

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Postgrados

**Plan de negocios: Creación de una finca exportadora de Gypsophilia
orgánica a Brasil**

Gabriela Fernanda Moreta Acosta

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de Máster en
Administración de Empresas

Quito, Septiembre del 2012

Universidad San Francisco de Quito

Colegio de Postgrados

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

Plan de negocios: Creación de una finca exportadora de gypsophila

GABRIELA MORETA

Fabrizio Noboa S., PhD
Director de la Maestría en Administración
de Empresas y Director de la Tesis

Matías Santana, PhD (c)
Miembro del Comité

Néstor Jaramillo, Dr.
Miembro del Comité

Giuseppe Marzano, PhD
Decano del Colegio de Administración
para el Desarrollo

Víctor Viteri, PhD
Decano del Colegio de Postgrados

Quito, Agosto de 2012

© **Derechos de autor**

Según la actual Ley de Propiedad Intelectual, Art. 5: “el derecho de autor nace y se protege por el solo hecho de la creación de la obra, independientemente de su mérito, destino o modo de expresión... El reconocimiento de los derechos de autor y de los derechos conexos no está sometido a registro, depósito, ni al cumplimiento de formalidad

Gabriela Morets Acosta

Quito, Agosto 2012

Resumen Ejecutivo

Nova Gyp sera un plantación de gypsophila ubicada en la parroquia de Otón a 50km de Quito. La producción de gypsophila en Ecuador se ha desarrollado bajo los parámetros básicos de uso de químicos, pesticidas, fungicidas, etc. La producción de este tipo de flor empezó a mediados del los años noventa y hoy cuenta con 250 hectareas divididas en 16 fincas. En los últimos 10 años no ha entrado ningún nuevo participante en la producción de gypso. La gypsophila es el segundo tipo de flor con mayor volumen de exportación luego de las rosas, este producto sirve como acompañante de las mismas en los arreglos florales. Actualmente, los mercados tradicionales son EEUU, Rusia, y Europa. Estos mercados se han desarrollado tanto por el tamaño de mercado, poder adquisitivo, tratados comerciales y por su infraestructura y logística.

En los últimos años el incremento de los precios de los commodities han hecho que países como los Sudamericanos empiecen a tener crecimientos sostenidos del PIB, y como consecuencia mayores ingresos para los países, apreciación de las monedas latinoamericanas, y crecimiento del poder adquisitivo de las personas.

Brasil, el país más grande de Sudamérica y el quinto del mundo tiene una población de más de 200 millones de personas, un PIB per cápita de \$10,800 y un crecimiento del 7,5% del PIB en el año 2011 . Brasil, es productor de flores con una producción de 150 millones de los cuales el 90% se destina al consumo local. El crecimiento de la población, la mejora en los ingresos y la elevación de costos de producción internos ha hecho que los importadores empiecen a traer flores de Ecuador hace tres años. El crecimiento en las importaciones de gypsophila entre año 2010 a 2011 fue de aproximadamente 400%. Ecuador, exporto en el año 2011

aproximadamente 200 millones de dólares en gypso de los cuales a Brasil se destinaron solamente 4 millones, el 2%. La demanda de gypso importada sigue creciendo y está reemplazando a la producción local por su tamaño, peso, consistencia y duración de vida en florero. Ecuador, tiene la ventaja de estar en la línea ecuatorial permitiendo así tener mayor número de horas luz solar, básicos para producir una gypso de las características antes mencionadas, esta es una de la razones porque Colombia, siendo el mayor productor de flores del mundo no puede producir esta variedad. Por otro lado, la situación geográfica de Brasil tampoco le permite tener estas características.

NovaGyp, producirá gypsophila orgánica, es decir con un 75% menos de utilización de químicos, pesticidas y fungicidas. Hoy en día los consumidores exigen productos con menos utilización de químicos. En el Ecuador la producción de gypso orgánica es nula y no es un cambio fácil de hacerlo ya que implicaría una inversión muy alta y el riesgo de no controlar enfermedades que han sido combatidas por años a través de elementos no orgánicos. NovaGyp, utilizará un terreno que no ha sido explotado antes lo cual beneficia por el tipo de suelo y se puede desarrollar una producción orgánica de forma más adecuada. Otón, está situado a 2,400 mts sobre el nivel del mar y una temperatura que oscila entre 15 y 28 grados, siendo un sitio ideal para la producción de gypso.

NovaGyp se promocionará como una gypso orgánica, consistente y duradera y se distribuirá a los importadores de la zona de Sao Paulo y Río de Janeiro donde se encuentra concentrada la mayor parte de los potenciales clientes. Un aspecto importante es que a 30 minutos de Sao Paulo se encuentra la subasta más grande de Brasil, Olambra, desde aquí se distribuye a la mayor parte de Brasil las flores producidas en ese país. Esta es una oportunidad ya que si tomamos como ejemplo la subasta de Holanda, esta distribuye a todos los países de Europa la flor importada de

todo el mundo. La infraestructura que tiene Olambra permitirá a futuro ser un hub de las flores ecuatorianas para todo el territorio brasileño.

NovaGyp, exportará el 100% de su producción a Brasil a partir de mediados del año 2013, es decir, 400 cajas semanales a precio promedio \$109 por caja. En el año 2013 se pronostica vender aproximadamente \$1,200,000 usd y a partir del año 2014 se incrementara la venta a \$2,430,000. La producción será planificada con siembras semanales iguales para tener oferta constante, una variable muy importante para el importador. Al ser una producción orgánica, podemos generar un ahorro considerable ya que se estima que % de costos de químicos, fertilizantes y pesticidas llegue al 15% de las ventas cuando en una producción tradicional este rubro es del 26% al 28%. El tema de mano de obra es el rubro que mayor peso tiene con el 32% y es difícil controlar ya que el 95% del personal gana el SBU y este rubro depende de las decisiones gubernamentales, es por esto, que básicamente la rentabilidad de NovaGyp se genera por el ahorro de producir orgánicamente. La utilidad que se espera en promedio por los próximos 5 años sería del 21%.

ABSTRACT

Indice de Contenido

CAPITULO 1. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	2
1.1 Diseño de la Investigación de Mercado	3
1.2 Realización de la Investigación de Mercados.....	4
Análisis Cualitativo:.....	4
Resultados de la Investigación de Mercados.....	6
Volumétrico del Mercado.....	7
CAPITULO 2. ANALISIS EXTERNO	9
2.1 Situación General del Ecuador	9
2.2 Análisis sectorial.....	11
Rivalidad	12
Barreras de entrada	13
Productos sustitutos	14
Poder de negociación de los consumidores.....	15
Poder de negociación de los proveedores	16
Análisis de la competencia	16
CAPITULO 3. PLAN ESTRATEGICO	19
3.1 Estrategia Genérica.....	19
3.2 Estrategias Sectoriales	20
3.3 Visión.....	21
3.4 Misión	21
3.5 Objetivos	21
Estratégicos.....	21
Financieros.....	21
Organigrama	21
CAPITULO 4. PLAN COMERCIAL	23
4.1 Precio.....	23
4.2 Producto	23
4.3 Plaza	23
4.4 Promoción	23
4.5 Publicidad	24
Frase de posicionamiento	24

Rol de la publicidad	24
Grupo Objetivo.....	25
Promesa Básica	25
Promesa Secundaria	25
Slogan.....	25
CAPITULO 5 - PLAN DE OPERACIONES.....	26
5.1 Logística.....	27
<i>Proceso de cosecha y Producción:</i>	28
<i>Empaque:</i>	29
<i>Despacho:</i>	29
5.2 Manejo de flujos de producción e inventario	29
5.3 Gestión de Calidad	30
5.3.1 Proceso de Recepción de Flor	30
5.3.2 Proceso en Cámaras de Apertura.....	31
5.3.3 Proceso en Clasificación y empaque	32
CAPITULO 6: PLAN FINANCIERO	33
6.1 Supuestos Generales.....	33
6.2 Estructura de Capital y Financiamiento	35
6.3 Estados Financieros Proyectados	36
6.4 Flujo Efectivo Proyectado	39
6.5 Punto de Equilibrio.....	40
6.6 VAN Y TIR.....	41
6.7 Análisis de Sensibilidad	42
ANEXOS.....	45
Anexo 1	45
Anexo 2	46

CAPITULO 1. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

NovaGyp será una finca florícola que producirá gypsophilia orgánica para exportarla a Brasil, actualmente el Ecuador no produce esta variedad en manera orgánica. La gypsophilia es una flor de verano de color blanco que es usada como filler (relleno) para acompañar a las rosas, bouquets y a todo tipo de adorno floral, tiene una duración en florero de entre 10-13 días desde su arribo a destino final, esta será producida en la provincia de Pichincha, en la ciudad de Cayambe, comunidad de Otón a 55 km de la ciudad de Quito. Nova Gyp se especializar en la producción de esta flor en forma orgánica, esto quiere decir 75% libre de químicos, pesticidas y fertilizantes no naturales.

La tendencia a lo orgánico ha llegado también a la producción de flores, las flores orgánicas han ganado popularidades desde los 90's, y a pesar de que las ventas de estas han tenido un crecimiento importante como lo indica Pro-Ecuador en sus publicaciones de mayo del 2011, es solo una pequeña parte de la oferta que se ha preocupado por desarrollar esa área orgánica. Una de las razones por las que esto sucede se debe a que los vendedores minoristas prefieren adaptar su industria para producir flores con certificación sostenible, los costos son menores por lo que se venden a un precio menor que las flores orgánicas (20% a 30% menos) en esto radica su acogida en el mercado.

Inicialmente este tipo de flores orgánicas, con comercio justo o con certificación sostenible eran solamente adquiridas en invernaderos o mercados especializados, pero ahora gracias al desarrollo de la conciencia ambiental, el conocimiento sobre la producción sostenible y el incremento de las practicas de comercio justo que los minoristas, distribuidores, productores y clientes poseen, este tipo de flores ahora pueden ser adquiridas en supermercados y demás mercados de masas.

1.1 Diseño de la Investigación de Mercado

Actualmente el mercado de la exportación de flores ha atravesado varias crisis económicas, que han ocasionado que este sector disminuya su rentabilidad, cantidad de cajas exportadas en ciertos mercados y un mayor riesgo con la quiebra de ciertos clientes, es por esto que ante la actual crisis de Europa por algunos de los miembros de la Unión Europea y el mercado cambiante de Estados Unidos, que son los sitios geográficos donde se encuentran ubicados los clientes hoy en día, se ha analizado la opción de exportar hacia un nuevo mercado situado en el mismo continente americano, específicamente en América del Sur, un país donde la economía ha crecido durante los últimos años y donde se ha detectado una oportunidad de negocio muy interesante, por varios aspectos que serán mencionados más adelante de manera más explícita, este país es Brasil, el mismo que geográficamente no está muy distante del Ecuador, es el quinto país más grande del mundo en extensión territorial, tiene una población aproximada de 190.732.694 habitantes hasta Julio del 2010¹, su tasa de crecimiento poblacional anual estimada al 2010 fue de 1.13%, tiene un PIB de 2.09 billones de dólares, un PIB per cápita de 10,816, su tasa de crecimiento del PIB real es de 7.5%.

Según estudios realizados por PROECUADOR, las exportaciones de flores de Ecuador, como las de rosas ha incrementado su venta en más de un 100% por año desde el 2009. Entre varios motivos, ha sido vital el acercamiento de los exportadores al mercado brasilero, y a su vez el incremento en la percepción del mercado de Brasil de la calidad ecuatoriana sobre la nacional.

1 <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/default.shtm>

Las exportaciones de gypsophila ecuatoriana a Brasil en los últimos 3 años se han incrementado considerablemente como lo muestra la tabla a continuación:

AÑO	SUBPARTIDA NANDINA	DESCRIPCION NANDINA	PAIS	TONELADAS	EXPORTACIONES
2011	603191000	GYP SOPHILA	BRASIL	94,31	4.7902
2010	603191000	GYP SOPHILA	BRASIL	20,46	1.2235
2009	603191000	GYP SOPHILA	BRASIL	1,64	0.1197

Tabla 1. Exportación de gypsophila en millones de dólares

Brasil es un mercado nuevo, tiene apertura hacia la economía internacional y se ha sentido atraído hacia la importación de flores y en ese mercado y oportunidad de negocio se ingresara con la mejor flor de verano que tiene el Ecuador a nivel mundial, la gypsophila y esta vez orgánica.

