

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

**Plan estratégico de negocios para la comercialización de pétalos
de rosa dirigido a segmentos especializados del mercado
americano en la ciudad de Miami**

Víctor Hugo Guala Trujillo

Proyecto de grado presentado como requisito para la obtención del título de
Ingeniero en Agroempresas

Quito, julio 2012

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Agricultura, Alimentos y Nutrición

Plan estratégico de negocios para la comercialización de pétalos de rosa dirigido a segmentos especializados del mercado americano en la ciudad de Miami.

Víctor Hugo Guala Trujillo

Raúl de la Torre, Ph.D.

Director del proyecto

Dr. Mario Caviedes.

Miembro del Comité de Tesis

Eduardo Uzcátegui, Ph.D.

Coordinador del Departamento de Agroempresas

Michael Koziol, Ph.D.

Decano del Colegio de Agricultura, Alimentos y Nutrición

Quito, julio del 2012

©Derechos de Autor
V́ctor Hugo Guala Trujillo
2012

AGRADECIMIENTOS

El presente proyecto es un sencillo pero cariñoso homenaje a todas aquellas personas que han llenado mi vida de valores, de amor, de alegría y de conocimientos:

A mis Padres por su gran ejemplo, sacrificio, esfuerzo, apoyo, cuidado y por su amor sin condición, por sus abrazos y sus palabras de aliento.

A mis hermanitas queridas; quienes con su alegría y ocurrencias han hecho de mi vida un carnaval de aventuras y sonrisas.

A todos mis maestros, en especial a los Doctores: Mario Caviedes, Raúl de la Torre y Eduardo Uzcátegui; ha sido un gran privilegio recibir instrucción y formación de profesionales de tan alto nivel y preparación como lo son ustedes, así como un verdadero honor poder contar con su amistad.

Gracias de todo corazón!

Resumen

La presente investigación tiene como fin desarrollar e implementar una nueva presentación de producto para la comercialización de rosas dirigido al mercado norteamericano. En todas las fincas florícolas persiste un gran porcentaje de producto que no se exporta debido al estricto y riguroso control de calidad que las plantaciones aplican, dejando a un lado flores que tienen malformaciones en tallo y follaje manchado, como consecuencia de maltrato mecánico o de enfermedades que atacan al tallo y a las hojas. Esta situación vuelve atractivo al presente proyecto ya que se pretende aprovechar este producto llamado “de rechazo” o “flor nacional”, para separar los botones o cabezas de las flores, empacarlos de manera diferente a la tradicional y venderlos como “pétalos de rosa” a segmentos especializados, como son los “spas”, organizadores de bodas y fiestas temáticas entre otros. Con esta modalidad se espera, en ciertos casos, poder hasta cuadruplicar el valor de una flor completa de exportación.

Del estudio de mercado se derivan resultados favorables para la implementación del negocio, pues se espera alcanzar una participación del 9% de la demanda insatisfecha en el mercado de Miami.

El monto total de la inversión inicial asciende a \$ 74.472,23, valor que será financiado con aportes económicos de tres socios. Al realizar la evaluación financiera se determina que el negocio es rentable, en razón de que el valor actual neto es positivo y la tasa interna de retorno supera el costo de oportunidad o tasa mínima aceptable de rendimiento establecida en 19.29%.

Abstract

This research aims to develop and implement a new product presentation for marketing of roses led the American market. In all flower farms there is still a large percentage of product that is not exported due to the strict and rigorous quality control applied in plantations, apart from flowers that have malformations in the stem, foliage spotting, which have different diseases or mechanical abuse that attack the stem and leaves, making it attractive to the project as it seeks to build this type of product called "rejection" or "national flower", to separate buttons or flower heads, packing them differently traditional and "roses petals" sold as specialized segments such as spas, wedding planners and theme parties among others, where in some cases may even quadruple the value of a flower considered export.

The market study derived from favorable results for the implementation of the business, which is expected to reach a share of 9% of unsatisfied demand in the Miami market.

