



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA ECONOMÍA

## TEMA:

“PLAN ESTRATÉGICO ECONÓMICO-FINANCIERO PARA EL  
MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN DE LOS  
INVERNADEROS FLORÍCOLAS DE TABACUNDO”

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA  
EN ECONOMÍA MENCIÓN FINANZAS

## AUTORA:

Lucero del Carmen Toapanta Catucuamba

## DIRECTORA:

Econ. Zulma Jeanneth Albuja Echeverría

Ibarra, 2022

## Índice

Resumen .....	vii
Abstract.....	viii
Introducción.....	3
Antecedentes.....	3
Problema de la investigación.....	4
Justificación .....	5
Objetivos.....	6
Objetivo General.....	6
Objetivos Específicos .....	6
Pregunta de investigación.....	6
CAPITULO I: Marco Teórico .....	7
1.    Fundamentación Teórica.....	7
1.1 Teoría de la complejidad organizativa.....	7
1.2 Teoría de las estrategias de crecimiento.....	8
1.3 Teoría de los recursos y capacidades: El foco estratégico centrado en el interior de la organización. ....	9
1.4 Planificación Estratégica .....	10

1.4.1 Beneficios de la planificación estratégica .....	12
1.4.2 Fases y elementos de la planificación estratégica .....	14
1.5 Plan Económico-Financiero .....	16
1.5.1 Plan Económico.....	16
1.5.2 Plan Financiero .....	17
1.5.3 Pasos para el desarrollo del plan económico-financiero .....	18
1.6 Comercialización .....	19
1.6.1 Estrategias de Comercialización.....	19
1.7 Invernaderos Florícolas .....	21
1.7.1 Distribución y comercialización de los invernaderos florícolas.....	23
1.7.2 Importancia del transporte de las flores.....	23
1.7.3 Procesos de comercialización de las flores.....	24
1.7.4 Variaciones del precio de las flores en el mercado. ....	25
1.8 Incidencia de los invernaderos florícolas en el marco del desarrollo local. ....	26
1.8.1 Desarrollo local.....	26
1.9 Fundamentación Emperica .....	29
1.9.1 La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: caso México .....	29
1.9.2 Pequeña Empresa.....	30
1.9.3 Cultivo de invernaderos.....	32

1.9.4 Plan de negocios para la construcción de invernaderos: Caso México ...	33
1.9.5 Planeación Económica-Financiera: caso Ecuador .....	34
CAPÍTULO II: Metodología de Investigación .....	36
2.1 Enfoque y alcance de la investigación.....	36
2.2 Población y muestra .....	37
2.3 Técnicas e instrumentos de investigación .....	39
2.4 Operación de variables .....	41
CAPITULO III: Análisis de resultados .....	43
3.1 Análisis e interpretación de resultados .....	43
3.1.2 Análisis general .....	43
3.1.3 Análisis del invernadero florícola.....	44
3.1.4 Análisis económico-financiero .....	48
3.1.5 Análisis de comercialización .....	52
3.1.6 Análisis de la propuesta del Plan estratégico económico-financiero .....	56
3.2 Discusión de Resultados.....	57
3.2.1 Análisis de la situación económica-financiera de los invernaderos florícolas. ....	58
3.2.1.2 Utilidad de los invernaderos florícolas .....	59
3.2.2 Análisis del proceso de comercialización de los invernaderos florícolas. .....	60

3.2.3 Proponer un plan estratégico económico-financiero que ayude al mejoramiento de la comercialización de los invernaderos florícolas.....	63
3.2.3.1 Estructura del Entorno .....	63
3.2.3.2 Elaboración del Balanced Scorecard .....	66
3.2.3.3 Estructura Financiera.....	68
3.2.3.4 Tácticas de comercialización y producción.....	71
CAPÍTULO IV: Conclusiones y Recomendaciones .....	73
Conclusiones.....	73
Recomendaciones .....	74
Referencias .....	77
ANEXOS .....	83

#### Índice de Tablas

Tabla 1. Beneficios de la planificación estratégica .....	13
Tabla 2. Estrategias de Comercialización .....	20
Tabla 3. Contenido de un plan estratégico .....	33
Tabla 4. Lista de invernaderos florícolas.....	37
Tabla 5. Variables para la ejecución de la encuesta .....	40
Tabla 6. Variables e indicadores.....	41
Tabla 7. Costos y Gastos .....	60

Tabla 8. Análisis FODA.....	64
Tabla 9. Elaboración Balanced Scorecard.....	66
Tabla 10. Presupuesto de ventas.....	69
Tabla 11. Costos variables y fijos.....	69
Tabla 12. Estado de resultados .....	70

### Índice de figuras

Figura 1. Características de la planificación estratégica.....	12
Figura 2. Fases y elementos de la planificación estratégica .....	14
Figura 3. Aspectos relevantes para la planificación estratégica. ....	15
Figura 4. Factores que influyen en la construcción de invernaderos florícolas .....	22
Figura 5. Elementos del desarrollo local .....	27
Figura 6. Edad de los propietarios florícolas .....	43
Figura 7. Nivel de instrucción del propietario .....	44
Figura 8. Tiempo de funcionamiento .....	45
Figura 9. Documentos del invernadero florícola .....	45
Figura 10. Trabajadores .....	46
Figura 11. Dimensiones del terreno.....	47
Figura 12. Ingresos mensuales año 2020.....	48
Figura 13. Producción de tallos .....	49

Figura 14. Costos y gastos.....	50
Figura 15. Rentabilidad .....	51
Figura 16. Préstamos .....	51
Figura 17. Clientes.....	52
Figura 18. Ventas.....	53
Figura 19. Estrategias de comercialización .....	54
Figura 20. Incremento de invernaderos florícolas .....	55
Figura 21. Nivel de conocimiento de un plan económico-financiero.....	56
Figura 22. Finalidad de un plan económico-financiero .....	56
Índice de anexos	
Anexo 1 Modelo de encuesta.....	83
Anexo 2 Entrevista.....	88
Anexo 3 Porcentaje de ganancias .....	90
Anexo 4 Tipos de préstamos.....	90
Anexo 5 Fotografías.....	91

## **Resumen**

La presente investigación analiza los procesos comerciales de los invernaderos florícolas del cantón Tabacundo. Teniendo, así como problema de estudio la falta de conocimientos para la ejecución y elaboración de un plan estratégico que ayude al proceso de comercialización de los invernaderos florícolas. Actualmente, este sector es rentable por la demanda existente en el mercado local, nacional e internacional y además por la imagen que ha ganado en el transcurso del tiempo, pero al referirnos a los pequeños invernaderos de flores se encuentra con algunas falencias dentro de sus procesos no sólo comerciales, sino económicos, debido a que, los propietarios no realizan un adecuado control de sus ingresos y egresos, no tienen en cuenta la capacidad real de sus ventas, limitan la participación de nuevos compradores, por tal motivo al caer en estos errores crean una incapacidad para que los mismos puedan superarse de una manera más adecuada y organizada dentro de la actividad productiva. Dentro del constructo metodológico, esta investigación es de tipo mixta, con alcance descriptivo, explicativo y exploratorio. Como resultado se indica que los propietarios de los invernaderos florícolas no cuentan con un plan estratégico para poder sobrellevar de la mejor manera los ingresos y egresos del negocio, además no desarrollan ninguna estrategia de comercialización para que sus flores tengan una mejor acogida por parte del mercado.

***Palabras Claves:*** Invernaderos, Plan Económico, Plan Financiero, Empleo, Comercialización.



## **Abstract**

The present investigation analyzes the commercial processes of the flower greenhouses of the Tabacundo canton. Having, as well as a problem of study, the lack of knowledge for the execution and elaboration of a strategic plan that helps the process of commercialization of flower greenhouses. Currently, this sector is profitable due to the existing demand in the local, national and international market and also due to the image it has gained over time, but when referring to small flower greenhouses it finds some shortcomings within its processes. not only commercial, but economic, due to the fact that the owners do not carry out an adequate control of their income and expenses, they do not take into account the real capacity of their sales, they limit the participation of new buyers for this reason, by falling into these errors they create a inability so that they can be overcome in a more adequate and organized way within the productive activity. Within the methodological construct, this research is of a mixed type, with a descriptive, explanatory and exploratory scope. As a result, it is indicated that the owners of the flower greenhouses do not have a strategic plan to be able to cope in the best way with the income and expenses of the business, in addition they do not develop any marketing strategy so that their flowers have a better reception by the market.

***Keywords:*** Greenhouses, Economic Plan, Financial Plan, Employment, Marketing.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**BIBLIOTECA UNIVERSITARIA**

**AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN**  
**A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA**

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1727233221		
APELLIDOS Y NOMBRES:	Toapanta Catucuamba Lucero del Carmen		
DIRECCIÓN:	Cayambe		
EMAIL:	ldtoapantac@utn.edu.ec		
TELÉFONO FIJO:	022110538	TELÉFONO MÓVIL:	0961222894

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	Plan estratégico económico-financiero para el mejoramiento del proceso de comercialización de los invernaderos florícolas de Tabacundo.
AUTOR (ES):	Lucero del Carmen Toapanta Catucuamba
FECHA: DD/MM/AAAA	29/07/2022
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Ing. en Economía Mención Finanzas
ASESOR /DIRECTOR:	Econ. Zulma Jeanneth Albuja Echeverría

**2. CONSTANCIAS**

El autor manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que es el titular de los derechos patrimoniales; por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, 31 de agosto del 2022

**EL AUTOR:**

Toapanta Catucuamba Lucero del Carmen

## **CERTIFICACIÓN DE LA ASESORA**

En calidad de Directora del Trabajo de Grado presentado por la egresada Lucero Del Carmen Toapanta Catucuamba, para optar por el título de ECONOMISTA, cuyo tema es “Plan estratégico económico-financiero para el mejoramiento del proceso de comercialización de los invernaderos florícolas de Tabacundo”, considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que designe.

En la ciudad de Ibarra, 31 de agosto de 2022



.....  
Mg. Jeanneth Albuja Echeverría

Directora de Tesis

## **Introducción**

### **Antecedentes**

El sector florícola se ha posicionado como una de las industrias más fuertes en varios países desarrollados y en vías de desarrollo, abarcando producción y cultivo de flores variadas como rosas, flores de verano, flores tropicales, entre otras, siendo las rosas el tipo de flor cotizada y demandada en el mercado internacional (Rea, 2014). Es un sector muy importante para la economía local y nacional, pues contribuye sustancialmente en la generación de empleo y divisas tanto para el cantón como para el país porque genera ingresos económicos.

El sector florícola es una industria dinámica que se ha desarrollado de una manera evidente y ágil. Está conformada por tres principales actores: productores, mayoristas y los minoristas, cuyas actividades comerciales se encuentran interrelacionadas (Rea, 2014). Dentro de la parte productora se encuentran ubicadas las empresas florícolas grandes, medianas y pequeñas. Teniendo, así en los productores pequeños a los invernaderos florícolas.

Los invernaderos florícolas juegan un rol importante dentro de las comunidades en las cuales se encuentran ubicados, gracias a que generan fuentes de empleo. Sin embargo, los propietarios de los invernaderos florícolas tienen varias falencias que se ha podido determinar a lo largo de la investigación como, por ejemplo; no llevan contabilidad, tienen conocimiento escaso de cómo establecer el precio de la flor, el estudio de mercado es ausente, etc.

Mediante todo lo expuesto anteriormente, se considera que los invernaderos florícolas bajo la elaboración de un plan económico-financiero bien definido ayudará de manera directa a estos pequeños invernaderos, ya que se mejoraría el desarrollo de la gestión comercial,

además, se verificará el incremento en los ingresos por las ventas de las flores y como se ha realizado la inversión en productos principales para la producción. Esto permitirá a su vez determinar el éxito que tuvieron y confirmar si sus procesos comerciales han mejorado y como los ingresos y egresos han sido controlados. También llegarían a verificar la capacidad de ingreso para que puedan realizar inversiones a futuro, este sería uno de los más grandes beneficios de la implementación de un plan estratégico.

### **Problema de la investigación**

La producción florícola del cantón Pedro Moncayo representa el 25% del total nacional, además de ocupar el primer lugar en las estadísticas nacionales de exportación de productos no tradicionales y perecibles. El desarrollo de las otras actividades productivas del campo es menor en términos de absorción de mano de obra, tecnología incorporada y productividad. La producción exportable de flores del cantón para el año 2011-2020 representó unas 25.000 cajas semanales, que significan 7 millones y medio de tallos. Los principales mercados que se han abierto para la flor Pedromoncayenses son Estados Unidos, Rusia y Europa occidental (Plan estratégico de Desarrollo, 2011-2020).

Para el cantón Pedro Moncayo la creación de empresas florícolas en el ámbito económico es muy importante, gracias a que varias familias se han dedicado a realizar inversiones en el sector florícola, es decir, que se ha visto la gran acogida por parte de los consumidores tanto en el mercado nacional como internacional. Es por tal motivo que las personas han mirado la manera de poder incursionar dentro esta actividad productiva creando pequeños invernaderos florícolas, donde sus principales empleados son los mismos integrantes de las familias, es decir un negocio familiar.

Dentro de los invernaderos florícolas existen varias deficiencias en cuanto a sus procesos administrativos, comerciales y económicos, lo que ocasiona que estos no puedan determinar la viabilidad correcta de su negocio. De igual manera, se ha podido identificar algunas otras deficiencias como: falta de conocimientos en materia económica y financiera, control inadecuado en las operaciones de comercialización de los invernaderos florícolas, ausencia de estudio de mercado, etc. Estos son algunos de los inconvenientes que tienen los invernaderos florícolas, los cuales impiden que estos incursionen eficientemente dentro de su actividad productiva.

### **Justificación**

El tema de investigación se realizó debido a que no existe un estudio estratégico para el buen desenvolvimiento de los pequeños invernaderos dentro de la actividad productiva florícola. Lo que se espera, es llegar a conocer las principales falencias en el ámbito administrativo, comercial y económico de estos pequeños negocios para evaluar si tienen éxito o están encontrando dificultades dentro de su desempeño productivo.

La investigación pretende elaborar un plan estratégico económico-financiero que permita a los invernaderos florícolas anticiparse a problemas, conseguir metas y estrategias adecuadas, a analizar y definir las características principales de los mismos, a reflexionar sobre los puntos fuertes e identificar las principales amenazas que estos invernaderos florícolas llegan a tener dentro de su actividad productiva, cuya finalidad es obtener beneficios óptimos que generen ganancias adecuadas.

De igual manera el plan estratégico ayudará a que los propietarios de los invernaderos florícolas lleguen a tener un control adecuado de todas las entradas y salidas de su producción

mensual, con la finalidad de lograr analizar si efectivamente se puede cubrir todos los gastos que implica esta actividad productiva y así evitar que los negocios no trabajen a pérdida.

La investigación es viable, pues se dispone de recursos económicos, humanos y fuentes de información necesarios para llevarla a cabo. Además, tiene una utilidad metodológica, ya que se podría realizar futuras investigaciones con la finalidad de poder ayudar a los propietarios de estos pequeños invernaderos florícolas. Tiene como expectativa aportar de conocimientos económicos, administrativos, comerciales y sociales de cómo estos invernaderos florícolas contribuyen al crecimiento económico del país y del cantón.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

- Realizar un plan estratégico integral que permite fortalecer el proceso de comercialización de los invernaderos florícolas.

### **Objetivos Específicos**

- Determinar la situación económica-financiera de los invernaderos florícolas.
- Analizar el proceso de comercialización de los invernaderos florícolas.
- Proponer un plan estratégico económico-financiero, que contengan lineamientos y tácticas que promuevan al mejoramiento de los procesos y de comercialización de los invernaderos florícolas.

### **Pregunta de investigación**

- ¿La ausencia de un plan estratégico integral incide en el proceso de comercialización de los invernaderos florícolas?

## **CAPITULO I: Marco Teórico**

Dentro del campo de estudio se aborda las principales teorías y sus aportes hacia la investigación, para guiar el rumbo de la misma, de igual manera se analizan las partes más importantes de la planificación estratégica como son: definición, características, beneficios, fases y elementos, los cuales son parte específica para tener una visión clara acerca de la planificación estratégica. Adicionalmente, se analiza cada una de las partes que debe tener un plan económico-financiero y sus aspectos más notables. Conforme a toda la información que se ha ido recopilando se considera como base principal de la investigación a los invernaderos florícolas, sus procesos de comercialización, distribución y producción y su incidencia dentro del desarrollo local.

### **1. Fundamentación Teórica**

#### **1.1 Teoría de la complejidad organizativa.**

La teoría de la complejidad estudia los fenómenos complejos más comunes, la turbulencia, el desequilibrio y el carácter imprevisible, la autoorganización, la adaptación, el aprendizaje y los rendimientos crecientes. Esta teoría ofrece interesantes aportaciones en el campo del aprendizaje, el trabajo en equipo, el trabajo en sociedad, el servicio de entrega, las consideraciones sobre calidad, la gestión de los cambios y la aplicación de políticas y estrategias. No obstante, no se trata de nuevos modelos para una nueva gestión, sino de reflejar los límites de la visión actual para ofrecer una nueva perspectiva apoyada en las relaciones y las pautas como principios de la organización. (Etkin, 2009).

La teoría de la complejidad ha sido utilizada en los campos de la gestión estratégica y estudios organizacionales. Las áreas de aplicación incluyen la comprensión de cómo las



organizaciones o empresas se adaptan a su entorno y cómo hacen frente a situaciones de incertidumbre. La teoría trata a las organizaciones y empresas como colecciones de estrategias y estructuras. Reconocer el nivel de complejidad no es una tarea sencilla, basta con entrar en las instalaciones de una empresa para que cambie, posiblemente, la perspectiva inicial que se tiene sobre su estructura o forma de organización (Zapata, Caldera , & Vega, 2010). Hay empresas que parecen muy sencillas en una primera percepción, pero internamente están constituidas por una serie de procesos, relaciones y formas muy sofisticadas de organización bajo un marco muy variado y complejo de objetivos, funciones, tareas y trabajos (pág. 2).

Según Gupta (2010) considera que las organizaciones se ven clásicamente como entidades impulsadas por un propósito con una forma estructural, que exhiben un cierto grado de orden y determinismo. Sin embargo, este enfoque de análisis de arriba hacia abajo lineal exhibe su propio conjunto de limitaciones cuando se utiliza para explicar organizaciones que se caracterizan por una red compleja de vínculos e interdependencias. La teoría de la complejidad, en este contexto, es una colección de ideas que gira en torno a un enfoque holístico de abajo hacia arriba para comprender sistemas como las organizaciones.

## **1.2 Teoría de las estrategias de crecimiento**

Ansoff, 1957 citado por Espinoza (2015) menciona en su teoría que una estrategia de crecimiento es el conjunto de acciones y planes que diseña una empresa con el fin de aumentar su participación de mercado al lograr desarrollar una ventaja estable y única en su entorno competitivo. Es decir, que esta teoría se basa en que la estrategia de crecimiento espera que la empresa u organización aumente su nivel de crecimiento al lograr aumentar sus

ventas, su margen de utilidad, su participación dentro del mercado e incluso llegar a la expansión de la empresa u organización.

De acuerdo con la definición de la teoría se deduce que si una empresa u organización que realice cualquier actividad y desee permanecer competitivamente en el mercado debe plantearse de forma constante el desarrollo de estrategias de crecimiento, pero no sólo considerar el incremento de las ventas, una mayor participación dentro del mercado, el beneficio o el tamaño de la organización, sino también, debe centrarse en sobrevivir a los cambios de la competencia o crecimiento de nuevos negocios.

### **1.3 Teoría de los recursos y capacidades: El foco estratégico centrado en el interior de la organización.**

Edith Penrose, 1958 citado por Pulido (2005) menciona que una organización puede, de manera permanente, reconfigurar su estructura con base en su propia experiencia de innovación todo esto centrándose en el diagnóstico, análisis, explotación y renovación de los recursos y capacidades que darán respuesta coherente y anticipada de ser posible al juego del mercado. A nivel estratégico considera que la organización debe dirigir su mirada al interior de manera tal que logre configurar una estructura de recursos fundamentales, donde se concentren los esfuerzos a fin de generar un mayor desempeño y mantener la ventaja competitiva (pág. 5).

Igualmente, el economista Michael Porter hace referencia que la existencia de las cinco fuerzas de Porter debe tener una relación directa con la ventaja competitiva. Estas cinco fuerzas muy representativas en el ámbito estratégico adquieren un enfoque principal en el ámbito de los negocios por medio del cual se pueden maximizar los recursos y de esta forma superar a la competencia, esto sin importar el giro de la empresa o negocio (Porter, 2008) .Se

considera en base al aporte del autor, que el plan ayudará a madurar la idea, a establecer objetivos realistas, a tener más clara una hoja de ruta, con la finalidad de transformar el proyecto o idea de negocio en una realidad empresarial, además, se reflexiona que la teoría de la ventaja competitiva desde un enfoque estratégico es muy importante para la elaboración de esta investigación, gracias a que establece las pautas para el buen desarrollo de una planificación estratégica.

#### **1.4 Planificación Estratégica**

Según Mintzberg, 1987 citado por Quinn (1996), reconoce que una de las alusiones más evidentes a la palabra estrategia consiste en concebirla como un plan el cual en sus palabras es una serie de cursos de acción conscientemente pretendidos a manera de guía, con los cuales interviene o interactúa sobre una situación. Los planes, en su opinión, poseen como características que son desarrollados conscientemente y sobre la base de un propósito, además de realizarse de manera anticipatoria a las acciones para las cuales aplican (pág. 4).