El grupo objetivo al que está dirigido comprende importadores de flores de todo Brasil, según expertos el grupo económico BRIC (Brasil, Rusia, India, China) superará a potencias económicas como EEUU e Inglaterra.

1.2 Realización de la Investigación de Mercados

Análisis Cualitativo:

Para conocer la posible demanda de nuestro producto hemos realizado entrevistas telefónicas, dirigidas a posibles clientes en el mercado brasilero. La investigación se centró en análisis de precio, demanda, estacionalidad y parámetros de las características

para la compra de flores de exportación. Este tema es muy importante ya que las expectativas y oportunidades que brinda el mercado internacional han obligado a algunas fincas productoras a establecer estrategias que mejoren sus niveles de competitividad y una de las ventajas que se busca en el producto es la diferenciación, lograda en el trabajo que realizaría la finca a través del uso de materia orgánica y el remplazo de fertilizantes, pesticidas e insumos químicos de manera significativa. Obteniendo como resultado gypsophila orgánica la cual posee una mejor capacidad de adaptación al medio por tener una mayor vitalidad y calidad biológica que las de cultivo, justamente porque no han sido modificadas por el hombre. Lo que la hará mas atractiva para el cliente y consumidor final del distribuidor, generando demanda del producto en el cliente y consumidor final lo que producirá el efecto push and pull en el punto de venta.

Para obtener información cualitativa y cuantitativa se utilizo una entrevista como herramienta con el objeto de (Anexo 1):

- Analizar el crecimiento de la exportación de flor al Brasil en los últimos años.
- Identificar si la gypsophila ha crecido en importaciones en Brasil.
- Analizar la intención de compra de productos orgánicos.
- Identificar los beneficios que tiene la gypsophila orgánica para posibles clientes.
- Ponderar la cantidad de cajas que estarían dispuestos a comprar.
- Identificar el precio que estarían dispuestos a pagar los distribuidores de gypsophila en Brasil.

Para obtener información cuantitativa mas detallada sobre los clientes se debe agradecer a Flodecol finca florícola productora de gypsophila y delphinium que proporcionó investigación de mercado realizada a inicios de junio dirigida a clientes y consumidores finales de nivel socio económico medio y alto, realizada por un call center brasilero con 4 preguntas cerradas lo que ayudó a tener información clara sobre (Anexo 2):

- Identificar si el cliente final brasilero esta dispuesto a comprar flor orgánica.
- Si el cliente y consumidor final remplazaría la gypsophila normal por la gypsophila orgánica.
- Determinar el precio que los consumidores estarían dispuestos a pagar por la compra del producto en relación del precio que pagan por la gypsophila normal
- Compraría un ramo de flores con la leyenda “flor orgánica natural.

Resultados de la Investigación de Mercados

Como se menciona anteriormente para el análisis cualitativo se desarrollaron entrevistas telefónicas, en el mes de marzo y abril, los participantes con diversas características expresaron sus opiniones referente a los productos que actualmente están importando de Ecuador y lo que estarían dispuestos a importar, con el objetivo que dichas opiniones permitan identificar la oportunidad de negocio respecto a una nueva opción de gypsophila orgánica.

En una descripción breve, las conclusiones fueron:

- Las flores ecuatorianas son consideradas como las mejores del mundo por su calidad y belleza inigualables lo que permite que sea atractiva y solicitadas en diferentes países alrededor del mundo.

- Todos concuerdan que el incremento de consumo de flores ha subido en los últimos años porque los ingresos en su país lo han hecho de la misma manera.
- La exportación de flores de Ecuador ha incrementado sus ventas los últimos años lo que ha provocado que la competencia en el mercado local sea más fuerte en cuanto a la venta de flor ecuatoriana.
- Los entrevistados consideran que una nueva alternativa sería bien recibida por los consumidores y ellos estarían dispuestos a consumir un nuevo producto que cumpla con las nuevas tendencias orgánicas de sellos verdes, esto quiere decir productos sin uso de químicos.

Volumétrico del Mercado

La floricultura brasileña empezó a desarrollarse apenas en el año 1991 de una manera formal, es por esto que actualmente la producción anual de flores en Brasil se estima que está alrededor de 150 millones de dólares, comparado con Ecuador que solo en exportaciones al 2011 llegó a 670 millones de dólares, sin contar con la producción local. De esos 150 millones el consumo interno absorbe más del 90% del total de producción. Actualmente Brasil no puede satisfacer su demanda local, por el incremento de la población y del poder adquisitivo de los habitantes que se ha ido incrementando, ahí es donde nace la oportunidad de exportar a Brasil, un producto que les hace falta y que se diferenciara por ser orgánico.

Al haberse incrementando el PIB en promedio 7.5 % en los últimos años indica que la población tendrá mayores ingresos y una gran parte que solicita flores de verano estará desatendido y por ende la gypsophilia, considerando que desde el año 2009 al año 2010, las ventas de Brasil se han incrementando de manera acelerada, el 391%

como se puede ver en la tabla 1, de los datos proporcionados por Expoflores sobre las exportaciones de este producto a Brasil.

Considerando estos datos, se podría decir que manteniendo la tendencia para el 2012 se terminaría con al menos 14 millones de dólares en exportaciones de Ecuador a Brasil solo en gypsophila, se estimaría que para mediados del 2013 se capte el 10% del mercado desatendido en esta variedad, por lo que las ventas iniciales serían de \$1'215.000 para el segundo semestre de dicho año y duplicando para los 4 años siguientes, sin tomar en cuenta fiestas para este país como es el Valentín que lo celebran en junio, muy distinto del resto del mundo, lo que es una ventaja al poder ubicar mucha más flor en una fecha diferente a la habitual de este sector, donde las ventas se duplican.

Las ventas esperadas de gypsophila orgánica serían de 400fb x semana (1fb = 1 caja con 420 tallos), esto significa que exportaríamos a Brasil 168.000 tallos por semana.

Los precios que estarían dispuestos a pagar nuestros clientes están en el rango de 0,26 a 0,28 por tallo, como información obtenida de la entrevista.

Actualmente no existen empresas que estén invirtiendo en nuevas fincas de producción de gypsophila en el Ecuador y la oferta del país ha caído un 20% desde finales del año 2010, como lo ha informado Danziger, que es el Breeder, dueño del 80% de las plantas de esta variedad en el Ecuador.

CAPITULO 2. ANALISIS EXTERNO

2.1 Situación General del Ecuador

El sector florícola ecuatoriano es uno de los sectores exportadores que solventa de divisas al Ecuador. Con una tasa de crecimiento del 11% en valores económicos y 4 % en toneladas, las flores son consideradas el primer producto no tradicional de exportación y el cuarto en importancia por los ingresos generados, contribuyendo en promedio al 50.70 % de las exportaciones no petroleras, según datos estadísticos de la Corporación de Promoción de Exportadores e Inversionistas (CORPEI); se estima que alrededor de 70.000 personas laboran de forma directa e indirecta, especialmente en el sector rural, principalmente las provincias de Pichincha, Cotopaxi y Azuay. A nivel mundial se ha consolidado principalmente en el mercado norteamericano y europeo.

Las flores ecuatorianas se encuentran entre las mejores del mundo, su calidad y belleza son excepcionales. La situación geográfica del país ha permitido contar con microclimas y una atractiva luminosidad que proporcionan características únicas a las flores como son los tallos gruesos, largos y con mayor durabilidad. Tanto en flores de verano como en rosas, el Ecuador es poseedor de varios premios internacionales. La rosa ecuatoriana es considerada una de las mejores del mundo y en flores de verano la *Gypsophilia*, *liatris* e *Hypericum* son variedades muy destacadas.

En el 2011, el sector florícola exportó USD 670 millones; 116 mil toneladas transportadas en 2.800 vuelos, informó la asociación Expoflores. El principal comprador de flores ecuatorianas fue Estados Unidos, que se lleva el 41,1% (USD 275,3 millones) del total, seguido por Rusia, registró el 22,55% (USD 150,7 millones), la Unión Europea el 20.7% (USD 138,6 millones) y otros países que en conjunto compraron el 15,7% (USD 105,1 millones).

Las rosas ecuatorianas se venden en 104 países, mientras que la gypsophila en 73 y los pompones en 57 mercados. En Ecuador existen 3.821 hectáreas de producción florícola. Ecuador se ha transformado en el tercer exportador de flores frescas, con lo que cubre el 7% de la demanda mundial y a su vez ha ido evolucionando en el sector de las flores tropicales, en lo que respecta a su producción y exportación, dado a que éstas actualmente poseen una demanda en constante crecimiento.

Esta situación debería ser aprovechada ya que las flores ecuatorianas de exportación se identifican por ser de mejor calidad a nivel mundial y debido a estas condiciones alcanzadas se han convertido en un símbolo de belleza y variedad nacional, teniendo así oportunidades de absorber nuevos mercados internacionales.

Actualmente, las fincas productoras-exportadoras de flores y follajes fijan sus precios de venta en mayor magnitud para el mercado externo, dado a que en este destino obtienen mayor significado lucrativo por los volúmenes altos de ventas y puesto que también este tipo de especies tiene mayor acogida y preferencias por los consumidores internacionales que los nacionales.

Cuadro 1 : Exportaciones de Flores				
Periodo	Valor FOB (US\$ MILES)	Volumen(Toneladas)	Variacion FOB	Variacion Volumen
2005	354818,76	84852,87		
2006	397906,96	122185,40	12,14%	44,00%
2007	435841,63	104163,64	9,53%	-14,75%
2008	469424,41	89924,99	7,71%	-13,67%
2009	565662,49	109061,98	20,50%	21,28%
2010	527120,26	96956,98	-6,81%	-11,10%
2011	670182,45	116425,15	27,14%	20,08%

Tabla 2. Banco Central del Ecuador/ Elaboración: Gabriela Moreta

El sector florícola ha crecido sostenidamente a una tasa promedio de 10.79% del 2005 al 2008, tomando en cuenta las diferentes vicisitudes que ha atravesado este sector, como por ejemplo el factor climático tanto interno como de sus socios comerciales; así como también la amenaza de cambios en las preferencias arancelarias a través de los años. Al 2009 la crisis financiera desatada a nivel mundial tuvo repercusiones en el sector, es así que decrece en 6.81% con respecto al 2008. Pero en el año 2011 tanto las exportaciones en 4 y toneladas han incrementado, se ve una buena oportunidad de crecimiento y desarrollo del sector.

NovaGyp se ubicará en el sector de la producción de gypsophila.

2.2 Análisis sectorial

El análisis de las fuerzas de Porter tiene como objetivo poder determinar la rentabilidad promedio del sector en el largo plazo, es por estas razones que se realizará dicho análisis para el desarrollo de este plan de negocios. Existen según Porter 5 factores que determinan el nivel de rentabilidad promedio del sector:

1. Grado de rivalidad dentro de los competidores existentes
2. Amenaza de entrada de nuevos competidores
3. Presión por productos sustitutos
4. Poder de Negociación de los consumidores
5. Poder de Negociación de los proveedores



Grafico 1. Análisis de las fuerzas de Porter

De acuerdo al análisis realizado se tiene un nivel de rivalidad alto en el sector, por lo que se podría decir que el sector tiene un grado de atractivo bajo, pero está protegido por las barreras de entrada que presenta, esto quiere decir que el poder estaría en el crear un producto diferenciador para tener un posicionamiento adecuado para disminuir el impacto negativo de las fuerzas sectoriales.

Rivalidad

Existen alrededor de 16 fincas de gypsophila en el Ecuador, con un área sembrada aproximada de 250 hectáreas. Los mayores exportadores en el 2011 fueron Hilsea, Pyganflor, Malima y Flores del valle.

