentaje de desempleo.</li> </ul>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Los Autores

**TABLA No.24**

**MATRIZ FODA DE LA HACIENDA “LA FLORENCIA” EN RELACIÓN A LA GANADERÍA**

<b>Análisis FODA</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Análisis Interno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se lleva registros de producción diaria de leche, nacimientos, partos, vacunación, etc.</li> <li>✓ Calidad de la leche según parámetros industriales.</li> <li>✓ Existencia de una industria nacional con capacidad instalada disponible para procesar la producción.</li> <li>✓ Distribución adecuada de las áreas de ganado y mantenimiento.</li> <li>✓ Infraestructura en buenas condiciones.</li> <li>✓ Posee fuentes de agua natural (ojos de agua y acequias).</li> <li>✓ El personal de la Hacienda cuenta con los conocimientos y experiencia necesaria para desempeñar sus labores adecuadamente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bajo poder de negociación con la industria.</li> <li>✓ Diferencias de precios entre verano e invierno por marcada estacionalidad de la producción.</li> <li>✓ Acopio inadecuado del producto</li> </ul>
	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Análisis Externo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aumento del sector ganadero.</li> <li>✓ Altos niveles de producción lechera.</li> <li>✓ Existencia de nuevas tecnologías biotecnológicas de mejoramiento genético y manejo ganadero.</li> <li>✓ Producto poco sustituible.</li> <li>✓ Variedad de proveedores</li> <li>✓ Crecimiento del PIB.</li> <li>✓ Crecimiento poblacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Inexistencia de la cadena de frío para la comercialización de leche fresca.</li> <li>✓ Incremento de los precios de los insumos.</li> <li>✓ Aumento de las exigencias de calidad de la leche.</li> <li>✓ Alta competencia en el ámbito ganadero.</li> <li>✓ Tasa de inflación alta</li> <li>✓ Alto porcentaje de desempleo.</li> </ul>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Los Autores

## CAPÍTULO III

### 3. ESTUDIO DE MERCADO

#### 3.1. Introducción

La metodología utilizada para el análisis del Capítulo III es el “Estudio de Mercado el cual permitirá obtener datos importantes sobre el mercado, los cuales servirán de guía para la toma de decisiones, que permitan desarrollar estrategias empresariales para mejorar la imagen corporativa, incrementar su posición en el mercado y su rentabilidad, es de tal forma que se recopilará datos de cualquier aspecto que se desee conocer, los cuales nos será útil para realizar una adecuada toma de decisiones y lograr la satisfacción de todos los clientes.

Vincular a la Hacienda “La Florencia”, con el mercado es el objetivo más grande que tiene un estudio de mercado, mediante la recolección de información con la que se identifican y definen las oportunidades y los problemas que trae dicho mercado.

Esta herramienta de mercadeo permitirá y facilitará la obtención de datos, a través de fuentes primarias y secundarias, resultados que de una u otra forma serán analizados, procesados mediante herramientas estadísticas.

El propósito del estudio que se realizará es poder contar con la información idónea y relevante para tomarla en cuenta para la elaboración de estrategias.

#### 3.2. Objetivos del Estudio de Mercado

##### 3.2.1. Objetivo General

Realizar un estudio de mercado en base a datos reales para identificar la oferta y demanda.

##### 3.2.2. Objetivo Específico

- ✓ Precisar la oferta y demanda del mercado agrícola y florícola mediante el estudio de mercado para determinar las oportunidades existentes.
- ✓ Lograr una correcta segmentación del mercado para que genere rentabilidad que justifique la inversión de la Hacienda “La Florencia”.
- ✓ Aplicar encuestas para obtener datos reales del mercado.

### **3.3. Análisis de la Oferta**

Se entiende por oferta a la relación que muestra las distintas cantidades de una mercancía que los vendedores estarían dispuestos y serían capaces de poner a la venta a precios alternativos durante un periodo dado de tiempo, suponiendo que las demás cosas permanezcan constantes.<sup>35</sup>

#### **3.3.1. Análisis de la Oferta de Producción de Flores de Ecuador**

El sector florícola posee una de las industrias más fuertes de muchos países desarrollados y en vías de desarrollo. Esta industria, que se inició a finales del siglo 19 abarca producción y cultivo de flores variadas tales como rosas, flores de verano, flores tropicales, y otras. Siendo la rosa el producto más cotizado y de mayor demanda a nivel mundial.

Hace aproximadamente una década, Ecuador repentinamente se percató de su potencial para cultivar y exportar flores. Poco tiempo después se descubrió que las condiciones de luminosidad de la Sierra eran las perfectas para producir rosas de gran tamaño, por lo que la industria creció, cambiando así la vida de algunos cantones en las provincias de Pichincha, Imbabura, Cotopaxi, Cañar, Azuay, Carchi y Guayas.<sup>36</sup>

La situación geográfica del país permite contar con micro climas y una luminosidad que proporciona características únicas a las flores como son: tallos gruesos, largos y totalmente verticales, botones grandes y colores sumamente vivos y el mayor número de días de vida en florero<sup>37</sup>.

El clima es propicio para el cultivo de muchas especies de flores, incluidas astromelias, claveles, crisantemos, margaritas, flores de verano, entre otras. Actualmente las flores ecuatorianas son consideradas como las mejores del mundo por su calidad y belleza inigualables.

Es una industria muy dinámica, que ha crecido de manera rápida y se compone de 3 principales actores: los productores, los mayoristas y los minoristas cuyas actividades comerciales están interrelacionadas. Las tendencias actuales del mercado son orientadas hacia la eliminación de los intermediarios.

A nivel interno y general del Ecuador se estima que se tienen 275 exportadores productores, los cuales están distribuidos en nueve provincias los cuales se considerarían competidores actuales.

---

<sup>35</sup> Spencer H. Milton. "Economía Contemporánea". Tercera Edición. Editorial Reverte S.A., España, 1993. Pág. 35

<sup>36</sup> Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (PRO ECUADOR)- Análisis Sectorial de Flores. 2011

<sup>37</sup> Corporación de Promoción de Exportaciones e Importaciones (CORPEI) - Perfiles de Sectores: Sector Florícola.

En Pedro Moncayo y sus parroquias Tupigachi, Malchinguí, Tocachi, La Esperanza y Tabacundo la cabecera cantonal, se asientan la mayor cantidad de fincas rosícolas del Ecuador (más de 150 fincas) lo que hace sin duda que este cantón sea el territorio donde se producen la mayor cantidad de rosas del mundo.<sup>38</sup>

En el Ecuador son alrededor de 4 mil hectáreas de cultivo de flores, distribuidas en 571 fincas, ubicadas en 13 provincias: Carchi, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo, Cañar, Azuay, Esmeraldas, Santo Domingo de los Tsáchilas, Guayas, Los Ríos, y Santa Elena, sin contar con la producción de orquídeas.

Se estima que en la provincia de Pichincha existen 2.346 hectáreas cultivadas de flores permanentes<sup>39</sup>. Dentro de esta variedad de flores que se producen predominan las exportaciones de rosas con el 74%, flores o capullos frescos, cortados para ramos o adornos con el 11%, gypsophila con el 9% y otros productos con el 6%.

La producción está distribuida en Pichincha con el 73 %, Cotopaxi 15%, Azuay 6%, Imbabura 5% y Otras 0.99%.

En el siguiente cuadro podremos observar datos de los diversos tipos de flores que el Ecuador produce, número de tallos entre otras:

**TABLA No.25**  
**SUPERFICIE, PRODUCCIÓN Y VENTAS POR CONDICIÓN DE CULTIVO, SEGÚN**  
**ESPECIES DE FLORES EN EL ECUADOR**

ESPECIE DE FLOR		SUPERFICIE (Has.)		PRODUCCIÓN		VENTAS (en unidades)		
		Plantada o Sembrada	Cosechada o Cortada	Nº total de tallos cortados	Full tabaco	Tabaco	Bonche	Bouquet
TOTAL NACIONAL	Bajo invernadero	5.064	4.478	2.655.763.821	1.181.956	2.331.754	60.990.847	15.116
	En campo abierto	1.531	1.345	1.224.199.291	3.320.597	3.425.668	40.274.777	645.361
CLAVEL	Bajo invernadero	99	99	114.259.471	552	321.109	52.725	.
	En campo abierto							
GINGER	Bajo invernadero							
	En campo abierto	20	13	702.936	*	.	.	68.917
GYSOPHILIA	Bajo invernadero							
	En campo abierto	944	937	874.694.529	513.162	2.631.429	18.238.730	571.520
HELICONIAS	Bajo invernadero							
	En campo abierto	32	22	92.072	388	.	16.290	3.852
HYPERICUM	Bajo invernadero							
	En campo abierto	110	55	61.757.436	38.502	28.104	4.321.744	.
LIMONIUM	Bajo invernadero	10	*	18.987.904	.	.	2.349.261	.
	En campo abierto							
ROSA	Bajo invernadero	4.253	4.127	2.196.171.993	929.533	1.804.125	38.784.683	.
	En campo abierto	21	14	2.233.020	.	.	*	*

<sup>38</sup> Revista La Flor, Flor Ecuador. Octubre - Diciembre 2011.No.65

<sup>39</sup> Instituto Nacional de Estadística y censos (INEC) – Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (ESPAC) 2010

OTRAS FLORES PERMANENTES	Bajo invernadero	31	31	8.914.882	21.849	.	277.845	15.116
	En campo abierto	269	226	94.695.158	2.710.754	756.491	1.848.332	*
ASTER	Bajo invernadero							
	En campo abierto	*	*	1.203.200	6.016	.	.	.
CRISANTEMOS	Bajo invernadero	*	*	8.078.044	.	.	771.046	.
	En campo abierto							
DELPHINIUM	Bajo invernadero							
	En campo abierto	*	*	507.600	.	2.538	.	.
GIRASOLES	Bajo invernadero	*	*	150.400	.	.	4.211	.
	En campo abierto	27	27	3.073.800	.	7.106	50.534	.
LACKPUR	Bajo invernadero	12	12	65.252.676	.	.	6.525.268	.
	En campo abierto							
LYATRIS	Bajo invernadero							
	En campo abierto	62	5	12.588.480	51.426	.	.	.
OTRAS FLORES TRANSITORIAS	Bajo invernadero	651	192	243.948.451	230.023	206.520	12.225.807	.
	En campo abierto	36	36	172.651.060	*	.	15.799.122	.

**Fuente:** INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS (INEC) ESPAC – 2011

**Elaborado por:** Los Autores

El cultivo de flores se lo puede realizar directamente al aire libre o bajo invernadero, en este último las flores crecen en las circunstancias más ideales, gracias a la iluminación, al nivel de CO<sub>2</sub> y a la protección del exterior.

Como era de esperarse, debido a la fuerte influencia de la demanda mundial de rosas ecuatorianas, existe un mayor número de hectáreas dedicadas al cultivo de estas, dado que existen un sin número de variedades y la gama más variada de colores, convirtiéndose así en una gran fuente de ingresos para el Ecuador.

Otra variedad constituye la gypsophila, Ecuador es el principal productor y con el mayor número de hectáreas en cultivo y exportación, y en menor importancia se cultiva y exporta el limonium, liatris, aster y otras denominadas flores de verano<sup>40</sup>.

Como se indico anteriormente la líder del conjunto de exportación de flores a nivel nacional es la rosa, es por eso que la Hacienda “La Florencia”, tomo la decisión de sembrar y cultivar rosas dentro de su propiedad, es así que en sus inicios empezó con una mínima oferta de rosas, concretamente con la variedad Vendela; y luego de tener excelentes réditos con ese mínimo de rosas sembradas, decidió sembrar más plantas y con ella distintas variedades, por aquello que en la actualidad posee cinco variedades con distintas productividades; a continuación se presentan las tablas de productividad y producción de rosas en la Hacienda “La Florencia” a través de cinco años de producción:

<sup>40</sup> Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (PRO ECUADOR)- Análisis Sectorial de Flores. 2011

**TABLA No.26**

**OFERTA DE FLORES PROMEDIO EN LA HACIENDA “LA FLORENCIA”  
VARIEDAD VENDELA BLOQUE N°1**

AÑO	NÚMERO DE PLANTAS	PRODUCTIVIDAD POR PLANTA	PRODUCCIÓN DE TALLOS			
			PRODUCCIÓN DIARIA	PRODUCCIÓN SEMANAL	PRODUCCIÓN MENSUAL	PRODUCCIÓN ANUAL
			(5 días corte semanal)			
2007	8.000	1,10	406	2.032	8.800	105.600
2008	8.000	1,00	370	1.848	8.000	96.000
2009	8.000	0,90	333	1.663	7.200	86.400
2010	8.000	0,85	314	1.570	6.800	81.600
2011	8.000	0,83	307	1.533	6.640	79.680
2012	8.000	0,70	259	1.293	5.600	67.200

Fuente: Florícola – Hacienda “La Florencia”

Elaborado por: Los Autores

**TABLA No.27**

**OFERTA DE FLORES PROMEDIO EN LA HACIENDA “LA FLORENCIA”  
VARIEDAD FOREVER YOUNG BLOQUE N°2**

AÑO	NÚMERO DE PLANTAS	PRODUCTIVIDAD POR PLANTA	PRODUCCIÓN DE TALLOS			
			PRODUCCIÓN DIARIA	PRODUCCIÓN SEMANAL	PRODUCCIÓN MENSUAL	PRODUCCIÓN ANUAL
			(5 días corte semanal)			
2008	20.000	0,70	647	3.233	14.000	168.000
2009	20.000	0,60	554	2.771	12.000	144.000
2010	20.000	0,65	600	3.002	13.000	156.000
2011	20.000	0,50	462	2.309	10.000	120.000
2012	20.000	0,40	370	1.848	8.000	96.000

Fuente: Florícola – Hacienda “La Florencia”

Elaborado por: Los Autores

**TABLA No.28**

**OFERTA DE FLORES PROMEDIO EN LA HACIENDA “LA FLORENCIA”  
VARIEDAD FOREVER YOUNG BLOQUE N°3**

AÑO	NÚMERO DE PLANTAS	PRODUCTIVIDAD POR PLANTA	PRODUCCIÓN DE TALLOS			
			PRODUCCIÓN DIARIA  (5 días corte semanal)	PRODUCCIÓN SEMANAL	PRODUCCIÓN MENSUAL	PRODUCCIÓN ANUAL
<b>2009</b>	25.000	0,70	808	4.042	17.500	210.000
<b>2010</b>	50.000	0,55	1270	6.351	27.500	330.000
<b>2011</b>	50.000	0,40	924	4.619	20.000	240.000
<b>2012</b>	50.000	0,40	924	4.619	20.000	240.000

**Fuente:** Florícola – Hacienda “La Florencia”

**Elaborado por:** Los Autores

**TABLA No.29**

**OFERTA DE FLORES PROMEDIO EN LA HACIENDA “LA FLORENCIA”  
VARIEDAD MONDIAL BLOQUE N°4**

AÑO	NÚMERO DE PLANTAS	PRODUCTIVIDAD POR PLANTA	PRODUCCIÓN DE TALLOS			
			PRODUCCIÓN DIARIA  (5 días corte semanal)	PRODUCCIÓN SEMANAL	PRODUCCIÓN MENSUAL	PRODUCCIÓN ANUAL
<b>2011</b>	13.000	0,80	480	2.402	10.400	124.800
<b>2012</b>	13.000	0,75	450	2.252	9.750	117.000

**Fuente:** Florícola – Hacienda “La Florencia”

**Elaborado por:** Los Autores



**TABLA No.30**

**OFERTA DE FLORES PROMEDIO EN LA HACIENDA “LA FLORENCIA”  
VARIEDAD TOPAS BLOQUE N°4**

AÑO	NÚMERO DE PLANTAS	PRODUCTIVIDAD POR PLANTA	PRODUCCIÓN DE TALLOS			
			PRODUCCIÓN DIARIA (5 días corte semanal)	PRODUCCIÓN SEMANAL	PRODUCCIÓN MENSUAL	PRODUCCIÓN ANUAL
2011	11.500	0,80	425	2.125	9.200	110.400
2012	11.500	0,75	398	1.992	8.625	103.500

**Fuente:** Florícola – Hacienda “La Florencia”

**Elaborado por:** Los Autores

**TABLA No.31**

**OFERTA DE FLORES PROMEDIO EN LA HACIENDA “LA FLORENCIA”  
VARIEDAD CHERRY OH BLOQUE N°4**

AÑO	NÚMERO DE PLANTAS	PRODUCTIVIDAD POR PLANTA	PRODUCCIÓN DE TALLOS			
			PRODUCCIÓN DIARIA (5 días corte semanal)	PRODUCCIÓN SEMANAL	PRODUCCIÓN MENSUAL	PRODUCCIÓN ANUAL
2011	11.500	0,80	425	2.125	9.200	110.400
2012	11.500	0,75	398	1.992	8.625	103.500

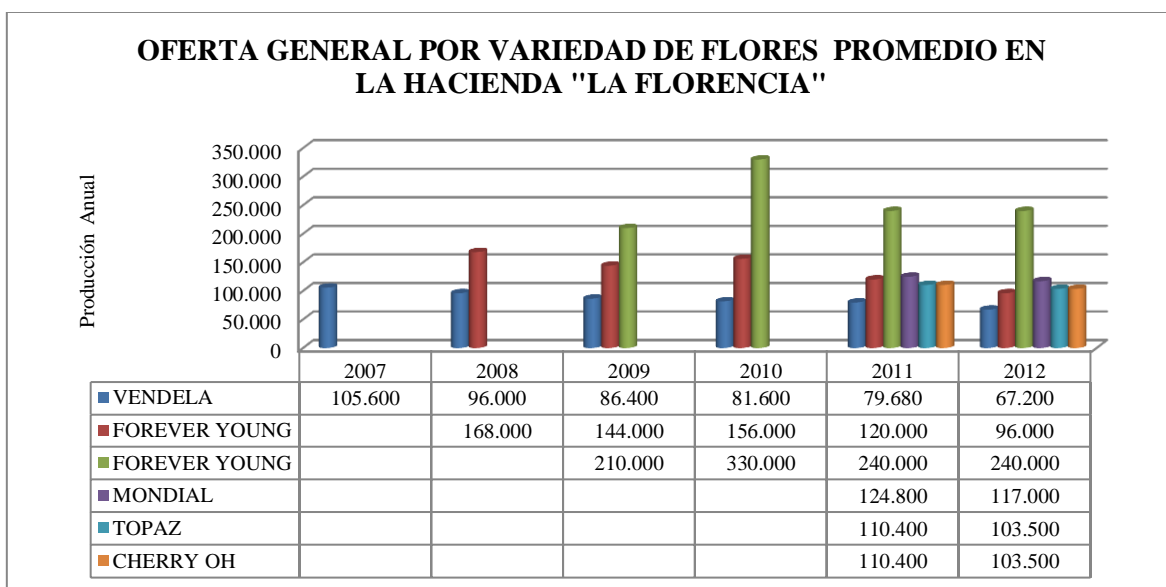
**Fuente:** Florícola – Hacienda “La Florencia”

**Elaborado por:** Los Autores

La oferta general de flores promedio en La Hacienda “La Florencia” tiene un comportamiento histórico descendente en cuanto a tallos producidos, la producción anual de flores que se logró alcanzar en la unidad productiva se puede observar en el gráfico No.9:

**GRÁFICO No.9**

**OFERTA GENERAL POR VARIEDAD DE FLORES PROMEDIO EN LA HACIENDA "LA FLORENCIA"**



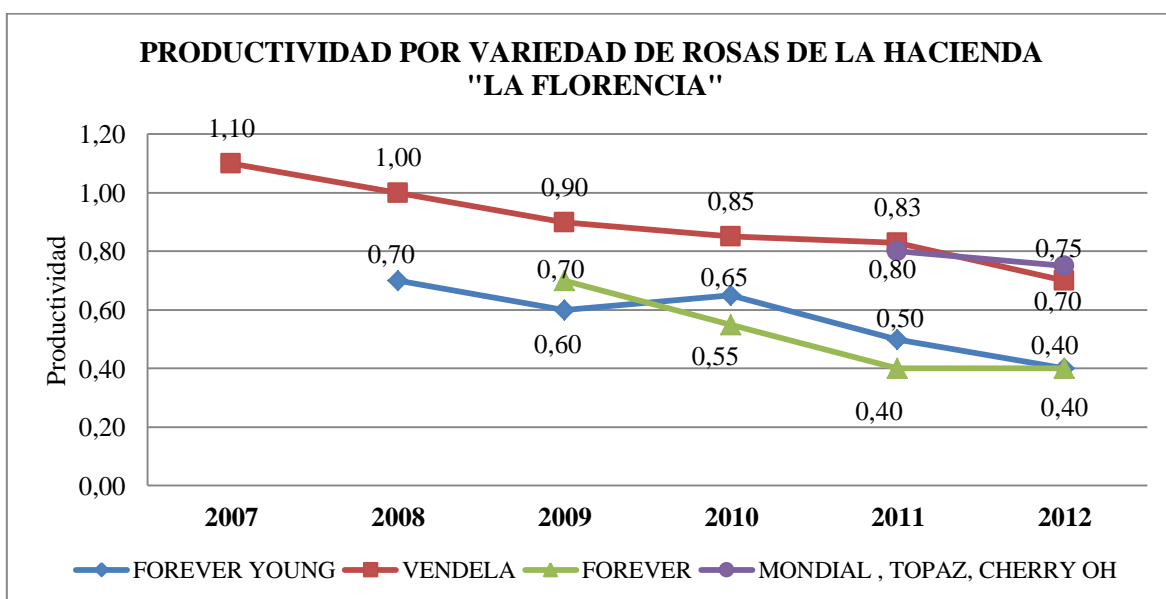
**Fuente:** Florícola – Hacienda “La Florencia”

**Elaborado por:** Los Autores

En general se puede observar que el número de tallos producidos se ha disminuyendo considerablemente; cabe recalcar que la disminución se debe a la baja productividad, debido a que no se está aprovechando al máximo la capacidad de producción de cada variedad de rosa que está sembrada en la florícola, dado que se manejan variedades de alta, baja y normal productividad.

**GRÁFICO No.10**

**PRODUCTIVIDAD POR VARIEDAD DE ROSAS DE LA HACIENDA "LA FLORENCIA"**



**Fuente:** Florícola – Hacienda “La Florencia”

**Elaborado por:** Los Autores

Es así que la proyección que realizamos sobre la oferta de flores que la Hacienda “La Florencia” producirá en los siguientes cinco años es con la finalidad de saber cuánto en si será capaz de producir.

Esta proyección servirá para verificar si en años posteriores la productividad de las rosas será la mejor y la esperada. Caso contrario se deberá realizar un análisis del manejo de las rosas, como el entorno que las rodea como la infraestructura de la florícola, además de estudios técnicos con profesionales capacitados. Para así lograr la rentabilidad esperada.

Para ello utilizamos un aumento en la productividad dependiendo de la variedad de rosas y el manejo al cual serán sometidas, este porcentaje va desde el 8% para la variedad Vendela , del 15% para la variedad Forever Young y del 6% para la variedad Mondial, Topaz y Cherry Oh.

**TABLA No.32**  
**PROYECCIÓN OFERTA DE FLORES EN LA HACIENDA “LA FLORENCIA”**  
**VARIEDAD VENDELA BLOQUE N°1**

AÑO	NÚMERO DE PLANTAS	PRODUCTIVIDAD POR PLANTA	PRODUCCIÓN DE TALLOS			
			PRODUCCIÓN DIARIA  (5 días corte semanal)	PRODUCCIÓN SEMANAL	PRODUCCIÓN MENSUAL	PRODUCCIÓN ANUAL
2013	8.000	0,76	279	1.397	6.048	72.576
2014	8.000	0,82	302	1.509	6.532	78.382
2015	8.000	0,88	326	1.629	7.054	84.653
2016	8.000	0,95	352	1.760	7.619	91.425
2017	8.000	1,03	380	1.900	8.228	98.739

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Los Autores

**TABLA No.33**

**PROYECCIÓN OFERTA DE FLORES EN LA HACIENDA “LA FLORENCIA”  
 VARIEDAD FOREVER YOUNG BLOQUE N°2**

AÑO	NÚMERO DE PLANTAS	PRODUCTIVIDAD POR PLANTA	PRODUCCIÓN DE TALLOS			
			PRODUCCIÓN DIARIA (5 días corte semanal)	PRODUCCIÓN SEMANAL	PRODUCCIÓN MENSUAL	PRODUCCIÓN ANUAL
2013	20.000	0,46	425	2.125	9.200	110.400
2014	20.000	0,53	489	2.443	10.580	126.960
2015	20.000	0,61	562	2.810	12.167	146.004
2016	20.000	0,70	646	3.231	13.992	167.905
2017	20.000	0,80	743	3.716	16.091	193.090

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Los Autores

**TABLA No.34**

**PROYECCIÓN OFERTA DE FLORES EN LA HACIENDA “LA FLORENCIA”  
 VARIEDAD FOREBER YOUNG BLOQUE N°3**

AÑO	NÚMERO DE PLANTAS	PRODUCTIVIDAD POR PLANTA	PRODUCCIÓN DE TALLOS			
			PRODUCCIÓN DIARIA (5 días corte semanal)	PRODUCCIÓN SEMANAL	PRODUCCIÓN MENSUAL	PRODUCCIÓN ANUAL
2013	50.000	0,46	1062	5.312	23.000	276.000
2014	50.000	0,53	1222	6.109	26.450	317.400
2015	50.000	0,61	1405	7.025	30.418	365.010
2016	50.000	0,70	1616	8.079	34.980	419.762
2017	50.000	0,80	1858	9.290	40.227	482.726

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Los Autores

**TABLA No.35**

**PROYECCIÓN OFERTA DE FLORES EN LA HACIENDA “LA FLORENCIA”  
VARIEDAD MONDIAL BLOQUE N°4**

AÑO	NÚMERO DE PLANTAS	PRODUCTIVIDAD POR PLANTA	PRODUCCIÓN DE TALLOS			
			PRODUCCIÓN DIARIA  (5 días corte semanal)	PRODUCCIÓN SEMANAL	PRODUCCIÓN MENSUAL	PRODUCCIÓN ANUAL
2013	13.000	0,80	477	2.387	10.335	124.020
2014	13.000	0,84	506	2.530	10.955	131.461
2015	13.000	0,89	536	2.682	11.612	139.349
2016	13.000	0,95	569	2.843	12.309	147.710
2017	13.000	1,00	603	3.013	13.048	156.572

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Los Autores

**TABLA No.36**

**PROYECCIÓN OFERTA DE FLORES EN LA HACIENDA “LA FLORENCIA”  
VARIEDAD TOPAS BLOQUE N°4**

AÑO	NÚMERO DE PLANTAS	PRODUCTIVIDAD POR PLANTA	PRODUCCIÓN DE TALLOS			
			PRODUCCIÓN DIARIA  (5 días corte semanal)	PRODUCCIÓN SEMANAL	PRODUCCIÓN MENSUAL	PRODUCCIÓN ANUAL
2013	11.500	0,80	422	2.111	9.143	109.710
2014	11.500	0,84	448	2.238	9.691	116.293
2015	11.500	0,89	474	2.372	10.273	123.270
2016	11.500	0,95	503	2.515	10.889	130.666
2017	11.500	1,00	533	2.666	11.542	138.506

**Fuente:** Investigación realizada

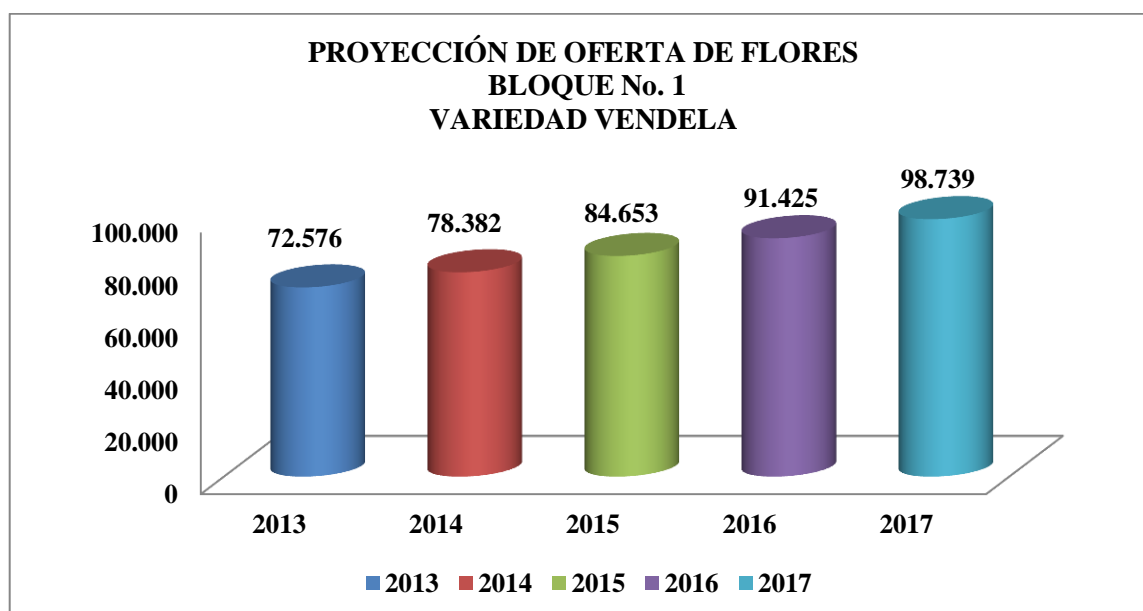
**Elaborado por:** Los Autores

**TABLA No.37**  
**PROYECCIÓN OFERTA DE FLORES EN LA HACIENDA**  
**“LA FLORENCIA” VARIEDAD CHERRY OH BLOQUE N°4**

AÑO	NÚMERO DE PLANTAS	PRODUCTIVIDAD POR PLANTA	PRODUCCIÓN DE TALLOS			
			PRODUCCIÓN DIARIA	PRODUCCIÓN SEMANAL	PRODUCCIÓN MENSUAL	PRODUCCIÓN ANUAL
			(5 días corte semanal)			
2013	11.500	0,80	422	2.111	9.143	109.710
2014	11.500	0,84	448	2.238	9.691	116.293
2015	11.500	0,89	474	2.372	10.273	123.270
2016	11.500	0,95	503	2.515	10.889	130.666
2017	11.500	1,00	533	2.666	11.542	138.506

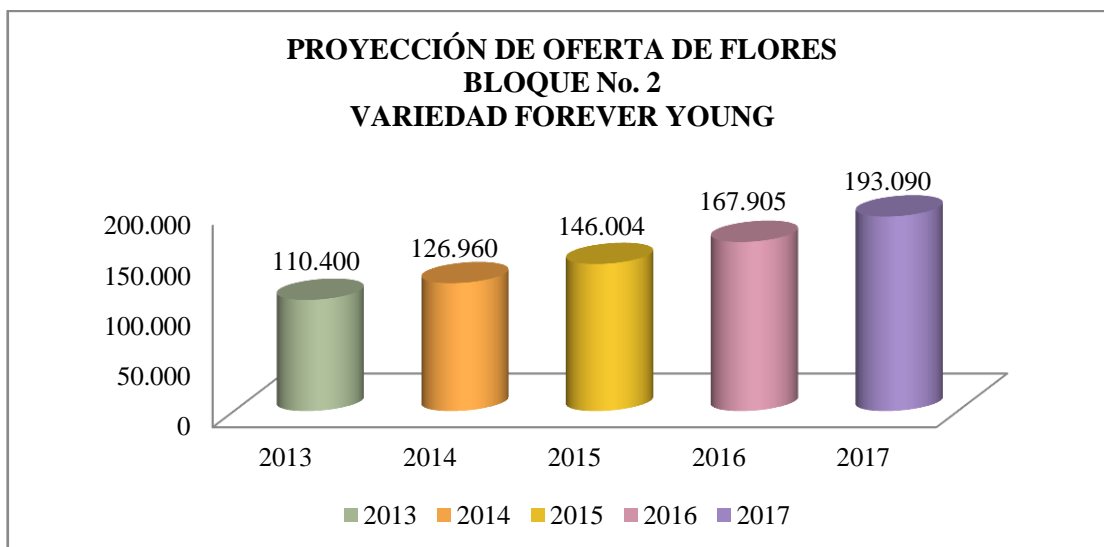
**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Los Autores

**GRÁFICO No.11**  
**PROYECCIÓN OFERTA DE FLORES DE LA HACIENDA “LA FLORENCIA”**  
**BLOQUE No.1 VARIEDAD VENDELA**



**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Los Autores

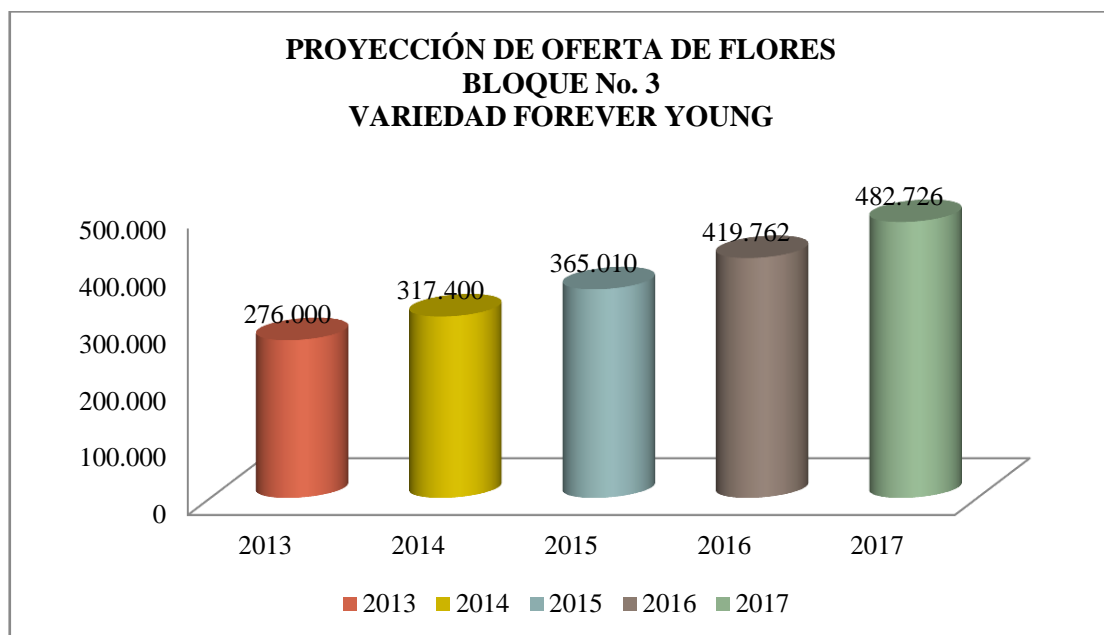
**GRÁFICO No.12**  
**PROYECCIÓN OFERTA DE FLORES DE LA HACIENDA “LA FLORENCIA”**  
**BLOQUE No.2 VARIEDAD FOREVER YOUNG**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Los Autores

**GRÁFICO No.13**  
**PROYECCIÓN OFERTA DE FLORES DE LA HACIENDA “LA FLORENCIA”**  
**BLOQUE No.3 VARIEDAD FOREVER YOUNG**

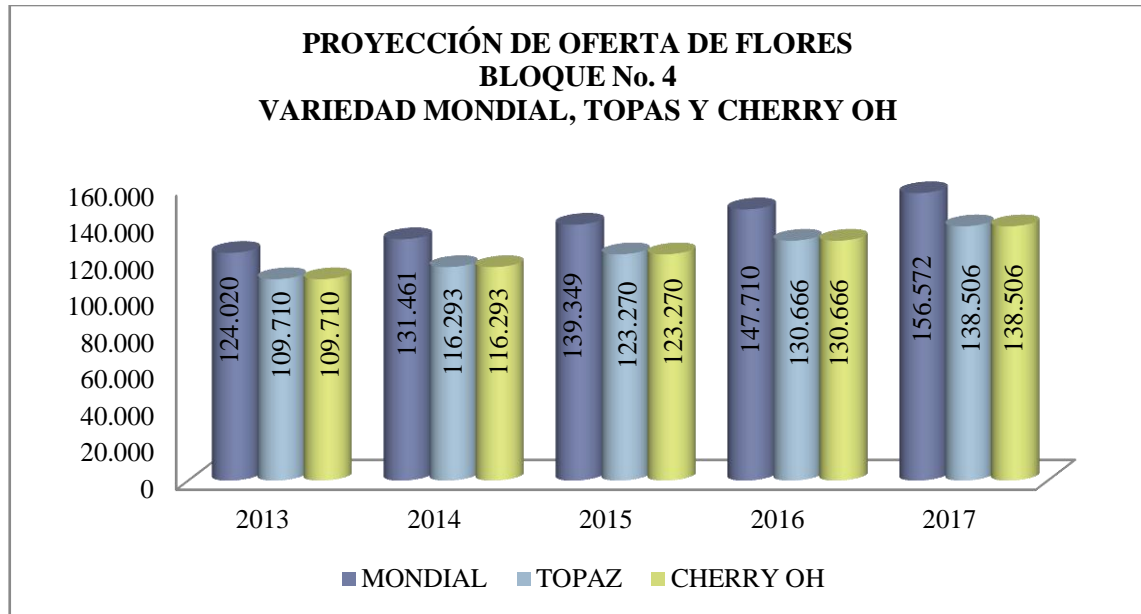


**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Los Autores

#### GRÁFICO No.14

### PROYECCIÓN OFERTA DE FLORES DE LA HACIENDA “LA FLORENCIA” BLOQUE No.4 VARIEDAD MONDIAL, TOPAS Y CHERRY OH



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Los Autores

### 3.3.2. Análisis de la Oferta de Producción de Leche de Ecuador

#### 3.3.2.1. Población Bovina en Ecuador

La evolución positiva de la población bovina en el país, confirman el hecho de que la producción pecuaria nacional constituya uno de los rubros más dinámicos dentro de la producción agropecuaria nacional.

La ganadería ecuatoriana ha crecido notablemente, tanto en su población bovina como en la producción de carne y leche, lo que está permitiendo generar excedentes hacia una exportación, con el consecuente ingreso de divisas que requiere el país y el sector productor.<sup>41</sup>

Según el censo agropecuario, son aproximadamente 298 mil productores, de los cuales, el 73% está en la Sierra; el 19%, en la Costa, y el 8%, en la Amazonía<sup>42</sup>.

La población bovina en el Ecuador según datos de la Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua 2011, la población de ganado vacuno existente en el país es de 5.358.904

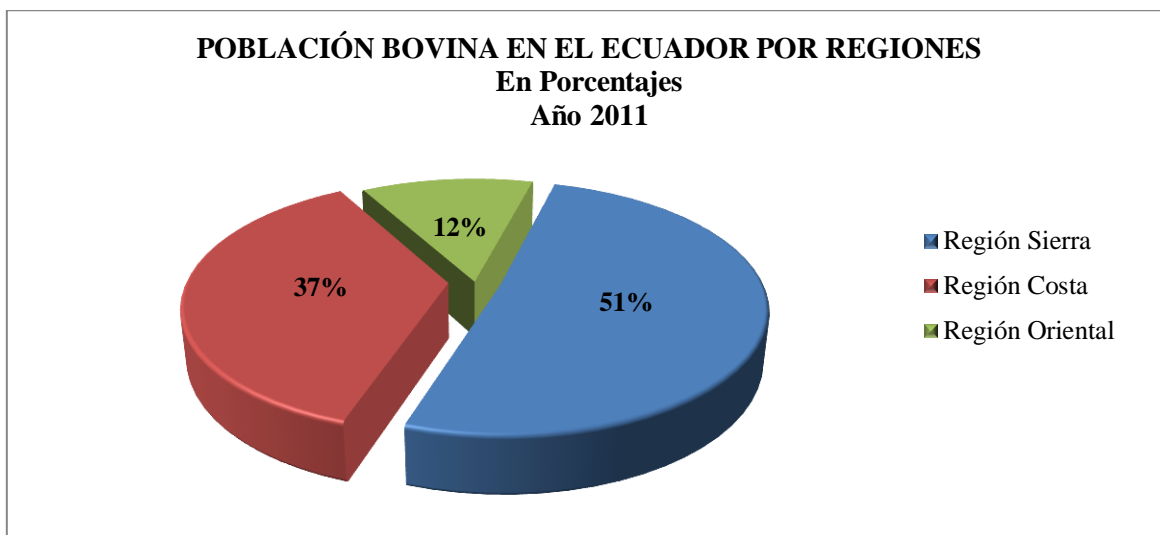
<sup>41</sup> Asociación de Ganaderos de la Sierra y el Oriente (AGSO)- Crecimiento Del Sector Ganadero Aún Sigue En Auge.2010.

<sup>42</sup> <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/el-precio-oficial-del-litro-de-leche-ayudo-al-sector-a-mejorar-sus-condiciones-489803.html>



cabezas, distribuidas de la siguiente manera: en la Región Sierra el 51%, Región Costa el 37%, y en la Región Oriental el 12% de cabezas de ganado vacuno entre machos y hembras.

**GRÁFICO No.15**  
**POBLACIÓN BOVINA EN EL ECUADOR POR REGIONES**



**Fuente:** INEC – Estadísticas Agropecuarias Del Ecuador Año 2011  
**Elaborado por:** Los Autores

A continuación se presenta la tabla No.38, la población bovina en Ecuador por regiones y sexo.

**TABLA No.38**  
**POBLACIÓN BOVINA EN EL ECUADOR POR REGIONES**

<b>GANADO VACUNO</b>			
<b>REGIÓN</b>	<b>Número de cabezas de ganado vacuno</b>	<b>Machos</b>	<b>Hembras</b>
Región Sierra	2.732.351	864.541	1.867.810
Región Costa	1.965.592	563.661	1.401.931
Región Oriental	660.961	245.343	415.618
<b>TOTAL NACIONAL</b>	<b>5.358.904</b>	<b>1.673.545</b>	<b>3.685.359</b>

**Fuente:** INEC – Estadísticas Agropecuarias Del Ecuador Año 2011  
**Elaborado por:** Los Autores

La ganadería lechera es una empresa tradicional en la Sierra del Ecuador, la cual se ha mezclado con la producción de cultivos de clima templado. Esta producción mixta leche-cultivos ha sido favorecida por las condiciones del clima, suelo y humedad que permiten el desarrollo de pastos y cultivos a través de casi todo el año lo cual estimuló la introducción de razas especializadas en la producción de leche y el desarrollo de animales mestizo de alta cruce con elevado potencial de producción.

En algunos cantones de la Sierra la actividad ganadera se está viendo afectada, además, por la creación de invernaderos para la producción de flores; de esta forma, la mano de obra se dirige a este sector en busca de mejores remuneraciones, abandonando las haciendas ganaderas e impidiendo un normal desenvolvimiento de la actividad, que además se siente afectada por los desechos químicos de los pesticidas que se utilizan en la producción de las flores.

En cuanto al hato ganadero lechero en el Ecuador, existen 1.127.363 cabezas de ganado. De los cuales el 64.44% se encuentra en la Sierra, el 26.36% en la Costa y el 9.20% en la Región Oriental. Expresándolo en cantidades, 726.521 cabezas de ganado se encuentran en la Sierra, 297.146 se encuentran en la Costa y 103.696 se encuentran en la Región Oriental.

**TABLA No.39**  
**GANADERO VACUNO LECHERO EN EL ECUADOR POR REGIONES**

<b>GANADO LECHERO</b>		
<b>REGIONES</b>	<b>Número Total de Vacas Ordeñadas</b>	<b>Porcentajes</b>
Región Sierra	726.521	64,44%
Región Costa	297.146	26,36%
Región Oriental	103.696	9,20%
<b>TOTAL NACIONAL</b>	<b>1.127.363</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** INEC – Estadísticas Agropecuarias Del Ecuador Año 2011

**Elaborado por:** Los Autores

### 3.3.2.2. Producción de Leche en Ecuador

La ganadería de leche es uno de los renglones de mayor importancia del sector agropecuario. Tradicionalmente la producción lechera se ha concentrado en la región interandina, donde se ubican los mayores y mejores hatos lecheros.