The total amount of the initial investment amounts to \$ 74.472,23, value that will be funded by financial contributions of three partners. To carry out the financial assessment determines the business is profitable, by reason of which the net present value is positive and the internal return rate exceeds the opportunity cost or rate minimum acceptable performance established in 19.29%.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I	1
INTRODUCCIÓN	1
1.1. ANTECEDENTES	1
1.2. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.....	4
1.3. OBJETIVO FINAL	5
1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
CAPÍTULO II	6
ANÁLISIS SITUACIONAL	6
2.1. ANÁLISIS DEL MACRO AMBIENTE	6
2.2.1. Análisis político, económico, social y tecnológico (PEST)	6
2.1.1.1. Factores políticos, gubernamentales y legales.....	7
2.1.1.2. Factores económicos.....	9
2.1.1.3. Factores sociales y demográficos.....	22
2.1.1.4. Factores tecnológicos	25
2.2. ANÁLISIS DEL MICRO AMBIENTE.....	27
2.2.1. Clientes	27
2.2.1.1. Clientes actuales.....	27
2.2.1.2. Clientes potenciales	28
2.2.2. Proveedores.....	28
2.2.3. Intermediarios	29
2.2.4. Competencia.....	29
CAPÍTULO III	32
ESTUDIO DE MERCADO	32
3.1. GENERALIDADES.....	32
3.1.1. Definición del estudio de mercado	32
3.1.2. Objetivos del estudio de mercado	32
3.2. MERCADO.....	33
3.2.1. Características del mercado estadounidense	34
3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	35
3.3.1. Investigación cuantitativa	35

3.3.1.1.	Encuesta por correo electrónico	35
3.3.1.2.	Cálculo de la muestra	36
3.3.1.3.	Metodología	36
3.3.1.4.	Resultados	37
3.4.	ANÁLISIS DE LA DEMANDA.....	52
3.4.1.	Clasificación de la demanda	52
3.4.1.1	En relación con su necesidad.....	53
3.4.1.2	En relación con su temporalidad.....	53
3.4.1.3	En relación con su destino.....	53
3.4.2.	Consumo de flores en el mercado potencial	53
3.4.3.	Demanda potencial de botones de rosas.....	55
3.5.	ANÁLISIS DE LA OFERTA	57
3.5.1.	Oferta de flores cortadas.....	57
3.5.2.	Oferta de rosas	59
3.6.	CUANTIFICACIÓN DE LA DEMANDA INSATISFECHA	62
3.7.	FACTORES QUE AFECTAN A LA DEMANDA Y LA OFERTA	63
3.7.1.	Factores que afectan a la demanda.....	63
3.7.1.1.	Ingreso personal	63
3.7.1.2.	La población (número de compradores).....	63
3.7.1.3.	Los precios de los bienes relacionados	64
3.7.1.4.	Gustos y preferencias	64
3.7.2.	Factores que afectan a la oferta	65
3.7.2.1.	Costo y disponibilidad de los insumos.....	65
3.7.2.2.	Los desarrollos tecnológicos.....	65
3.7.2.3.	Condiciones climatológicas.....	66
3.8.	DEFINICIÓN DEL PRODUCTO A COMERCIALIZAR	66
3.8.1.	Matriz de decisión	66
3.8.1.1.	Características generales	67
3.8.1.2.	Requerimientos agroecológicos.....	67
3.8.1.3.	Vida útil de los cultivos.....	67
3.8.1.4.	Plagas y enfermedades	67
3.8.1.5.	Zonificación	68
3.8.1.6.	Oferta del producto	68
3.9.	PLAN MIX DE MERCADEO.....	69
3.9.1.	Producto.....	69
3.9.1.1.	Descripción	69
3.9.1.2.	Valor agregado del producto.....	70