De acuerdo con Kaplan & Norton (2001) mencionan que dentro de la planificación estratégica se debe utilizar como herramienta principal el análisis de Balanced Scorecard (BSC) el cual considera como el objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultado, a través de la alineación de los objetivos de todas las perspectivas; financiera, clientes, procesos internos, así como aprendizaje y crecimiento. Por lo tanto, el BSC se concibe como un proceso descendente que consiste en traducir la misión y la estrategia global de la empresa en objetivos y medidas más concretos que puedan inducir a la acción empresarial oportuna y relevante (pág. 9)

La planeación estratégica es un proceso esencial en la organización de acuerdo con Chiavenato (2016) la planificación estratégica es la que se encarga de trazar los objetivos por

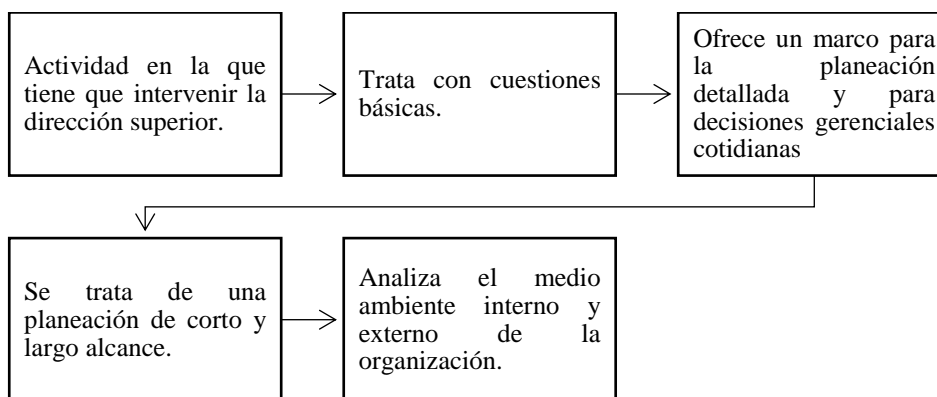
alcanzar y las directrices para definir los planes de acción para lograrlos y que generen sus ventajas competitivas y sostenibilidad a largo plazo. La planeación estratégica identifica los recursos potenciales, crea y alinea las capacidades, reconoce las fortalezas, debilidades y establece el conjunto de medidas integradas que se aplicarán para asegurar que la organización alcance los resultados planeados. Sin embargo, esta sólo alcanzará su máxima eficacia cuando todas las personas que la componen, como conjunto permanente y orquestado de esfuerzos de inteligencia colectiva, la acepten, la entiendan y la apliquen en la práctica (pág. 17).

Conforme a lo que los autores mencionan se considera muy importante contar con la aplicación de una planificación estratégica, por los beneficios que esta ofrece, tal como: disponer de recursos adecuados por la empresa u organización, disminuir la complejidad e incertidumbre. En definitiva, un plan estratégico trata de cambiar una situación no deseada a una situación óptima, mediante la aplicación de un proceso lógico. La planificación estratégica resulta de gran utilidad cuando se trata de abordar un proceso local de renovación económica y urbana a gran escala (Menta, 2010).

Esta identificación solo es posible hacerla si desde la planeación estratégica de la organización se define la forma en que la gestión del conocimiento puede generar valor a la compañía. Así mismo, debe buscarse la forma en que esta gestión se interrelaciona con todos los factores del direccionamiento estratégico, de modo que la gestión permita a su vez generar mayor conocimiento y, por lo tanto, le agregue valor a la compañía. Según Parra (2013) planificación estratégica es una planeación a corto y largo plazo, que enfoca a la organización como un todo para llevar sus actividades de la mejor manera y sus principales características son:

## Figura 1.

### Características de la planificación estratégica



*Nota. La figura pertenece a las características de la planificación estratégica extraído de la “Planeación Estratégica” (p.14), por M.Parra,2013, El Buzón de Pacioli.*

Conforme a cada una de las características de la planificación estratégica, es importante considerarlas para la elaboración de un plan estratégico, gracias a que enfatiza el rumbo que debe seguir el negocio, una visión de la situación actual, analiza oportunidades y desafíos futuros para que la misma llegue a tener beneficios óptimos para la empresa, organización o pequeño negocio que se encuentra o se desenvuelve dentro del mercado.

#### 1.4.1 Beneficios de la planificación estratégica

Algunos de los beneficios de la planeación estratégica son la proactiva adaptación al cambio, la creación de equipos de trabajo eficientes o la mejora de toma de decisiones. En general con una adecuada planeación estratégica se tienen mejores resultados organizacionales a largo plazo. Esta se define como un proceso sistemático en el que se traduce una visión a futuro en metas u objetivos ampliamente definidos (Castillo, 2020).

Entre los principales beneficios resaltan los siguientes:

**Tabla 1.**

*Beneficios de la planificación estratégica*

	<b>Beneficios</b>
<b>Adaptación proactiva al cambio</b>	El cambio se produce de manera más rápida y es mucho más extensivo que nunca. Esto puede afectar a muchas organizaciones y poner en riesgo su supervivencia a mediano y largo plazo.
<b>Creación de equipos de trabajo altamente eficientes.</b>	Permite que se maximice la actuación individual y grupal, lo que potencia, a su vez, su efectividad y su responsabilidad.
<b>Perfeccionamiento del proceso de toma de decisiones.</b>	El proceso de planificación estratégica implica la toma de decisiones difíciles. Esto representa una oportunidad para que las organizaciones perfeccionen sus procesos de toma de decisiones.
<b>Mejor uso del tiempo y recursos.</b>	La planeación estratégica puede determinar cuál es la mejor manera de disponer de esos recursos y de sacarles el mejor provecho.
<b>Creación de un marco para la comunicación interna.</b>	La comunicación interna eficaz garantiza que los miembros de la organización están trabajando en colaboración para lograr los objetivos estratégicos trazados. Además, esta ayuda a desarrollar una cultura cohesiva y ofrece las herramientas requeridas para tomar las decisiones correctas en línea con los objetivos de la organización.

*Nota.* Acorde a Castillo,2020 se analiza cada uno de los beneficios de la planificación estratégica.

Considerando el aporte del autor, es importante tomar en cuenta que la ejecución de una adecuada planificación estratégica ayudara a; evaluar, reflexionar y tomar decisiones

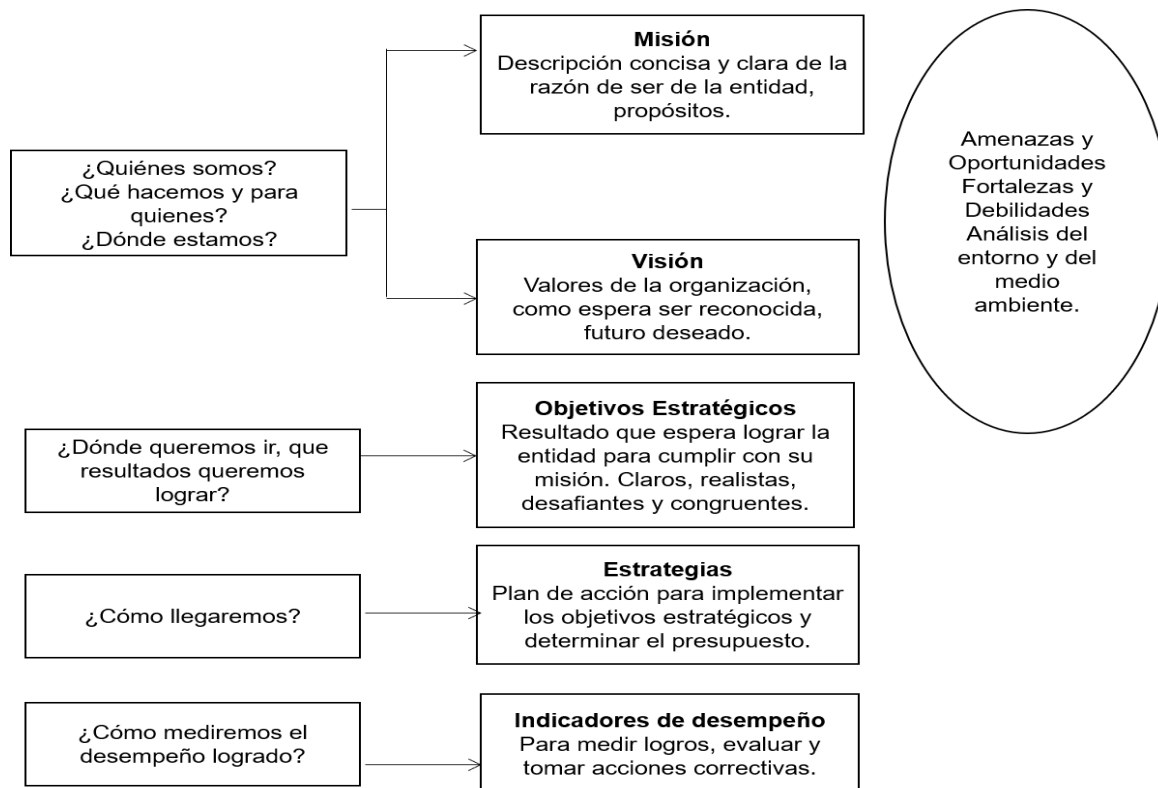
colectivas para lograr beneficios y así guiarse de la mejor manera dentro de una actividad productiva para que se desenvuelva en cualquier negocio.

### 1.4.2 Fases y elementos de la planificación estratégica

El ejercicio de construcción de la planeación estratégica comienza con la formulación de la misión y la visión de la organización, seguidamente por los objetivos estratégicos que direccionan el punto de partida hacia donde se desea llegar como organización, las estrategias que se va a realizar y finalmente los indicadores de desempeño. Es importante resaltar de igual manera la aplicación de un análisis FODA que en su conjunto diagnostica la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. A continuación, se detalla este proceso integrado mediante el siguiente gráfico:

**Figura 2.**

*Fases y elementos de la planificación estratégica*



*Nota.* Acorde a Parra, Planeación estratégica un pilar en la gestión empresarial., 2013 se analiza cada uno de las fases y elementos de la planificación estratégica.

Como se puede visualizar en la figura 2, se establece pautas claves para el desarrollo de un plan estratégico, principalmente de la situación actual en la que se encuentra, la misión, visión y bajo qué preguntas se debe desarrollar. Se analiza de igual manera la parte FODA considerando este apartado como punto de partida, gracias a que se determinará todos los factores tanto internos como externos que pueden afectar o no al negocio. Mediante cada una de estas aportaciones, se realizará la ejecución de estrategias que ayuden a que el negocio tenga un enfoque adecuado.

Por lo tanto, esta planificación adquiere un valor adicional por su vinculación al espíritu emprendedor de la organización (el sistema productivo-territorial local, en el caso que nos ocupa), a la renovación y al crecimiento organizativo y a la dirección consecuente de las actividades de la misma (públicas y privadas) (Menta, 2001). Se relaciona la planificación estratégica con la producción porque al interior de una organización es importante que se consigan tres aspectos relevantes para los mismos los cuales se detallan en el siguiente gráfico:

**Figura 3.**

*Aspectos relevantes para la planificación estratégica.*



Eficiencia	Eficacia	Efectividad
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porque se define con anticipación recursos (materiales, mano de obra, tiempo, etc). Una empresa que no planifica y controla su producción, no define los objetivos a alcanzar y los recursos a utilizar. Posiblemente gaste mucho más que una empresa que si lo hace.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porque se define qué es lo que tiene que hacer para conseguir los objetivos. Si no se planifica y controla la producción, ¿cómo vamos a saber que lo que está haciendo mal para conseguir el estado deseado?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una empresa que consigue sus objetivos con eficiencia y eficacia, consigue ser efectiva a través de la planificación de su producción. En otras palabras, consigue sus resultados trazados haciendo lo que consideró necesario de la forma y con los recursos previstos.</li> </ul>

*Nota.* Esta figura indica los aspectos importantes de la planificación estratégica obtenido de la CEPAL,2014.

Es importante resaltar estos tres aspectos que son claves para el desarrollo de una planificación estratégica, gracias a que cada uno de estos ayuda a seguir de manera adecuada el negocio. Como primer aspecto dentro de la figura 3, se encuentra la eficiencia que analiza la capacidad de disponer de alguien o algo para conseguir un objetivo o meta determinada, la eficacia que trata de medir la capacidad de lograr el efecto que se desea sobre el objetivo o meta y la efectividad que reúne cada uno de los aspectos de la eficiencia y eficacia, es decir, hace referencia a nuestra capacidad para lograr la meta u objetivo.

## **1.5 Plan Económico-Financiero**

### **1.5.1 Plan Económico**

La planificación económica consiste en lograr la máxima alineación de las capacidades y de los recursos materiales, financieros y laborales a los objetivos y encargo social de cada entidad, logrando la eficiencia y eficacia en su empleo para la máxima satisfacción de las demandas de los clientes finales. (Suárez, 2016)

Con respecto al primer punto se considera que un plan económico analiza la viabilidad del negocio, es decir, controla y mide los resultados cuantitativos, cualitativos y a su vez fija responsabilidades para lograr el cumplimiento de las metas u objetivos establecidos, en pocas palabras, este plan económico estima el presupuesto inicial, ayuda a

tomar decisiones adecuadas para el giro del negocio, es decir, se enfoca principalmente en hacer un análisis económico del negocio y decidir su rumbo.

### **1.5.2 Plan Financiero**

Es el proceso por el cual se calcula cuánto de financiamiento es necesario para dar continuidad a las operaciones de una organización y se decide cuánto y cómo los fondos serán financiados. Según los autores Salla & Neusa (2005) consideran que el planeamiento financiero es un sistema por el cual los objetivos tanto económicos como financieros pueden ser logrados en un transcurso de tiempo, es decir, se evalúan en un tiempo futuro. En una situación de incertidumbre, debe ser analizado con gran anticipación.

De acuerdo a González (2015) menciona que la planificación financiera es un proceso en marcha o continuo que asiste a la empresa en la toma de decisiones sentadas sobre el dinero, que le puede ayudar a alcanzar las metas, esto surge de una buena planificación. Por lo tanto, al incluir el factor de planificación en todo el contexto de las decisiones y las metas u objetivos dentro de la empresa es sinónimo de éxito, ya que se están logrando aquello por lo que se ha trabajado.

Se puede definir a la planificación financiera como una técnica integral que reúne los elementos necesarios para establecer pronósticos y metas financieras que se desea alcanzar en concordancia con los recursos disponibles tanto humanos como materiales necesarios para alcanzarlos. La planificación es de vital importancia para lograr reducir el riesgo de cualquier actividad financiera, así como aprovechar de manera eficiente los recursos disponibles. La planificación en general se da en tres fases: planear, implementar y verificar, lo cual se realiza por medio de presupuestos y de actividades coordinadas para que todo el proceso sea efectivo (González, 2015).

Como se afirma en las dos definiciones, se considera que un plan económico-financiero llega a ser útil para la creación de un negocio, ya que, se establece una visión a futuro del mismo, es decir, se empieza a tener un rumbo viable para que el negocio o cualquier otra actividad productiva, comercial, etc., tenga beneficios óptimos. Según el autor Samaniego (2020) hace referencia, que la aplicación de un plan económico-financiero determina si el proyecto es viable de manera global: su viabilidad técnica, que sea posible llevarlo a cabo con la tecnología, recursos técnicos y humanos existentes. Y su viabilidad comercial para detectar si el mercado es óptimo para vender el producto o servicio. Se debe analizar si el proyecto es viable desde el punto de vista económico, es decir, si es capaz de generar ingresos suficientes para ser rentable.

### **1.5.3 Pasos para el desarrollo del plan económico-financiero**

Acorde a IMF (2019) en la parte de economía y finanzas se establecen los siguientes pasos para la elaboración de un plan económico-financiero:

- 1) Analizar la realidad del negocio:** El primer paso que se debe hacer, es el de analizar objetivamente la realidad de la empresa o negocio. ¿En qué momento se encuentra ahora mismo? ¿Qué rumbo quiere tomar? Para llegar a un punto determinado.
- 2) Fijar los fondos necesarios:** Fijar los fondos según el capital que se vaya a tener que invertir en la empresa para que esta pueda posicionarse y consolidarse en el mercado. Lo más recomendable es realizar esta proyección en un plazo de 5 años.
- 3) Predecir el capital:** Predecir la disponibilidad de capital para un período de tiempo estimado, analizando y viendo todas las opciones posibles y detallando cuáles serían las posibles fuentes de financiación para la empresa.

- 4) **Controlar y verificar los recursos:** Después de analizar la empresa, fijar los fondos y predecir el capital para un futuro determinado, se tendrá que continuar realizando un control sistematizado con el que se pueda establecer de forma adecuada los recursos disponibles y, a la vez, verificar que estos se utilizan adecuadamente.
- 5) **Adelantarse a los factores externos:** Debes tener en cuenta que el proyecto está expuesto a múltiples factores externos; crisis económicas, reformas financieras, intereses, que pueden desviar el camino financiero que hayas marcado desde un principio, por lo que se deben diseñar y presentar tantas soluciones como supuestos previstos y planteados.

## **1.6 Comercialización**

La comercialización puede ser entendida como una función gerencial que ocupa un lugar dentro de la estructura organizacional (Bohnenberger, 2005) o como una de las actividades clave de la cadena de valor (Kotler & Keller, 2012). La comercialización es una disciplina joven, con un desarrollo científico muy reciente, caracterizado por múltiples intentos de definición y determinación de su naturaleza y alcance. La comercialización puede definirse como una serie de servicios involucrados en el traslado de un producto desde un punto de producción hasta el punto de consumo. Por consiguiente, la comercialización comprende una serie de actividades interconectadas que van desde la planificación de la producción, cultivo y cosecha, embalaje, transporte, almacenamiento, elaboración de productos agrícolas y de alimentos; hasta la distribución y venta de los mismos. (Rizo, 2017)

### **1.6.1 Estrategias de Comercialización**

Vásquez (2015) considera que una buena estrategia de comercialización aumentará radicalmente la posibilidad de que los productos tengan mayor aceptación por parte del

consumidor final. Utilizar una estrategia de comercialización es la manera que tiene una compañía de poner la atención en sus productos y servicios. En lugar de apoyarse en publicidad aleatoria que puede costar más de lo que la compañía produce, las empresas visionarias saben que hay ciertos factores que determinan la forma apropiada de hacer publicidad. Estos factores determinantes pueden ayudar a diseñar una estrategia efectiva de comercialización que puede dar a sus productos la mejor atención posible de parte del público (pág. 9). De igual manera se debe considerar cómo se desarrollan estas estrategias de comercialización las mismas que se dividen en cinco aspectos esenciales.

**Tabla 2.**

*Estrategias de Comercialización*

<b>DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN</b>	
<b>Análisis del Consumidor</b>	Una vez que el mercado de operación se ha identificado, es necesario analizar en profundidad el mercado objetivo o target del producto; la recolección precisa de datos y una segmentación del mercado permiten un mejor entendimiento de las necesidades, comportamientos y preferencias del consumidor. Esta información y el posterior análisis de datos nos darán elementos a considerar para el desarrollo de la estrategia de comercialización y se podrá proyectar de manera más confiable la demanda a corto y largo plazo del producto y estimar la rentabilidad del negocio.
<b>Desarrollo del Producto</b>	Con los avances en materiales y tecnologías que se tienen en la actualidad, el ciclo de vida de los productos se acorta cada vez más. Para mantenerse entre los mejores del mercado, una empresa necesita constantemente mejorar los productos existentes, pero también desarrollar otros nuevos.
<b>Fijación de Precios</b>	Asignar un precio óptimo para el producto muchas veces se interpreta como indicador de la calidad. Basando la decisión de fijación de precios en puntos de referencia de la industria y expectativas de ingresos, es esencial para atraer clientes y a la vez maximizar el margen de utilidad sobre las ventas.

---

**Branding**

Este término se refiere al proceso de construir y posicionar una marca a través de vincular el producto a un nombre, a un logotipo, a una imagen e incluso a un concepto o estilo de vida. La marca será el vínculo entre los valores de la empresa y el consumidor. Una imagen de marca significa reconocimiento, un vínculo sentimental con el usuario, lealtad y menores costos de retención.

---

**Ventas y  
Distribución**

La marca y el producto no serán suficientes si no está definido como llegar al consumidor. El desarrollo de una extensa red de representantes, agentes, distribuidores, mayoristas y minoristas puede ser un gran desafío, sobre todo para pequeñas y medianas empresas en una fase inicial. Crear una red de distribución eficiente y gestionar los canales de distribución a fin de aumentar su participación en el mercado y mejorar la calidad del servicio es clave para el éxito de una organización y sus productos.

---

*Nota.* Acorde al autor Vásquez, Estrategias de comercialización 2015 se analiza el desarrollo de las estrategias de comercialización.

La comercialización es la clave principal para la ejecución del negocio, por ende, se debe tener claro desarrollar estas estrategias con la finalidad de que el producto sea el adecuado y llegue a tener acogidas positivas por parte de los consumidores. Considerando las aportaciones de los autores se establece que las estrategias de comercialización deben ser bien ejecutadas y elaboradas, gracias a que estas ayudaran a los negocios a poder ser competitivos en el mercado, a tener mayores clientes, generar ingresos adecuados para el mismo e incluso a tener un plan estratégico para el adecuado rendimiento del negocio.

### **1.7 Invernaderos Florícolas**

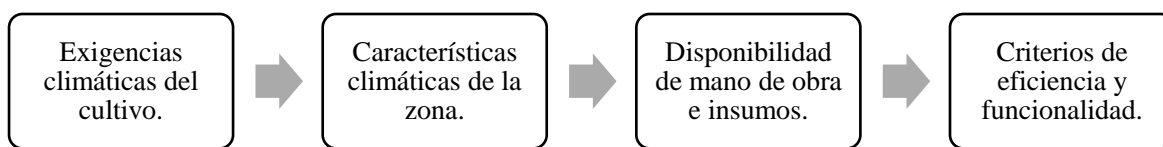
De acuerdo con Mayor (2014), un invernadero es una construcción agrícola que genera un microclima ideal para el desarrollo y crecimiento de los cultivos, con el propósito de aumentar su rendimiento y mejorar la calidad del producto final. Además, los invernaderos

tienen como objetivo fundamental lograr una producción sistemática y fuera de estación de cultivos hortofrutícolas y ornamentales.

Miserendino & Astorquizaga (2014), mencionan que existen variadas opciones para construir invernaderos, y a la hora de elegir cuál de ellos construir, se deben tener en cuenta los siguientes factores:

**Figura 4.**

*Factores que influyen en la construcción de invernaderos florícolas*



*Nota.* Acorde al autor Miserendino & Astorquizaga 2014 se analiza los factores que influyen en la construcción de invernaderos florícolas.

