

ZAMORANO
Carrera de Desarrollo Socioeconómico y
ambiente

Plan estratégico, empresa
“El Floral”, Yojoa, Cortés, Honduras.

Tesis presentada como requisito parcial
para optar al título de Ingeniero Agrónomo
en el grado académico de Licenciatura

Presentado por:

Jorge Jaime Rojas Sejas

Honduras: Noviembre, 2001

El autor concede a Zamorano permiso
para reproducir y distribuir copias de este
trabajo para fines educativos. Para otras personas
físicas o jurídicas se reservan los derechos de autor



Jorge J. Rojas Sejas

Zamorano, Honduras
Noviembre, 2001

DEDICATORIA

A Dios todo poderoso, que me dio fuerza salud y paz cuando más lo necesité e iluminarme en los momentos críticos.

A mis queridos padres por su apoyo incondicional.

A mis hermanos Ximena, Noemí y Juan Carlos.

A mis queridos abuelos

A mis tíos Nelson Sejas, Cirilo Villarroel, Florinda Sejas y Abdón Sejas.

A mi gran familia Sejas

A Bolivia mi patria querida.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme esta maravillosa oportunidad e iluminarme siempre.

A toda mis padres que siempre me apoyaron, en todo momento de mi vida, por sus sabios consejos, por darme las herramientas para salir adelante, gracias de verdad.

A mi asesor Marcos Rojas por su guía y apoyo en realizar este trabajo y así cristalizar un sueño.

A mi asesor Edgardo Varela por prestarme su ayuda en la realización de este trabajo y su amistad.

A todo el equipo de “El Floral” por su amistad y permitirme trabajar con ellos.

A la Flia. Andrade (Demis, Milagros y Nancy) por su apoyo y amistad.

A mis amigos y compañeros con quienes compartimos inolvidables momentos buenos y malos en esta etapa que fue Zamorano.

A todos mis colegas y amigos Jose Canavides, Demis Andrade, Milagros Marín, Gerardo Paez, Monica Garces, Isabel Estrada, Reynaldo Guzmán, Maria Omonte, Guzmán Catary, Ruben Rosso, Patricia Medina, Mariano Peñate, Roberto Andrango, por su amistad, apoyo y los buenos momentos.

A Carlos Pavon por su amistad y compañía en los últimos tramos de la carrera, si lo logramos.

A Aura M. Juárez por su amistad y apoyo logístico (computadoras) para la realización del presente trabajo.

A mis compañeros de trabajo de la Biblioteca, por los buenos momentos.


A la clase '04, con ellos aprendí mas de Matemáticas durante las tutorías.

RESUMEN

Rojas Sejas, Jorge J. 2001. Plan estratégico para la empresa El Floral, Yojoa, Cortés, Honduras. Proyecto Especial del programa de Ingeniero Agrónomo, Zamorano, Honduras. 40 p.

El Floral es una empresa que inicia su funcionamiento en floricultura con cierta incertidumbre, situación que ha motivado a sus directivos a preparar un plan estratégico para los próximos cinco años. Con este propósito el trabajo se enfocó a los principales procesos de la planeación estratégica, visualización, formulación y ejecución. Los resultados de los análisis del entorno, mercado, identidad e institucional mostraron que El Floral tiene potencial y ventajas comparativas para ser transformadas en competitivas, para el desarrollo sostenible de la empresa. Con los resultados de estos análisis se definió la visión, misión y objetivos empresariales. Con base en el análisis sistémico se formuló la estrategia general y las funcionales. El estudio se complementó con un estudio de factibilidad. La estrategia general es ofrecer un producto diferente en un nicho de clientes que exigen y pagan por estas flores tropicales (*Alpina purpurata*, *Alpina vitelina*, *Heliconia bihay*, *Heliconia stricta*, *Heliconia rostrata*, *Etilingera eliantor*, *Musa coccinia* y *Musa ornata*) y permiten cumplir con la misión de la empresa: "Ser una empresa visionaria bajo la dirección de líderes empresarias, comprometidas con el desarrollo sostenible. La empresa ofrece en el mercado nacional, para clientes de buen gusto, especies tropicales exóticas y arreglos florales de alta calidad para satisfacer las exigencias de ocasiones especiales". El análisis económico determinó que con el financiamiento de L 201080 y con una tasa de interés de 36% anual a cinco años plazo, el VAN del proyecto, con una tasa de actualización de 36%, es de L 111457 y la TIR de 58%, ajustada con una inflación promedio anual de 12%. Los objetivos y metas son realizables desde el punto de vista de la factibilidad económica financiera. Sin embargo, en la ejecución del plan estratégico se debe hacer énfasis en la parte funcional para poder llevarlo a cabo, sin descuidar la capacitación de sus miembros en el área de mercadeo.

Palabras claves: Entorno, factibilidad, florícola, identidad, institucional, metas, misión, TIR, VAN, visión, visualización.



Abelino Pitty, Ph.D.

NOTA DE PRENSA**BUENA RENTABILIDAD CON LA BELLEZA DE
GINGERS Y HELICONIAS**

Gingers y heliconias son una nueva alternativa a ser explotada intensivamente, de hecho, en los bellos parajes de la región del Lago Yojoa existen microempresas dedicadas a su explotación. En un reciente estudio a una empresa en particular de nombre "El Floral", a la vez de establecer las estrategias que ésta debe seguir en los próximos cinco años a fin de alcanzar sus objetivos y metas particulares, se determinó que su explotación es altamente rentable comparado con el cultivo de otras especies agrícolas en la región.

El cálculo de la rentabilidad consideró una inversión de alrededor de 200 mil lempiras, además de la infraestructura ya existente, para poner en funcionamiento la producción de 5.6 manzanas, y tener una rentabilidad del proyecto de 78%.

Tomando como muestra a "El Floral" se pudo apreciar que a nivel microempresarial, su comercialización es un cuello de botella donde a medida que pueda ser superado mejorarán sus ingresos.

Estas plantas en el país y en otros de donde es originaria, han sido muy poco estudiadas desde el punto de vista botánico y de manejo del cultivo. En la zona del Lago de Yojoa, las plantaciones de muchas variedades de heliconias y ginger son exportadas a Estados Unidos y Europa, además de que mantienen el consumo del mercado local.

Estas son plantas extraordinariamente bellas y vistosas por su colorido y sus formas; por su personalidad exótica son utilizadas en arreglos florales.



Licda. Sobeyda Alvarez

CONTENIDO

Portada.....	i
Portadilla	ii
Autoría.....	iii
Página de firmas	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimientos	vi
Resumen	vii
Nota de prensa.....	viii
Contenido.....	ix
Indice de cuadros.....	xii
Indice de figuras.....	xiv
Indice de anexos.....	xv

1	INTRODUCCION	1
1.1	GENERALIDADES	1
1.2	DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.3	ANTECEDENTES.....	1
1.4	JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.....	2
1.5	LIMITANTES DEL ESTUDIO.....	2
1.6	OBJETIVOS.....	2
1.6.1	Objetivo general.....	2
1.6.2	Objetivos específicos.....	3
2	REVISION DE LITERATURA.....	4
2.2	PLANEACION ESTRATEGICA.....	4
2.3	VISUALIZACION.....	5
2.3.1	Análisis del entorno.....	6
2.3.2	Análisis de identidad	7
2.3.3	Análisis institucional.....	7
2.4	FORMULACION DEL PLAN ESTRATEGICO.....	7
2.4.1	Factibilidad.....	7

2.4.1.1	Estudio de mercado.....	7
2.4.1.2	Estudio técnico.....	8
2.4.1.3	Estudio organizacional y legal.....	8
2.4.1.4	Estudio económico financiero.....	9
2.4.1.5	Estrategia.....	9
2.5	EJECUCION DEL PLAN ESTRATEGICO.....	9
2.5.1	Procesos administrativos.....	9
2.5.2	Habilidades gerenciales	10
3	METODOLOGIA.....	11
3.1	VISUALIZACIÓN.....	11
3.2	FORMULACION DEL PLAN ESTRATEGICO.....	11
3.3	EJECUCION.....	12
4	RESULTADOS.....	13
4.1	VISUALIZACION.....	13
4.1.1	Análisis del entorno.....	13
4.1.1.1	Oportunidades.....	13
4.1.1.2	Amenazas.....	13
4.1.1.3	Factores ambientales.....	14
4.1.1.4	Niveles ambientales.....	14
4.1.2	Análisis de mercado	14
4.1.3	Análisis de identidad.....	14
4.1.4	Análisis institucional.....	15
4.1.4.1	Fortalezas.....	15
4.1.4.2	Debilidades.....	15
4.1.5	Visión	15
4.1.6	Misión.....	16
4.1.7	Objetivos.....	16
4.1.8	Metas.....	16
4.2	FORMULACION DEL PLAN ESTRATEGICO.....	16
4.2.1	Análisis sistémico.....	16
4.2.2	Estudio de factibilidad.....	18
4.2.2.1	Estudio de mercado.....	18
4.2.2.2	Estudio técnico.....	21
4.2.2.3	Estudio Legal.....	24
4.2.2.4	Estudio organizacional.....	25
4.2.2.5	Descripción de funciones.....	25
4.2.2.6	Estudio económico financiero.....	26
4.2.3	Estrategia general.....	31
4.2.4	Estrategias funcionales.....	31
4.3	Ejecución del plan estratégico.....	32
4.3.1	Procesos administrativos.....	32

4.3.2	Sistemas de información gerencial y control.....	32
4.3.3	Habilidades administrativas.....	33
4.3.3.1	Liderazgo organizacional.....	32
4.3.3.2	Capacidad negociadora.....	32
5	CONCLUSIONES.....	33
6	RECOMENDACIONES.....	34
7	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	35
8	ANEXOS.....	36