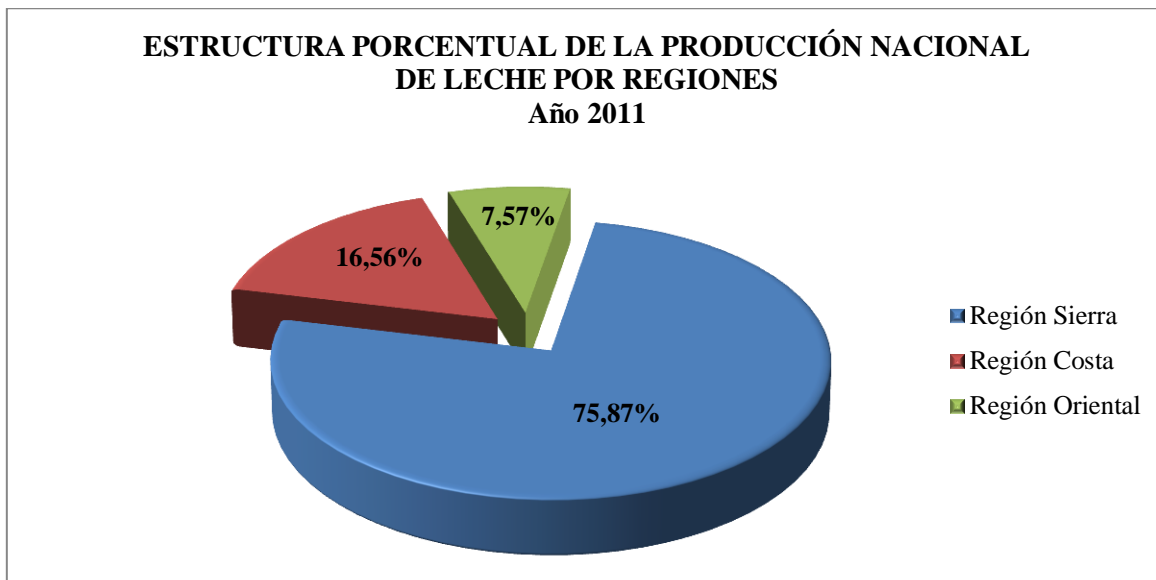
A nivel nacional podemos mencionar como zonas potenciales en la producción de leche a Pichincha, Carchi, Cotopaxi, Azuay, Manabí, Los Ríos y la Amazonía<sup>43</sup>.

Esto se confirma según los últimos datos de la Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (ESPAC) 2011, donde la producción diaria de leche por regiones es: Costa 1.055.934 (l/d), que representa el 16.56%, en la Sierra la producción es de 4.836.974 (l/d), que representa el 75.87% y la Región Oriental tiene una producción diaria de leche de 482.415 (l/d) y representa el 7.57%.

<sup>43</sup> <http://www.franciscoulloa.com/DOCPORTALUTC/PlanAgropecuarioProvinciaCotopaxi.pdf>

El gráfico No.16 se identifica la estructura porcentual de la producción nacional de leche por regiones en el Ecuador:

**GRÁFICO No.16**  
**PRODUCCIÓN TOTAL DE LECHE POR REGIONES EN ECUADOR**



**Fuente:** INEC – Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua 2011

**Elaborado por:** Los Autores

La producción anual de leche como se puede observar la Sierra es la principal productora de leche ya que posee el 75.87%, debido a las condiciones climáticas y geográficas que hacen favorable la obtención de leche de mejor calidad.

Los rendimientos promedio de leche se ubicaron en 12 litros, promedio que de alguna manera sigue creciendo porque los ganaderos están invirtiendo en el mejoramiento de pastos y de la genética del ganado lechero, por esta razón es que ahora cuentan con un promedio de 2 UBA por hectárea<sup>44</sup>.

Los rendimientos de la leche por vaca también se incrementaron aunque muy discretamente, a un promedio de 9 litros diarios, como efecto de las malas condiciones climáticas, especialmente la sequía en ciertas zonas ganaderas durante el 2011, que afectó la calidad de los pastos, lo que se reflejó directamente en la productividad lechera.

El incremento de la producción de leche, ha originado que el sector lechero tenga dos objetivos por cumplir. El primero se relaciona con el promover el consumo y el segundo tiene que ver con la exportación<sup>45</sup>.

<sup>44</sup> <http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Encuestas/Coyuntura/Integradas/etc201104.pdf>

<sup>45</sup> <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/el-precio-oficial-del-litro-de-leche-ayudo-al-sector-a-mejorar-sus-condiciones-489803.html>

**TABLA No.40**  
**PRODUCCIÓN ANUAL DE LECHE POR REGIONES DEL ECUADOR**  
**Periodo 2006-2011**  
**(Miles de litros)**

<b>PRODUCCIÓN ANUAL DE LECHE POR REGIONES</b>				
<b>Año</b>	<b>Producción Nacional</b>	<b>Producción Sierra</b>	<b>Producción Costa</b>	<b>Producción Oriental</b>
<b>2006</b>	5.179.049	3.788.967	906.492	483.590
<b>2007</b>	4.759.378	3.422.245	876.332	460.801
<b>2008</b>	5.325.653	3.940.879	971.342	413.431
<b>2009</b>	5.228.730	3.989.382	831.010	408.337
<b>2010</b>	5.709.457	4.331.865	878.829	498.762
<b>2011</b>	6.375.323	4.836.974	1.055.934	482.415

**Fuente:** INEC – Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua 2006-2011

**Elaborado por:** Los Autores

Según datos del INEC en el año 2011, la producción ecuatoriana alcanza 6.375.323 millones de l/d, mientras que en el 2010 fueron 5.709.456 l/d. Esto es, 665.866 mil l/d más que el año 2010. La producción diaria de leche se incrementó en 11,66% entre 2010 y 2011<sup>46</sup>.

Se estima que en la provincia de Pichincha, la población total del ganado vacuno lechero es de 112.388 cabezas, dando una producción aproximada de 970.516 litros al día de leche cruda, lo que representa un 20.06% de la producción de la Sierra y aporta a la producción lechera nacional 2011 con el 15.22%.

<sup>46</sup> Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) – Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (ESPAC) 2011.

### GRÁFICO No.17

#### PRODUCCIÓN ANUAL DE LECHE EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA



**Fuente:** INEC – Estadísticas agropecuarias del Ecuador año 2010

**Elaborado por:** Los Autores

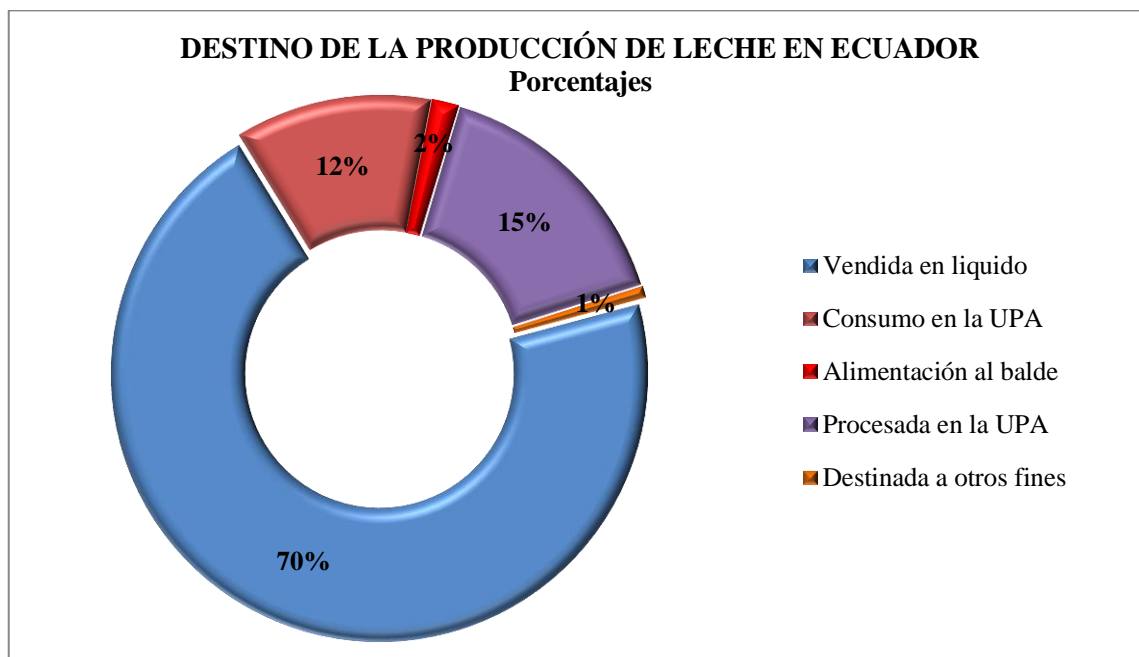
#### 3.3.2.3. Destino de la Producción de Leche en Ecuador

El tipo de mercado al cual la Hacienda “La Florencia” está enfocada es un área ya explotada.

La leche como materia prima para la producción se destina entre un 70%(l/d) a ser vendida en líquido al sector formal (industria ecuatoriana). Mientras que el 16%(l/d) de la leche es para ser procesada en la unidad productiva agropecuaria, en tanto el 12%(l/d) a ser consumida en la unidad productiva agropecuaria, se emplea el 2%(l/d) a la alimentación de terneras dentro de las UPA y el 1%(l/d) de la producción se destina a otros fines.

Estos porcentajes se pueden observar en el siguiente gráfico:

**GRÁFICO No.18**  
**DESTINO DE LA LECHE EN ECUADOR**



**Fuente:** INEC – Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continúa 2010-2011

**Elaborado por:** Los Autores

A continuación se presenta la tabla del mercado ecuatoriano de la leche:

**TABLA No.41**  
**MERCADO ECUATORIANO DE LA LECHE**

<b>MERCADO DE LECHE EN EL ECUADOR</b>				
<b>AÑOS 2010 -2011</b>				
<b>(l/d)</b>				
<b>Destino</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>Variación</b>	<b>%</b>
<b>Vendida en liquido</b>	3.931.780	4.488.185	556.405	70%
<b>Consumo en la UPA</b>	735.776	748.212	12.436	12%
<b>Alimentación al balde</b>	101.238	102.314	1.076	2%
<b>Procesada en la UPA</b>	913.343	992.296	78.953	16%
<b>Destinada a otros fines</b>	27.319	44.316	16.997	1%
<b>TOTAL</b>	<b>5.709.456</b>	<b>6.375.323</b>	<b>665.867</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** INEC - Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continúa 2010-2011

**Elaborado por:** Los Autores

A continuación se presenta información histórica acerca de la producción de leche en la provincia de Pichincha, a diferentes unidades de producción agropecuaria.

La Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (ESCAP) 2011, determina que la producción lechera en la Provincia de Pichincha en el año 2011 fue de 970.516 litros de leche, con

lo que se puede determinar que esta provincia se tiene una gran cantidad de leche para poder ser utilizada por las industrias lácteas.

**TABLA No.42**  
**PRODUCCIÓN DE LECHE EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA**

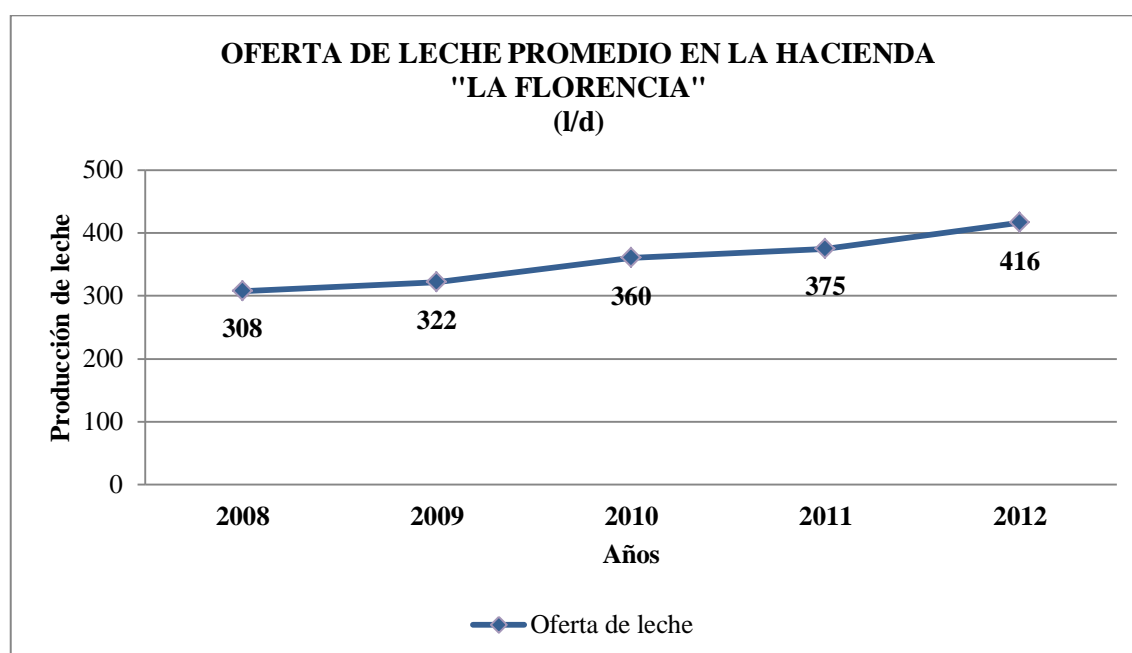
<b>PRODUCCIÓN PROVINCIAL DE LECHE PICHINCHA (miles de litros)</b>						
<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>N° total de vacas ordeñadas</b>	132.988	139.908	149.542	101.433	108.334	112.388
<b>Vendida en liquido</b>	924.094	789.772	969.736	715.903	811.490	844.061
<b>Consumo en la UPA</b>	47.499	50.229	52.689	35.274	38.826	44.373
<b>Alimentación al balde</b>	18.617	18.247	18.022	27.640	31.112	24.580
<b>Procesada en la UPA</b>	58.626	50.215	45.741	15.424	28.167	54.757
<b>Destinada a otros fines</b>	2.090	76	150	6	8.608	2.745
<b>PRODUCCIÓN TOTAL DE LECHE (LITROS)</b>	<b>1.050.927</b>	<b>908.538</b>	<b>1.086.337</b>	<b>794.247</b>	<b>918.202</b>	<b>970.516</b>

**Fuente:** INEC – Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continúa 2006-2011

**Elaborado por:** Los Autores

La Hacienda “La Florencia” tiene un nivel mínimo de producción como se puede apreciar en el siguiente gráfico:

**GRÁFICO No.19**  
**OFERTA DE LECHE PROMEDIO EN LA HACIENDA “LA FLORENCIA”**



**Fuente:** Registros Hacienda “La Florencia”

**Elaborado por:** Los Autores

La oferta de leche en la Hacienda “La Florencia” podría incrementarse gradualmente hasta lograr un nivel superior de producción al integrar tecnología en su proceso productivo y un adecuado manejo del hato bovino, con pequeñas variaciones en distintas épocas del año. Esto se debe a que existen periodos del año en los cuales existe más calor, lo que genera un efecto negativo en el ganado, produciendo éste, menor cantidad de leche.

La oferta total proyectada al año de leche se obtuvo tomando en consideración 6% de incremento cada año de acuerdo a los niveles de crecimiento en proporción a la producción lechera de Pichincha.

La cantidad diaria de leche que se lograra alcanzar en la unidad productiva. Se puede observar en la tabla No.43 y gráfico No.20.

**TABLA No.43**  
**PROYECCIÓN OFERTA DE LECHE PROMEDIO EN LA HACIENDA**  
**“LA FLORENCIA”**

<b>PROYECCIÓN OFERTA DE LECHE EN LA HACIENDA "LA FLORENCIA"</b>				
<b>Años</b>	<b>N° de Unidades Bobinas</b>	<b>Litros Diarios Individuales</b>	<b>Cantidad Diaria</b>	<b>Oferta Total Al Año</b>
<b>2008</b>	22	14	308	93.940
<b>2009</b>	23	14	322	98.210
<b>2010</b>	24	15	360	109.800
<b>2011</b>	25	15	375	114.375
<b>2012</b>	26	16	416	126.880
<b>2013</b>	26	17	441	134.493
<b>2014</b>	26	18	467	142.562
<b>2015</b>	26	19	495	151.116
<b>2016</b>	26	20	525	160.183
<b>2017</b>	26	21	557	169.794

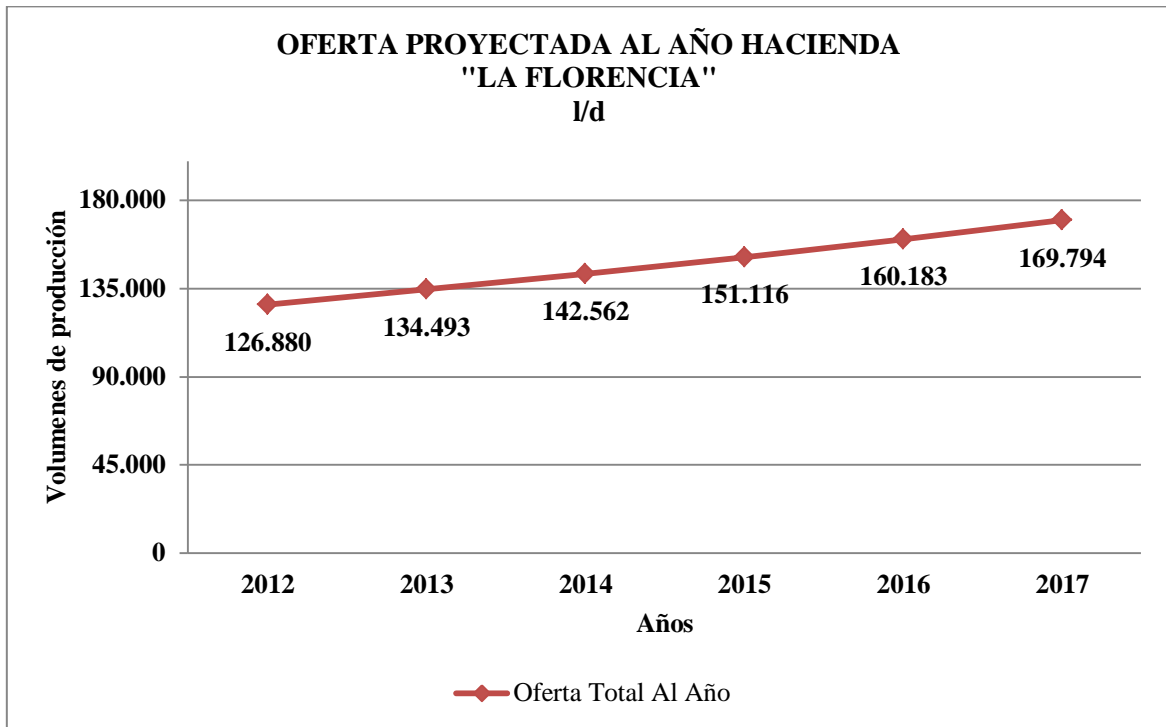
**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Los Autores



## GRÁFICO No.20

### PROYECCIÓN OFERTA DE LECHE EN LA HACIENDA “LA FLORENCIA”



**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Los Autores

### 3.4. Análisis de la Demanda

“Son las distintas cantidades alternativas de un bien o servicio que los consumidores están dispuestos a comprar a los diferentes precios, manteniendo todos los demás determinantes constantes en un tiempo determinado”, es decir, no solo tienen que desearlo sino también deben estar en posibilidades de comprarlo, para que exista una demanda efectiva del producto<sup>47</sup>.

#### 3.4.1. Análisis de la Demanda de Flores en el Ecuador

##### 3.4.1.1. Mercado de Exportación de Flores Ecuatorianas

A nivel mundial, Ecuador se ha situado dentro de los principales exportadores de flores, ocupando el tercer lugar en las exportaciones mundiales de este producto<sup>48</sup>.

El sector floricultor a lo largo de estos 30 años ha conseguido diversificar sus destinos de exportación a 108 países del mundo, inclusive llegamos a lugares que logísticamente son sumamente complicados y que solo por la calidad de nuestra flor se hace posible<sup>49</sup>.

<sup>47</sup> Rosales Obando José. “Elementos de Microeconomía”. Editorial Universidad Estatal a Distancia (EUNED), San José, 2000. Pág. 25

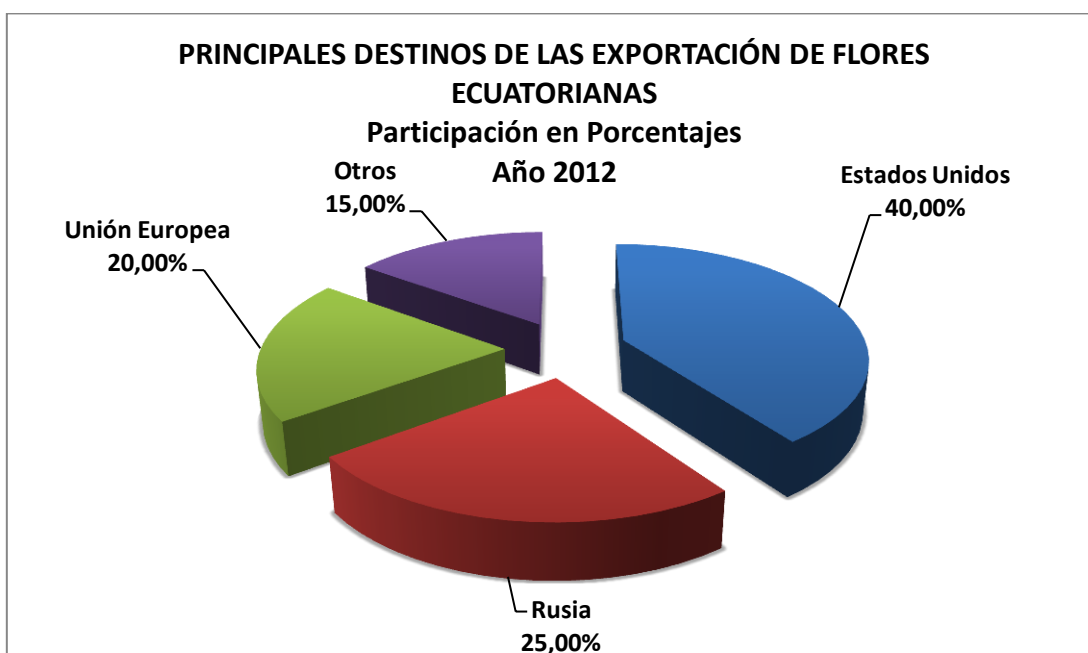
<sup>48</sup> Superintendencia de Bancos y Seguros. Análisis de la industria florícola y su comportamiento crediticio

<sup>49</sup> Revista La Flor, Flor Ecuador. Enero 2012. No. 66.

Son cerca de 600 empresas floricultoras las que existen en Ecuador, EXPOFLORES señala que cada una invierte por hectárea USD 231.000 y que la inversión total por cada plantación alcanza cerca de USD 1, 5 millones. Las fincas poseen en promedio 6 hectáreas cada una. El promedio nacional de área cultivada es de 4.000 hectáreas.

El mercado mundial de flores frescas ha tenido un incremento constante y en la actualidad gran parte de la producción de flores es distribuida al mercado extranjero a través de intermediarios.

**GRÁFICO No.21**  
**PRINCIPALES DESTINOS DE LAS EXPORTACIÓN DE FLORES ECUATORIANAS**



**Fuente:** EXPOFLORES

**Elaborado por:** Los Autores

El principal comprador de flores ecuatorianas es Estados Unidos, que se lleva el 40%, el segundo lugar de importancia con el 25% es Rusia, seguido de la Unión Europea con el 20% y otros países que en conjunto compraron el 15% del total de nuestras exportaciones ecuatorianas.

#### **3.4.1.2. Exportación de Flores en Ecuador**

Las exportaciones de flores han tenido un crecimiento sostenido en los últimos años gracias a las innovaciones en las variedades de rosas, la calificación del recurso humano, recursos naturales únicos, el acceso a la tecnología, el trabajo realizado en la cadena de valor, la adquisición de certificaciones ambientales y sociales y el posicionamiento de la rosa ecuatoriana en los mercados internacionales por su alta calidad.

En la actualidad el sector floricultor ha tenido gran trascendencia y ha contribuido a la economía de nuestro país.

Es por ello que las flores naturales, ocupan el cuarto lugar en el total de exportaciones no petroleras, y el segundo en el total de exportaciones no petroleras no tradicionales.

La producción de florícola del Ecuador cuenta con algunos tipos de flores de exportación, con una creciente demanda de los distintos mercados como se puede apreciar en la tabla No.44

**TABLA No.44**  
**EXPORTACIONES ANUALES POR TIPO FLORES**

<b>EXPORTACIONES ANUALES POR TIPO DE FLOR</b>					
	<b>Toneladas 2011</b>	<b>USD (miles) 2011</b>	<b>Toneladas 2012</b>	<b>USD (miles) 2012</b>	<b>PRECIO (USD/kg)</b>
<b>Rosas</b>	87.274,64	501.746,70	93.088,67	565.792,23	6,08
<b>Gypsophila</b>	9.910,52	60.196,36	10.518,74	77.493,01	7,37
<b>Alstroemeria</b>	756,71	4.182,97	1.049,78	4.221,26	4,02
<b>Aster</b>	210,80	1.509,41	234,01	1.251,14	5,35
<b>Claveles</b>	922,25	4.685,49	1.066,03	5.435,85	5,10
<b>Lirios</b>	1.175,81	6.968,06	1.479,98	8.570,93	5,49
<b>Otras</b>	17.019,15	97.895,24	17.675,83	104.496,17	5,91
<b>Total</b>	<b>117.059,08</b>	<b>675.674,82</b>	<b>125.113,04</b>	<b>767.260,59</b>	<b>6,13</b>

**Fuente:** EXPOFLORES

**Elaborado por:** Los Autores

Ecuador exporto alrededor de 117.059,08 toneladas por tipo flor en el año 2011 de los cuales 87.274,64 son exportaciones de rosas, incrementándose para el año 2012 a 93.088,67 toneladas significando un ingreso de 565.792,23 miles USD con un precio por kilogramo de USD 6,08, y en menor proporción las Gypsophila, Lirios, Claveles, Aster, Alstroemerias y otras, tomando en consideración que el principal producto exportable de flores son las rosas.

La diversificación de las exportaciones de flores se ha logrado debido a un incremento de la productividad, mejora de la competitividad, las condiciones actuales de los mercados y sustentado en una política agresiva de presencia en los mercados.

En cuanto a la demanda global de flores de Ecuador se puede observar en la tabla No.45.

**TABLA No.45****EXPORTACIÓN ANUAL DE FLORES DE ECUADOR**

<b>EXPORTACIÓN ANUAL DE FLORES DE ECUADOR</b>			
<b>AÑO</b>	<b>TONELADAS</b>	<b>FOB - DOLAR</b>	<b>Crecimiento</b>
<b>2007</b>	89.787,00	468.753	4,55%
<b>2008</b>	107.034,00	557.565	18,95%
<b>2009</b>	100.741,00	546.699	-1,95%
<b>2010</b>	105.733,00	607.761	11,17%
<b>2011</b>	117.059,08	675.675	11,17%
<b>2012</b>	125.113,05	767.261	13,40%
<b>TOTAL</b>	<b>645.467,13</b>	<b>3.623.714</b>	

**Fuente:** PRO ECUADOR

**Elaborado por:** Los Autores

El valor exportado de flores tiene un comportamiento histórico ascendente. Las exportaciones de flores pasaron de USD 468.753 millones en el año 2007 a USD 557.565 millones en el 2008. Aunque en el año 2009 cayeron las exportaciones a USD 546.699 debido a la crisis mundial en que nuestros sectores productivos, compradores, importadores, estaban en crisis y bajo la producción; además de las políticas internas.

En el 2010 las exportaciones reflejan una alza no obstante en la parte agrícola les afectó el clima. En el 2011 el valor FOB alcanzó los USD 675.675 millones de USD, lo que implicó un incremento con respecto al año anterior. Para el año 2012 se tiene expectativas de crecimiento del sector en 13,40%.

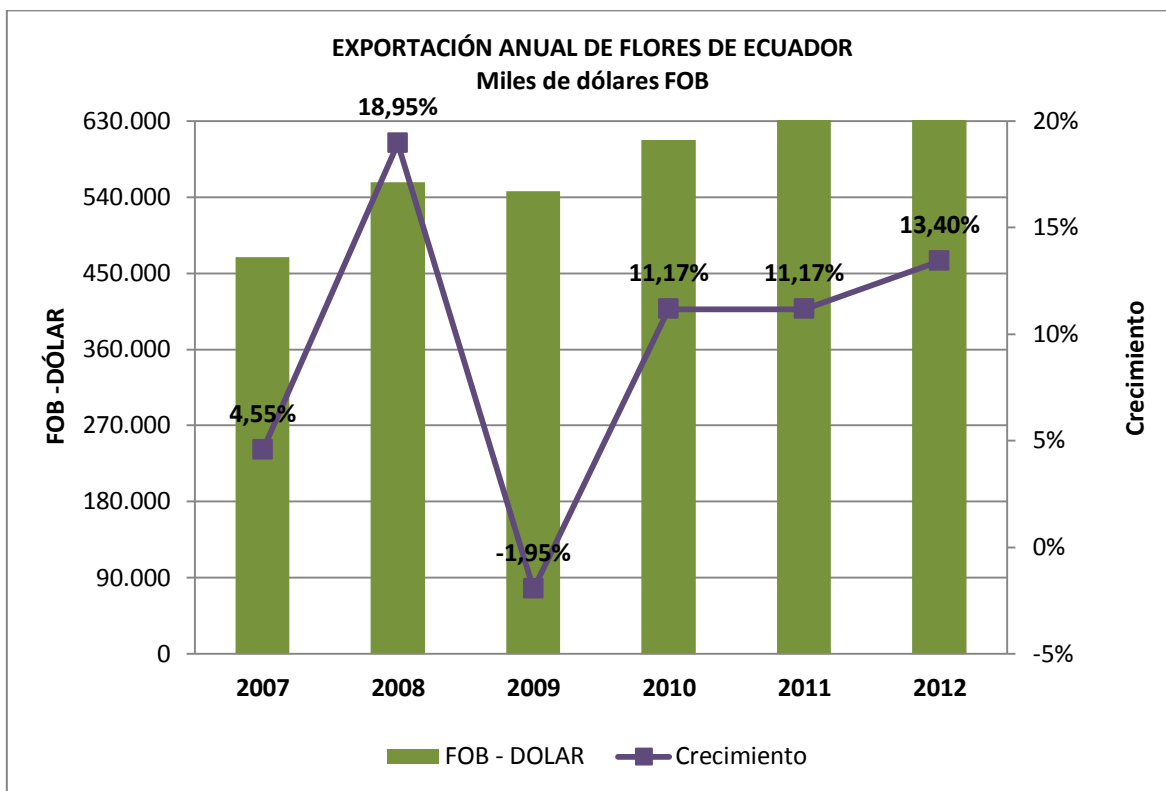
Este crecimiento es una sorpresa para el sector, puesto que este año (2012) se ha caracterizado por ser uno de los más complicados para la floricultura, especialmente por asuntos internos del cultivo.

Durante ciertos períodos las ventas se vieron afectadas por la presencia de ácaros y otras plagas que se alimentan de los tallos y hojas de las flores, lo cual no permitía el crecimiento adecuado y adquirir la calidad de exportación.

Debido a que los acuerdos fitosanitarios que existen entre los diferentes países impiden que puedan atravesar sus fronteras productos infectados por plagas.

La demanda de flores de Ecuador se indica en el gráfico No.22:

**GRÁFICO No.22**  
**EXPORTACIÓN ANUAL DE FLORES DE ECUADOR**



**Fuente:** PRO ECUADOR

**Elaborado por:** Los Autores

La dinámica del mercado está dada por la demanda creciente a nivel nacional e internacional que tienen las flores.

Por ello, proyectar la oferta es proyectar la demanda de las rosas pues todo lo que se produce se vende.

Por su parte, la producción florícola se realiza casi en su totalidad en la serranía ecuatoriana y la mayor parte de la producción se destina a la exportación, quedando solo una mínima cantidad para el mercado interno.

La temporada de venta de flores abarca el periodo de octubre a mayo. Se observa que febrero y abril son los meses que registran mayor volumen de exportaciones de flores, esto se debe a las celebraciones de San Valentín y el Día de la Madre, respectivamente, aquello genera grandes rubros de ingresos para el país en cuanto a exportaciones se refiere.

### **3.4.2. Análisis de la Demanda de Leche en el Ecuador**

La cantidad demandada es el volumen físico de un producto o servicio, que los compradores desean, deciden y pueden comprar.

La agroindustria tiene procesos integrados y con diversificación de productos para consumo interno y de exportación, así como experiencia en la comercialización y mercados estables para la entrega de leche fluida.

En este sector, conformado por 189 compañías a nivel nacional, sucede algo particular: mientras en la región Sierra se produce el 74% de leche, Guayas concentra el 63% de la actividad industrial. Le sigue Pichincha con el 13,7% y Cotopaxi y Azuay, ambas con una participación del 3,17%<sup>50</sup>.

La industria láctea es sin duda alguna, uno de los sectores más importantes de la economía nacional, tanto en lo referente a la generación de empleo directo e indirecto, valor agregado y espacio territorial.

De acuerdo con el Centro de Industria Láctea (CIL) en Ecuador se producen cerca de 4,5 millones de litros diarios, el 75% se queda para el consumo nacional y cada día capta más para utilizarlos en la diversificación de los productos, demostrando que está en constante crecimiento.

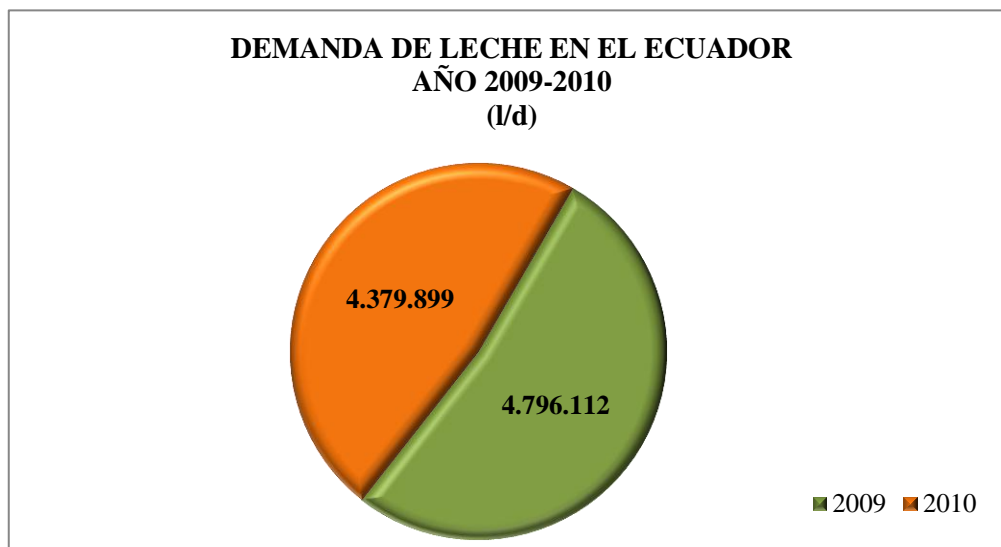
La industria láctea para verificar la calidad del producto realiza diversas pruebas antibióticas, de acidez, pH, control de agua, de alcohol que es una prueba de campo y de estabilidad proteica. Al realizar estos controles sanitarios muy rigurosos del producto se garantiza un producto procesado de alta calidad, al igual que el pago justo por litro de leche cruda con relación a la calidad de la misma, beneficiando a los productores.

Ratificando el crecimiento constante de la demanda de leche que en el año 2010 fue de 4.796.112 (l/d), y en el año 2009 fue de 4.379.899 (l/d), produciéndose un incremento de 416.213 (l/d) equivalentes al 8.7%. Esto se puede observar en el siguiente gráfico.

---

<sup>50</sup> Ecuador triplicó este año su exportación de leche. (2011,24 de Julio). Diario Expreso, p.7.

**GRÁFICO No.23**  
**DEMANDA DE LECHE EN EL ECUADOR**



**Fuente:** MAGAP  
**Elaborado por:** Los Autores

La demanda de leche por parte de los industriales es regular, es decir no tiene ningún tipo de variación en ninguna época del año. Esto se debe obviamente a que la leche es un producto de primera necesidad y la demanda no es variable o estacional.

El sector lechero ecuatoriano se ha consolidado, a través del manejo eficiente, tanto de los recursos con que cuentan las haciendas ganaderas, como de los excedentes de producción de leche, los mismos que no solo pueden destinarse a la exportación, sino también a incrementar la demanda nacional, promover el consumo de la leche y sus derivados en un mayor número de personas.

Por ello, la Asociación de Ganaderos de la Sierra y el Oriente (AGSO), está haciendo todos los esfuerzos para que el mercado pueda crecer y la exportación es una forma de darle seguridad a la producción. Pero no solo incrementar la exportación es la idea de los lecheros, sino aumentar el consumo de leche en el país. Los ecuatorianos toman 100 litros al año de leche y el objetivo es incrementar a 150. En el Ecuador existen 300 mil unidades productivas de leche y el 73% se encuentra en la Sierra.

La demanda de leche por parte de la industria láctea en Pichincha fue de 811.490(l/d) en el 2010, como se puede observar:

**TABLA No.46**

**DEMANDA DE LECHE EN PICHINCHA**

<b>DEMANDA DE LECHE EN PICHINCHA</b>			
<b>AÑO 2010</b>			
<b>En porcentajes y dólares</b>			
<b>Industria Láctea</b>	<b>Litros</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Precio \$</b>
Pasteurizadora Quito	219.102,3	27%	0,42
Nestlé	162.298,0	20%	0,41
Andina	137.953,3	17%	0,40
Rey Leche	97.378,8	12%	0,40
Alpina	81.149,0	10%	0,39
Parmalat	40.574,5	5%	0,39
Otras	73.034,1	9%	0,38
<b>TOTAL</b>	<b>811.490,0</b>	<b>100%</b>	

**Fuente:** Asociación de Ganaderos de la Sierra y el Oriente (AGSO)

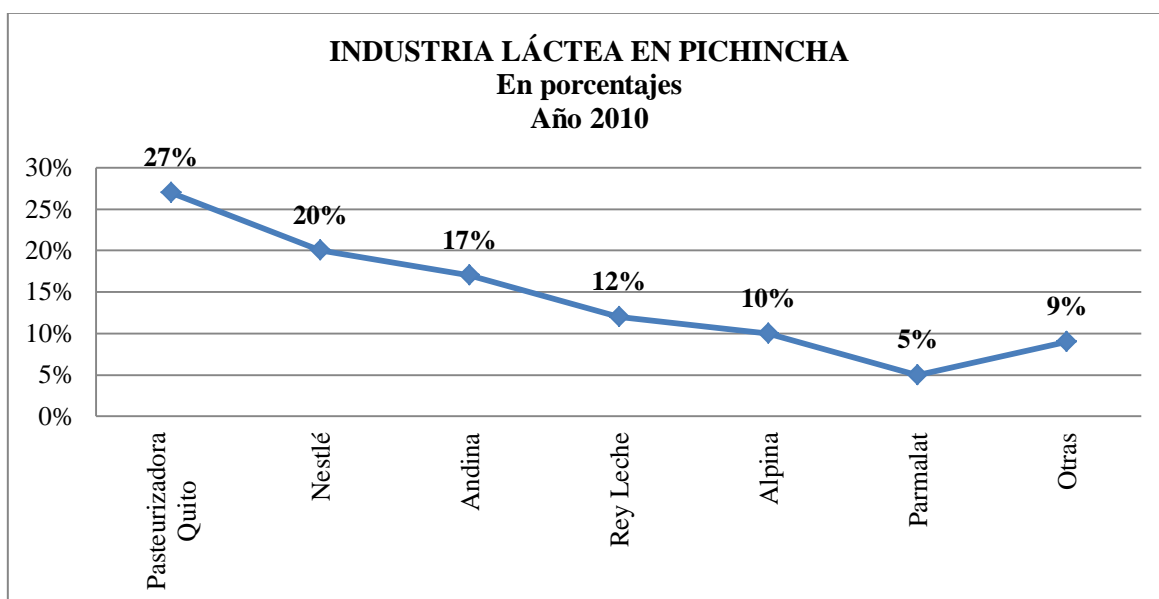
**Elaborado por:** Los Autores

Pasteurizadora Quito es la empresa que más demanda leche, 27% en Pichincha pagando un promedio de 42 centavos de dólar, en segundo lugar se encuentra Nestlé con una demanda del 20% pagando un precio promedio de 41 centavos de dólar y la tercera industria que demanda 17% de leche es Andina y paga un precio promedio de 40 centavos de dólar.

La demanda de leche en Pichincha se indica a continuación:

**GRÁFICO No.24**

**INDUSTRIA LÁCTEA EN PICHINCHA**

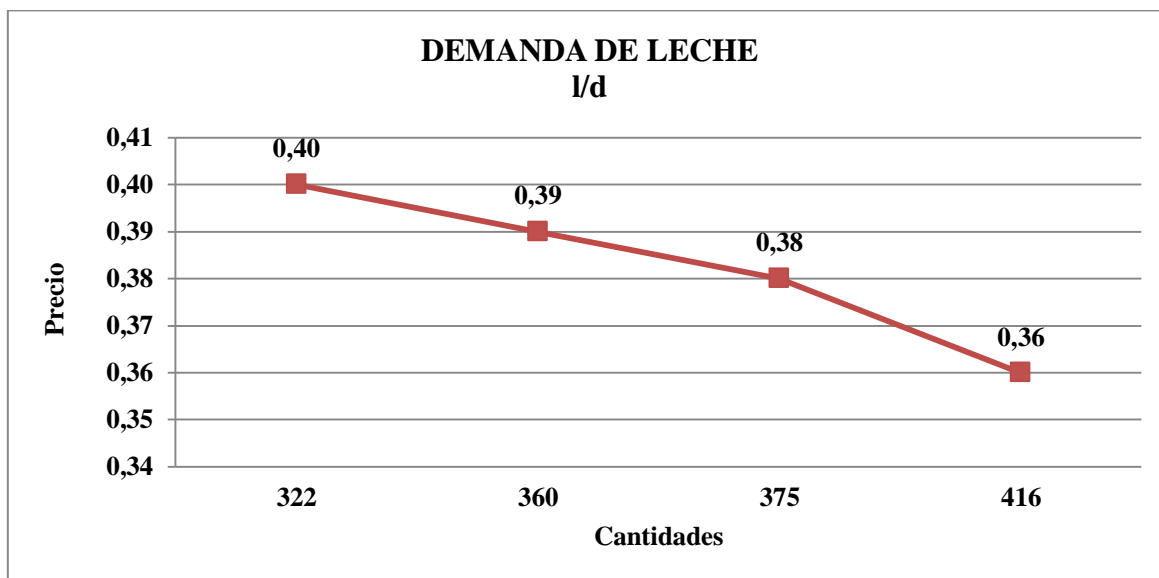


**Fuente:** Asociación de Ganaderos de la Sierra y el Oriente (AGSO)

**Elaborado por:** Los Autores



**GRÁFICO No.25**  
**DEMANDA DE LECHE**



**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Los Autores

La oferta y la demanda son las mismas, esto debido a que las plantas procesadoras compran diariamente la totalidad de la producción de las fincas; es decir, todo lo que se ofrece diariamente es demandado.

De tal manera, que se puede manifestar que este es un mercado muy especial, ya que la demanda crece según la oferta del producto, lo que incentiva constantemente a los productores a incrementar su volumen de producción pero sin descuidar la calidad del producto.

### **3.5. Segmentación del Mercado**

Una empresa debe profundizar en el conocimiento de su mercado con el objeto de adaptar su oferta y su estrategia de marketing a los requerimientos de este. La segmentación toma como punto de partida el reconocimiento de que el mercado es heterogéneo, y pretende dividirlo en grupos o segmentos homogéneos, que pueden ser elegidos como mercados objetivos de la empresa. Así pues la segmentación implica un proceso de diferenciación de las necesidades dentro de un mercado.

Con lo anterior mencionado se concluye que, la segmentación de mercado es “la división de un universo heterogéneo en grupos con al menos una características homogéneas<sup>51</sup>”.

Dado esto cabe mencionar que la Hacienda “La Florencia” cuenta con productos de variadas características como son las flores y la leche por ellos los segmentos de mercado serían:

<sup>51</sup> Fernández Valiñas Ricardo. “Segmentación De Mercados”. Segunda Edición. Cengage Learning Editores, Argentina, 2001. Pág. 12

En cuanto a las flores la segmentación del mercado se dirigirá a los productores - exportadores, que se encuentran ubicados en la Provincia de Pichincha, Cantón Pedro Moncayo una de las mayores zonas dedicadas al cultivo de flores, y un sector que sea caracterizado por los altos niveles de calidad de las flores, acorde a los del mercado internacional.