Luego existe una serie de plantaciones medianas como Flodecol, Flor eterna, Savisa, Florequisa, y Latinflor; entre las pequeñas están Florisol, Violeta y Bellaflor. Todas estas fincas antes mencionadas compiten en 5 mercados específicamente, Estados

Unidos, Holanda, Rusia, Alemania, Italia donde se colocan más del 90% de las ventas nacionales.

En el sector de las flores de verano, en este caso de la gypsophila, la rivalidad radica en el precio y calidad. La calidad consiste en peso del tallo, apertura de flor y duración de vida en florero. Considerando que los productos que brindan todas las empresas son similares y cubren las necesidades de los clientes, hay un espacio para la diferenciación en producto, que en el caso de Novagyp será el brindar gypsophila orgánica.

Al existir varios competidores la principal herramienta de promoción y la manera de incentivar al consumo es por medio del precio, al tener más volumen en producción, las fincas, ofrecen menor precio a los clientes que compren en grandes cantidades de cajas la flor, una de las características del sector, es que al existir temporadas de producción alta en el verano en los meses de julio y agosto, cuando los demás países importadores tienen su propia producción, ocasiona la batalla de precios entre los varios competidores.

Grado de intensidad: **Bajo**

Barreras de entrada

Cuando se habla de barreras de entrada se debe mencionar varios aspectos, entre ellos está la inversión inicial que es alta, alrededor de \$100.000 x hectárea a sembrarse en este producto, para invertirlo en terreno, plantas, construcción de oficinas y demás.

Adicionalmente se debe tener alto conocimiento del sector, esto quiere decir conocer el mercado que se va a atender, temporadas especiales, estándares de

producción y la parte vital que es la producción en campo, es decir la programación y planificación de las siembras según las necesidades de los clientes.

Además de las múltiples reglamentaciones que debe poseer una finca productora para exportar, como son los permisos de bomberos, I.E.S.S y todas las certificaciones mandatorias para que una flor del Ecuador pueda volar a cualquier destino sin problemas fitosanitarios y legales.

El principal riesgo consiste en que los actores actuales del sector deseen incrementar su área de siembra, es decir su volumen de producción o que deseen empezar a diferenciarse por producción orgánica. La primera es muy fácil por los competidores ya que estos ya se encuentran en el mercado y poseen todas las limitaciones antes mencionadas, pero al querer diferenciarse deberían cambiar totalmente su modelo de negocio y empezar de cero, porque cambiar de producción tradicional a orgánica significaría empezar una finca desde el inicio por temas de químicos, fertilizantes y manejo de suelos.

Grado de intensidad; **Alta**

Productos sustitutos

Cuando se habla de productos sustitutos, los clientes tienen varias alternativas, para Novagyp el sustituto sería todo tipo de flores de verano, que sirven como relleno a los bouquets y a las rosas.

Estos productos sustitutos no son de apariencia similar pero cubren la necesidad de complementar a una rosa o rellenar un bouquet de flores, como por ejemplo el hypericum, liatris, delphinium, molucella, etc. De estos productos existen alrededor de 30 fincas en el Ecuador que producen estas variedades, sin mencionar las fincas fuera

del país que producen flores de verano también para exportar en temporadas más específicas y no durante todo el año, pero que en cierta época serían el remplazo del producto ofrecido.

Adicional a esto, se podría mencionar que las flores sintéticas también son un sustituto a Novagyp, esto por la duración y por la facilidad de encontrar arreglos artificiales en los diferentes mercados pero en los clientes finales, porque si se habla de los importadores los sustitutos serían todas las flores de verano naturales.

Grado de intensidad; **Medio**

Poder de negociación de los consumidores

El número de consumidores es extenso, se habla de muchos mercados, países y también de mercados potenciales amplios, pero el negocio si se basa en clientes recurrentes que compran este producto diaria, semanal o mensualmente, durante todo el año.

Existen muchos competidores productores de gypsophila, por lo que los consumidores tienen una amplio abanico de posibilidades y muchas de las opciones son fincas ya reconocidas por su larga trayectoria ya sea por precio o calidad, sumado a la cantidad de competidores en el mercado se tiene la facilidad de los clientes de conocer todos los precios de sus proveedores del producto e incluso recibir muestras sin costo del producto deseado.

Los consumidores pueden obtener toda la información que deseen de las fincas proveedoras con el objetivo de comparar precios y probar la calidad del producto.

Grado de intensidad: **Alto**

Poder de negociación de los proveedores

Cuando se habla de proveedores en este sector se los puede dividir en dos grupos. Los proveedores de materia prima, que para el negocio es la planta, que son conocidos en el sector como Breeders y los proveedores de materiales de empaque, de oficina y de insumos agrícolas.

Al mencionar al Breeder, que es el proveedor de la planta madre que servirá para propagarla y seguirla sembrando, tiene un poder de negociación alto, ya que Novagyp trabajara con el Breeder llamado Danziger, que controla el 80% de las variedades sembradas en el Ecuador y eso limita a la nueva finca de poder tener la libertad de trabajar con otros Breeder, en este negocio se maneja exclusividad con los proveedores y para poder laborar con la marca más conocida la empresa deberá regirse a estas condiciones.

Cuando se habla de los proveedores de insumos, materiales de oficina y agrícolas, es bajo, ya que en el país existe un buen número de proveedores de estos insumos, convirtiendo a estos productos como sustituibles por otros de similares características.

Grado de intensidad: **Media**

Análisis de la competencia

Para realizar el mapeo estratégico de la competencia del sector se determinaron las variables importantes, precio del producto y calidad. Cuando se habla de calidad en el sector de la gypsophila, se debe tomar en cuenta tres aspectos importantes, peso del tallo, apertura de flor y duración del producto en vida de florero. Estas son las dos variables que los clientes toman en consideración al momento de elegir una finca como su proveedora de flor.

En base a estas dos variables se identifica que los grandes participantes son Pyganflor , Bellaflor en el cuadrante de alto precio y consistencia en calidad, mientras que Flodecol y Flor eterna en el cuadrante de precio mediano y consistencia mediana y Malima y Flores del Valle en el cuadrante de Calidad no consistente y precio bajo la media. Adicional existen pequeños participantes que ofrecen precio medio a bajo y poca calidad.

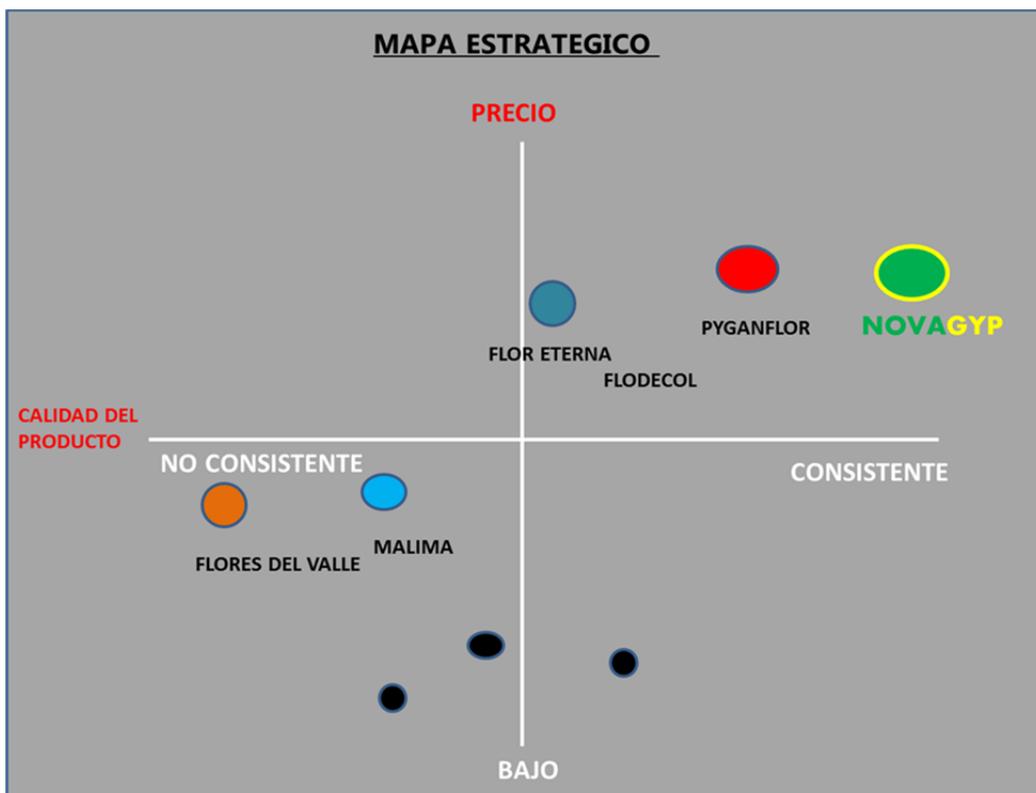


Grafico 2. Analisis de la competencia

Es de acuerdo a este mapeo estratégico que NovaGyp pretende ubicarse en el segmento donde se encuentran los dos grandes participantes Pyganflor y Bellaflor, esto quiere decir Calidad consistente y precio alto, serían competidores directos en el tipo de flor y variedad pero no en la característica diferenciadora que es , el ser un producto orgánico, por lo que en ese caso no tendría competidores directos, ya que Novagyp se enfoca en el cuadrante mediante una estrategia de nicho y diferenciación en el producto.

CAPITULO 3. PLAN ESTRATEGICO

3.1 Estrategia Genérica

Se utilizará una estrategia genérica de diferenciación en el producto apuntando a un nicho que será Brasil.

La estrategia de diferenciación en producto se cimentará en la producción de gypsophila orgánica, actualmente en el Ecuador existen varias fincas orgánicas de rosas y otros tipos de flores, pero ni una sola de gypsophila, y la tendencia de la producción orgánica va más allá de los productos agrícolas destinados al consumo humano. Las flores, un importante rubro de exportación en el país, también han ingresado a esta dinámica de la cosecha libre de químicos, de hecho esta es una de las características que proporcionan valor agregado y competitividad a la producción florícola en el mundo.

NovaGyp se diferenciará por ser una finca libre de químicos, es decir orgánica, esto lo realizará sin la utilización de fertilizantes químicos y pesticidas en el proceso de producción.

Esta diferenciación, de hacer gypsophila orgánica no es una estrategia más costosa que hacerlo químicamente como puede parecer, sino que para los competidores ya existentes en el negocio transformar o cambiar de una producción química a orgánica es el triple de costo que empezar de cero y aquí es donde NovaGyp ganará mercado por ser el pionero.

La gypsophila orgánica será producida para un nicho de mercado específico, que será Brasil que al momento es un país que está apenas empezando a importar flor ecuatoriana y ha tenido un gran crecimiento en sus ingresos y su producción local no abastece el consumo local.

Con esta estrategia Novagyp tendrá una ventaja adicional que le permitirá mantener el precio a pesar de ser diferente porque sus costos no serán más altos que la competencia a pesar de tener un producto diferente, que cumplirá las necesidades de los proveedores y que les permitirá a su vez, presentar a sus clientes un producto libre de químicos con calidad alta, precio dentro del promedio y con certificaciones verdes que la competencia no tendrá.

3.2 Estrategias Sectoriales

Novagyp pretende ubicarse en el sector del cuadrante en que la competencia no existirá o será más limitada. La rivalidad se disminuirá al ofrecer un producto que no existe en el mercado al que se apunta, al ser una finca orgánica mitigará la rivalidad del sector, al no estar compitiendo en el mismo mercado.

Con esta estrategia de diferenciación se disminuirá el uso de sustitutos para este producto, ya que estas características diferenciadas no serían reemplazables fácilmente por los productos de los competidores.

Para Novagyp el objetivo es construir una barrera por diferenciación en producto, que será difícilmente imitable a corto plazo por los competidores por las razones que se mencionaron antes, al ser una estrategia que no se ha desarrollado aun por los participantes del mercado de la gypsophila.

Novagyp ofrecerá un producto único, orgánico a un precio que está dentro de la media del sector que está entre \$0,20 y \$0,26 por tallo, con iguales o mejores características que los clientes buscan en los grandes participantes del negocio.

Con esto se logrará generar reconocimiento de marca atado a la diferenciación en el producto.