INDICE DE CUADROS

Cuadros

1.	Demanda de flores tropicales por año para 7 floristerías en San Pedro Sula, y precio de venta al intermediario.	18
2.	Demanda de flores tropicales por año en Tegucigalpa, precio de venta a la floristería.	19
3.	Participación de El floral en la demanda.	19
4.	Demanda y precios de arreglos florales con especies tropicales venta directa.	20
5.	Diferencia de precios entre el intermediario y las floristerías en Tegucigalpa.	20
6.	Producción por tarea por año y producción actual en 44.5 tareas.	22
7.	Producción estimada para los próximos años	22
8.	Material vegetativo para la siembra de una tarea (437.5 m ²) y costos.	23
9.	Costos de producción de una Tarea (Lps) para el primer año	24
10.	Costo de mantenimiento de una tarea por año	24
11.	Inversiones requeridas con el préstamo	26
12.	Condiciones del préstamo y desembolso.	27
13.	Amortización y pago de intereses del préstamo.	27
14.	Costos de operación.	28
15.	Mantenimiento de vehículo por año.	28
16.	Salario de personal.	29
17.	Porcentaje de ventas de "El Floral" por canal de comercialización para 2002-2006.	29

18.	Ventas de "El Floral".	29
19.	Depreciación anual de equipo e instalaciones.	30
20.	Flujo para la Evaluación Económica con financiamiento.	30
21.	Análisis de sensibilidad al 36%	31

INDICE DE FIGURAS

Figura

1.	Triangulo estratégico.....	5
2.	Análisis FODA.....	6
3.	Análisis sistémico	17
4.	Canales de comercialización vigentes para flores de corte....	21
5.	Estructura organizacional de “El Floral”.....	25

INDICE DE ANEXOS

Anexo

1	Calendario DE actividades agrícolas.....	36
2	Evaluación económica sin financiamiento.....	37
3	Flujo para la evaluación económica sin realización del proyecto....	37
4	Relación entre beneficio neto actualizado y las distintas tasas de actualización.....	38
5	Nombre común y científico de las especies cultivadas.....	38
6	Familias de flores tropicales.....	39

INTRODUCCIÓN

1.1 GENERALIDADES

La empresa "El Floral" ubicada en la localidad de Peña Blanca, Departamento de Cortés, Honduras, se dedica a la producción de flores tropicales, rubro que esta destinado principalmente al mercado nacional y eventualmente a la exportación.

En esta zona del país estas especies de flores tropicales exóticas, se producen en forma natural, lo que motivo a que surjan productores en el ámbito comercial.

1.2 DEFINICION DEL PROBLEMA

La carencia de una sólida experiencia empresarial a nivel de dirección en las microempresas del sector rural, hace necesario diseñar un plan estratégico, a fin de definir los parámetros bajo los cuales la alta dirección de "El Floral" se debe desenvolver a mediano y largo plazo.

La producción de cereal de soya es la actividad principal, de la cual depende esencialmente los beneficios de la empresa; y diversificar la empresa hacia el rubro de las flores tropicales es una alternativa ya tomada, la cual tiende a ser la principal; sin embargo, es necesario un plan integrador, establecer metas y políticas que definan en forma sistemática como aprovechar de manera eficiente las oportunidades y minimizar los riesgos del entorno que pudieran dificultar a "El Floral" en cumplir los objetivos y metas para los próximos cinco años.

1.3 ANTECEDENTES

La Empresa " El Floral " se encuentra ubicada en el municipio de Santa Cruz de Yojoa departamento de Cortés, Honduras, a 600 msnm con temperatura media anual de 20° C y humedad relativa alta, lo cual ofrece las condiciones agroclimatológicas óptimas a las necesidades del cultivo de estas especies.

La empresa "El Floral" inició sus actividades en Mayo de 1997 con siete socias, quienes iniciaron actividades con la producción y comercialización de cereal en base a soya y maíz.

Se cuenta con plantaciones con un área de dos y media manzanas, con especies de Heliconias (*H. Rostrata*, *H. stricta Quito gold*, *H. stricta las cruces*, *H. biahai*

labster Claw), y Ginger Zingiberaceae (*Alpina vitelina*) Zingiberaceae (*Etilingera elatior*) Liliaceae (*Dracaeca Deremensis*) Zingiberaceae (*Alpina purpurata*) y las Musaceas *Musa Coccinia* y *Musa Ornata*.

Actualmente, con un asesoramiento externo del Programa para el Desarrollo Empresarial Rural de Honduras (PROEMPRESAH), llevan tanto las actividades de producción como las de administración y comercialización para el rubro de cereal de soya.

1.4 JUSTIFICACION DEL ESTUDIO

En esta etapa de consolidar la empresa se hace necesario definir una identidad como tal, donde se defina el propósito de la empresa (misión) y la imagen a proyectar (visión).

Una planificación estratégica es vital para el éxito de la empresa ya que la empresa que no cuente con un sistema de planeación estratégica esta expuesta al fracaso.

Si "El Floral" pretende estar a la vanguardia de la industria florícola debe comenzar por determinar sus objetivos y metas a nivel de empresa.

La globalización y el cambio tecnológico están creando nuevas formas de competencia; la desregularización está cambiando las reglas de la competencia en muchas industrias; los mercados se están volviendo más complejos e impredecibles.

1.5 LIMITANTES DEL ESTUDIO

Se desconoce la existencia de estudios previos del manejo del cultivo de estas especies en la zona. Tampoco se dispone de historial de datos estadísticos de comercialización de estas especies en los diferentes mercados locales.

No se dispone de estudios previos de costos de producción para los diferentes niveles tecnológicos en la región, lo cual restringe a tener un parámetro de comparación.

1.6 OBJETIVOS

1.6.1 Objetivo general

Preparar un plan estratégico (2002 – 2006) para la empresa "El Floral".

1.6.2 Objetivos específicos

- ✓ Formular la visión, misión y objetivos estratégicos.
- ✓ Preparar el plan estratégico incluyendo el estudio económico financiero.
- ✓ Analizar los procesos administrativos y habilidades gerenciales.

REVISION DE LITERATURA

2.1 INTRODUCCION

En general estas especies son plantas nativas de la América tropical de centro a sur y algunas islas del Pacífico Sur. La gran mayoría de especies habitan en regiones húmedas y lluviosas, pero algunas pocas se pueden hallar en zonas secas. Aunque la mayoría de Heliconias alcanzan su máximo esplendor vegetativo en las zonas bajas y húmedas de los trópicos, a elevaciones por debajo de los 450 msnm, un gran porcentaje de las especies suelen encontrarse en elevaciones medias, en hábitats de bosques húmedos de niebla (Agrotropical, 2001).

La mayoría de los taxónomos reconocen ocho familias en el orden de los Zingiberales, Musáceas (los bananos y plátanos), Strelitziaceas (aves del paraíso), Lowiaceas, Heliconiaceas (heliconias), Zingiberaceas (los gingers), Costaceas (Costus), Cannaceas (las cannas y chirillas) y Marantaceas (Las calateas). (Agrotropical, 2001).

El método de propagación por rizomas es el más utilizado. Los rizomas son tallos especializados que crecen horizontalmente tanto por encima como por debajo de la superficie del suelo.

Entre los principales países productores de estas especies exóticas están: Jamaica, Costa Rica, Estados Unidos, Honduras, Puerto Rico, Surinam y Venezuela. También existen plantaciones comerciales en Holanda, Alemania, Dinamarca e Italia, éstas en condiciones protegidas.

Estas exóticas, exuberantes y coloridas plantas constituyen una riqueza de la flora y son apreciadas en el mercado por su durabilidad y belleza, en un mercado donde la demanda crece cada vez más.

2.2 PLANEACION ESTRATEGICA

Según Rojas (2001) la planeación estratégica es un proceso mediante el cual se integran los objetivos, metas y políticas de la empresa y se ordenan sus acciones en el tiempo, de manera tal que sea posible alcanzar uno o varios objetivos.

Además se puede definir como plan estratégico a un plan integrador de metas y políticas enfocados a diferenciar la empresa a fin de tener un posicionamiento respecto a los competidores.

A la pregunta: ¿Que es estrategia? Porter (1991) responde que es la creación de una posición única y valiosa, la que consta de varias actividades diferentes entre sí, pero no es una posición absoluta, enfatiza interrogantes que deben preocupar al director o gerente, tales como: ¿Qué es lo que mueve a la competencia en el sector al que pienso entrar?, ¿Qué acciones son probables que tome la competencia y cuál sería la mejor forma de responder? ¿Cómo podré evolucionar y colocarme a largo plazo como empresa?.

Según Steiner (1992) lo principal en planeación estratégica es identificar en forma sistemática las oportunidades y peligros que puedan surgir en el futuro los cuales proporcionan una base importante a fin de que la empresa tome mejores decisiones en el presente y con ello explotar estas oportunidades y evitar los peligros; y, termina resumiendo: *“Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo”*.

El éxito del plan estratégico estará en función de que tan efectivamente se maneje el ambiente funcional (Rojas, 2001).

Según Marin & Ketelhon, (1991) el proceso estratégico tiene tres etapas: visualización, formulación y ejecución (Figura 1).

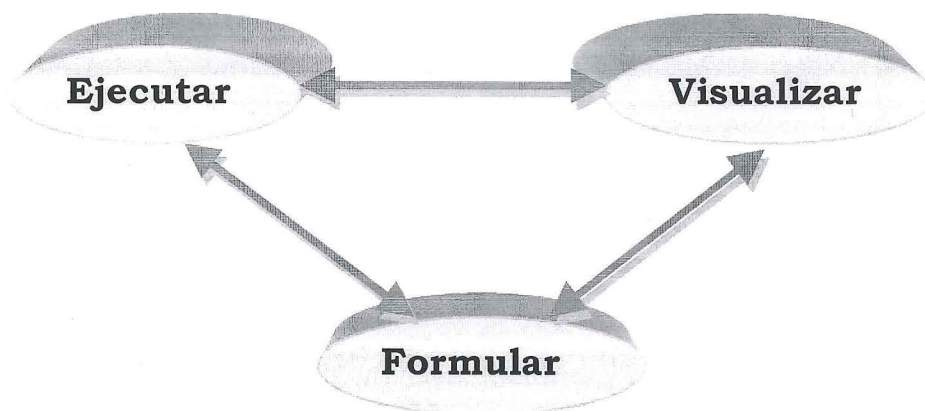


Figura 1. Triángulo estratégico.