En este alcance los exportadores inician el proceso de exportación donde se contempla la compra de especies de flores a los productores luego son llevada a las bodegas donde se llevara a cabo la clasificación de las mismas para dar comienzo al proceso de empaque a temperaturas entre los 0 grados y los 6 grados; para así ser enviadas al mercado internacional , desde un aeropuerto utilizando como medio de transporte, aviones especiales para llegar al importador o distribuidor y de esta forma dirigirse al consumidor final.

Con respecto a la leche siendo un producto de consumo masivo; la segmentación del mercado se dirigirá a los consumidores industriales que se encuentran ubicados en la Provincia de Pichincha, sector que tradicionalmente ha mantenido un alto nivel de consumo de leche para su procesamiento.

En este sentido, las empresas procesadoras de leche adquirieren el producto para transformarlo y comercializar el producto pasteurizado y sus derivados.

De estos sectores se aspira conocer el volumen de compra, el precio entre otros aspectos.

### **3.5.1. Tipos de Segmentación**

Dentro de los tipos de segmentación, tenemos a los consumidores finales e industriales, en el desarrollo de la presente tesis se considera a los consumidores industriales y finales dado que contamos con dos productos de características diversas.

### **3.5.2. Selección de Variables de Segmentación**

Para el presente estudio se hará uso de las siguientes variables de segmentación que ayudaran a identificar factores relevantes que otorgaran información que permita tomar decisiones oportunas para la Hacienda “La Florencia”:

**TABLA No.47**

**SEGMENTO DE MERCADO DE CONSUMO DE LA HACIENDA “LA FLORENCIA” EN  
RELACIÓN A LA FLORICULTURA**

<b>SEGMENTO DE MERCADO DE CONSUMO</b>	
<b>Criterios de Segmentación</b>	<b>Segmentos</b>
<i>Geográficos</i>	
<b>País</b>	Ecuador
<b>Provincia</b>	Pichincha
<b>Cantón</b>	Pedro Moncayo
<i>Demográfica</i>	
<b>Ocupación</b>	Empresas Florícolas (Productor y/o exportador)
<i>Conductual</i>	
<b>Beneficios</b>	Calidad, precio, servicio
<b>Frecuencia de uso</b>	Frecuente

**Fuente:** Investigación de Mercado

**Elaborado por:** Los Autores

Para el alcance del actual estudio, dado que Ecuador es considerado un lugar óptimo y propicio para el desarrollo de la floricultura y esto se debe a las ventajas naturales que poseemos por ello el segmento de mercado de consumo está establecido por productores y/o exportadores de la Provincia de Pichincha, Cantón Pedro Moncayo, debido a que los exportadores influyen directamente en el precio de cada variedad de rosa, dependiendo del grado complejidad en la producción de la misma.

Elegimos la variable beneficios para conocer los beneficios buscados por los clientes y la variable frecuencia de compra que está relacionada directamente con el volumen de ventas.

**TABLA No.48**

**SEGMENTO DE MERCADO INDUSTRIAL DE LA HACIENDA “LA FLORENCIA” EN  
RELACIÓN A LA GANADERIA**

<b>SEGMENTO DE MERCADO INDUSTRIAL</b>	
<b>Criterios De Segmentación</b>	<b>Segmentos</b>
<i>Geográficos</i>	
<b>País</b>	Ecuador
<b>Provincia</b>	Pichincha
<b>Cantón</b>	Cayambe
<i>Demográfica</i>	
<b>Sector Industrial</b>	Industria Láctea
<i>Enfoques hacia la compra</i>	
<b>Criterios de compra</b>	Calidad, precio, servicio
<b>Criterio de adquisición</b>	Frecuente

**Fuente:** Investigación de Mercado

**Elaborado por:** Los Autores

Para efectos del presente estudio, el segmento de mercado está constituido por el sector industrial de la Provincia de Pichincha, Cantón Cayambe dedicado al procesamiento de leche; toda vez que esta provincia está considerada como la segunda de mayor producción de leche a nivel nacional.

La variable demográfica por estar relacionada con la demanda, de la industria láctea.

La variable criterio de compra y adquisición se utilizará para relacionar el comportamiento de los compradores y poder determinar atributos relacionados con el pensamiento y conductas de los empresarios.

### **3.6. Diseño e Implementación de la Investigación**

#### **3.6.1. Tipo de Investigación**

Para el desarrollo de la investigación de mercado se va a utilizar la investigación exploratoria ya que en base a las variable podremos medir los efectos de las mismas, y de esta forma podremos implementar estrategias y programas de mejoramiento con la participación directa de los involucrados para así mejorar la realidad socioeconómica de la Hacienda “La Florencia”.

La investigación descriptiva ya que describe y analiza el comportamiento de los mercados. De esta manera la Hacienda “La Florencia” podrá conocer características referentes al producto, al mercado, entre otras; y así obtendrá la información requerida para la presente investigación, lo cual facultara para elaborar estrategias que respondan a las necesidades reales del mercado.

### 3.6.2. Técnicas de Investigación

La técnica a aplicarse es la encuesta, por su facilidad y flexibilidad; dado que a través de las encuestas se puede recoger gran cantidad de datos tales como actitudes, intereses, opiniones, conocimientos, así como los datos de clasificación relativos a medida de carácter demográfico y socio económico.

La captación de información a través de las encuestas se realiza con la colaboración expresa de los individuos encuestados y utilizando un cuestionario estructurado como instrumento para la recogida de la información.

Por lo tanto, la encuesta es un procedimiento utilizado en la investigación de mercados para obtener información mediante preguntas dirigidas a una muestra de individuos representativa de la población o universo de forma que las conclusiones que se obtengan puedan generalizarse al conjunto de la población.

La encuesta se aplicará a las empresas procesadoras de leche en la provincia de Pichincha, cantón Cayambe debido a que éste grupo es el que podrá comprar el producto directamente.

Además a las empresas florícolas de la Provincia de Pichincha, Cantón Pedro Moncayo debido a la existencia de gran variedad de flores, condiciones ambientales adecuadas, mejoras constantes de la calidad lo que ha permitido cubrir las necesidades y exigencias de los clientes, y lograr un reconocimiento de los mercados internacionales.

La persona encargada de la toma de datos será el investigador quién directamente realizará las encuestas planteadas.

### 3.6.3. Fuentes de Información

Las fuentes de información a utilizarse serán:

**Primarias:** Información recopilada para el propósito concreto de la investigación.

Los datos primarios se obtendrán de:

- ✓ **Encuestas:** Se realizaran a las empresas procesadoras de leche y florícolas.
- ✓ **Observación:** Se realizó una visita a las instalaciones de Hacienda “La Florencia”, donde se pudo obtener información real sobre la situación actual de la misma.
- ✓ **Entrevista:** Se realizó algunas preguntas a la propietaria relacionadas a la situación actual de la hacienda “La Florencia” y al ingeniero agrónomo sobre la productividad, se facilitó la ayuda para la recopilación adecuada de datos que permitió analizar y determinar soluciones.

Esta información sirvió como base para conocer la oferta de leche y rosas.

**Secundarias:** Las fuentes secundarias provienen de datos publicados anteriormente, los mismos que se han recopilado con el propósito de la presente investigación.

Los datos provenientes de estas fuentes consisten en la información resultante de las siguientes instituciones:

- ✓ INEC (ESCAP)
- ✓ BCE (BOLETINES DE COYUNTURA).
- ✓ ASOCIACIÓN DE GANADEROS DE LA SIERRA Y EL ORIENTE (AGSO)
- ✓ MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERÍA, ACUACULTURA Y PESCA (MAGAP).
- ✓ ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN PEDRO MONCAYO
- ✓ EXPOFLORES - REVISTA LA FLOR
- ✓ PRO ECUADOR

Esta información sirvió como base para conocer la oferta y demanda de leche y rosas, así como otras estadísticas relativas al sector pecuario y floricultor a nivel país.

### **3.6.4. Definición de la Población y Muestra**

#### **3.6.4.1. Población**

El conjunto a estudiarse corresponde a una población de 76 que comprenden todas las fincas florícolas del Cantón Pedro Moncayo, que se dedican a la producción y exportación de rosas.

El siguiente cuadro muestra cómo se llegó a este número de empresas florícolas con características mencionadas en la segmentación de mercado.

**TABLA No.49**

#### **EMPRESAS FLORÍCOLAS DEL CANTÓN PEDRO MONCAYO**

<b>Florícolas del Cantón Pedro Moncayo.</b>	
<b>DETALLE</b>	<b>NÚMERO</b>
<b>1. Productores y/o exportadores</b>	<b>76</b>

**Fuente:** ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN PEDRO MONCAYO

**Elaborado por:** Los Autores

Mediante la aplicación de las diferentes variables de segmentación, para el estudio que se está llevando adelante, la población está constituida por todas las empresas procesadoras de leche de la Provincia de Pichincha, específicamente del Cantón Cayambe y de acuerdo a su capacidad instalada existente en un número de seis, como consta en el siguiente cuadro y a las que estará orientada la oferta de leche cruda por parte de la Hacienda “La Florencia”.

**TABLA No.50**  
**EMPRESAS PROCESADORAS DE LECHE**

Empresas Procesadoras de Leche en Cayambe.
1. INLACSA
2. Nestlé-DPA
3. INPROLAC/Dulac's
4. ALIMEC
5. HERTOBI C.A.(Miraflores)
6. GONZALEZ CIA. LTDA.

**Fuente:** MAGAP

**Elaborado por:** Los Autores

### 3.6.4.2. Muestra

Es un segmento de la población seleccionado para representar al total de la población<sup>52</sup>.

El tipo de muestreo a aplicarse es muestreo aleatorio estratificado ya que otorga la posibilidad de dividir a la población en grupos mutuamente excluyentes, para lograr un mejor grado de representatividad en la muestra, disminuyendo las posibilidades de error.

Con un nivel de confianza del 95% se puede determinar el tamaño de muestra requerido para poder estimar el promedio poblacional con un margen de error de 5%.

Para calcular el tamaño real de la muestra de la investigación de mercados, tomaremos como base la siguiente fórmula matemática:

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{e^2 N + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

Dónde:

**n**= Tamaño de la muestra

**N**= Tamaño de la población

**P**= Probabilidad del éxito del evento

**Q**= Probabilidad de fracaso del evento

**e**= Error admisible

**Z ∞ 2** = Margen de confiabilidad

Tomando en consideración los parámetros anteriormente mencionados se obtiene los siguientes datos:

---

<sup>52</sup> Kotler. P, Armstrong, G., Cámara, D. Y Cruz, I. "Marketing". Décima Edición. Pearson Educación. S.A. Madrid. 2004. Pág. 168.

**n=?**

**N= 76**

**P= 0.5**

**Q= 0.5**

**e= 5%**

**Z<sub>∞ 2</sub> = 95%**

$$n = \frac{0.95^2 \cdot 0.5 \times 0.5 \times 76}{0.05^2 \cdot 76 + 0.95^2(0.5 \times 0.5)}$$

$$n = \frac{0.9025 \cdot 19}{0.0025 \cdot 76 + 0.9025 \cdot 0.25}$$

$$n = \frac{17.1475}{0.19 + 0.225625}$$

$$n = \frac{17.1475}{0.415625}$$

$$n = 41.26 \approx 41$$

Al aplicar la fórmula para la determinación de la muestra se obtiene un número de encuestados de 41. A realizar para el estudio.

### **3.6.5.Diseño del Cuestionario**

El cuestionario es el instrumento básico de obtención de información en la técnica de encuesta. Se debe considerar como un elemento clave de éxito de la investigación, por ello es necesario cuidar con detalle su proceso de diseño.

Está diseñado con base en los objetivos que persigue la investigación y las necesidades de información, para conocer el comportamiento de la demanda, sus gustos, necesidades y expectativas.

El cuestionario que será empleado para las empresas florícolas consta de 9 preguntas, se han utilizado preguntas de selección múltiple y se lo muestra en el Anexo No.1: Encuesta para los Productores y/o Exportadores Florícolas.



El cuestionario que será utilizado para la industria láctea se compone de 10 preguntas, se han utilizado preguntas de selección múltiple y se lo presenta en el Anexo No.2: Encuesta Industria Láctea.

A continuación se plantean los objetivos que persigue esta investigación:

**a. Objetivos relacionados a la floricultura de la Hacienda “La Florencia”**

**Objetivo General**

Determinar la oferta y demanda de las empresas florícolas mediante la aplicación de encuestas para que los datos de esta sirvan de referencia y así mejorar la unidad productiva agropecuaria

**Objetivos Específicos**

- Distinguir las características de mayor interés para el cliente basados en las encuestas y de esta forma mejorar el producto.
- Identificar el procedimiento de rentabilidad de la empresas florícola para saber los costos e ingresos de la misma

**b. Objetivos relacionados a la ganadería de la Hacienda “La Florencia”**

**Objetivo General**

Determinarla demanda de leche de las industrias lácteas del cantón Cayambe y la calidad del producto, mediante la siguiente encuesta para tecnificar la hacienda la Florencia y lograr mejores beneficios.

**Objetivos Específicos**

- Mejorar la calidad de la leche basados en los parámetros industriales para optimizar la producción.
- Utilizar los datos de la encuesta para mejorar los procesos productivos y de esta forma mejorar el nivel ventas.

### 3.6.6. Análisis e Interpretación de Resultados

Se ha llevado a cabo la investigación de mercados, empleando un cuestionario de encuesta de los cuales se obtienen los siguientes resultados:

#### 3.6.6.1. Resultados de Encuesta Empresas Florícolas

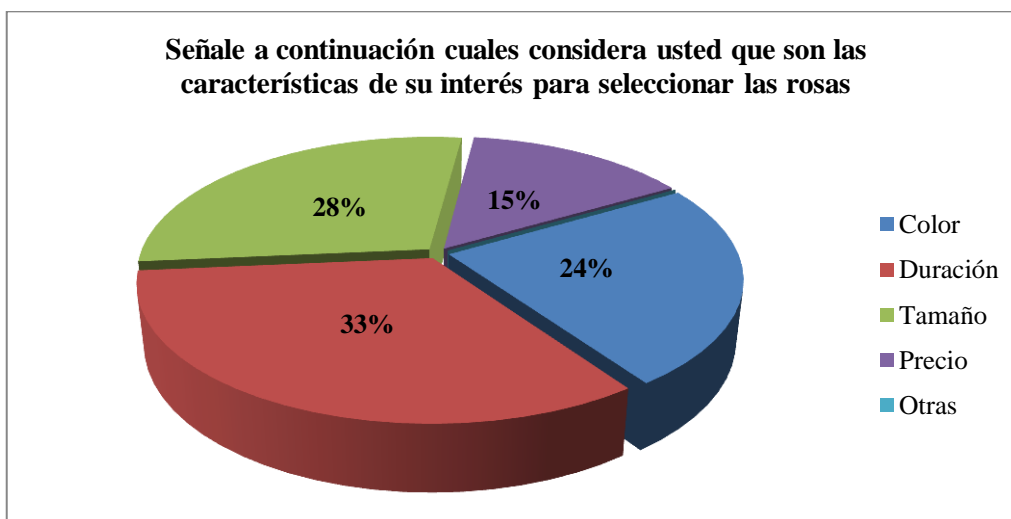
1. ¿Señale a continuación cuales considera usted que son las características de su interés para seleccionar las rosas?

Cuadro N° 1

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Color	29	24%
Duración	41	33%
Tamaño	35	28%
Precio	18	15%
Otras	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>123</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Los Autores

Gráfico N° 1



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Los Autores

#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Considerando el resultado de las encuestas a las empresas florícolas se analiza que un 33% selecciona su durabilidad, un 28% el tamaño, un 24% su color y el 15% su precio. Por lo tanto se concluye que se debe ofrecer un buen producto y seguir mejorando para cumplir con las expectativas de los clientes.

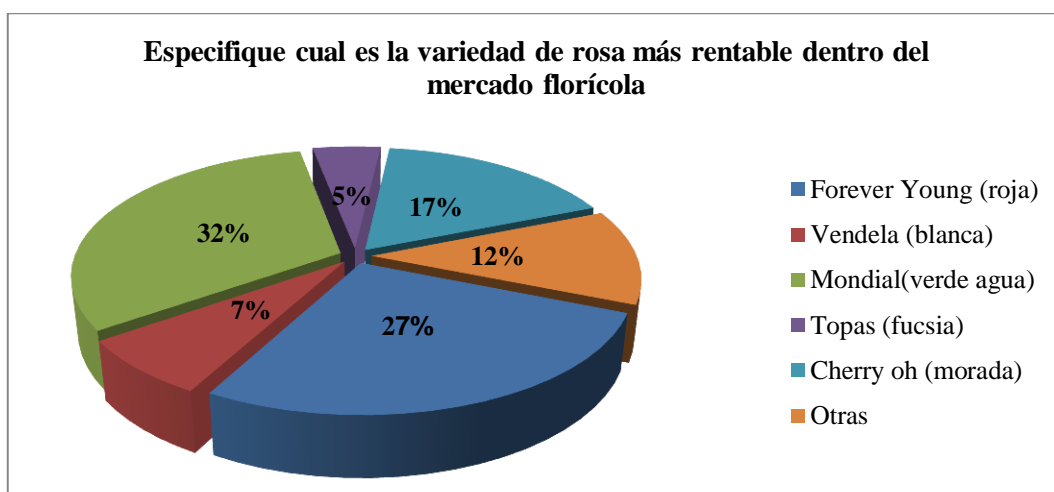
2. ¿A su criterio defina cuál es la variedad de rosa más rentable dentro del mercado florícola?

Cuadro N° 2

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Forever Young (roja)	11	27%
Vendela (blanca)	3	7%
Mondial(verde agua)	13	32%
Topas (fucsia)	2	5%
Cherry oh (morada)	7	17%
Otras	5	12%
<b>TOTAL</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Los Autores

Gráfico N° 2



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Los Autores

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Tomando en cuenta los resultados de la encuesta se deduce que el 32 % de las empresas encuestadas indican que la variedad Mondial es la más rentable. Seguida por la Forever Young con un 27%, con el 17% Cherry Oh, con un 12% otras, con un 7% Vendela y con el 5% Topas . Debido aquello se establece que las exigencias de los consumidores son cada más altas, por ello se debe invertir en nuevas variedades de rosas, para conseguir una mayor productividad y vender a un mejor precio y con ello logra rentabilidad.

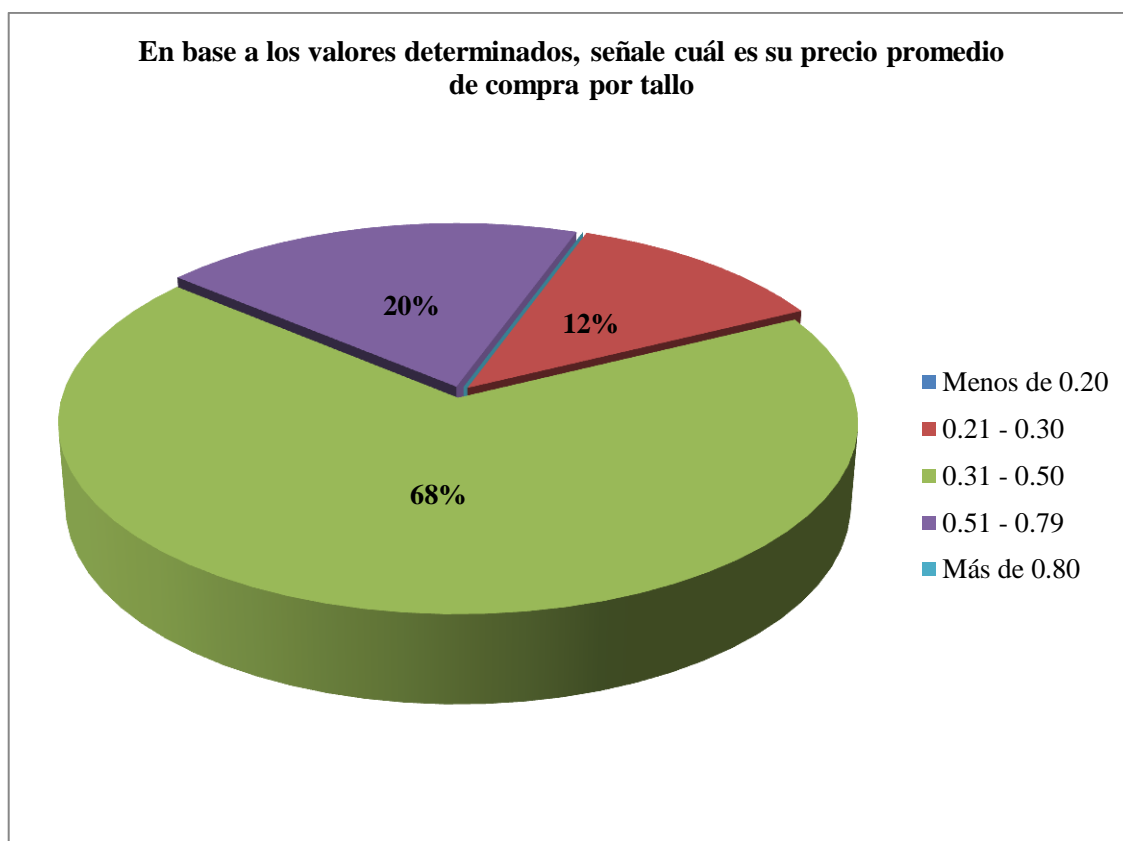
3. ¿En base a los valores determinados, señale cuál es su precio promedio de compra por tallo?

**Cuadro N° 3**

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 0.20	0	0%
0.21 - 0.30	5	12%
0.31 - 0.50	28	68%
0.51 - 0.79	8	20%
Más de 0.80	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** Los Autores

**Gráfico N° 3**



**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** Los Autores

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

De acuerdo a lo evidenciado en la encuesta se refleja lo siguiente: un porcentaje del 68% indican que el precio de compra por tallo está entre el rango de 0.31 a 0.50, el 20% de 0.51 a 0.79 y el 12% de 0.21 a 0.30, por lo tanto se concluye que los precios varían dependiendo de las características de las rosas y las fechas de mayor demanda de las mismas.

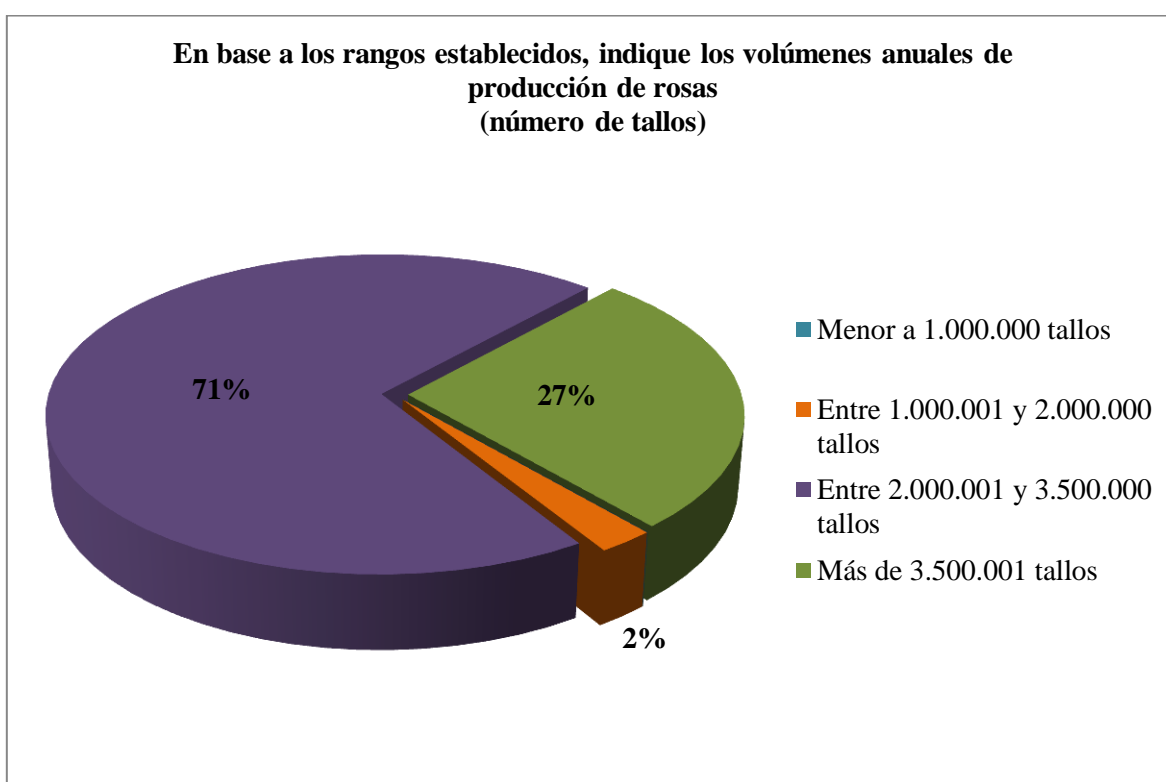
4. ¿En base a los rangos establecidos, indique los volúmenes anuales de producción de rosas (número de tallos)?

**Cuadro N° 4**

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Menor a 1.000.000 tallos	0	0%
Entre 1.000.001 y 2.000.000 tallos	1	2%
Entre 2.000.001 y 3.500.000 tallos	29	71%
Más de 3.500.001 tallos	11	27%
<b>TOTAL</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** Los Autores

**Gráfico N° 4**



**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** Los Autores

#### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

De la encuesta realizada a las empresas florícolas se obtuvo como resultados lo siguiente el 71% están en los rangos de producción de rosas entre 2.000.001 a 3.500.000, el 27% más de 3.500.001 y el 2% entre 1.000.001 a 2.000.000. Llegando a la conclusión que gracias al posicionamiento que rosa ecuatoriana tiene en mercados internaciones ha permitido que aumente los niveles de demanda de rosas y con ellos el incremento de la producción en finca, de diversas variedades de rosas, generando una mayor rentabilidad.

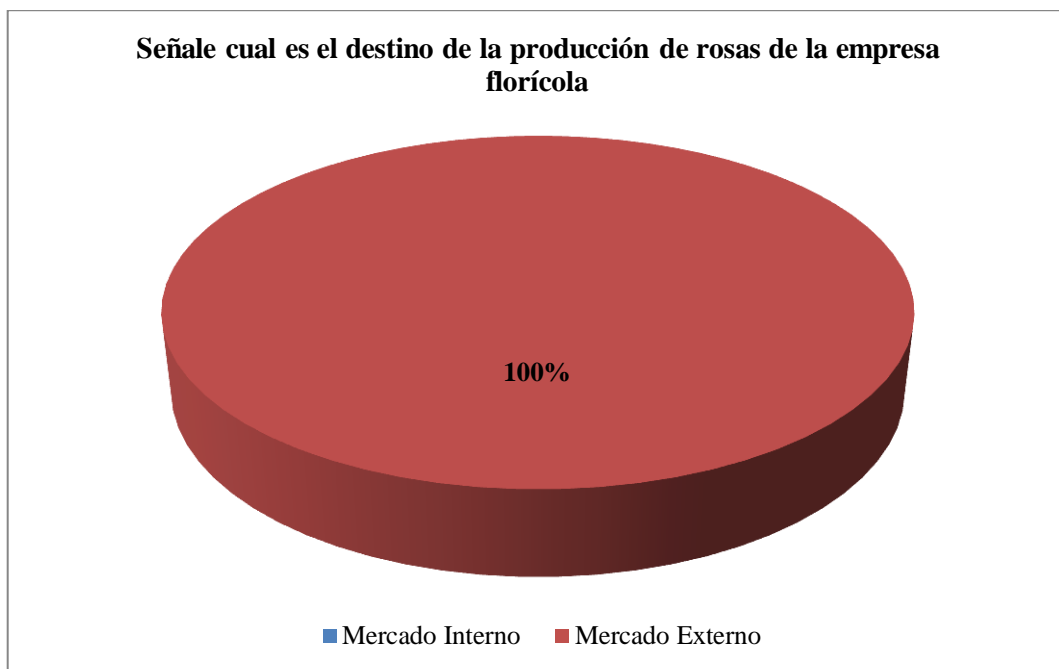
5. ¿Señale cuál es el destino de la producción de rosas de la empresa florícola?

Cuadro N° 5

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Mercado Interno	0	0%
Mercado Externo	41	100%
<b>TOTAL</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** Los Autores

Gráfico N° 5



**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** Los Autores

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Se observa que los resultados obtenidos de las empresas florícolas demuestran que el 100% de ellas destinan su producción de rosas a los mercados internacionales, por lo tanto esto representa un claro panorama de que existe una demanda del producto, por lo que se cuenta con un mercado al cual abarcar.

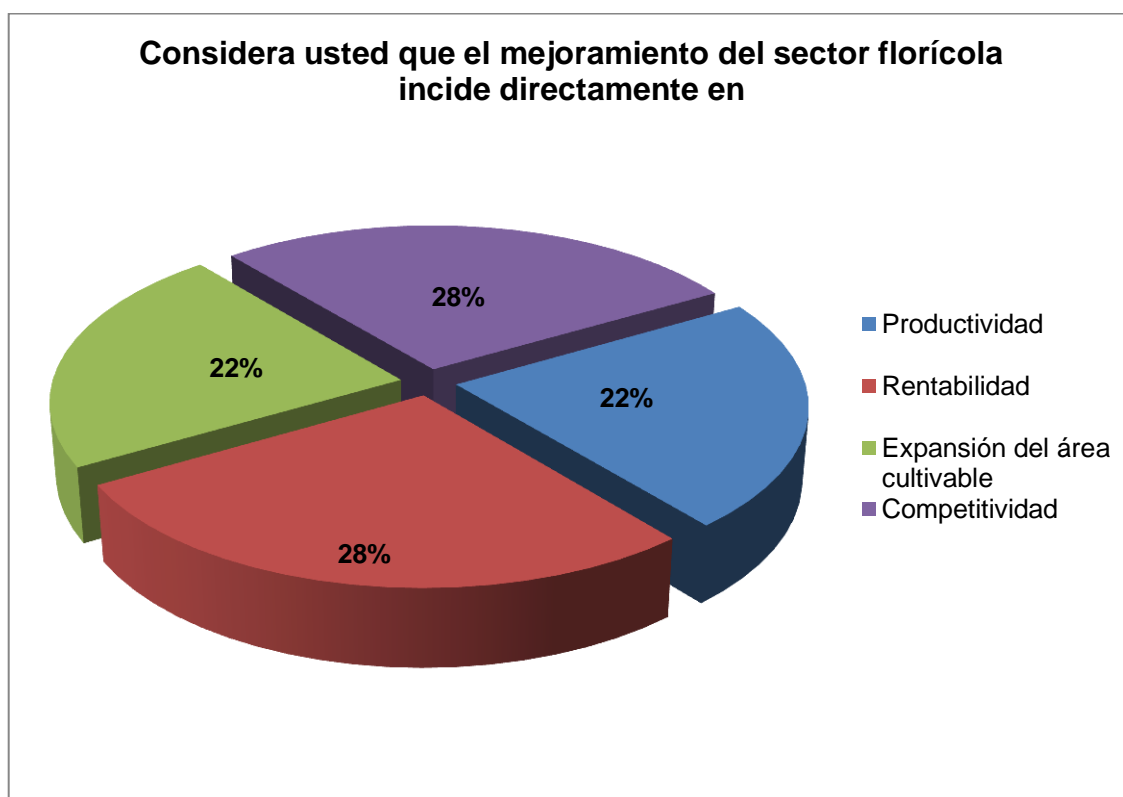
6. ¿Considera usted que el mejoramiento del sector florícola incide directamente en?

Cuadro N° 6

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Productividad	33	22%
Rentabilidad	41	28%
Expansión del área cultivable	33	22%
Competitividad	41	28%
<b>TOTAL</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Los Autores

Gráfico N° 6



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Los Autores

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Se evidencia que el 28% de las empresas florícolas encuestadas determinan que el mejoramiento del sector florícola permitirá tener una mayor competitividad y rentabilidad y un 22% considera que esto proporcionara una mayor expansión del área cultivable y una productividad adecuada, por consiguiente se demuestra que la flor ecuatoriana a nivel internacional ha obtenido gran aceptación, lo que beneficia al sector floricultor y va a permitir ampliar los destinos de exportación de flores pero sin dejar de lado la competencia a nivel mundial.

7. ¿De las siguientes opciones, indique que características debe tener la rosa para ser exportada?

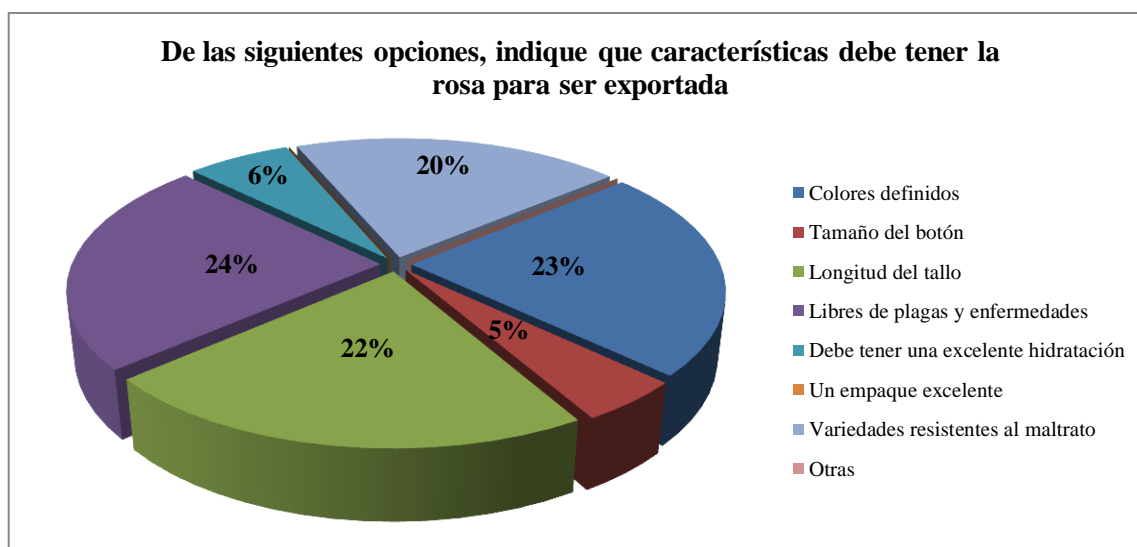
**Cuadro N° 7**

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Colores definidos	40	23%
Tamaño del botón	8	5%
Longitud del tallo	38	22%
Libres de plagas y enfermedades	41	24%
Debe tener una excelente hidratación	11	6%
Un empaque excelente	0	0%
Variedades resistentes al maltrato	35	20%
Otras	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>173</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Los Autores

**Gráfico N° 7**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Los Autores

#### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

De las empresas florícolas encuestadas el 24% indica que debe estar libre de enfermedades, un 23% que debe tener colores definidos, 22% la longitud del tallo, un 20% variedades resistentes al maltrato, un 6% debe tener una excelente hidratación y un 5% tamaño del botón; por lo tanto se establece que estar libre de plagas y enfermedades es un dato relevante para la comercialización del producto, además el color de las rosas que es escogido de acuerdo a la temporada específica, lo que demuestra que en el mercado existen diversidad de gustos y colores en fechas específicas del año, la calidad del producto es tomada en cuenta al momento de adquirir la misma, todas estas características dependen del mercado al cual estén destinadas.



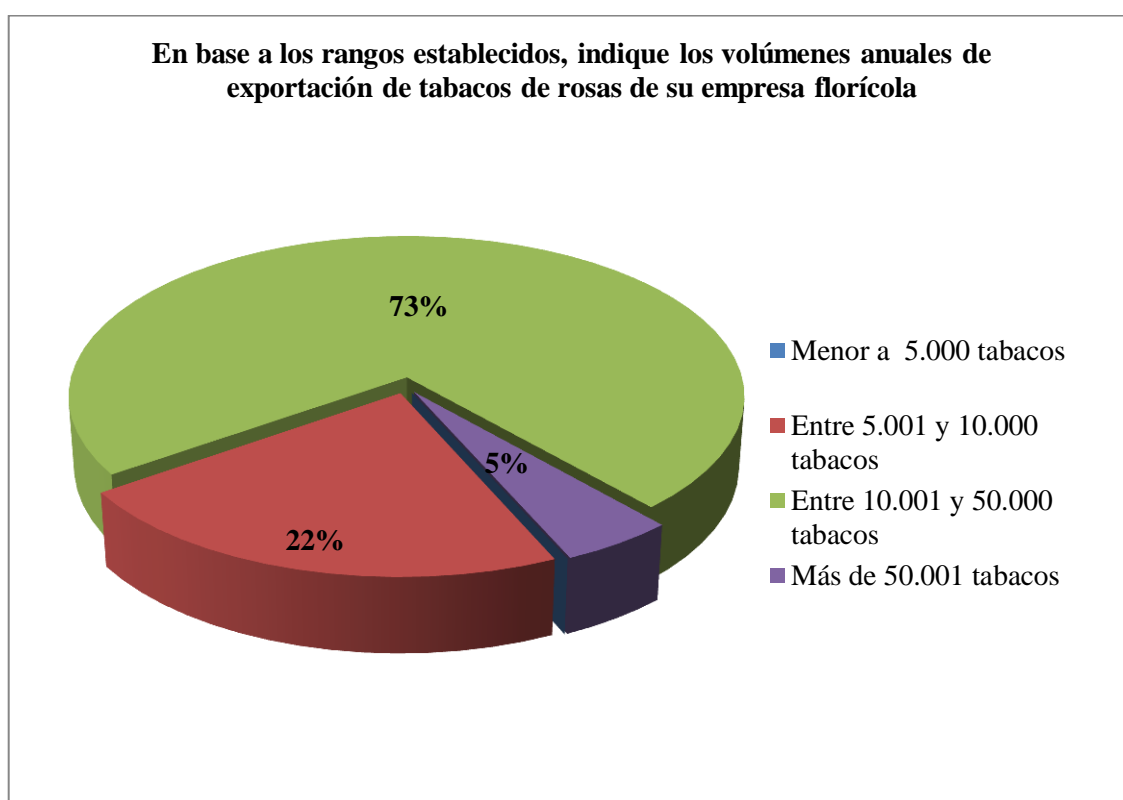
8. ¿En base a los rangos establecidos, indique los volúmenes anuales de exportación de tabacos de rosas de su empresa florícola?

**Cuadro N° 8**

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Menor a 5.000 tabacos	0	0%
Entre 5.001 y 10.000 tabacos	9	22%
Entre 10.001 y 50.000 tabacos	30	73%
Más de 50.001 tabacos	2	5%
<b>TOTAL</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** Los Autores

**Gráfico N° 8**



**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** Los Autores

#### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Según el análisis se señala que un 73% de las empresas florícolas tienen volúmenes anuales de exportación de rosas entre el rango de 10.001 a 50.000, un 22% de 5.001 a 10.000 y el 5% más de 50.000 tabacos. Por lo que se define que habido un incremento de la demanda internacional de flores, al igual que los niveles de producción, dado que la rosa ecuatoriana tiene altos niveles de calidad lo que representa una oportunidad para ingresar a nuevos mercados.

9. ¿Indique la manera como su empresa florícola mide su rentabilidad?

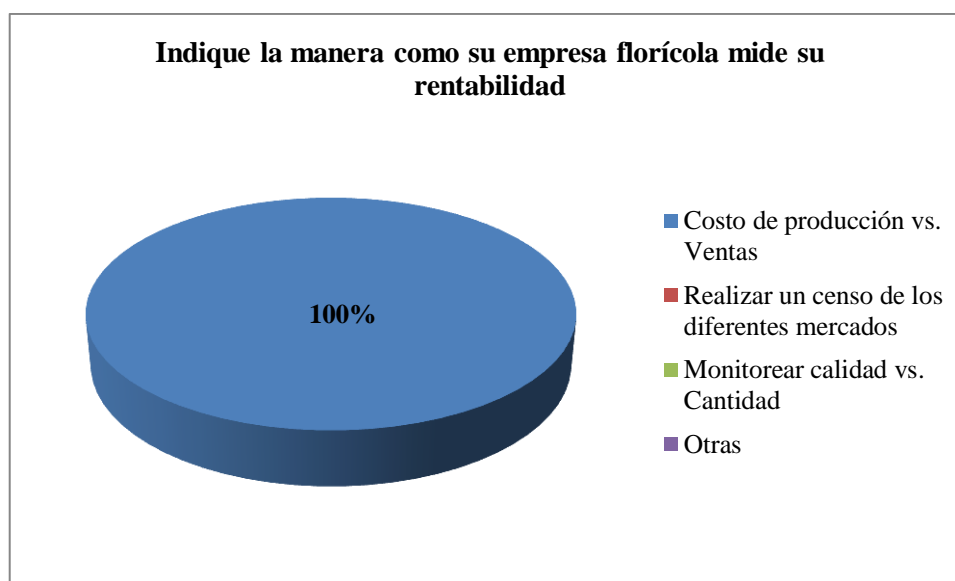
Cuadro N° 9

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Costo de producción vs. Ventas	41	100%
Realizar un censo de los diferentes mercados	0	0%
Monitorear calidad vs. Cantidad	0	0%
Otras	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Los Autores

Gráfico N° 9



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Los Autores

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Considerando el resultado de las encuestas de las empresas florícolas se analiza que un 100% miden su rentabilidad por el costo de producción vs. Ventas. Por lo tanto se manifiesta que los costos de producción de la rosa son elevados, al ser un cultivo de alto riesgo, debido aquello hay que tener un control constante de los costos a través de la optimización de los mismos para así lograr una competitividad basada en la satisfacción del cliente y así incrementar la rentabilidad.

### 3.6.6.2. Resultados de Encuesta Industria Láctea

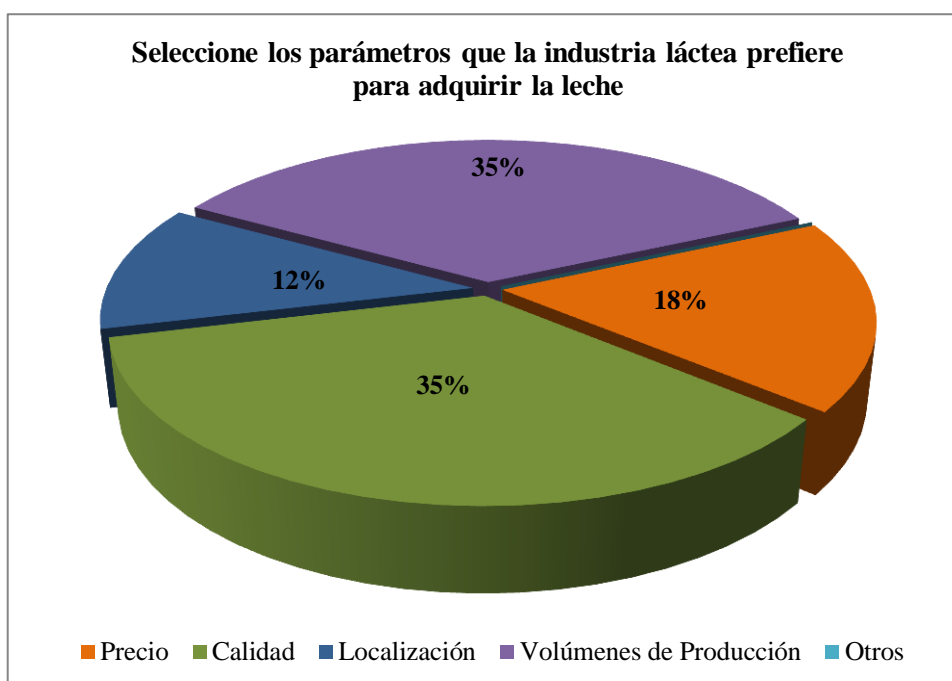
#### 1. ¿Seleccione los parámetros que la industria láctea prefiere para adquirir la leche?

Cuadro N° 1

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Precio	3	18%
Calidad	6	35%
Localización	2	12%
Volúmenes de Producción	6	35%
Otros	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Los Autores

Gráfico N° 1



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Los Autores

#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 35% de las industrias lácteas de Cayambe contestan que los parámetros que consideran importantes para adquirir la leche es la calidad y los volúmenes de producción, un 18% el precio, un 12% la localización, por lo tanto se evidencia que la leche debe ser aceptada por su calidad, la cual esta interrelacionada con los demás factores mencionados, dado que el precio influye en que haya incentivo para seguir en la producción de leche.