Según EXPOFLORES (2015) consideran a los invernaderos florícolas como un área pequeña en donde se cultiva rosas, estos invernaderos florícolas están constituidos principalmente por tres componentes; una estructura, una cubierta y unos sistemas adicionales para proteger el cultivo del viento, lluvia, granizo, exceso de radiación, polvo, niebla. Se encuentran ubicados a una temperatura sobre los 17-25°C, son utilizados específicamente para la producción de flores. Los invernaderos florícolas son muy diferentes a las florícolas grandes o procesadoras, ya que, desde una visión micro estos pequeños negocios no cumplen con todos los procesos que lleva la florícola grande.

Se diferencia principalmente por el número de trabajadores, ya que para estos pequeños negocios la mano de obra es menor a 10 personas y en lo general el trabajo lo

realizan los propios dueños del negocio y la familia. Sin embargo, en temporadas altas si optan por contratar personas del sector en donde se ubican estos invernaderos y así ayudaran a la generación de empleo. De acuerdo con las definiciones, se considera que los invernaderos florícolas son pequeños emprendimientos familiares y unipersonales que surgen de una idea motivadora la cual es poder ingresar al mundo de la producción florícola.

### **1.7.1 Distribución y comercialización de los invernaderos florícolas.**

Como se mencionó anteriormente un invernadero es una actividad productiva donde se puede realizar la siembra de diferentes productos como, por ejemplo; vegetales, hortalizas, etc., A diferencia de un invernadero común, los invernaderos florícolas se dedican específicamente a la siembra y producción de flores de distintas variedades. Cabe, mencionar que la producción bajo invernadero y acorde a las dimensiones del terreno solo pueden producir hasta tres variedades de flor. Los canales de comercialización son un punto crucial para la distribución de cualquier producto. Dentro de los canales de comercialización y distribución, los invernaderos florícolas lo realizan mediante la venta a través de intermediarios, es decir, que estos invernaderos florícolas entregan las flores a las empresas florícolas grandes y procesadoras, las mismas que se encargan de realizar todo el proceso de empaquetado y comercialización hacia el mercado nacional y/o internacional.

### **1.7.2 Importancia del transporte de las flores.**

El negocio de las flores es una actividad que requiere bastante cuidado, ya que, las flores son un producto altamente delicado e irrecuperable. Dentro de estos invernaderos florícolas el transporte de flores se lleva a cabo mediante sus propios medios, es decir, ocupan sus carros para poder transportar la flor, su embalaje y entrega es sencilla porque estos invernaderos florícolas no cuentan con recursos para poder mejorar su presentación, sin



embargo, siempre tienen cuidado a la hora de entregar las flores, porque si existe alguna devolución por parte de sus compradores representaría una pérdida, ocasionando una disminución de ingresos para el invernadero.

### **1.7.3 Procesos de comercialización de las flores.**

La actividad florícola requiere de canales de comercialización, es decir, analizar el mercado, incrementar los clientes y/o compradores para asegurar la venta, distribución y consumo de las flores, indagar precios, etc. Con respecto a este enunciado, se puede decir, que los invernaderos florícolas no llegan a cumplir todas estas etapas, ya que su único medio de comercialización es a través de las grandes empresas florícolas y/o procesadoras que adquieren sus flores para poder completar su producción, cabe mencionar que un requisito importante, es que la flor de los invernaderos florícolas sean de calidad, es decir, que sus pétalos no estén marchitos, no exista alguna plaga en sus hojas y que en lo posible el botón de la flor sea grande.

Así mismo, otro medio de comercialización dentro de los invernaderos florícolas es por medio de los pequeños locales que venden flores, que en su mayoría no representa una gran ganancia, debido a que es muy poco su acogida, sin embargo, tratan de ver estos pequeños locales para que los mismos puedan mejorar sus ingresos y más que todo puedan distribuir sus flores a un precio considerable. Es importante señalar que las fechas de mayor acogida de flores dentro del año son; San Valentín y el Día de la Madre, que son fechas claves para que los invernaderos florícolas y más aún empresas grandes puedan vender las flores y exportar.

#### **1.7.4 Variaciones del precio de las flores en el mercado.**

Las flores llegan a tener una gran acogida dentro del sector florícola exportador, sin embargo, los invernaderos florícolas como son tan dependientes de este sector grande siempre están a la espera de cambios en los precios. Una de las grandes afectaciones que tienen los invernaderos florícolas son los factores externos e internos que se producen dentro de esta actividad productiva, como es el caso de la pandemia que hizo que la mayoría de los sectores económicos se vean afectados siendo uno de ellos el sector florícola que bajó sus ventas, esto representó para el sector una disminución del 22% de pérdida económica en el segundo trimestre del año 2020 (EXPOFLORES, 2020).

Considerando este punto es claro que existió una reducción de ventas en las empresas florícolas grandes y/o procesadoras que afectaron directamente a los invernaderos florícolas. El precio de las flores de estos invernaderos florícolas fue muy reducido, llegaron a costar alrededor de \$0,25 centavos un bonche de flores, lo que representa una gran pérdida, ya que el tallo de una flor se vende en USD\$0,15 centavos, es decir que el bonche cuesta USD\$3,75 dólares y en temporadas altas se logra vender hasta en USD\$0,30 centavos, es decir un ingreso de USD\$7,50 dólares en estas temporadas. Actualmente se manifiesta que por estos episodios tanto del paro como la pandemia han hecho que estos precios bajen e incluso algunos invernaderos por la existencia del confinamiento no pudieron vender sus flores por lo que las utilizaron para abono por el cierre de mercado y caída de los pedidos.

## **1.8 Incidencia de los invernaderos florícolas en el marco del desarrollo local.**

### **1.8.1 Desarrollo local**

El desarrollo local aparece como una nueva forma de mirar y de actuar desde el territorio en este nuevo contexto de globalización. El desafío para las sociedades locales está planteado en términos de insertarse en forma competitiva en lo global, capitalizando al máximo sus capacidades endógenas, a través de las estrategias individuales pero articuladas de los diferentes actores en juego (Vega, 2011). Una forma de entender la realidad de lo local es hacerlo usando como referencia la comunidad, en la cual esencialmente existen elementos compartidos entre miembros de un grupo de personas; es decir, todos los miembros tienen una misma idea generalizada en las vivencias de cada uno.

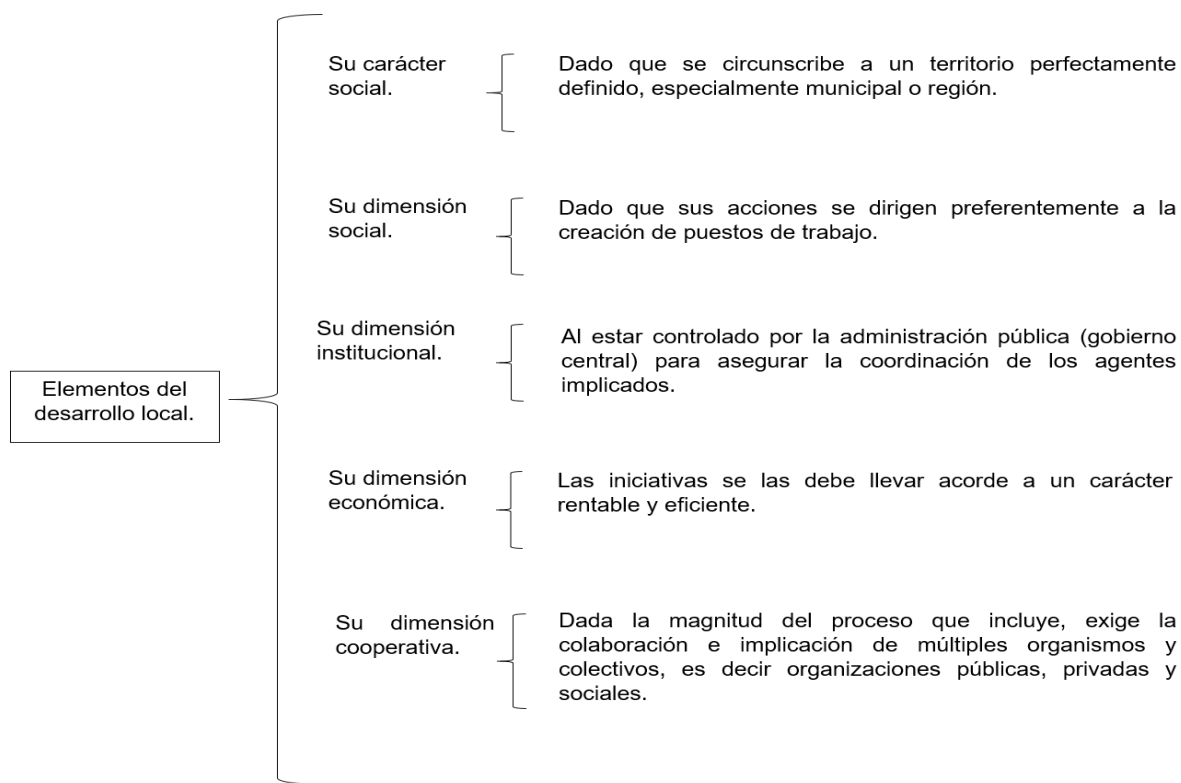
*Según Crucita (2014): “El desarrollo local es aquel proceso reactivador de la economía y dinamizador de la sociedad local que mediante el aprovechamiento de los recursos endógenos existentes en una determinada zona o espacio físico es capaz de estimular y fomentar su crecimiento económico, crear empleo, renta y riqueza y sobre todo, mejorar la calidad de vida y el bienestar social de la comunidad local” (pág. 21).*

Esto significa que el desarrollo local es un proceso orientado a reactivar la economía de una sociedad y/o comunidad local. La cooperación entre actores públicos de diferentes niveles institucionales, locales, regionales, nacionales, internacionales, así como la cooperación entre el sector público y el privado son aspectos centrales del proceso. Para que sea viable, los actores locales deben desarrollar estrategias de cooperación y nuevas alianzas con actores extra locales (Gallicchio, 2004, pág. 5).

En este sentido, el desarrollo local, es un proceso que promueve el crecimiento económico, busca mejorar el bienestar de las familias, comunidades y mejoran las condiciones de vida de las mismas. Sin embargo, no cualquier actividad económica puede fomentar el desarrollo local, sino aquellas que promueven el crecimiento económico local y que reflejan la mejora de las condiciones sociales de las personas que viven; zonas, territorios, regiones o ciudades. A partir de estas formulaciones expuestas, se pueden identificar una serie de elementos que caracterizan el desarrollo local mediante la figura 5.

**Figura 5.**

*Elementos del desarrollo local*



*Nota:* Acorde al autor Fernández 2015, enfatiza en cada uno de los elementos del desarrollo local.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, se considera, que los invernaderos florícolas han llegado a ser un punto clave para el desarrollo local de las comunidades. Esta

actividad ha generado un gran cambio dentro de las mismas, gracias a que se ve el crecimiento de estos invernaderos florícolas, es decir, que ahora los habitantes de las comunidades se han dedicado, no sólo a la parte ganadera o acuicultura, sino han optado por la producción florícola, cabe recalcar que este incremento hace que se genere más fuentes de trabajo. La actividad florícola a nivel nacional constituye un rubro muy importante, la misma que ha generado experticia en los pequeños agricultores de la zona, en lo que concierne a la producción de flores bajo invernadero, motivando al agricultor a crear sus propias microempresas y explotar empíricamente las pequeñas extensiones de tierras que conservan.

Según León & Medina (2018), mencionan que los invernaderos florícolas representan un instrumento necesario para avanzar en la diversificación del sector agrícola con la incorporación de rubros no tradicionales y con ello, contribuir a elevar el crecimiento del sector asociado a la inversión productiva y a la vez poder permitir incrementar la productividad del trabajo y la competitividad en forma sostenible. (pág. 4) De acuerdo con lo que menciona el autor queda claro que un invernadero florícola es una actividad que llega a tener muchos beneficios para sus propietarios porque llegan a tener un ingreso para poder sobrevivir, como para la gente de las comunidades porque se contribuye a la generación de empleo.

El Cantón Pedro Moncayo tiene un total de población económicamente activa PEA de 10.917 habitantes, lo que representa el 42,7 % de la población total. El 98,67% de la PEA se encuentra ocupada en algún tipo de actividad, lo que indica que la oferta de trabajo es bastante alta, principalmente por la presencia de las florícolas. Como se puede considerar la mayoría de la población económicamente activa de Pedro Moncayo se encuentra en la parroquia Tabacundo. Además, la población apta para trabajar se dedica a la agricultura y un porcentaje considerable está ocupado para labores del sector terciario, lo que evidencia que

el cantón presenta una relativa diversificación en sus actividades económicas de desarrollo.  
(Plan estratégico de Desarrollo, 2011-2020)

## **1.9 Fundamentación Emperica**

### **1.9.1 La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: caso México**

La planeación estratégica ha cumplido un papel muy importante en el desarrollo de alternativas formales para mejorar el desempeño organizacional en las pequeñas y medianas empresas, es considerado un proceso indispensable para la dirección de una empresa, ya que provee de estructura para tomar decisiones y ayuda a tener una visión de largo plazo. La planeación estratégica es un instrumento apropiado para desarrollar alternativas, tomar decisiones estratégicas y ejercer un impacto positivo en el desempeño organizacional, además, contribuye a sobrevivir en el entorno, a definir claramente los objetivos organizacionales y a analizar mejor la posición competitiva (Salazar, 2005).

Es por medio de la planificación estratégica como la empresa se prepara para los problemas futuros, adquieren habilidades para explorar mayores alternativas y la calidad de la toma de decisiones es mayor y más rápida. Por lo tanto, se espera que el uso de la planificación estratégica genere un mayor impacto en el desempeño de las pequeñas y medianas empresas, que exista un adecuado uso de herramientas sofisticadas de planeación, ya que el entorno no exige el mismo grado de análisis y desarrollo eficaz de estrategias para enfrentar dicha incertidumbre. A pesar de que el entorno económico y los aspectos culturales influyen en la relación planificación estratégica y desempeño, cabe mencionar que la práctica de planeación en las pequeñas y medianas empresas es una actividad irregular, sin estructura, condicional y reactiva (Salazar, 2005).

Existe una relación positiva entre la planeación estratégica y el desempeño financiero, ya que utilizaron el crecimiento en ventas para medir el desempeño de la planificación. Para lograr esta medición utilizaron el margen de utilidad como un factor de medición, adicionalmente se utilizó una serie de índices financieros para medir el impacto que tiene la planeación estratégica en el desempeño empresarial. El margen de utilidad, el retorno sobre la inversión, el retorno sobre los activos, el crecimiento en las ventas y el número de empleados, fueron las variables más utilizadas en los estudios, las mismas que son principales para medir y contrastar la relación positiva de planeación estratégica y desempeño (Salazar, 2005).

### **1.9.2 Pequeña Empresa**

Según Vega (2010), el crecimiento es un proceso de innovación empresarial basado en la creación de nuevas estructuras de producción. Dichas estructuras proceden de la creación de nuevos productos, de la modificación de las formas de producción, de la apertura de nuevos mercados, de la obtención de posiciones de dominio en algún mercado o del descubrimiento de nuevas ofertas de factores productivos; y surgen por la capacidad del empresario de captar esas oportunidades. A partir de dicha capacidad, estas pequeñas empresas juegan un papel importante para el desarrollo local, debido a que contribuyen a la generación de empleo, mejor calidad de vida.

Albuquerque (2004) menciona que la importancia y la mayor fragilidad del tejido de empresas de pequeña dimensión en los diferentes sistemas locales, se hace necesario asegurar la introducción de innovaciones tecnológicas y organizativas en los diferentes territorios, para lo cual la elaboración de las políticas de formación profesional y de innovación tecnológica deben ser necesariamente descentralizadas, a fin de recoger la especificidad,

problemática y potencialidades de cada uno de los territorios, facilitando así el ejercicio de concertación estratégica de los actores sociales locales y alentando, de ese modo, la construcción de la institucionalidad apropiada para la promoción económica y fomento empresarial local.

Todas las actividades productivas, ya sean de carácter primario, industrial o de servicios, en los diferentes territorios, están obligadas a introducir los componentes de innovación tecnológica y de gestión apropiados, para lo cual se requieren adaptaciones sociales, institucionales y políticas, ya que el mercado no garantiza la realización de tales procesos, siendo obligada la intervención inteligente para facilitar los procesos de innovación y cualificación de los recursos humanos. Por otro lado, las empresas no compiten en el vacío, sino en un determinado entorno territorial, de cuya calidad y adecuación dependen de forma decisiva los niveles de eficiencia productiva y competitividad de las actividades empresariales (Alburquerque, 2004).

Hacer empresa, innovar, reconvertir, son necesidades de una economía que debe crecer, que debe modernizarse, que quiera democratizarse y ser competitiva. Son tareas que requieren individuos dispuestos a tomar riesgos, a manejar la incertidumbre, la competencia y los conflictos, con capacidad para imaginar escenarios futuros, para planificar una actuación adecuada a tales conflictos y para construir escenarios deseables. Estas pequeñas empresas deben tener una gran capacidad para interactuar con el entorno capaces de identificar, conocer, reconocer, valorar e intervenir los factores, variables e interacciones internas y externas que afectan su empresa con la suficiente sensibilidad y conocimiento de la sociedad, para reconocer sus necesidades, motivaciones, expectativas, cultura, conflictos y limitaciones (Alburquerque, 2004).



### **1.9.3 Cultivo de invernaderos.**

Hernández (2008) menciona que los invernaderos al contar con un número determinado de personas que trabajan dentro del mismo son relacionados o agrupados en la parte de pequeñas empresas, microempresa o microemprendimiento, los cuales son considerados con un número menor de 10 personas, es por tal motivo que se los relaciona a estos grupos. La importancia del microemprendimiento no se debe solo a su capacidad de generar puestos de trabajo, valor añadido, etc. sino también a su influencia para el desarrollo local. Así en las zonas rurales, donde el tejido empresarial es escaso y está aislado, la creación de los invernaderos apoya el desarrollo del territorio en que se localicen, favoreciendo la llegada de la información, conocimientos, modernidad y actualización, así como un mayor dinamismo en la zona.

Según AGROPINOS (2019) considera que los cultivos de invernadero son cada vez la opción por la que más optan los agricultores debido a sus múltiples beneficios. La siembra de cultivos es uno de los trabajos más importantes para el desarrollo de la humanidad, gracias a que intervienen en gran parte de los factores de la vida diaria, así mismo, junto con ella, esta labor ha evolucionado para buscar cada vez más beneficios, no solo del hombre, también al medio ambiente; es ahí donde las prácticas sostenibles y los insumos para invernadero cobran importancia. El negocio invernadero forma parte de la industria agrícola y juega un papel importante dentro del sector, los gobiernos de muchos países se aseguran de subvencionarles las semillas, las plántulas, los fertilizantes, los insumos, las máquinas que se necesiten y aún más les brindan asesoría de cómo se debe construir planes de negocios y que aspectos nos más se debe considerar a la hora de ponerlos en marcha con la finalidad de estimular a los emprendedores del negocio de invernaderos.

### 1.9.4 Plan de negocios para la construcción de invernaderos: Caso México

Abordando cada uno de los puntos claves dentro de la investigación, se considera como argumentación empírica el caso de México, el cual se guía a través de un plan de negocios para poder argumentar de la mejor manera la aplicación y ejecución de un plan estratégico. Dentro de este punto, se establece de gran relevancia las siguientes consideraciones para la elaboración de un plan estratégico:

**Tabla 3.**

*Contenido de un plan estratégico*

<b>Análisis FODA</b>	Es una estructura conceptual que identifica las oportunidades y amenazas que surgen en el entorno.
<b>Estudio de Mercado</b>	Determina la tendencia que ha existido en relación a la producción de invernaderos y poder inferir en la producción futura.
<b>Segmento de Mercado</b>	Sirve para determinar la población objetivo acorde a la producción bajo invernadero.
<b>Análisis de Demanda</b>	Determina y mide cuales son las fuerzas que afectan los requerimientos del mercado.
<b>Análisis de oferta</b>	Determina los factores cuantitativos como cualitativos dentro del mercado.
<b>Análisis de Precios</b>	Bajo este punto se debe considerar algunas variables como son la competencia, costos incurridos, relación de oferta y demanda.
<b>Canal de distribución</b>	Analiza el camino por el cual se debe tomar un producto desde que se produce hasta llegar a su consumidor final.
<b>Análisis Técnico</b>	Tiene la finalidad de conocer donde, cuando, cuanto, cómo y con que se producirá.

*Nota.* Acorde a la evidencia de Varela 2013 se analiza el siguiente contenido para elaborar el plan estratégico.

De acuerdo con el autor, es muy importante analizar cada uno de los apartados que se visualizan en la tabla 3, gracias a que ayuda a determinar la viabilidad del negocio. Se considera como pautas principales que se debe poner en práctica para realizar una adecuada planificación. Este contenido brinda una guía orientadora de cómo se debería ir analizando el entorno, qué pautas deben tener y bajo qué propósito se debe desarrollar este análisis con la finalidad de visualizar la posibilidad de que el negocio, en este caso los invernaderos florícolas lleguen a tener un éxito dentro de su actividad productiva. Considerando cada uno de estos apartados se evidencia que no solo se debe analizar la parte externa del entorno del negocio, sino también la parte interna, es decir, la parte financiera del negocio para poder examinar las posibilidades que tendrían los mismos.

#### **1.9.5 Planeación Económica-Financiera: caso Ecuador**

Moreno (2012) menciona que la tendencia de globalización de la economía a nivel mundial exige que las empresas realicen continuamente una planeación financiera estratégica para mantenerse en la competencia cada vez más común entre las empresas, pues aquellas que no realizan esta planeación están en desventaja para enfrentar cambios económicos-financieros. Esta permite efectuar proyecciones sobre los resultados a alcanzarse por parte de la empresa, ya que analiza la relación de proyecciones de ventas, ingresos, activos o inversiones y financiamiento, tomando como puntos referenciales o estrategias, las alternativas de producción, a fin de decidir, posteriormente, la manera de satisfacer los requerimientos financieros y medir los efectos de las varias alternativas.