Fuente: Marin & Ketelhon, 1991

2.3 VISUALIZACION

Al elaborar un plan estratégico se comienza por tener una visualización general de lo que podríamos llegar a ser, en ese sentido se comienza por definir la misión en base a un estudio del entorno, un estudio de mercado y un estudio institucional; los elementos que una buena misión debe contener son: una declaración de las creencias y valores, los productos y/o servicios que venderá la empresa, los mercados en los que comercializara, como llegar al mercado, las tecnologías que usa la empresa y la actitud que la empresa tomará ante el

crecimiento y la financiación. Sin embargo, no necesariamente debe contener todos los elementos pero al menos cuatro o cinco de ellos (Rojas, 2001).

2.3.1 Análisis del entorno

Según Rojas, (2001) un análisis del entorno hace referencia a la capacidad de analizar y comprender fuerzas externas que rodean a la empresa, tanto a nivel de mercado como a la vez poder intuir la situación económica y política del entorno que influyente la empresa, y con ello definir claramente las oportunidades y amenazas.

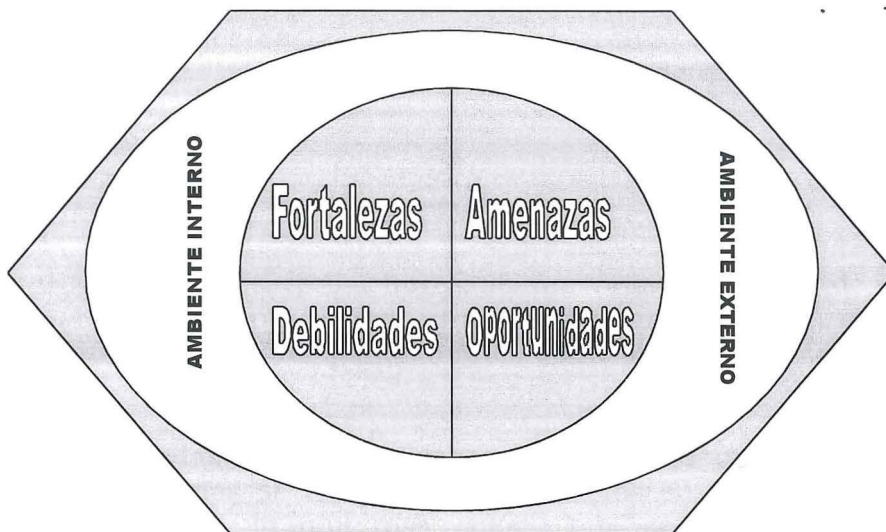


Figura 2. Análisis FODA

Fuente: Bate P. 1998.

Este análisis se realiza en dos niveles: factores y niveles ambientales.

1) Factores ambientales:

- ✓ Demográfico
- ✓ Político
- ✓ Cultural
- ✓ Económico

2) Niveles ambientales:

- ✓ Internacional
- ✓ Nacional
- ✓ De la industria.

El análisis del entorno es un análisis integral considerando factores y niveles ambientales, estos factores son: económicos, políticos, culturales y demográficos y los niveles: internacional, nacional, industrial y empresarial. A nivel internacional se consideran los países como parte integral de la economía

internacional; a nivel nacional los planes estratégicos del gobierno para con el sector (Rojas, 2001).

2.3.2 Análisis de identidad

En este análisis se debe responder a dos preguntas: ¿a qué nos dedicamos?; y, ¿cuáles son nuestros productos?, con relación al presente, pasado y futuro.

2.3.3 Análisis institucional

Con este análisis se definen claramente las ventajas comparativas y se identifican las debilidades en las áreas administrativa, económica, financiera, ambiental y social, para poder hacer comparaciones y determinar las limitantes (Rojas, 2001).

2.4 FORMULACION DEL PLAN ESTRATEGICO

A pesar del progreso en desarrollar herramientas analíticas a fin de identificar y evaluar estrategias, este proceso es en su mayor parte un arte, que consiste en explorar analizar y evaluar las diferentes alternativas estratégicas (Steiner, 1992).

Según Rojas, (2001) las compañías deben ser flexibles para que el recurso humano y las tecnologías se adapten a los cambios en el mercado y que se mantengan competitivos, lo que más cuesta que se adapte es el recurso humano.

Para formular las estrategias es necesario realizar un análisis sistémico, el cual tiene por objetivo conocer en forma macro los componentes y relaciones entre si, y además determinar las ventajas competitivas de cada uno.

2.4.1 Factibilidad

2.4.1.1 Estudio de mercado. Según Moya, (1999) el estudio de mercado y comercialización tiene como objetivo el análisis de la demanda interna y externa de la producción adicional que resulte de implementar el proyecto, como también el funcionamiento del sistema de comercialización, flujos, márgenes y otros. Al momento de evaluar el proyecto de inversión, se debe tomar en cuenta el funcionamiento del mercado, sus condiciones, limitaciones y proyecciones con el fin de predecir el comportamiento de la demanda.

Según la FAO, (2001) un eficiente comercio al por menor supone una oferta suficiente a nivel del agricultor, ello se logra con establecer precios mínimos, donde la competencia en el comercio permitiría mejores productos y precios

para el consumidor. La influencia en ciertas funciones de mercadeo, además de la distorsión de mercados, hacen que en la realidad esto no se cumpla lo cual se puede palpar en las ferias del agricultor donde no se puede eliminar al intermediario dentro del proceso de comercialización.

Kotler define la investigación de mercados como el análisis sistemático del problema, construcción de modelos y hallazgos que permitan mejorar la toma de decisiones y el control de un determinado mercado de bienes y servicios.

Las investigaciones de mercado mediante encuestas son los más usados para la recolección de datos de fuentes primarias y frecuentemente el único método usado en investigaciones (Kotler y Armstrong, 1996).

Berlioz, (2001) explica que la mercadotecnia planifica y organiza las técnicas de mercado, mientras que el mercadeo dirige y controla por medio de un plan de acción; este plan de acción es comercialización de bienes y servicios.

Según Ayala, (2001) la demanda total del mercado para determinado producto contempla el volumen total a ser adquirido por un grupo definido de clientes en un área geográfica y período definido bajo un ambiente y programa de mercadeo definido.

Según Kotler y Armstrong (1996) es posible estimar la demanda de un producto a partir de información como: el tamaño de la población, ingreso familiar, datos de censos poblacionales, datos de la banca, correo postal y en general datos que ayuden a caracterizar la demanda.

2.4.1.2 Estudio Técnico. El estudio técnico tiene por objeto proveer información de necesidades de capital, mano de obra, recursos físicos necesarios incluyendo sistema de producción, rendimiento y sus costos en cada etapa del proyecto (Sapag y Sapag, 1999).

Según Moya, (1999) los requerimientos tecnológicos para obtener un producto que va a satisfacer un mercado van desde la fase de abastecimiento de recursos e insumos pasando por producción y culminando con la venta del producto. La complejidad y el nivel tecnológico estarán en función de la naturaleza del proyecto.

2.4.1.3 Estudio organizacional y legal. Se refiere al esquema organizacional en un marco legal que mejor se adapte a los requerimientos de operación del funcionamiento empresarial (Sapag y Sapag, 1999).

Los factores administrativos de la alta gerencia están enmarcados en una estructura apropiada a sus requerimientos, en el que se pretende optimizar la organización, procesos administrativos de ejecución y control todo en un marco legal (Moya, 1999).

Según Rojas, (2001) la efectividad operativa es un elemento importante para alcanzar un desempeño sostenible de la empresa. Será necesario un esquema organizacional donde resalte su estructura organizacional, se definan sus funciones, se disponga de un sistema de administración y un sistema de información y control, las cuales serán herramientas útiles para obtener eficiencia y eficacia en la parte funcional; a la vez optimizar las relaciones con el medio externo dado que el conjunto personas y estructuras dan lugar al medio ambiente interno de la empresa el cual tiene un comportamiento propio denominado comportamiento organizacional.

2.4.1.4 Estudio económico financiero. Según Moya, (1999) la información de tipo monetario cuantificable que proporcionan las etapas anteriores aquí se podrán ordenar y sistematizar y determinar los diferentes índices de rentabilidad.

En ella se identificarán todos los rubros de inversiones, costos e ingresos deducidos de estudios previos, lo cual permite elaborar un análisis a cerca de la factibilidad o no y además de los inconvenientes en la inversión (Pastrana, 2001).

Según Pastrana, (2001) la evaluación económica determina los beneficios y los costos producidos por la actividad económica valorando la inversión a los precios reales de costo. La evaluación financiera determina el valor del proyecto desde el punto de vista de las utilidades / rendimientos del capital invertido ya sea éste propio y/o de préstamos.

2.4.1.5 Estrategia. La visualización a nivel macro, es decir el análisis sistémico de los componentes genera la estrategia general, complementándose con estrategias funcionales.

2.5 EJECUCION DEL PLAN ESTRATEGICO

Según Rojas, (2001) en esta etapa se deben de estudiar, resolver y enfrentar dos tipos de problemas:

- 1) Los procesos administrativos.
- 2) Habilidades gerenciales.

2.5.1 Procesos administrativos

Comprende:

- ✓ Esquema Organizacional de la empresa: debe estar acorde para poder facilitar la parte operacional a fin de llevar a cabo eficientemente los objetivos trazados.

- ✓ Sistema de información y control: es vital tener un sistema de información gerencial que facilite la toma de decisiones mediante el procesamiento adecuado de la información organizada de manera eficiente a nivel técnico, operativo y financiero (Mautong, 1998)

2.5.2 Habilidades gerenciales.

Con mira a una administración efectiva se requiere la capacidad para analizar, comprender y manejar las fuerzas externas que rodean la empresa y evaluar su efecto en la estrategia, complementado con un liderazgo organizacional ejercido a diferentes niveles, además de la capacidad negociadora.

METODOLOGIA

Para la preparación del plan estratégico (2002 – 2006) se aplicó el triángulo estratégico, que comprende: visualización, formulación y ejecución.

3.1 VISUALIZACIÓN

Para definir la misión, visión y objetivos de la empresa se realizaron los siguientes análisis: Entorno, mercado, de identidad e institucional, mediante talleres participativos con las socias de “El Floral”.

Para el análisis del entorno se discutieron los factores ambientales (Político, económico, demográfico y cultural); y, los niveles ambientales (internacional, nacional y del sector florícola). Además, se realizaron entrevistas con el personal de PROEMPRESAH con el fin de obtener su opinión sobre el entorno.