3.3 Visión

Ser en el 2015, el referente de la calidad de la gypsophila orgánica ecuatoriana.

3.4 Misión

Entregar a los clientes un producto fresco, consistente y de alta calidad, que se traduce en larga duración de vida en florero todos los días del año.

3.5 Objetivos

Estratégicos

Alcanzar una participación del 15% de las exportaciones ecuatorianas de gypsophlia.

Tener como clientes principales al 50% de las mejores importadores de Brasil..

Financieros

Tener una rentabilidad de aproximadamente el 25% de las ventas totales

Tener una recuperación de cartera de máximo 32 días.

Organigrama

Para iniciar las operaciones, NovaGyp requiere una estructura mediana en la parte administrativa, pero en la parte operativa es pesada al ser una empresa agrícola, el 90% de nómina se encuentra en la parte operativa, que es alrededor de 10-13 personas por hectárea en producción.

De acuerdo al organigrama planteado, las funciones ahí indicadas son las que deben existir obligatoriamente para el funcionamiento de la empresa, donde es importante establecer los rangos jerárquicos y los esquemas de gobierno corporativo y

los roles necesarios con el fin de lograr el correcto y óptimo desenvolvimiento de la empresa.

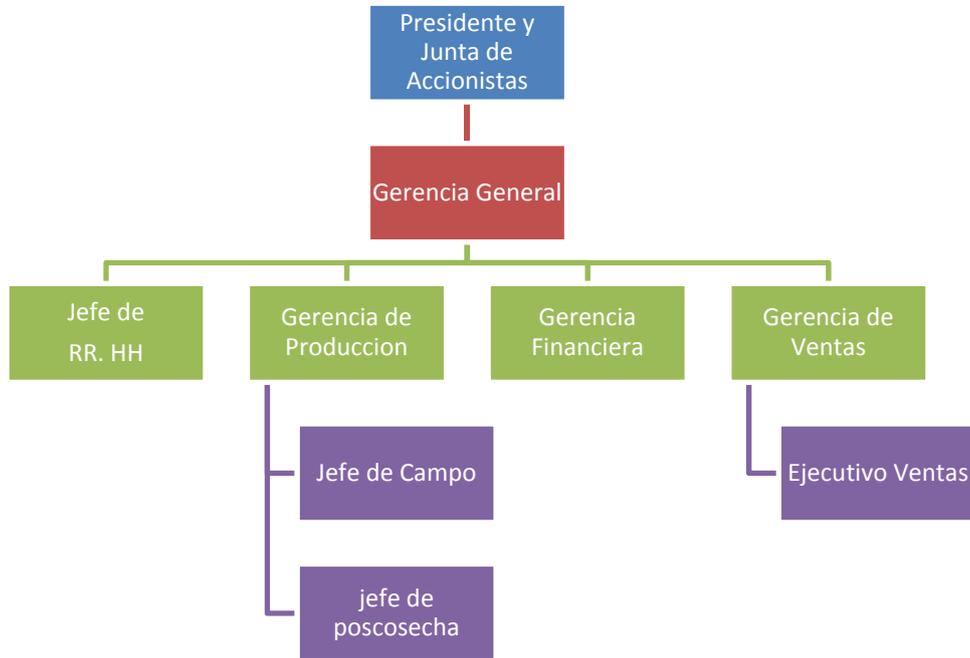


Grafico 3 . Organigrama

CAPITULO 4. PLAN COMERCIAL

4.1 Precio

Con respecto al precio la encuesta estuvo enfocada en encontrar un rango de precios a los cuales los clientes estarían dispuestos a pagar. El precio está determinado por el tipo de producto (características principales), cantidad y empaque. El producto con el que presentamos la encuesta dio como resultado un rango de precio entre 0,26 y 0.28 usd por tallo FOB Quito.

4.2 Producto

Los dos productos que se presentaron para la investigación de mercado son MillionStars y Xlence. Las presentaciones de los dos productos son

- 250grm x 7tallosx 50 bunch por full. Precio 0.26-0.28cusd

4.3 Plaza

La encuesta estuvo centrada para el mercado Brasileño. En el mercado de Brasil la ciudad de Sao Pablo y Rio de Janeiro son las que mayor oportunidad presentaron. Cerca de la ciudad de Sao Pablo esta la subasta de flores más grande de Brasil por lo que la infraestructura es la más adecuada para la importación de flores.

4.4 Promoción

Para promocionar el producto se realizará participaciones en feria específica de flores Quito del 4 al 6 de Octubre 2012. Se planifica un viaje a finales de Noviembre a Brasil para establecer relaciones comerciales allá. La producción está planificada empezar en julio del 2013. Se promocionará la marca NOVAGyp como una nueva propuesta de alta calidad y exclusividad en gypsophila.

4.5 Publicidad

En el caso de NovaGyp la publicidad será transmitida a través de los siguientes canales

- La revista Ecuador y sus Flores que se entrega bimensual a los actores más importantes de la industria como Importadores, Mayoristas, Supermercados. Todos estos actores son los potenciales clientes de la industria florícola. Esta revista está a cargo de Expoflores, gremio de las fincas ecuatorianas.
- A través del recién creado Consorcio de la Gypsophila que está encargado de dar a conocer en el mercado internacional a los productores de gypsophila ecuatorianos. El consorcio cuenta con un Catalogo que también se entrega a los principales y/o potenciales clientes de gypsophila.
- Se creará una página web interactiva donde se podrá conocer más sobre NOVAGyp, sus productos, procesos, fotos, etc.
- Se entregará folletos y otros artículos promocionales en las ferias y viajes que participe NOVAGyp.

Frase de posicionamiento

NOVAGyp, gypsophila de calidad consistente y orgánica, donde recibirás gran calidad y una experiencia de compra placentera.

Rol de la publicidad

Contactar y convencer a los gerentes generales, gerentes de compras, gerentes comerciales de compañías de importación de flores, mayoristas de flores y supermercados para que empiecen a promocionar la flor y luego los consumidores intermediarios pidan la flor por su marca. NOVAGYP.

Grupo Objetivo

Grupo usuario.- Departamentos de compra

Grupo decisor.- Gerentes generales, gerentes comerciales y gerentes de marketing

Grupo influyente.- Gerentes generales, gerentes comerciales y gerentes de marketing

Promesa Básica

Entregar un producto orgánico, de alta calidad (peso, gramaje y apertura) consistente y de larga duración de vida en florero, brindando un excelente servicio de venta.

Promesa Secundaria

Brindar un producto eco amigable, producido por una empresa socialmente responsable con sus trabajadores.

Slogan

NovaGyp Naturalmente unica!!!

CAPITULO 5 - PLAN DE OPERACIONES

La estructura de operación que Novagyp tendrá se detalla a continuación en la matriz producto proceso.

	ESTRUCTURA DE PRODUCTO			
	Estaciones del ciclo de vida de productos			
	→			
ESTRUCTURA DE PROCESO	1	2	3	4
Estaciones del ciclo de vida de los procesos	Bajo Volumen, Baja estandarización	Múltiples productos, Baja estandarización Volumen medio	Mayor cantidad de productos, Mayor volumen	Alto volumen, Alta estandarización
1 Talleres Flujo revuelto				
2 Procesos Batch Flujo desconectado				
3 Línea de ensamble Flujo conectado				
4 Flujo continuo				POSICIONAMIENTO DE NOVAGYP

Grafico 4. Matriz Producto Proceso

Novagyp ofrecerá un producto diferenciado, por ello se lo ha enmarcado dentro de las categorías de alto volumen, alta estandarización y flujo continuo. Este es un commodity y se necesita altos volúmenes para poder atender a todos los clientes pero al ser un producto que es diferenciado en sus características no necesita llegar a economías de escala y su proceso se depende de la culminación de uno para comenzar otro.

La forma en la que se obtendrá ventaja competitiva es a través de un producto diseñado de acuerdo a los requerimientos de los clientes, ofreciendo un producto diferenciado que en este caso es gypsophila orgánica, que actualmente no es brindado por ninguna otra florícola ecuatoriana. De esta manera se podrá esperar altos márgenes en el producto diferenciado.

5.1 Logística

NovaGyp es una finca florícola de 5 hectáreas, que se ubicará en la ciudad de Cayambe, en la comuna de Otón, a 55 km de la ciudad de Quito, donde se sembrará una variedad de flor de verano llamada Gypsophilia.

La localización de la misma es ideal para la siembra de esta variedad debido a la altitud (2.400 msnm), temperatura (entre los 15 y 28 grados) y calidad y cantidad de agua.

El destino de la producción será para Brasil. Se estima un precio promedio de \$0.27 /tallo y una producción de 22 tallos por planta por año. Hay que tomar en cuenta que cada planta tiene 2.5 ciclos por año.

Para empezar a trabajar, previamente se preparo el suelo, con abonos naturales como vicia y cebada esto por ser una finca 80% orgánica. Durante 8-12 semanas antes de empezar el proceso de siembra, ya se deberá tener construido lo siguiente:

- Reservorio
- Cámara de apertura
- Cuarto frío
- Cuarto de clasificación y proceso
- Oficinas
- Comedor
- Resto de instalaciones (baños, parqueaderos y centro medico)

Se debe preparar los lotes con sus respectivas camas (porciones de tierra de 1.25 metros de ancho por 30 metros de largo), esto quiere decir que en una hectárea de terreno hay 185 camas; esto nos da como resultado 925 camas y 540 plantas x cama.

El ciclo de cosecha de esta variedad es de 21 semanas desde su siembra; para garantizar la cantidad de tallos semanales necesarios constantes durante todo el año se debe sembrar 44 camas por semana hasta llegar a la semana 21 donde se empezara nuevamente con el ciclo desde las semana 1. En las semana 21 se cosechara 44 camas.

Luego de empezar a cosechar la primera siembra en la semana 21, se obtendrá 200000 tallos semanales.

Proceso de cosecha y Producción:

Luego de las 21 semana de siembra se cosechará los 200 000 tallos, los mismo que son tomados del campo por el personal de cultivo, en verde (tallos de 5 a 8 flores abiertas) que se encuentran en un 50 % de apertura (flor semi abierta); estos tallos se los lleva a las cámaras de apertura (cuartos automáticamente acondicionados con calefacción y ventilación) donde se ubica estos tallos en baldes plásticos con una solución previamente preparada en finca cuyo componente principal es el azúcar. Los tallos permanecen 7 días en los baldes dentro de las cámaras de apertura con la finalidad de llegar a la apertura estandarizada para este tipo de flor que es el 95 % de aceptación para la venta en el mercado.

Luego el personal de post-cosecha lleva estos tallos al cuarto de selección para procesar los mismos que salieron de las cámaras de apertura con su 95% de cumplimiento, este proceso quiere decir seleccionar los tallos de mejor calidad y peso retirándoles el exceso de follaje (hojas verdes que se encuentran en el tallo de la flor)

para de esta formar si haber cumplido los estándares solicitados por Brasil que es el mercado de la compañía.

En este proceso según las pruebas anteriormente realizadas y por la experiencia previa en este negocio de los inversionistas se sabe que del 100% de flor cosechada solamente el 90% es apto para ser exportada.

Empaque:

Luego del proceso de selección, se procede a empacar la flor en las cantidades solicitadas por el cliente. Para Brasil el promedio de tallos por caja es de 210, las cuales van distribuidas en mini paquetes de 30 ramos por 7 tallos de cada ramo.

Despacho:

El medio de transporte que utiliza el mercado Brasileiro es aéreo. Por lo que la empresa se encargará de su entrega en las agencias de carga que el cliente elija como embarcador. Para transportar la carga se utilizará el servicio rentado de un camión refrigerado que se encargue de retirar las cajas de la finca y de llevarlas hasta su destino que serán las cargueras. La empresa solo se responsabilizará por este producto hasta este lugar, ya que su precio es FOB Quito. Este camión rentado realizará un solo viaje diario de la finca a las cargueras.

5.2 Manejo de flujos de producción e inventario

Desde el punto de vista operativo se utilizará el método P.E.P.S (Primero en entrar, primero en salir) ya que este método permite manejar de manera eficiente los productos perecibles y tener un mejor control de las existencias.