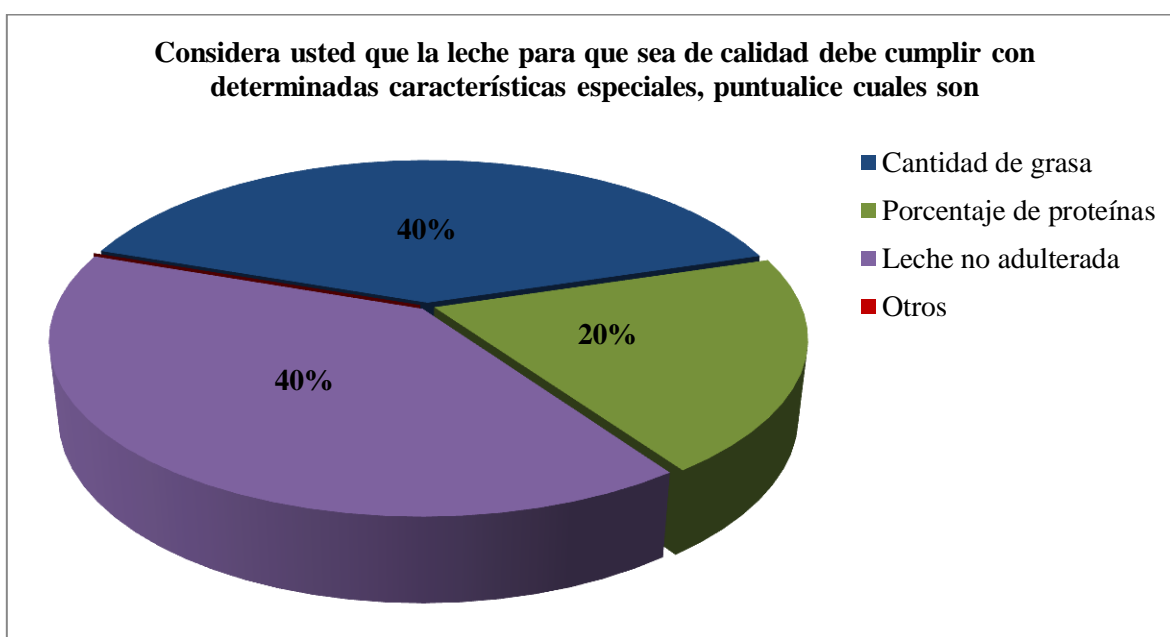
2. ¿Considera usted que la leche para que sea de calidad debe cumplir con determinadas características especiales, puntualice cuáles son?

**Cuadro N° 2**

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Cantidad de grasa	6	40%
Porcentaje de proteínas	3	20%
Leche no adulterada	6	40%
Otros	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** Los Autores

**Gráfico N° 2**



**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** Los Autores

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Se observa que los resultados obtenidos en la encuesta las industrias lácteas responden en una igualdad del 40% cantidad de grasa y leche no adulterada y en un 20% porcentaje de proteínas. Por ende las industrias lácteas del sector de Cayambe identifican la calidad de la leche por el porcentaje de grasa por litro de leche dado que este es un beneficio, que permitirá producir subproductos de alta calidad, otro factor importante es el manejo que se le da a la leche; esta debe ser pura y sin alteraciones debido a que se acostumbra a añadir agua a la leche.

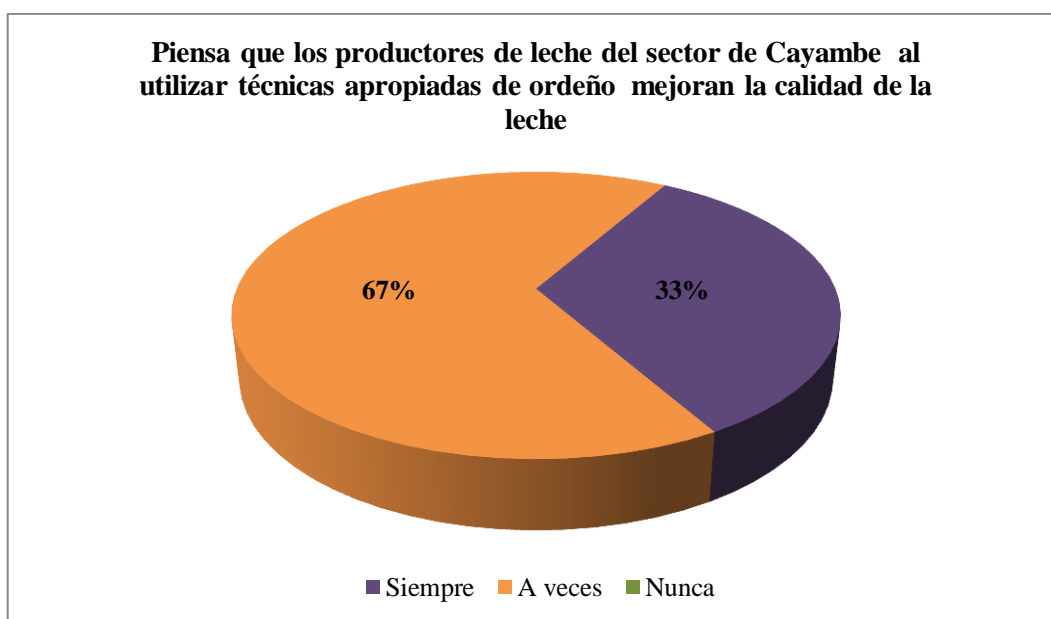
3. ¿Piensa que los productores de leche del sector de Cayambe al utilizar técnicas apropiadas de ordeño mejoran la calidad de la leche?

Cuadro N° 3

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	33%
A veces	4	67%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Los Autores

Gráfico N° 3



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Los Autores

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Se evidencia en un 67% que a veces los productores de leche utilizan técnicas apropiadas de ordeño y en un 33% siempre en base a las encuestas. Por consiguiente es importante tener buenas prácticas de ordeño en la finca productora que involucra una serie de actividades las mismas que deben ser planificadas y que contribuyen al cumplimiento de los requisitos mínimos para producir leche de calidad.

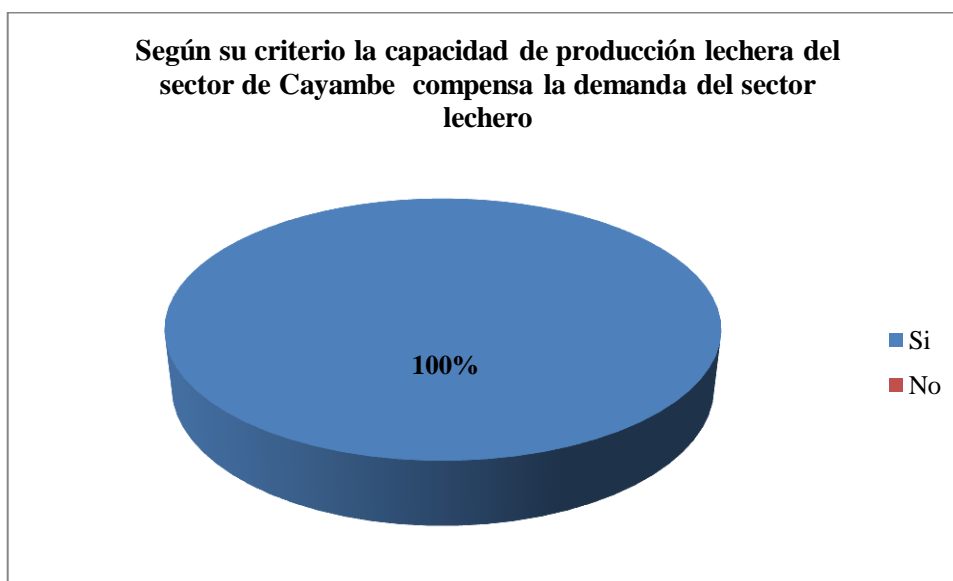
4. ¿Según su criterio la capacidad de producción lechera del sector de Cayambe compensa la demanda del sector lechero?

Cuadro N° 4

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Los Autores

Gráfico N° 4



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Los Autores

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Según el análisis se concluye que un 100% de las industrias lácteas encuestadas consideran que la capacidad de producción lechera de Cayambe si compensa la demanda del sector lechero por lo que se deduce que la región sierra es una de las principales productoras de leche, lo que ha permitido incrementar la productividad lechera para así lograr los beneficios esperados tanto para el productor como para la industria láctea.

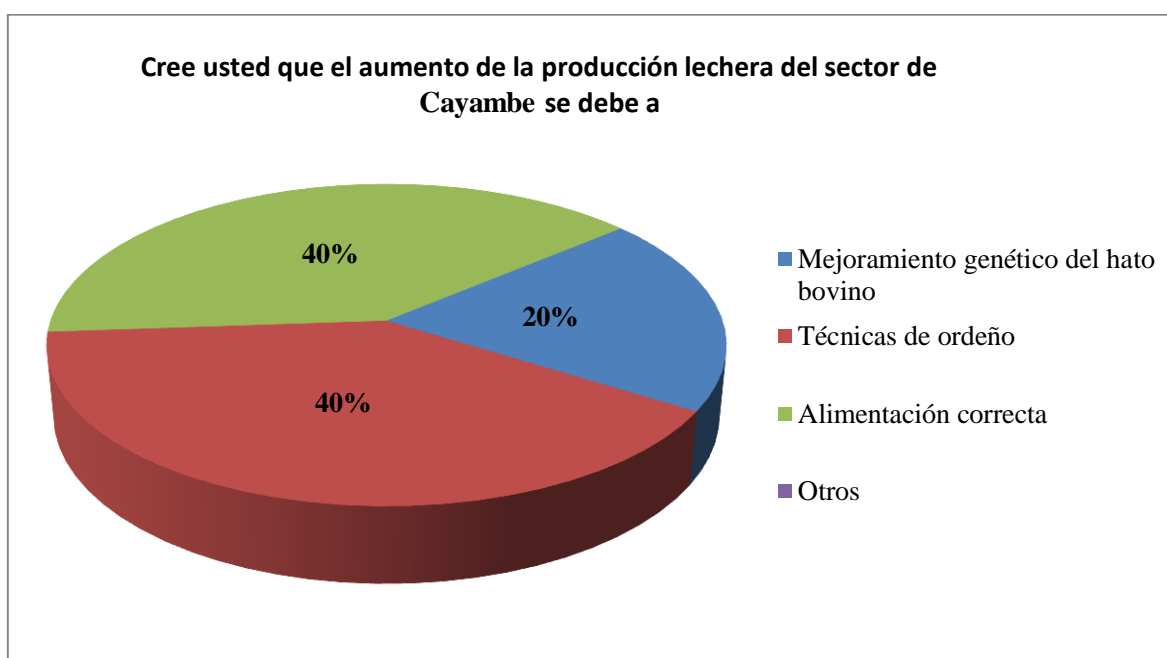
5. ¿Cree usted que el aumento de la producción lechera del sector de Cayambe se debe a?

**Cuadro N° 5**

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Mejoramiento genético del hato bovino	3	20%
Técnicas de ordeño	6	40%
Alimentación correcta	6	40%
Otros	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** Los Autores

**Gráfico N° 5**



**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** Los Autores

#### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Tomando en cuenta los resultados de la encuesta se deduce que el 40% de las empresas lácteas del sector de Cayambe opinan que el aumento de la producción de leche se debe a una correcta técnica de ordeño y el mejoramiento genético del hato bovino y en un 20% una alimentación correcta, por lo tanto se deduce que una alta producción de leche por vaca implica una alta inversión lo que ha permitido hacer a este negocio rentable.

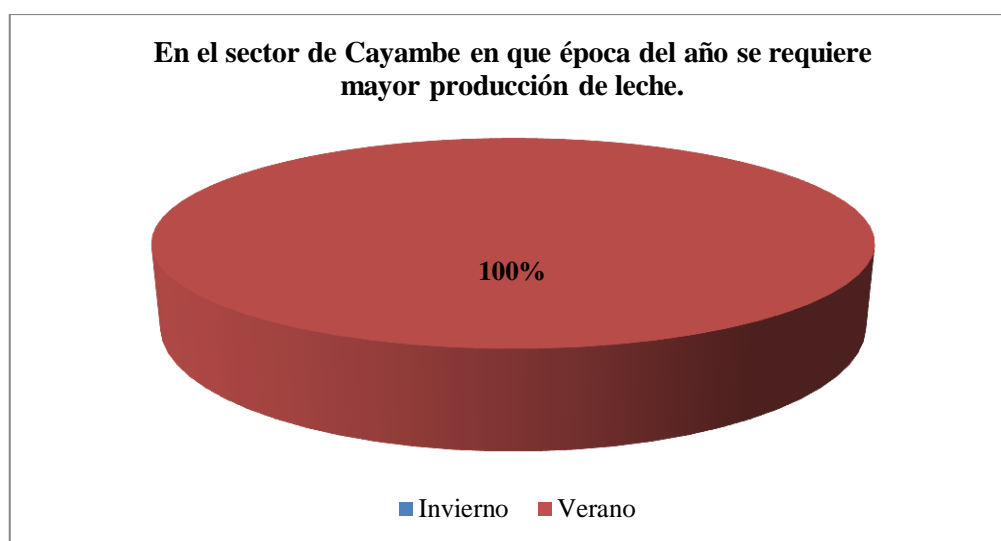
6. ¿En el sector de Cayambe en que época del año se requiere mayor producción de leche?

**Cuadro N° 6**

<b>Escala</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Invierno	0	0%
Verano	6	100%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** Los Autores

**Gráfico N° 6**



**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** Los Autores

#### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Existe un porcentaje del 100% que contesta que la época del año en que requieren mayor producción de leche es en el verano, debido a la marcada estacionalidad del producto, por lo tanto se constata que se reducen los volúmenes de producción lechera debido a una menor disponibilidad de pasturas en las fincas ganaderas y las condiciones climáticas del país.



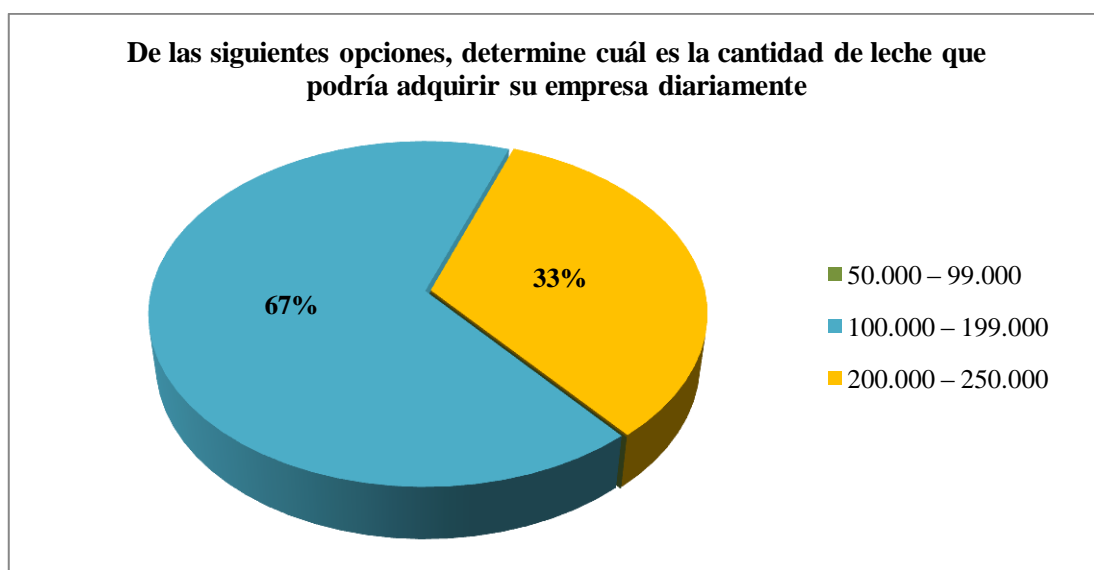
7. ¿De las siguientes opciones, determine cuál es la cantidad de leche que podría adquirir su empresa diariamente?

**Cuadro N° 7**

Escala	Frecuencia	Porcentaje
50.000 – 99.000	0	0%
100.000 – 199.000	4	67%
200.000 – 250.000	2	33%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** Los Autores

**Gráfico N° 7**



**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** Los Autores

#### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

De acuerdo a lo evidenciado en la encuesta se refleja lo siguiente: un porcentaje del 67% indican que podría adquirir la leche entre un rango de 100.000 a 199.000 (l/d) y el 33% entre el 200.000 a 250.000 (l/d), por lo tanto se deduce que la industria láctea del sector de Cayambe tiene una capacidad instalada suficiente para procesarla y permite diversificar su línea de productos.

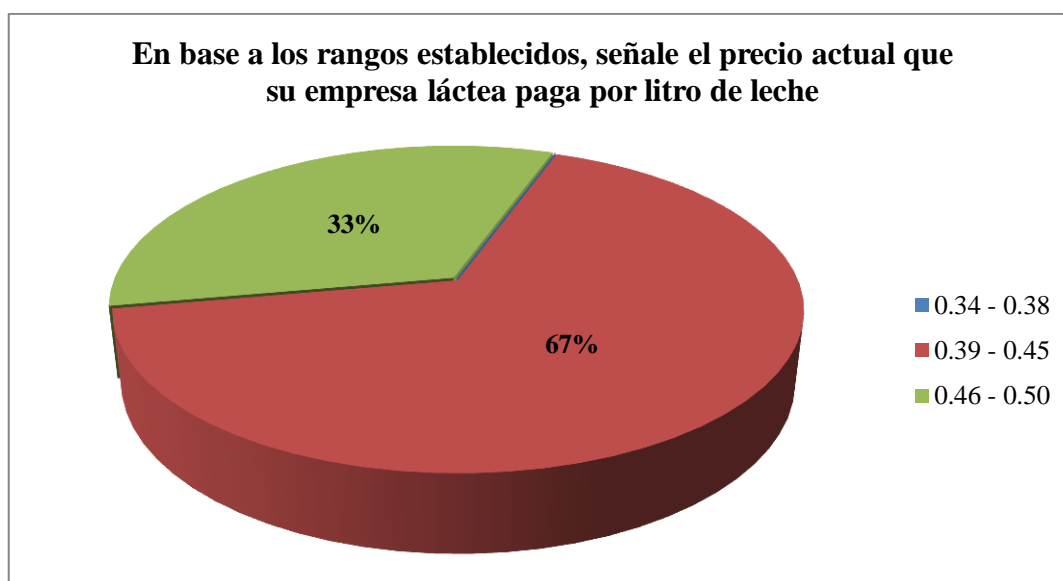
8. ¿En base a los rangos establecidos, señale el precio actual que su empresa láctea paga por litro de leche?

**Cuadro N° 8**

Escala	Frecuencia	Porcentaje
0.34 - 0.38	0	0%
0.39 - 0.45	4	67%
0.46 - 0.50	2	33%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** Los Autores

**Gráfico N° 8**



**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** Los Autores

#### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Las empresas lácteas contestan en un 67% que pagan por la leche entre los rangos de 0.39 a 0.45 centavos y un 33% les pagan entre 0.46 a 0.50 centavos por lo tanto se demuestra que la mayoría empresas cumplen con el precio establecido por el Estado entonces se evidencia que los productores están mejorando la calidad del producto y logrando un mayor volumen de producción lo que va a permitir tener mayores ganancias.

9. ¿Indique la forma que considera usted la adecuada para el transporte de la leche hacia la planta industrial?

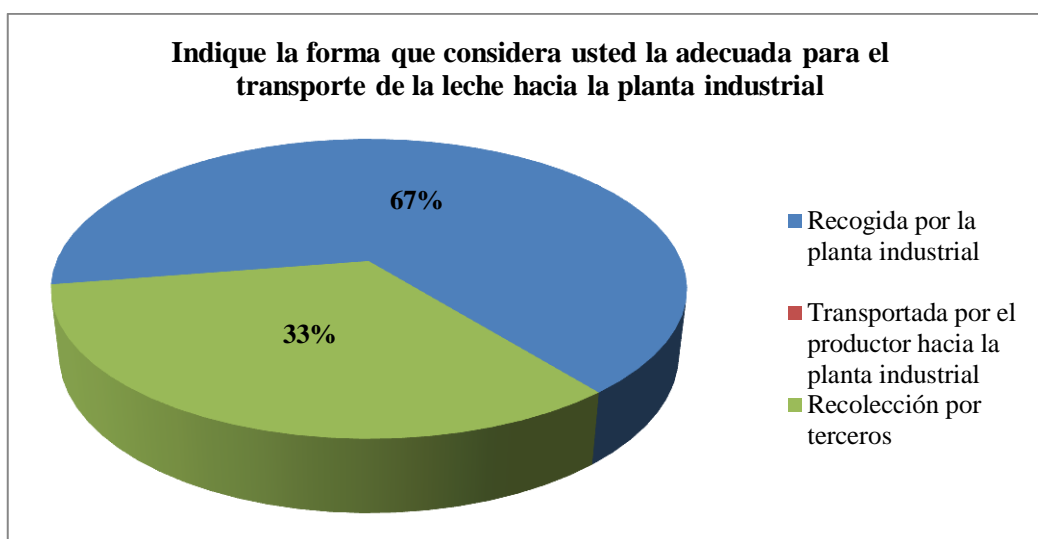
**Cuadro N° 9**

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Recogida por la planta industrial	4	67%
Transportada por el productor hacia la planta industrial	0	0%
Recolección por terceros	2	33%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Los Autores

**Gráfico N° 9**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Los Autores

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Mediante el desarrollo de la encuesta se deduce que el 67% responden recogida por la planta industrial y un 33% recolección por terceros dentro la forma de acopio de la leche. Esto evidencia que la industria láctea trata de mejorar los procesos de comercialización de la leche, tomando mayores controles respecto a la calidad de la leche, además algunas industrias lácteas brindan apoyo técnico a los ganaderos y ha contribuido a que los ganaderos trabajen confiados en que su producción será compradas y recibirán una retribución puntual.

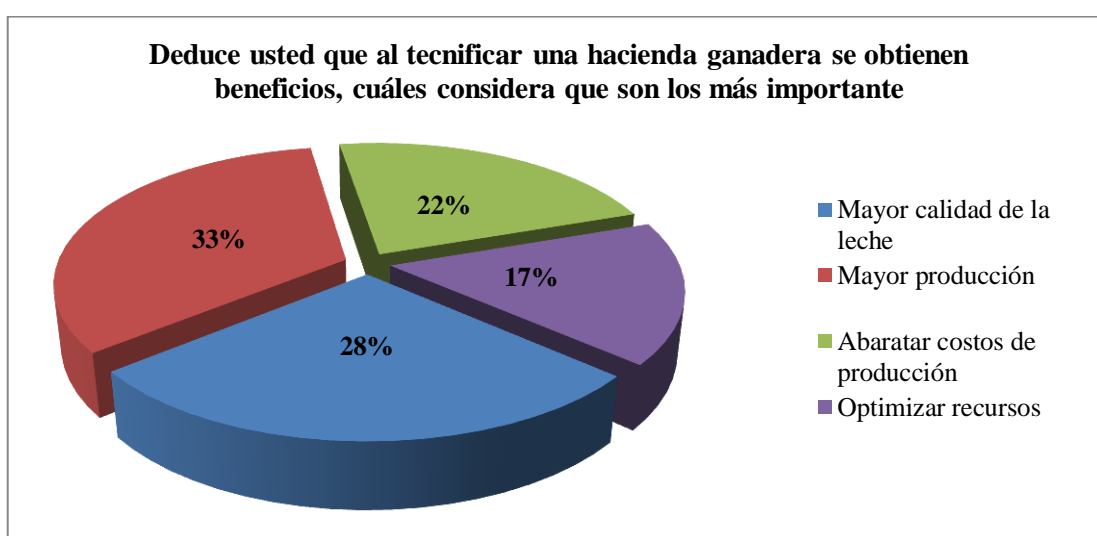
10. ¿Deduce usted que al tecnificar una hacienda ganadera se obtienen beneficios, cuáles considera que son los más importante?

Cuadro N° 10

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Mayor calidad de la leche	5	28%
Mayor producción	6	33%
Abaratar costos de producción	4	22%
Optimizar recursos	3	17%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Los Autores

Gráfico N° 10



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Los Autores

#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De los resultados obtenidos se puede decir que el 33% responden mayor producción, 28% mayor calidad de la leche, 22% abaratar costos de producción y el 17% optimizar recursos. Tomando en cuenta estos resultados nos permite evidenciar que si se tecnifica una hacienda ganadera se verá beneficiado principalmente la calidad de la leche y consecuentemente se abarataran costos de producción que se verán reflejados en mayores niveles de producción de leche.

### **3.7. Conclusiones de la Demanda**

Por medio del análisis de la demanda del sector florícola y ganadero, se determinan las siguientes conclusiones:

- Ecuador se ha situado dentro de los principales exportadores de flores, ocupando el tercer lugar en las exportaciones mundiales de este producto, dado que estas actualmente poseen una demanda en constante crecimiento.
- Las flores ecuatorianas se diferencian por su alta calidad, durabilidad, belleza y diversidad de colores, lo que ha permitido tener una gran aceptación en el mercado internacional, por lo tanto una demanda creciente con ampliación de mercados.
- La exportación de flores tiene fechas claves que incrementan la demanda de la misma, permitiendo determinar la rentabilidad del sector florícola.
- La calidad de la leche es un factor determinante, para la demanda de la leche; por lo tanto es importante que el productor concientice en cuanto a la calidad del producto y las materias primas utilizadas.
- La demanda de la leche por parte de la industria láctea ha venido creciendo constantemente en los últimos años, lo que ha permitido generar un significativo incremento de la producción de leche cruda, debido al aumento del hato bovino.
- La producción de leche cruda en el Ecuador, proveniente del sector ganadero, cubre los requerimientos de las industrias lácteas y sus excedentes se destinan a la exportación y se pretende incrementar la demanda nacional promoviendo el consumo de la leche y sus derivados.

### **3.8. Conclusiones del Estudio de Mercado**

Mediante el desarrollo de la investigación de mercado se cumplió con todos los objetivos contemplados anteriormente, se dio respuesta a las necesidades de información de la Hacienda “La Florencia”, por lo tanto con los hallazgos más relevantes para la hacienda, se establecen las siguientes conclusiones acerca del estudio:

- Se concluye que, las rosas son el principal producto florícola que se comercializa en el mundo.
- Las flores ecuatorianas tiene una gran demanda en los últimos años, y más que todo dicho sector se mantiene equilibrado en el mercado, permitiendo de tal forma incrementar las exportaciones gracias a la gran calidad y variedad de flores.
- La producción de flores, se encuentra en un mayor número en la serranía ecuatoriana, de la cual una alta proporción se destina a la exportación y una mínima cantidad al consumo interno.
- El estudio de mercado realizado ha concluido que la calidad, precio, servicio son factores que han influenciado la demanda de leche, por parte de la industria láctea del sector de Cayambe logando así obtener rentabilidad deseada por parte de la Hacienda “La Florencia”.
- La tecnificación de toda unidad productiva agropecuaria es muy importante y necesaria en la actualidad, en este caso de la Hacienda “La Florencia” ha incidido positivamente para lograr beneficios económicos y de esta forma generar más empleos, ampliar la capacidad productiva, abaratar costos de producción entre otros aspectos.
- La Hacienda “La Florencia” en los últimos años ha logrado obtener un producto de calidad que satisfaga los requerimientos del cliente y poco a poco incrementar su producción.

## CAPÍTULO IV

### 4. PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA HACIENDA “LA FLORENCIA”

#### 4.1. Introducción

Los lineamientos corporativos de una empresa constituyen el punto principal dentro de la planificación estratégica, estos contemplan la formulación de la misión, visión y objetivos estratégicos.

Este capítulo comprende un direccionamiento estratégico u orientación empresarial que incluye los principios y valores, las políticas y las estrategias para alcanzar los objetivos y llegar al éxito empresarial.

La planificación estratégica de marketing no puede por ningún motivo desvincularse de la filosofía empresarial y su direccionamiento estratégico, todos estos factores deben trabajar ligados entre sí, y encontrarse alineados con los objetivos de modo que en su conjunto constituyan los pilares de respaldo para la toma de decisiones oportunas y más eficientes.

La función del marketing estratégicos, es orientar a la Hacienda “La Florencia” hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, completamente adaptadas a sus recursos y a su saber hacer, y que ofrecen un potencial de crecimiento y de rentabilidad.

Aplicando procedimientos adecuados, se podrá dar un enfoque a la actividad de campo hacia una verdadera empresa ganadera y florícola, donde se manejan registros, se ejecutan buenas prácticas agrícolas y de manejo animal, bienestar y sanidad, todo esto dentro de un manejo integral del hato ganadero y el cultivo de rosas, sin descuidar la capacitación del talento humano que conforma la unidad productiva, manteniendo buenas relaciones con el cliente externo basado en valores.

#### 4.2. Importancia

La planificación estratégica constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el “qué lograr” (objetivos) al “qué hacer” (estrategias). Con la planificación estratégica se busca concentrarse en aquellos objetivos factibles de lograr y en que negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Puede combinarse los componentes (precio, producto, plaza, promoción) para alcanzar resultados óptimos a través de las estrategias, cada componente se puede controlar.

Permitiendo diseñar estrategias para obtener ventajas sobre los competidores y de esta manera servir mejor a las necesidades y deseos de un segmento del mercado meta.

La importancia radica en que con un plan estratégico de marketing se tiene un horizonte empresarial el cual brinda una guía que beneficia a la unidad productiva a identificar el rumbo por el que debe seguir, lo que significa que orienta y direcciona los planes estratégicos, tácticos y operativos a fin de tomar las mejores decisiones estratégicas que conlleven a la consecución de los objetivos, estrategias, misión y visión empresarial.

#### **4.3. Propuesta de Direccionamiento Estratégico para la Hacienda “La Florencia”**

Para establecer planes estratégicos de marketing, primero se conocerá la Hacienda “La Florencia” y se realizara el direccionamiento estratégico de la misma.

A continuación se detallan los elementos considerados para el direccionamiento estratégico propuesto para la Hacienda “La Florencia”:

- a. Base Filosófica.
- b. Misión
- c. Visión
- d. Principios
- e. Valores
- f. Objetivos Estratégicos
- g. Políticas
- h. Estrategias
- i. Mapa Estratégico
- j. Plan de Marketing Propuesto
- k. Presupuesto
- l. Evaluación Económica
- m. Evaluación Financiera

##### **4.3.1. Base Filosófica**

La base filosófica de la Hacienda “La Florencia” consiste en elaborar una síntesis de los principios, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales, ideales con los que se comprometen quienes toman las decisiones estratégicas y que además orientan la administración de la organización. La base filosófica se fundamenta principalmente en el conocimiento del negocio en el que se encuentra y lo que en el futuro se espera que este sea.

##### **4.3.2. Formulación de la Misión y Visión**

La formulación de la misión y visión de la empresa son fundamentales, pues a través de ellas establecemos las líneas de acción de la empresa para el presente y futuro.



#### 4.3.2.1. Misión

##### IMAGEN No.3

##### MISIÓN DE LA HACIENDA “LA FLORENCIA”

*La Hacienda “La Florencia” es una unidad productiva de carácter privado, constituida para obtener rentabilidad, ofreciendo una producción de leche cruda y rosas que se comercializan a industrias y clientes finales a nivel de la Provincia de Pichincha y el mercado internacional, ofreciendo un producto fresco, puro, higiénico, y con altos estándares de calidad empleando buenas prácticas lecheras y agrícolas, utilizando recurso humano idóneo, la gestión se realiza preocupándose por el medio ambiente, del bienestar de sus trabajadores y satisfacción del*

#### 4.3.2.2. Visión

#### IMAGEN No.4

#### VISIÓN DE LA HACIENDA “LA FLORENCIA”

### **VISIÓN PROPUESTA AL 2017**

*“La Hacienda “La Florencia” será una unidad productiva tecnificada logrando una mayor producción y mejor comercialización de los productos, distinguirnos por la alta capacidad, búsqueda permanente del posicionamiento en el mercado basado en el fomento y desarrollo de nuestros valores.”*

#### 4.3.3. Principios

Los principios son lineamientos que sirven como referentes de comportamiento en la vida de las personas, hoy en día dichos principios han sido incluidos en el accionar de la gran mayoría de las organizaciones, su importancia radica en ser una guía para mantener un comportamiento adecuado frente a las diferentes situaciones que se presenten al interior de la Hacienda “La Florencia”:

- **Orientación al cliente**, al ofrecer productos de calidad que permitan satisfacer las necesidades prioritarias de los clientes para su estado físico y de salud.
- **Mejoramiento continuo**, realizar investigaciones de mercados que permita la actualización y capacitación de nuestro personal para lograr un ambiente laboral productivo.
- **Calidad**, se ofertan productos de alta calidad que permiten la permanencia y el crecimiento de la Hacienda “La Florencia”, logrando óptimos niveles de eficiencia y eficacia alcanzando altos niveles de productividad que aseguran el desarrollo y cumplimiento de las obligaciones con el personal y los clientes.

- **Ambiente de trabajo**, se brinda un excelente ambiente de trabajo, promoviendo el bienestar y desarrollo de todos los empleados, el respeto por cada individuo, el trabajo en equipo y apoyo mutuo, logrando que todos los empleados tengan un óptimo desempeño.

#### **4.3.4. Valores**

Los valores se pueden definir como una guía de acciones y el comportamiento de los empleados para cumplir los objetivos de la Hacienda “La Florencia”.

Los valores son los cimientos de toda cultura humana y por lo tanto de toda cultura organizacional.

A continuación se detallan los valores para la Hacienda “La Florencia”:

- **Respeto**

Tratar a los demás de acuerdo a su dignidad y canalizar satisfactoriamente las opiniones e ideas que tengan todos los empleados con respecto a cualquier tema relacionado a la Hacienda “La Florencia”.

- **Lealtad**

Con quienes forman parte de la Hacienda “La Florencia” y para el cliente.

- **Excelencia**

Se busca desarrollar rosas con óptima calidad desde el principio, para satisfacer y superar las expectativas de los clientes, generando un ambiente de fidelidad y confianza mutua.

- **Responsabilidad**

En el cumplimiento de las actividades asignadas, con la finalidad de alcanzar los objetivos establecidos por la Hacienda “La Florencia”.

- **Honradez**

Tener buenas costumbres y conducta intachable en todas las actividades ejecutadas por el personal.

- **Confianza**

Dentro del ambiente laboral que permita transmitirlo a los clientes y proveedores.

- **Respeto al medio ambiente**

Es pensar y actuar en todo momento en el mantenimiento y cuidado del medio ambiente, tomando en cuenta los aspectos e impactos de nuestros procesos y realizando las actividades personales y laborales de tal forma que garanticen un mínimo impacto ecológico.

#### 4.3.5. Objetivos Estratégicos

Un objetivo estratégico es un fin deseado, clave para la organización y para la consecución de la estrategia. Su cumplimiento es de máxima prioridad para la organización.

Toda vez que existe una relación entre objetivos, también existe una relación entre los indicadores que miden los diferentes objetivos y sus metas. Es por ello, que cuando definimos una meta, hemos de conocer el grado de impacto que cada valor de la meta, puede tener en el grado de consecución de los objetivos relacionados.

Los objetivos estratégicos son logros que la Hacienda “La Florencia” quiere alcanzar en un plazo determinado para ser consiente con la orientación y propósitos estratégicos definidos en la misión.

Los objetivos estratégicos definidos para la Hacienda “La Florencia” son los siguientes:

**TABLA No.51**  
**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS RELACIONADOS A LA FLORICULTURA**

Perspectiva	Objetivos Estratégicos
<b>Perspectiva Financiera</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Negociar un precio óptimo del producto en base al mejoramiento de la calidad.</li></ul>
<b>Perspectiva del cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dar a conocer los productos de la hacienda la Florencia mediante la aplicación de distintas tecnologías.</li></ul>
<b>Perspectiva Interna</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Incrementar la producción de la hacienda la Florencia con la aplicación de procesos adecuados</li></ul>
<b>Perspectiva de Crecimiento y Desarrollo.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Expandir los canales de distribución para el mejoramiento de la empresa</li></ul>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Los Autores

**TABLA No.52**

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS RELACIONADOS A LA GANADERÍA**

<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b>
<b>Perspectiva Financiera</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Alcanzar precios adecuados de la leche ofertando un producto de calidad</li></ul>
<b>Perspectiva del cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Promocionar el producto mediante campañas de marketing para dar a conocer el mismo</li></ul>
<b>Perspectiva Interna</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Consolidar el trabajo con los mercados productivos ya existentes mediante la venta de productos de calidad y así garantizar el nivel económico de la hacienda la Florencia.</li></ul>
<b>Perspectiva de Crecimiento y Desarrollo.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Optimizar la calidad del producto utilizando tecnologías modernas para mantenerse en un mercado competitivo</li></ul>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Los Autores

**4.3.6. Políticas**

Las políticas que se presentan a continuación nacen como herramienta para el logro de los objetivos, deben ser aplicados con el fin de que todos los miembros de la unidad productiva agropecuaria sean actores participativos de sus logros.

Las políticas deben ser revisadas periódicamente con el fin de ser reajustadas a la realidad por la que atraviesa la Hacienda “La Florencia”.

**a. Políticas relacionadas a la floricultura de la Hacienda “La Florencia”.**

- Ofrecer un producto con precios apropiados.
- Acrecentar el área de producción mejorando el producto
- Aumentar los canales de distribución de la empresa.
- Mantener buenas relaciones con los clientes

**b. Políticas relacionadas a la ganadería de la Hacienda “La Florencia”.**

- Mejorar el costo del producto
- Garantizar la calidad del producto
- Reducir la competitividad ganadera.
- Proporcionar el producto según parámetros industriales

#### **4.3.7. Estrategias**

Las estrategias son la actividad de seleccionar y describir uno o más mercados meta y de crear y mantener una mezcla de marketing que produzca intercambios mutuamente satisfactorios con los mercados meta.<sup>53</sup>

Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica, además brindan a las organizaciones una guía para lograr un máximo de efectividad en la administración de todos los recursos en el cumplimiento de la misión.

La meta es el valor objetivo que se desea obtener para un indicador en un periodo de tiempo determinado. El establecimiento de las metas nos va a marcar el ritmo o estrés de nuestra estrategia.

Una estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización, es el arte de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan.

---

<sup>53</sup> Lamb, Mc Daniel. "Marketing". Sexta Edición. Editorial Thomson, México D.F., 2002. Pág. 45

#### 4.3.7.1. Formulación de Estrategias

**TABLA No.53 MATRIZ ESTRATÉGICA HACIENDA “LA FLORENCIA” EN RELACIÓN A LA FLORICULTURA**

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Excelente calidad de sus rosas</li> <li>2. Características de follaje del producto maravillosas (tallo grueso y largo, punto de botón grande, diversidad de colores)</li> <li>3. Infraestructura de buena calidad</li> <li>4. Orden fija de entrega de flor</li> <li>5. Posee agua para riego en cantidades altas</li> <li>6. Empleados de la florícola capacitados</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bajo costo de producción de los productos sustitutos</li> <li>2. Altos costos de producción de la rosa</li> <li>3. Baja productividad en la rosa</li> <li>4. Distribución de la rosa a su punto final a través de intermediarios</li> <li>5. Alta amenaza de enfermedad de la rosa</li> <li>6. Deteriorada infraestructura de almacenamiento del producto</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Posicionamiento de la rosa ecuatoriana en el mundo muy privilegiada.</li> <li>2. Tecnología en crecimiento en cuanto al sistema de riego computarizado.</li> <li>3. Expansión de los lugares de destino de las rosas</li> <li>4. Crecimiento como florícola</li> <li>5. Temporadas de compra masiva de la rosa a precios altos.</li> <li>6. Crecimiento del PIB.</li> <li>7. Crecimiento poblacional.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Utilizar la buena infraestructura de la florícola y aplicar tecnologías en crecimiento.</li> <li>2. Diseñar una página WEB para dar a conocer los diversos productos que posee la hacienda la Florencia.(F1,O3)</li> <li>3. Mejorar la calidad del producto con la aplicación de tecnologías en crecimiento y de esta forma lograr una mejora en el precio del producto. (F1, O2)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejorar la infraestructura de almacenamiento y de esta forma conservar el producto en buena calidad para su venta en distintos mercados. (D6, O3)</li> <li>2. Buscar la comercializadora que de acuerdo al precio llene nuestras expectativas.(D2,O4)</li> </ol>
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Productos sustitutos de la rosa</li> <li>2. Abundante competencia florícola</li> <li>3. Temporadas de verano, precios bajos de la rosa.</li> <li>4. Efectos climáticos</li> <li>5. Bajo crecimiento de la balanza comercial.</li> <li>6. Tasa de inflación alta</li> <li>7. Alto porcentaje de desempleo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Utilizar adecuadamente la infraestructura de la florícola para mejorar la calidad del producto. (F4, A2)</li> <li>2. Favorecerse de la calidad del producto para ampliar el área productiva en base a un correcto manejo de procesos. (F1, A4)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejorar la productividad de la rosa para mejorar la competencia florícola. (D3,A2)</li> <li>2. Implantar un nuevo canal de distribución de las flores.(D4, A2)</li> </ol>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Los Autores

**TABLA No.54 MATRIZ ESTRATÉGICA HACIENDA “LA FLORENCIA” EN RELACIÓN A LA GANADERÍA**

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se lleva registros de producción diaria de leche, nacimientos, partos, vacunación, etc.</li> <li>2. Calidad de la leche según parámetros industriales.</li> <li>3. Existencia de una industria nacional con capacidad instalada disponible para procesar la producción.</li> <li>4. Distribución adecuada de las áreas de ganado y mantenimiento.</li> <li>5. Infraestructura en buenas condiciones.</li> <li>6. Posee fuentes de agua natural (ojos de agua y acequias).</li> <li>7. El personal de la Hacienda cuenta con los conocimientos y experiencia necesaria para desempeñar sus labores adecuadamente.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bajo poder de negociación con la industria.</li> <li>2. Diferencias de precios entre verano e invierno por marcada estacionalidad de la producción.</li> <li>3. Acopio inadecuado del producto</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumento del sector ganadero.</li> <li>2. Altos niveles de producción lechera.</li> <li>3. Existencia de nuevas tecnologías biotecnológicas de mejoramiento genético y manejo ganadero.</li> <li>4. Producto poco sustituible.</li> <li>5. Variedad de proveedores</li> <li>6. Crecimiento del PIB.</li> <li>7. Crecimiento poblacional.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejorar la calidad del producto con la utilización de las nuevas tecnologías biotecnológicas. (A2, O3)</li> <li>2. Mantener registros de producción para evitar desajustes financieros. (F1, O2)</li> <li>3. Dar a conocer la calidad de la leche según parámetros industriales por medio de campañas de marketing. (F2, O1).</li> <li>4. Mejorar la calidad del hato bovino en base al mejoramiento de su genética.(F2,O3)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conseguir precios adecuados para la leche ofreciendo un producto de calidad para obtener mejores réditos. (D1, O1)</li> <li>2. Equiparar los costos del producto para disminuir las pérdidas ocasionadas por la estación. (D2, O2)</li> </ol>
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inexistencia de la cadena de frío para la comercialización de leche fresca.</li> <li>2. Incremento de los precios de los insumos.</li> <li>3. Aumento de las exigencias de calidad de la leche.</li> <li>4. Alta competencia en el ámbito ganadero.</li> <li>5. Tasa de inflación alta</li> <li>6. Alto porcentaje de desempleo</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aplicar nuevas tecnologías para optimizar la calidad del producto y de esta forma mantenerse en un nivel competitivo en el mercado. (F2, A1)</li> <li>2. Servirse de la infraestructura para manejar de mejor manera todas las áreas y de esta forma tener competitividad en el ámbito ganadero.(F5, A4)</li> <li>3. Efectuar un correcto mantenimiento del hato bovino con un adecuado manejo ganadero. (F4, A2)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recolectar el producto en horarios pertinentes y de esta forma conservar la calidad del producto. (D3,A3)</li> <li>2. Mantener los mercados productivos ya existentes para así mejorar el nivel económico de la Hacienda “La Florencia”. ( D1, A4)</li> <li>3. Lograr que los precios del producto sean superiores a los precios de los insumos (D2, A2)</li> </ol>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Los Autores



#### 4.3.8. Plan de Acción para la Hacienda “La Florencia”

TABLA No.55

#### PLAN DE ACCIÓN HACIENDA “LA FLORENCIA” RELACIONADO A LA FLORICULTURA

OBJETIVO ESTRATÉGICO	Negociar un precio óptimo del producto en base al mejoramiento de la calidad.					
POLÍTICA	Ofrecer un producto con precios apropiados.					
ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	INDICADORES	META	TIEMPO PROGRAMADO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
				FECHA INICIAL		
PRECIO						
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar la calidad del producto con la aplicación de tecnologías de crecimiento y de esta forma lograr una mejora en el precio del producto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contactarse con las comercializadoras que podrían ser nuestros potenciales clientes.</li> <li>Negociar el precio del producto con las comercializadoras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel de ventas</li> <li>Rentabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar el precio del producto en un 20 %</li> </ul>	Septiembre	Gerente Propietario y Administrador	90,00
						35,00
TOTAL						<b>125,00</b>