El estudio de mercado se realizó mediante encuestas con el objeto de determinar la oferta y la demanda.

Con los estudios indicados se determinaron las oportunidades y amenazas para la empresa.

Además, se realizó el análisis de identidad y el institucional, este último con el fin de determinar las fortalezas y debilidades de la empresa.

3.2 FORMULACION DEL PLAN ESTRATEGICO

Se realizó un análisis sistémico de la empresa incluyendo los diferentes componentes de la cadena de producción y comercialización.

Se hizo un estudio de factibilidad, el cual incluyó:

- Un estudio de mercado: se elaboró una encuesta para determinar el mercado potencial en Tegucigalpa; esta encuesta fue aplicada en las floristerías de la ciudad, las preguntas fueron dirigidas hacia al consumo de flores de corte. En una segunda etapa se hizo un sondeo de los precios de venta de arreglos florales por parte de las floristerías de la capital. De esta forma se pudo determinar la demanda de flores tropicales.

Se estimó la oferta de los mercados de Tegucigalpa con base a un sondeo, encuestas y observación directa. Además, se estimó el precio de venta, en base a un análisis de los costos de producción de la empresa y los precios de la competencia.

Se analizó los canales de comercialización existentes y las estrategias de la competencia, y se determinó el canal de comercialización más apropiado para la empresa.

- En el estudio técnico se cuantificó, con la participación de las socias, las necesidades de capital, mano de obra y recursos físicos necesarios para el sistema de producción; además, se estimaron los costos en cada etapa y los rendimientos.
- En el estudio organizacional y legal, se preparó la estructura organizacional y se definió las responsabilidades para cada puesto de la administración; además, se determinó los aspectos legales requeridos para el funcionamiento del proyecto.
- El estudio económico financiero fue en base a información primaria y secundaria, con ello se elaboró un flujo de caja e índices financieros como VAN, TIR, y relación beneficio / costo.

3.3 EJECUCION

En los talleres con las socias de “El Floral” se hizo un análisis de los procesos administrativos, es decir de las herramientas que se tienen y que se necesitan para una eficiente administración, como los sistema de información y control requeridos.

En los mismos talleres se determinó las habilidades gerenciales requeridas en cuanto a, visión de futuro, trabajo en equipo y de relaciones humanas.

RESULTADOS

4.1 VISUALIZACION

Se realizó, mediante talleres participativos, un análisis general de la empresa a fin de determinar la situación actual y la visión de futuro de la misma.

En este análisis se determinó que se desea formar una empresa florícola sólida económica y administrativamente, dedicada a la producción y comercialización de especies tropicales exóticas tanto de follaje como en arreglos florales y bonsái.

A la vez se determinó que sería deseable que las personas a cargo de la dirección de esta empresa tengan visión de futuro, conocimientos de prácticas de trabajo en equipo y buenas habilidades de comercialización, como parte de sus características.

4.1.1 Análisis del entorno

En un taller con la participación activa de todas las socias se determinó las siguientes oportunidades y amenazas:

4.1.1.1 Oportunidades:

- Condiciones agroclimatológicas favorables para la producción.
- Varios mercados por satisfacer la demanda, tanto en Tegucigalpa como en San Pedro Sula.
- Apoyo de Zamorano.
- Posibilidades de exportación.

4.1.1.2 Amenazas:

- Precios bajos de mercado.
- Competencia.
- Vías de acceso en mal estado para algunas fincas.
- Líneas de productos sustitutos.
- Incidencia de plagas.

La posibilidad de que a futuro surjan nuevas empresas dedicadas a la producción de flores tropicales es considerada una amenaza latente, debido a que a mayor cantidad de ofertantes se reducen los precios de venta e incrementan las exigencias de calidad del producto.

Respecto a la rentabilidad del negocio se tiene claro que, en la medida en que se logre eliminar al intermediario se incrementan las utilidades, lo cual permite que la empresa obtenga mayores utilidades.

Las entrevistas con el personal de PROEMPRESAH facilitó el análisis de los factores y niveles ambientales:

4.1.1.3 Factores ambientales: Con referencia al ambiente sociocultural y económico que rodea a la empresa, se identificó que la salud, educación y el nivel de vida de la población rural son bajos.

4.1.1.4 Niveles ambientales: A nivel del sector florícola, específicamente, el gobierno no cuenta con planes específicos de impulso al sector a pesar de ser una industria en constante desarrollo.

Como impulso al desarrollo de las microempresas existen diversas organizaciones no gubernamentales que brindan apoyo en diferentes rubros del sector agrícola.

4.1.2 Análisis de mercado

Se detalla en el estudio de factibilidad, en la formulación del plan estratégico.

4.1.3 Análisis de identidad

Durante una de las jornadas del taller participativo se hizo un análisis de la identidad futura, por ser una empresa nueva en el rubro de la floricultura. Para este análisis las socias se refirieron a las siguientes preguntas:

¿Cuales serán nuestros productos?

Flores tropicales de corte y arreglos florales, de las especies: Heliconias (*H. Rostrata*, *H. stricta Quito gold*, *H. stricta las cruces*, *H. biahai labster Claw*) y Ginger Zingiberaceae (*Alpina vitelina*) Zingiberaceae (*Etingera elatior*) Liliaceae (*Dracaena Deremensis*) Zingiberaceae (*Alpina purpurata*) ; como follaje (*Dracaena Wamecki*) y las Musaceas *Musa Coccinia* y *Musa Ornata*.

¿Cuáles serán nuestros mercados?

Los productos serán ofrecidos tanto al mayorista como al detallista en los diferentes puntos de venta tanto de Tegucigalpa como de San Pedro Sula; y, además se ofrecerá arreglos florales a hoteles y empresas.

Eventualmente se analizará la posibilidad de vender en mercados internacionales.

4.1.4 Análisis institucional

El taller participativo también dio lugar a analizar las fortalezas y debilidades que se tiene a nivel de empresa. Los resultados obtenidos son:

4.1.4.1 Fortalezas

- Buenas relaciones interpersonales.
- Trabajo en equipo.
- Puntualidad en reuniones.
- Capacidad de hacer arreglos florales para diferentes ocasiones.

4.1.4.2 Debilidades

- Deficiente manejo del cultivo (manejo y control de plagas y enfermedades).
- Imposibilidad de incrementar el área de cultivo para algunas socias.
- Necesidad de capital.
- No se utilizan registros adecuados para el control de costos.
- No tiene personería jurídica.
- Calidad de productos no adecuada para mercados más exigentes:
- Escasa habilidad de negociación.
- Poco conocimiento de las opciones en el mercado.

Las fortalezas que más resaltan son el sistema integrado de producción, valor agregado y comercialización bajo las cuales se desenvuelve la empresa, complementado con la disciplina y la constancia de sus socias.

Luego de los análisis del entorno, mercado, de identidad e institucional, se determinó la visión, misión y objetivos de la empresa

4.1.5 Visión.

Ser una empresa florícola líder, dedicada a la producción, valor agregado y comercialización de especies exóticas de alta calidad, para satisfacer las necesidades del mercado nacional y eventualmente el internacional.

4.1.6 Misión.

Empresa visionaria bajo la dirección de líderes empresarias, comprometidas con el desarrollo sostenible. La empresa ofrece en el mercado nacional, para clientes de buen gusto, especies tropicales exóticas y arreglos florales de alta calidad para satisfacer las exigencias de ocasiones especiales.

4.1.7 Objetivos:

- Incrementar las utilidades.
- Incrementar la participación en el mercado.
- Capacitar al personal en forma continua en Gerencia y Liderazgo.
- Llegar al consumidor final.
- Definir parámetros de calidad.
- Incrementar el área de producción y productividad.
- Conocer y manejar los mecanismos de exportación.

4.1.8 Metas:

- Administrar dos floristerías propias en los próximos cinco años.
- Abastecer a 10 floristerías a mediados de 2002
- Obtener personería jurídica para el 2003.
- Incrementar el área de producción a 6.5 Mz para el año 2004.
- Determinar estándares de calidad del producto para mercados más exigentes.
- Comercializar en el mercado "Guamilito" de San Pedro Sula a mediados del 2002.

4.2 FORMULACION DEL PLAN ESTRATEGICO

Para la formulación del plan estratégico se aplicaron dos técnicas: Análisis sistémico de la empresa; y, estudio de factibilidad, en el cual se incluyó la asignación de recursos.

4.2.1 Análisis sistémico

Se identificaron los siguientes componentes: Producción, valor agregado y comercialización, con sus interacciones, entradas, salidas y límites (Figura 3), a fin de analizar las ventajas comparativas y competitivas de cada uno y generar la estrategia general y las estrategias funcionales.

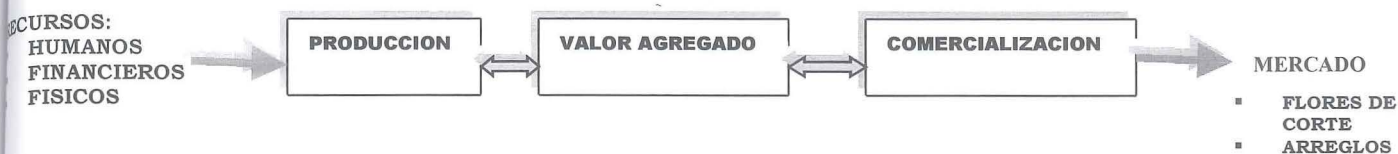


Figura 3. Análisis sistémico.

El componente de producción se refiere a aspectos técnicos de producción y tecnologías a usar, el componente de valor agregado genera un precio superior al producto en el mercado, y el componente de comercialización las alternativas de comercialización. En el sistema, cada componente interactúa uno con otro.

Dentro del sistema integrado bajo el cual funciona la empresa, el componente de producción tiene como ventaja comparativa, respecto a ciertos sectores de la competencia, las condiciones agroclimatológicas que ofrece la zona, y a la vez la poca incidencia de plagas fitosanitarias. Esta ventaja comparativa permite reducir los costos y con ello obtener una ventaja competitiva que no está siendo bien aprovechada.

El valor agregado al producto es mínimo, y consiste en el empaque para el transporte, lo cual facilita esta operación.