3.9.1.3.	Presentación del producto	71
3.9.1.4.	Calidad del producto	72
3.9.2.	Precio	73
3.9.2.1.	Meta de ventas.....	73
3.9.2.2.	Estrategia de precios	73
3.9.3.	Plaza-canal de distribución	74
3.9.3.1.	Canal de distribución	74
3.9.3.2.	Estrategias de distribución.....	75
3.9.4.	Promoción-comunicación	75
3.9.4.1.	Publicidad por internet	75
3.9.4.2.	Marca	76
CAPÍTULO IV		77
ESTUDIO TÉCNICO		77
4.1.	LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO	77
4.1.1.	Macro localización.....	77
4.1.2.	Micro localización.....	78
4.2.	TAMAÑO DEL PROYECTO	79
4.2.1.	Capacidad de producción del negocio	79
4.2.2.	Factores determinantes de la capacidad instalada	80
4.3.	INGENIERÍA DEL PROYECTO	81
4.3.1.	Proceso de producción	81
4.3.1.1.	Proceso de comercialización de los botones de rosas.....	81
4.3.1.2.	Diagrama de flujo de procesos	82
4.4.	CADENA DE ABASTECIMIENTO	84
4.4.1.	Proveedores de la materia prima	84
4.4.2.	Proceso de exportación	84
4.4.2.1.	Pre-embarque	84
4.4.2.2.	Embarque.....	86
4.4.2.3.	Post- embarque.....	87
4.4.2.4.	Arribo en destino internacional	88
4.4.2.5.	Distribución interna en país de destino.....	88
4.5.	PLANEACIÓN EMPRESARIAL	89
4.5.1.	Misión.....	89
4.5.2.	Visión	89
4.5.3.	Objetivos	89
4.5.3.1.	Estratégicos	89

4.5.3.2.	Económicos.....	90
4.5.4.	Principios	90
4.5.5.	Valores corporativos	91
4.6.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	92
4.7.	MARCO LEGAL	93
4.7.1	Reserva del nombre.....	93
4.7.2	Solicitud de aprobación.....	93
4.7.3	Número mínimo socios	94
4.7.4	Capital mínimo	94
4.7.5	Aspectos regulatorios y legales	94
4.8.	FLUJO DE LA DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO	95
CAPÍTULO V		97
ESTUDIO ECONÓMICO		97
5.1.	INVERSIONES NECESARIAS	97
5.1.1.	Inversiones fijas	97
5.1.1.1.	Obra civil e instalaciones	98
5.1.1.2.	Inversión en muebles y enseres	98
5.1.1.3.	Inversión equipo de computación	99
5.1.1.4.	Inversión equipo de oficina	99
5.1.1.5.	Inversión en vehículos	100
5.1.1.6.	Resumen de inversión en activos fijos	100
5.1.2.	Inversión en activos diferidos.....	101
5.2.	PRESUPUESTO DE INGRESOS, COSTOS Y GASTOS.....	102
5.2.1.	Presupuesto de ingresos	102
5.2.2.	Presupuesto de costos y gastos	103
5.2.2.1.	Costos	103
5.2.2.2.	Gastos.....	104
5.3	CAPITAL DE TRABAJO.....	106
5.4	INVERSIÓN INICIAL.....	108
5.5	TASA MÍNIMA ACEPTABLE DE RENDIMIENTO (TMAR)	108
5.6.	ESTADO PROFORMA DE SITUACIÓN Y DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	109
5.6.1.	Estado de situación.....	109
5.6.2.	Estado de pérdidas y ganancias	110

CAPÍTULO VI.....	112
ANÁLISIS FINANCIERO	112
6.1. SUPUESTOS DE VENTAS, COSTOS Y GASTOS PROYECTADOS .	112
6.1.1. Supuestos de ventas.....	112
6.1.2. Supuestos de costos y gastos	113
6.2. PROYECCIÓN DEL BALANCE DE RESULTADOS	114
6.3. FLUJO DE CAJA PROYECTADO.....	115
6.4. CÁLCULO DEL VAN Y TIR.....	117
6.4.1. V.A.N.....	117
6.4.2. T.I.R.	118
6.5. RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN	119
6.6. PUNTO DE EQUILIBRIO (PE).....	120
6.7. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	121
6.7.1. Sensibilidad con respecto a los ingresos	121
6.7.1.1. Escenarios	121
6.7.1.2. Resultados	123
CAPÍTULO VII.....	126
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	126
7.1. CONCLUSIONES	126
7.2. RECOMENDACIONES	128
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	130
ANEXOS	135