Para el control contable se empleará el Costo de Promedio Ponderado, el promedio puede ser calculado en una base periódica, al ser recibido cada embarque adicional dependiendo de las circunstancias de la empresa.

5.3 Gestión de Calidad

Kotler y Armstrong (2003) , aseguran que todas las empresas deben diferenciar lo que ofrecen, elaborando numerosas ventajas competitivas para atraer gran parte del segmento a los que se dirige , y de hecho esa diferenciación viene dada por los servicios que acompañan al producto principal.

Todos los esfuerzos en gestión de calidad estarán dirigidos hacia la satisfacción del cliente y al cumplimiento de todos sus parámetros, para esto se siguen ciertos requerimientos en cada proceso que se los detallara en adelante:

5.3.1 Proceso de Recepción de Flor

Objetivo: Recibir la flor cortada del cultivo, sin perder su calidad, para iniciar el proceso de hidratación y apertura en Postcosecha.

Alcance: Se aplica a todas las actividades de recepción de Gypsophila en NovaGyp S.A.

Normas Políticas y Conceptos Generales:

NovaGyp S.A. produce y procesa flores de calidad bajo las normas establecidas, para satisfacer las exigencias de los clientes.

1.- *Transporte de Flor:* La flor será transportada, desde el cultivo a la Recepción, en coches con tachos plásticos que contienen solución de hidratación. Estos coches son transportados por una moto o tractor, previniendo cualquier tipo de maltrato y demérito de calidad.

2.- *Materiales Utilizados:* Solución de Hidratación; Solución a base de plata, cortadora eléctrica, mallas plásticas.

3.- *Forma de Recepción:* la recepción se lo realiza en ramos de 40 y 45 tallos según la variedad.

4.- *Monitoreo de Calidad:* Se hace un muestreo para identificar problemas de cultivo y calidad de flor, los cuales se llevan registrados en el Check-list de recepción.

5.3.2 Proceso en Cámaras de Apertura

Objetivo: Garantizar que la flor que viene del campo (30% de apertura) alcance el punto de apertura deseado (90%), en el tiempo establecido (8días), con el menor desperdicio posible y con la calidad que el cliente lo requiera.

Alcance: Comprende todas las áreas de Cámaras de Apertura de la empresa.

Normas, Políticas y Conceptos Generales:

1.- Las cámaras de apertura son lugares que deben permanecer limpios y desinfectados por el riesgo que puede tener la flor de contaminarse o enfermarse y perder su calidad. Por tanto a las Cámaras de Apertura solo pueden ingresar personal autorizado.

2.- Las soluciones que se usen dentro de las cámaras ya sean estos para hidratación, limpieza o sanidad; deben tener un registro de preparación, un responsable y ser autorizados solamente por el Gerente de Post-cosecha de la empresa.

3.- El manejo de temperatura y humedad relativa deben ser bien controlados, mediante el manejo de cortinas, sistema de ventilación y riego en el piso, para garantizar en parte la buena calidad de la flor.

4.- Los rellenos y despates deben cumplirse al pie de la letra para garantizar hidratación de la flor y mantener su buena calidad

5.3.3 Proceso en Clasificación y empaque

Objetivo: Clasificar y Empacar las variedades de gypsophila que produce NovaGyp S.A. Cumpliendo con los estándares de calidad para satisfacción del cliente.

Alcance: Se aplica a todas las actividades de clasificación y empaque de la empresa.

Normas, Políticas y Conceptos Generales:

NovaGyp S.A. clasifica y empaqa flores de calidad bajo las normas establecidas, para satisfacer las exigencias de nuestros clientes.

1.- *Transporte de Flor:* La flor será transportada en coches o con el personal de clasificación. El número de ramos serán de máximo 16 en cada piso, previniendo cualquier tipo de maltrato. Se aplica a todas las variedades de Gypsophila.

2.- *Materiales utilizados para Clasificación:* Capuchones, papel, ligas y masking, estos materiales serán debidamente almacenados y revisados antes de ser utilizados, bajo la norma establecida.

3.- *Materiales utilizados para Empaque:* Cartón, papel, cintas de embalaje, Zuncho, etiquetas de Identificación para diferentes destinos, sellos, marcadores, tinta, almohadillas, grapas, dispensadores, scotch, estos materiales serán debidamente almacenados y revisados antes de ser utilizados, bajo la norma establecida.

4.- *Modo de Empaque:* Se realiza según el requerimiento del cliente.

5.- *Despacho Final:* El Supervisor de Cuarto frío es el responsable de entregar las cajas al transportista quien a su vez, es el responsable de recibirlas en el camión y entre los dos, garantizan el proceso de seguridad de la carga, según el procedimiento.

6.- *Control de Visitas:* Todas las personas que ocasionalmente visiten el área de Empaque, justifican su ingreso y firman el correspondiente registro. Se controla los

ingresos del personal por seguridad del producto final. Existe una lista de personal autorizado para el ingreso al área de Empaque, sin necesidad de firmar el registro correspondiente.

CAPITULO 6: PLAN FINANCIERO

6.1 Supuestos Generales

El proyecto se desarrollará en la zona de Otón en un terreno que se adquirirá con una extensión de 15 hectáreas, de los cuales 5 serán sembradas para el proyecto.

La variedad que se producirá y exportara será MillionStars, es una variedad de gypsophila que ya tiene algunos años en el mercado. Es considerada la mejor variedad de gypshopila actualmente. La localización del nuevo proyecto es ideal para la siembra de MillionStars debido a la altitud (entre los 15 y 28 grados), calidad y cantidad de agua.

El destino de la producción será el mercado brasilero. Se estima un precio promedio por tallo de \$ 0.27² y una productividad aproximada de 22 tallos por planta por año.

La composición de la inversión inicial de la compañía va a estar compuesta por aporte de los accionistas un 33% y con una financiación externa por medio de un préstamo con la Corporación Financiera Nacional en un 67%, ya que para empezar a funcionar se necesita de \$98.275 por hectárea que da un total de \$786.200, de este valor, los \$500.000 serán recibidos por un préstamo y la diferencia por tres socios.

Garantía para el préstamo se va entregar un terreno ubicado en Otón con un avalúo de \$1.500.000

²www.danziger.co.il/ www.flodecol.com

Las tasas de depreciación a ser utilizadas en este proyecto fueron tomadas de La ley orgánica de régimen tributario Interno, según el artículo 25 numeral 6 Depreciación de Activos fijos, indica;

DESCRIPCIÓN	TASA
construcciones	5%
Muebles de oficina	10%
Equipos de computación	33.33%
plantas	33.33%
Riego	10%
instalaciones eléctricas	10%
Tractor	20%
equipos	10%

- El porcentaje de crecimiento tanto en capital de trabajo como en los costos serán del 5%, estimado en base al promedio de crecimiento de los últimos tres años de la inflación del país.³
- El capital de trabajo inicial será de \$250.000, que corresponderá a la aportación de los accionistas y \$500.000 de un préstamo otorgado por la CFN a una tasa de interés del 8,45% semestral⁴.
- La tasa de descuento se calculo en base al método CAPM utilizando la tabla de tasas de descuento por industria según Damodaran, calculándose de la siguiente manera:

³ Banco Central del Ecuador. http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion

⁴ www.cfn.fin.ec

La tasa de descuento de acuerdo a la industria de perecibles como son considerados las flores es de: 8%⁵

El riesgo país promedio de los últimos años es aproximadamente del 10%

La tasa a utilizarse en este proyecto es de 18%

6.2 Estructura de Capital y Financiamiento

El capital de trabajo inicial será de \$250.000, que corresponderá a la aportación de los accionistas y \$500.000 de un préstamo otorgado por la CFN a una tasa de interés del 8,45% semestral, con 2 periodos de gracia.

La inversión inicial es de \$98.275 por hectárea, como lo indica el Cuadro 1: Inversión requerida, que se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla 3.

INVERSION REQUERIDA

⁵<http://pages.stern.nyu.edu/adamodar/>

NOVA GYP S.A.
PROYECTO GYPSOPHILA
INVERSION REQUERIDA
(Dolares Americanos)

Inversiones Fijas	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Terreno (Has)	8,00	20.000,00	160.000,00
Plantación			
Plantas Gypsophila	500.000,00	0,30	150.000,00
Desinfección de Suelos	1,00	48.000,00	48.000,00
Levantamiento de tierra	1,00	10.000,00	10.000,00
Abonamiento	1,00	70.000,00	70.000,00
Levantamiento de camas	1,00	15.000,00	15.000,00
Tutorio	1,00	40.000,00	40.000,00
Siembra	1,00	15.000,00	15.000,00
Total Plantación			348.000,00
Construcciones			
Reservorio	1,00	10.000,00	10.000,00
Caseta de Riego	1,00	4.200,00	4.200,00
Oficinas y Bodega	1,00	50.000,00	50.000,00
Tractor 70 HP	1,00	12.000,00	12.000,00
Comedor	1,00	6.000,00	6.000,00
Baños y Vestidores	1,00	18.000,00	18.000,00
Tanque de clorinación	1,00	8.000,00	8.000,00
Total Construcciones			108.200,00
Otros			
Sistema de Riego	5,00	12.000,00	60.000,00
Instalación eléctrica	5,00	12.000,00	60.000,00
muebles de oficina	1,00	20.000,00	20.000,00
equipos de computacion y software	1,00	20.000,00	20.000,00
Equipo de Fitosanidad	1,00	10.000,00	10.000,00
Total Otros			170.000,00
Total Inversiones Fijas			786.200,00
INVERSION TOTAL			786.200,00
Inversión por Hectárea			98.275,00

6.3 Estados Financieros Proyectados

Considerando que este producto va a llegar al mercado brasilero a importadores y mayoristas, como lo muestra las tablas siguientes:

Tabla 4

Inversión estimada por variedad

PRODUCCION ESTIMADA POR VARIEDAD

25000

(Numero de Bunches)

Variedad	Hectareas	Plantas/Ha.	Tallos/plant/mes	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Total
Gypsofila	5,00	100.000,00	1,67	5.000.000,00	10.000.000,00	10.000.000,00	10.000.000,00	10.000.000,00	10.000.000,00	55.000.000,00

Tabla 5

Ventas estimadas por variedad

VENTAS ESTIMADAS POR VARIEDAD

(Dolares Americanos)

Variedad	% Exportable	Precio/Talbo	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Total
Gypsofila	90%	0,27	1.215.000,00	2.430.000,00	2.430.000,00	2.430.000,00	2.430.000,00	2.430.000,00	13.365.000,00
Total			1.215.000,00	2.430.000,00	2.430.000,00	2.430.000,00	2.430.000,00	2.430.000,00	13.365.000,00

A continuación en la tabla 6 se presenta el estado de pérdidas y ganancias proyectado a 5 años de acuerdo a las condiciones antes mencionadas.