En la comercialización tanto de flores tropicales como de arreglos, no se hacen uso de los canales adecuados para llegar al mercado. A nivel nacional se llega al consumidor final a través de intermediarios que son los más beneficiados en la cadena que une al productor con el consumidor.

Se dispone del recurso humano con conocimientos mínimos para llevar a cabo el proceso de producción de estas especies; sin embargo, este personal requiere de más entrenamiento en manejo del cultivo y en prevención de plagas para minimizar los riesgos.

La infraestructura disponible para el acondicionamiento del producto requiere ser mejorada, y es necesario la inversión en un vehículo para transportar el producto al mercado.

En cuanto a recursos financieros, es hasta cierto punto accesible para la empresa dado que en la zona existe un programa de Banco Comunal el que ofrece créditos a bajos intereses, de la cual son también partícipes algunas socias de "El Floral".

4.2.2 Estudio de factibilidad

4.2.2.1 Estudio de mercado

Definición del producto. “El Floral” comercializa dos líneas de productos: flores de corte y arreglos florales. Las especies comercializadas son: Heliconias (*H. Rostrata*, *H. stricta Quito gold*, *H. stricta las cruces*, *H. biahai labster Claw*) y Ginger Zingiberaceae (*Alpina vitelina*) Zingiberaceae (*Etilingera elatior*) Liliaceae (*Dracaeca Deremensis*) Zingiberaceae (*Alpina purpurata*); y las Musaceas *Musa Coccinia* y *Musa Ornata*.

Para las especies de corte, la venta es por unidades o por docena, según los requerimientos del cliente y empacados en volúmenes adecuados para su transporte.

Para comercializar arreglos florales éstos son estos confeccionados de acuerdo a las necesidades del cliente, según la ocasión varían en tamaño y presentación y por ende de precio.

Como atributos de estas especies florícolas se puede citar su belleza exótica, de intenso y exuberante colorido, y en la mayoría de los casos con tonalidades con contrastes, y resistentes de larga durabilidad después de ser cortadas.

Análisis de demanda. Se estimó la demanda para el mercado interno, tanto de Tegucigalpa como de San Pedro Sula, para flores de corte y para arreglos florales.

Para flores de corte: Para la plaza de **San Pedro Sula** se estimó la demanda mediante el registro de las ventas actuales de la empresa “El Floral”. Se hizo una proyección para las siete floristerías existentes. Esta demanda se la proyectó para un año, tomando como precio el que actualmente paga el intermediario Cuadro 1.

Cuadro 1. Demanda de flores tropicales por año para 7 floristerías en San Pedro Sula, y precio de venta al intermediario.

Especie	Unidad	Precio Unitario (Lp.)	Cantidad / Año	Total (Lps.)
Ginger	Doc.	9	17.472	157.248
Gallito	Doc.	8	2.912	23.296
Heliconia	Unid.	4	5.460	21.840
Dedo Verde	Unid.	5	3.640	18.200
Llama de bosque	Unid.	5	2.184	10.920
Baston	Unid.	3	2.912	8.736
Banano	Unid.	4	3.640	14.560
TOTAL				254.800

Fuente: Elaboración propia

En **Tegucigalpa** se aplicó una encuesta a 10 floristerías para estimar la demanda anual de estas especies (Cuadro 2).

Cuadro 2 Demanda de flores tropicales por año en Tegucigalpa, precio de venta a la floristería.

Especie	Unidad	Precio Unitario (Lp.)	Cantidad / Año	Total (Lps.)
Ginger	Doc.	17	19.240	327080
Gallito	Doc.	15	3.640	54600
Heliconia	Unid.	8	5.720	45760
Dedo Verde	Unid.	7	4.160	29120
Llama de	Unid.	7	2.600	18200
Baston	Unid.	8	4.160	33280
Banano	Unid.	8	4.680	37440
Total				545480

Fuente: Elaboración propia

La encuesta también permitió estimar la participación de “El Floral” en el mercado potencial tanto de Tegucigalpa como de San Pedro Sula, el detalle se presenta en el Cuadro 3.

Cuadro 3. Participación de El floral en la demanda.

Especie	Unidad	SPS	Tegucigalpa	TOTAL
		Cantidad / Año	Cantidad / Año	
Ginger	Doc.	12.230	13.468	25.698
Gallito	Doc.	2.038	2.548	4.586
Heliconia	Unid.	3.822	4.004	7.826
Dedo Verde	Unid.	2.548	2.912	5.460
Llama de bosque	Unid.	1.529	1.820	3.349
Baston	Unid.	2.038	2.912	4.950
Banano	Unid.	2.548	3.276	5.824

Fuente: Elaboración propia

Arreglos florales: Para determinar la demanda de arreglos florales no se cuenta con un tamaño estándar de los arreglos, los cuales varían según el tipo de cliente. Se pudo identificar un rango de tamaño el cual goza de mayor preferencia tanto en Tegucigalpa como en San Pedro Sula.

La casi totalidad de demanda de arreglos florales es por hoteles y algunas empresas; para hacer una estimación de la demanda se consideró los hoteles de Tegucigalpa y San Pedro Sula que tienen facilidades para convenciones porque éstos compran arreglos para decorar los salones. Cuadro 4.

Cuadro 4. Demanda y precios de arreglos florales con especies tropicales venta directa.

Tamaño	Precio / Unidad (Lps)	Cantidad/Año /Hotel	# de Hoteles (*)	Cantidad total por año
Pequeño	100 - 120	156	31	4.836
Mediano	150 - 180	104	31	3.224
Grande	200 - 250	104	31	3.224
TOTAL				11.284

(*) 17 hoteles en San Pedro Sula y 14 en Tegucigalpa

Fuente: Elaboración propia

Análisis de la oferta. La oferta por parte de “El Floral” se detalla en el estudio técnico.

Los competidores directos de “El Floral” son intermediarios y otras empresas que se dedican a la producción de estas especies tropicales; como competidores indirectos son los productos sustitutos como flores artificiales y otras especies no tropicales.

“El Floral” tiene el potencial de incrementar su área de producción de estas especies tropicales hasta 34 manzanas, además de mejorar el actual sistema de producción para incrementar productividad.

Análisis de precios

Para el mercado de Tegucigalpa la encuesta determinó un rango de precios para las diferentes especies. Existe una considerable diferencia (Cuadro 5) entre los precios que se comercializa a través del intermediario comparado con los precios de venta directa a las floristerías.

Cuadro 5. Diferencia de precios entre el intermediario y las floristerías en Tegucigalpa.

Especie	Unidad	Precio (Lp.) al intermediario	Precio (Lp.) a la foristería	Diferencia %
Ginger	Doc.	9	17	89
Gallito	Doc.	8	15	88
Heliconia	Unid.	4	8	100
Dedo Verde	Unid.	5	7	40
Llama de bosque	Unid.	5	7	40
Baston	Unid.	3	8	167
Banano	Unid.	4	8	100

4.2.2.1.5 Análisis del sistema vigente de comercialización

Por razones de precio el mejor canal de comercialización actual para flores y arreglos es el de venta directa a las floristerías, eliminando al intermediario. Sin embargo, en la actualidad la empresa comercializa muy poco con este canal. El esquema se presenta en la figura 4.

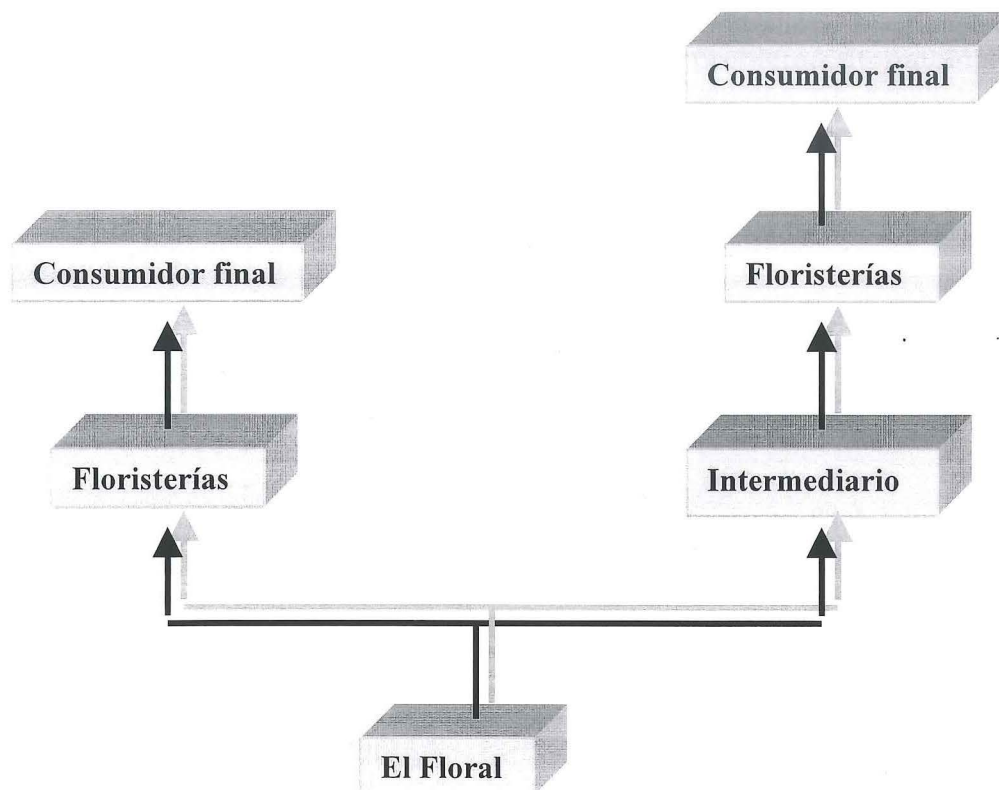


Figura 4. Canales de comercialización vigentes para flores de corte.

Fuente: Elaboración propia

La escasa habilidad de negociación hace que “El floral” utilice al intermediario como frecuente canal de comercialización de sus productos, lo cual reduce las utilidades de la empresa por el diferencial en precio.

4.2.2.2 Estudio técnico

Localización. “El Floral” se encuentra ubicada en la localidad de Peña Blanca, comunidad de Buenos Aires, Santa Cruz de Yojoa, departamento de Cortés, Honduras.