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Los Autores

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	Incrementar la producción de la hacienda la Florencia con la aplicación de procesos adecuados					
<b>POLÍTICAS</b>	Acrecentar el área de producción mejorando el producto					
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>META</b>	<b>TIEMPO PROGRAMADO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
				<b>FECHA INICIAL</b>		
<b>PRODUCTO</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>Favorecerse de la calidad del producto para ampliar el área productiva en base a un correcto manejo de procesos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contratar la empresa experta en calidad de cultivos</li> <li>Capacitación al personal</li> <li>Elaborar el manual para cada área.</li> <li>Controlar la implementación del manual.</li> <li>Evaluar el plan de mejoramiento de calidad del cultivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis continuo del crecimiento</li> <li>Verificación de procedimientos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementar la producción en un 30%</li> <li>Mejorar la calidad de cultivos en un 30%</li> </ul>	Julio	Gerente Propietario, Administrador y Empresa Contratada	1.650,00
						400,00
						550,00
						400,00
						250,00
<b>TOTAL</b>						<b>3.250,00</b>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Los Autores

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	Expandir los canales de distribución para el mejoramiento de la Hacienda “La Florencia”					
<b>POLÍTICAS</b>	Aumentar los canales de distribución de la empresa.					
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>META</b>	<b>TIEMPO PROGRAMADO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
				<b>FECHA INICIAL</b>		
<b>PLAZA</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantar un nuevo canal de distribución de las flores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de la fase de Post Cosecha</li> <li>• Realizar los trámites necesarios para obtener los permisos para la exportación del producto.</li> <li>• Identificar y seleccionar las comercializadoras que pudieran ser potenciales clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de clientes.</li> <li>• Ingresos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de las ventas por cliente en un 5%</li> </ul>	Julio	Gerente	13.945,87
					Propietario y	3.000,00
					Administrador	135,00
<b>TOTAL</b>						<b>17.080,87</b>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Los Autores

<b>OBJETIVO ESTRATEGICO</b>	Dar a conocer los productos de la Hacienda “La Florencia” mediante la aplicación de distintas tecnologías.					
<b>POLÍTICA</b>	Mantener buenas relaciones con los clientes					
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>META</b>	<b>TIEMPO PROGRAMADO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
				<b>FECHA INICIAL</b>		
<b>PROMOCIÓN</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar una página WEB para dar a conocer los diversos productos que posee la Hacienda “La Florencia”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de la página web.</li> <li>• Actualización de la página web.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de visitas a la página web</li> <li>• Estadísticas del número de ventas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar el número de ventas en un 20%.</li> </ul>	Julio	Gerente Propietario y Administrador	800,00 60,00
<b>TOTAL</b>						<b>860,00</b>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Los Autores

**TABLA No.56**

**PLAN DE ACCIÓN HACIENDA “LA FLORENCIA” RELACIONADO A LA GANADERÍA**

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>						
Alcanzar precios adecuados de la leche ofertando un producto de calidad						
<b>POLÍTICAS</b>						
Mejorar el costo del producto						
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>META</b>	<b>TIEMPO PROGRAMADO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
				<b>FECHA INICIAL</b>		
<b>PRECIO</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseguir precios adecuados para la leche ofreciendo un producto de calidad para obtener mejores réditos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer la política de precios.</li> <li>• Negociar costos del producto.</li> <li>• Mejorar la calidad del producto para el incremento de su costo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentabilidad</li> <li>• Costo de los insumos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar el precio del producto en un 4%</li> </ul>	Agosto	Gerente Propietario y Administrador	15,00
						80,00
						24.333,00
<b>TOTAL</b>						<b>24.428,00</b>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Los Autores

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	Optimar la calidad del producto utilizando tecnologías modernas para mantenerse en un mercado competitivo					
<b>POLÍTICA</b>	Garantizar la calidad del producto					
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>META</b>	<b>TIEMPO PROGRAMADO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
				<b>FECHA INICIAL</b>		
<b>PRODUCTO</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar nuevas tecnologías para optimizar la calidad del producto y de esta forma mantenerse en un nivel competitivo en el mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquirir equipos de alta tecnología que ahorren costos y tiempo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de innovación</li> <li>• Nivel optimo de producción</li> <li>• Estadísticas de producción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de la producción en un 6%.</li> <li>• Mejorar el producto en un 40%.</li> <li>• Emplear tecnologías modernas en un 30%.</li> </ul>	Julio	Gerente Propietario y Administrador	8.350,00
<b>TOTAL</b>						<b>8.350,00</b>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Los Autores

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	Consolidar el trabajo con los mercados productivos ya existentes mediante la venta de productos de calidad y así garantizar el nivel económico de la Hacienda “La Florencia”.					
<b>POLÍTICAS</b>	Reducir la competitividad ganadera.					
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>META</b>	<b>TIEMPO PROGRAMADO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
				<b>FECHA INICIAL</b>		
<b>PLAZA</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener los mercados productivos ya existentes para así mejorar el nivel económico de la Hacienda “La Florencia”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visitas continuas a mercados productivos ya existentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eficiencia en la gestión de calidad.</li> <li>Registro de volúmenes de producción.</li> <li>Rentabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ampliación de la participación en el mercado en un 30%</li> </ul>	Septiembre	Gerente Propietario y Administrador	155,00
<b>TOTAL</b>						<b>155,00</b>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Los Autores

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>						
Promocionar el producto mediante campañas de marketing para dar a conocer el mismo						
<b>POLÍTICA</b>						
Proporcionar el producto según parámetros industriales						
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>META</b>	<b>TIEMPO PROGRAMADO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
				<b>FECHA INICIAL</b>		
<b>PROMOCIÓN</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar a conocer la calidad de la leche según parámetros industriales por medio de campañas de marketing.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar presentaciones en POWER POINT sobre el producto que oferta la Hacienda “La Florencia” y su proceso productivo.</li> <li>• Establecer vía telefónica citas con las empresas relacionadas con la industria láctea para dar a conocer el producto.</li> <li>• Visitar las instalaciones de la Hacienda “La Florencia”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo tecnológico.</li> <li>• Nivel de confianza en relación al producto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suministrar productos según parámetros industriales en un 75%</li> </ul>	Agosto	Gerente Propietario y Administrador	35,00
						15,00
						250,00
<b>TOTAL</b>						<b>300,00</b>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Los Autores



#### 4.3.9. Mapa Estratégico

CUADRO No.1

### MAPA ESTRATÉGICO HACIENDA “LA FLORENCIA” RELACIONADO A LA FLORICULTURA

#### MISIÓN

La Hacienda “La Florencia” es una unidad productiva de carácter privado, constituida para obtener rentabilidad, ofreciendo una producción de leche cruda y rosas que se comercializan a industrias y clientes finales a nivel de la Provincia de Pichincha y el mercado internacional, ofreciendo un producto fresco, puro, higiénico, y con altos estándares de calidad empleando buenas prácticas lecheras y agrícolas, utilizando recurso humano idóneo, la gestión se realiza preocupándose por el medio ambiente, del bienestar de sus trabajadores y satisfacción del cliente.

#### VALORES

- Respeto
- Lealtad
- Excelencia
- Responsabilidad
- Honradez
- Confianza
- Respeto al medio ambiente

#### VISIÓN

“La Hacienda “La Florencia” será una unidad productiva tecnificada logrando una mayor producción y mejor comercialización de los productos, distinguirnos por la alta capacidad, búsqueda permanente del posicionamiento en el mercado basado en el fomento y desarrollo de nuestros valores.”

#### PRINCIPIOS

- Orientación al cliente
- Mejoramiento continuo
- Calidad
- Ambiente de trabajo

#### Estrategia

Mejorar la calidad del producto con la aplicación de tecnologías en crecimiento y de esta forma lograr una mejora en el precio del producto.

#### Objetivo

Negociar un precio óptimo del producto en base al mejoramiento de la calidad.

#### Política

Ofrecer un producto con precios apropiados.

#### Estrategia

Implantar un nuevo canal de distribución de las flores.

#### Objetivo

Expandir los canales de distribución para el mejoramiento de la Hacienda “La Florencia”

#### Política

Aumentar los canales de distribución de la Hacienda “La Florencia”.

#### Estrategia

Favorecerse de la calidad del producto para ampliar el área de producción en base a un correcto manejo de procesos

#### Objetivo

Incrementar la producción de la hacienda la Florencia con la aplicación de procesos adecuados

#### Política

Acrecentar el área de producción mejorando el producto

#### Estrategia

Diseñar una página WEB para dar a conocer los diversos productos que posee la Hacienda “La Florencia”

#### Objetivo

Dar a conocer los productos de la hacienda la Florencia mediante la aplicación de distintas tecnologías

#### Política

Mantener buenas relaciones con los clientes

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Los Autores.

## CUADRO No.2

### MAPA ESTRATÉGICO HACIENDA “LA FLORENCIA” RELACIONADO A LA GANADERÍA

#### MISIÓN

La Hacienda “La Florencia” es una unidad productiva de carácter privado, constituida para obtener rentabilidad, ofreciendo una producción de leche cruda y rosas que se comercializan a industrias y clientes finales a nivel de la Provincia de Pichincha y el mercado internacional, ofreciendo un producto fresco, puro, higiénico, y con altos estándares de calidad empleando buenas prácticas lecheras y agrícolas, utilizando recurso humano idóneo, la gestión se realiza preocupándose por el medio ambiente, del bienestar de sus trabajadores y satisfacción del cliente.

#### VALORES

- Respeto
- Lealtad
- Excelencia
- Responsabilidad
- Honradez
- Confianza
- Respeto al medio ambiente

#### PRINCIPIOS

- Orientación al cliente
- Mejoramiento continuo
- Calidad
- Ambiente de trabajo

#### VISIÓN

“La Hacienda “La Florencia” será una unidad productiva tecnificada logrando una mayor producción y mejor comercialización de los productos, distinguírnos por la alta capacidad, búsqueda permanente del posicionamiento en el mercado basado en el fomento y desarrollo de nuestros valores.”

#### Estrategia

Conseguir precios adecuados para la leche ofreciendo un producto de calidad para obtener mejores réditos

#### Objetivo

Alcanzar precios adecuados de la leche ofertando un producto de calidad

#### Política

Mejorar el costo del producto.

#### Estrategia

Aplicar nuevas tecnologías para optimizar la calidad del producto y de esta forma mantenerse en un nivel competitivo en el mercado

#### Objetivo

Optimar la calidad del producto utilizando tecnologías modernas para mantenerse en un mercado competitivo

#### Política

Garantizar la calidad del producto

#### Estrategia

Dar a conocer la calidad de la leche según parámetros industriales por medio de campañas de marketing.

#### Objetivo

Promocionar el producto mediante campañas de marketing para dar a conocer el mismo

#### Política

Proporcionar el producto según parámetros industriales

#### Estrategia

Mantener los mercados productivos ya existentes para así mejorar el nivel económico de la Hacienda “La Florencia”

#### Objetivo

Consolidar el trabajo con los mercados productivos ya existentes mediante la venta de productos de calidad y así garantizar el nivel económico de la Hacienda “La Florencia”.

#### Política

Reducir la competitividad ganadera.

#### **4.4. Plan Operativo de Marketing Mix**

“El plan operativo de marketing se refiere al diseño de actividades relacionadas con los objetivos y los cambios en el ambiente del mercado. Es la base de todas las decisiones y estrategias de marketing”<sup>54</sup>.

Un plan de marketing constituye la base con la cual es posible comparar el desempeño actual y esperado de objetivos específicos y acciones definidas, además propone actividades claramente delimitadas que ayudan a los empleados a comprender y a trabajar para alcanzar metas comunes.

El plan de marketing es la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva. En su puesta en marcha quedarán fijadas las diferentes actuaciones que deben realizarse en el área del marketing, para alcanzar los objetivos marcados.

Éste no se puede considerar de forma aislada dentro de la compañía, sino totalmente coordinado y congruente con el plan estratégico, siendo necesario realizar las correspondientes adaptaciones con respecto al plan general de la empresa, ya que es la única manera de dar respuesta válida a las necesidades y temas planteados.

##### **4.4.1. Componentes del Marketing Mix**

Se denomina mezcla de marketing al conjunto de herramientas tácticas de marketing controlables (producto, precio, plaza, promoción) que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta<sup>55</sup>.

La mezcla de marketing incluye todo lo que la empresa puede hacer para influenciar en la demanda de su producto.

Un programa de marketing eficaz fusiona todos los elementos de la mezcla de marketing en un programa coordinado, diseñado para alcanzar los objetivos de marketing de la Hacienda “La Florencia”, entregando valor a los consumidores. La mezcla de marketing es el juego de herramientas tácticas de la Hacienda “La Florencia” para establecer un posicionamiento firme en los mercados meta.

Cada una de las estrategias contará con una programación donde se determinará las actividades a realizar, los responsables y el tiempo que conllevará realizarlas.

Las estrategias de marketing de la productora y comercializadora de leche y flores se detallan a continuación:

---

<sup>54</sup> Lamb, Mc Daniel. “Marketing”. Sexta Edición. Editorial Thomson, México D.F., 2002. Pág. 31

<sup>55</sup> Kotler, Philip y Armstrong, Gary. “Marketing”. Octava Edición. Pearson Educación. México, 2001. Pág. 49.

#### **4.4.1.1. Producto**

El producto es la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado meta<sup>56</sup>.

La Hacienda “La Florencia” ofrece productos que representan a la misma, dichos productos muestran la imagen y calidad que tienen los mismos, siempre con el principal objetivo de satisfacer las necesidades de los consumidores.

El presente proyecto se enfocara a las flores y leche que produce y comercializa la Hacienda “La Florencia”.

##### **4.4.1.1.1. Características del Producto**

###### **4.4.1.1.1.1. Flores**

Las rosas son plantas perennes, tiene una estructura semileñosa a edad temprana y leñosa cuando es madura. Sus raíces son exuberantes, sus tallos generalmente delgados tienen una gran cantidad de yemas, las cuales pueden ser reproductivas.

Debido aquello, es importante analizar la calidad de producto que se está proporcionando al mercado, es por ello que un buen producto, asociado a un buen servicio, trae consigo el reconocimiento de los clientes, lo que con lleva a recibir mayores beneficios.

Las características mencionadas a continuación, reúnen todos aquellos requerimientos que el cliente solicita para realizar una orden de compra de flores.

Esto se puede observar en las siguientes tablas:

---

<sup>56</sup> ÍDEM. Pág. 49

**TABLA No.57**

**CARACTERÍSTICAS DE LAS FLORES – VARIEDAD VENDELA**

<b>CARACTERÍSTICAS VARIEDAD VENDELA</b>	
	
<b>COLOR</b>	Blanco
<b>TAMAÑO BOTON</b>	5.5 cm
<b>LONGITUD TALLO</b>	50-90 cm
<b>FOLLAJE</b>	Verdoso
<b>DURACION FLORERO</b>	15-16 Días
<b>NÚMERO DE PÉTALOS</b>	35-42
<b>OTRAS</b>	Productividad Alta

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Los Autores

**TABLA No.58**

**CARACTERÍSTICAS DE LAS FLORES – VARIEDAD FOREVER YOUNG**

<b>CARACTERÍSTICAS VARIEDAD FOREVER YOUNG</b>	
	
<b>COLOR</b>	Rojo
<b>TAMAÑO BOTON</b>	6.5 cm
<b>LONGITUD TALLO</b>	50-100 cm
<b>FOLLAJE</b>	Rojizo
<b>DURACION FLORERO</b>	15-19 Días
<b>NÚMERO DE PÉTALOS</b>	30-35
<b>OTRAS</b>	Productividad Baja

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Los Autores

**TABLA No.59**

**CARACTERÍSTICAS DE LAS FLORES – VARIEDAD CHERRY OH**

<b>CARACTERÍSTICAS VARIEDAD CHERRY OH</b>	
	
<b>COLOR</b>	Rosada Intenso
<b>TAMAÑO BOTON</b>	5.5 cm
<b>LONGITUD TALLO</b>	50-80 cm
<b>FOLLAJE</b>	Rojizo
<b>DURACION FLORERO</b>	16-20 Días
<b>NÚMERO DE PÉTALOS</b>	60-65
<b>OTRAS</b>	Productividad Normal

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Los Autores

**TABLA No.60**

**CARACTERÍSTICAS DE LAS FLORES – VARIEDAD TOPAZ**

<b>CARACTERÍSTICAS VARIEDAD TOPAZ</b>	
	
<b>COLOR</b>	Rosado Suave
<b>TAMAÑO BOTON</b>	7.0 cm
<b>LONGITUD TALLO</b>	50-90 cm
<b>FOLLAJE</b>	Rojizo
<b>DURACION FLORERO</b>	15-19 Días
<b>NÚMERO DE PÉTALOS</b>	40-45
<b>OTRAS</b>	Productividad Normal

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Los Autores

**TABLA No.61**  
**CARACTERÍSTICAS DE LAS FLORES – VARIEDAD MONDIAL**

CARACTERÍSTICAS VARIEDAD MONDIAL	
	
<b>COLOR</b>	Blanco Verdoso
<b>TAMAÑO BOTON</b>	6.5 cm
<b>LONGITUD TALLO</b>	50-90 cm
<b>FOLLAJE</b>	Verdoso
<b>DURACION FLORERO</b>	15-18 Días
<b>NÚMERO DE PÉTALOS</b>	35-40
<b>OTRAS</b>	Productividad Normal

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Los Autores

Como podemos observar en las tablas antes expuestas la calidad de las rosas ecuatorianas son de alta duración en el florero, esto debido al maravilloso clima en el cual se la produce.

Además estos factores son los que influyen para la producción de las rosas, es decir, antes de producir podremos saber cuál será la productividad que proyectaran cada una de las variedades, esto se debe a que cada variedad tiene su respectiva productividad, entre estas tenemos:

- a. Productividad Alta:** Varía entre 1 tallo al mes y un brote, (Productividad de 1.3).
- b. Productividad Normal:** Produce al mes un promedio de un tallo (Productividad de 1.0).
- c. Productividad Baja:** Produce al menos el tallo y la formación del botón (Productividad de 0.7).

Por ello, la Hacienda “La Florencia” con la implementación del Plan de Mejoramiento de la Calidad nos va permitir tener procesos adecuados en cuanto al manejo del cultivo se refiere, al realizar un adecuado control de plagas y enfermedades, como también el abastecimiento de agua y nutrientes para el desarrollo óptimo del cultivo, conjuntamente con un proceso de corte y recolección manual de los botones, la misma que dependerá de la variedad de la planta sembrada y de los factores climáticos.

En cuanto a la fase de post cosecha se tendrá un control en la recepción e hidratación de la flor, manteniendo un estricto control de calidad que considera el largo y grosor del tallo, la rigidez, el color, follaje y la calidad de la flor para luego agruparlas en bonches de acuerdo al requerimiento de los mercados de destino y proceder a la entrega de la flores.

Además, se implementara el Manejo Integrado de Plagas y Enfermedades (MIPE) el cual es un programa de carácter preventivo y perdurable, como parte de la producción de una agricultura sustentable, y que lleva a la utilización de distintas prácticas de control, tratando de mantener la población de plagas y enfermedades por debajo de niveles que produzcan daños que afecten la rentabilidad del productor, observando las condiciones del agro ecosistema circundante y manteniendo un equilibrio entre los enemigos naturales y las plagas, y evitando influencias negativas sobre el medio ambiente y la salud humana.

#### **4.4.1.1.1.2. Leche**

La leche es un líquido blanco segregado por las glándulas mamarias de la hembra de los mamíferos con la finalidad de nutrir al crío.

La leche fresca es de color blanco aporcelanado, presenta una cierta coloración crema debido a la grasa y la caseína que existen en la leche en suspensión en un estado finamente dividido impidiendo que la luz pase a través de ella, por lo cual la leche parece blanca.

Obtener la leche, de enorme valor nutritivo, implica varios cuidados, independientemente de si se hace a mano o través de máquinas, pues de estos cuidados depende la cantidad y calidad de la leche, así como la salud de la ubre de la vaca.

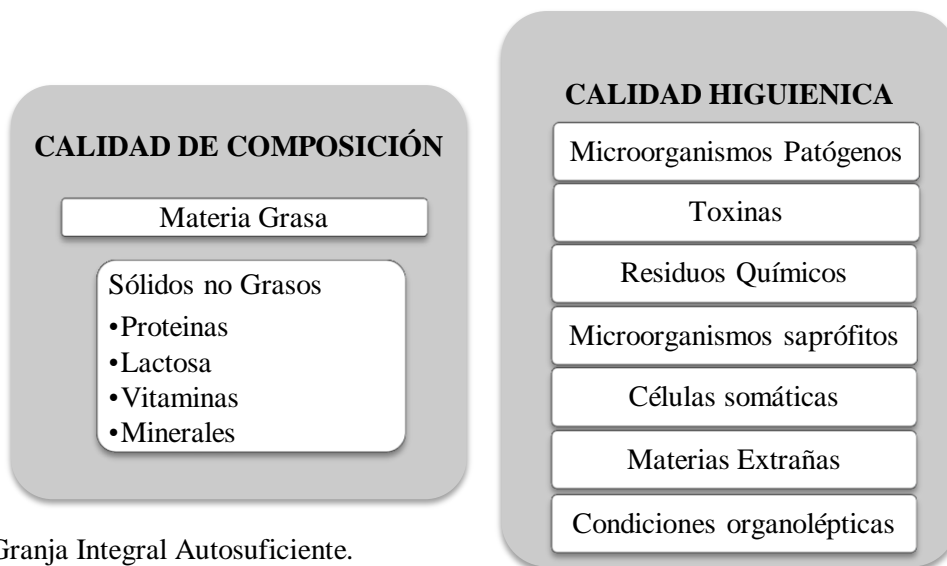
Algunos de los factores que afectan esta producción son:

- Sistema de Ordeño.
- Frecuencia de Ordeño.
- Trato dado a los animales antes, durante y después del ordeño.
- Se debe considerar también su refrigeración a no más de 4<sup>o</sup> C luego del ordeño para evitar la multiplicación de bacterias; su transportación no debe exceder los 7<sup>o</sup> C.

La leche al ser secretada, adquiere en cada caso individual, ciertas características físico-químicas que determinan su composición entre las que podemos mencionar las siguientes:



**TABLA No.61**  
**COMPOSICIÓN Y CALIDAD DE LA LECHE**



**Fuente:** Granja Integral Autosuficiente.  
**Elaborado por:** Los Autores.

La leche es la única materia proporcionada por la naturaleza para servir exclusivamente como fuente de alimentación. La composición de la leche determina su calidad nutritiva, su principal componente es el agua, seguido fundamentalmente por grasa, proteínas e hidratos de carbono. Así mismo contiene moderadas cantidades de vitaminas y minerales.

A continuación en la Tabla No.63 se indica la composición de la leche:

**TABLA No.63**  
**COMPOSICIÓN DE LA LECHE**

Composición De La Leche	
Grasa (g kg <sup>-1</sup> )	35
Proteína (g kg <sup>-1</sup> )	35
Inmunoglobulinas (g kg <sup>-1</sup> )	1
Caseína (g kg <sup>-1</sup> )	26
Albumina (g kg <sup>-1</sup> )	5
Lactosa (g kg <sup>-1</sup> )	46
Vitamina A (ug g <sup>-1</sup> de grasa)	8
Vitamina B <sub>12</sub> (kg <sup>-1</sup> )	5
Vitamina D (ug g <sup>-1</sup> de grasa)	15
Vitamina E (ug g <sup>-1</sup> de grasa)	20

**Fuente:** Granja Integral Autosuficiente.  
**Elaborado por:** Los Autores.

Es por ello que generalmente se reconoce que, para ser aceptable, una leche debe tener buena conservación, estar exenta de agentes patógenos y tener buena apariencia, alto valor nutritivo y estar limpia y libre de materias extrañas y suciedades.

El mejoramiento en la calidad de la composición de la leche, requiere un proceso más complejo y de largo plazo, a través del mejoramiento de la alimentación, con pastos mejorados y suplementos alimenticios (lo que a su vez ayuda a disminuir la estacionalidad en la producción), y del mejoramiento genético.

El mejoramiento de la calidad higiénica de la leche, se realiza a través de un proceso simple y de resultados rápidos, con el mejoramiento de las prácticas de ordeño para evitar la contaminación de la leche y con la perfecta higienización de las cantinas o de los tanques de almacenamiento.

La estructura de frío es, en la finca, como a lo largo de toda la cadena, una variable importante en la conservación de la calidad de la leche. El establecimiento de tanques de enfriamiento, no solo ayuda a esta labor, sino que optimiza el ordeño y la recolección de la leche por parte de las industrias.

Una correcta relación entre ambas partes (productores e industrias) sintetiza la diversidad de enfoques y de objetivos. Las distintas formas de evaluación de la calidad, el nivel de competencia entre industrias dentro de un área de recolección, la relación de fuerzas entre los productores y transformadores, la información disponible a nivel de cada parte, son algunas de las características de esta compleja trama.

En efecto, para que la calidad resulte identificable y apropiable para el conjunto de actores, debe ser objetiva y traducida por un conjunto de parámetros claros, concretos y conscientemente negociados entre todas las partes involucradas.

#### **4.4.1.1.2. Clasificación del Producto**

La Hacienda “La Florencia” se dedica a la producción y comercialización de leche y flores.

La Hacienda “La Florencia” ofrece al mercado diferentes productos:

- Las flores son un bien de consumo no duradero ya que se consume inmediatamente o en corto plazo, y su duración depende del manejo al que sea sometida.
- La leche que es un bien industrial, puesto que es adquirido por la industria láctea para ser procesado.

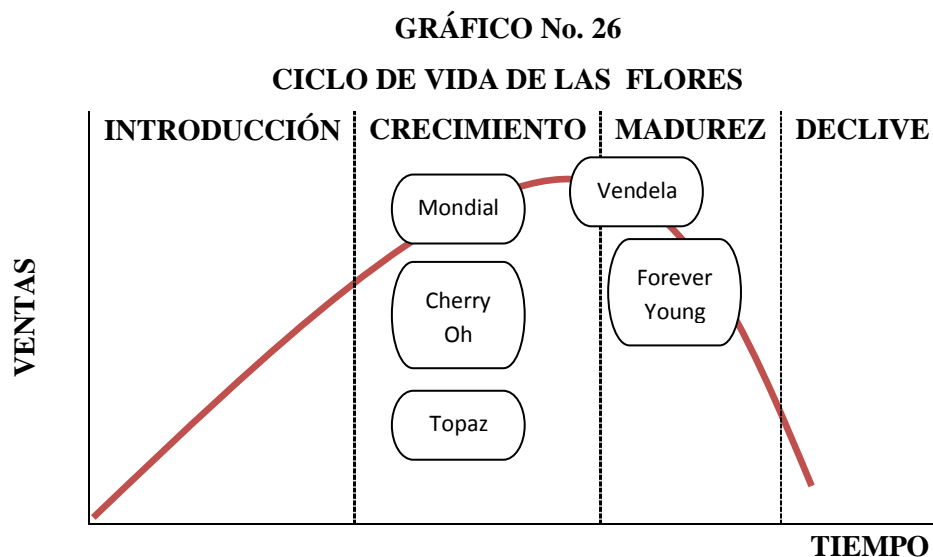
#### 4.4.1.1.3. Ciclo de Vida del Producto

El concepto de vida de un producto se puede entender como una sucesión de varias frases en las que el producto tiene un comportamiento distinto.

El tiempo en que un producto pasa en cualquiera de las etapas del ciclo de vida varía en forma radical.

Dentro del ciclo de vida de los productos encontraremos etapas tales como introducción, crecimiento, madurez, declive.

##### 4.4.1.1.3.1. Flores



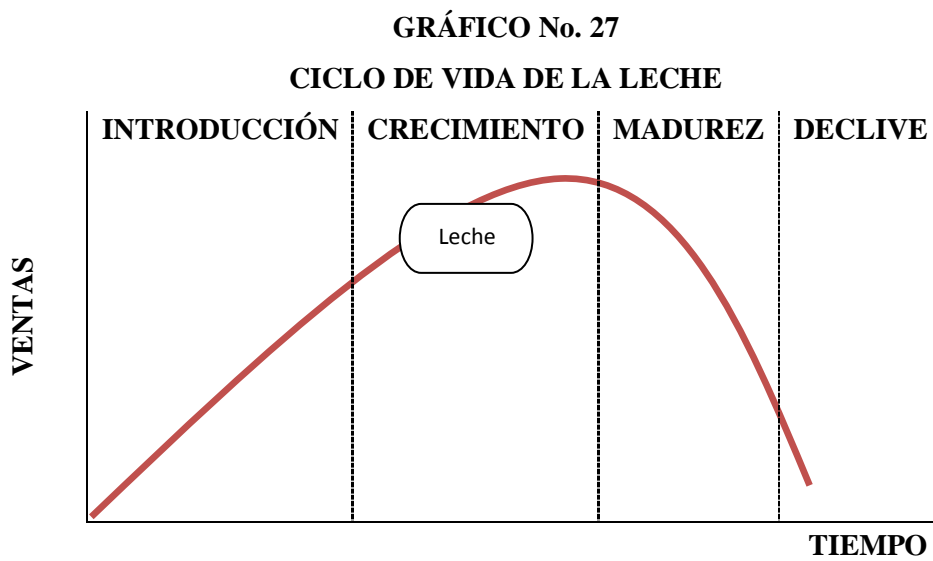
**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Los Autores.

Como se puede observar en el Gráfico No. 26, La Hacienda “La Florencia” con su producto flores, y sus variedades tales como: Mondial, Cherry Oh, y Topaz se encuentran en la etapa de “Crecimiento” y Vendela y Forever Young, se encuentran en la etapa de “Madurez”; se llegó a esta determinación a causa de que existieron características pertenecientes a estas etapas tales como:

- **CRECIMIENTO**
  - ✓ Las ventas suben con rapidez.
  - ✓ Muchos competidores ingresan al mercado.
  - ✓ Aparecen productos con nuevas características de resistencia en el florero.
- **MADUREZ**
  - ✓ La competencia es intensa, por el color y su dimensión.
  - ✓ Las líneas de productos se alargan, se desarrollan variedades iguales o mejoradas.
  - ✓ Existe una intensa competencia de precios.

#### 4.4.1.1.3.2. Leche



**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Los Autores.

Como se puede observar en el Gráfico No. 27, La Hacienda “La Florencia” con su producto leche se encuentran en la etapa de crecimiento, se llegó a esta conclusión ya que se encontraron características propias de esta etapa tales como:

- ✓ Ventas del producto empiezan a crecer rápidamente y a dar utilidades.
- ✓ El mercado puede expansionarse gracias a que los compradores originales repiten sus compras del producto.
- ✓ Posición sólida respecto a los usuarios del producto.

#### 4.4.1.1.4. Atributos del Producto

##### 4.4.1.1.4.1. Marca

Es un nombre, termino, símbolo, diseño o combinación de estos elementos que identifica los productos de un vendedor y los distingue de los productos de la competencia<sup>57</sup>.

El uso de marca es la herramienta que nos va a permitir diferenciar nuestros productos de los de la competencia.

<sup>57</sup> Lamb, Mc Daniel. “Marketing”. Octava Edición. Editorial Thomson, México D.F., 2006. Pág. 314

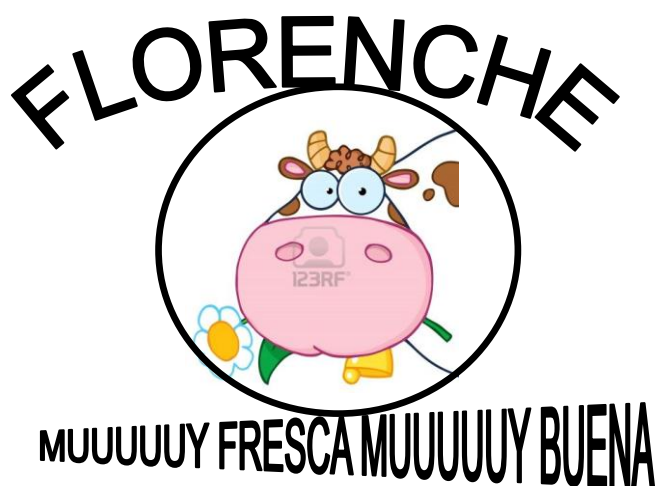
GRÁFICO No. 28

MARCA RELACIONADA A LAS FLORES



GRÁFICO No. 29

MARCA RELACIONADA A LA LECHE



La marca dada a los productos de la Hacienda “La Florencia” es **THE FLORENCIA ROSES Y FLORENCHÉ**, para tener éxito como marca se debe estimular la demanda mediante publicidad, ventas personales, otras formas de promoción, y mantener una calidad estable y adecuada.

**4.4.1.1.4.2. Calidad**

La calidad está directamente relacionada con la satisfacción del cliente, así es que se dice que a mayor satisfacción del cliente, el producto o servicio prestado adquiere mayor grado de calidad.

El objetivo primordial de la calidad es ofrecer al mercado productos que satisfagan plenamente sus necesidades, por lo que la Hacienda “La Florencia”, es una unidad productiva que se dedica a la producción y comercialización de leche y flores, donde la calidad se ha convertido en una necesidad competitiva, constituyendo una arma estratégica discreta, permitiendo adquirir una

ventaja sobre nuestros competidores al satisfacer de manera consistente y productiva las necesidades y gustos de los clientes.

El producto que se entregue será bajo condiciones óptimas de tal manera que la calidad esté delante de la competencia. La mejora de la calidad nunca se acaba, siempre hay cosas por modificar o mejorar.

#### **4.4.1.2. Precio**

Es la cantidad de dinero que los clientes deben pagar para obtener el producto<sup>58</sup>.

Hay que destacar que el precio es el único elemento del Mix de Marketing que proporciona ingresos, pues los otros componentes únicamente producen costes.

Para toda empresa es de vital importancia determinar un precio adecuado para sus productos al venderlos en el mercado porque los compradores usan los mismos como un índice de calidad percibida del producto, así como del sacrificio que es realizado cuando compran un producto o servicio.

##### **4.4.1.2.1. Fijación de los Precios de Venta**

La determinación de los precios de venta de los productos están expuestos a la sensibilidad que presenta el mercado, y ésta depende de muchos factores, que con el avance tecnológico se han ido incrementando.

Para tratar de determinar el precio de venta, se debe tomar en cuenta que el mismo genera una doble función, como instrumento de estimulación de la demanda y como factor determinante de la rentabilidad de la empresa a largo plazo.

Los principales objetivos que se persiguen en la determinación de los precios son: supervivencia, maximización de las utilidades, maximización de la cuota de mercado y liderazgo en la calidad del producto.

Por lo tanto es necesario desarrollar estrategias, para poder determinar de mejor manera los precios respectivos.

##### **4.4.1.2.1.1. Flores**

Las estrategias de precios recomendada radican en la diferenciación de los mismos, dado que fluctúan de acuerdo a la variedad, tamaño de los tallos, época y condiciones de la oferta de los

---

<sup>58</sup> ÍDEM Pág. 49

productos. En base a la estructura de mercado identificado para las flores, se ha determinado los siguientes precios promedios a nivel de puntos de venta.

Cabe señalar que las flores no son productos de consumo masivo, denominándose como un producto no duradero, exclusivo o estacional, es por ello que las empresas florícolas tienen irregulares exportaciones durante todo el año, existiendo fechas en las que existe gran demanda del producto en el extranjero.

**TABLA No.64**

**PRECIO DE FLORES DEPENDIENDO DE LA ESTACIONALIDAD DEL PRODUCTO**

PRECIO POR VARIEDAD Y MEDIDA DE FLORES							
VARIEDAD	MEDIDA						Precio Promedio
	50	60	70	80	90	100	
<b>Vendela</b>	0,18	0,22	0,3	0,35	0,4	-	0,29
<b>Forever Young</b>	0,22	0,28	0,35	0,4	0,45	0,55	0,38
<b>Topaz</b>	0,25	0,3	0,45	0,55	0,6	-	0,43
<b>Mondial</b>	0,25	0,3	0,45	0,55	0,6	-	0,43
<b>Cherry Oh</b>	0,25	0,39	0,7	0,8	-	-	0,54

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Los Autores.

**4.4.1.2.1.2. Leche**

Las industrias lácteas fijan el precio en base a lo decretado por el Gobierno Central y en base al Acuerdo Ministerial para el pago por calidad; es decir se paga más a los productores que ofrezcan un mejor producto, aunque también se consideran otros factores como la accesibilidad, cantidad y calidad de leche que ofrezcan las fincas productoras.

La política de precios de la Hacienda “La Florencia”, con respecto a la leche se sustenta exclusivamente con estrategias de precios en relación a la competencia en base a precios primarios debido a que la hacienda “La Florencia” ofrece leche de calidad superior al resto de los competidores, es decir, fijación de precios basados en la calidad del producto y por lo tanto precios más altos.

Por ello la Hacienda “La Florencia” espera obtener una bonificación de dos a cuatro centavos de dólar adicionales por la calidad del producto ofrecido, es decir de 0.40 a 0.42 centavos de dólar por litro de leche.

#### 4.4.1.3. Canales de Distribución

Comprende las actividades de la empresa que ponen el producto a disposición de los consumidores meta<sup>59</sup>.

Un canal de distribución puede definirse como una estructura formada por las partes que intervienen en el proceso de intercambio competitivo, con el fin de poner los bienes y servicios a disposición de los consumidores o usuarios industriales.

La distribución se refiere a todas las actividades de negocios relacionados con el transportar, fraccionar, almacenar, surtir, contactar e informar.

La meta de la distribución es tener la certeza de que los productos lleguen en condiciones de uso adecuados a los lugares designados, cuando los clientes lo necesitan.

No basta con tener un producto y un precio adecuado en el mercado, debido a que todo el esfuerzo anterior puede anularse al no escoger un canal adecuado de encuentro entre la oferta y la demanda en el mercado objetivo.

Por ello, los canales de distribución son un punto fundamental que decide las ventas del producto, por lo tanto, se tiene que poner especial cuidado en él, ya que de su adecuada selección dependerá el éxito o el fracaso de las ventas.

##### 4.4.1.3.1. Estructura de los Canales de Distribución

###### 4.4.1.3.1.1. Flores

La Hacienda “La Florencia” es la encargada de gestionar la distribución en las mejores condiciones, de tal forma que el servicio cubra los requerimientos y necesidades de los clientes.

#### Grafico No.30

##### CANAL ACTUAL DE DISTRIBUCIÓN DIRECTO HACIENDA “LA FLORENCIA” RELACIONADO A LAS FLORES



**Fuente:** Investigación Realizada  
**Elaborado por:** Los Autores.

<sup>59</sup> ÍDEM Pág. 49



Sin embargo, con la finalidad de llegar a un mayor número de personas en el futuro, se pretende utilizar otras formas de hacer llegar el producto al consumidor final, es decir, ampliar la cobertura hacia el mercado internacional, por ejemplo Rusia buscando puntos estratégicos donde se venda gracias al conocimiento y reconocimiento de la marca, en este punto lo más importante será la red de distribución.

**Grafico No.31**  
**CANAL DE DISTRIBUCIÓN DIRECTO HACIENDA “LA FLORENCIA”**  
**RELACIONADO A LAS FLORES**



**Fuente:** Investigación Realizada  
**Elaborado por:** Los Autores.

#### 4.4.1.3.1.2. Leche

Para realizar una adecuada distribución en el mercado lechero de la ciudad de Cayambe, la Hacienda “La Florencia” se maneja a través de un marketing directo, sin intermediarios.

**Grafico No.32**  
**CANALES DE DISTRIBUCIÓN DIRECTO HACIENDA “LA FLORENCIA”**  
**RELACIONADO A LA LECHE**



**Fuente:** Investigación Realizada  
**Elaborado por:** Los Autores.

Cuando se selecciona el canal directo, el productor lo hace así posiblemente para sacar ventajas de marketing como mantener un mejor control del producto, obtener diferenciación perceptible del producto o para mantener información directa de los clientes sobre sus necesidades.

#### **4.4.1.4. Promoción**

Abarca las actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los consumidores meta de comprarlos<sup>97</sup>.

La promoción tiene como objetivo principal vender o incrementar la venta de los productos promocionados.

Dentro de la mezcla de marketing un factor primordial es la comunicación acerca de lo que se hace o se vende. A dicho proceso de comunicación se lo denomina promoción. Para poder hacer promoción existen varias herramientas como son la publicidad, marketing directo, promoción de ventas, relaciones públicas y venta personal que utiliza la compañía para alcanzar sus objetivos de publicidad y mercadotecnia.

##### **4.4.1.4.1. Actividades de Promoción**

De todos los medios promocionales que existen, nuestro servicio deberá tomar en cuenta dos de ellos: Publicidad y Relaciones Públicas.

###### **4.4.1.4.1.1. Publicidad**

La publicidad es definida por Kotler como “cualquier forma remunerada e impersonal de presentación y promoción de ideas, productos o servicios por parte de un patrocinador conocido”

Como elemento fundamental de la publicidad se encuentra la necesidad de establecer un plan de medios que permite maximizar la difusión de las características del producto ofertado en el público objetivo para dicho producto.

Por las características del mercado de consumo y del producto que la Hacienda “La Florencia” oferta en dicho mercado, y tomando en cuenta, además, los resultados producto de la investigación de mercados, la propuesta en cuanto al plan de medios se amplía al mercado nacional e internacional.

Para la Hacienda “La Florencia” la estructura debe fundamentarse en dos pilares: calidad del producto y por ultimo región natural de la que proviene el producto.

Por lo cual hemos optado en el diseño de una página web que nos va a permitir promover nuestros productos, apoyar la comercialización de estos e incluso facilitar la compra.

---

<sup>97</sup> ÍDEM Pág. 49

Además es importante resaltar que a la página Web de la Hacienda “La Florencia” se le debe dar un mantenimiento periódicamente con el objetivo de mantener toda la información disponible actualizada y para que no se pierda su atractivo

#### **4.4.1.4.1.2. Relaciones Publicas**

La definición otorgada a las relaciones publicas por Kotler expresa que “cultivar buenas relaciones con los públicos diversos de una empresa mediante la obtención de publicidad favorable, la creación de una buena imagen corporativa y el manejo o bloqueo de los rumores, anécdotas o los sucesos desfavorables.”

Tomando en cuenta esta premisa el primer objetivo de la Hacienda “La Florencia”, es obtener un reconocimiento notorio de la hacienda al ser valorada por la calidad de los productos ofrecidos en la misma. Posteriormente los esfuerzos irán encaminados a mantener y desarrollar las relaciones creadas.

#### **4.5. Presupuesto de Marketing para la Hacienda “La Florencia”**

El presupuesto es una herramienta fundamental para la estructuración del presente Plan Estratégico de Marketing, ya que se traducen las actividades propuestas en dinero que necesita ser invertido para conseguir las actividades planificadas.

A continuación se presenta el Presupuesto de Marketing de acuerdo a las estrategias planteadas dentro del Plan Operativo de Marketing por producto tanto flores como leche:

#### 4.5.1. Presupuesto de Marketing para la Floricultura de la Hacienda “La Florencia”

TABLA No.65

#### PRESUPUESTO DE MARKETING RELACIONADO A LA FLORICULTURA DE LA HACIENDA “LA FLORENCIA”

MARKETING MIX	ACTIVIDADES	COSTO PARCIAL					RESPONSABLES
		2013	2014	2015	2016	2017	
<b>Producto</b>	Contratar la empresa experta en calidad de cultivos	1.650,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Gerente Propietario, Administrador y Empresa Contratada
	Capacitar al personal	400,00	420,44	441,92	464,51	488,24	
	Elaborar el manual para cada área.	550,00	578,11	607,65	638,70	671,33	
	Controlar la implementación del manual.	400,00	420,44	441,92	464,51	488,24	
	Evaluar el plan de mejoramiento de calidad del cultivo.	250,00	262,78	276,20	290,32	305,15	
	<b>Total Producto</b>	<b>3.250,00</b>	<b>1.681,76</b>	<b>1.767,70</b>	<b>1.858,03</b>	<b>1.952,97</b>	
<b>Precio</b>	Contactarse con las comercializadoras que podrían ser nuestros potenciales clientes.	90,00	103,00	117,87	134,89	154,37	Gerente Propietario y Administrador
	Negociar el precio del producto con las comercializadoras	35,00	40,05	45,84	52,46	60,03	
	<b>Total Precio</b>	<b>125,00</b>	<b>143,05</b>	<b>163,71</b>	<b>187,35</b>	<b>214,40</b>	
<b>Plaza – canales de distribución</b>	Desarrollo de la fase de Post Cosecha	13.945,87	0,00	0,00	0,00	0,00	Gerente Propietario y Administrador
	Realizar los trámites necesarios para obtener los permisos para la exportación del producto.	3.000,00	200,00	210,22	220,96	232,25	

	Identificar y seleccionar las comercializadoras que pudieran ser potenciales clientes.	135,00	141,90	149,15	156,77	164,78	
	<b>Total Plaza – canales de distribución</b>	<b>17.080,87</b>	<b>341,90</b>	<b>359,37</b>	<b>377,73</b>	<b>397,04</b>	
<b>Promoción</b>	Diseño de la página web.	800,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Gerente Propietario y Administrador
	Actualización de la página web.	60,00	63,07	66,29	69,68	73,24	
	<b>Total Promoción</b>	<b>860,00</b>	<b>63,07</b>	<b>66,29</b>	<b>69,68</b>	<b>73,24</b>	
	<b>PRESUPUESTO FLORICULTURA TOTAL</b>	<b>21.315,87</b>	<b>2.229,77</b>	<b>2.357,06</b>	<b>2.492,78</b>	<b>2.637,64</b>	

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Los Autores.