Tabla 6

Estado de Perdidas y Ganancias Proyectado

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO
(Dolares Americanos)

Descripción	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Total	% Ventas
Ventas	1.215.000,00	2.430.000,00	2.430.000,00	2.430.000,00	2.430.000,00	2.430.000,00	13.365.000,00	100,00%
<i>Costos Directos</i>								
Insumos y Materiales	240.000,00	345.000,00	361.500,00	379.650,00	399.615,00	421.576,50	2.147.341,50	16,07%
Mano de Obra Directa	420.946,00	445.709,30	454.751,07	463.787,11	469.991,74	476.814,55	2.731.999,77	20,44%
<i>Total Costos Directos</i>	660.946,00	790.709,30	816.251,07	843.437,11	869.606,74	898.391,05	4.879.341,27	36,51%
<i>Costos Indirectos de Produccion</i>								
Gastos Indirectos	167.600,04	175.360,04	183.896,05	193.285,65	203.614,22	214.975,64	1.138.731,64	8,52%
Depreciaciones y Amortizaciones	73.676,67	98.676,67	98.676,67	98.676,67	98.676,67	89.610,00	557.993,33	4,18%
<i>Total Costos Indirectos de Produccion</i>	241.276,71	274.036,71	282.572,72	291.962,32	302.290,89	304.585,64	1.696.724,98	12,70%
Utilidad Bruta	312.777,29	1.365.253,99	1.331.176,22	1.294.600,57	1.258.102,38	1.227.023,31	6.788.933,75	50,80%
<i>Gastos de Ventas, Adm. y Generales</i>								
Gastos de Personal	234.600,00	258.060,00	283.866,00	312.252,60	343.477,86	377.825,65	1.810.082,11	13,54%
Gastos Administrativos	62.159,52	78.936,00	86.829,60	95.512,56	105.063,82	115.570,20	544.071,69	4,07%
<i>Total Gastos de Ventas, Adm. Y Generales</i>	296.759,52	336.996,00	370.695,60	407.765,16	448.541,68	493.395,84	2.354.153,80	17,61%
Utilidad antes de Intereses e Impuestos	16.017,77	1.028.257,99	960.480,62	886.835,41	809.560,70	733.627,46	4.434.779,95	33,18%
Intereses	42.250,00	84.500,00	72.618,82	54.467,50	33.119,00	7.403,31	294.358,63	2,20%
Utilidad antes de Impuestos	(26.232,23)	943.757,99	887.861,80	832.367,91	776.441,70	726.224,15	4.434.779,93	33,18%
Participacion Trabajadores	-	137.628,86	133.179,27	124.853,19	116.466,25	108.933,62	665.216,99	4,98%
Impuesto a la Renta	-	194.974,22	188.670,63	176.878,18	164.993,86	154.322,63	942.390,73	7,05%
Utilidad Neta	(26.232,23)	611.154,90	566.011,90	530.634,54	494.981,58	462.967,90	2.827.172,20	21,15%

Tabla 7

Balance general

BALANCE GENERAL								
		INICIAL	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ACTIVO CORRIENTE								
BANCOS								
CAJA	flujo	750.000,00	182.244,44	726.403,91	1.237.329,57	1.464.766,04	1.865.275,84	2.287.165,32
ACTIVO FIJO								
NO DEPRECIABLES								
Terreno (Has)			160.000,00	160.000,00	160.000,00	160.000,00	160.000,00	160.000,00
DEPRECIABLES								
Plantación			348.000,00	348.000,00	348.000,00	728.000,00	728.000,00	728.000,00
Reservorio			10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Caseta de Riego			4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00
Oficinas y Bodega			50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00
Tractor 70 HP			12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
Comedor			6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
Baños y Vestidores			18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00
Tanque de clorinación			8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00
Sistema de Riego			60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00
Instalación eléctrica			60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00
muebles de oficina			20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
equipos de computacion y software			20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
Equipo de Fitosanidad			10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Depreciaciones			(73.676,67)	(172.353,33)	(271.030,00)	(369.706,67)	(468.383,33)	(557.993,33)
TOTAL ACTIVOS		750.000,00	894.767,77	1.340.250,57	1.752.499,57	2.261.259,37	2.563.092,51	2.895.371,98
PASIVO								
PASIVO A CORTO PLAZO								
PLANTAS			100.000,00	50.000,00		100.000,00	50.000,00	
Otros			70.000,00					
PASIVO A LARGO PLAZO								
PRESTAMO CFN		500.000,00	500.000,00	453.415,40	348.399,45	225.341,09	81.140,55	0,00
PATRIMONIO								
CAPITAL		250.000,00	250.000,00	250.000,00	250.000,00	250.000,00	250.000,00	250.000,00
PERDIDA 2013			(25.232,23)	(25.232,23)	(25.232,23)	(25.232,23)	(25.232,23)	(25.232,23)
UTILIDAD 2014				612.067,40	612.067,40	612.067,40	612.067,40	612.067,40
UTILIDAD 2015					567.264,95	567.264,95	567.264,95	567.264,95
UTILIDAD 2016						531.818,16	531.818,16	531.818,16
UTILIDAD 2017							496.033,68	496.033,68
UTILIDAD 2018								463.420,02
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		750.000,00	894.767,77	1.340.250,57	1.752.499,57	2.261.259,37	2.563.092,51	2.895.371,98

6.4 Flujo Efectivo Proyectado

Considerando todos los datos antes mencionados, a continuación en la siguiente tabla se pudo observar los resultados del Flujo de Caja Proyectado a 5 años, el cual tiene una inversión inicial incluyendo el capital de trabajo de \$750.000 distribuidos de la siguiente manera;

Tabla 8

Flujo de Efectivo Proyectado

FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO
(Dolares Americanos)

Descripcion	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Total
<i>Flujo de Efectivo Actividades de Operacion</i>							
Ventas	1.215.000,00	2.430.000,00	2.430.000,00	2.430.000,00	2.430.000,00	2.430.000,00	13.365.000,00
Abonos y Fertilizantes	240.000,00	345.000,00	361.500,00	379.650,00	399.615,00	421.576,50	2.147.341,50
Mano de Obra Directa	420.946,00	445.709,30	454.751,07	463.787,11	469.991,74	476.814,55	2.731.999,77
Gastos Indirectos	167.600,04	175.360,04	183.896,05	193.285,65	203.614,22	214.975,64	1.138.731,64
Gastos Ventas, Adm y Generales	296.759,52	336.996,00	370.695,60	407.765,16	448.541,68	493.395,84	2.354.153,80
Impuestos	-	332.603,09	321.849,90	301.733,37	281.460,12	263.256,26	1.500.902,73
<i>Flujo de Efectivo Actividades de Operacion</i>	89.694,44	794.331,57	737.307,38	683.778,71	626.777,25	559.981,21	3.491.870,55
<i>Flujo de Efectivo Actividades de Inversion</i>							
Terreno	(160.000,00)						
Plantas	(50.000,00)	(50.000,00)	(50.000,00)	(50.000,00)	(50.000,00)	(50.000,00)	(300.000,00)
Desinfeccion de Suelos y labores culturales	(198.000,00)			(198.000,00)			(396.000,00)
Construcciones	(108.200,00)						(108.200,00)
Otros	(100.000,00)	(70.000,00)		(20.000,00)		(12.000,00)	(202.000,00)
<i>Flujo de Efectivo Actividades de Inversion</i>	(616.200,00)	(120.000,00)	(50.000,00)	(268.000,00)	(50.000,00)	(62.000,00)	(1.006.200,00)
<i>Flujo de Efectivo Actividades de Financiamiento</i>							
Aporte Accionistas	250.000,00						250.000,00
Credito Bancario	500.000,00						500.000,00
Pago de Intereses	(42.250,00)	(84.500,00)	(72.618,82)	(54.467,50)	(33.119,00)	(7.403,31)	(294.358,63)
Pago Capital Credito Bancario	-	45.584,60	103.050,38	121.201,70	142.550,20	80.431,33	492.818,21
<i>Flujo de Efectivo Actividades de Financiamiento</i>	707.750,00	(38.915,40)	30.431,56	66.734,20	109.431,20	73.028,02	948.459,59
Flujo Neto Generado	181.244,44	635.416,17	717.738,95	482.512,91	686.208,45	571.009,23	3.434.130,14
Saldo Inicial de Efectivo	-	181.244,44	816.660,61	1.534.399,55	2.016.912,46	2.703.120,91	
Saldo Final de Efectivo	181.244,44	816.660,61	1.534.399,55	2.016.912,46	2.703.120,91	3.274.130,14	

6.5 Punto de Equilibrio

Para el punto de equilibrio se han considerado las unidades necesarias para que estas iguallen a los costos, por lo que se obtiene lo siguiente:

Tabla 9

Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO

Gastos Operativos	\$296.759,52
Precio x tallos	\$0,28
Unidades requeridas (tallos)	1.059.855,43
Cantidad en cajas exportables	2.208,03
cajas a vender x semana	42,46
Ingresos	\$296.759,52

6.6 VAN Y TIR

Tabla 10

Costo de Capital Promedio Ponderado

COSTO DE CAPITAL PROMEDIO PONDERADO (WACC) (En Porcentaje %)

Fuentes de Financiamiento	Valor	% Total	Costo Antes de Impuestos	Tasa Marginal de Impuestos	Costo Despues de Impuestos	Costo de Capital
Recursos Propios	250.000,00	33,33%	18,00%	-	18,00%	6,00%
Credito Bancario Largo Plazo	500.000,00	66,67%	8,45%	36,25%	5,39%	3,59%
Total	750.000,00	100,00%				9,59%

Tabla 11

Evaluación Económico-Financiera

EVALUACION ECONOMICO-FINANCIERA

Descripcion	2013	2014	2015	2016	2017
Flujo de Efectivo Libre	(532.312,00)	634.191,13	660.983,06	396.034,24	564.771,61
Costo de Capital	9,59%				
Valor Presente Neto	\$1.289.147,26				
Tasa Interna de Retorno	107,89%				
Tasa Interna de Retorno Modificada **	49,05%				

** Se asume que los flujos de caja se reinvierten a la tasa de descuento y no a la TIR

6.7 Análisis de Sensibilidad

Mediante la simulación de Montecarlo se realizo el análisis de sensibilidad con el fin de determinar las variables que afectan de una manera positiva o negativa al VAN de este proyecto, por medio de este grafico se muestran los resultados:

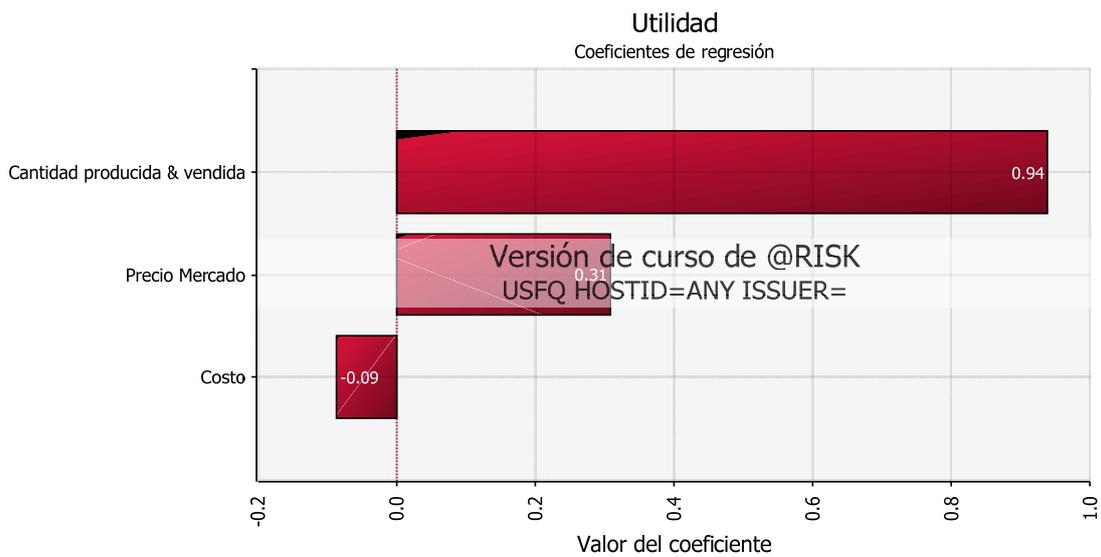


Grafico 5. Coeficientes de Regresión

En el gráfico se presenta que este producto y el precio del mercado son variables que afectaran al Van como son la cantidad de producto vendido y el precio del mercado.

El costo es una variable que afecta negativamente al VAN.