La idea es determinar dónde ha estado la empresa, actualmente como se allá y hacia dónde va. Si las circunstancias resultan desfavorables, la compañía debe tener un plan de apoyo, de modo que no se encuentre desprotegida sin alternativas financieras. Cuantos más

cambios ocurran en el ambiente, mayor será la necesidad de que se revise el proceso de planificación. En la planificación estratégica y financiera integrada, las actividades individuales que componen el plan estratégico son convertidas a cifras financieras con la finalidad de estimar las futuras necesidades económicas y de esta manera analizar los recursos correspondientes para la implementación de dicho plan estratégico. Es por ello que cuando se diseña un plan estratégico de la empresa, se considera que la preparación de un plan financiero es esencial para determinar la factibilidad del plan general, dado que permite a la organización verificar que los ingresos serán suficientes para cubrir las proyecciones de gastos por las actividades planeadas (Moreno, 2012).

## **CAPÍTULO II: Metodología de Investigación**

El propósito de este capítulo es abordar la metodología utilizada para el presente estudio. Se realizará la recolección de información que ayudara a evidenciar los inconvenientes que atraviesan los invernaderos florícolas dentro de sus procesos administrativos, comerciales y económicos. Por esta situación se recurrió a varios enfoques y alcances de tipos de investigación que son importantes para el desarrollo de la misma. Además, se establece la población objetivo y se utilizará algunas técnicas; (entrevista y encuesta) para el levantamiento de información.

### **2.1 Enfoque y alcance de la investigación**

Esta investigación tiene un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), gracias a la revisión de la literatura se ha delimitado un problema y objetivo de investigación. Dentro de la parte cualitativa se ha considerado a cada uno de los propietarios de los invernaderos florícolas, gracias a que ellos con su experiencia nos ofrecerían información clara, concisa y muy importante a la hora de realizar las entrevistas para poder interpretarlas de una forma subjetiva y fundamentada y así poder analizar cuáles son sus principales problemas dentro del proceso comercial de estos invernaderos florícolas.

El enfoque cuantitativo, se emplea la utilización de la recolección y el análisis de datos, mediante este enfoque se realizará la medición numérica, el conteo preciso para establecer con exactitud patrones de comportamiento en esta actividad productiva. Dentro de la investigación, se utilizará este enfoque para poder llegar a medir con exactitud el mayor grado de dificultad que llegarían a tener los invernaderos florícolas dentro de su proceso de comercialización, competencia y mercado, de igual manera poder conocer el grado de aceptación de la aplicación de un plan estratégico dentro de los mismos.

Los alcances de la investigación son de tipo descriptivo, exploratorio y explicativo. Descriptivo, porque se va a realizar el diagnóstico de los principales problemas comerciales que tienen estos invernaderos florícolas. Exploratoria, porque mediante esta investigación se pretende conocer cada una de las falencias que tiene estos invernaderos florícolas tanto en aspecto comercial como económico de una manera directa con cada uno de los propietarios de los invernaderos. Explicativo, porque el principal objetivo específico de la investigación es poder explicar o analizar, la situación económica-financiera de estos invernaderos florícolas y cuáles son sus principales problemas dentro de sus procesos comerciales con la finalidad de establecer adecuadas estrategias.

## **2.2 Población y muestra**

Para efectos de la presente investigación, la población objeto de estudio está constituida por los invernaderos florícolas localizados en el cantón Tabacundo. En la Tabla 4 se detalla el número de invernaderos florícolas de Tabacundo, según el Consorcio de Desarrollo de Manejo Integral de Agua y Ambiente para Pedro Moncayo “CODEMIA-PM”, establece el número de personas que se dedican al cultivo de flores en este cantón. Se reconoce una población de 100 invernaderos florícolas a nivel de Tabacundo hasta la fecha.

**Tabla 4.**

*Lista de invernaderos florícolas*

<b>SECTOR FLORÍCOLA</b>	<b>N° DE INVERNADEROS</b>
Florícolas la Quinta	7
Florícolas la Primavera	5
Florícolas Luis Freire	11
Florícolas la Alegría	12
Florícolas la Guallaro Grande	7

Florícolas Marianita	8
Florícolas Puruhantag	16
Florícolas San José Grande	8
Florícolas Cananvalle	20
Florícolas Chaupiloma	6
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Considerando la información proporcionada y con base en los datos de CODEMIA-PM, se calculó la siguiente muestra:

**Fórmula para determinar la muestra:**

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

De la fórmula anterior se especifica que:

N= Población que se va a utilizar (Dentro de la investigación la población objetivo es de 100 invernaderos florícolas).

$\sigma$ = Varianza con el valor de 0.50

Z= Es el nivel de confianza, el cual constituye un porcentaje de seguridad de los resultados, se considera un valor del 95%, con su respectivo valor según la tabla z de 1,96.

e = Constituye el nivel de error del 5%.

Aplicación de la fórmula del tamaño de la muestra de acuerdo con el tipo de población finita:

$$N=100; \sigma=0,50; e=0,05; Z = 95\% (1,96)$$

$$N = \frac{(100) (0.50)^2 (1.96)^2}{(100-1)(0.05)^2 + (0.50)^2 (1.96)^2}$$

$$N = \frac{96.04}{1.2079} = \boxed{80}$$

Considerando el tamaño de la población y la localización de los individuos objeto se pudo determinar que para la presente investigación se realizará la aplicación de 80 encuestas dirigidas a los propietarios de los invernaderos florícolas.

### **2.3 Técnicas e instrumentos de investigación**

#### **Técnicas**

Para medir las consecuencias del proceso de comercialización de los invernaderos florícolas en el presente trabajo de investigación se aplicó las siguientes técnicas:

#### **Encuestas.**

La encuesta se aplicará de manera directa para obtener y recolectar información que ayude a determinar el problema principal de estos invernaderos florícolas. De igual manera se analizará el conocimiento de un plan estratégico dentro de esta actividad productiva. Esta encuesta está dirigida a los propietarios de los invernaderos florícolas de cantón Tabacundo donde se encuentra el grupo de estudio. La encuesta será estructurada con preguntas abiertas y cerradas con la finalidad de obtener resultados objetivos y precisos, será aplicada de manera individual con una duración de no más de 10 minutos.



**Tabla 5.***Variables para la ejecución de la encuesta*

<i>Variable</i>	<i>Tipo de variable</i>	<i>Categoría de respuesta</i>	<i>Técnica e instrumento de recolección de información</i>
<b>Edad</b>	Cuantitativa	Rangos	Encuesta
<b>Instrucción académica</b>	Cualitativa	Nivel obtenido	
<b>Tiempo de funcionamiento</b>	Informativo	Rangos	
<b>Ingresos</b>	Cuantitativa	Rangos	
<b>Ventas</b>	Cuantitativa	Abierta	
<b>Tecnología</b>	Cualitativa	Selección	
<b>Análisis de mercado</b>	Cualitativa	Selección	

### **Entrevista**

Se establecerá una pequeña entrevista a los propietarios de los invernaderos florícolas, con la finalidad de corroborar de una manera acertada los resultados arrojados por la encuesta. Se considera que es muy importante esta entrevista, porque se logrará tener un acercamiento directo con los principales actores de la investigación y de igual manera se podrá analizar la aplicación de un plan estratégico, las diferentes formas de financiamiento

para que estos invernaderos puedan desenvolverse dentro de su actividad productiva de una manera óptima.

## 2.4 Operación de variables

La operación de variables se considera una herramienta muy importante para el desarrollo de esta investigación, está busca principalmente reconocer la variable e indicadores que serán muy relevantes para conocer la situación de estos invernaderos florícolas. Para el caso de la presente investigación, la operacionalización de las variables analizadas es la siguiente:

**Tabla 6.**

*Variables e indicadores*

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Variable</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fuente</b>	<b>Técnicas</b>
¿Cómo se encuentra la situación económico-financiera de los invernaderos florícolas?	Situación Económica	# De Empleados Ingresos Volumen de ventas	Productores Florícolas	Encuestas
¿Cuál es el proceso de comercialización de los invernaderos florícolas?	Proceso de Comercialización	Canales de comercialización Destino del producto Asociatividad	Productores Florícolas	Encuestas/Entrevistas

---

¿Cómo proponer un plan estratégico que ayude a aumentar la actividad económica de los invernaderos florícolas?

Proponer un plan estratégico	Riesgos y oportunidades del negocio	Presupuestos anuales/mensuales	Productores Florícolas	Encuestas
	Estrategias de financiamiento			

## CAPITULO III: Análisis de resultados

### 3.1 Análisis e interpretación de resultados

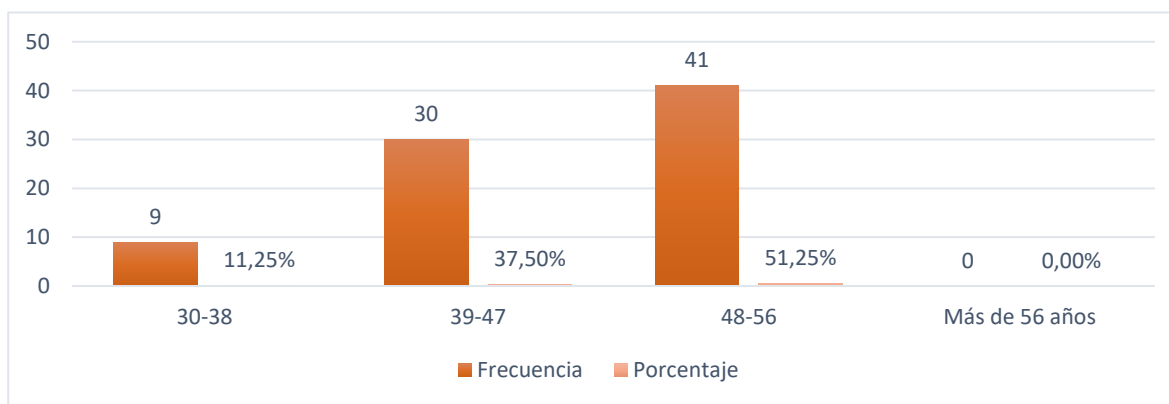
Una vez aplicado los instrumentos de recolección de la información de manera directa con los propietarios de los invernaderos florícolas, se procedió a realizar el tratamiento estadístico correspondiente a la aplicación de la encuesta, los mismos que reflejarán la realidad económica-financiera en los invernaderos florícolas y de esta manera se podrá analizar como se puede realizar el Plan estratégico económico-financiero para el mejoramiento del proceso de comercialización de los invernaderos florícolas de Tabacundo. A su vez la información recolectada servirá para poder establecer las debidas conclusiones y recomendaciones a las cuales llegaría la investigación.

#### 3.1.2 Análisis general

En este apartado se buscó conocer información general que nos ayude a ver el rango de edad e instrucción académica de los propietarios de los invernaderos florícolas.

**Figura 6.**

*Edad de los propietarios florícolas*

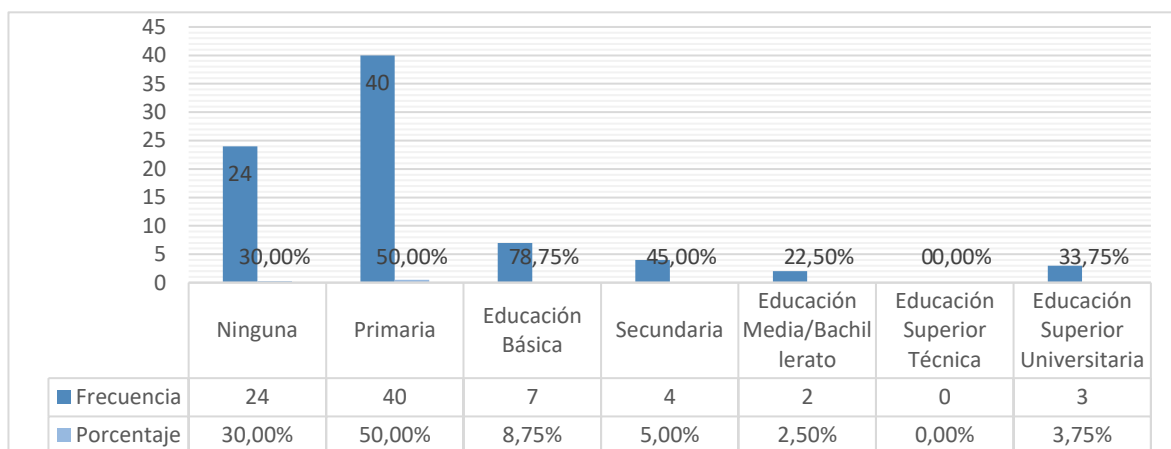


*Nota:* A partir de la encuesta levantada en campo.

Como se puede observar la mayoría de los propietarios de los invernaderos florícolas del cantón Tabacundo se encuentran dentro del rango de edad de 48-56 años. Se debe

considerar que son personas adultas, las misma que a su vez han optado por introducirse dentro de la actividad florícola que caracteriza al cantón. Tienen suficientes conocimientos de esta actividad, ya que han trabajado en las grandes florícolas según lo manifestado por estas personas y que hoy en día les ha servido mucho para poder empezar con sus propios negocios.

**Figura 7. Nivel de instrucción del propietario**



*Nota:* A partir de la encuesta levantada en campo.

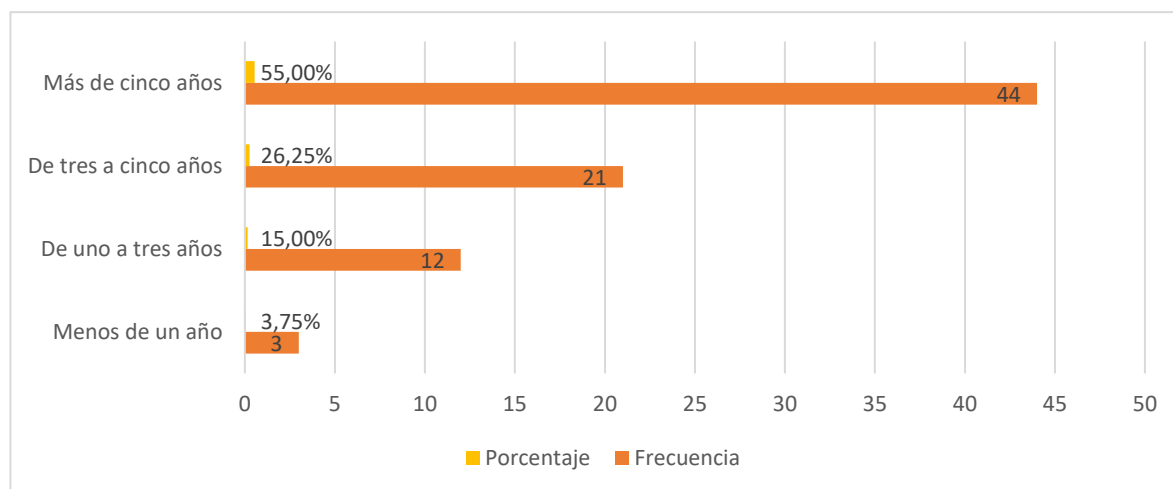
Los niveles de educación que tiene cada uno de los propietarios de los invernaderos florícolas es relativamente bajo, debido a que la mayoría de ellos sólo han llegado a cursar los niveles de instrucción primaria representando el 50% de la muestra y algunos propietarios no tienen ningún nivel de educación, lo que significa que estas personas se encuentran limitadas a nuevas oportunidades de competir en el mercado laboral.

### 3.1.3 Análisis del invernadero florícola

En esta sección se busca conocer la información general del invernadero florícola, con la finalidad de poder analizar el ámbito funcional de los mismos.

## Figura 8.

### *Tiempo de funcionamiento*

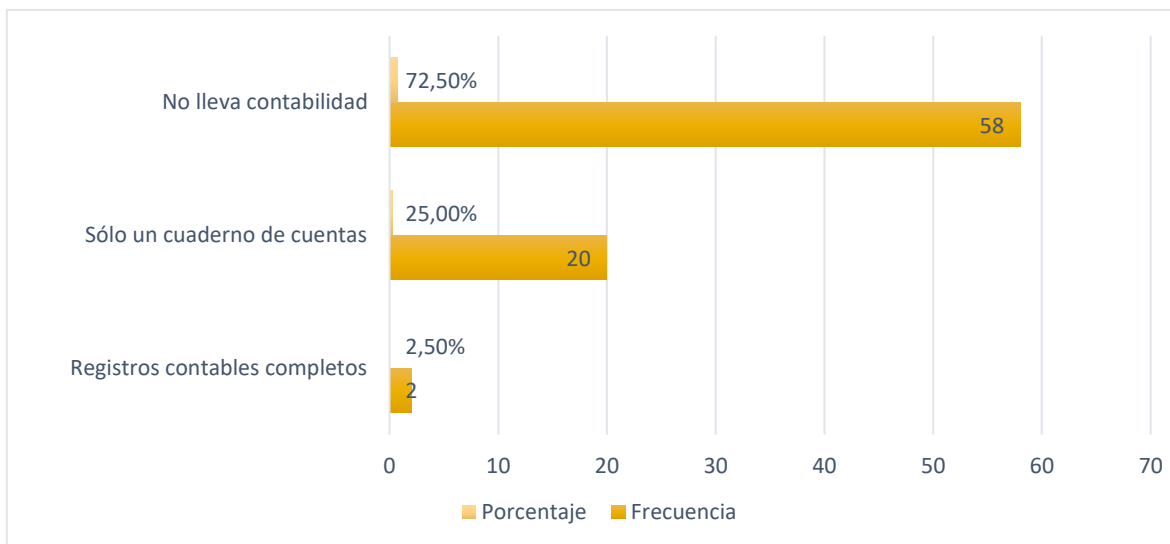


*Nota:* A partir de la encuesta levantada en campo.

Como se puede observar la mayoría de estos invernaderos florícolas dentro del mercado tienen un tiempo de funcionamiento de más de cinco años lo que representa el 55% de la muestra. Esto nos da a conocer que las personas ya han trabajado de forma progresiva dentro de esta actividad productiva. Cabe señalar de igual manera que existen invernaderos florícolas que recién se están incorporando como se puede observar en la figura 8, el 26,25% de la muestra están dentro del rango de 3 a cinco 5 años de funcionamiento, lo que significa que son invernaderos recientes y estos tendrían la oportunidad de seguir con su negocio de una manera más eficaz que los otros invernaderos.

## Figura 9.

### *Documentos del invernadero florícola*

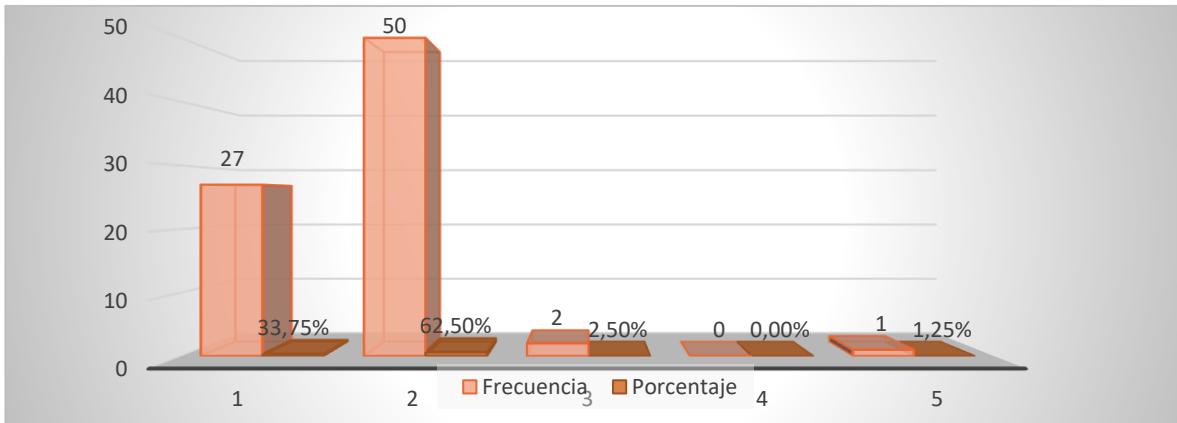


*Nota:* A partir de la encuesta levantada en campo.

De los 80 encuestados, el 72,50% afirman que no llevan ninguna contabilidad, debido a que consideran que es un gasto adicional por lo cual ellos no estarían dispuestos a pagar basta con que puedan tener ingresos diarios para poder sustentar su hogar. Conforme a esta pregunta se puede argumentar también el hecho de que estas personas al ser adultas y tener estudios académicos muy bajos desconocen la importancia de poder llevar contabilidad dentro de su negocio, ya que podrían tener un panorama más claro de sus ingresos, gastos, ventas, etc., lo que representaría una ventaja para estas personas. El 25% de la muestra en cambio mantienen sólo un cuaderno de cuentas o apuntes, en el cual sólo registran cuantos tallos se venden cada mes y el ingreso que representa e incluso registran las deudas por parte de sus proveedores, pero estos apuntes no son claros a la hora de analizar si existe ganancia o no de las ventas e inversión que realizan.