Producción: El sistema de producción en la empresa “El Floral” sigue un cronograma de actividades que se detalla en el Anexo 1.

La calidad de los productos de "El Floral", es adecuada para las exigencias del mercado regional, nacional, etc. que actualmente abastece la empresa; no hay demasiadas exigencias, pero la empresa es consciente de que debe mejorar la presentación para la comercialización, es decir en cajas para el transporte y posiblemente el uso de algún acondicionador, a fin de llegar a otros mercados. Se lleva registros del control de las actividades que se realizan en el cultivo al igual que de los costos, ventas y precios, los cuales deben ser mejorados.

Al presentar la zona las condiciones idóneas para el desarrollo del cultivo, favorecido además por el sistema intercalado de producción, la incidencia de plagas y enfermedades es mínima, ya que el único problema fitopatológico con que se tropieza es un manchado en las inflorescencias de heliconias y se requiere la asistencia técnica especializada para su manejo.

La producción está manejada en unidades de Tarea (1 Tarea = 437.5 m²), en la cual se siembra en forma uniforme diferentes especies de flores. La producción estimada por tarea por año se presenta en el Cuadro 6.

Cuadro 6. Producción por tarea por año y producción actual en 44,5 Tareas.

Especie	Unidad	Cantidad / Tarea	Cantidad / 44,5 Tareas
Ginger	Doc.	83	3708
Gallito	Doc.	33	1483
Heliconia	Un.	180	8010
Dedo Verde	Un.	240	10680
Llama de bosque	Un.	216	9612
Baston	Un.	5	223
Banano	Un.	5	223

1 Tarea = 437.5 m²

Fuente: Elaboración propia

Se tiene programado el incremento en área de producción con 60 Tareas adicionales la producción estimada se presenta en el Cuadro 7.

Cuadro 7. Producción estimada para los próximos años

Especie	Unidad	2001	2002	2003	2004	2005	2006
		Tareas					
		44,5	44,5	74,5	104,5	104,5	104,5
Ginger	Doc.	3.708	3.708	6.208	8.708	8.708	8.708
Gallito	Doc.	1.483	1.483	2.483	3.483	3.483	3.483
Heliconia	Un.	8.010	8.010	13.410	18.810	18.810	18.810
Dedo Verde	Un.	10.680	10.680	17.880	25.080	25.080	25.080
Llama de bosque	Un.	9.612	9.612	16.092	22.572	22.572	22.572
Baston	Un.	223	223	373	523	523	523
Banano	Un.	223	223	373	523	523	523

1 Tarea = 437.5 m²

Fuente: Elaboración propia

301183

Infraestructura Cada una de las parcelas cuenta con cercas que protegen y delimitan la propiedad; el terreno no cultivado se encuentra como barbecho. Se cuenta con instalaciones para el acondicionamiento y empaque de las flores cosechadas, la cual no funciona en la actualidad a su total capacidad; el incremento en área y productividad para los próximos cinco años requerirá dos instalaciones adicionales.

Mano de obra: En la zona existe disponibilidad de mano de obra a un costo de Lp. 50.00 por jornal; además, la mano de obra familiar de cada una de las socias es el aporte de mayor frecuencia y de disponibilidad permanente.

Se necesita una especialización en la mano de obra encargada de producción, debido a que tienen poco conocimiento del manejo del cultivo. La administración de personal de campo está a cargo de la socia a la cual pertenece la parcela en producción. El área de producción de "El Floral" está fragmentado en diferentes parcelas ubicadas dentro de la comunidad, cada socia tiene una determinada área de producción, y dispone de otras áreas para siembras futuras (Anexo 2).

Las vías de acceso hacia la comunidad están en perfectas condiciones durante todo el año; es carretera asfaltada que comunica San Pedro Sula con Tegucigalpa. En épocas lluviosas hay problemas para transportarse de una propiedad a otra. En general, cada parcela es de topografía plana, suelos con aparente buena fertilidad según la respuesta del cultivo; sin embargo, no se han tomado muestras para ser analizados en el laboratorio.

Requerimiento de material vegetativo para nuevas siembras. Existe un proveedor (AREMUSY) de material vegetativo para siembra de flores tropicales, quien garantiza la buena calidad del producto. El material requerido por tarea para próximas siembras y sus costos se presentan en el Cuadro 8.

Cuadro 8. Material vegetativo para la siembra de una tarea (437.5 m²) y costos.

Especie	Cantidad	Costo Unitario (Lp.)	Costo Total (Lp.)
Ginger roja	10	18	180
Ginger rosado	10	15	150
Baston rojo	10	20	200
Baston rosado	10	20	200
Heliconia	20	30	600
Dedo Verde	10	30	300
Gallito rojo	26	15	390
Gallito rosado	27	15	405
Bijay	10	15	150
Total			2575

Fuente: Elaboración propia

Debido al hábito de propagación de estas especies, tanto por medio de semilla como por división de rizomas, no se depende del proveedor ya que una vez

establecida la plantación se puede utilizar el propio material vegetativo para posteriores siembras.

Los costos de producción de una Tarea para el sistema de producción de "El Floral" se detallan en el Cuadro 9.

Cuadro 9. Costos de producción de una Tarea (Lps) para el primer año

Concepto	Valor material comprado	Valor material producido
Material vegetativo	2575	198 (*)
Preparación de terreno	60	60
Siembra	100	100
Mantenimiento primer año	460	460
Transporte	50	50
Total	3245	868

(*) Representa el costo de preparación de material vegetativo.

Los costos de mantenimiento se detallan en el Cuadro 10.

Cuadro 10. Costo de mantenimiento de una tarea por año

Concepto	Valor
Abonado	210
Raleo	100
Desmalezado	150
Total	460

4.2.2.3 Estudio Legal

Para inicios de 2002 se tiene previsto iniciar trámite de personería jurídica a fin de cumplir las regulaciones de ley.

Las leyes de Honduras, en el aspecto impositivo, promueven el desarrollo de microempresas, y están exentas del pago de impuestos.

Como fomento al sector, los municipios no realizan el cobros por funcionamiento de microempresas.

4.2.2.4 Estudio Organizacional

Para éste propósito se desarrolló la estructura organizacional de “El Floral” como se muestra en la Figura 5. “El Floral” cuenta con un reglamento interno que rige la disciplina a nivel interno.

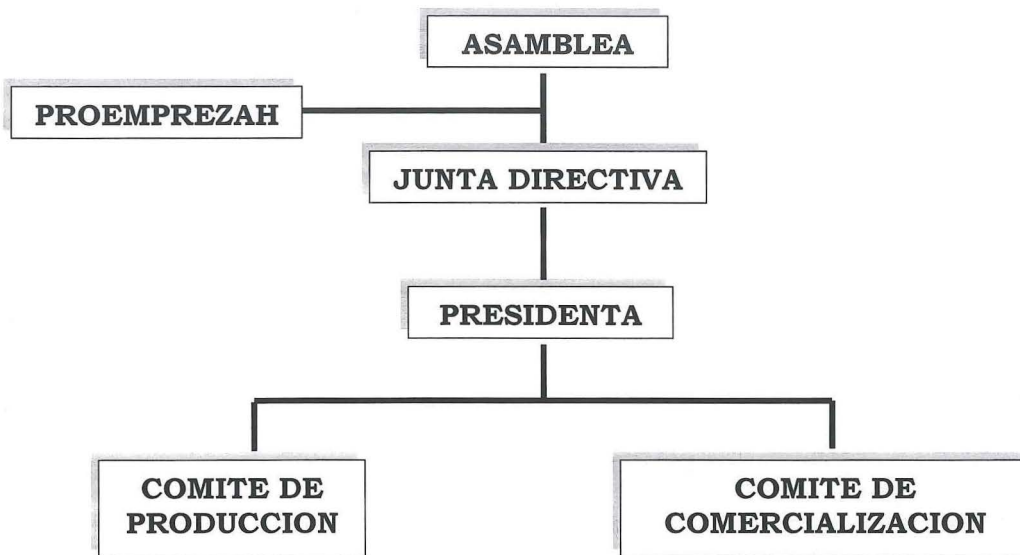


Figura 5. Estructura organizacional de “El Floral”.

4.2.2.5 Descripción de funciones

Asamblea General: La Asamblea General, es el organismo que dicta las políticas a seguir por “El Floral”, controla la asesoría de entidades como PROEMPRESAH, tiene la facultad de decidir la integración de nuevos miembros y sancionar las faltas al reglamento interno existente.

Junta Directiva: Esta integrada por la presidente quien dirige las reuniones, informa sobre las actividades realizadas, vela porque las decisiones sean tomadas en consenso y controla que los miembros del grupo realicen su trabajo.

Comité de Producción: Se encarga de controlar el manejo del cultivo hasta su cosecha. En el proceso determina las densidades de siembra, realiza el manejo y control de malezas, plagas y enfermedades y época de cosecha, y lleva registros de las actividades.

Comité de Comercialización: Está encargado de comercializar a través de los canales de comercialización más adecuados para la empresa. Es responsable de la promoción de los productos tanto en Tegucigalpa como en San Pedro Sula.

4.2.2.5 Estudio económico financiero

Inversiones De la información del estudio técnico pudo determinarse los requerimientos en equipo e infraestructura como se detalla en el Cuadro 11.

Cuadro 11. Inversiones requeridas con el préstamo

Concepto	Unidades	Costo Unitario	Valor		Total (Lp.)
			Años		
			2002	2003	
Vehículo	1	140000	140000		140000
Instalaciones de acondicionamiento	2	4500		9000	9000
Siembra (Tareas)	60	868	26040	26040	52080
Total			166040	35040	201080

Fuente: Elaboración propia

Para poder llegar con sus productos al mercado se hace necesario la compra de vehículo, construir infraestructura básica para el acondicionamiento del producto, de acuerdo con el plan para incrementar el área de producción que actualmente se tiene.

Financiamiento de las inversiones. Considerando el monto de las inversiones necesarias se determinó que el requerimiento de capital asciende a Lp. 201.080 los cuales serán financiados íntegramente mediante un crédito a un interés anual del 36%; el desembolso se lo realizara a inicios de Enero de 2002 y a inicios de 2003. En el Cuadro 12 se detalla las condiciones del préstamo y en el Cuadro 13 el detalle de la amortización y pago de intereses anuales.