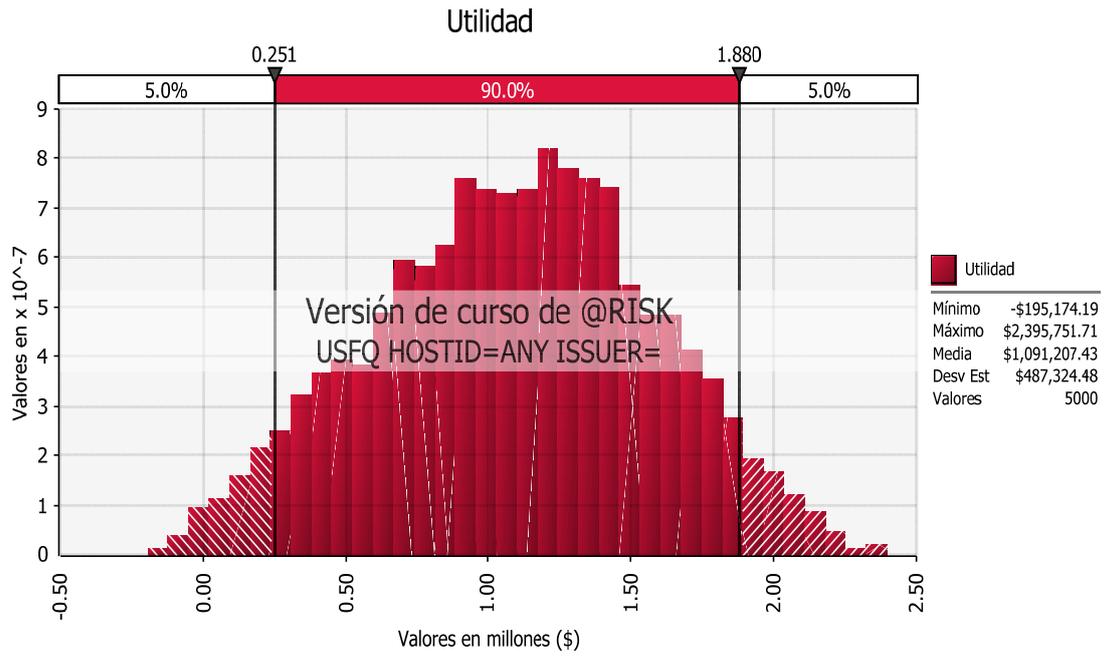


Grafico 6. Simulacion de Montecarlo

Además en el grafico 2 se puede observar que se tiene un 5% de probabilidad que la utilidad sea negativa, por lo que se comprueba que le negocio tiene alta posibilidad de ser exitoso.

Conclusiones

La flor ecuatoriana ha ganado popularidad en el mercado brasilero y el incremento tanto de rosas como flores ha sido muy buena los últimos años por esta razón la introducción de gypsophila orgánica será aceptado en el mercado cumpliendo los parámetros de calidad y la belleza inigualable de la flor natural.

En el Ecuador, gracias a sus condiciones climatológicas, se pueden cultivar muchas variedades de flores por lo que inversionistas ecuatorianos y extranjeros consideran a este país como un lugar propicio para el desarrollo de la floricultura. De la misma manera los clientes tienen la necesidad de vender esta flor porque es una de las más solicitadas alrededor del mundo.

El Ecuador al ser un país floricultor tiende a ser competitivo tanto dentro como fuera del país. La calidad y la innovación son los principales factores para ser acogidos en el mercado sin importar muchas veces el precio de la misma. La gypsophila al ser una de las mejores flores que exporta Ecuador tiene una ventaja sobre el resto de países y mas ahora la gypsophila orgánica que se encuentra en auge.

La asociación de floricultores es un gremio organizado que se encarga de mantener informados a sus asociados y de organizar eventos de capacitación y actualización lo que permite que las fincas participen en ferias tanto internacionales como nacionales para dar a conocer sus productos y esto es una puerta que servirá para que la gypsophila orgánica a futuro sea una competencia grande para la gypsophila normal.

ANEXOS

Anexo 1

Guion de la entrevista:

Saludo inicial: Buenos Días..... Mi nombre es Gabriela Moreta representante de NOVAGYP una finca florícola ecuatoriana interesada en ingresar al mercado brasileño para lo cual requerimos de su ayuda en la realización de una corta entrevista que no durará mas allá de 5 minutos la cual servirá para evaluar el ingreso o no de nosotros con nuestros productos a un interesante mercado como el de su país, sus respuestas serán muy valiosas para nosotros sin embargo siéntase en total libertad de contestar o no cualquier pregunta. De la misma forma queremos mencionar que toda la información recabada en esta entrevista será totalmente confidencial y se manejará con total discreción, las aportaciones intelectuales que usted nos haga se reportarán de tal manera que no se sepa de quien viene ese comentario si por alguna razón debamos referenciar la información para justificar alguna conclusión solicitaremos su debida autorización.

1. Nos podría decir por favor cuanto tiempo lleva en el mercado florícola como distribuidor y porque ingresó a este mercado?
2. Que opinión tiene sobre las flores ecuatorianas en cuanto a su calidad y variedad?
3. De acuerdo a su experiencia y datos que conozca cree que el mercado Brasileiro ha crecido mucho en cuanto a importación de flores desde el Ecuador?
4. Cree usted que para este crecimiento es importante la ubicación geográfica del Ecuador?
5. Basados en ese crecimiento podríamos decir que la flor de verano esta dentro de las que han crecido en importaciones?
6. De acuerdo a ese crecimiento podríamos decir que se debe a que a incrementado el habito de consumo de flores en su país?
7. Ha visto interés o tendencia del mercado hacia la compra o uso de productos y flores orgánicos en su país?
8. De acuerdo a la tendencia de sus clientes hacia lo natural cree que tendría usted algún tipo de beneficio o ventaja en comercializar gypsophila 100% natural u orgánica?
9. Podría darnos un estimado de tallos que compraría para surtir a sus clientes?
10. Cual es el precio que paga actualmente por la gypsophila? Estaría dispuesto a pagar el mismo, mayor o menor precio por la gypsophila orgánica?

11. Tiene usted algún comentario o sugerencia extra sobre este tema que nos pueda mencionar para mejorar la relación comercial entre nosotros?

Queremos agradecer de una forma muy especial por su tiempo al ayudarnos con las respuestas a esta entrevista estaremos gustosos de recibir cualquier tipo de comentario de su parte, gracias nuevamente.

Encuesta:

1. Compraría flores de cultivos naturales: SI 90% NO 9% 1% NO CONTESTA
2. Reemplazaría flor orgánica por las flores actuales en sus ramos: SI 88% NO 12%
3. Estaría dispuesto a pagar hasta un 5% más si el ramo de flores viene con la leyenda flor 100% natural? SI 55% NO 45%

	NovaGyp S.A. DESCRIPTIVO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS	FECHA: 20-Ago-2011
--	---	-----------------------

<p>ACTIVIDADES PARTICULARES A DESCRIBIR:</p>	<p>Titulo del cargo: Gerente Financiero</p> <p>Área: Gerencia</p>
<p>MISIÓN</p>	<p>Desarrollar una estrategia financiera adaptada a la estrategia global del negocio.</p> <p>Perseguir un alto retorno sobre la inversión.</p>
<p>INDICADORES DE GESTION</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Costos respecto de ventas • Niveles de inventario de insumos y materiales • Márgenes brutos y operacionales • Retorno sobre la inversión • Días promedio de pago a proveedores
<p>REPORTES/ FRECUENCIA</p>	<p>Semanal, Mensual, Semestral y Anual</p>
<p>RELACIONES DE TRABAJO</p>	<p>A quien(es) le reporta: Gerente General</p> <p>Quien(es) le reporta(n): Asistente Contable, Jefe de Compras, Bodeguero</p>
<p>CONTRIBUCIÓN ESPERADA/ FRECUENCIA:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer una cultura organizacional basada en valores y en la excelencia. • Velar por el éxito tanto a corto como a largo plazo de la organización. • Garantizar los fondos para financiar las operaciones y el crecimiento • Apoyar en la toma de decisiones efectivas. • Establecer niveles óptimos de costos y gastos respecto de los niveles de venta.
<p>FUNCIONES PRINCIPALES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos estratégicos del departamento financiero. • Formar y desarrollar equipos de alto rendimiento • Establecer los objetivos estratégicos del departamento. • Seleccionar y retener a las personas correctas en los puestos y cargos correctos. • Participar en el Comité Ejecutivo, el cual permite el seguimiento de los indicadores clave de desempeño y la toma de decisiones efectiva. • Definir la estrategia financiera del negocio. • Establecer el Presupuesto de la empresa y presentarlo a la Gerencia General. • Establecer activamente procesos de mejora en el manejo financiero, incorporando herramientas y metodologías de clase mundial.

	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar el equilibrio entre la rentabilidad y la liquidez. • Implementar los sistemas de información de la empresa • Presentar los informes relaciones con Balances Generales, Estados de Resultados y Flujos de Efectivo. • Administrar las relaciones con instituciones de control como SRI, Superintendencia de Cías., Ministerio de Relaciones Laborales, IESS, etc.
FUNCIONES SECUNDARIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Presentar a la Gerencia General de la empresa los informes de gestión. • Participar en los procesos de mejora continua de la organización. • Participar como miembro del Comité Ejecutivo
RIESGOS LABORALES ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo Ergonómico • Riesgo Físico Mecánico • Riesgo Psicosocial
COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> • Se requiere título de Contador Público Autorizado. De preferencia con Diplomado y/o Maestría en Finanzas. • Competencias técnicas en lo que se refiere a finanzas, contabilidad, impuestos, negociación, leyes. • Competencias Comportamentales como capacidad de análisis, liderazgo, trabajo en equipo, resolución de problemas, negociación efectiva y orientación a resultados.

	NovaGyp S.A. DESCRIPTIVO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS	FECHA: 20-Ago-2012
--	---	---------------------------

ACTIVIDADES PARTICULARES A DESCRIBIR:	<p>Titulo del cargo: Gerente de Producción</p> <p>Área: Producción Flor de Corte</p> <p>Titulo del cargo superior: Gerente General</p>
MISIÓN	Cumplir el presupuesto de producción, de costo por tallo y asegurar la entrega oportuna de flores garantizando los requerimientos del cliente.
INDICADORES	<p>Productividad por planta</p> <p>Productividad por metro cuadrado</p> <p>Ramos de 250 gramos por metro cuadrado</p> <p>Porcentaje de desperdicio</p> <p>Número de personas por hectárea</p> <p>Tallos cosechados por hora semana</p> <p>Costos por metro cuadrado</p>
REPORTES/ FRECUENCIA	Semanal / Mensual / anual
RELACIONES DE TRABAJO	<p>A quien(es) le reporta: Gerente General</p> <p>Quien(es) le reporta(n): Jefe de Recursos Humanos, Asistente de Producción, Asistente de Recursos Humanos, Jefe Gestión de Calidad, Jefe de Mantenimiento, Jefe de Bodega, Supervisores de campo, Auxiliares de campo</p>
CONTRIBUCIÓN ESPERADA/ FRECUENCIA:	<ul style="list-style-type: none"> • Manejar en general toda el área de Producción en la parte técnica y administrativa • Cumplir con el presupuesto de producción y costos • Administrar adecuadamente los recursos asignados al área

RELEVO PROPUESTO	<p>Jefe de Gestión de calidad</p> <p>Supervisor de Campo</p>
FUNCIONES GENEALES	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con los presupuestos de costos y productividad de los cultivos de su área, asegurando la calidad en la producción • Programar las actividades técnicas y administrativas de cada área

	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar el cumplimiento de la planificación establecida • Detectar oportunidades de mejora en las áreas de trabajo • Elaborar proyecciones basado en la necesidad del Departamento de ventas • Elaborar el reporte de producción y costos • Demás funciones relacionadas a su cargo
RIESGOS LABORALES ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo Ergonómico • Riesgo Físico Mecánico • Riesgo Psicosocial • Riesgo Químico
COMPETENCIA S REQUERIDAS PARA EL CARGO	<p>Estudios superiores en Ingeniería Agronómica o relacionada</p> <p>Experiencia de 5 años como agrónomo</p>

	<p>NovaGyp S.A.</p> <p>DESCRIPTIVO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS</p>	<p>FECHA:</p> <p>20-ago-2011</p>
--	--	----------------------------------

ACTIVIDADES PARTICULARES	<p>Título del cargo: Supervisor de Campo</p> <p>Área: Producción Flor de Corte</p>
-----------------------------	--