**Figura 10.**

*Trabajadores*

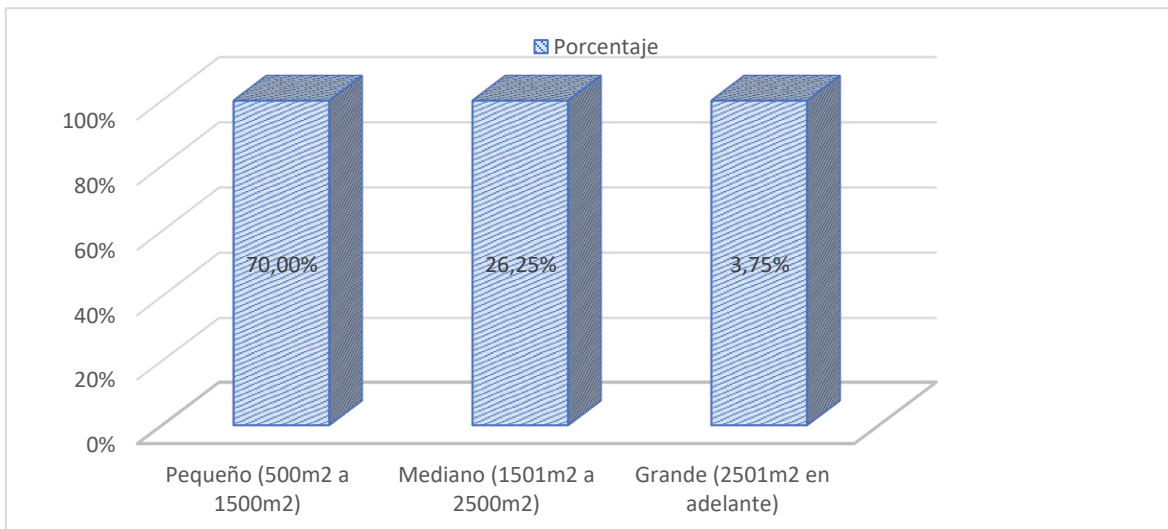


*Nota:* A partir de la encuesta levantada en campo.

Como se puede observar la mayoría de estos invernaderos florícolas poseen dos trabajadores lo que representa el 62,50% de la muestra establecida. Cabe mencionar que estos trabajadores son los propios dueños de los invernaderos florícolas. El 33,75% representa que sólo existe un trabajador que de igual manera es el dueño del invernadero florícola.

**Figura 11.**

*Dimensiones del terreno*



*Nota:* A partir de la encuesta levantada en campo.

Algo importante de destacar es la dimensión del terreno que se asigna para la producción de flores pues cada productor emplea de acuerdo a su capital y producción que



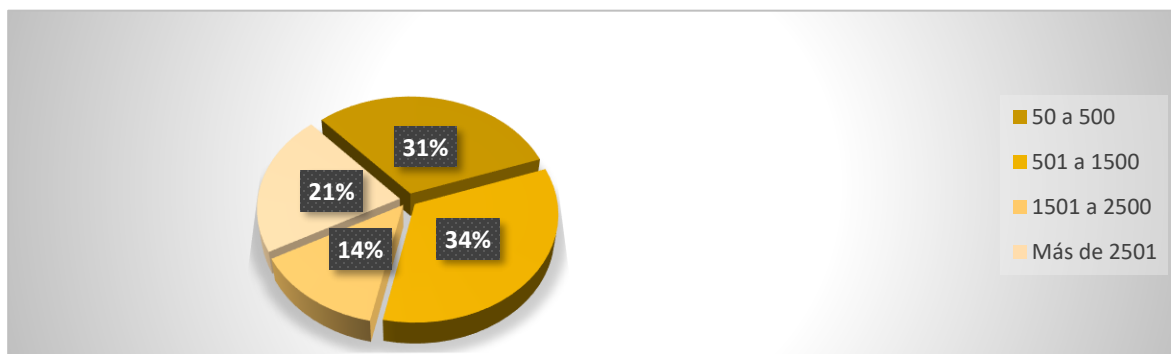
espera tener para en algún futuro poder incrementar estas dimensiones del terreno, ya que en algunos casos los terrenos son alquilados y no son propios. Como se puede observar en la figura 11, el 70% de estos invernaderos florícolas tienen hasta 1500 m<sup>2</sup> de uso de la tierra, seguidamente del 26,25% tienden a ocupar 2500 m<sup>2</sup>.

### 3.1.4 Análisis económico-financiero

Dentro de este punto se analiza la parte económica-financiera de los propietarios de los invernaderos florícolas con la finalidad de conocer la situación actual de su actividad productiva.

**Figura 12.**

*Ingresos mensuales año 2020*



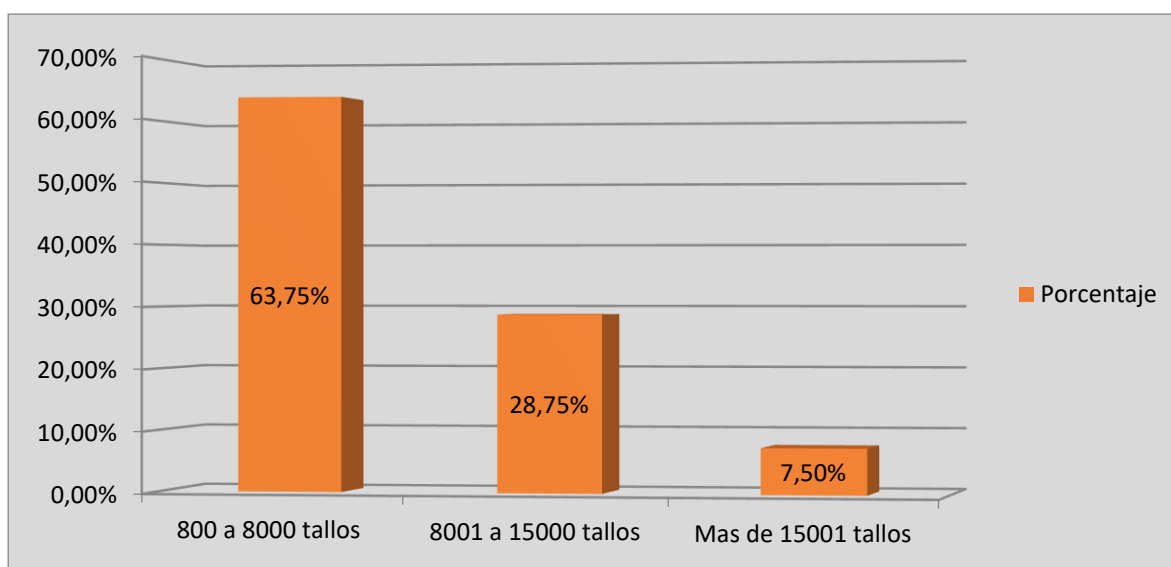
*Nota:* A partir de la encuesta levantada en campo.

El nivel de ingresos varía de acuerdo a la producción que cada uno de los propietarios de los invernaderos florícolas realiza. La mayoría de ellos el 34% ha percibido un ingreso mensual de USD \$501,00 a USD \$1500 dólares durante el año 2020, cabe recalcar que dentro de este año se redujeron los ingresos, debido a la pandemia y esto ha ocasionado que los propietarios de los invernaderos florícolas hayan tenido pérdidas. Estos ingresos dependen mucho de la parte exterior, es decir, que si existe un aumento en los precios de las flores por la parte de Rusia que es el principal comprador de flores, el mercado se vuelve óptimo, sin

embargo, si existe un precio bajo, los proveedores pagan a estos pequeños productores un precio mínimo por los tallos, llegando a costar hasta USD \$0,10 centavos el tallo lo que representa una pérdida. Ellos consideran que han llegado a percibir un ingreso de hasta USD \$2500 dólares en épocas buenas que son fechas como San Valentín, Día de las Madres y Día de los difuntos, sin embargo, a raíz de la pandemia los ingresos han bajado, debido al cierre parcial de las exportaciones lo que ha reflejado pérdidas muy considerables.

**Figura 13.**

*Producción de tallos*

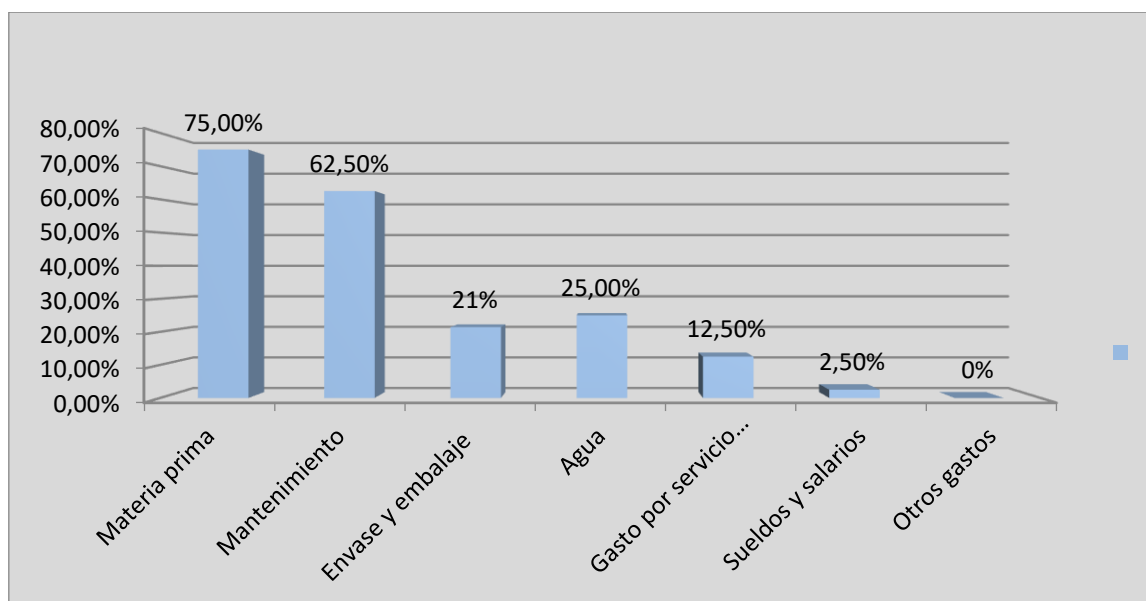


*Nota:* A partir de la encuesta levantada en campo.

Estos invernaderos florícolas por la dimensión del terreno ocupado para la producción de flores se encuentran produciendo de 800 a 8000 tallos lo que representa el 63,75%, los mismos que realizan el proceso de producción hasta el corte, más no el empaquetado. Cada productor ubica sus tallos dentro de mallas, cada malla posee 25 tallos, estos a su vez son entregados a las procesadoras quienes son encargados de verificar la calidad de la flor y poder establecer el precio de la flor.

**Figura 14.**

*Costos y gastos*



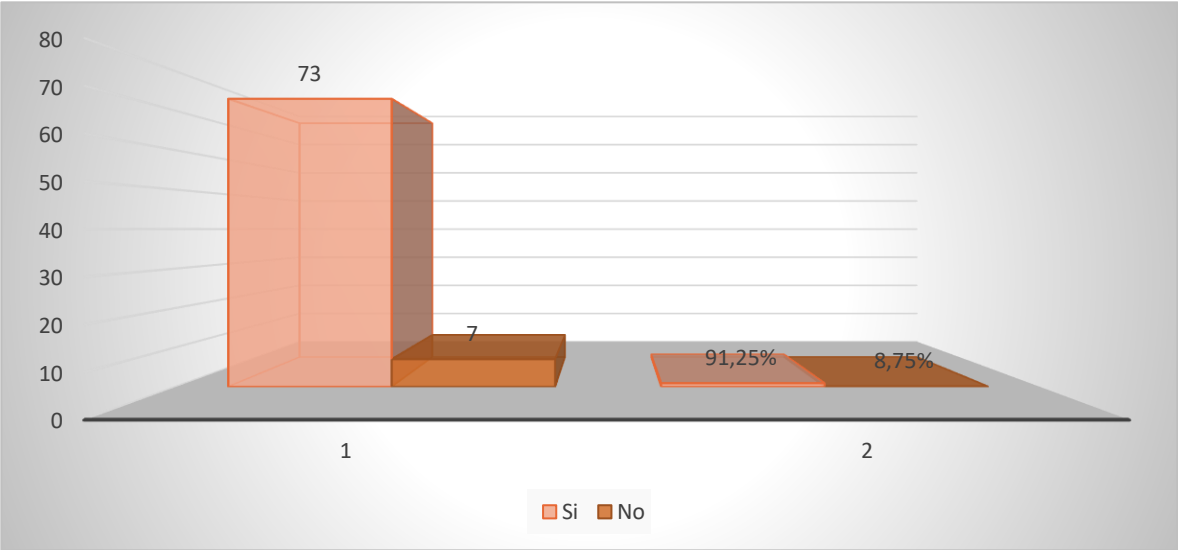
Nota: A partir de la encuesta levantada en campo

Para el proceso de producción estos invernaderos florícolas tienen algunos costos y gastos, los mismos que se pueden evidenciar en la figura 14. La materia prima representa el rubro más alto para la producción con un 75%, debido a que los propietarios gastan en los fertilizantes para poder tener una flor de calidad. En la parte de mantenimiento representado por el 62,50%, lo que indica que los propietarios llegan a pagar de USD \$20 o USD \$30 dólares en el mantenimiento de las bombas. En envases y embalajes los propietarios han realizado un sólo gasto en referente a mallas, ya que las mallas son duraderas y lo más caro que han pagado por las mismas ha sido hasta USD \$50. En referente al porcentaje del agua equivale el 25%, estos invernaderos sólo pagan hasta un máximo de USD \$15. Así mismo, los gastos por servicios prestados reflejan el 12,50%, el cual considera el pago de arriendo de terreno y transporte. El 2,5% referente a los sueldos y salarios significa los pagos por horas a personas que ayudan en los invernaderos florícolas, este valor está considerado en el pago

de USD \$2 dólares por hora y lo máximo que ocupan a estas personas son 5 horas a la semana. Estas personas son destinadas para realizar actividades como camas, desyemar, fumigación, ubicación de capuchones, regadío de agua, etc. Una vez analizado los ingresos, costos y gastos de los invernaderos florícolas, los propietarios consideran que esta actividad productiva si llega a tener ganancia de un 10% a 20% ver anexo 3.

**Figura 15.**

*Rentabilidad*

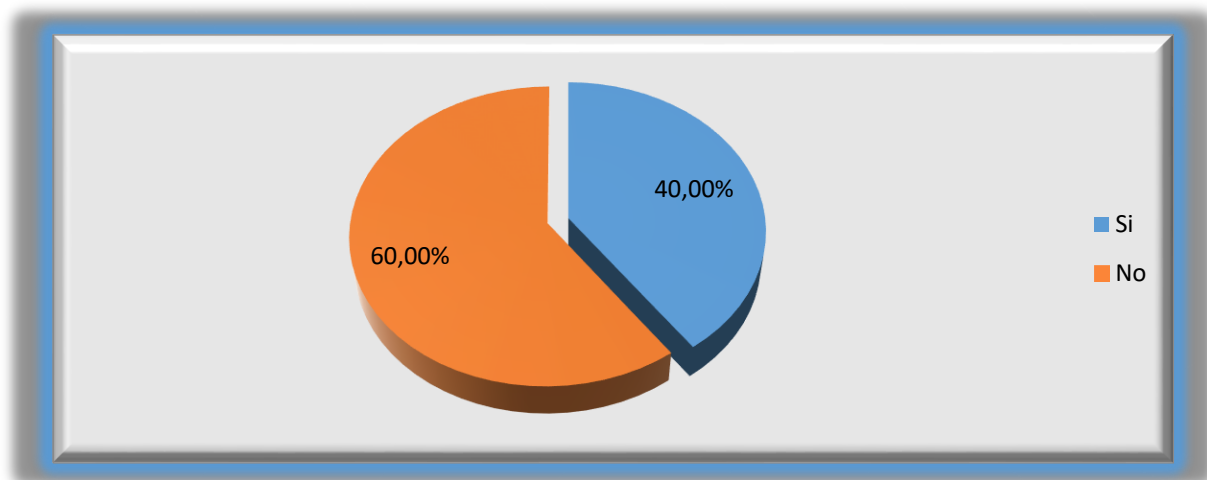


*Nota:* A partir de la encuesta levantada en campo.

La rentabilidad según consideran los propietarios de los invernaderos florícolas manifiestan que sí justifican la inversión que estos invernaderos han requerido. Como se puede evidenciar en la figura 15, el 91,25% de las personas encuestas han observado que existe una ganancia no en alta cantidad, para poder contrastar esta relación se debe considerar la parte de la utilidad del negocio y así poder verificar si existe o no rentabilidad.

**Figura 16.**

*Préstamos*



Nota: A partir de la encuesta levantada en campo.

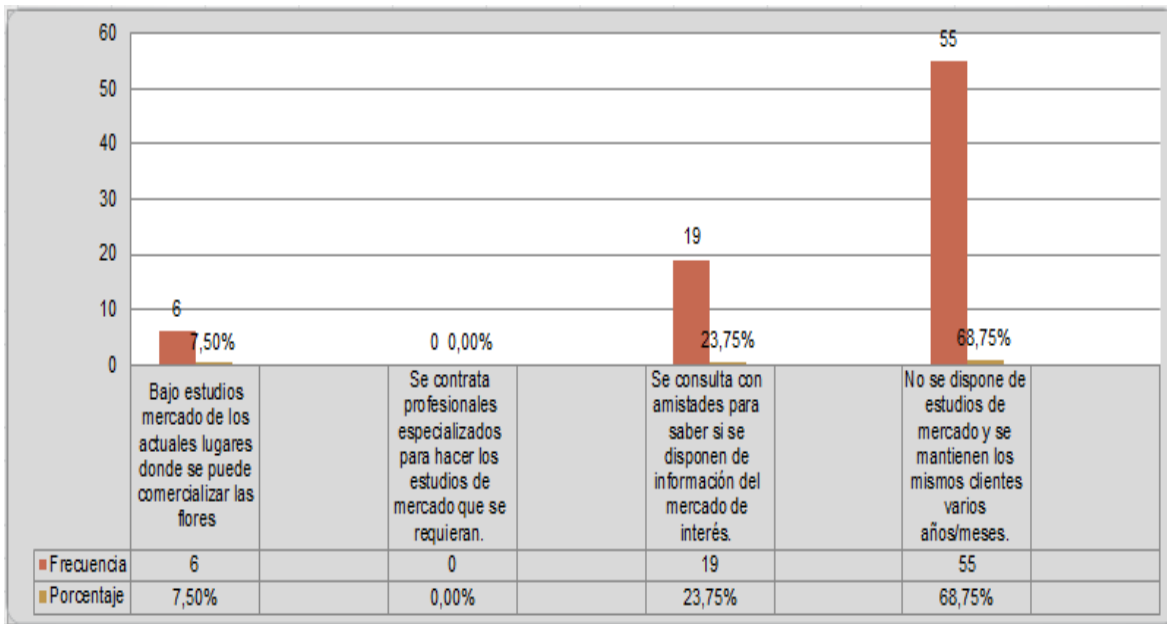
Según la figura 16 se evidencia que el 60%, no ha adquirido ningún préstamo en los últimos tres años. El 40% de la muestra consideran que si se ha realizado préstamos dentro de los tres últimos años. Estos préstamos según los encuestados indican que el 78,13% de la muestra han sido realizados para la parte productiva, debido a que la propagación de la pandemia les ha reflejado grandes pérdidas económicas y el 21,8% han sido préstamos realizados para la parte de vivienda ver anexo 4. De acuerdo a la muestra establecida se considera que el 50% de los propietarios de los invernaderos florícolas han realizado préstamos de más de \$5001 en adelante, los mismos que han sido destinados para la parte de construcción o ampliación del invernadero florícola, mantenimiento, reparaciones y compra de insumos.

### 3.1.5 Análisis de comercialización

Dentro de este apartado se analizará la parte de comercialización que manejan los propietarios de los invernaderos florícolas.

#### Figura 17.

*Clientes*

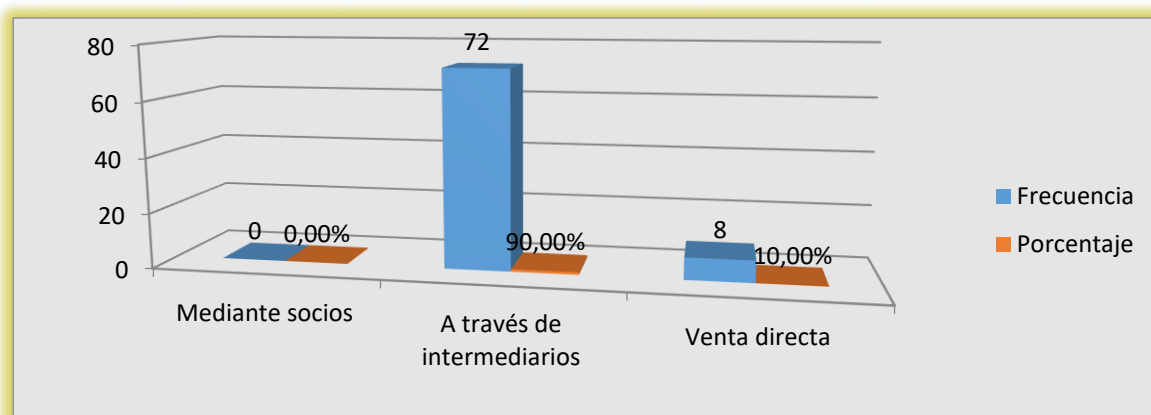


**Nota:** A partir de la encuesta levantada en campo.

Según los datos arrojados por la encuesta, se determina que el 68,75% de los propietarios de los invernaderos florícolas no disponen de estudios de mercado y mantienen los mismos clientes, debido a la falta de confianza de poder vender las flores a otras personas. A sí mismo, consideran que con los clientes que ya trabajan no ha existido ningún tipo de pagos atrasados es por tal motivo que no están dispuestos de buscar clientes o tratar de expandirse un poco más por el riesgo de que no les paguen cada mes.