#### 4.5.2. Presupuesto de Marketing para la Ganadería de la Hacienda “La Florencia”

TABLA No.66

#### PRESUPUESTO DE MARKETING RELACIONADO A LA GANADERÍA DE LA HACIENDA “LA FLORENCIA”

MARKETING MIX	ACCIONES	COSTO PARCIAL					RESPONSABLES
		2013	2014	2015	2016	2017	
<b>Producto</b>	Adquirir equipos de alta tecnología que ahorren costos y tiempo.	8.350,00	333,33	370,36	411,51	457,23	Gerente Propietario y Administrador
	<b>Total Producto</b>	<b>8.350,00</b>	<b>333,33</b>	<b>370,36</b>	<b>411,51</b>	<b>457,23</b>	
<b>Precio</b>	Establecer la política de precios.	15,00	15,77	16,57	17,42	18,31	Gerente Propietario y Administrador
	Negociar costos del producto.	80,00	84,09	88,38	92,90	97,65	
	Mejorar la calidad del producto para el incremento de su costo.	24.333,00	27.236,40	30.040,14	33.377,60	37.085,85	
	<b>Total Precio</b>	<b>24.428,00</b>	<b>27.136,25</b>	<b>30.145,10</b>	<b>33.487,92</b>	<b>37.201,81</b>	
<b>Plaza – canales de distribución</b>	Visitas continuas a mercados productivos existentes	155,00	162,92	171,25	180,00	189,19	Gerente Propietario y Administrador
	<b>Total Plaza – canales de distribución</b>	<b>155,00</b>	<b>162,92</b>	<b>171,25</b>	<b>180,00</b>	<b>189,19</b>	
<b>Promoción</b>	Elaborar presentaciones en POWER POINT sobre el producto que oferta la Hacienda “La Florencia” y su proceso productivo.	35,00	36,79	38,67	40,64	42,72	Gerente Propietario y Administrador
	Establecer vía telefónica citas con las empresas relacionadas con la industria láctea para dar a	15,00	15,77	16,57	17,42	18,31	

	conocer el producto. Visitar las instalaciones de la Hacienda “La Florencia”	250,00	262,78	276,20	290,32	305,15	
	<b>Total Promoción</b>	<b>300,00</b>	<b>315,33</b>	<b>331,44</b>	<b>348,38</b>	<b>366,18</b>	
	<b>PRESUPUESTO GANADERÍA TOTAL</b>	<b>33.233,00</b>	<b>27.947,83</b>	<b>31.018,15</b>	<b>34.427,81</b>	<b>38.214,41</b>	

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Los Autores.

#### 4.5.3. Presupuesto General del Plan Estratégico de Marketing para la Hacienda “La Florencia”

De acuerdo a los planes operativos de cada estrategia y a los costos de cada actividad, se concluye que el presupuesto necesario para la implementación y aplicación del Plan Estratégico de Marketing, se detalla a continuación:

**TABLA No.67**  
**PRESUPUESTO GENERAL DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING**  
**HACIENDA “LA FLORENCIA”**

	MARKETING MIX	PRODUCTO		COSTO
		FLORES	LECHE	
AÑO 2013	Producto	3.250,00	8.350,00	11.600,00
	Precio	125,00	24.428,00	24.553,00
	Plaza – canales de distribución	17.080,87	155,00	17.235,87
	Promoción	860,00	300,00	1.160,00
	<b>PRESUPUESTO TOTAL 2013</b>			<b>54.548,87</b>
AÑO 2014	Producto	1.681,76	333,33	2.015,09
	Precio	143,05	27.136,25	27.279,30
	Plaza – canales de distribución	341,90	162,92	504,82
	Promoción	63,07	315,33	378,40
	<b>PRESUPUESTO TOTAL 2014</b>			<b>30.177,61</b>
AÑO 2015	Producto	1.767,70	370,36	2.138,06
	Precio	163,71	30.145,10	30.308,80
	Plaza – canales de distribución	359,37	171,25	530,62
	Promoción	66,29	331,44	397,73
	<b>PRESUPUESTO TOTAL 2015</b>			<b>33.375,21</b>
AÑO 2016	Producto	1.858,03	411,51	2.269,54
	Precio	187,35	33.487,92	33.675,27
	Plaza – canales de distribución	377,73	180,00	557,73
	Promoción	69,68	348,38	418,06
	<b>PRESUPUESTO TOTAL 2016</b>			<b>36.920,59</b>
AÑO 2017	Producto	1.952,97	457,23	2.410,20
	Precio	214,40	37.201,81	37.416,21
	Plaza – canales de distribución	397,04	189,19	586,23
	Promoción	73,24	366,18	439,42
	<b>PRESUPUESTO TOTAL 2017</b>			<b>40.852,06</b>
<b>PRESUPUESTO TOTAL AÑO 2013-2017</b>				<b>195.874,33</b>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Los Autores



El componente de mercadotecnia que más relevancia tiene es el producto ya que lo que se desea es incrementar la productividad de la Hacienda “La Florencia” y esto se logra por medio del plan de mejoramiento de la calidad de la rosa, el manejo adecuado del ganado vacuno y la instalación, por lo antes mencionado conjuntamente con las estrategias de precio, plaza y promoción se logrará el posicionamiento de la hacienda y consecuentemente mayores réditos económicos, para lo cual se estima un presupuesto para el año 2013 de 54.548,87 dólares incluido tanto la producción de flores como de leche, dado que es un plan estratégico de marketing a largo plazo se considera un presupuesto para 5 años de 194.874,33 dólares .

#### **4.6. Estudio Económico**

El estudio económico se compone generalmente con la formulación de presupuestos de ingresos y gastos; con referencia a un análisis precio, costos, gastos administrativos y operativos. De esta forma se garantiza que los recursos que dispone la empresa sean destinados de la mejor manera posible y así la administración tendrá una adecuada información que les permita tomar una decisión.

El presente estudio económico que se ejecutara en la Hacienda “La Florencia”, busca evaluar económicamente la aplicación del Plan Estratégico de Marketing y obtener información para definir la situación económica futura y el comportamiento de las ventas que aseguren el ingreso necesario para el buen funcionamiento de la hacienda.

##### **4.6.1. Estudio Económico Relacionado a la Floricultura de la Hacienda “La Florencia”**

###### **4.6.1.1. Integración del Capital**

La florícola de la Hacienda “La Florencia” se dedica a la producción y comercialización de flores y su aporte de capital se detalla a continuación:

**TABLA No.68**  
**INTEGRACIÓN DEL CAPITAL DE LA FLORÍCOLA DE LA HACIENDA “LA FLORENCIA”**

<b>INTEGRACIÓN DEL CAPITAL</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Efectivo</b>	<b>Bienes</b>	<b>Total</b>
Bancos	32.000,00		
Terreno		2.200,00	
Edificios		9.033,64	
Maquinaria y Equipo		48.713,17	
Equipos de Oficina		600,00	
Muebles y Enseres		450,00	
Vehículo		8.000,00	
Instalaciones		12.327,99	
Plantas		72.233,77	
Invernaderos		8.735,54	
<b>TOTAL</b>	<b>32.000,00</b>	<b>162.294,11</b>	<b>194.294,11</b>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Los Autores.

#### 4.6.1.2. Inversión

La inversión total para la implementación del plan estratégico de marketing para cubrir los activos fijos tangible e intangible y el capital de trabajo se pueden observar en la siguiente tabla:

**TABLA No.69**  
**INVERSIÓN DE LA FLORÍCOLA DE LA HACIENDA “LA FLORENCIA”**

<b>INVERSIÓN</b>	
<b>DETALLE</b>	<b>VALOR</b>
Activo Fijo Tangible	12.895,87
Activo Intangible	6.850,00
Capital de Trabajo	20.657,76
<b>TOTAL</b>	<b>40.403,63</b>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Los Autores.

##### 4.6.1.2.1. Activo Fijo

Los activos fijos tangibles, son bienes de larga duración o permanencia y se permite descontar anualmente una alícuota de su valor; los cuales van a ser empleados en la expansión de la florícola.

Los activos fijos intangibles son erogaciones cuyos beneficios serán recibidos en el futuro y serán amortizados. Ayudan a que la empresa inicie sus operaciones normales.

**TABLA No.70**  
**ACTIVO FIJO TANGIBLE E INTANGIBLE DE LA FLORÍCOLA DE LA HACIENDA**  
**“LA FLORENCIA”**

<b>ACTIVO FIJO TANGIBLE E INTANGIBLE</b>			
<b>DETALLE</b>		<b>SUBTOTAL</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Activos Fijos Tangible</b>			<b>12.895,87</b>
Instalaciones		<b>7.124,41</b>	
Cuarto Frio (adecuación)	7.124,41		
Muebles y Enseres		<b>1.771,46</b>	
Coches Metálicos	750,00		
Mesa Empacadora	120,00		
Máquina Enzunchadora	410,00		
Mesa Clasificadora	310,74		
Mesa Embonchadora	180,72		
Equipos de Computación		<b>4.000,00</b>	
Computadoras	2.400,00		
Impresoras	750,00		
Impresoras (etiquetas)	350,00		
Lectores de barras	500,00		
<b>Activo Intangible</b>			<b>6.850,00</b>
Plan de mejoramiento de calidad		2.850,00	
Gastos legales y permisos		4.000,00	
<b>TOTAL</b>			<b>19.745,87</b>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Los Autores.

#### **4.6.1.2.2. Capital de Trabajo**

Esta inversión está formada por los recursos monetarios que se necesitan para el normal funcionamiento del negocio, durante su fase operativa. Dentro de las posibles cuentas que va a cubrir este rubro están: las facilidades requeridas para la compra de materiales, compra de insumos, pago de salarios, pago de servicios públicos, por lo tanto el inversionista debe contar con los recursos necesarios para cubrir estos egresos. El capital de trabajo es el dinero circulante que facilitará la operatividad normal de la infraestructura productiva del proyecto.

Para el caso del proyecto se tomará en cuenta los siguientes rubros para calcular el valor que se tomará para disponer de efectivo para el capital de trabajo:

**TABLA No.71**

**CAPITAL DE TRABAJO DE LA FLORÍCOLA DE LA HACIENDA “LA FLORENCIA”**

<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>		
<b>DETALLE</b>	<b>Valor en USD (ANUAL)</b>	<b>Valor en USD (MENSUAL)</b>
Materia prima	57.064,85	4.755,40
Mano de obra de directa	48.700,64	4.058,39
Costos indirectos	21.171,38	1.764,28
Post cosecha indirectos	99.887,38	8.323,95
Gasto de implementación del proyecto	265,20	22,10
Gastos administrativos	19.926,52	1.660,54
Gastos venta	877,20	73,10
<b>TOTAL</b>	<b>247.893,15</b>	<b>20.657,76</b>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Los Autores.

**4.6.1.3. Financiamiento**

El financiamiento es la manera en que la empresa conseguirá los recursos necesarios para realizar las actividades relacionadas a su negocio.

Para la ejecución del mismo se cuenta con inversión propia y también la alternativa de conseguir un crédito de Ahorro y Crédito 23 de Julio.

Las condiciones son las siguientes:

Monto a solicitar: 25.000

Tasa de Interés: 24.17%

Plazo: 4 años

Pagos: mensuales

**TABLA No.72**

**FUENTES DE FINANCIAMIENTO DE LA FLORÍCOLA DE LA HACIENDA  
“LA FLORENCIA”**

<b>FUENTES DE FINANCIAMIENTO</b>		
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>MONTO</b>	<b>PARTICIPACIÓN</b>
Fuentes Internas	15.404	38%
Fuentes Externa	25.000	62%
<b>TOTAL</b>	<b>40.404</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Los Autores.

#### 4.6.1.3.1. Amortización de la Deuda

En el área financiera, amortizar significa saldar gradualmente una deuda por medio de una serie de pagos que, generalmente, son iguales y que se realizan también a intervalos de tiempo iguales.

Con base a lo anterior se presenta el plan de amortización:

**TABLA No.73**  
**CONDICIONES DEL CRÉDITO DE LA FLORÍCOLA HACIENDA “LA FLORENCIA”**

CONDICIONES DEL CRÉDITO	
<b>Monto a Financiar</b>	25.000,00
<b>Tasa de Interés Anual</b>	24,17%
<b>Plazo</b>	4
<b>Pagos</b>	mensuales

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Los Autores.

**Fórmula:**

$$A = \frac{C}{\frac{1 - (1 + i)^{-n}}{i}}$$

$$A = \frac{25.000}{\frac{1 - (1 + 0.020142)^{-48}}{0.020142}}$$

$$A = \frac{25.000}{30.58488508}$$

$$A = 817,40$$

**TABLA No.74**  
**AMORTIZACIÓN GRADUAL DEL CRÉDITO DE LA FLORÍCOLA HACIENDA**  
**“LA FLORENCIA”**

TABLA DE AMORTIZACIÓN GRADUAL					
Período	Saldo Inicial	Interés	Cuota	Amort. Capital	Saldo insoluto
<b>0</b>					25.000,00
<b>1</b>	25.000,00	503,54	817,40	313,86	24.686,14
<b>2</b>	24.686,14	497,22	817,40	320,18	24.365,97
<b>3</b>	24.365,97	490,77	817,40	326,63	24.039,34
<b>4</b>	24.039,34	484,19	817,40	333,20	23.706,14
<b>5</b>	23.706,14	477,48	817,40	339,92	23.366,22
<b>6</b>	23.366,22	470,63	817,40	346,76	23.019,46
<b>7</b>	23.019,46	463,65	817,40	353,75	22.665,71
<b>8</b>	22.665,71	456,53	817,40	360,87	22.304,84

9	22.304,84	449,26	817,40	368,14	21.936,70
10	21.936,70	441,84	817,40	375,56	21.561,14
11	21.561,14	434,28	817,40	383,12	21.178,02
12	21.178,02	426,56	817,40	390,84	20.787,19
13	20.787,19	418,69	817,40	398,71	20.388,48
14	20.388,48	410,66	817,40	406,74	19.981,74
15	19.981,74	402,47	817,40	414,93	19.566,81
16	19.566,81	394,11	817,40	423,29	19.143,52
17	19.143,52	385,58	817,40	431,81	18.711,70
18	18.711,70	376,88	817,40	440,51	18.271,19
19	18.271,19	368,01	817,40	449,38	17.821,81
20	17.821,81	358,96	817,40	458,44	17.363,37
21	17.363,37	349,73	817,40	467,67	16.895,70
22	16.895,70	340,31	817,40	477,09	16.418,61
23	16.418,61	330,70	817,40	486,70	15.931,91
24	15.931,91	320,90	817,40	496,50	15.435,41
25	15.435,41	310,89	817,40	506,50	14.928,91
26	14.928,91	300,69	817,40	516,70	14.412,20
27	14.412,20	290,29	817,40	527,11	13.885,09
28	13.885,09	279,67	817,40	537,73	13.347,36
29	13.347,36	268,84	817,40	548,56	12.798,80
30	12.798,80	257,79	817,40	559,61	12.239,19
31	12.239,19	246,52	817,40	570,88	11.668,32
32	11.668,32	235,02	817,40	582,38	11.085,94
33	11.085,94	223,29	817,40	594,11	10.491,83
34	10.491,83	211,32	817,40	606,07	9.885,75
35	9.885,75	199,12	817,40	618,28	9.267,47
36	9.267,47	186,66	817,40	630,73	8.636,74
37	8.636,74	173,96	817,40	643,44	7.993,30
38	7.993,30	161,00	817,40	656,40	7.336,90
39	7.336,90	147,78	817,40	669,62	6.667,28
40	6.667,28	134,29	817,40	683,11	5.984,17
41	5.984,17	120,53	817,40	696,87	5.287,31
42	5.287,31	106,50	817,40	710,90	4.576,41
43	4.576,41	92,18	817,40	725,22	3.851,19
44	3.851,19	77,57	817,40	739,83	3.111,36
45	3.111,36	62,67	817,40	754,73	2.356,63
46	2.356,63	47,47	817,40	769,93	1.586,70
47	1.586,70	31,96	817,40	785,44	801,26
48	801,26	16,14	817,40	801,26	0,00
<b>TOTAL</b>		<b>14.235,07</b>	<b>39.235,07</b>	<b>25.000,00</b>	

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Los Autores.

#### 4.6.1.4. Materia Prima

Está considerado dentro de materia prima a todos los materiales que son sometidos a operaciones de transformación o manufactura para su cambio físico y/o químico, antes que puedan venderse como productos terminados.

**TABLA No.75**  
**MATERIA PRIMA**

<b>MATERIA PRIMA</b>		
<b>DETALLE</b>	<b>SUBTOTAL</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Químicos y Fertilizantes</b>	54.900,93	54.900,93
<b>Otros Implementos</b>		1.045,00
Lanza de Fumigación	55,00	
Bomba de fumigación	230,00	
Mangueras de Riego	350,00	
Mangueras de Fumigación	410,00	
<b>SUBTOTAL</b>		<b>55.945,93</b>
Imprevisto 2%		1.118,92
<b>TOTAL</b>		<b>57.064,85</b>

**Fuente:** Investigación Realizada  
**Elaborado por:** Los Autores.

#### 4.6.1.5. Mano de Obra Directa

**TABLA No.76**  
**MANO DE OBRA DIRECTA**

<b>MANO DE OBRA DE DIRECTA</b>		
<b>CONCEPTO</b>	<b>SUBTOTAL</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Sueldos Y Salarios</b>		45.521,72
Trabajador 1	5.349,86	
Trabajador 2	5.349,86	
Trabajador 3	5.349,86	
Trabajador 4	5.349,86	
Trabajador 5	5.349,86	
Trabajador 6	5.349,86	
Fumigador	5.349,86	
Técnico	8.072,72	
<b>Uniformes</b>		1.824,00
Botas	289,00	
Mandiles	495,00	
Mascarillas Desechables	140,00	
Trajes de Fumigación	480,00	
Mascarilla de Fumigación y Visor Completo	420,00	
<b>Capacitación del Personal</b>	400,00	400,00
<b>SUBTOTAL</b>		<b>47.745,72</b>
Imprevistos 2%		954,91
<b>TOTAL</b>		<b>48.700,64</b>

**Fuente:** Investigación Realizada  
**Elaborado por:** Los Autores.

#### 4.6.1.6. Costos Indirectos

**TABLA No.77**  
**COSTOS INDIRECTOS**

<b>COSTOS INDIRECTOS</b>		
<b>CONCEPTO</b>	<b>SUBTOTAL</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Materia Prima Indirecta</b>		7.210,00
Mallas	216,00	
Tijeras	605,00	
Escobillas	45,00	
Tachos de 250 litros	6.240,00	
Rastrillos	24,00	
Azadones	80,00	
<b>Movilización Interna</b>		1.820,00
Gaveta	1.820,00	
<b>Transporte y Movilización (Flete)</b>		8.126,25
Combustible	1.440,00	
Movilización	6.686,25	
<b>Servicios Básicos</b>		1.200,00
Energía Eléctrica	1.200,00	
<b>Mantenimiento de Mueble y Vehículo</b>	2.400,00	2.400,00
<b>SUBTOTAL</b>		<b>20.756,25</b>
Imprevistos 2%		415,13
<b>TOTAL</b>		<b>21.171,38</b>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Los Autores.



#### 4.6.1.7. Costos Post Cosecha

**TABLA No.78**  
**COSTOS POST COSECHA INDIRECTOS**

<b>COSTOS POSCOSECHA INDIRECTOS</b>		
<b>CONCEPTO</b>	<b>SUBTOTAL</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Salarios</b>		48.148,71
Recepcionista	5.349,86	
Clasificador	5.349,86	
Clasificador	5.349,86	
Embonchador	5.349,86	
Embonchador	5.349,86	
Cortador de Patas	5.349,86	
Cortador de Patas	5.349,86	
Empacador	5.349,86	
Empacador	5.349,86	
<b>Materiales de Empaque</b>		37.180,09
Láminas	6.700,00	
Pads, separadores	5.640,00	
Capuchón	6.500,00	
Engrapadoras	250,00	
Grapas (caja)	520,00	
Ligas	125,40	
Cajas de cartón	12.447,25	
Redmas de papel enteras	824,80	
Redmas de papel cortadas	824,80	
Zuncho	202,60	
Cinta de embalaje	180,00	
Candados (vinchas)	2.800,00	
Etiquetas (rollos)	165,24	
<b>Mantenimiento (Cuarto Frío)</b>	3.000,00	3.000,00
<b>Energía Eléctrica (Área Post Cosecha)</b>	6.600,00	6.600,00
<b>Agua</b>	3.000,00	3.000,00
<b>SUBTOTAL</b>		<b>97.928,80</b>
Imprevisto 2%		1.958,58
<b>TOTAL</b>		<b>99.887,38</b>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Los Autores.

#### 4.6.1.8. Depreciación Activo Fijo

TABLA No.79

#### DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS DE LA FLORÍCOLA DE LA HACIENDA “LA FLORENCIA”

DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS FLORÍCOLA HACIENDA “LA FLORENCIA”				
ACTIVOS FIJOS	Valor	Años de vida útil	% Depreciación	Depreciación Anual
Cuarto Frio (adecuación)	7.124,41	10	0,10	712,44
Coches Metálicos	750,00	10	0,10	75,00
Mesa Empacadora	120,00	10	0,10	12,00
Máquina Enzunchadora	410,00	10	0,10	41,00
Mesa Clasificadora	310,74	10	0,10	31,07
Mesa Embonchadora	180,72	10	0,33	59,64
Computadoras	2.400,00	3	0,33	792,00
Impresoras	750,00	3	0,33	247,50
Impresoras (etiquetas)	350,00	3	0,33	115,50
Lectores de barras	500,00	3	0,33	165,00
<b>TOTAL DEPRECIACIÓN</b>	<b>7.994,41</b>			<b>2.251,15</b>

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Los Autores.

#### 4.6.1.9. Amortización Activo Intangible

TABLA No.80

#### AMORTIZACIÓN ACTIVO INTANGIBLE

AMORTIZACIÓN DE ACTIVO INTANGIBLE				
CONCEPTO	Valor	Años de Vida Útil	% Amortización	Amortización Anual
Plan de mejoramiento de calidad	2.850	5	20	570
Gastos legales y permisos	4.000	5	20	800
<b>TOTAL</b>				<b>1.370</b>

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Los Autores.

#### 4.6.1.10. Gastos Administrativos

Son aquellos en que se incurre por la administración del negocio y no se relacionan con las funciones de producción y ventas<sup>61</sup>.

**TABLA No.81**

#### **ROL DE PAGOS ADMINISTRATIVO DE LA FLORÍCOLA DE LA HACIENDA “LA FLORENCIA”**

<b>ROL DE PAGOS ADMINISTRATIVOS</b>								
<b>Cargo</b>	<b>Apellidos y Nombres</b>	<b>Total Ingresos Anual</b>	<b>Aporte Patronal</b>	<b>13° Sueldo</b>	<b>14° Sueldo</b>	<b>Fondo de Reserva</b>	<b>Vacaciones</b>	<b>TOTAL ANUAL</b>
Gerente Propietario		7.200,00	802,80	600,00	318,00	600,00	300,00	9.820,80
Administrador		6.000,00	669,00	500,00	318,00	500,00	250,00	8.237,00
<b>TOTAL</b>		<b>13.200,00</b>	<b>1.471,80</b>	<b>1.100,00</b>	<b>636,00</b>	<b>1.100,00</b>	<b>550,00</b>	<b>18.057,80</b>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Los Autores.

**TABLA No.82**

#### **GASTOS ADMINISTRATIVOS DE LA FLORÍCOLA DE LA HACIENDA “LA FLORENCIA”**

<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>		
<b>CONCEPTO</b>	<b>SUBTOTAL</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Sueldos Personal</b>		18.057,80
Gerente Propietario	9.820,80	
Administrador	8.237,00	
<b>Servicios Básicos</b>		398,00
Energía Eléctrica	350,00	
Agua Potable	48,00	
<b>Teléfono e Internet</b>		540,00
Teléfono	240,00	
Internet	300,00	
<b>Suministros de Oficina</b>	360,00	360,00
<b>Materiales de Limpieza</b>	180,00	180,00
<b>SUBTOTAL</b>		<b>19.535,80</b>
Imprevisto 2%		390,72
<b>TOTAL</b>		<b>19.926,52</b>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Los Autores.

<sup>61</sup> Warren, S. C., Reeve, M. J., Y Philip, E. F. “Contabilidad Administrativa”. Octava Edición. Cengage Learning Editores, México, 2005. Pág. 16.

#### 4.6.1.11. Gasto Financiero

Son desembolsos que la empresa realiza en función de la obtención de recursos financieros y están representados por los intereses de créditos recibidos por la empresa.

**TABLA No.83**  
**GASTO FINANCIERO DE LA FLORÍCOLA DE LA HACIENDA “LA FLORENCIA”**

<b>GASTO FINANCIERO</b>		
<b>CONCEPTO</b>	<b>PERÍODO</b>	<b>INTERÉS</b>
<b>Préstamo Bancario</b>	1	5.595,95
	2	4.456,99
	3	3.010,10
	4	1.172,03
	<b>TOTAL</b>	<b>14.235,07</b>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Los Autores.

#### 4.6.1.12. Gasto de Venta

Son aquellos que se producen por la comercialización y la entrega de artículos terminados a los clientes<sup>62</sup>.

**TABLA No.84**  
**GASTO DE VENTA DE LA FLORÍCOLA DE LA HACIENDA “LA FLORENCIA”**

<b>GASTO VENTA</b>		
<b>CONCEPTO</b>		<b>VALOR</b>
Publicidad	860,00	860,00
<b>SUBTOTAL</b>		<b>860,00</b>
Imprevisto 2%		17,20
<b>TOTAL</b>		<b>877,20</b>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Los Autores.

---

<sup>62</sup> ÍDEM Pág. 16

#### 4.6.1.13. Gastos de Implementación del Proyecto

**TABLA No.85**  
**GASTO DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO DE LA FLORÍCOLA DE LA**  
**HACIENDA “LA FLORENCIA”**

<b>GASTO DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO</b>		
<b>DETALLE</b>		<b>VALOR</b>
Gastos de Implementación del Proyecto		260,00
<b>SUBTOTAL</b>		<b>260,00</b>
Imprevistos 2%		5,20
<b>TOTAL</b>		<b>265,20</b>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Los Autores.

#### 4.6.1.14. Costos

El costo se lo define como un recurso sacrificado o perdido para alcanzar un objetivo específico<sup>63</sup>.

La tabla No.86 muestra los costos en que incurrirá la florícola de la Hacienda “La Florencia”.

**TABLA No.86**  
**COSTO TOTAL DE LA FLORÍCOLA DE LA HACIENDA “LA FLORENCIA”**

<b>COSTO TOTAL</b>	
<b>CONCEPTO</b>	<b>VALOR</b>
Costo Fijo	37.782,74
Costo Variable	227.966,64
<b>TOTAL</b>	<b>265.749,37</b>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Los Autores.

##### 4.6.1.14.1. Costo Fijo

Un costo fijo permanece constante dentro de un periodo determinado, sin importar si cambia el volumen de producción<sup>64</sup>.

<sup>63</sup> Homgren, T. Ch y Datar, M. S. “Contabilidad de Costos: Un Enfoque Gerencial”. Duodécima edición. Pearson Educación, México, 2007. Pág. 27

<sup>64</sup> ÍDEM Pág. 27

**TABLA No.87****COSTO FIJO DE LA FLORÍCOLA DE LA HACIENDA “LA FLORENCIA”**

<b>COSTOS FIJOS</b>	
<b>CONCEPTO</b>	<b>VALOR</b>
Gastos Administrativos	19.926,52
Amortización	1370
Depreciación	2.251,15
Gastos Financieros	14.235,07
<b>TOTAL</b>	<b>37.782,74</b>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Los Autores.

**4.6.1.14.2. Costo Variable**

Un costo variable es aquel que cambia o fluctúa en relación directa a una actividad o volumen dado<sup>65</sup>.

**TABLA No.88****COSTO VARIABLE DE LA FLORÍCOLA DE LA HACIENDA “LA FLORENCIA”**

<b>COSTOS VARIABLES</b>	
<b>CONCEPTO</b>	<b>VALOR</b>
Materia Prima	57.064,85
Mano de Obra Directa	48.700,64
Costos Indirectos	21.171,38
Post Cosecha Indirectos	99.887,38
Gastos Venta (Publicidad)	877,20
Gastos de Implementación del Proyecto	265,20
<b>TOTAL</b>	<b>227.966,64</b>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Los Autores.

<sup>65</sup> ÍDEM Pág. 28

#### **4.6.1.15. Proyección de Costos y Gastos**

Se elaborara la proyección de costos y gastos para 5 años, tomando en consideración todos los rubros necesarios.

Para las proyecciones se tomara en cuenta lo indicado a continuación:

La inflación del 2012 establecida en el 5,11%.

La materia prima, costos indirectos, y post cosecha indirectos se incrementaran en un 9,33% desde el 2013 al 2017 debido al incremento de la productividad de las flores.

Los gastos financieros para el primer año se sumaron desde el periodo 1 al 12 de los intereses de la tabla de amortización y así sucesivamente hasta el cuarto año, debido a que el préstamo esta dado para 4 años con periodos mensuales.

Las depreciaciones, amortizaciones, gasto financiero no se ven afectadas por la inflación.

Analizando estos aspectos se presenta a continuación la tabla de proyecciones de costos y gastos.

**TABLA No.89**

**PROYECCIÓN DE COSTOS Y GASTOS DE LA FLORÍCOLA DE LA HACIENDA “LA FLORENCIA”**

<b>PROYECCIÓN DE COSTOS Y GASTOS DE LA HACIENDA "LA FLORENCIA" RELACIONADO A LA FLORICULTURA</b>					
<b>CONCEPTO</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Materia Prima	57.064,85	65.306,91	74.739,41	85.534,27	97.888,27
Costos Indirectos	21.171,38	24.229,23	27.728,74	31.733,69	36.317,09
Post Cosecha Indirectos	99.887,38	114.314,45	130.825,26	149.720,79	171.345,46
Mano de Obra de Directa	48.700,64	51.189,24	53.805,01	56.554,44	59.444,38
Gastos Administrativos	19.926,52	20.944,76	22.015,04	23.140,01	24.322,46
Gastos Venta	877,20	64,33	67,61	71,07	74,70
Gastos de Implementación del Proyecto	265,20	290,65	319,11	351,00	386,76
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS CON INFLACION</b>	<b>247.893,15</b>	<b>276.339,56</b>	<b>309.500,18</b>	<b>347.105,27</b>	<b>389.779,13</b>
Gasto Financiero	5.595,95	4.456,99	3.010,10	1.172,03	
Amortización	1.370,00	1.370,00	1.370,00	1.370,00	1.370,00
Depreciación	2.251,15	2.251,15	2.251,15	2.251,15	2.251,15
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS SIN INFLACION</b>	<b>9.217,11</b>	<b>8.078,14</b>	<b>6.631,25</b>	<b>4.793,18</b>	<b>3.621,15</b>
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>	<b>257.110,26</b>	<b>284.417,70</b>	<b>316.131,43</b>	<b>351.898,45</b>	<b>393.400,28</b>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Los Autores.



#### 4.6.1.16. Ingresos

Los ingresos son consecuencia de las actividades económicas de la venta de tallos de rosas de diferentes variedades y medidas.

En la proyección de los ingresos sea tomado en consideración la inflación de 5.11% del año 2012 según lo establecido en el INEC.

Se considera apropiado aumentar la productividad por planta; un 8% en la variedad Vendela, un 15% en la variedad Forever Young y un 6% en la variedad Mondial, Topas y Cherry Oh al año.

Para obtener el costo unitario se dividen los costos totales para la cantidad de tallos producidos de las 5 variedades existentes.

En el precio de venta se toma en cuenta la inflación en base de un precio promedio por variedad y medida de tallos.

Tomando en cuenta estos aspectos se despliega las siguientes tablas:

**TABLA No.90**  
**PROYECCIÓN DE PRODUCCIÓN DE FLORES DE LA FLORÍCOLA HACIENDA**  
**"LA FLORENCIA"**

<b>PROYECCIÓN DE PRODUCCIÓN DE FLORES HACIENDA "LA FLORENCIA"</b>						
<b>AÑOS</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	
<b>BLOQUES</b>	<b>1</b>	72.576	78.382	84.653	91.425	98.739
	<b>2</b>	110.400	126.960	146.004	167.905	193.090
	<b>3</b>	276.000	317.400	365.010	419.762	482.726
	<b>4</b>	343.440	364.046	385.889	409.043	433.585
		124.020	131.461	139.349	147.710	156.572
		109.710	116.293	123.270	130.666	138.506
		109.710	116.293	123.270	130.666	138.506
	<b>TOTAL</b>	<b>802.416</b>	<b>886.788</b>	<b>981.556</b>	<b>1.088.133</b>	<b>1.208.140</b>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Los Autores.

**TABLA No.91**

**PROYECCIÓN DE PRECIOS DE FLORES POR VARIEDAD DE LA FLORÍCOLA DE LA HACIENDA “LA FLORENCIA”**

VARIEDAD	PRECIO DE VENTA				
	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Vendela</b>	0,29	0,30	0,32	0,34	0,35
<b>Forever Young</b>	0,38	0,39	0,41	0,44	0,46
<b>Topaz</b>	0,43	0,45	0,48	0,50	0,52
<b>Mondial</b>	0,43	0,45	0,48	0,50	0,52
<b>Cherry Oh</b>	0,54	0,56	0,59	0,62	0,65

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Los Autores.

**TABLA No.92**

**PROYECCIÓN DE COSTO UNITARIO DE FLORES DE LA FLORÍCOLA DE LA HACIENDA “LA FLORENCIA”**

COSTO UNITARIO					
<b>COSTO TOTAL</b>	257.110,26	284.417,70	316.131,43	351.898,45	393.400,28
<b>PRODUCCIÓN TOTAL</b>	802.416,00	886.788,48	981.555,83	1.088.133,49	1.208.139,95
<b>COSTO UNITARIO</b>	0,3204	0,3207	0,3221	0,3234	0,3256

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Los Autores.

**TABLA No.93**

**PROYECCIÓN DE INGRESOS DE LA FLORÍCOLA DE LA HACIENDA “LA FLORENCIA”**

INGRESO TOTAL FLORICOLA HACIENDA "LA FLORENCIA"						
AÑOS		2013	2014	2015	2016	2017
<b>BLOQUES</b>	<b>1</b>	21.047	23.892	27.122	30.789	34.951
	<b>2</b>	41.400	50.043	60.490	73.118	88.383
	<b>3</b>	103.500	125.107	151.225	182.796	220.957
	<b>4</b>	159.199	177.374	197.624	220.186	245.324
		53.329	59.417	66.200	73.758	82.179
		47.175	52.561	58.562	65.248	72.697
		58.695	65.396	72.862	81.180	90.448
<b>INGRESO TOTAL</b>		<b>325.146</b>	<b>376.416</b>	<b>436.461</b>	<b>506.889</b>	<b>589.615</b>

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Los Autores.

#### **4.6.1.17. Flujo de Caja**

El flujo de caja es el resultado de un instrumento que resume las entradas y salidas de un proyecto de inversión en un determinado periodo y tiene como objetivo ser la base de cálculo de los indicadores de rentabilidad económica<sup>66</sup>.

Los flujos de caja pueden formularse desde la perspectiva del proyecto o sin financiamiento y del inversionista o con financiamiento.

---

<sup>66</sup> Mungaray, L. A. y Ramirez, U. M. "Lecciones De Microeconomía Para Microempresas". Grupo Editorial Miguel Ángel Porrúa, México, 2004. Pág. 95.

**TABLA No.94**

**FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO DE LA FLORÍCOLA DE LA HACIENDA “LA FLORENCIA”**

		<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>					
	<b>RUBROS</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
(+)	<b>Ventas</b>		<b>325.146</b>	<b>376.416</b>	<b>436.461</b>	<b>506.889</b>	<b>589.615</b>
	Variedad Vendela		21.047	23.892	27.122	30.789	34.951
	Variedad Forever Young		41.400	50.043	60.490	73.118	88.383
	Variedad Forever Young		103.500	125.107	151.225	182.796	220.957
	Variedad Topas		53.329	59.417	66.200	73.758	82.179
	Variedad Mondial		47.175	52.561	58.562	65.248	72.697
	Variedad Cherry oh		58.695	65.396	72.862	81.180	90.448
(-)	<b>Costo Variable</b>		<b>226.824,24</b>	<b>255.039,83</b>	<b>287.098,42</b>	<b>323.543,20</b>	<b>364.995,20</b>
	Bloque 1		20.515,54	22.542,64	24.760,32	27.184,06	29.830,32
	Bloque 2		31.207,50	36.513,62	42.705,18	49.924,38	58.335,15
	Bloque 3		78.018,75	91.284,05	106.762,95	124.810,95	145.837,88
	Bloque 4		97.082,46	104.699,52	112.869,97	121.623,80	130.991,84
(-)	<b>Costo Fijo</b>		<b>25.522,47</b>	<b>25.401,75</b>	<b>25.025,14</b>	<b>24.312,03</b>	<b>24.322,46</b>
(-)	Amortización Activo Intangible		1.370,00	1.370,00	1.370,00	1.370,00	1.370,00
(-)	Depreciación		2.251,15	2.251,15	2.251,15	2.251,15	2.251,15
(=)	<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>69.177,93</b>	<b>92.353,50</b>	<b>120.716,75</b>	<b>155.412,34</b>	<b>196.675,82</b>
(-)	Utilidad trabajadores 15%		10.376,69	13.853,03	18.107,51	23.311,85	29.501,37
(-)	Impuestos 25%		17.294,48	23.088,38	30.179,19	38.853,09	49.168,95
(=)	<b>UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS</b>		<b>41.506,76</b>	<b>55.412,10</b>	<b>72.430,05</b>	<b>93.247,40</b>	<b>118.005,49</b>
(+)	Amortización Activo Diferido		1.370,00	1.370,00	1.370,00	1.370,00	1.370,00
(+)	Depreciación		2.251,15	2.251,15	2.251,15	2.251,15	2.251,15
(-)	Activo Fijo Tangible	12.895,87					
(-)	Activo Fijo Intangible	6.850,00					

(-)	Capital de Trabajo	20.657,76					
(+)	Recuperación Capital de Trabajo						20.657,76
(+)	Valor Residual						6.447,94
	<b>FLUJO NETO</b>	<b>-40.403,63</b>	<b>45.127,91</b>	<b>59.033,25</b>	<b>76.051,20</b>	<b>96.868,56</b>	<b>148.732,34</b>
	Factor TMAR	1,00	0,82	0,67	0,55	0,45	0,37
	<b>FLUJO DESCONTADO</b>	<b>-40.403,63</b>	<b>37.057,04</b>	<b>39.805,92</b>	<b>42.109,73</b>	<b>44.043,78</b>	<b>55.530,64</b>
	<b>VAN</b>	<b>\$ 105.879,87</b>					
	<b>TIR</b>	<b>136,76%</b>					

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Los Autores.

**TABLA No.95**

**FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA DE LA FLORÍCOLA DE LA HACIENDA “LA FLORENCIA”**

<b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>							
	<b>RUBROS</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
(+)	<b>Ventas</b>		<b>325.145,79</b>	<b>376.416,23</b>	<b>436.461,45</b>	<b>506.888,72</b>	<b>589.614,63</b>
	Variedad Vendela		21.047	23.892	27.122	30.789	34.951
	Variedad Forever Young		41.400	50.043	60.490	73.118	88.383
	Variedad Forever Young		103.500	125.107	151.225	182.796	220.957
	Variedad Topas		53.329	59.417	66.200	73.758	82.179
	Variedad Mondial		47.175	52.561	58.562	65.248	72.697
	Variedad Cherry Oh		58.695	65.396	72.862	81.180	90.448
(-)	<b>Costo Variable</b>		<b>226.824,24</b>	<b>255.039,83</b>	<b>287.098,42</b>	<b>323.543,20</b>	<b>364.995,20</b>
	Bloque 1		20.515,54	22.542,64	24.760,32	27.184,06	29.830,32
	Bloque 2		31.207,50	36.513,62	42.705,18	49.924,38	58.335,15
	Bloque 3		78.018,75	91.284,05	106.762,95	124.810,95	145.837,88
	Bloque 4		97.082,46	104.699,52	112.869,97	121.623,80	130.991,84
(-)	<b>Costo Fijo</b>		<b>25.522,47</b>	<b>25.401,75</b>	<b>25.025,14</b>	<b>24.312,03</b>	<b>24.322,46</b>
(-)	Amortización Activo Diferido		1.370,00	1.370,00	1.370,00	1.370,00	1.370,00
(-)	Depreciación		2.251,15	2.251,15	2.251,15	2.251,15	2.251,15
(-)	Intereses de la deuda		5.595,95	4.456,99	3.010,10	1.172,03	0,00
(=)	<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>63.581,98</b>	<b>87.896,51</b>	<b>117.706,65</b>	<b>154.240,31</b>	<b>196.675,82</b>
(-)	Utilidad trabajadores 15%		9.537,30	13.184,48	17.656,00	23.136,05	29.501,37
(-)	Impuestos 25%		15.895,49	21.974,13	29.426,66	38.560,08	49.168,95
(=)	<b>UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS</b>		<b>38.149,19</b>	<b>52.737,91</b>	<b>70.623,99</b>	<b>92.544,19</b>	<b>118.005,49</b>
(+)	Depreciación		1.370,00	1.370,00	1.370,00	1.370,00	1.370,00
(+)	Amortización		2.251,15	2.251,15	2.251,15	2.251,15	2.251,15

(-)	Activo Fijo	12.895,87					
(-)	Activo Diferido	6.850,00					
(-)	Capital de Trabajo	20.657,76					
(+)	Recuperación Capital de Trabajo						20.657,76
(+)	Valor Residual						6.447,94
(+)	Préstamo	25.000,00					
(-)	Amortización Préstamo		4.212,81	5.351,78	6.798,67	8.636,74	0,00
(=)	<b>FLUJO NETO</b>	<b>-15.403,63</b>	<b>37.557,53</b>	<b>51.007,28</b>	<b>67.446,47</b>	<b>87.528,60</b>	<b>148.732,34</b>
	Factor TMAR	1,00	0,82	0,67	0,55	0,45	0,37
	<b>FLUJO DESCONTADO</b>	<b>-15.403,63</b>	<b>30.840,57</b>	<b>34.394,03</b>	<b>37.345,27</b>	<b>39.797,13</b>	<b>55.530,64</b>
	<b>VAN</b>	<b>\$ 134.460,56</b>					

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Los Autores.

#### 4.6.1.18. Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es la cifra de ventas a partir de la cual la empresa empezara a obtener beneficios.

Dicho de otra manera, el punto de equilibrio es la cifra de ventas que deberemos alcanzar en un periodo de tiempo determinado para no perder ni tampoco ganar dinero<sup>67</sup>.

Se puede calcular el punto de equilibrio tanto para unidades como para valores económicos.

- **Punto de Equilibrio Número de unidades**

$$\text{PE} = \frac{\text{Costos Fijos} \times \text{Total de Unidades}}{(\text{Ventas Totales} - \text{Costos Variables})}$$

---

<sup>67</sup> Ludevid, M. y Ollé, M. “Como Crear Su Propia Empresa: Factores Clave De Gestión”. Segunda Edición. MARCOMBO S.A, España, 1994. Pág. 94.