Cuadro 12. Condiciones del préstamo y desembolso.

Condiciones del préstamo		2002	2003
Monto (Lps.):	201.080	166.040	35.040
Plazo de refinanciamiento (años):	5		
Período de gracia (años):	0		
Tasa de interés anual:	0		
Pagos mensuales			
Sub total		166.040	35.040
Aporte del cliente		71.310	71.310
Total		237.350	106.350

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 13. Amortización y pago de intereses del préstamo.

	A	B	C	D	E
AÑOS PRESTAMO	AMORTIZACIÓN DE PRESTAMO	INTERESES SOBRE SALDOS	SALDO DE PRESTAMO	PAGO ANUAL B+C	
2002	166.040	33.208	59.774	132.832	92.982
2003	35.040	41.968	60.434	125.904	102.402
2004	0	41.968	45.325	83.936	87.293
2005	0	41.968	30.217	41.968	72.185
2006	0	41.968	15.108	0	57.076
Total	201.080	201.080	210.859	384.640	411.939

Fuente: Elaboración propia

Costos de operación. Se incluyen todo los gastos necesarios para el funcionamiento del proyecto a cinco años. Para estimar los costos de operación de los cinco años se consideró el incremento en área de producción y el incremento en los costos de insumos y mano de obra en 10% por inflación promedio anual; los detalles se presentan en el Cuadro 14.

Cuadro 14. Costos de operación.

CONCEPTO	AÑOS				
	2002	2003	2004	2005	2006
Salario de personal	122600	134860	148346	163181	179499
Mantenimiento de plantación	4450	7050	10450	10450	10450
Electricidad	930	1023	1125	1238	1362
Agua	180	198	218	240	264
Mantenimiento de vehículo	18911	20802	22882	25170	27687
Mantenimiento de cercas	3560	5960	8360	8360	8360
Mantenimiento de instalaciones	135	270	405	405	405
Inprevistos (5%)	7538	8508	9589	10452	11401
Total	158.304	178.671	201.375	219.495	239.427

Fuente: Elaboración propia

Los detalles de mantenimiento de vehículo se presentan en el Cuadro 15, donde se consideró un promedio de 300 km de recorrido semanal, y un rendimiento de 40 km por galón.

Cuadro 15. Mantenimiento de vehículo por año.

Concepto	Años					Total
	2002	2003	2004	2005	2006	
Revisiones	600	660	726	799	878	3.663
Seguro	2.790	3.069	3.376	3.713	4.085	17.033
Combustible	12.480	13.728	15.101	16.611	18.272	76.192
Llantas	1.240	1.364	1.500	1.650	1.815	7.570
Reparaciones	900	990	1.089	1.198	1.318	5.495
Inprevistos (5%)	901	991	1.090	1.199	1.318	5.498
Total	18.911	20.802	22.882	25.170	27.687	115.450

Fuente: Elaboración propia

El detalle de los salarios de personal se detallan en el Cuadro 16.

Cuadro 16. Salario de personal.

Personal	Salario		Beneficios Laborales	Total
	Mensual	Anual		
Administrador	4000	48000	19200	67200
Tesorera/Cajera	3000	36000	14400	50400
Contador	-	-	-	5000
Total	7.000	84.000	33.600	122.600

Fuente: Elaboración propia

Proyección de ventas. Con precios que actualmente se comercializan al intermediario y los que paga la floristería (Cuadro 5) se hizo la proyección de las ventas para los próximos cinco años, en la que "El Floral" tendrá una participación año a año como se detalla en el Cuadro 17.

Cuadro 17. Porcentaje de ventas de "El Floral" por canal de comercialización para 2002-2006.

Canal	Años				
	2002	2003	2004	2005	2006
Floristería	10%	20%	30%	40%	50%
Intermediario	90%	80%	70%	60%	50%

Con esta participación de "El Floral" en los dos canales de comercialización se proyecta las ventas que se detallan en el Cuadro 18.

Cuadro 18. Ventas de "El Floral".

Especie	INGRESOS (Lps)									
	AÑO 2002		AÑO 2003		AÑO 2004		Año 2005		Año 2006	
	F	I	F	I	F	I	F	I	F	I
Ginger	6304	30038	21108	44700	44413	54863	59217	47025	74021	39188
Gallito	2225	10680	7450	15893	15675	19507	20900	16720	26125	13933
Heliconia	6408	28836	21456	42912	45144	52668	60192	45144	75240	37620
Dedo Verde	7476	48060	25032	71520	52668	87780	70224	75240	87780	62700
Llama de bosque	6728	43254	22529	64368	47401	79002	63202	67716	79002	56430
Baston	178	601	596	894	1254	1097	1672	941	2090	784
Banano	178	801	596	1192	1254	1463	1672	1254	2090	1045
Total	29498	162269	98767	241479	207809	296379	277078	254040	346348	211700
TOTAL	191.767		340.246		504.188		531.118		558.047	

F: Floristería

I: Intermediario

Depreciación de equipo e instalaciones. En el Cuadro 19 se detalla la depreciación de vehículo e instalaciones.

Cuadro 19. Depreciación anual de equipo e instalaciones.

Concepto	Unidades	Valor inicial	Valor inicial	Vida útil	Valor ^(*)	depreciación anual
		por unidad	total		residual	
Vehículo	1	140000	140000	10	70000	14000
Instalaciones de acondicionamiento	2	4500	9000	7	3857	1286
Total					73857	15286

(*) Valor residual al final de los cinco años del proyecto

Proyección económica financiera. Se elaboró un flujo para la evaluación económica con financiamiento para el proyecto (2002 - 2006) en el que se considero una tasa de actualización o descuento de 34%, esta tasa de oportunidad es a la que "El Floral" hubiera podido colocar su capital en la mejor inversión alternativa; se tomo el 34% por ser la tasa activa promedio a la fecha del Banco Central de Honduras. Los ingresos consideran la venta de flores de corte, solamente y no así la venta de arreglos florales al ser necesario un estudio de mercado mas detallado sobre preferencias y ocasiones de compra. La proyección presenta un balance negativo al inicio debido a las inversiones realizadas, los detalles se presentan en el Cuadro 20.

Cuadro 20. Flujo para la Evaluación Económica con financiamiento.

Concepto	Años				
	2002	2003	2004	2005	2006
Ingresos					
Venta de flores tropicales	191.767	340.246	504.188	531.118	558.047
Préstamo	166.040	35.040			
Valor residual					73.857
Total Ingresos	357.807	375.286	504.188	531.118	568.904
Egresos:					
Inversión del préstamo	166.040	35.040			
Aporte empresa	71.310	71.310			
Costos de operación	158.304	178.671	201.375	219.495	239.427
Servicio de deuda	92.982	102.402	87.293	72.185	57.076
Amort. Préstamo	33.208	41.968	41.968	41.968	41.968
Intereses	59.774	60.434	45.325	30.217	15.108
Total Egresos	488.636	387.423	288.669	291.680	296.503
Utilidad neta	-130.829	-12.136	215.520	239.438	272.401
Beneficio neto actualizado	-96.198	-6.561	85.678	69.990	58.548
VAN	111.457				
TIR	78%				

TIR ajustada 59%, considerando una inflación promedio del 12%. El VAN actualizado a 12% de inflación Lps 47564.

Análisis de sensibilidad. Se considero una variación de 30% alrededor del valor más probable, tanto en los ingresos como en los costos del proyecto, dentro de este rango se determinó los efectos en la variación del VAN como se muestra en el Cuadro 21.

Cuadro 21. Análisis de sensibilidad al 36%

		Variaciones del VAN					
		Variacion de ingresos					
Costos	30%	20%	10%	100%	-10%	-20%	-30%
30%	118.387	75.209	32.032	-11.146	-54.323	-89.069	-113.435
20%	159.255	116.077	72.899	29.722	-13.456	-48.201	-72.567
10%	200.122	156.945	113.767	70.589	27.412	-7.334	-31.699
100%	240.990	197.812	154.635	111.457	68.279	33.534	9.168
-10%	281.857	238.680	195.502	152.325	109.147	74.402	50.036
-20%	322.725	279.547	236.370	193.192	150.015	115.269	90.904
-30%	363.593	320.415	277.238	234.060	190.882	156.137	131.771

4.2.3 Estrategia General

Del análisis sistémico, y del estudio de factibilidad, se formuló la estrategia general para los próximos cinco años.

“Ofrecer un producto diferente a un nicho de clientes que pagan por este tipo de flores tropicales”.

4.2.4 Estrategias funcionales

- Posicionamiento en los mercados de San Pedro Sula y Tegucigalpa por marca (“El Floral”) y por origen (flores del Lago Yojoa).
- Diferenciación por precio de venta.
- Incrementar productividad y área en forma paralela a la participación en el mercado.

La estrategia general y funcionales estarán complementadas con una alta efectividad operativa, a fin de producir a bajos costos y mejorar la calidad.

4.3 Ejecución del plan estratégico

Se analizaron los procesos administrativos y las habilidades gerenciales necesarios para ejecutar el plan estratégico.

4.3.1 Procesos administrativos

Corresponde a todos los procesos administrativos relacionados con la producción, valor agregado y comercialización; e información de mercados.

La empresa necesita desarrollar mejoras en los procesos administrativos.

4.3.2 Sistemas de información gerencial y control

“El Floral no cuenta con un sistema de información gerencial y control, lo debe adoptar a fin de optimizar la administración y control a diferentes niveles del sistema en producción, valor agregado y comercialización. Para inicios del próximo año se debe tener un sistema de registros desde la preparación de terreno para las nuevas plantaciones, el manejo del cultivo, productividad, cosecha, manejo post-cosecha, embalaje, comercialización y ventas.

4.3.3 Habilidades administrativas

Los responsables de la alta dirección de “El Floral” deben ser líderes organizadores y estrategas. En la actualidad la directiva necesita desarrollar más estas habilidades para enfrentar al desafío, de incrementar la producción y productividad.

4.3.3.1 Liderazgo organizacional

Actualmente el liderazgo en la empresa esta a cargo de la presidenta quien influye en el comportamiento de sus socias, actitud que debe ser imitada por las demás miembros de la directiva.