**Figura 18.**

*Ventas*

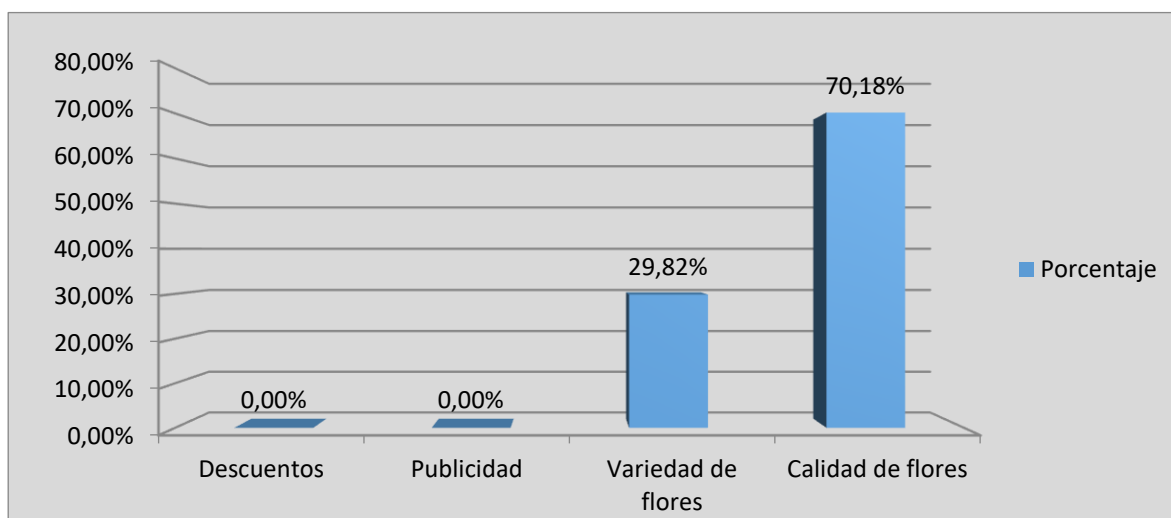


**Nota:** A partir de la encuesta levantada en campo.

Dentro de la figura 18, el 90% de la muestra considera que la venta de flores que se produce es a través de intermediarios considerándose dentro de este grupo a los proveedores y grandes empresas. Sin embargo, aclaran que es mejor vender a los proveedores, ya que son más conscientes en el pago y valoran mucho el trabajo que estos productores realizan para comercializar la flor. Además, estos proveedores y los propietarios consideran que es mejor crecer mutuamente y no sólo crecer una sola persona. Por el contrario, es una gran diferencia de las grandes empresas que solo verifican la calidad de la flor para poder realizar un pago medio accesible y no tienen consideración alguna del gran trabajo que estas personas realizan. Cabe recalcar que al ser negocios pequeños no cuentan con ningún tipo de tecnología, como se mencionó en la primera sección de estos resultados, los invernaderos florícolas sólo llegan hacer el corte de la flor y entregar por medio de mallas.

**Figura 19.**

*Estrategias de comercialización*

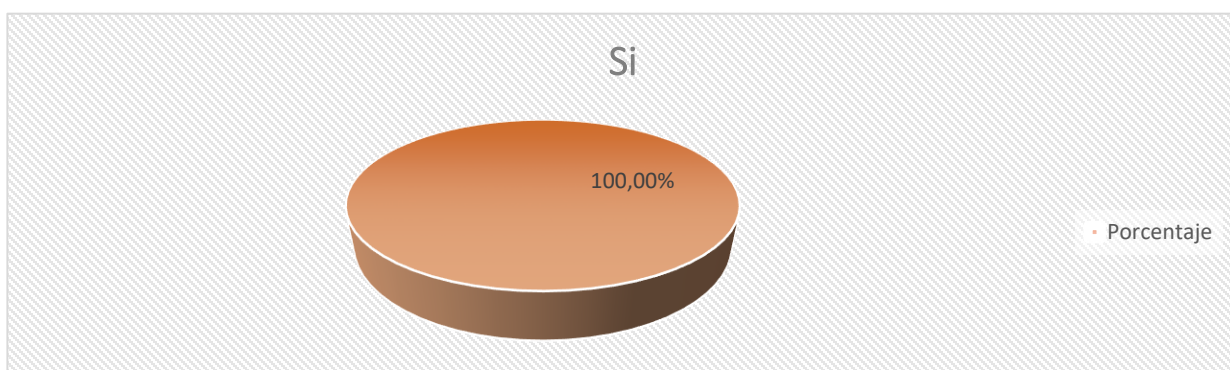


*Nota:* A partir de la encuesta levantada en campo.

Los propietarios de los invernaderos florícolas dentro de las estrategias de comercialización manifiestan que no debe existir algún tipo de descuento o publicidad, más bien consideran muy importante y como se refleja en la figura 19, con el 70,18% la calidad de la flor, que es el principal motivo por el cual se realiza la mejor venta. En base a la calidad de flor, se refiere a que no exista ningún tipo de enfermedad, que sus botones sean grandes. Así mismo, con el 29,82% representa la variedad de flor, es decir, que todos los propietarios de estos invernaderos florícolas deben cultivar diferentes variedades de flor y estar en revisión de que flor es la más acogida en el mercado y si es que existe gran demanda de esa flor tratar de cambiar la variedad, un aspecto importante a considerar es que dentro de los invernaderos florícolas sólo se puede cultivar hasta tres variedades de flor dependiendo de la dimensión del terreno.

### **Figura 20.**

*Incremento de invernaderos florícolas*



*Nota:* A partir de la encuesta levantada en campo.

Según los propietarios de los invernaderos florícolas consideran que en los últimos años ha existido un gran incremento de invernaderos en las distintas comunidades del cantón Tabacundo. Estos resultados como refleja la figura 20, el 100% de los propietarios de estos



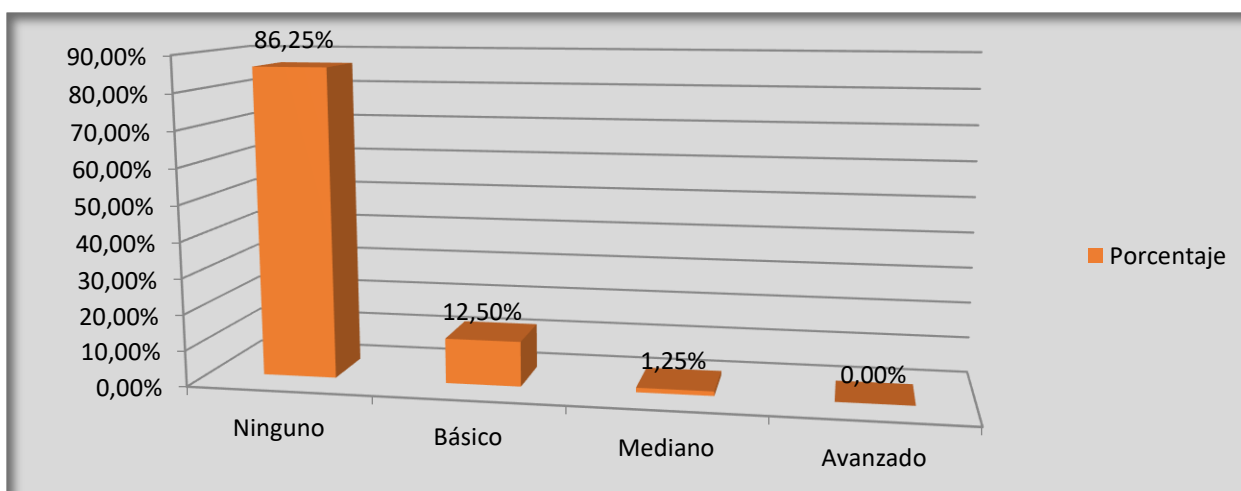
pequeños negocios afirman este incremento y aseveran que el motivo principal que se considera para ponerse esta actividad productiva es poder contar con un negocio propio.

### 3.1.6 Análisis de la propuesta del Plan estratégico económico-financiero

Mediante este apartado lo que se espera conseguir es identificar el grado de conocimiento que los propietarios tienen acerca de la funcionalidad de una plan estratégico económico-financiero. La finalidad de este apartado es plantear el plan bajo los diferentes criterios de evaluación de los propietarios de los invernaderos florícolas.

**Figura 21.**

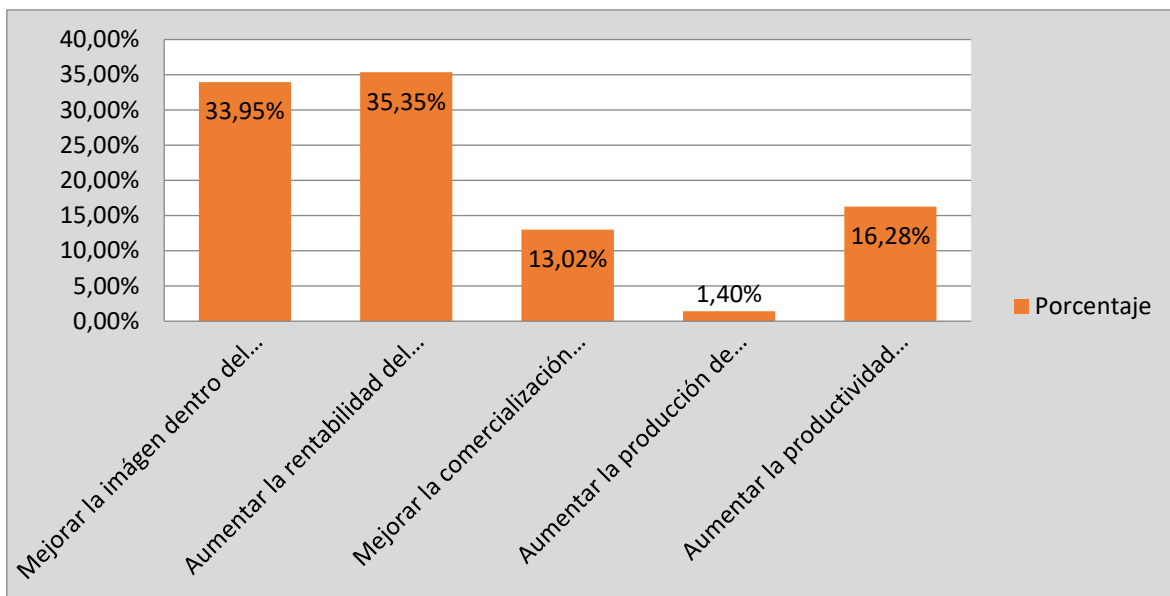
*Nivel de conocimiento de un plan económico-financiero*



*Nota:* A partir de la encuesta levantada en campo.

La mayoría de los propietarios de los invernaderos florícolas no conocen lo que es un plan económico-financiero, como se puede evidenciar en la figura 21, el 86,25% no tienen ningún tipo de conocimiento. Esto puede ser también porque la mayoría de las personas no han podido completar sus estudios y por ende se refleja una falta de conocimientos referente a estos temas.

**Figura 22.** *Finalidad de un plan económico-financiero*



**Nota:** A partir de la encuesta levantada en campo.

Los propietarios de los invernaderos florícolas consideran que la formulación y aplicación de una plan económico-financiero ayudaría a aumentar la rentabilidad del negocio, como se puede visualizar dentro de la figura 22, el 35,35% de los encuestados si optarían la aplicación de el plan estratégico con la finalidad de aumentar la rentabilidad del negocio, seguidamente del 33,95%, el cual consideran mejorar la imagen dentro del mercado local y/o nacional.

### 3.2 Discusión de Resultados

En este apartado se analizará la discusión de los resultados arrojados por la encuesta que se aplicó a los propietarios de los invernaderos florícolas ubicados en el cantón Tabacundo, en dónde se determinará la situación económica-financiera. De igual manera, se explicará cómo los propietarios de los invernaderos florícolas realizan los procesos de comercialización de sus flores.

### **3.2.1 Análisis de la situación económica-financiera de los invernaderos**

#### **florícolas.**

Los pequeños negocios llegan a ser un elemento clave dentro del crecimiento económico. Es claro que la creación de empresas y la continuidad de estas en el tiempo aumenta la competencia, la generación de mejores empleos, la innovación y la diversificación productiva. La promoción del emprendimiento es un tema de creciente importancia dentro de las economías mundiales, particularmente las latinoamericanas, que en los últimos años han implementado, en mayor o menor grado, diversas reformas para atraer inversionistas y motivar emprendedores en sectores estratégicos de sus economías con la finalidad de reducir el desempleo, dinamizar la estructura productiva e incrementar el nivel de producción.

Una vez analizado la importancia que tienen los pequeños negocios dentro de la economía ecuatoriana. Se empieza analizar cómo ha incrementado la actividad florícola dentro del cantón Tabacundo. Se considera a manera de estudio que la situación económica-financiera del sector florícola ha venido siendo crítica a raíz de las protestas que paralizaron a Ecuador en octubre de 2019, cuando la pandemia del nuevo coronavirus azotó al país. La situación provocó la cancelación del 60% de los pedidos y una incertidumbre de la que aún no se sabe cómo salir, debido a que, es el peor golpe que ha vivido la floricultura ecuatoriana, ya que se perdieron unas 10000 fuentes directas de empleo y unas 6000 indirectas de un total de 120000 plazas de trabajo. (Universo, 2020)

Como se puede evidenciar existe gran cantidad de pérdidas económicas. Según los criterios emitidos por los propietarios de los invernaderos florícolas, han manifestado que esta crisis tanto sanitaria como las paralizaciones que ha sufrido el país han hecho que exista pérdidas económicas y productivas, algunos productores han tenido que botar las flores,

porque la producción se ha quedado estancada, otros han vendido sus flores en muy bajos precios llegando a vender un bonche hasta en USD \$0.25 centavos. Es por tal motivo que la situación económica de estos pequeños negocios hoy en día aún se encuentra en proceso de recuperación, debido a que, al ser pequeños negocios no tienen las estrategias planteadas para poder hacer frente a estas situaciones que tal vez son imprevistas y no todos tienen de igual manera la facilidad de adquirir préstamos para poder levantar el negocio, sino más bien se mantienen luchando con lo poco que les ha quedado.

Como se ha investigado es claro evidenciar que estos pequeños negocios ya se han construido anteriormente, es decir, que han estimado su capital inicial para poner en marcha el negocio, algunos han recurrido a utilizar sus fondos y/o ahorros y otras personas han tenido que ir por la vía de financiación, es decir, buscar préstamos para poder realizar la construcción del invernadero. Actualmente los ingresos de propietarios de los invernaderos florícolas oscilan entre una media de USD \$1200 dólares mensuales con una producción aproximada de 5750 tallos mensuales.

En base a los datos recogidos, se evidencia que para estos pequeños negocios si existe una ganancia en base a los ingresos que los mismos generan. Como menciona el autor (Salazar, 2005) debe existir una relación positiva entre la planificación estratégica y el desempeño financiero el mismo que considera el margen de utilidad como factor de medición, tomando esta aportación se realizó el cálculo de la utilidad para poder verificar si el desempeño de estos invernaderos florícolas es bueno o malo.

### **3.2.1.2 Utilidad de los invernaderos florícolas**

Considerando los datos que se obtuvieron a través de la encuesta realizada en campo se establece la siguiente información para el cálculo de la utilidad. Se realizado el cálculo de

la media para ingresos como para los costos y gastos. Se determina que los ingresos, la media representa USD \$1200 dólares de ingreso mensual de estos pequeños negocios. En referente a los egresos se considera los rubros más importantes dentro de estos negocios los cuales se visualizan en la tabla 7. Los valores son en base al cálculo de la media y son valores semanales.

**Tabla 7.**

*Costos y Gastos*

	<i>Materia Prima</i>	<i>Mantenimiento</i>	<i>Agua</i>	<i>Resultado semanal</i>
<i>Media</i>	200	30	5	(235*4)=940

#### **Fórmula de utilidad**

$$UTILIDAD = TOTAL DE INGRESOS EN EL MES - TOTAL DE COSTOS TOTALES$$

$$Utilidad: 1200 - 940 = 260 / 1200 * 100 = \boxed{21,67\%}$$

Una vez aplicado la fórmula para determinar la utilidad de estos pequeños negocios y en base a los resultados obtenidos, se evidencia que si existe una ganancia. Como se puede visualizar el porcentaje de esta ganancia es del 21,67% de utilidad. Una vez obtenido este porcentaje se puede contrastar en base a la pregunta de la encuesta ver anexo 3, la cual afirma que los propietarios de los invernaderos florícolas efectivamente tienen una utilidad, la misma que la ubican dentro del rango del 10 a 20%.

#### **3.2.2 Análisis del proceso de comercialización de los invernaderos florícolas.**

Los invernaderos florícolas como se mencionó en el capítulo II de la investigación tienen una connotación diferente a las florícolas grandes y/o procesadoras, tanto en la parte

económica como comercial, ya que sólo llegan a realizar el corte de la flor para entregar a los principales proveedores y/o florícolas grandes quién son los encargados de verificar la flor si está en buenas condiciones para poder embonchar y empezarla a distribuir a diferentes sectores del país e incluso hasta para poder exportar. Cabe mencionar que uno de los beneficios que tienen estos proveedores es la adquisición de la tecnología. Acorde Alburquerque, (2004) considera que la tecnología ayuda a las empresas a innovar, es decir, una empresa que llega a modernizarse y a ser competitiva. Sin embargo, dentro de la investigación la aplicación de la tecnología llega a ser escasa para estos pequeños negocios, ya que no cuentan con el capital necesario para poder incorporarla y así ser más competitivos.

Se refleja con el 68,75% en base a los resultados de la encuesta que estos pequeños negocios mantienen los mismos clientes, ya que conocen sus formas de pago, no existen atrasos en los mismos y aseguran que sus flores serán aceptadas por estos proveedores. Dentro de estos procesos lo que consideran como estrategia de comercialización es la calidad de la flor. Este dato dentro de la encuesta tiene un porcentaje del 70,18%, es decir, que sus tallos sean gruesos, sus botones sean grandes y que no exista ningún tipo de enfermedad en la flor para evitar que esta se deteriore más rápidamente. Seguidamente como estrategia de comercialización consideran la variedad de flor que representa el 29,82%, bajo los invernaderos florícolas solo pueden producir hasta 3 variedades de flor, de acuerdo con las dimensiones del terreno según los criterios de los propietarios de estos negocios.

De igual manera se analizó que estos pequeños negocios para poder mejorar su comercialización necesitan capital. Este indicador representa el 76% de la muestra, es decir, que estas personas necesitan de capital para poder ampliar las dimensiones del terreno en el cual se producen las flores, para hacer una mejor publicidad de estos negocios, conocimientos para poder indagar nuevos nichos de mercado y también se debe considerar la falta de apoyo

gubernamental. Según los criterios de los propietarios manifiestan que estas son las principales deficiencias que ellos atraviesan dentro del negocio y es por tal razón que no pueden aumentar su producción, ya que sin estos anunciados no será posible que estos pequeños negocios crezcan y sigan siendo dependientes de las grandes empresas.

Esta principal aseveración estaría dentro del punto de venta y distribución en el desarrollo estratégico de comercialización. Acorde a Vásquez, (2015) considera para la parte de estrategias de comercialización cinco aspectos esenciales los mismo que estos propietarios no ponen en práctica. Ellos no analizan la parte del consumidor, la parte del desarrollo del producto, no pueden opinar acerca de cómo fijar los precios de sus flores, no tienen una guía clara de cómo posicionar la flor dentro del mercado nacional y/o internacional, además, mantienen los mismos clientes. Estos son procesos por los cuales estos pequeños negocios deberían considerar a la hora de aplicar estrategias comerciales para que tengan una gran acogida dentro del mercado floricultor.

Se considera que sería muy adecuado que estos pequeños negocios puedan establecer planes óptimos para que sus procesos comerciales ya no sólo se mantengan dentro del círculo rutinario y local, sino más bien puedan expandirse, buscar nuevos nichos de mercado para que así puedan generar más ingresos y fuentes de empleo y más aún para que puedan competir dentro de la misma actividad productiva así como menciona Edith Penrose que la organización debe dirigir su mirada al interior de manera tal que logre configurar una estructura de recursos fundamentales, donde se concentren los esfuerzos a fin de generar un mayor desempeño y mantener la ventaja competitiva.

### **3.2.3 Proponer un plan estratégico económico-financiero que ayude al mejoramiento de la comercialización de los invernaderos florícolas.**

Analizando tanto la parte económica-financiera y los procesos de comercialización de los invernaderos florícolas se considera importante desarrollar un plan estratégico integral que ayude al mejoramiento de la comercialización de los invernaderos florícolas. Es sustancial mencionar que este plan debe ser una guía para que estas personas puedan aumentar sus ventas, mantenga un orden adecuado de los ingresos, costos y gastos que se produce dentro de los mismos. Para empezar a desarrollar este plan es importante analizar la estructura del entorno, que se basa prácticamente en la elaboración del FODA, una vez elaborado esta estructura se establecen las diferentes estrategias. Seguidamente se realizará un Balanced Scorecard para poder implementar objetivos y metas con visión a futuro para estos invernaderos florícolas. Se establecerá la estructura financiera y las diferentes estrategias de comercialización y producción.

#### **3.2.3.1 Estructura del Entorno**

##### **Análisis FODA**

El análisis FODA es una herramienta que se diseña para tener una guía clara de la competencia que llegan a tener estos invernaderos florícolas, oportunidades y amenazas que estos pequeños negocios presentan. Así mismo, se establecen las fortalezas y debilidades sobre las cuales tienen control y en función de estas pueden tomar las mejores decisiones. Una vez levantada la encuesta y realizado las entrevistas ver anexo 2. Se establecen las adecuadas observaciones arrojadas por estas dos técnicas de levantamiento de información las cuales sirven de guía para poder realizar nuestra matriz FODA.



**Tabla 8.***Análisis FODA*

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
F1. Experiencia en el cultivo de flores.	D1. Deficiencia en el manejo presupuestario.
F2. Relaciones adecuadas con los clientes.	D2. No existe una planificación adecuada entre la producción y ventas.
F3. No se exceden en los precios de venta de las flores.	D3. Control deficiente de los procesos.
F4. Generación de empleo.	D4. Falta de análisis de mercado.
F5. Negocios propios.	D5. No tiene suficiente capital para poder aumentar la producción de flor.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
O1. La flor ecuatoriana tiene un gran prestigio a nivel local, nacional e internacional.	A1. Construcción de nuevos invernaderos florícolas.
O2. Crecimiento de los mercados consumidores de flores.	A2. Cambios en las preferencias de la variedad de la flor.
O3. Existencia de temporadas especiales.	A3. La competencia dispone de tecnología de punta.
	A4. Falta de apoyo por parte de las autoridades.

*Nota:* Elaborado a partir de la encuesta y entrevista levantada en campo.