TABLA No.96

PUNTO DE EQUILIBRIO DE LA FLORÍCOLA DE LA HACIENDA “LA FLORENCIA”

PUNTO DE EQUILIBRIO					
CONCEPTO	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Cantidad</b>	<b>802.416</b>	<b>886.788</b>	<b>981.556</b>	<b>1.088.133</b>	<b>1.208.140</b>
Variedad Vendela	72.576	78.382	84.653	91.425	98.739
Variedad Forever Young	110.400	126.960	146.004	167.905	193.090
Variedad Forever Young	276.000	317.400	365.010	419.762	482.726
Variedad Topas	124.020	131.461	139.349	147.710	156.572
Variedad Mondial	109.710	116.293	123.270	130.666	138.506
Variedad Cherry Oh	109.710	116.293	123.270	130.666	138.506
<b>Ventas Netas</b>	<b>325.146</b>	<b>376.416</b>	<b>436.461</b>	<b>506.889</b>	<b>589.615</b>
Variedad Vendela	21.047	23.892	27.122	30.789	34.951
Variedad Forever Young	41.400	50.043	60.490	73.118	88.383
Variedad Forever Young	103.500	125.107	151.225	182.796	220.957
Variedad Topas	53.329	59.417	66.200	73.758	82.179
Variedad Mondial	47.175	52.561	58.562	65.248	72.697
Variedad Cherry Oh	58.695	65.396	72.862	81.180	90.448
<b>Costo Total</b>	<b>255.967,86</b>	<b>284.062,73</b>	<b>315.744,70</b>	<b>351.476,38</b>	<b>392.938,82</b>
<b>Costos Fijos</b>	<b>29.143,62</b>	<b>29.022,90</b>	<b>28.646,29</b>	<b>27.933,19</b>	<b>27.943,61</b>
Gastos Administrativos	19.926,52	20.944,76	22.015,04	23.140,01	24.322,46
Amortización	1.370,00	1.370,00	1.370,00	1.370,00	1.370,00
Depreciación	2.251,15	2.251,15	2.251,15	2.251,15	2.251,15
Gastos Financieros	5.595,95	4.456,99	3.010,10	1.172,03	0,00
<b>Costos Variables</b>	<b>226.824,24</b>	<b>255.039,83</b>	<b>287.098,42</b>	<b>323.543,20</b>	<b>364.995,20</b>
Materia Prima	57.064,85	65.306,91	74.739,41	85.534,27	97.888,27
Costos Indirectos	21.171,38	24.229,23	27.728,74	31.733,69	36.317,09
Mano de Obra Directa	48.700,64	51.189,24	53.805,01	56.554,44	59.444,38

Post Cosecha Indirectos	99.887,38	114.314,45	130.825,26	149.720,79	171.345,46
Gastos de Implementación del Proyecto	265,20	290,65	319,11	351,00	386,76
Gastos Venta	877,20	64,33	67,61	71,07	74,70
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES</b>	<b>237.845</b>	<b>212.044</b>	<b>188.252</b>	<b>165.780</b>	<b>150.298</b>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Los Autores.

## **Interpretación Del Punto De Equilibrio**

### **Punto De Equilibrio En Unidades**

Para que la Florícola de la Hacienda “La Florencia”, este en un punto en donde no existan pérdidas ni ganancias, se deberá vender 237.845 unidades, considerando que conforme aumenten las unidades vendidas, la utilidad se incrementará.

#### **4.6.1.19. Estado de Resultados**

El estado de resultados muestra los ingresos y los gastos, así como la utilidad o pérdida resultante de las operaciones de una empresa durante un periodo de tiempo determinado, usualmente de un mes o un año.

El estado de resultados contiene uno de los datos más importantes respecto de una empresa: su utilidad neta, es decir, los ingresos menos los gastos. Si los gastos son mayores que los ingresos, se tiene pérdida neta en el ejercicio<sup>68</sup>.

---

<sup>68</sup> Homgren, T., Charles. “Contabilidad”. Pearson Educación, México, 2003. Pág.17

**TABLA No.97**

**ESTADO DE RESULTADOS DE LA FLORÍCOLA DE LA HACIENDA “LA FLORENCIA”**

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>						
<b>HACIENDA "LA FLORENCIA" RELACIONADO A LA FLORICULTURA</b>						
<b>CONCEPTO</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	
(+)	VENTAS	325.145,79	376.416,23	436.461,45	506.888,72	589.614,63
(-)	Costo de Ventas	228.705,74	256.921,33	288.979,92	325.424,70	366.876,70
(=)	<b>UTILIDAD/PERDIDA BRUTA EN VENTAS</b>	<b>96.440,05</b>	<b>119.494,90</b>	<b>147.481,53</b>	<b>181.464,03</b>	<b>222.737,93</b>
(-)	Gasto de Administrativos y Generales	20.570,02	21.588,26	22.658,54	23.783,51	24.965,96
(-)	Gasto Financiero	5.595,95	4.456,99	3.010,10	1.172,03	0,00
(-)	Gasto de Ventas	877,20	64,33	67,61	71,07	74,70
(-)	Gastos de Implementación del Proyecto	265,20	290,65	319,11	351,00	386,76
(=)	<b>UTILIDAD/PERDIDA ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES</b>	<b>69.131,68</b>	<b>93.094,68</b>	<b>121.426,17</b>	<b>156.086,42</b>	<b>197.310,50</b>
(-)	15% Participación Empleados	10.369,75	13.964,20	18.213,93	23.412,96	29.596,58
(=)	<b>UTILIDAD/PERDIDA ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>58.761,93</b>	<b>79.130,48</b>	<b>103.212,25</b>	<b>132.673,46</b>	<b>167.713,93</b>
(-)	25% Impuesto a la Renta	14.690,48	19.782,62	25.803,06	33.168,37	41.928,48
(=)	<b>UTILIDAD/PERDIDA DEL EJERCICIO</b>	<b>44.071,45</b>	<b>59.347,86</b>	<b>77.409,18</b>	<b>99.505,10</b>	<b>125.785,45</b>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Los Autores.

#### 4.6.2. Estudio Económico Relacionado a la Ganadería

La Hacienda “La Florencia” es una unidad productiva agrícola, productora y comercializadora de leche cruda sin procesar, perteneciente a una sola persona natura cuyo aporte de capital es de 436.412,40 dólares como se indica en la tabla siguiente:

##### 4.6.2.1. Integración del Capital

**TABLA No.98**  
**INTEGRACIÓN DEL CAPITAL DE LA GANADERÍA DE LA HACIENDA**  
**“LA FLORENCIA”**

<b>INTEGRACIÓN DEL CAPITAL</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Efectivo</b>	<b>Bienes</b>	<b>Total</b>
Bancos	15.577,40		
Terreno		352.000,00	
Edificaciones		16.000,00	
Herramientas y Equipo		30.185,00	
Ganado Lechero		21.600,00	
Equipos de Oficina		450,00	
Muebles y Enseres		600,00	
<b>TOTAL</b>	<b>10.577,40</b>	<b>420.835,00</b>	<b>436.412,40</b>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Los Autores.

##### 4.6.2.2. Inversión

Se detalla la inversión total para el primer año de implementación del plan estratégico de marketing para cubrir los activos fijos, diferidos y el capital de trabajo.

En la tabla No.99 se detalla la inversión:

**TABLA No.99**  
**INVERSIÓN DE LA GANADERÍA DE LA HACIENDA “LA FLORENCIA”**

<b>INVERSIÓN</b>	
<b>Detalle</b>	<b>Valor</b>
Activo Fijo Tangible	6.000,00
Activo Diferido	1.050,00
Capital de Trabajo	4.045,15
<b>TOTAL</b>	<b>11.095,15</b>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Los Autores.

#### 4.6.2.2.1. Activo Fijo

Los activos fijos son activos con vida útil de más de un año que se adquieren para ser utilizados en las operaciones de un negocio, con el fin de obtener ingresos y están sujetos a depreciación.

##### 4.6.2.2.1.1. Maquinaria y Equipo

###### a. Tanque de enfriamiento.

Para conservar la cadena de frío y mantener en buen estado la leche se necesita un tanque de enfriamiento “WestfaliaSurge”, con capacidad de 500 litros.

**TABLA No.100**  
**TANQUE DE ENFRIAMIENTO PARA LA GANADERÍA DE LA HACIENDA**  
**“LA FLORENCIA”**

<b>TANQUE DE ENFRIAMIENTO</b>	
<b>CONCEPTO</b>	<b>VALOR</b>
Tanque de enfriamiento	6.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>6.000,00</b>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Los Autores

###### 4.6.2.2.1.1.1. Depreciación Activos Fijos

**TABLA No.101**  
**DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS DE LA GANADERÍA DE LA HACIENDA**  
**“LA FLORENCIA”**

<b>DEPRECIACIONES DE ACTIVOS FIJOS</b>					
<b>Activos Fijos</b>	<b>Valor</b>	<b>Valor Residual</b>	<b>Años de vida útil</b>	<b>% Depreciación</b>	<b>Depreciación Anual</b>
Maquinaria y Equipo	6.000	3.500	10	0,10	600
<b>TOTAL DEPRECIACIÓN</b>	<b>6.000</b>	<b>3.500</b>			<b>600</b>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Los Autores.

#### 4.6.2.2.2. Activo Diferido

Los activos diferidos se los considera como recursos ya pagados cuyos beneficios se reciben a través de varios años<sup>69</sup>.

Los activos diferidos ayudan a que en corto o mediano plazo ayudan a que la empresa inicie sus actividades normales.

**TABLA No.102**  
**ACTIVOS DIFERIDOS**

<b>ACTIVO DIFERIDO</b>	
<b>CONCEPTO</b>	<b>VALOR</b>
Gasto de instalación del Tanque de enfriamiento	1.050,00
<b>TOTAL</b>	<b>1.050,00</b>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Los Autores.

#### 4.6.2.2.2.1. Amortización Activo Diferido

La amortización es la extinción gradual de un activo diferido durante un periodo previamente estimado y en el cual se recibirán los beneficios de dicho activo<sup>70</sup>.

**TABLA No.103**  
**AMORTIZACIÓN ACTIVOS DIFERIDOS**

<b>AMORTIZACIÓN DE ACTIVOS DIFERIDOS</b>				
<b>CONCEPTO</b>	<b>Valor</b>	<b>Años de Vida Útil</b>	<b>% Amortización</b>	<b>Amortización Anual</b>
Gastos de instalación del tanque de enfriamiento	1.000	5	20	210
<b>TOTAL AMORTIZACIÓN</b>				<b>210</b>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Los Autores.

<sup>69</sup> López Elizondo Arturo. "Proceso Contable 4: Contabilidad Del Capital". Quinta Edición. Internacional Thomson Editores S.A., México, 2006. Pág.55

<sup>70</sup> ÍDEM Pág. 58

#### 4.6.2.2.3. Capital de Trabajo

El capital de trabajo es el conjunto de recursos necesarios en la forma de activos corrientes que deberá disponer el inversionista, para la puesta en marcha del proyecto, hasta que los ingresos generados por el proyecto cubran los gastos de operación, durante un ciclo productivo, para una capacidad y tamaño determinados.

**TABLA No.104**

#### **CAPITAL DE TRABAJO DE LA GANADERÍA DE LA HACIENDA “LA FLORENCIA”**

<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	
<b>CONCEPTO</b>	<b>VALOR EN USD</b>
Gastos Administrativos	1.141,76
Gastos de Producción	554,58
Gastos de implementación del proyecto	255,00
Insumos	2.068,31
Gastos de Venta	25,50
<b>TOTAL</b>	<b>4.045,15</b>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Los Autores.

#### 4.6.2.3. Financiamiento

El financiamiento tiene como objetivo determinar y analizar la suficiencia y oportunidad de las fuentes que servirán para cubrir las necesidades financieras de la empresa, tanto en el proceso de conformación de infraestructura productiva, como en las que son propias de su operación productiva<sup>71</sup>.

La estructura financiera de la Hacienda “La Florencia” está dada por el capital propio, dado que no cuenta con fuentes de financiamiento externas.

#### 4.6.2.4. Costos

Son todos los costos en que incurre una empresa durante un periodo determinado, obteniendo los costos fijos y costos variables se puede cuantificar los costos totales.

Los costos en que incurre la unidad productiva se detallan en la Tabla No.105 y son los siguientes:

---

<sup>71</sup> ÍDEM. Pág. 107



**TABLA No.105****COSTO TOTAL DE LA GANADERÍA DE LA HACIENDA “LA FLORENCIA”**

<b>COSTO TOTAL</b>	
<b>CONCEPTO</b>	<b>VALOR</b>
Costos Fijos	14.511,15
Costos Variables	31.780,63
<b>TOTAL</b>	<b>46.291,78</b>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Los Autores.

**4.6.2.4.1. Costo Fijo**

Son aquellos valores independientes y constantes que tiene la empresa en el desarrollo normal de sus actividades.

**TABLA No.106****COSTOS FIJOS DE LA GANADERÍA DE LA HACIENDA “LA FLORENCIA”**

<b>COSTOS FIJOS</b>	
<b>CONCEPTO</b>	<b>VALOR</b>
Gastos Administrativos	13.701,15
Amortizaciones	210,00
Depreciaciones	600,00
<b>TOTAL</b>	<b>14.511,15</b>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Los Autores

**4.6.2.4.2. Costo Variable**

Son aquellos valores que aumentan o disminuyen cada vez que la producción y las ventas aumentan o disminuyen.

**TABLA No.107****COSTOS VARIABLES GANADERÍA DE LA GANADERÍA DE LA HACIENDA “LA FLORENCIA”**

<b>COSTOS VARIABLES</b>	
<b>CONCEPTO</b>	<b>VALOR</b>
Costos de Insumos	24.819,66
Gastos de Producción	306,00
Gastos de Venta	6.654,97
Gastos de implementación del proyecto	255,00
<b>TOTAL</b>	<b>31.780,63</b>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Los Autores

#### 4.6.2.5. Gastos

Son los desembolsos y deducciones causados por la administración de la empresa.

##### 4.6.2.5.1. Gasto Administrativo

Para el desarrollo normal de las funciones dentro de la empresa es necesario ordenar eficientemente la labor de los elementos productivos.

**TABLA No.108**  
**ROL DE PAGOS ADMINISTRATIVO DE LA GANADERÍA DE LA HACIENDA**  
**“LA FLORENCIA”**

<b>ROL DE PAGOS ADMINISTRATIVO</b>								
<b>Cargo</b>	<b>Apellidos y Nombres</b>	<b>Total Ingresos Anual</b>	<b>Aporte Patronal</b>	<b>13° Sueldo</b>	<b>14° Sueldo</b>	<b>Fondo de Reserva</b>	<b>Vacaciones</b>	<b>TOTAL ANUAL</b>
Gerente Propietario		4.800	535,20	400	318	400	200	6.653,20
Administrador		4.200	468,30	350	318	350	175	5.861,30
<b>TOTAL</b>		<b>9.000,00</b>	<b>1.003,50</b>	<b>750</b>	<b>636</b>	<b>750</b>	<b>375</b>	<b>12.514,50</b>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Los Autores

**TABLA No.109**  
**GASTOS ADMINISTRATIVOS DE LA GANADERÍA DE LA HACIENDA**  
**“LA FLORENCIA”**

<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>			
<b>CONCEPTO</b>	<b>Unidad</b>	<b>TOTAL</b>	
		<b>Mes</b>	<b>Año</b>
<b>SUELDO PERSONAL</b>			
Gerente Propietario	Sueldo	554,43	6.653,20
Administrador	Sueldo	488,44	5.861,30
<b>SUBTOTAL</b>			<b>12.514,50</b>
<b>SERVICIOS BASICOS</b>			
Energía Eléctrica	Kilowatts	17,5	210
Agua Potable	m3	10	120
Teléfono	Minutos	13	156
Internet	Plan	21	252
<b>SUBTOTAL</b>			<b>738</b>
<b>SUMINISTROS</b>			
Suministros de Oficina	Año	10	120
Materiales de Limpieza	Año	5	60
<b>SUBTOTAL</b>			<b>180</b>
		<b>SUBTOTAL</b>	<b>13.432,50</b>
		Imprevistos 2%	268,65
		<b>TOTAL</b>	<b>13.701,15</b>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Los Autores

#### 4.6.2.5.2. Gasto de Venta

Son aquellos en que se incurre para la promoción y venta de los productos que fabrica la empresa.

**TABLA No.110**  
**GASTO DE VENTA DE LA GANADERÍA DE LA HACIENDA “LA FLORENCIA”**

<b>GASTO DE VENTA</b>	
<b>Concepto</b>	<b>VALOR</b>
Relaciones Publicas	300,00
<b>SUBTOTAL</b>	<b>300,00</b>
Imprevistos 2%	6,00
<b>TOTAL</b>	<b>306,00</b>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Los Autores

#### 4.6.2.5.3. Gastos de Implementación del Proyecto

**TABLA No.111**  
**GASTO DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO DE LA GANADERÍA DE LA HACIENDA “LA FLORENCIA”**

<b>GASTOS DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO</b>	
<b>Concepto</b>	<b>VALOR</b>
Gastos de implementación del proyecto	250,00
<b>SUBTOTAL</b>	<b>250,00</b>
Imprevistos 2%	5,00
<b>TOTAL</b>	<b>255,00</b>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Los Autores

#### 4.6.2.5.4. Gasto de Producción

Dentro de este rubro se encuentran los salarios de los trabajadores y demás costos que son necesarios para el proceso de producción.

**TABLA No.112**

**ROL DE PAGOS PRODUCCIÓN DE LA GANADERÍA DE LA HACIENDA “LA FLORENCIA”**

Cargo	Apellidos y Nombres	Total Ingresos Anual	Aporte Patronal	13° Sueldo	14° Sueldo	Fondo de Reserva	Vacaciones	TOTAL ANUAL
Jornalero		3.816	425,48	318	318	318	159	5.354,48
<b>TOTAL</b>		<b>3.816</b>	<b>425,48</b>	<b>318</b>	<b>318</b>	<b>318</b>	<b>159</b>	<b>5.354,48</b>

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Los Autores

**TABLA No.113**

**GASTOS DE PRODUCCIÓN DE LA GANADERÍA DE LA HACIENDA “LA FLORENCIA”**

<b>GASTOS PRODUCCIÓN</b>			
CONCEPTO	Unidad	TOTAL	
		Mes	Año
<b>SUELDO PERSONAL</b>			
Jornalero	Salario	446,21	5.354,48
<b>SUBTOTAL</b>			<b>5.354,48</b>
<b>SERVICIOS BASICOS</b>			
Energía Eléctrica	Kilowatts	50,00	600,00
Agua Potable	m3	22,50	270,00
<b>SUBTOTAL</b>			<b>870,00</b>
<b>SUMINISTROS</b>			
Mantenimiento de equipos	-----	25,00	300,00
<b>SUBTOTAL</b>			<b>300,00</b>
		<b>Subtotal</b>	<b>6.524,48</b>
		Imprevistos 2%	130,49
		<b>TOTAL</b>	<b>6.654,97</b>

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Los Autores

#### 4.6.2.6. Insumos

**TABLA No.114**  
**INSUMOS DE LA GANADERÍA DE LA HACIENDA “LA FLORENCIA”**

<b>INSUMOS</b>					
<b>CONCEPTO</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad Mes</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>TOTAL</b>	
				<b>Mes</b>	<b>Año</b>
Balanceado	qq.	60	25,00	1.500,00	18.000,00
Sales Minerales	fundas	2	20,00	160,00	1.920,00
Vacunas y Hormonas	frasco	53	1,50	79,50	954,00
Desparasitantes internos y externos	frasco	3	96,00	24,00	288,00
Vitaminas, Reconstituyente y Calcio	frasco	3	45,00	11,25	135,00
Antiinflamatorios, analgésicos, antibiótico	frasco	1	50,00	50,00	600,00
Insumos básicos para control sanitario	frasco	1	25,00	25,00	300,00
Lavado desinfección e higiene de equipos de ordeño y tanques de enfriamiento	frasco	2	0,50	30,00	360,00
Insumos de limpieza para sala de ordeño	frasco	1	0,80	24,00	288,00
Insumos para mantenimiento de pasto	qq.	1	18,00	4,00	48,00
Insumos para Inseminación		4	30,00	120,00	1.440,00
				<b>SUBTOTAL</b>	<b>24.333,00</b>
<b>Fuente:</b> Investigación Realizada				Imprevistos 2%	486,66
<b>Elaborado por:</b> Los Autores				<b>TOTAL</b>	<b>24.819,66</b>

#### 4.6.2.7. Proyección de Costos y Gastos

Se realizara la proyección de costos y gastos para 5 años, tomando en consideración todos los rubros necesarios.

Para las proyecciones se toma en cuenta lo siguiente:

Los volúmenes de comercialización de la leche cruda en los consiguientes años son de 6% anual.

Las depreciaciones y amortizaciones no se ven afectadas por la inflación.

Para las proyecciones del año 2013 al 2017 se procederá a multiplicar los valores respectivos por la tasa de inflación del 5.11% teniendo como resultado los datos de la Tabla No.115.

**TABLA No.115**

**PROYECCIÓN DE COSTOS Y GASTOS DE LA GANADERÍA DE LA HACIENDA “LA FLORENCIA”**

<b>PROYECCIÓN DE COSTOS Y GASTOS DE LA GANADERÍA HACIENDA “LA FLORENCIA”</b>					
<b>CONCEPTO</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Insumos	24.819,66	27.577,12	30.640,94	34.045,15	37.827,57
<b>Total Costos</b>	<b>24.819,66</b>	<b>27.577,12</b>	<b>30.640,94</b>	<b>34.045,15</b>	<b>37.827,57</b>
<b>Gastos Operacionales</b>					
Gastos Administrativos	13.701,15	15.223,35	16.914,66	18.793,88	20.881,88
Gastos de Producción	6.654,97	7.394,34	8.215,85	9.128,63	10.142,83
Gastos de Venta	306,00	321,64	338,07	355,35	373,51
Gastos de implementación del proyecto	255,00	221,77	241,26	262,66	286,15
<b>Total Gastos con Inflación</b>	<b>20.917,12</b>	<b>23.161,09</b>	<b>25.709,85</b>	<b>28.540,52</b>	<b>31.684,36</b>
Depreciaciones	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Amortizaciones	210,00	210,00	210,00	210,00	210,00
<b>Total Gastos sin Inflación</b>	<b>810,00</b>	<b>810,00</b>	<b>810,00</b>	<b>810,00</b>	<b>810,00</b>
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>	<b>46.546,78</b>	<b>51.548,22</b>	<b>57.160,79</b>	<b>63.395,67</b>	<b>70.321,93</b>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Los Autores

#### 4.6.2.8. Ingresos

Para la Hacienda “La Florencia” están representados por el dinero recibido por concepto de la venta de leche.

En la proyección de los precio de venta se ha tomado en consideración la inflación de 5.11% según el INEC año 2012.

Para obtener el costo unitario se dividen los costos totales para la cantidad de litros vendidos de leche cruda.

A continuación se detalla el cuadro de ingresos procedentes de las ventas proyectadas desde el año 2013.

**TABLA No. 116**  
**PROYECCIONES DE INGRESOS DE LA GANADERÍA DE LA HACIENDA**  
**“LA FLORENCIA”**

<b>PROYECCIÓN DE INGRESOS DE LA GANADERÍA HACIENDA “LA FLORENCIA”</b>					
<b>CONCEPTO</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Costos Totales</b>	46.291,98	51.346,14	56.961,82	63.201,40	70.134,19
<b>Cantidad Vendida</b>	134.492,80	142.562,37	151.116,11	160.183,08	169.794,06
<b>Costo Unitario</b>	0,34	0,36	0,38	0,39	0,41
<b>Precio de Venta</b>	0,42	0,44	0,46	0,49	0,51
<b>INGRESOS TOTALES</b>	<b>56.546,15</b>	<b>63.001,80</b>	<b>70.194,46</b>	<b>78.208,29</b>	<b>87.137,01</b>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Los Autores

#### 4.6.2.9. Flujo de Caja

El flujo de fondos tiene relación con las entradas y salidas de dinero durante los períodos de vida útil del proyecto, con el objetivo de medir la capacidad de generar dinero en la normal actividad de la empresa y la manera como se emplearan dichos recursos económicos.

Su estructura y aplicación es de vital importancia, por lo tanto, la información será proyectada a 5 años, demostrando el movimiento de ingresos y egresos para el periodo en mención.

La Hacienda “La Florencia” busca un incremento de la productividad.

En la Tabla No.117 podemos observar los flujos con proyección a cinco años de la Hacienda “La Florencia”.

**TABLA No.117**

**FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO DE LA GANADERÍA DE LA HACIENDA “LA FLORENCIA”**

		<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>					
	<b>RUBROS</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
(+)	Ingresos		31.726,49	35.424,68	39.553,52	44.163,13	49.309,45
	Ventas		56.546,15	63.001,80	70.194,46	78.208,29	87.137,01
	(-)Costos de Venta		24.819,66	27.577,12	30.640,94	34.045,15	37.827,57
(-)	Gastos Administrativos		13.701,15	15.223,35	16.914,66	18.793,88	20.881,88
(-)	Gastos de Producción		6.654,97	7.394,34	8.215,85	9.128,63	10.142,83
(-)	Gastos de Venta		306,00	321,64	338,07	355,35	373,51
(-)	Gastos de Implementación del Proyecto		255,00	221,77	241,26	262,66	286,15
(-)	Depreciación		600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
(-)	Amortización		210,00	210,00	210,00	210,00	210,00
(=)	<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>9.999,37</b>	<b>11.453,58</b>	<b>13.033,67</b>	<b>14.812,62</b>	<b>16.815,08</b>
(-)	Utilidad trabajadores 15%		1.499,91	1.718,04	1.955,05	2.221,89	2.522,26
(-)	Impuestos 25%		2.499,84	2.863,40	3.258,42	3.703,15	4.203,77
(=)	<b>UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS</b>		<b>5.999,62</b>	<b>6.872,15</b>	<b>7.820,20</b>	<b>8.887,57</b>	<b>10.089,05</b>
(+)	Depreciación		600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
(+)	Amortización		210,00	210,00	210,00	210,00	210,00
(-)	Activo Fijo	6.000,00					
(-)	Activo Diferido	1.050,00					
(-)	Capital de Trabajo	4.045,15					
(+)	Recuperación Capital de Trabajo						4.045,15
(+)	<b>Valor Residual</b>						3.000,00
(=)	<b>FLUJO NETO</b>	<b>-11.095,15</b>	<b>6.809,62</b>	<b>7.682,15</b>	<b>8.630,20</b>	<b>9.697,57</b>	<b>17.944,20</b>
	Factor TMAR	1,00	0,85	0,72	0,61	0,52	0,44



<b>FLUJO DESCONTADO</b>	-11.095,15	5.775,76	5.526,56	5.265,99	5.018,89	7.876,89
<b>VAN</b>	\$ 12.418,73					
<b>TIR</b>	68,37%					

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Los Autores

#### 4.6.2.10. Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es aquel en el cual los costos totales se igualan a los ingresos totales, y no se obtienen utilidades.

Este análisis permite determinar que vendiendo por encima del punto de equilibrio se obtienen beneficios y al vender por debajo se obtienen pérdidas.

El punto de equilibrio se lo puede calcular de 2 maneras:

- **Punto de Equilibrio Económico:**

$$\text{PE} = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ingresos Totales}}}$$

- **Punto de Equilibrio Número de unidades:**

$$\text{PE} = \frac{\text{Costos Fijos}}{(\text{Precio de Venta Unitario} - \text{Costo Variable Unitario})}$$

**TABLA No.118**

**PUNTO DE EQUILIBRIO DE LA GANADERÍA DE LA HACIENDA “LA FLORENCIA”**

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>					
<b>CONCEPTO</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Cantidad/litros</b>	134.492,80	142.562,37	151.116,11	160.183,08	169.794,06
<b>Ventas Netas</b>	56.546,15	63.001,80	70.194,46	78.208,29	87.137,01
<b>Costo Total</b>	<b>46.546,78</b>	<b>51.548,22</b>	<b>57.160,79</b>	<b>63.395,67</b>	<b>70.321,93</b>
<b>Costos Fijos</b>	<b>14.511,15</b>	<b>16.033,35</b>	<b>17.724,66</b>	<b>19.603,88</b>	<b>21.691,88</b>
Gastos Administrativos	13.701,15	15.223,35	16.914,66	18.793,88	20.881,88
Depreciación	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Amortización	210,00	210,00	210,00	210,00	210,00
<b>Costos Variables</b>	<b>32.035,63</b>	<b>35.514,87</b>	<b>39.436,13</b>	<b>43.791,79</b>	<b>48.630,05</b>
Costo Insumos	24.819,66	27.577,12	30.640,94	34.045,15	37.827,57
Gastos de Producción	6.654,97	7.394,34	8.215,85	9.128,63	10.142,83
Gastos de Venta	306,00	321,64	338,07	355,35	373,51
Gastos de implementación del proyecto	255,00	221,77	241,26	262,66	286,15
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO ECONÓMICO</b>	<b>33.477,45</b>	<b>36.749,46</b>	<b>40.449,95</b>	<b>44.547,99</b>	<b>49.086,34</b>
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO EN LITROS</b>	79.624,80	83.157,78	87.081,50	91.241,42	95.649,00

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Los Autores

## **Interpretación Del Punto De Equilibrio**

### **Punto De Equilibrio En Unidades**

El punto de equilibrio en el cual la Hacienda “La Florencia” no obtiene ni pérdidas ni ganancias es cuando vende 79.624,80 litros de leche cruda, a medida de que aumentan los litros de leche vendidos la utilidad se incrementa, de lo contrario vendiendo por debajo de la cantidad de litros del punto de equilibrio se obtendrá pérdida, al darse esta última situación, se deberá tomar correctivos necesarios para evitar tal situación.

### **Punto De Equilibrio Económico**

El punto de equilibrio económico para que la Hacienda “La Florencia”, es de 33.477,45 dólares, donde los ingresos son iguales a los costos, partiendo de unos costos fijos de 14.511,15.

#### **4.6.2.11. Estado de Resultados**

El estado de resultados es un resumen de los ingresos y gastos de una entidad durante un periodo específico, como un mes o un año<sup>72</sup>.

Es un estado dinámico, el cual refleja la actividad o gestión de la empresa.

Los ingresos de la unidad productiva corresponden a la venta de litros de leche cruda como se describe en la tabla siguiente:

---

<sup>72</sup> Homgren, T., Charles. “Contabilidad”. Pearson Educación, México, 2003. Pág. 17

**TABLA No.119**

**ESTADO DE RESULTADOS DE LA GANADERÍA DE LA HACIENDA “LA FLORENCIA”**

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>					
<b>HACIENDA "LA FLORENCIA" RELACIONADO A LA GANADERIA</b>					
<b>CONCEPTO</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>VENTAS</b>	56.546,15	63.001,80	70.194,46	78.208,29	87.137,01
(-) COSTO DE VENTAS	24.819,66	27.577,12	30.640,94	34.045,15	37.827,57
<b>(=) UTILIDAD/PERDIDA BRUTA EN VENTAS</b>	<b>31.726,49</b>	<b>35.424,68</b>	<b>39.553,52</b>	<b>44.163,13</b>	<b>49.309,45</b>
(-) GASTO DE ADMINI. Y GENERALES	13.701,15	15.223,35	16.914,66	18.793,88	20.881,88
(-) GASTOS DE PRODUCCIÓN	6.654,97	7.394,34	8.215,85	9.128,63	10.142,83
(-) GASTO DE VENTAS	306,00	321,64	338,07	355,35	373,51
(-) GASTOS DEPRECIACIÓN	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
(-) GASTOS AMORTIZACIÓN	210,00	210,00	210,00	210,00	210,00
(-) GASTOS DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO	255,00	221,77	241,26	262,66	286,15
<b>(=) UTILIDAD/PERDIDA ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES</b>	<b>9.999,37</b>	<b>11.453,58</b>	<b>13.033,67</b>	<b>14.812,62</b>	<b>16.815,08</b>
(-) 15% PARTICIPACION EMPLEADOS	1.499,91	1.718,04	1.955,05	2.221,89	2.522,26
<b>(=) UTILIDAD/PERDIDA ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>8.499,46</b>	<b>9.735,55</b>	<b>11.078,62</b>	<b>12.590,72</b>	<b>14.292,82</b>
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA	2.124,87	2.433,89	2.769,66	3.147,68	3.573,20
<b>(=) UTILIDAD/PERDIDA DEL EJERCICIO</b>	<b>6.374,60</b>	<b>7.301,66</b>	<b>8.308,97</b>	<b>9.443,04</b>	<b>10.719,61</b>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Los Autores

#### 4.7. Evaluación Financiera

La evaluación tiene por objetivo determinar en forma exhaustiva, los aspectos positivos y negativos, ventajas y desventajas o los beneficios y costos resultantes de una inversión determinada.

La evaluación financiera permitirá determinar si la implementación estratégica propuesta en el plan es rentable o, y de serlo, es una herramienta para tomar las decisiones necesarias y poner en marcha la propuesta.

##### 4.7.1. Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR)

La tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR) es una variable crítica en el análisis del flujo de fondos actualizado. Es la tasa de rendimiento a la que la empresa renuncia al invertir en un proyecto específico, en lugar de invertir en una alternativa de riesgo comparable. Prefiere el riesgo comercial del proyecto, siendo independiente de cómo se beneficie<sup>73</sup>.

La tasa mínima de rendimiento es la tasa de oportunidad del mercado o el costo de capital de las fuentes que financian el proyecto.

##### a. Florícola

Para la elaboración de este proyecto por contar con financiamiento se toma en cuenta una TMAR mixta, la misma que está formada por dos capitales el propio, es decir el de los socios y el otorgado por la institución financiera (23 de noviembre). Se calcula con la siguiente fórmula:

**TMAR MIXTA** = (% capital propio) \* (costo capital propio) + (%capital prestado)\*(costo Capital prestado)

**TABLA No.120**  
**TASA MÍNIMA ACEPTABLE DE RENDIMIENTO DE LA FLORÍCOLA DE LA HACIENDA “LA FLORENCIA”**

TASA MÍNIMA ACEPTABLE DE RENDIMIENTO					
	VALOR	% DE APORTACIÓN	TASA INDIVIDUAL (COSTO DEL CAPITAL)	COSTO DEL CAPITAL	PONDERACION (TMAR MIXTA)
INTERNA	15.404	38%	17,90%	6,82%	21.78%
EXTERNA	25.000	62%	24,17%	14,96%	

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Los Autores.

<sup>73</sup> Horngren Charles.” Contabilidad de Costos”. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1994.Pág. 736.

La tasa mínima aceptable de rendimiento, se la obtuvo tomando en consideración los porcentajes del financiamiento de la inversión, correspondiendo al capital ajeno el 62% y al capital propio el 38%; dando un 21.78% que el inversionista la considera como la que permitirá la operación, mantenimiento y el pago de la deuda con el fin de cubrir sus expectativas.

#### b. Ganadería

Si el inversionista decidiera aportar todo el capital sin solicitar financiamiento, la TMAR se definirá mediante la siguiente fórmula:

$$TMAR = TASA PASIVA + INFLACION + RIESGO PAÍS$$

**TABLA No.121**

**TASA MÍNIMA ACEPTABLE DE RENDIMIENTO DE LA GANADERÍA DE LA HACIENDA “LA FLORENCIA”**

<b>TASA MÍNIMA ACEPTABLE DE RENDIMINETO</b>	
Tasa Pasiva	4,53%
Inflación	5,11%
Riesgo país	8,26%
<b>TMAR</b>	<b>17,90%</b>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Los Autores.

El 17,90% representa el costo mínimo del capital propio que los socios requerirían para cubrir los costos de inversión del capital y para obtener rentabilidad.

#### 4.7.2. Valor Actual Neto (VAN)

Se define como la sumatoria de los valores actualizados del Flujo Neto de Fondos (a una tasa atractiva mínima de rendimiento). Con este método todos los flujos de fondos se descuentan para encontrar su valor actual.<sup>74</sup>

El Valor Actual Neto es aquel que permite determinar la valoración de una inversión en función de la diferencia entre el valor actualizado de todos los cobros derivados de la inversión y todos los pagos actualizados originados por la misma a lo largo del plazo de la inversión realizada.

<sup>74</sup> Caldas Molina Marco. “Preparación y Evaluación de Proyectos Manual Práctico”. Tercera Edición. Quito, 2000. Pág. 171

**TABLA No.122**  
**CRITERIOS DE DECISIÓN**

<b>VALOR</b>	<b>SIGNIFICADO</b>	<b>DECISIÓN A TOMAR</b>
<b>VAN&gt;0</b>	La inversión producirá ganancias	El proyecto es recomendable y convendrá llevarlo a efecto puede aceptarse
<b>VAN&lt;0</b>	La inversión producirá pérdidas	El proyecto no es recomendable y debería rechazarse
<b>VAN=0</b>	La inversión no producirá ni pérdidas ni ganancias	El proyecto no agrega valor monetario y la decisión debería basarse en otros criterios, como la obtención de un mejor posicionamiento en el mercado u otros factores

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Los Autores.

El Valor Actual Neto se calcula de la siguiente manera:

$$VAN = \sum_{n=0}^n \frac{FN}{(1+i)^n}$$

**FN**= Flujo Neto

**i**= Tasa de Interés

**n**= Número de años

Basando en la Tabla No.94 que es el Flujo De Caja Del Proyecto De La Florícola De La Hacienda “La Florencia”, se obtiene a través de la aplicación de la fórmula el siguiente cuadro:



**TABLA No.123**

**VALOR ACTUAL NETO DEL PROYECTO DE LA FLORÍCOLA DE LA HACIENDA “LA FLORENCIA”**

<b>AÑOS</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>FLUJO NETO DEL PROYECTO</b>	<b>-40.403,63</b>	<b>45.127,91</b>	<b>59.033,25</b>	<b>76.051,20</b>	<b>96.868,56</b>	<b>148.732,34</b>
<b>FACTOR (1+i)</b>	$1 + 0,2178^0$	$1 + 0,0,2178^{-1}$	$1 + 0,0,2178^{-2}$	$1 + 0,2178^{-3}$	$1 + 0,2178^{-4}$	$1 + 0,2178^{-5}$
<b>FLUJO DESCONTADO</b>	-40.403,63	37.057,04	39.805,92	42.109,73	44.043,78	55.530,64
<b>VAN</b>	<b>\$ 105.879,87</b>					

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Los Autores.

El Valor Actual Neto del Flujo de Caja del Proyecto es 105.879,87 dólares, por lo que según el concepto dado anteriormente al ser un valor mayor a 0 el proyecto se acepta.

Tomando como referencia la tabla No.117 que es el Flujo De Caja Del Proyecto De La Ganadería De La Hacienda “La Florencia “se obtiene el siguiente cálculo:

**TABLA No.124**

**VALOR ACTUAL NETO DEL PROYECTO DE LA GANADERÍA DE LA HACIENDA “LA FLORENCIA”**

<b>AÑOS</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>FLUJO NETO DEL PROYECTO</b>	-11.095,15	6.809,62	7.682,15	8.630,20	9.697,57	17.944,20
<b>FACTOR (1+i)</b>	$1 + 0,1790^0$	$1 + 0,1790^{-1}$	$1 + 0,1790^{-2}$	$1 + 0,1790^{-3}$	$1 + 0,1790^{-4}$	$1 + 0,1790^{-5}$
<b>FLUJO DESCONTADO</b>	-11.095,15	5.775,76	5.526,56	5.265,99	5.018,89	7.876,89
<b>VAN</b>	<b>\$4.484,96</b>					

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Los Autores.

Del cuadro anterior el Valor Actual Neto es 4.484,96 dólares por lo tanto el proyecto es factible, pues el rubro obtenido es mayor a 0, lo que significa que el inversionista recupera los recursos invertidos y además tiene utilidad.

### 4.7.3. Tasa Interna de Retorno (TIR)

“Es aquella tasa de interés que iguala el valor actualizado del flujo de los ingresos con el valor actualizado del flujo de costos”<sup>75</sup>

La TIR se define como la tasa de descuento que hace que el VPN del proyecto sea igual a cero.

Si la TIR es mayor que la tasa de descuento también llamada costo del capital, entonces el proyecto debe aceptarse y si es menor debe rechazarse.

La interpolación para encontrar la TIR se realiza utilizando la siguiente fórmula:

$$TIR = tm + \frac{VAN\ tm}{VAN\ tm - VAN\ TM} TM - tm$$

Donde:

**TIR**= Tasa Interna de Retorno

**TM**=Tasa Mayor

**tm**=Tasa Menor

#### a. Floricultura

**TABLA No.125**  
**TASA INTERNA DE RETORNO DE LA FLORÍCOLA DE LA HACIENDA**  
**“LA FLORENCIA”**

<b>TASA INTERNA DE RETORNO</b>			
<b>AÑO</b>	<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	<b>tm</b>	<b>TM</b>
		<b>1,36</b>	<b>1,37</b>
<b>0</b>	-40.403,63	-40.403,63	-40.403,63
<b>1</b>	45.127,91	19.122,00	19.041,31
<b>2</b>	59.033,25	10.599,19	10.509,94
<b>3</b>	76.051,20	5.785,89	5.712,96
<b>4</b>	96.868,56	3.122,73	3.070,36
<b>5</b>	148.732,34	2.031,63	1.989,13
<b>VAN</b>		<b>\$ 257,81</b>	<b>(\$ 79,93)</b>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Los Autores.

<sup>75</sup> IDEM Pág.107

**En donde:**

**tm**= Tasa Menor= 1,36  
**TM**=Tasa Mayor=1,37  
**VAN tm**= VAN Tasa Menor= 257,81  
**VAN TM**= VAN Tasa Mayor= -79,93

**Fórmula:**

$$TIR = tm + \frac{VAN\ tm}{VAN\ tm - VAN\ TM} (TM - tm)$$

$$TIR = 1,36 + \frac{257,81}{257,81 - (-79,93)} (1,37 - 1,36)$$

$$TIR = 1,3676$$

$$TIR = 136,76\%$$

Se determina que la TIR del proyecto es de 136,76%, superior a la tasa mínima aceptable de rendimiento, por lo tanto el proyecto debe aceptarse. El valor de la TIR superior al 100% refleja únicamente altos niveles de liquidez que deberán ser usados para cubrir deudas, beneficio de los accionistas y reinversión en la florícola.

**b. Ganadería**

**TABLA No.126**  
**TASA INTERNA DE RETORNO DE LA GANADERÍA DE LA HACIENDA “LA FLORENCIA”**

<b>TASA INTERNA DE RETORNO</b>			
<b>AÑO</b>	<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	<b>tm</b>	<b>TM</b>
		<b>0,68</b>	<b>0,69</b>
<b>0</b>	-11.095,15	-11.095,15	-11.095,15
<b>1</b>	6.809,62	4.053,35	4.029,36
<b>2</b>	7.682,15	2.721,85	2.689,73
<b>3</b>	8.630,20	1.820,09	1.787,97
<b>4</b>	9.697,57	1.217,38	1.188,82
<b>5</b>	17.944,20	1.340,84	1.301,64
<b>VAN</b>		<b>\$ 58,36</b>	<b>(\$ 97,62)</b>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Los Autores.

**En donde:**

**tm**= Tasa Menor= 0,68  
**TM**=Tasa Mayor=0,69  
**VAN tm**= VAN Tasa Menor= 58,36  
**VAN TM**= VAN Tasa Mayor= -97,62

**Fórmula:**

$$TIR = tm + \frac{VAN\ tm}{VAN\ tm - VAN\ TM} TM - tm$$

$$TIR = 0,68 + \frac{58,36}{58,36 - (-97,62)} 0,69 - 0,68$$

$$TIR = 0,6837$$

$$TIR = 68,37\%$$

Se determina que la TIR del 68,37% es superior a la tasa mínima aceptable de rendimiento que es el 17,90%, por lo tanto el proyecto debe aceptarse.

#### **4.7.4. Relación Beneficio Costo**

“La relación Beneficio-Costo se obtiene dividiendo el valor actualizado del flujo de ingresos, por el valor actualizado del flujo de costos.”<sup>76</sup>

La fórmula de cálculo de la Relación Beneficio- Costo es la siguiente:

$$\text{Relación } B_C = \frac{VAN\ Ingresos}{VAN\ Egresos}$$

El resultado de coeficientes se mide de la siguiente manera:

Relación  $B_C > 1$ : Proyecto es aconsejable

Relación  $B_C = 1$ : Proyecto es indiferente

Relación  $B_C < 1$ : Proyecto no se recomienda

Basados en este criterio en el siguiente cuadro se detallan los valores actualizados de los costos e ingresos.