Es importante mantener una continua comunicación entre los diferentes actores y los responsables de la dirección de “El Floral” debido a que la parte crítica en la ejecución del plan estratégico es la funcional; en este sentido el liderazgo de los directivos será crucial al momento de desarrollar la cultura organizacional.

4.3.3.2 Capacidad negociadora

Es una de las principales debilidades de “El Floral”, se debe promover la capacidad negociadora de los directivos para incrementar la participación de la empresa en el mercado, posibles alianzas estratégicas con intermediarios y mejorar los costos financieros.

CONCLUSIONES

El presente estudio concluye:

- La principal ventaja comparativa de la empresa son las condiciones agroclimatológicas para el desarrollo de las diferentes familias de los Zingiberales.
- La demanda anual de flores de corte en Tegucigalpa para las especies ginger y gallito es de 16.016 docenas, y para heliconias, dedo verde, llama de bosque, bastón, y banano es 14.924 unidades; para San Pedro Sula la demanda de especies de ginger y gallito es de 14.268 docenas, y para heliconias, dedo verde, llama de bosque, bastón, y banano es 12.485 unidades.
- Existe una demanda interna de arreglos florales de 11.284 unidades por año para sus diferentes tamaños, por hoteles de San Pedro Sula y Tegucigalpa.
- El VAN del proyecto a una tasa de descuento de 36% resultó en Lps 111.457 la TIR ajustada, considerando una inflación promedio anual de 12%, fue 59%; estos índices demuestran la factibilidad del proyecto.
- Al final del periodo 2002 – 2005 la producción se debe comercializar 50% mediante el intermediario y 50% directamente a las floristerías.
- El proyecto es viable ya que las socias anteriormente tuvieron éxito con otro producto en el mercado.

RECOMENDACIONES

- La dirección de “El Floral” debe ejecutar el plan estratégico a fin de cumplir los objetivos y metas de la empresa.
- En la ejecución, hacer énfasis en la parte funcional para poder llevar a cabo, con la menor dificultad posible.
- Se recomienda realizar monitoreo y evaluación cada año por instituciones como PROEMPRESAH.
- La capacitación continua en mercadeo es esencial para incrementar participación en el mercado.
- Se necesita desarrollar el liderazgo de sus directivos.
- Debido al grave daño ecológico que produce la utilización de fertilizantes y pesticidas químicos, se debe evaluar el uso o no de éstos y/o incurrir en costos de protección al medio ambiente con programas de arborización y construcción de pozos para purificación del agua antes de ser enviada a los ríos.
- En la medida en que se realicen esfuerzos por eliminar al intermediario del proceso de comercialización de los productos, las utilidades de “El Floral” se incrementaran.
- Realizar estudios y / o investigaciones que determines niveles óptimos de fertilización y densidad de la plantación en la zona.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Agrotropical. 2001. Información general del cultivo (en línea). Consultado 7 Agosto. 2001. disponible en <http://www.agrotropical.andes.com/informaciongeneral.html>

Ayala, L.; Arias, R. 2001. Apuntes de clase en gerencia de mercadeo. Planeación y administración estratégica (en línea). Consultado 16 May. 2001. Disponible en <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc063.htm>

Bate, P. 1998. BID crea fondo de auxilio para la microempresa en América Latina (en línea). Consultado 30 May. 2001. Disponible en <http://www.iadb.org/exr/PRENSA/1998/cp27998c.htm>

Kotler, P.; Armstrong, G. 1996. Mercadotecnia. MASCARO,P. Prentice-Hall Inc. 6 ed. Naucalpan de Juárez, Edo de México. Pretice-Hall Hispanoamérica, S.A.826 p.

Marin; Ketelhohn. 1991. Inversiones estratégicas: un enfoque multidimensional. Libro libre. Serie económica. San Jose, Costa Rica/ 294p.

Moya, J. 1999. Apuntes del curso: preparación y evacuación de proyectos agrícolas. Escuela Agrícola Panamericana, El Zamorano. Honduras.

Mautong, P. 1998. Plan estratégico para el establecimiento del Banco Comunal de la Asociación de Agricultores "Las Trancas", Tatumbla, F.M. Escuela Agrícola Panamericana, El Zamorano. Honduras. Tesis. 41p.

Porter, M. E. 1991. Estrategia competitiva. Compañía editorial continental, S.A. México D.F., México 397p.

Rojas, M. 2001. Apuntes del curso: Gestión de proyectos. Escuela Agrícola Panamericana, El Zamorano. Honduras.

Sapag, N.; Sapag, R. 1999. Preparación y Evaluación de Proyectos. 3 ed. Suarez, M. Santafé de Bogotá, Colombia. McGraw-hill Interamericana S.A. 404 p.

Steiner, George A. 1992. Planeación estratégica. CECOSA. México, decimoquinta reimpresión. 366p.

Anexo 2. Evaluación económica sin financiamiento

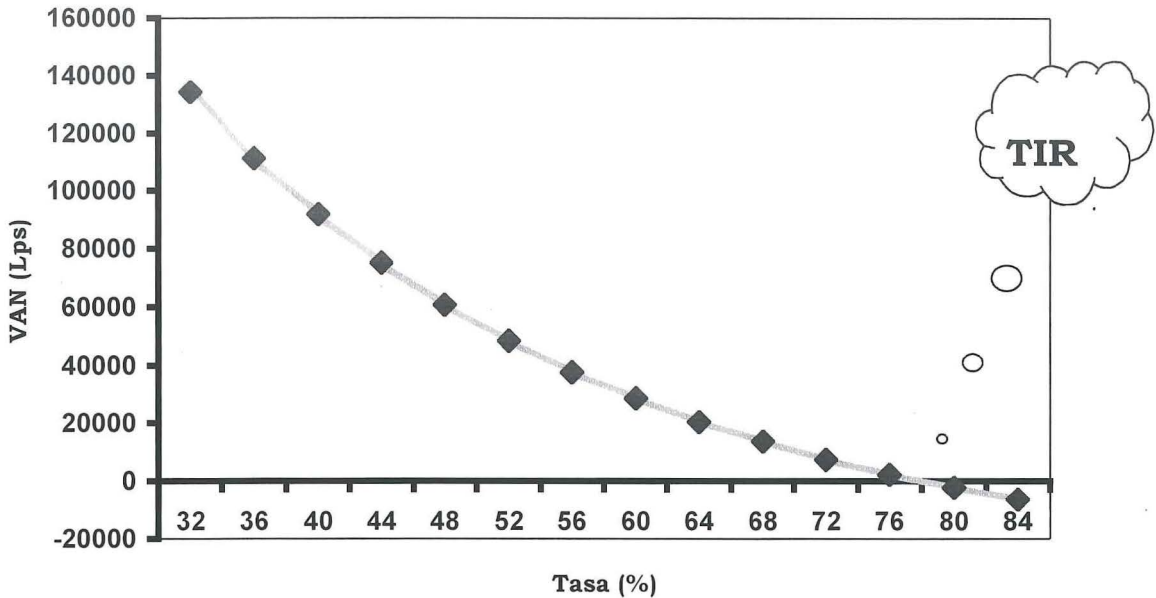
Concepto	Años				
	2002	2003	2004	2005	2006
Ingresos					
Venta de flores tropicales	191767	340246	504188	531118	558047
Valor residual					73857
Total Ingresos	191767	340246	504188	531118	568904
Egresos:					
Inversión	166040	35040			
Aporte empresa	71310	71310			
Costos de operación	158304	178671	201375	219495	239427
Total Egresos	395654	285021	201375	219495	239427
Utilidad neta	-203887	55226	302813	311623	329477
Beneficio neto actualizado	-149917	29858	120380	91090	70816
VAN	162229				
TIR	82%				

Anexo 3. Flujo para la evaluación económica sin realización del proyecto

Concepto	Años				
	2002	2003	2004	2005	2006
Ingresos					
Venta de flores tropicales	191767	191767	191767	191767	191767
Total Ingresos	191767	191767	191767	191767	191767
Egresos:					
Costos de operación	139393	149151	159591	170762	182716
Total Egresos	139393	149151	159591	170762	182716
Utilidad neta	52374	42616	32176	21004	9051
Beneficio neto actualizado	52374	32224	21156	12009	4500
VAN	84801				

Anexo 4.

Relacion entre el Beneficio neto actualizado y las distintas tasas de actualización



Anexo 5. Nombre común y científico de las especies cultivadas

<u>N. Común</u>	<u>N. Científico</u>
Ginger	<i>Alpina purpurata</i> <i>Alpina vitelina</i>
Gallito	<i>Strelitziaceae ssp.</i>
Heliconia	<i>H.bihay</i>
Dedo Verde	<i>H. Stricta</i>
Llama de bosque	<i>H.rostrata</i>
Bastón	<i>Etlingera eliantor</i>
Banano	<i>M. Coccinia</i> <i>M. Ornata</i>

Anexo 6. Familias de flores tropicales

<u>Orden</u>	<u>Zingiberales</u>
<u>Familias</u>	Musaceae (Los bananos)
	Strelitziaceae (Aves del paraíso)
	Lowiaceae (Orchidantha)
	Heliconiaceae (Heliconias)
	Zingiberaceae (Jengibres)
	Costaceae (Costus)
	Cannaceae (Cannas)
	Marantaceae (Calatheas)

Anexo 7. Encuesta sobre demanda de flores tropicales.

1. ¿Compra Ud. Flores tropicales?

Si No

En caso de No pasa a la pregunta 7.

2. ¿Cuáles especies de flores tropicales compra?

_____	_____
_____	_____
_____	_____

3. ¿Que cantidades compra con referencia al último año?

<u>Variedad</u>	<u>Cantidad</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>Precio (Lps)</u>	
			<u>Máximo</u>	<u>Minimo</u>
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

4. ¿Existen épocas del año done hay mayor demanda de estas flores?

Si No

Si su respuesta es si, ¿que épocas?

5. Le gustaría comercializar flores tropicales con "El Floral"

Si

No

Nombre de la Floristería: _____

Dirección: _____

Teléfono: _____ Fax: _____

e-mail: _____

Nombre de la persona entrevistada: _____

Propietario _____

Gerente o administrador: _____

Agente de ventas _____

Otro _____