El análisis FODA se lo realizó en base al levantamiento de información que se aplicó a los propietarios de los invernaderos florícolas tanto de las encuestas como de las entrevistas realizadas ver anexo 2. Estableciendo cada uno de los apartados del FODA se determina que existen algunas falencias dentro de los procesos de comercialización y presupuestarios de estos pequeños negocios, es por tal razón que se debe implementar estrategias acordes a cada uno de los segmentos del FODA con la finalidad de poder mejorar a estos pequeños invernaderos florícolas.

**Cruce de Estrategias****Estrategias FORTALEZA y OPORTUNIDADES (FO)**

- (F1, F2, O1, O3) Proponer ser parte de una organización sea dentro de las comunidades para tener buenos beneficios y así poder mantener el nicho de mercado local y nacional.
- (F1,F2,F4,F5,O1,O2) Contribuir al desarrollo local de las comunidades y al crecimiento de negocios propios y así generar más fuentes de trabajo.
- (F2, F3, O3, O3) Analizar el mercado para poder establecer precios acordes a la temporada en la que se encuentra la flor y de esta manera seguir manteniendo buenas relaciones con los clientes.

#### **Estrategias DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES (DO)**

- (D3,D4,D5,O1,O2,O3) Realizar ferias con la finalidad de dar a conocer la calidad de las flores de los pequeños invernaderos.
- (D1,D2,O2,O3) Ampliar la capacidad productiva del invernadero, mediante un manejo adecuado de los ingresos que a su vez ayudaría a reevaluar si efectivamente existe ganancias controlando mejor la producción.

#### **Estrategias de FORTALEZAS y AMENAZAS (FA)**

- (F1,F2,F3,F5,A1,A4) Implementar charlas de producción de la flor con la ayuda del gobierno y alcaldía cantonal, para que los pequeños invernaderos puedan contribuir adecuadamente al crecimiento económico.
- (F2,F4,F5,A1,A2,A3) Contribuir al desarrollo tecnológico para poder innovar en los procesos comerciales, ayudando de esta manera a incrementar las ventas, tener un seguimiento adecuado de las flores, fijación de precios analizados acorde al mercado.

### Estrategias de DEBILIDADES y AMENAZAS (DA)

- (A1 F1,F4) Analizar la posibilidad de ser parte de la económica social y solidaria con la finalidad de que el gobierno ayude a estos pequeños negocios para que puedan incrementar la producción.
- (A1,A2,A3, F2,F3,F5,) Cumplir con los estándares de calidad para que la flor sea más cotizada dentro del mercado local y nacional, de esta manera se podrá mejorar las relaciones con los clientes generando un aumento en la producción y así poder introducir la innovación en los procesos de comercialización.

#### 3.2.3.2 Elaboración del Balanced Scorecard

Una vez analizado cada uno de los factores internos y externos por los cuales los propietarios de invernaderos florícolas atraviesan, se considera la elaboración de un Balanced Scorecard en el cual se establecerá los principales objetivos y metas que ayudarían a estos pequeños negocios a poder incrementar sus ingresos. Se establecen estas estrategias para la parte financiera, clientes, procesos internos y conocimiento-desarrollo, las mismas que podrían ser necesarias para tener un panorama a futuro adecuado para el buen desarrollo de estos invernaderos florícolas.

**Tabla 9.**

*Elaboración Balanced Scorecard*

Indicadores	Factores Críticos de éxito	Indicadores	Objetivos	Medidas de actuación corporativa	Metas	Acciones de mejora	Área Responsable
Financiero	Incremento de utilidad	Estado Financiero	Realizar una investigación de mercados más adecuados para la compra de flores.	Vender a precios no muy bajos. Buscar nuevos nichos de mercado.	Incrementar la utilidad del inventario florícola en un 5% al cierre de cada año.	Asistir a la feria de flores.	Ventas Contabilidad

	Estructura de costos.	Estado de costos de producción.	Lograr descuentos y mejores pagos en productos agroquímicos.	Mejorar las relaciones con los proveedores. Ajustar la estructura de costos.	Reducir de los costos de producción en un 2% anual.	Renegociación de precios, basados en el volumen de compra.	Producción
	Visión para inversiones de alto riesgo.	Margen de Utilidad	Balancear de una manera adecuada las inversiones de riesgo.	Aumento de rentabilidad.	Tener un rendimiento de capital de un 30% sobre la base del capital invertido.	Desarrollar una cultura de inversión del ingreso propio.	Ventas Contabilidad
<b>Clientes</b>	Fidelidad de los clientes	Porcentaje de quejas y reclamos.	Mejorar la atención, venta y posventa.	Conseguir la satisfacción del cliente	Mantener la fidelidad de los clientes en un 80%.	Definir procedimientos de venta y posventa	Ventas
	Reducir las devoluciones.	Tasa de devoluciones	Invitaciones para que vean las instalaciones y las flores de los invernaderos florícolas.	Mejorar los procesos comerciales.	Reducir en un 10% anual las devoluciones de las flores.	Realizar ferias para dar a conocer la flor a los clientes.	Producción
<b>Procesos internos</b>	Mejorar la eficiencia en el proceso productivo.	Numero de procesos de la florícola y aprovechamiento de capacidad.	Implementar un programa documentado para tener un seguimiento de la trazabilidad para determinar la calidad del producto	Corrección de problemas dentro del proceso de producción para mejorar la calidad.	Aumentar la capacidad de la florícola en un 10%.	Tener un control adecuado para cada uno de los problemas dentro del proceso productivo.	Administración Producción
	Mejorar el desarrollo de productos.	Introducción de nuevos productos.	Organizar el proceso de diseñar, organizar y lanzar productos de calidad	Gestionar el riesgo de inversión de nuevos productos.	Aumentar en un 50% la innovación de nuevos productos.	Conocer nuevas innovaciones tecnológicas.	Ventas Producción Administración Marketing
	Optimizar las actividades del ciclo comercial.	Número de acuerdos con clientes estratégicos.	Diseñar un programa para conocer las preferencias del mercado	Conseguir contratos con nuevos compradores, empresas florícolas grandes, locales externos.	Aumentar en un 80% el número de acuerdos.	Coordinar de manera adecuada la parte comercial con cada uno de nuestros compradores.	Ventas Marketing
	Flor nacional y/o internacional.	Numero de flor nacional y/o extranjera.	Implementar un programa documentado para tener un seguimiento de la trazabilidad para determinar la calidad del producto.	Correcciones de problemas dentro del proceso de producción para mejorar la calidad.	Reducir la flor nacional a un 1% anual.	Tener un control adecuado para cada uno de los problemas dentro del proceso productivo.	Producción Ventas
<b>Conocimiento desarrollo</b>	Productividad de personal	Satisfacción de empleados.	Definir indicadores de productividad.	Establecer un índice de productividad de los trabajadores.	Aumentar la productividad de los trabajadores en un 2% en relación al número de	Asignar un responsable para el seguimiento de indicadores de	Toda la florícola.

					producción de tallos.	productividad .	
--	--	--	--	--	-----------------------	-----------------	--

Nota. Elaborado a partir de la encuesta y entrevista levantada en campo.

La finalidad de implementar estas estrategias es poder aportar un panorama más adecuado a estos pequeños floricultores, ya que, se debe considerar que estos pequeños emprendedores buscan la generación de valor, es decir, desarrollar un nuevo negocio, permitir incrementar la productividad florícola y más aún generar una parte de empleo, que contribuye al incremento de un valor agregado a la economía.

Estas estrategias se establecieron acorde a la información recolectada en campo y a las entrevistas realizadas a los propietarios de estos pequeños negocios. Es por tal razón que se considera muy importante realizar este BSC. Según los autores Kaplan y Norton el objetivo del BSC es lograr convertir la estrategia del negocio en acciones y resultados, a través de la alineación de los objetivos de todas las perspectivas; financiera, clientes, procesos internos, así como aprendizaje y crecimiento. Finalizado este apartado se empieza ya a elaborar la estructura financiera para estos pequeños negocios.

### **3.2.3.3 Estructura Financiera**

En base al porcentaje de utilidad que se analizó en la parte económica, se empieza a desarrollar la estructura financiera que deberían realizar los propietarios de los invernaderos florícolas, con la finalidad de poder conocer cómo se desarrolla el negocio económicamente y de ahí partir con la aplicación de las estrategias comerciales y productivas.

#### **Presupuesto de ventas**

Para comenzar este apartado se debe elaborar y ejecutar el presupuesto de ventas que deberían considerar estos invernaderos florícolas.

**Tabla 10.***Presupuesto de ventas*

N°	Productos o servicios	Proyección de Venta	
		Mensual	Anual
1	Unidad vendida		
	Precio por unidad		
	<b>Total</b>		

Este presupuesto ayudará a llevar de una manera adecuada y organizada las ventas que realizan los propietarios de los invernaderos florícolas y así podrán determinar si las mismas aumentan o disminuyen mensualmente. Considerando esta parte se debe de igual manera realizar la ejecución de los costos que intervienen en esta actividad productiva, los mismos que se plantean de la siguiente manera:

**Tabla 11.***Costos variables y fijos*

Concepto de costos	Unidad de medida	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
<b>Costos Variables</b>				
Materia Prima				
Insumos				
Mano de obra				
Costos de comercialización				
Total Costos Variables				
<b>Costos Fijos</b>				
Alquiler				
Agua				
Mantenimiento/limpieza				
Otros(Imprevistos)				
Total Costos Fijos				
<b>Total Costos</b>				

Una vez analizado cada uno de los costos tanto variables como fijos se puede establecer estrategias que ayuden a minimizar los mismos como, por ejemplo: reducir los costos, reutilizar algunos materiales, y además reciclar con la finalidad de evitar cobros adicionales por parte del medio ambiente. Estas son las principales mejoras que se debería considerar dentro de este apartado. Analizado los costos se debería ya realizar la parte de estado de resultados para que se pueda visualizar la utilidad o ganancia que estos propietarios llegan a tener al final del mes.

**Tabla 12.**

*Estado de resultados*

N°	Indicadores	Mensual	Anual
1	<b>Ingresos</b>		
1.1	Ventas		
2	<b>Egresos</b>		
2.1	Costos variables		
2.2	Costos Fijos		
3	<b>Margen</b>		
4	<b>Impuestos al RISE</b>		
3	<b>Utilidad Liquida</b>		

Una vez elaborado el estado de resultados se considera que es de gran apoyo para estas personas, ya que tendrán más claro sus ingresos y egresos. Esto les ayudará a tomar las respectivas decisiones que aporten a su actividad productiva como por ejemplo realizar un préstamo para poder incrementar su producción o tal vez contar ya con un panorama claro de sus ventas de las flores. Esto sin duda podrá brindar una ventaja competitiva y estratégica para estos pequeños negocios y así podrían hasta optar ingresar al mundo exportador. Considerando esta estructura financiera, es importante también centrarse ya en la parte

comercial de estos pequeños negocios dentro de las cuales se opta por establecer estrategias que aporten al crecimiento de los invernaderos florícolas.

#### **3.2.3.4 Tácticas de comercialización y producción**

Dentro de las tácticas de comercialización y producción se las establece en base a los criterios emitidos tanto en la encuesta como en la entrevista, así mismo se toma como referencia la ejecución del FODA y el BSC para poder establecer las siguientes tácticas:

##### **Comercialización.**

- Incrementar el volumen de ventas con la finalidad de captar nuevos clientes para tener mayores ingresos operacionales.
- Mantener los pedidos con el fin de ubicar el mayor porcentaje de producción para así no tener problemas en temporadas difíciles que pueden originar el desecho de la flor y la pérdida de ingresos económicos.
- Realizar una publicidad de estos pequeños invernaderos a través de internet o participación de ferias y exposiciones florícolas, cuyo propósito es poder tener un mayor número de clientes.
- Establecer relaciones comerciales sólidas a largo plazo y rentables con clientes no solo locales sino nacionales para no tener problema con la ubicación del producto dentro del mercado.
- Detectar segmentos en los que conviene vender nuestros productos para que a su vez estos no lleguen a provocar pérdidas económicas para los propietarios de los invernaderos florícolas.
- Definir qué posicionamiento se desea tener e implementar acciones de comunicación para lograrlo.



- Levantar y construir barreras para evitar sorpresas en las ventas. Esto a su vez ayudaría a que las situaciones imprevistas se puedan manejar de una manera adecuada.
- Mantener la confianza, ya que, esto significa hacer las cosas a tiempo y mantener el calendario de entrega prometido al cliente.

### **Producción.**

- Incrementar la productividad de estos pequeños negocios en los procesos productivos para que puedan ser competitivos en el mercado local y nacional.
- Generar una producción basada en calidad para mantener a los clientes satisfechos.
- Reducir los costos de producción y así poder aumentar el nivel de rentabilidad de la organización.
- Tratar de incorporar tecnología de punta al proceso productivo para poder contrarrestar los problemas que se pueden presentar así ser más eficaz en el proceso.
- Mantener una eficiencia adecuada de costos, esto se conseguirá mediante una mejor utilización de la capacidad, la reducción de los gastos generales, equipos de usos múltiples y una mayor productividad.

Una vez establecido cada uno de estos aspectos, es importante mencionar que cada uno de estas tácticas deben ser prioridad cuando nos referimos a promover un desarrollo económico social. Estos pequeños negocios dependen de todo un ecosistema integral que acoge aspectos personales de los individuos, las condiciones del mercado, el acceso a recursos financieros e información, así como la intervención de los gobiernos a través de los programas y proyectos públicos que favorecen la información de ambientes de negocios propicios para que los emprendedores lleven a cabo sus iniciativas.

## **CAPÍTULO IV: Conclusiones y Recomendaciones**

### **Conclusiones**

En base al desempeño financiero de los invernaderos florícolas, la utilidad de los mismos representa el 21,67%. Este indicador es representativo, sin embargo, para los propietarios hace que los restrinja en el incremento de la producción, ya que los precios de la flor son impredecibles. Como es el caso del surgimiento de la pandemia que ha provocado grandes pérdidas económicas, no solo para la parte productiva sino a nivel económico de todo el país. Es por tal motivo que la economía de estos pequeños negocios se encuentra en un estado de recuperación con la esperanza de que lleguen mejores días para que estos pequeños negocios puedan crecer.

Los invernaderos florícolas son pequeños negocios que no realizan mayor comercialización dentro de la cadena productiva de esta actividad, ya que sólo llegan hasta ejecutar el corte de la flor para entregar a los intermediarios que en este caso son las procesadoras quien son encargadas de exportar el producto y en ocasiones entregar a las florícolas grandes. Sin embargo, el proceso de entrega de la flor es muy minuciosa, ya que, se debe conocer muy bien a quien se ofrece la flor para evitar estafas en los precios y para asegurar que la acogida de la flor sea segura. Dentro de estos pequeños negocios se puede visualizar que existen procesos ineficientes, debido a que, estas personas no tienen los suficientes conocimientos como para poder buscar nuevos nichos de mercado o para elaborar estrategias que ayuden aumentar la rentabilidad del negocio y la parte de comercialización.

Considerando la parte económica-financiera así como la parte comercial se establece que efectivamente los invernaderos florícolas contribuyen de una u otra manera a mejorar la calidad de vida de las personas del sector rural donde se han asentado, gracias a que, generan

fuentes de trabajo de una forma directa e indirecta contribuyendo así al crecimiento y desarrollo de la economía local, ya que, las flores al ser un producto reconocido generan un nivel de confianza para adentrarse a esta actividad productiva.

En base al levantamiento de la información se puede considerar que efectivamente la ejecución de un plan estratégico integral dentro de estos pequeños negocios ayudaría de una manera muy significativa, ya que, estas personas tendrían una visión más clara de cómo llevar un registro de ingresos y egresos y así poder determinar si efectivamente su negocio al final del mes llega a tener una ganancia por la venta de las flores. Entonces es claro que si es bueno contar con un buen plan estratégico para que el negocio tenga los mejores resultados de la actividad productiva y lograr los objetivos planteados.

### **Recomendaciones**

Sería recomendable que las autoridades se enfoquen un poco más en estos pequeños negocios, ya que, al ser un producto exportador tiene una buena demanda y además generan ingresos adecuados, contribuyendo así a mejorar la calidad de vida de estas personas no solo de los dueños de los invernaderos sino también de las personas que ayudan dentro del invernadero cuando lo ameritan. Así mismo, se debería coordinar para que estos negocios puedan estar dentro de la economía popular y solidaria, con la finalidad de que les brinden un poco de capacitaciones y/o asesorías para que puedan sobrellevar de la mejor manera el negocio, ya que, en un futuro pueden generar mayores plazas de empleo.

Se recomienda que los propietarios de los invernaderos florícolas deben buscar estrategias para que sus flores sean más reconocidas y no se queden trabajando en el mismo círculo local, ya que pueden elaborar ferias enfocados solo en los pequeños negocios para así

hacer más publicidad del producto que estos generen. Se debería de igual manera hacer una imagen para que se identifiquen con sus flores y a su vez obtener más captación de clientes, esto ayudaría mucho a que la flor de estos pequeños negocios sea más reconocida y tengan una mayor acogida por parte del mercado local y/o nacional y así lograr con ello ser más competitivos con las grandes empresas.

Es necesario que estos pequeños negocios consideren establecer un tipo de asociación con la finalidad de que tengan una persona guía la cual busque nuevas alternativas para ampliar la producción, proponga ferias, busque la manera de poder incorporarlos dentro de la economía popular y solidaria, además de buscar la estabilidad económica para todos estos negocios y evitar así depender de los intermediarios quienes son los que más ganan por vender la flor que estos a su vez no producen. Es por tal motivo que se ve la necesidad de que estos pequeños negocios lleguen a realizar todo el proceso de empaquetado para que puedan aumentar el ingreso de su producto, busquen nuevos nichos de mercado, conozcan un poco más del ámbito exportador ya que si es verdad que no cuentan con el suficiente conocimiento académico, pero eso no les restringe de poder mirar un poco más allá como es la parte de exportación que más que estudio es enfocarse en el manejo del mismo.

Dentro del FODA y referente al análisis externo se puede evidenciar que los invernaderos florícolas tienen grandes oportunidades de crecer, ya que la flor es sin duda alguna muy cotizada por todas las personas, sin embargo, abordan amenazas las cuales no les permiten surgir como tal, como es la utilización de la tecnología, ya que es una de las mayores ventajas competitivas que poseen las procesadoras y que si implementaran la tecnología dentro de estos pequeños negocios sería diferente los papeles y lograrían generar más ingresos. Es por tal razón que los propietarios de los invernaderos deberían implementar

las estrategias analizadas anteriormente con la finalidad de poder realizar un trabajo mejor dentro de esta actividad productiva y asegurando así a sus clientes.

## Referencias

- AGROPINOS. (07 de Noviembre de 2019). *CULTIVOS DE INVERNADEROS*. Obtenido de <https://www.agropinos.com/beneficios-de-los-invernaderos>
- Alburquerque, F. (2004). El Enfoque del Desarrollo Económico Local. *Cuaderno de capacidad No.1. Serie: Desarrollo Económico Local y Empleabilidad*, 84. Obtenido de [https://www.flacsoandes.edu.ec/sites/default/files/agora/files/1251776298.area\\_enfoque\\_del\\_0.pdf](https://www.flacsoandes.edu.ec/sites/default/files/agora/files/1251776298.area_enfoque_del_0.pdf)
- Bohnenberger, M. C. (Octubre de 2005). *Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional*. Obtenido de <https://www.tesisenred.net/handle/10803/9421#page=1>
- Castillo, I. (9 de Abril de 2020). Beneficios de la planeación estratégica. *LIFEDER*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/beneficios-planeacion-estrategica/>
- Chiavenato, I. (2016). *Planeación Estratégica: Fundamentos y aplicaciones*. México: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA.
- Crucita, A. (2014). *Desarrollo regional y gestión pública en Quintana Roo, 1970 a 2010: estudio de caso: municipio de Othon P. Blanco*. México: Miguel Ángel Porrúa.
- Espinoza, R. (31 de Mayo de 2015). *Matriz de Ansoff, estrategias de crecimiento*. Obtenido de <https://robertoespinoza.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento>
- Etkin, J. R. (2009). *Gestión de la complejidad en las organizaciones*. Buenos Aires: Granica.
- EXPOFLORES. (15 de Octubre de 2015). Obtenido de [http://3.bp.blogspot.com/-ffLYp8WhybE/ViAPgof9TMI/AAAAAAAAABB4/87zjewaYBvE/s1600/Hdas.Flori colas\\_006.jpg](http://3.bp.blogspot.com/-ffLYp8WhybE/ViAPgof9TMI/AAAAAAAAABB4/87zjewaYBvE/s1600/Hdas.Flori colas_006.jpg)

- EXPOFLORES. (27 de Octubre de 2020). *Informe de Perspectiva Económica Global para el Sector Florícola*. Obtenido de <https://expoflores.com/wp-content/uploads/2020/10/Informe-econo%CC%81mico-Expoflores-Vf-oct-2020.pdf>
- Gallicchio, E. (Mayo de 2004). *EL DESARROLLO LOCAL EN AMÉRICA LATINA. ESTRATEGIA POLÍTICA BASADA EN LA CONSTRUCCIÓN DE CAPITAL SOCIAL*. Obtenido de [https://flacso.edu.ec/cite/media/2016/02/Gallicchio-E\\_2004\\_El-desarrollo-local-en-America-Latina.-Estrategia-politica-basada-en-la-construccion-de-capital-social.pdf](https://flacso.edu.ec/cite/media/2016/02/Gallicchio-E_2004_El-desarrollo-local-en-America-Latina.-Estrategia-politica-basada-en-la-construccion-de-capital-social.pdf)
- González, J. O. (14 de Octubre de 2015). La importancia de la planificación financiera. *Finanzas y Proyectos*. Obtenido de <https://finanzasyproyectos.net/la-importancia-de-la-planificacion-financiera/>
- Gupta, A. (4 de Marzo de 2010). *INSIGHTS FROM COMPLEXITY THEORY: UNDERSTANDING ORGANIZATIONS BETTERS*. Obtenido de <https://web.archive.org/web/20121004041719/http://tejas-iimb.org/articles/12.php>
- Hernández, B. (Agosto de 2008). *EL PAPEL DE LAS MICROEMPRESAS EN EL DESARROLLO ECONÓMICO REGIONAL: LAS REDES DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL EN ESPAÑA*. Obtenido de <https://webs.ucm.es/info/revesco/txt/REVESCO%20N%2099.2%20Sonia%20BENITO%20HERNANDEZ.htm>
- IMF. (2019). Plan Financiero. *IMF Blog Corporativo*. Obtenido de Pasos para hacer un plan financiero: <https://www.eipe.es/blog/6-pasos-plan-financiero/>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral*. Barcelona: Centro de Libros PAPF.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.