---

<sup>76</sup> IDEM Pág.114

**TABLA No.127**

**RELACIÓN BENEFICIO – COSTO DE LA FLORÍCOLA DE LA HACIENDA “LA FLORENCIA”**

<b>BENEFICIO</b>						
<b>CONCEPTO</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ventas						
Variedad Vendela		21.047,04	23.892,35	27.122,31	30.788,92	34.951,21
Variedad Forever Young		41.400,00	50.042,87	60.490,07	73.118,28	88.382,82
Variedad Forever Young		103.500,00	125.107,18	151.225,18	182.795,70	220.957,05
Variedad Topas		53.328,60	59.416,91	66.200,30	73.758,13	82.178,80
Variedad Mondial		47.175,30	52.561,12	58.561,81	65.247,57	72.696,63
Variedad Cherry oh		58.694,85	65.395,81	72.861,78	81.180,12	90.448,13
Recuperación Capital de Trabajo						20.657,76
Valor de Salvamento						6.447,94
<b>FLUJO</b>		<b>325.145,79</b>	<b>376.416,23</b>	<b>436.461,45</b>	<b>506.888,72</b>	<b>616.720,33</b>
Factor De Descuento		0,82	0,67	0,55	0,45	0,37
<b>FLUJO DESCONTADO</b>		<b>266.995,28</b>	<b>253.816,14</b>	<b>241.669,72</b>	<b>230.470,02</b>	<b>230.258,42</b>
<b>VAN BENEFICIO</b>	<b>\$ 1.223.209,59</b>					

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Los Autores.

<b>COSTOS</b>						
<b>CONCEPTO</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Costo Variable		226.824,24	255.039,83	287.098,42	323.543,20	364.995,20
Costo Fijo		25.522,47	25.401,75	25.025,14	24.312,03	24.322,46
15% Trabajadores		10.376,69	13.853,03	18.107,51	23.311,85	29.501,37
25% Impuesto a la Renta		17.294,48	23.088,38	30.179,19	38.853,09	49.168,95
Edificaciones	7.124,41					
Coches Metálicos	750,00					
Mesa Empacadora	120,00					
Máquina Enzunchadora	410,00					
Mesa Clasificadora	310,74					
Mesa Embonchadora	180,72					
Computadoras	2.400,00					
Impresoras	750,00					
Impresoras (etiquetas)	350,00					
Lectores de barras	500,00					
Activos Fijos Intangible	6.850,00					
Capital de Trabajo	20.657,76					
<b>FLUJO</b>	<b>40.403,63</b>	<b>280.017,88</b>	<b>317.382,98</b>	<b>360.410,25</b>	<b>410.020,17</b>	<b>467.987,99</b>
Factor De Descuento	1,00	0,82	0,67	0,55	0,45	0,37
<b>FLUJO DESCONTADO</b>	<b>40.403,63</b>	<b>229.938,24</b>	<b>214.010,23</b>	<b>199.560,00</b>	<b>186.426,23</b>	<b>174.727,78</b>
<b>VAN COSTOS</b>	<b>\$ 1.045.066,12</b>					

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Los Autores.

$$\text{Relación } \frac{B}{C} = \frac{\text{VAN Ingresos}}{\text{VAN Egresos}}$$

$$\text{Relación } \frac{B}{C} = \frac{1.223.209,59}{1.045.066,12}$$

$$\text{Relación } \frac{B}{C} = 1,17$$

Aplicando la fórmula obtenemos el siguiente resultado de 1,17 por lo tanto al ser el resultado positivo mayor a 1, se concluye que es viable la implementación del plan estratégico de marketing para la florícola de la Hacienda “La Florencia” ya que aumenta las utilidades de la hacienda frente al costo que representa.

**TABLA No.128**

**RELACIÓN BENEFICIO – COSTO DE LA GANADERÍA DE LA HACIENDA “LA FLORENCIA”**

<b>BENEFICIO</b>						
<b>CONCEPTO</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ventas		56.546,15	63.001,80	70.194,46	78.208,29	87.137,01
Recuperación Capital de Trabajo						4.045,15
Valor de Salvamento						3.000,00
<b>FLUJO</b>		<b>56.546,15</b>	<b>63.001,80</b>	<b>70.194,46</b>	<b>78.208,29</b>	<b>94.182,16</b>
Factor De Descuento		0,85	0,72	0,61	0,52	0,44
<b>FLUJO DESCONTADO</b>		<b>47.961,11</b>	<b>45.323,70</b>	<b>42.831,32</b>	<b>40.476,00</b>	<b>41.342,78</b>
<b>VAN BENEFICIO</b>	<b>\$ 217.934,90</b>					

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Los Autores.

<b>COSTOS</b>						
<b>CONCEPTO</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Costo Variable		32.035,63	35.514,87	39.436,13	43.791,79	48.630,05
Costo Fijo		14.511,15	16.033,35	17.724,66	19.603,88	21.691,88
15% Trabajadores		1.499,91	1.718,04	1.955,05	2.221,89	2.522,26
25% Impuesto a la Renta		2.499,84	2.863,40	3.258,42	3.703,15	4.203,77
Maquinaria y Equipo	6.000,00					
Activo Diferido	1.050,00					
Capital de Trabajo	4.045,15					
<b>FLUJO</b>	<b>11.095,15</b>	<b>50.546,53</b>	<b>56.129,65</b>	<b>62.374,26</b>	<b>69.320,72</b>	<b>77.047,96</b>
Factor De Descuento	1,00	0,85	0,72	0,61	0,52	0,44
<b>FLUJO DESCONTADO</b>	<b>11.095,15</b>	<b>42.872,38</b>	<b>40.379,85</b>	<b>38.059,58</b>	<b>35.876,31</b>	<b>33.821,44</b>
<b>VAN COSTOS</b>	<b>\$ 202.104,72</b>					

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Los Autores.



$$\text{Relación } \frac{B}{C} = \frac{\text{VAN Ingresos}}{\text{VAN Egresos}}$$

$$\text{Relación } \frac{B}{C} = \frac{217.934,90}{202.104,72}$$

$$\text{Relación } \frac{B}{C} = 1,08$$

Aplicando la fórmula obtenemos el siguiente resultado de 1,08, lo que indica que la relación es mayor que uno, por lo que se deduce que el beneficio generado por el plan estratégico de marketing relacionado a la ganadería de la Hacienda “La Florencia” es mayor que sus costos y que consecutivamente se irán incrementando.

#### 4.7.5. Periodo de Recuperación de la inversión

Un concepto atractivo de la inversión es el de “recuperar el dinero”, los inversionistas desean una estimación del tiempo que requieren para recibir de vuelta su desembolso inicial.

**TABLA No.129**  
**PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN DE LA FLORÍCOLA DE LA**  
**HACIENDA “LA FLORENCIA”**

<b>PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN</b>						
<b>AÑOS</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>FLUJO NETO</b>	-40.403,63	<b>45.127,91</b>	59.033,25	76.051,20	96.868,56	148.732,34
<b>FLUJO AMORTIZACIÓN</b>	<b>-40.403,63</b>	4.724,28	63.757,53	139.808,73	236.677,29	385.409,63

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Los Autores.

$$\text{PRI} = Aa + \frac{FAa}{FNd}$$

$$\text{PRI} = 0 + \frac{40.403,63}{45.127,91}$$

$$\text{PRI} = 0 + 0,89531$$

$$\text{PRI} = 0,895$$

$$\text{PRI} = 0 \text{ año, 10 meses, 22 días}$$

El resultado muestra que la inversión efectuada será prácticamente recuperada luego de haber transcurrido 10 meses y veintidós días del inicio de actividades del proyecto, razón por la cual se considera factible el plan estratégico de marketing relacionado a la florícola de la Hacienda “La Florencia”.

**TABLA No.130**  
**PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN DE LA GANADERÍA DE LA**  
**HACIENDA “LA FLORENCIA”**

PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN						
AÑOS	0	1	2	3	4	5
FLUJO NETO	-11.095,15	6.809,62	<b>7.682,15</b>	8.630,20	9.697,57	17.944,20
FLUJO AMORTIZACIÓN	-11.095,15	<b>-4.285,53</b>	3.396,62	12.026,83	21.724,40	39.668,60

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** Los Autores.

$$\text{PRI} = Aa + \frac{FAa}{FNd}$$

$$\text{PRI} = 1 + \frac{4.285,53}{7.682,15}$$

$$\text{PRI} = 1 + 0,55786$$

$$\text{PRI} = 1,558$$

$$\text{PRI} = 1 \text{ año, } 6 \text{ meses, } 21 \text{ días}$$

El periodo de recuperación de la inversión del presente proyecto, es de un año, seis meses y veinte y un días del inicio de actividades del mismo, a partir de esta fecha la Hacienda “La Florencia” en relación a la ganadería tiene beneficios, razón por la cual se considera factible el proyecto.

## CAPÍTULO V

### 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El desarrollo de la presente investigación permite extraer las siguientes conclusiones y recomendaciones.

#### 5.1. Conclusiones

- ✓ El Cantón Pedro Moncayo cuenta con zonas agro ecológicas que han permitido desarrollar la producción de flores, es así que las flores ecuatorianas, son consideradas unas de las mejores del mundo, por su calidad y belleza lo que ha permitido tener vigencia en los mercados internacionales y diferenciación del producto.
- ✓ La entrega del producto es directa desde la finca productora a los camiones recolectores de las industrias lácteas, esto permite una comercialización eficiente y evita los intermediarios que primero no pagan el precio justo y luego no dan la seguridad de compra.
- ✓ El análisis de los factores internos y externos que constituyen: las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, resumidas en la matriz FODA y la posterior definición de las estrategias de la Hacienda “La Florencia”, ha permitido la definición del plan estratégico de marketing para la hacienda.
- ✓ La importancia de la floricultura en el Ecuador se refleja tanto en ámbito económico como social debido a que obtiene recursos para el país y sea convertido en el tercer exportador mundial de flores.
- ✓ La industria florícola en el Ecuador se encuentra en etapa de desarrollo debido a la entrada a nuevos mercados basados en la excelente calidad de la flor, es por eso que la producción y oferta de rosas va incrementándose notablemente.
- ✓ Con el presente estudio de mercado sea logrado determinar que existe un mercado creciente de consumo de leche en el Ecuador.
- ✓ Al tratarse de un mercado muy especial, en donde la demanda crece conforme la oferta, los productores incrementan el volumen de producción sin descuidar las buenas prácticas de producción lechera para obtener un producto que será valorado por su calidad.

- ✓ El plan estratégico de marketing propuesto será eficiente si se lo prioriza y se lo ejecuta de forma eficiente, por lo tanto se lograrán alcanzar los objetivos trazados por la Hacienda “” La Florencia mediante la implementación de las estrategias establecidas.
- ✓ La mezcla de marketing utilizada para la comercialización de las flores contemplar el establecimiento de un nuevo canal de distribución permitiendo convertirnos en exportadores directos de las flores logrando así tener un mayor margen de ganancias para la Hacienda “La Florencia”.
- ✓ Con la implementación de las estrategias de mercadotecnia propuestas para la ganadería de la Hacienda “La Florencia” se obtendrán mejores resultados logrando así un incremento en los volúmenes de producción y por ende un crecimiento de las ventas, además se llegara a captar la atención y preferencia de los clientes a través de diferenciar al producto en relación a la calidad de la leche, manejo adecuado del hato bovino, una correcta distribución de la leche, entre otras.
- ✓ La evaluación financiera permitió determinar que la implementación de las estrategias es factible en términos económicos – financieros, situación que establece que con un adecuado manejo técnico que garantice la calidad y volúmenes de venta, asegura una rentabilidad adecuada.

## 5.2. Recomendaciones

- ✓ Mantener la calidad de la flor de exportación para conseguir la constancia de los clientes existentes y tener la oportunidad de encontrar nuevos en otros mercados.
- ✓ Consolidar relaciones comerciales con los clientes de la industria láctea, favorecidos por el aumento de producción y la calidad de la leche que posee la Hacienda “La Florencia”
- ✓ Emplear periódicamente la técnica de la matriz FODA para conocer la situación actual de la Hacienda “La Florencia” permitirá desarrollar futuras estrategias.
- ✓ Establecer y fortalecer el ingreso a nuevos mercados para así incrementar la balanza comercial no petrolera y la imagen del país.
- ✓ Se recomienda a la Hacienda “La Florencia” aprovechar el desarrollo de la industria florícola, que radica en la expansión hacia nuevos mercados. Así como ampliar su línea de productos con relación a las flores para satisfacer las necesidades de los clientes que permitirá el incremento de las ventas.
- ✓ Mediante el estudio de mercado realizado se determina que la Hacienda “La Florencia” en relación a su ganado lechero puede incrementar su producción lechera, debido a que existe una demanda creciente, fomentada por el aumento del consumo de leche y la exportación de la misma.
- ✓ La mejora de la calidad permitirá a la Hacienda “La Florencia” permanecer en el mercado, aumentando su cuota de mercado
- ✓ Se recomienda a la Hacienda “La Florencia” la aplicación y difusión y evaluación de las estrategias del plan estratégico de marketing y si es necesario actualizar dichos planes operativos para controlar el cumplimiento de los objetivos planteados.
- ✓ La Hacienda “La Florencia” debe realizar constantes estudios y encuestas para conocer la competencia y medir los niveles de satisfacción de sus clientes.
- ✓ Evaluar los cambios logrados con la aplicación de las estrategias de forma continua y sistemática, para identificar problemas en forma oportuna e implementar actualizaciones de manera presta de acuerdo a las oportunidades que se presenten para la Hacienda “La Florencia”

- ✓ Al ser un proyecto viable se recomienda a la Hacienda “La Florencia” realizar un análisis de forma permanente para medir de mejor manera los resultados que se hayan alcanzado en el transcurso de la implementación de las estrategias para así efectuar una retroalimentación en el momento que sea preciso.

## **ANEXOS**



**Anexo No.1**

**UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTADÍSTICA Y FINANZAS  
CARRERA DE FINANZAS  
ENCUESTA PARA LAS EMPRESAS FLORÍCOLAS**

Agradecemos la información y el tiempo prestado por usted al contestar la siguiente encuesta.

**Instrucciones**

- El éxito del presente estudio depende de la objetividad y sinceridad de sus respuestas
- Marque con una X la respuesta que considere adecuada
- Los resultados de esta encuesta serán analizados con absoluta reserva.

**CUESTIONARIO**

1. ¿Señale a continuación cuales considera usted que son las características de su interés para seleccionar las rosas?

Color   
Duración   
Tamaño   
Precio   
Otras

Especifique.....

2. ¿A su criterio defina cual es la variedad de rosa más rentable dentro del mercado florícola?

Forever Young (roja)   
Vendela (blanca)   
Mondial(verde agua)   
Topas (fucsia)   
Cherry oh (morada)   
Otras

Especifique.....

3. ¿En base a los valores determinados, señale cuál es su precio promedio de compra por tallo?

- Menos de 0.20
- 0.21 - 0.30
- 0.31 - 0.50
- 0.51 - 0.79
- Más de 0.80

4. ¿En base a los rangos establecidos, indique los volúmenes anuales de producción de rosas (número de tallos)?

- Menor a 1.000.000 tallos
- Entre 1.000.001 y 2.000.000 tallos
- Entre 2.000.001 y 3.500.000 tallos
- Más de 3.500.001 tallos

5. ¿Señale cual es el destino de la producción de rosas de la empresa florícola?

- Mercado Interno
- Mercado Externo

6. ¿Considera usted que el mejoramiento del sector florícola incide directamente en?

- Productividad
- Rentabilidad
- Expansión del área de cultivo
- Competitividad

7. ¿De las siguientes opciones, indique que características debe tener la rosa para ser exportada?

- Colores definidos
- Tamaño del botón
- Longitud del tallo
- Libres de plagas y enfermedades
- Debe tener una excelente hidratación
- Un empaque excelente
- Variedades resistentes al maltrato
- Otras

Especifique.....

8. ¿En base a los rangos establecidos, indique los volúmenes anuales de exportación de rosas de su empresa florícola?

Menor a 5.000 tabacos

Entre 5.001 y 10.000 tabacos

Entre 10.001 y 50.000 tabacos

Más de 50.001 tabacos

9. ¿Indique la manera como su empresa florícola mide su rentabilidad?

Costo de producción vs. Ventas

Realizar un censo de los diferentes mercados

Monitorear calidad vs. Cantidad

Otras

Especifique.....

**MUCHAS GRACIAS**

Anexo No.2

**UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTADÍSTICA Y FINANZAS  
CARRERA DE FINANZAS  
ENCUESTA PARA LA INDUSTRIA LÁCTEA**

Agradecemos la información y el tiempo prestado por usted al contestar la siguiente encuesta.

**Instrucciones**

- El éxito del presente estudio depende de la objetividad y sinceridad de sus respuestas
- Marque con una X la respuesta que considere adecuada
- Los resultados de esta encuesta serán analizados con absoluta reserva.

**CUESTIONARIO**

1. ¿Seleccione los parámetros que la industria láctea prefiere para adquirir la leche?

- Precio
- Calidad
- Localización
- Volúmenes de Producción
- Otros
- Especifique.....

2. ¿Considera usted que la leche para que sea de calidad debe cumplir con determinadas características especiales, puntualice cuáles son?

- Cantidad de grasa
- Porcentaje de proteínas
- Leche no adulterada
- Otros
- Especifique.....

3. ¿Piensa que los productores de leche del sector de Cayambe al utilizar técnicas apropiadas de ordeño mejoran la calidad de la leche?

- Siempre
- A veces
- Nunca

4. ¿Según su criterio la capacidad de producción lechera del sector de Cayambe compensa la demanda del sector lechero?

Siempre

A veces

Nunca

5. ¿Cree usted que la mejora de la producción lechera del sector de Cayambe se debe a?

Mejoramiento genético del hato bovino

Técnicas de ordeño

Alimentación correcta

Otros

Especifique.....

6. ¿En el sector de Cayambe en que época del año se requiere mayor producción de leche?

Invierno

Verano

7. ¿De las siguientes opciones, determine cuál es la cantidad de leche que podría adquirir su empresa diariamente?

50.000 – 99.000

100.000 – 199.000

200.000 – 250.000

8. ¿En base a los rangos establecidos, señale el precio actual que su empresa láctea paga por litro de leche?

0.34-0.38

0.39-0.45

0.46-0.50

9. ¿Indique la forma que considera usted la adecuada para el transporte de la leche hacia la planta industrial?

Recogida por la planta industrial

Transportada por el productor hacia la planta industrial

Recolección por terceros

**10.** ¿Deduce usted que al tecnificar una hacienda ganadera se obtienen beneficios, cuáles considera que son los más importante?

Mayor calidad de la leche

Mayor producción

Abaratar costos de producción

Optimizar recursos

**MUCHAS GRACIAS**

### **Anexo No.3**

#### **PROCESO DE LA LECHE**

##### **PROCESO DE PRODUCCIÓN DE LECHE**

- Traslado del ganado desde los pastizales hacia el establo.
- Ingreso del ganado al corral de pre ordeño.
- Colocación de provisiones alimenticias en cada puesto de ordeño individual.
- Ingreso del ganado al cuarto de ordeño.
- Desinfección de las glándulas mamarias.
- Colocación de los succionadores.
- Extracción de la leche
- Secado mamario.
- Salida del ganado hacia el corral de postordeño.
- Enfriamiento de la leche.

##### **PROCESO DE ENTREGA DEL PRODUCTO.**

- Ingreso del camión recolector a las instalaciones de la hacienda.
- Control de calidad del producto.
- Conexión de mangueras al tanque de almacenamiento.
- Extracción de la leche
- Control del volumen del producto entregado mutuo.

Anexo No.4

**REGISTRO DE PRODUCCIÓN DIARIA DE LECHE**

REGISTRO DE PRODUCCIÓN DIARIA DE LECHE																																								
Mes		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31								
N°	Arete	Nombre																																	Total	Prom. Mes	Prom. Día			
1																																								
2																																								
3																																								
4																																								
5																																								
6																																								
7																																								
8																																								
9																																								
10																																								
11																																								
12																																								
13																																								
14																																								
15																																								
16																																								



**Anexo No.5**

**REGISTROS DE PRODUCCIÓN DE LECHE POR LACTANCIA**

		PRODUCCIÓN DE LECHE POR LACTANCIA							
Padre	.....	Edad de parto							
	.....	Kgs leche 305 2x EA							
		Promedio Diario							
		Kgs grasa a 305 días							
Madre	.....	Prom. % grasa							
	.....	Total Leche Acumulada							
		Fecha Seca							
		Días Seca							

**Anexo No.6**  
**REGISTROS REPRODUCTIVO**

<b>REGISTROS REPRODUCTIVO</b>							
<b>NOMBRE:</b>							
<b>SERVICIOS</b>		<b>DIAGNOSTICO PRENEZ</b>	<b>PARTO FECHA</b>	<b>CRÍA</b>			<b>OBSERVACIONES</b>
<b>FECHA</b>	<b>NOMBRE TORO</b>			<b>SEXO</b>	<b>N°</b>	<b>HERD BOOK</b>	

**Anexo No.7**  
**REGISTRO SANITARIO**

<b>REGISTRO SANITARIO</b>			
<b>FECHA</b>	<b>DIAGNOSTICO</b>	<b>TRATAMIENTO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>

## **Anexo No.8**

### **PROCESO DE LA ROSA**

#### **PASOS PARA REALIZAR UN CULTIVO DE ROSAS**

- Verificar que el terreno este nivelado para aprovechar el agua.
- Arar el terreno
- Colocar enmiendas de abonos orgánicos (gallinaza, fibras de cocos, bagazo de caña de azúcar y otros abonos depende a la estructura y composición del suelo)
- Arar y mezclar para que se incorpore el abono en el suelo
- Construcción del suelo
- Construcción de Invernaderos
- Construcción de las camas o planchas platabandas plataformas
- Instalación del sistema de riego

#### **PROCESO DE SIEMBRA**

- Siembra de patrones.
- Enjertación a los 21 días de sembrado el patrón.
- Agobio de la terrasabia del patrón
- Zafado de plástico de enjertación a los 21 días de injertado.
- Pinche del injerto en estado garbanzo
- Después de tres meses sale la producción.
- Se continúa haciendo aperturas de producción normales.

#### **LABORES CULTURALES**

- Desyerbe de camas; para que las yerbas que nacen en esta no se coman el alimento de las rosas
- Desyeme
- Pinche de basales
- Apertura de producción.
- Sacada de Botritis y material viejo
- Bajada de hoja de las camas
- Barrido de camas
- Descalificado de camas
- Trinchado de camas

## **FACE COSECHA**

- Se cosecha de acuerdo al punto del botón.
- Se reúnen 25 tallos y se las ponen en una malla
- Estas mallas son puestas en el tacho de hidratación de cultivo.
- Estas mallas son transportadas a POST-COSECHA

## **FASE DE POST COSECHA**

- Entrega y recepción de las malla (cada malla contiene 25 tallos de rosas)
- Hidratación de tallos (Los sumergen en tachos de 250 litros ya preparados de productos hidratantes)
- Fumigación del botón (Mayor duración del botón)
- Traslado de mallas hacia arboles clasificadores
- Clasificación de tallos (Clasificación de tallos, los mejores servirán para ser exportados)
- Creación del bonche
- Traslado hacia el cortador de patas. El encargado de dar el tamaño del bonche, ya sea de 50, 60, 70, 80,90 o 100 cm.
- Armado del bonche. (Aquí le ponen un plástico transparente llamado capuchón, y ligas y queda listo el bonche).
- Luego del armado el bonche se lo pasa por una máquina que absorbe todo tipo de malezas que se quedan el bonche para que vaya al cuarto frio sin ninguna maleza o Trips.
- Colocación del bonche en coches los cuales contienen dos gavetas con agua (En cada gaveta entran de 6 a 8 bonches dependiendo del tamaño)
- Traslado hacia el cuarto frio.
- Empaque de pedidos por tabacos de acuerdo al pedido.
- Carga de tabacos hacia el furgón
- Traslado de tabacos hacia la Agencia

## Anexo No.9

### REGISTRO PARA EXPORTAR ORNAMENTALES



## REQUISITOS PARA EXPORTAR ORNAMENTALES (FLORES)



### PASO 1

**VERIFICAR ESTATUS FITOSANITARIO:** Verificar si el país de destino ha levantado las restricciones sanitarias de acceso a los productos de origen vegetal ecuatorianas a través del Estatus Fitosanitario. ¿Qué es un Estatus Fitosanitario? Consiste en la información que detalla la situación sanitaria y fitosanitaria de las flores en el Ecuador para revisión y aprobación del país de destino (análisis de riesgo de plagas, métodos de cultivo, etc.). Ver en sitio web de Agrocalidad si existe el estatus fitosanitario o solicitar: [www.agrocalidad.gob.ec](http://www.agrocalidad.gob.ec) --> Sanidad Vegetal --> Exportaciones --> Listados Oficiales --> Lista Oficial de Restricciones Fitosanitarias para la Exportación de Productos Vegetales.



### PASO 2

**REGISTRO EN AGROCALIDAD:** Solicitar el registro de operador en la página web de agrocalidad ([www.agrocalidad.gob.ec](http://www.agrocalidad.gob.ec)) según si el usuario es Exportador, Productor, Productor - Exportador.  
**DOCUMENTOS REQUERIDOS:** RUC, copia de cédula, constitución de la empresa y nombramiento del representante legal (persona jurídica), croquis de ubicación del centro de acopio (exportador) y cultivo (exportador - productor) Factura de pago según la solicitud del registro.



### PASO 3

**INSPECCION:** Un auditor de AGROCALIDAD realiza la inspección del lugar detallado en el croquis entregado como documento requerido, y prepara un reporte el cual debe ser aprobado por AGROCALIDAD. Una vez aprobado el reporte se emite al usuario un certificado de registro y un código de registro los cuales avalan el registro como operador en agrocalidad (este registro es reconocido Internacionalmente).



### PASO 4

**SOLICITAR CERTIFICADO FITOSANITARIO:** El certificado Fitosanitario se lo requiere por cada exportación y se lo debe solicitar máximo dos días antes del despacho de la misma.

Se solicita una inspección o pre-inspección (si el lugar de acopio o cultivo sea fuera del lugar de salida de la carga) esto se realiza en el punto de control (Aeropuertos, Puertos Marítimos, Pasos Fronterizos) o en las coordinaciones provinciales de agrocalidad en el caso de una pre-inspección.

**DOCUMENTOS REQUERIDOS:** Registro como operador, copia del manifiesto de embarque, factura proforma u otro documento que indique información del envío.

En el caso de pre-inspección se emitirá un certificado provisional que se canjeará por el Certificado Fitosanitario en el punto de control.


En el caso de una inspección una vez aprobada se otorgará el Certificado Fitosanitario para el envío a realizarse.

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca: Eloy Alfaro y Amazonas, Quito  
[www.agrocalidad.gob.ec](http://www.agrocalidad.gob.ec). Telf.: 593 - 2 2548823 / 2 2567232 / 2 2543319

[www.proecuador.gob.ec](http://www.proecuador.gob.ec)

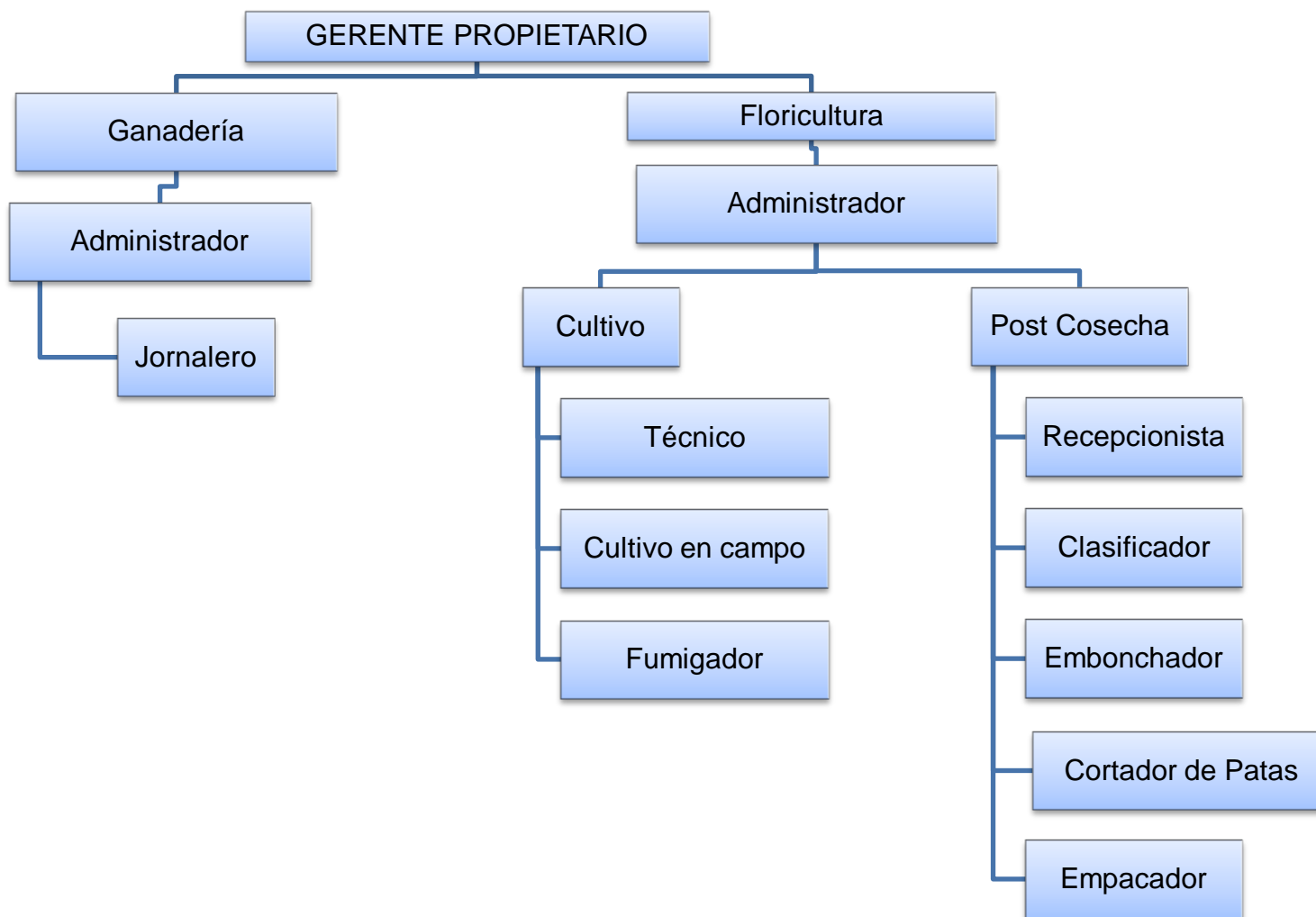
Anexo No.10

REGISTRO DE DISPONIBILIDAD DE FLORES

PLANTACIONES HACIENDA "LA FLORENCIA"								
<b>Telefax</b>	.....							
<b>Tel. Finca</b>	.....							
<b>P.O. Box:</b>	.....							
<b>Cover:</b>	<b>RUSO</b>							
Variety		Lenght	Bonches	Tabacos	Ordered	Per Tab	Left	Ordered
<b>FOREVER YOUNG</b>								
<b>MONDIAL</b>								
<b>VENDELA</b>								
<b>CHERRY OH</b>								
<b>TOPAZ</b>								

Anexo No.11


ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL SUGERIDO EN LA HACIENDA “LA FLORENCIA”





Anexo No.12

**DISTRIBUCIÓN DEL MERCADO DE FLORES  
PRINCIPALES PAÍSES DE DESTINO**



	2011 (Ene - Dic)		2012 (Ene - Dic)		VARIACIÓN 2012/2011		DISTRIBUCIÓN POR PAÍS		PRECIOS (USD/Kg)	
	Toneladas	USD (FOB)	Toneladas	USD (FOB)	TONS	USD	TONS	USD	2011	2012
1 Estados Unidos	48.282,50	275.951,11	52.107,23	306.133,11	7,9%	10,9%	41,0%	39,7%	5,72	5,88
2 Rusia	25.500,29	155.244,56	29.802,61	191.118,52	16,9%	23,1%	23,4%	24,8%	6,09	6,41
3 Holanda	11.911,60	64.782,75	11.456,72	70.948,10	-3,8%	9,5%	9,0%	9,2%	5,44	6,19
4 Italia	4.680,37	26.797,48	4.725,03	30.230,37	1,0%	12,8%	3,7%	3,9%	5,73	6,40
5 Canada	4.351,71	25.049,27	4.191,07	24.939,37	-3,7%	-0,4%	3,3%	3,2%	5,76	5,95
6 Ucrania	3.056,41	19.020,28	3.573,59	23.287,93	16,9%	22,4%	2,8%	3,0%	6,22	6,52
7 España	3.302,84	17.333,50	3.211,23	17.641,49	-2,8%	1,8%	2,5%	2,3%	5,25	5,49
8 Alemania	1.997,92	12.450,82	1.898,54	12.777,99	-5,0%	2,6%	1,5%	1,7%	6,23	6,73
9 Chile	2.475,71	10.074,27	2.649,92	11.613,67	7,0%	15,3%	2,1%	1,5%	4,07	4,38
10 Japón	874,86	8.180,75	1.159,52	10.586,18	32,5%	29,4%	0,9%	1,4%	9,35	9,13
11 Kazajstán	827,42	5.556,33	1.144,63	7.916,51	38,3%	42,5%	0,9%	1,0%	6,72	6,92
12 Francia	1.218,27	8.178,33	1.235,29	7.915,81	1,4%	-3,2%	1,0%	1,0%	6,71	6,41
13 Suiza	995,61	6.955,36	974,60	7.109,16	-2,1%	2,2%	0,8%	0,9%	6,99	7,29
14 Colombia	630,84	4.740,56	768,43	4.794,04	21,8%	1,1%	0,6%	0,6%	7,51	6,24
15 Reino Unido	489,50	2.613,94	579,78	4.259,25	18,4%	62,9%	0,5%	0,6%	5,34	7,35
16 Brasil	666,31	2.852,15	771,32	4.005,57	15,8%	40,4%	0,6%	0,5%	4,28	5,19
17 Eslovaquia	438,64	3.500,94	328,84	2.815,91	-25,0%	-19,6%	0,3%	0,4%	7,98	8,56
18 Argentina	793,11	2.891,00	751,63	2.705,88	-5,2%	-6,4%	0,6%	0,4%	3,65	3,60
19 Austria	259,96	1.680,97	295,33	1.964,60	13,6%	16,9%	0,2%	0,3%	6,47	6,65
Otros	4.305,26	21.820,51	5.610,98	28.526,81	30,3%	30,7%	4,4%	3,7%	5,07	5,08
<b>Total Mundo</b>	<b>117.059,13</b>	<b>675.674,88</b>	<b>127.236,29</b>	<b>771.290,27</b>	<b>8,7%</b>	<b>14,2%</b>			<b>5,77</b>	<b>6,06</b>
<b>Unión Europea</b>	<b>25.300,40</b>	<b>142.099,44</b>	<b>24.931,11</b>	<b>154.666,99</b>	<b>-1,5%</b>	<b>8,8%</b>	19,6%	20,1%	5,62	6,20

Fuente: BCE.

Anexo No.13

COMPARATIVO TEMPORADAS SAN VALENTÍN 1997-2012



COMPARATIVO TEMPORADAS SAN VALENTÍN 1997 AL 2012

en Toneladas

	E.E.U.U.	▲▼%	EUROPA	▲▼%	OTROS DESTINOS	▲▼%	TOTAL	▲▼%
1997	3.532		921		0		4.453	
1998	5.442	54,1%	1.670	81,3%	31		7.144	60,4%
1999	6.599	21,3%	1.706	2,2%	75	141,2%	8.380	17,3%
2000	7.525	14,0%	1.743	2,1%	135	79,7%	9.402	12,2%
2001	8.439	12,1%	2.066	18,5%	283	110,3%	10.788	14,7%
2002	8.600	1,9%	2.327	12,7%	187	-33,8%	11.114	3,0%
2003	8.849	2,9%	2.110	-9,3%	113	-39,8%	11.072	-0,4%
2004	9.294	5,0%	2.959	40,3%	116	3,1%	12.370	11,7%
2005	9.159	-1,5%	3.363	13,7%	208	78,9%	12.730	2,9%
2006	9.297	1,5%	3.023	-10,1%	92	-55,9%	12.411	-2,5%
2007	10.556	13,5%	4.104	35,8%	126	37,6%	14.786	19,1%
2008	7.731	-26,8%	4.563	11,2%	115	-9,1%	12.409	-16,1%
2009	6.118	-20,9%	4.581	0,4%	115	-0,1%	10.813	-12,9%
2010	6.995	14,3%	3.751	-18,1%	141	23,1%	10.886	0,7%
2011	7.175	2,6%	3.632	-3,2%	162	15,2%	10.969	0,8%
2012	7.014	-2,2%	4.265	17,4%	138	-15,1%	11.417	4,1%
<b>2013</b>	<b>7.840</b>	<b>11,8%</b>	<b>4.649</b>	<b>9,0%</b>	<b>115</b>	<b>-16,7%</b>	<b>12.604</b>	<b>10,4%</b>

Fuente: Expoflores, aerolíneas.

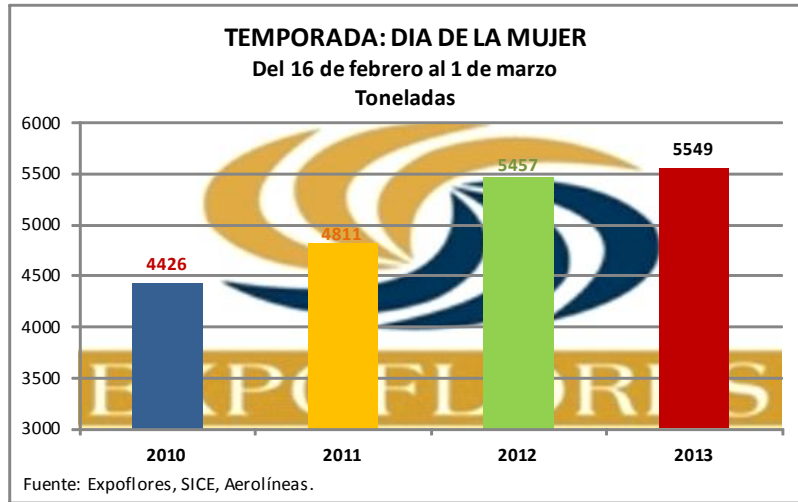
NOTA: medido del 27 de enero al 10 de febrero.

## Anexo No.14

### COMPARATIVO DÍA DE LA MUJER 2010-2012

**COMPARATIVO DÍA DE LA MUJER**  
DEL 16 FEBRERO AL 01 DE MARZO  
Toneladas

2010	4426	
2011	4811	8,7%
<b>2012</b>	<b>5457</b>	<b>13,4%</b>
<b>2013</b>	<b>5549</b>	<b>1,7%</b>



## BIBLIOGRAFÍA

- Águeda, E., Consuegra, D., Millán, A., Y Molina, A. “Introducción al Marketing”. Editorial Ariel, Barcelona, 2002.
- Asociación de Ganaderos de la Sierra y el Oriente (AGSO)- Crecimiento Del Sector Ganadero Aún Sigue en Auge.2010.
- Banco Central Del Ecuador (2011). Encuesta de coyuntura sector agropecuario. Recuperado el 9 de julio de 2012 de: <http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Encuestas/Coyuntura/Integras/etc201104.pdf>
- Caldas Molina Marco. “Preparación y Evaluación de Proyectos Manual Práctico”. Tercera Edición. Quito, 2000.Pág. 171
- Corporación de Promoción de Exportaciones e Importaciones (CORPEI) - Perfiles de Sectores: Sector Florícola.
- Ecuador triplico este año su exportación de leche. (2011,24 de Julio). Diario Expreso, p.7.
- El precio oficial del litro de leche ayudó al sector a mejorar sus condiciones. (2011,25 de Julio).El Hoy. Recuperado el 17 de julio de 2012, de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/el-precio-oficial-del-litro-de-leche-ayudo-al-sector-a-mejorar-sus-condiciones-489803.html>
- Fernández Valiñas Ricardo. “Segmentación De Mercados”. Segunda Edición. Cengage Learning Editores, Argentina, 2001.
- Gestión del Punto de Venta. Editorial Vértice,España,2007
- Gobierno Provincial de Cotopaxi. (2002).Plan Estratégico Agropecuario. Recuperado el 6 de julio de 2012. <http://www.franciscoulloa.com/DOCPORTALUTC/PlanAgropecuarioProvinciaCotopaxi.pdf>
- Horngren Charles.” Contabilidad de Costos”. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1994.Pág. 736.
- Homgren, T., Charles. “Contabilidad”. Pearson Educación, México, 2003.
- Homgren, T. Ch y Datar, M. S. “Contabilidad de Costos: Un Enfoque Gerencial”. Duodécima edición. Pearson Educación, México, 2007. Pág. 27
- Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (PRO ECUADOR) - Análisis Sectorial de Flores. 2011
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) – Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (ESPAC) 2010.
- Instituto Nacional de Estadística y censos (INEC) – Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (ESPAC) 2011.

- Kotler, P. y Armstrong, G. “Fundamentos de Marketing”. Sexta Edición. Ediciones Pearson Educación, México, 2003.
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary. “Marketing”. Octava Edición. Pearson Educación. México, 2001.
- Kotler. P, Armstrong, G., Cámara, D. Y Cruz, I. “Marketing”. Décima Edición. Pearson Educación. S.A. Madrid. 2004.
- Kotler, P. y Keller, K. L. “Dirección de Marketing”. Duodécima Edición. Pearson Educación, México, 2006.
- Lamb, Mc Daniel. “Marketing”. Octava Edición. Editorial Thomson, México D.F., 2006.
- Lamb, Mc Daniel. “Marketing”. Sexta Edición. Editorial Thomson, México D.F., 2002
- Lambin Jean - Jacques. “Marketing Estratégico”. Segunda Edición. McGraw-Hill Interamericana, Madrid, 1995.
- Lambin Jean - Jacques. “Marketing Estratégico”. Tercera Edición. McGraw-Hill Interamericana, España, 1995.
- Larraín, B. F. y Sachs, D.J. “Macroeconomía En La Economía Global”. Segunda Edición. Pearson Educación S.A., Argentina, 2002. Pág. 547.
- López Elizondo Arturo. “Proceso Contable 4: Contabilidad Del Capital”. Quinta Edición. Internacional Thomson Editores S.A., México, 2006. Pág.55
- Ludevid, M. y Ollé, M. “Como Crear Su Propia Empresa: Factores Clave De Gestión”. Segunda Edición. MARCOMBO S.A, España, 1994. Pág. 94.
- Martínez, P. D. y Milla, G. A. “Elaboración Del Plan Estratégico Y Su Implementación A Través Del Cuadro De Mando Integral.” Edición Días De Santos, España, 2005.
- McDaniel, C. y Gates, R. “Investigación De Mercados”. Sexta Edición. THOMSON, México, 2005.
- Mungaray, L. A. y Ramirez, U. M. “Lecciones De Microeconomía Para Microempresas”. Grupo Editorial Miguel Ángel Porrúa, México, 2004. Pág. 95.
- Nordhaus Samuelson. “Economía”. Decimoctava Edición. Mcgraw-Hill/Interamericana Editores S.A., México, 2006. Pág. 625
- Pavón Cuéllar Lilianne I. “Macroeconomía Aplicada”. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A., México, 2005. Pág. 2
- Peter, J. P. y James, H. D. “Administración Del Marketing”. Tercera Edición. IRWIN, España, 1996.
- Revista La Flor, Flor Ecuador, Enero – Febrero 2011. No. 61
- Revista La Flor, Flor Ecuador. Octubre - Diciembre 2011.No.65
- Revista La Flor, Flor Ecuador. Enero 2012.No.66.

- Rivera, C. J. y López, R. G. “Dirección De Marketing: Fundamentos Y Aplicaciones”. Tercera Edición. ESIC EDITORIAL, España, 2007.
- Rosales Obando José. “Elementos de Microeconomía”. Editorial Universidad Estatal a Distancia (EUNED), San José, 2000.
- Sainz de Vicuña Ancín José María. “El Plan De Marketing En La Práctica”. Decimoséptima Edición. ESIC Editorial, Madrid, 2008.
- Spencer H. Milton. “Economía Contemporánea”. Tercera Edición. Editorial Reverte S.A., España, 1993.
- Superintendencia de Bancos y Seguros. Análisis de la industria florícola y su comportamiento crediticio.
- Warren, S. C., Reeve, M. J., Y Philip, E. F. “Contabilidad Administrativa”. Octava Edición. Cengage Learning Editores, México, 2005. Pág. 16.