A DESCRIBIR:	Titulo del cargo superior: Gerente de Producción
MISIÓN	Dirigir y controlar al personal a su cargo para que colaboraren en el cumplimiento del presupuesto de producción y costos por tallo y asegurar la entrega oportuna de flores garantizando los requerimientos del cliente.
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de programas de trabajo • Cumplimiento de estimados • Porcentaje de desperdicio • # de reclamos de calidad • Cumplimiento de presupuesto de producción por zona
RELACIONES DE TRABAJO	A quien(es) le reporta: Gerente de Producción Quien(es) le reporta(n): Auxiliares
CONTRIBUCIÓN ESPERADA/ FRECUENCIA:	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar que todas las labores y trabajos sean realizados a tiempo con la cantidad de personal necesario para garantizar una buena producción. • Ejecutar el proceso de realización del producto conforme a los parámetros de calidad, seguridad y cuidados establecidos.
RELEVO PROPUESTO	Auxiliar de Campo
FUNCIONES GENERALES	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar reportes solicitados por jefe inmediato • Revisar los procedimientos del campo, poscosecha y fertiriego • Coordinar el personal programado • Revisar el material, herramientas, etc. a él encargados • Demostrar preocupación por el personal a él conferido, con el fin de mantenerlos motivados y comprometidos con la empresa • Revisar el campo de manera diaria, por cultivo y labor • Coordinar el trabajo con el jefe inmediato en base a los programas de trabajo • Revisar la ejecución y calidad de los trabajos asignados • Capacitar y brindar la inducción del personal nuevo con el fin de involucrarlos al área de trabajo • Coordinar los trabajos extraordinarios del personal • Revisar los controles de fertiriego y monitoreo de plagas • Controlar la ejecución del programa de fumigación. • Demás funciones relacionadas a su cargo

<p>RIESGOS LABORALES ESPECÍFICOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo Ergonómico • Riesgo Físico Mecánico • Riesgo Psicosocial • Riesgo Químico
<p>COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO</p>	<p>Estudios mínimo primaria, de preferencia bachiller</p> <p>Experiencia mínima de 2 años como auxiliar y/o supervisor.</p>

	<p>NovaGyp S.A.</p> <p>DESCRIPTIVO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS</p>	<p>FECHA:</p> <p>20-ago-2011</p>
--	--	----------------------------------

ACTIVIDADES PARTICULARES A DESCRIBIR:	Título del cargo: Trabajador Agrícola (Cultivo). Área: Producción Flor de Corte Título del cargo superior: Ayudante (Cultivo).
MISIÓN	Ejecutar en forma excelente y eficiente las labores encomendadas por los superiores.
INDICADORES	N/A
REPORTES/ FRECUENCIA	N/A
RELACIONES DE TRABAJO	A quien(es) le reporta: Supervisor (Cultivo). Quien(es) le reporta(n): N/A
CONTRIBUCIÓN ESPERADA/ FRECUENCIA:	Realizar labores con extremo cuidado en cada etapa desde que se siembra hasta que se entregan las plantas en floración y finalmente se cosecha la flor para enviar a postcosecha.
RELEVO PROPUESTO	Trabajador Agrícola
FUNCIONES GENERALES	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar labores específicas según las disposiciones del Supervisor (Cultivo) y de acuerdo a la programación semanal de labores. • Ejecutar la labor siembra de planta. • Ejecutar las labores necesarias para el óptimo desarrollo (Cultivo) de las plantas, dispuestas por el Supervisor. • Mantener las herramientas y el área de trabajo siempre en forma limpia y ordenada. • Ayudar en la detección de fallas mecánicas, eléctricas, en obras civiles y su inmediato reporte al Supervisor o algún superior. • Dar cumplimiento al Sistema de Gestión de la Calidad asegurando: <ul style="list-style-type: none"> – Asistencia a capacitaciones técnicas dictadas por superiores. – Cumplimiento de los procedimientos de las labores que realiza. – Manejo correcto de la documentación encomendada.

RIESGOS LABORALES ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo Ergonómico • Riesgo Físico Mecánico • Riesgo Psicosocial • Riesgo Químico
-------------------------------	---

COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO	Estudios mínimo primaria. Experiencia mínima de 1 año en actividades agronómicas.
--	--

	NovaGyp S.A.	FECHA: 20-ago-2011
	DESCRIPTIVO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS	
ACTIVIDADES PARTICULARES A DESCRIBIR:	Titulo del cargo: Gerente de Post cosecha Área: Post cosecha	
MISIÓN	Encargado de la planeación, ejecución, control y seguimiento de los Procesos de Post cosecha y personal a su cargo definidos por Flodecol S.A. Responsable del costo y calidad de los productos que produce la finca.	
INDICADORES DE GESTION	<ul style="list-style-type: none"> • Control de Costos • Control de Inventarios • Control de Desperdicio • Control de Mano de obra • Control de Calidad y créditos 	
REPORTES/ FRECUENCIA	Inventario Diario, Costos Semanal, Desperdicio diario, Mano de obra Mensual, créditos y calidad semanal.	
ELACIONES DE TRABAJO	A quien le reporta: Gerencia de Comercialización Quien(es) le reporta(n): Jefe de Aseguramiento de Calidad, Supervisores Clasificación, Cámaras de Apertura y Empaque	
CONTRIBUCIÓN ESPERADA/ FRECUENCIA:	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar y organizar las actividades diarias del personal de Post cosecha • Controlar los Costos, créditos e inventarios de Materiales y flor • Planificar y controlar el Aseguramiento de calidad • Instruir y capacitar al personal de post cosecha sobre el proceso y funciones asignadas a cada trabajador. 	
RELEVO PROPUESTO	Jefe de Aseguramiento de Calidad	
FUNCIONES PRINCIPALES	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar el cumplimiento de los procedimientos y requerimientos de Aseguramiento de Calidad post cosecha en cuanto a: Sanidad post cosecha, Preparación soluciones hidratación, Criterios calidad para aceptación/rechazo flor, Proceso recepción flor, Proceso Apertura flor, Proceso Manufactura de flor, Etiqueteo y empaque de flor, Inventario final ramos, Aseguramiento Calidad, Indicadores de gestión Post cosecha. • Programar, distribuir y supervisar el personal bajo su cargo, necesario para cumplir con cada uno de los procesos que le sean asignados directamente por Gerente de Comercialización. • Velar por el cumplimiento de las normas de seguridad física de la empresa en lo referente a post cosecha 	

RIESGOS LABORALES ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none">• Riesgo Ergonómico• Riesgo Físico Mecánico• Riesgo Psicosocial• Riesgo Químico Ninguno
COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO	<ul style="list-style-type: none">• Estudios en Agricultura• Conceptos básicos de Administración• Manejo de personal y Relaciones Humanas (preferible)• Nivel medio de Inglés

	NovaGyp S.A.	FECHA:
	DESCRIPTIVO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS	20-ago-2011

ACTIVIDADES PARTICULARES A DESCRIBIR:	<p>Titulo del cargo: Médico</p> <p>Área: Departamento Médico</p>
MISIÓN	Velar por la buena salud del personal de la empresa.
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento del plan anual de programas de medicina • Indicador de morbilidad • Indicador de ausentismo por causas médicas • No. de actividades médicas • No. de embarazos • No. de actividades preventivas
REPORTES/ FRECUENCIA	Semanal y mensual.
RELACIONES DE TRABAJO	<p>A quien(es) le reporta: Jefe de Recursos Humanos</p> <p>Quien(es) le reporta(n): Enfermera</p>
CONTRIBUCIÓN ESPERADA/ FRECUENCIA:	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento de indicadores
RELEVO PROPUESTO	Externo
FUNCIONES GENERALES	<ul style="list-style-type: none"> • Atender al personal accidentado o que presente síntomas de enfermedad que necesite asistencia médica • Elaborar y ejecutar programas de medicina preventiva • Control de higiene de comedores y preparación de alimentos. • Realizar exámenes preocupacionales • Realizar exámenes de colinesteraza • Capacitar al personal de todas las áreas en reuniones semestrales acerca de programas de prevención de enfermedades comunes y en programas de prevención de accidentes laborales. • Elaborar mensualmente estadísticas de accidentes ocurridos y estadísticas de enfermedades del personal. • Coordinar la capacitación a la Brigada de Primeros Auxilios • Elaborar análisis médicos anuales de papanicolau a las mujeres que laboran en la empresa. • Elaborar planes médicos anuales de desparasitación a todos los

	<p>empleados de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsable del buen manejo del Botiquín y de la administración de medicamentos al personal, así como de su reposición mensual. • Coger citas médicas en el IESS para el personal de la empresa • Diagnosticar si existen problemas de salud o de embarazo en personal nuevo que ingrese a la compañía. <p>Coordinar con clínicas, hospitales o centros médicos la atención que se brinde a cualquier empleado que por objeto de accidente o enfermedad laboral, se encuentre interno</p>
RIESGOS LABORALES ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo Ergonómico • Riesgo Físico Mecánico • Riesgo Psicosocial
COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO	<p>Estudios superiores de medicina.</p> <p>Experiencia de 1 año en cargos similares</p>

	NovaGyp S.A.	FECHA: 20-ago-2011
	DESCRIPTIVO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS	
ACTIVIDADES PARTICULARES A DESCRIBIR:	Titulo del cargo: Jefe de Recursos Humanos Área: Recursos Humanos	
MISIÓN	Mejorar el nivel de motivación, capacitación y estabilidad del Talento Humano de la Empresa Flodecol S.A. Mejorar el bienestar del personal.	
INDICADORES DE GESTION	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de Rotación • Índice de Ausentismo • No. De personas por hectárea • Índice de horas extras 	
REPORTES/ FRECUENCIA	Semanal, Mensual y anual	
RELACIONES DE TRABAJO	A quien(es) le reporta: Gerencia General. Quien(es) le reporta(n): Asistente de Recursos Humanos.	
CONTRIBUCIÓN ESPERADA/ FRECUENCIA:	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar dentro de la organización un ambiente laboral sano. • Coordinar, controlar, ejecutar y dirigir los subprocesos de Recursos Humanos. • Dirigir y controlar proyectos específicos de actividades de bienestar del personal. • Apoyo oportuno y permanente a las áreas de producción y staff de servicios. 	
RELEVO PROPUESTO	Asistente de Recursos Humanos	
FUNCIONES PRINCIPALES	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar cuadros estadísticos de rotación, ausentismo y número de personas • Participar activamente en el desarrollo de subprocesos de Recursos Humanos corporativos • Supervisar la elaboración de la nómina del personal operativo. • Reclutar, seleccionar y contratar el personal operativo. • Ejecutar el plan de inducción del personal operativo. • Elaborar el plan de capacitación y formación anual de la empresa. • Coordinar las capacitaciones anuales de la empresa. • Promover el bienestar de todos los empleados. • Administrar el servicio de alimentación (contratación, menús, chek list, sondeo satisfacción). 	

	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar el servicio de transporte (contratación, sondeo de satisfacción, chek list y programaciones de turnos extras donde aplique) • Participar activamente en el desarrollo de subprocesos de Recursos Humanos corporativos. • Gestionar oportunamente en entidades como Ministerio de Trabajo, IESS, Bomberos, Municipios, etc., • Velar que todas las relaciones con cada uno de los trabajadores se encuentren enmarcadas en el aspecto legal. • Velar por el bienestar de todo el personal • Demás funciones relacionadas a su cargo
FUNCIONES SECUNDARIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar eventos sociales y deportivos. • Participar en el proceso de selección del personal técnico administrativo. • Coordinar el plan de inducción del personal técnico administrativo. • Participar como miembro del comité de Seguridad e Higiene Industrial. • Asegurar la presentación y trámite de informes, reclamos, amonestaciones, contratos, addendums, etc. en su debido tiempo. • Manejo de relación con la comunidad y autoridades de la misma (donde aplique) • Asesorar y brindar apoyo al personal de la Empresa • Demás funciones relacionadas a su cargo
RIESGOS LABORALES ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo Ergonómico • Riesgo Físico Mecánico • Riesgo Psicosocial
COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO	<p>Estudios superiores en Psicología Industrial, Administración de Personal, Ingeniería en RRHH, Comunicación Organizacional o carreras afines</p> <p>Experiencia mínima de 2 años en el área de Recursos Humanos</p>