- León, M., & Medina, M. (Marzo de 2018). *IICA; Cadena Florícola*. Obtenido de <https://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/6898/BVE18040062e.pdf;jsessionid=283347B50965BDF8EFCFBB7D5343CDE9?sequence=1>
- Mayor, F. A. (Junio de 2014). *Boletín Tecnológico; Tecnologías Relacionadas Con Invernaderos Para Flores*. Obtenido de [https://www.sic.gov.co/recursos\\_user/boletines\\_tecno/boletin\\_invernaderos\\_19jun.pdf](https://www.sic.gov.co/recursos_user/boletines_tecno/boletin_invernaderos_19jun.pdf)
- Menta, R. C. (2001). *Aspectos Estratégicos Del Desarrollo Local*. Argentina: Homo Sapiens. Obtenido de [http://biblio3.url.edu.gt/PROFASR/UnidadDesarrolloLocal/2/asp\\_estrategicos.pdf](http://biblio3.url.edu.gt/PROFASR/UnidadDesarrolloLocal/2/asp_estrategicos.pdf)
- Menta, R. C. (Junio de 2010). *Aspectos estratégicos del desarrollo local*. Obtenido de [http://biblio3.url.edu.gt/PROFASR/UnidadDesarrolloLocal/2/asp\\_estrategicos.pdf](http://biblio3.url.edu.gt/PROFASR/UnidadDesarrolloLocal/2/asp_estrategicos.pdf)
- Miserendino, E., & Astorquizaga, R. (Febrero de 2014). *Invernaderos: aspectos básicos sobre estructura, construcción y condiciones ambientales*. Obtenido de [https://inta.gob.ar/sites/default/files/script-tmp-inta\\_agricultura23\\_invernadero.pdf](https://inta.gob.ar/sites/default/files/script-tmp-inta_agricultura23_invernadero.pdf)
- Moreno, J. E. (4 de Abril de 2012). *ELABORACION DE UN PLAN FINANCIERO PARA LA EMPRESA TOYOTA CASABACA*. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/1608/1/T-UCE-0005-217.pdf>
- Parra, M. E. (Abril de 2013). Planeación Estratégica. *El Buzón de Pacioli*, 55. Obtenido de <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/81/pacioli-81.pdf>
- Plan estratégico de Desarrollo*. (2011-2020). Obtenido de Gobierno Municipal del Cantón Pedro Moncayo.:
- <http://www.pedromoncayo.gob.ec/documentos/ord2019/s1%20plan%20estrategico%20desarrollo%20CPM%202011-2020.pdf>



- Porter, M. (Enero de 2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Obtenido de  
[file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Cap\\_1\\_Las\\_cinco\\_fuerzas\\_competitivas\\_qu e.pdf](file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Cap_1_Las_cinco_fuerzas_competitivas_qu e.pdf)
- Pulido, B. (2005). *Teoría de los recursos y capacidades: El foco estratégico centrado en el interior de la organización*. Obtenido de  
<file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-TeoriaDeLosRecursosYCapacidades-5137577.pdf>
- Quinn, J. B. (1996). El Proceso Estratégico; Conceptos, Contextos y Casos. En H. Mintzberg, *The Strategy Process Concepts, Contexts, Cases* (pág. 990). México: McGill University. Obtenido de  
[https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2012/08/proceso\\_estrategico\\_mintzberg.pdf](https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2012/08/proceso_estrategico_mintzberg.pdf)
- Rea, C. G. (Julio de 2014). *Análisis histórico del sector florícola en el Ecuador y estudio del mercado para determinar su situación actual*. Obtenido de  
<https://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/3323/1/110952.pdf>
- Rizo, M. (2017). ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN PARA LA GESTIÓN DE VENTAS EN EL MERCADO AGROPECUARIO ESTATAL DE SANTIAGO DE CUBA. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, <https://www.redalyc.org/pdf/1813/181353794007.pdf>.
- Salazar, A. L. (2005). La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica. *EconoQuantum*,  
<https://www.redalyc.org/pdf/1250/125015749006.pdf>.

- Salla, S., & Neusa. (2005). PLANEAMIENTO FINANCIERO: SU IMPORTANCIA Y CONTRIBUCIÓN PARA LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS COOPERATIVAS. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 12.
- Samaniego, G. (15 de Marzo de 2020). *Elementos básicos de un plan financiero*. Obtenido de [https://plandenegociosperu.com/2020/03/elementos-basicos-de-un-plan-financiero/#Cuales\\_son\\_los\\_elementos\\_basicos\\_de\\_un\\_Plan\\_Financiero](https://plandenegociosperu.com/2020/03/elementos-basicos-de-un-plan-financiero/#Cuales_son_los_elementos_basicos_de_un_Plan_Financiero)
- Suárez, J. A. (Agosto de 2016). *El sistema de planificación económica*. Obtenido de <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/SistemaPlanificacion7.pdf>
- Universo, E. (2020). Entre marzo y junio, las pérdidas de las florícolas alcanzaron \$130 millones. *El Universo*.
- Vásquez, E. F. (2015). *Tendencias de Innovación en la Ingeniería de Alimentos*. España: Ramirez Ortiz. Obtenido de <https://www.omniascience.com/books/index.php/monographs/catalog/download/88/362/707-1?inline=1#:~:text=Abrir%20un%20nuevo%20local%20comercial.&text=Crear%20una%20p%C3%A1gina%20web%20o%20una%20tienda%20virtual%20para%20e1%20producto.&text=Ofrecer%20o%20ven>
- Vega, G. M. (Septiembre de 2010). *EL PAPEL DEL EMPRENDIMIENTO Y LA ECONOMÍA SOCIAL EN EL DESARROLLO LOCAL*. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/72020906.pdf>
- Vega, G. M. (2011). *El papel del emprendimiento y la economía social en el desarrollo local*. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/72020906.pdf>

Zapata, G., Caldera , J., & Vega, Y. (2010). *LA COMPLEJIDAD DE LAS ORGANIZACIONES*. Obtenido de

<https://www.intercostos.org/documentos/apellidos/Zapata.pdf>

## ANEXOS

### Anexo 1 *Modelo de encuesta*



**Universidad Técnica del Norte**  
**Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas**  
**Economía Mención Finanzas**

**Objetivo:** La presente encuesta tiene como finalidad recopilar información sobre la situación económica-financiera de los invernaderos florícolas que se encuentran ubicados en la provincia de Pichincha en el cantón Tabacundo, mediante esta encuesta se analizará sus procesos de comercialización y sus conocimientos de un plan estratégico integral.

#### **Instrucciones:**

- Por favor leer detenidamente las preguntas.
- Marque las respuestas correctas con una X.
- Toda la información que usted proporcione será totalmente confidencial solo para fines de la investigación

### I. DATOS PERSONALES

1) **Marque el rango de edad en el que se encuentra.**

.....

2) **¿Cuál es su máximo nivel de instrucción académica-alcanzado (terminado)?**

- Ninguna
- Primaria
- Educación Básica
- Secundaria
- Educación Media/Bachillerato
- Educación Superior Técnica
- Educación Superior Universitaria

### II. INFORMACIÓN DEL INVERNADERO FLORÍCOLA

3) **¿Cuánto tiempo lleva funcionando su invernadero florícola?**

- Menos de un año
- De uno a tres años
- De tres a cinco años
- Más de cinco años

4) **¿Cuenta el invernadero con los siguientes documentos?**

- Registros contables completos
- Solo un cuaderno de cuentas
- No lleva contabilidad

5) **¿Cuántos trabajadores posee en el invernadero?**

.....

6) **¿Cuáles son las dimensiones del terreno que ocupa el invernadero florícola?**

.....

7) **¿Cuánto fue su ingreso promedio mensual durante el año 2020 por concepto de las ventas de sus flores?**

.....

8) **¿La producción mensual del invernadero florícola por tallos es de?**

Nº de tallos .....

<b>III. DATOS ECONÓMICOS DEL INVERNADERO FLORÍCOLA</b>
--

9) **¿Cuál fue el valor aproximado de los gastos incurridos mensualmente en el año 2020 del invernadero florícola?**

	Valor \$
Materia prima y/o insumos (químicos, fertilizantes, abono, plaguicidas, etc.)	
Mantenimiento (maquinaria, equipos, vehículos, etc.)	
Envases y embalaje (cartones, mallas, etc.)	
Agua de riego	
Gastos por servicios prestados (alquileres, transporte, etc.)	

Sueldos y salarios (mano de obra)	
Otros gastos	

**10) De acuerdo a los ingresos y gastos durante el año 2020. ¿Considera Ud. que el invernadero florícola ha obtenido ganancias?**

- Si  
 No

¿Si su respuesta es “Sí” continúe, respondiendo, si es “No” continúe con la pregunta 14?

**11) ¿En qué porcentaje ubicaría la ganancia del invernadero florícola en referencia a la inversión realizada?**

- De 10% a 20%  
 De 30% a 40%  
 Más de 50%

**12) ¿La rentabilidad que genera actualmente el invernadero florícola justifica la inversión que este negocio requiere?**

- Si  
 No

Porque ¿.....?

**13) ¿Con qué frecuencia se realiza el análisis de rentabilidad sobre las inversiones realizadas? (parámetros) (escala 5)**

- Muy frecuente (una vez al mes) ( )
- Frecuentemente (una vez a los 3 meses) ( )
- Poco frecuente (una vez a los 6 meses) ( )
- Casi Nunca (una vez al año)
- Nunca ( )

**14) ¿Ha obtenido algún préstamo durante los tres últimos años para hacer producir el invernadero florícola?**

- Si  
 No

Si su respuesta es “Sí” continúe, respondiendo, si es “No” pase a la pregunta 18?

**15) ¿Qué tipo de préstamo accedió Ud.? (Se relaciona al giro de negocio)**

- Consumo  
 Vivienda  
 Productivo  
 Educación  
Otros (-----)

**16) ¿Cuál fue el monto aproximado del préstamo obtenido?**

- De \$500 a \$1000  
 De \$1001 a \$2000  
 De \$2001 a \$3000  
 De \$3001 a \$5000  
 De \$5001 en adelante

**17) ¿A qué actividad destina principalmente el monto de su préstamo? (Puede elegir más de una opción)**

- Compra de equipos, maquinaria y/o terrenos
- Construcción o ampliación de su invernadero
- Compra de insumos (fertilizantes, plaguicidas, etc.)
- Gastos varios (educación, alimentación, arriendos, salud, etc.)
- Pago de sueldos y salarios
- Gastos de promoción y publicidad
- Gasto de suministro, herramientas materiales y repuestos.
- Mantenimiento y reparaciones
- Gasto en transporte
- Otros (.....)

<b>V. COMERCIALIZACIÓN DEL INVERNADERO FLORÍCOLA</b>
--

**18) ¿De qué manera el invernadero florícola obtiene nuevos clientes?**

- Bajo estudios mercado de los actuales lugares donde se puede comercializar las flores ( )
- Se contratan profesionales especializados para hacer los estudios de mercado que se requieran. ( )
- Se consulta con amistades para saber si disponen de información del mercado de interés. ( )
- No se dispone de estudios de mercado y se mantienen los mismos clientes varios años/meses. ( )

**19) ¿Qué parámetros le impide al invernadero posicionarse en nuevos mercados nacionales y/o locales?**

- Falta de apoyo gubernamental ( )
- Ausencia de estudios de mercado ( )
- Falta de capital para nuevas inversiones ( )

**20) ¿Cómo vende usted las flores?**

- Mediante socios
- A través de intermediarios
- Venta directa

**21) ¿Considera Ud. que es mejor vender las flores a grandes empresas o a pequeños comerciantes?**

.....

**22) ¿Cuenta su invernadero florícola con algún tipo de tecnología?**

- Si
- No

¿Porque?.....

**23) ¿Cuáles son las estrategias que utilizan para comercializar?**

- Descuentos
-

- Publicidad
- Venta directa
- Utilización de flores
- Variedad de flores
- Calidad de flores
- Otros

**24) ¿Considera Ud. que en los últimos años ha incrementado los invernaderos florícolas?**

- Si
  - No
- Por qué ¿.....?

**VI. PROPUESTA DEL PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO DENTRO DEL  
INVERNADERO FLORÍCOLA**

**25) ¿Qué nivel de conocimiento tiene usted de un plan estratégico económico-financiero?**

- Ninguno
- Básico
- Mediano
- Avanzado

**26) ¿Usted formularia y aplicaría un plan estratégico económico-financiero con la finalidad de?**

- Mejorar la imagen dentro del mercado local y/o nacional
- Aumentar la rentabilidad del negocio
- Mejorar la comercialización de las flores
- Aumentar la producción de flores
- Aumentar la productividad del negocio

**27) Considera que necesita apoyo y acompañamiento para formular e implementar un plan económico- financiero**

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo



## *Anexo 2      Entrevista*



### UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS CARRERA DE ECONOMÍA MENCIÓN FINANZAS ENTREVISTA

**Objetivo:** La presente entrevista tiene como finalidad recopilar información sobre la situación que atraviesan los invernaderos florícolas.

#### **Entrevista dirigida a los:**

- Propietarios de los invernaderos florícolas.
- 1) **¿Cree que los invernaderos florícolas en el cantón son una buena alternativa de negocio?**

Según las opiniones por parte de los propietarios de los invernaderos florícolas enfatizan en que esta actividad productiva da buenos resultados económicos, contribuye a la generación de plazas de trabajo. Además, consideran que es la mejor forma de poder establecer un negocio propio y es la mejor alternativa de trabajo dentro del sector.

- 2) **¿Cuáles son las restricciones principales por la cual usted no puede exportar sus flores?**

Consideran que la principal restricción es la falta de capital, ya que se necesita construir cuartos fríos para poder exportar la flor. Además, la falta de conocimiento de manejo de exportación y nichos de mercado.

- 3) **¿Cuáles son las principales dificultades que usted ha tenido para comercializar sus flores?**

Una de las principales dificultades es poder encontrar el mercado adecuado ya que es un negocio informal. También se debe considerar que los clientes son a nivel internacional y por ende no se tienen conocimientos de cuales son buenos clientes ya que a veces hay clientes que no pagan. Otra dificultad es la variación de precio en las flores ya que si se pagan muy bajo no representa la ganancia esperada. Consideran

que es un negocio de riesgos porque tienen que saber a quién se vende la flor y a quién no para no caer en pérdida.

**4) ¿Considera Ud. que el negocio ha crecido o ha decrecido en los últimos 3 años?**

En base a las opiniones de los propietarios de los invernaderos florícolas consideran que en estos años y a partir de la pandemia el negocio de flor ha crecido disparadamente ahora hay bastantes invernaderos florícolas. También consideran que ha crecido, porque es el único modo de trabajo del cual se pueden defender acorde a la experiencia que han tenido trabajando en empresas florícolas grandes. Adicionalmente consideran que es la actividad que mayores ingresos puede generar.

**5) ¿Cuál es el mercado de las flores que son rechazadas cuando sus compradores las devuelven?**

Se las considera como flor nacional y se comercializa a \$0,04 y a \$0,03 centavos por tallo y son entregados a los locales en la Y de Tabacundo. Adicionalmente existen flores que son devueltas y por lo general no se puede comercializar ni para flor nacional, estas flores ya son ocupadas para abono o simplemente se desecha.

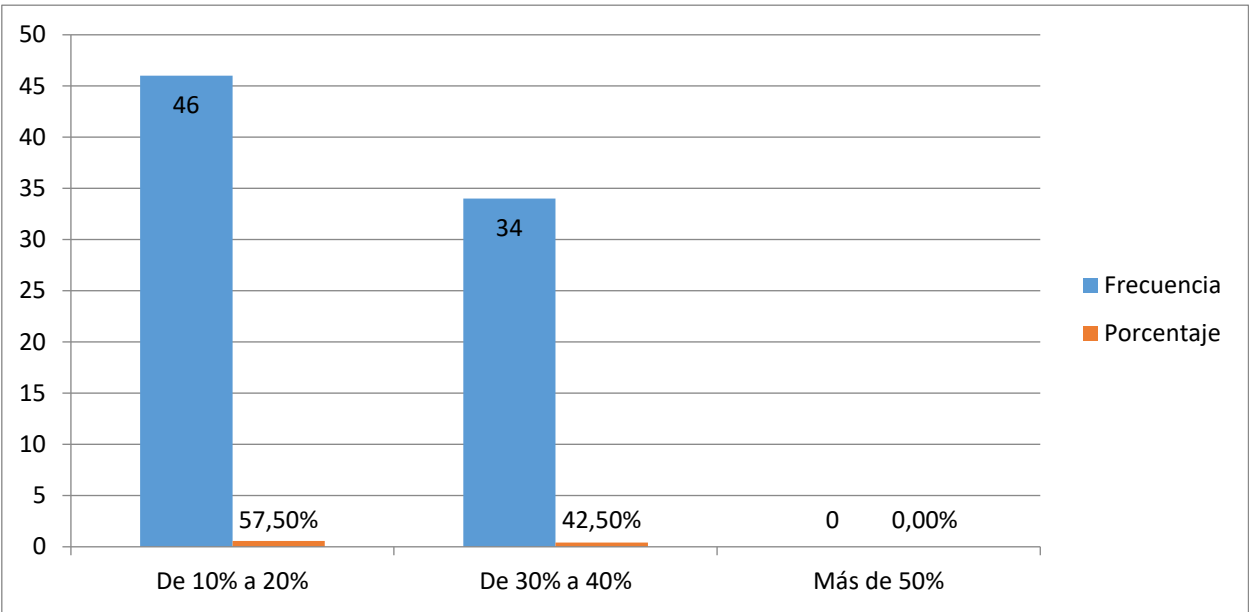
**6) ¿Considera Ud. que el incremento en insumos ha variado significativamente debido a la crisis sanitaria y esto afecta su negocio? ¿Cuál es el insumo que más ha subido?**

Según las opiniones por parte de estas personas consideran que sí han subido los precios de los insumos químicos ya que no ha habido muchos productos en el mercado a raíz de la pandemia. Adicionalmente aseguran que si afecta bastante la subida de los químicos ya que se los utiliza diariamente. El insumo que más ha subido son los fertilizantes.

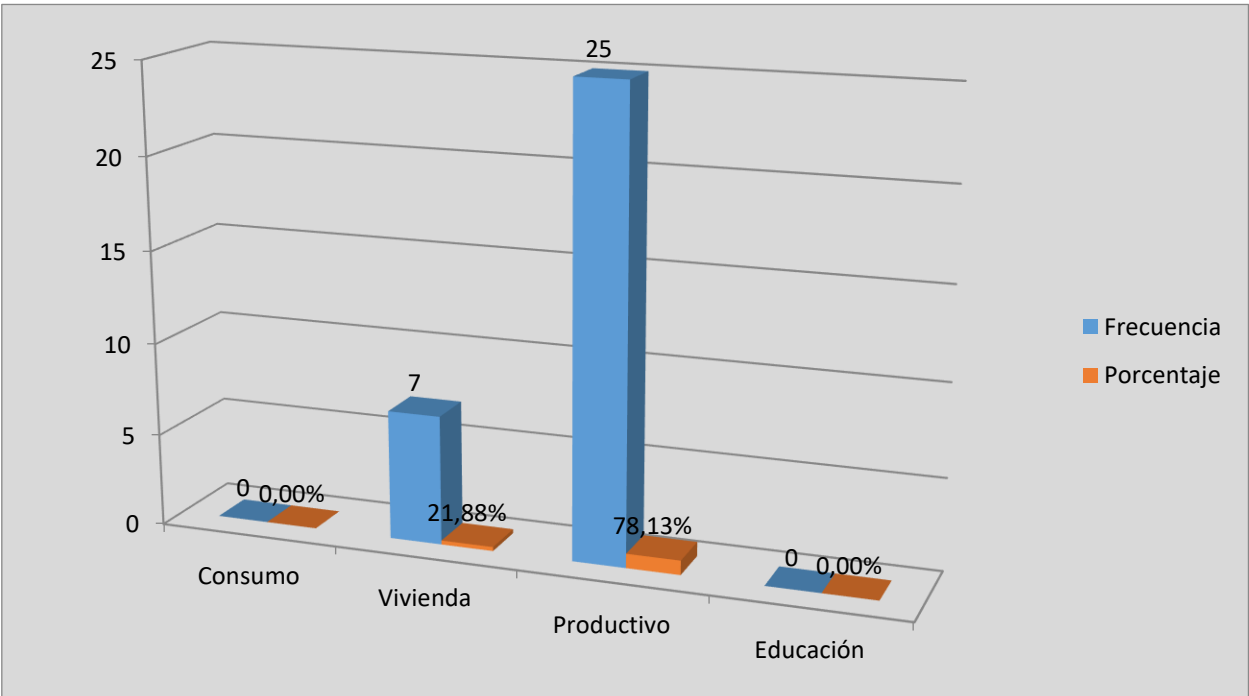
**7) ¿Ud. ha tenido que implementar actividades complementarias para aumentar sus ingresos debido a la disminución de las ventas de flores por la crisis sanitaria?**

Según los entrevistados algunas personas sí han tenido que ejecutar alternativas para poder tener ingresos como, por ejemplo: dentro de la comunidad se realizó ferias para poder tener un dinero extra, algunos han comentado que hasta han tenido que botar una parte de la producción de la flor para poder sembrar otro producto.

**Anexo 3 Porcentaje de ganancias**



**Anexo 4 Tipos de préstamos**



*Anexo 5      Fotografías*