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1. Evolución de la inflación	19
Gráfico 2.2. Población del Ecuador	23
Gráfico 2.3. PEA del Ecuador.....	23
Gráfico 2.4. Tasa de desempleo en el Ecuador	24
Gráfico 3.5. Distribución porcentual pregunta a	37
Gráfico 3.6. Distribución porcentual pregunta b	38
Gráfico 3.7. Distribución porcentual pregunta 1	39
Gráfico 3.8. Distribución porcentual pregunta 2	40
Gráfico 3.9. Distribución porcentual pregunta 3	41
Gráfico 3.10. Distribución porcentual pregunta 4	42
Gráfico 3.11. Distribución porcentual pregunta 5	43
Gráfico 3.12. Distribución porcentual pregunta 6	44
Gráfico 3.13. Distribución porcentual pregunta 7	44
Gráfico 3.14. Distribución porcentual pregunta 8	45
Gráfico 3.15. Distribución porcentual pregunta 9	46
Gráfico 3.16. Distribución porcentual pregunta 10	47
Gráfico 3.17. Distribución porcentual pregunta 11	48
Gráfico 3.18. Distribución porcentual pregunta 12	49
Gráfico 3.19. Distribución porcentual pregunta 13	50
Gráfico 3.20. Distribución porcentual pregunta 14	51
Gráfico 3.21. Distribución porcentual pregunta 15	52
Gráfico 3.22. Hectáreas por tipo de flor.....	68
Gráfico 3.23. Empaque primario.....	71
Gráfico 3.24. Tabaco.....	72
Gráfico 3.25. Canal de distribución	74
Gráfico 3.26. Marca.....	76
Gráfico 4.27. Micro localización del negocio	79
Gráfico 4.28 Diagrama de flujo comercialización del producto.....	83
Gráfico 4.29. Organigrama funcional.....	92
Gráfico 4.30. Diagramación de los canales de distribución.....	96

LISTA DE CUADROS

Cuadro 2.1 Florícolas por superficie cultivada según tipo de flores	12
Cuadro 2.2. Superficie cultivada y número de plantas por tipo de flor según provincias	14
Cuadro 2.3. Producción nacional de flores.....	15
Cuadro 2.4. PIB Agrícola-ganadero y florícola	16
Cuadro 2.5. Evolución del PIB de Ecuador	17
Cuadro 2.6. IPP agrícola	20
Cuadro 2.7. Tasa activa referencial.....	21
Cuadro 2.8. Tasa pasiva referencial.....	22
Cuadro 2.9. Proveedores	29
Cuadro 2.10. Perfil de competitividad.....	30
Cuadro 3.11. Distribución de la conformación de hogares	37
Cuadro 3.12. Cobertura de los ingresos de los hogares	38
Cuadro 3.13. Decisión sobre el consumo de flores frescas	39
Cuadro 3.14. Frecuencia de consumo de flores frescas	39
Cuadro 3.15. Tipos de flores frescas preferidas.....	40
Cuadro 3.16. Dan importancia al origen de las flores frescas	41
Cuadro 3.17. Países preferidos de origen de las flores frescas	42
Cuadro 3.18. Factores que deciden la compra.....	43
Cuadro 3.19. Consumo de flores ecuatorianas	44
Cuadro 3.20. Calificación de las flores ecuatorianas.....	45
Cuadro 3.21. Cualidades importantes de las flores ecuatorianas	46
Cuadro 3.22. Aceptación a la adquisición de botones de flores	47
Cuadro 3.23. Botones de flores de mayor preferencia	47
Cuadro 3.24. Aceptación sobre la demanda de botones de rosas	48
Cuadro 3.25. Colores de pétalos de rosapreferidos	49
Cuadro 3.26. Presentación preferida del producto	50
Cuadro 3.27. Material de presentación preferida del producto	51
Cuadro 3.28. Estimación de la demanda potencial	55
Cuadro 3.29. Precios de las flores	56
Cuadro 3.30. Demanda potencial del plan de negocios	56

Cuadro 3.31. Oferta de flores cortadas	58
Cuadro 3.32. Oferta de rosas cortadas	60
Cuadro 3.33. Oferta de rosas cortadas de producción nacional en Miami	61
Cuadro 3.34. Importaciones de rosas cortadas en Miami	61
Cuadro 3.35. Importaciones de rosas cortadas en Miami	61
Cuadro 3.36. Demanda insatisfecha del plan de negocios	62
Cuadro 3.37. Matriz de selección del producto	69
Cuadro 3.38. Precio de venta al público (P.V.P.) de los productos	74
Cuadro 3.39. Publicidad por internet	76
Cuadro 4.40. Macro localización del negocio	78
Cuadro 4.41. Capacidad instalada del negocio	80
Cuadro 4.42. Capacidad de comercialización del negocio	80
Cuadro 4.43 Símbolos de los diagramas de flujo	83
Cuadro 5.44 Inversión en obra civil	98
Cuadro 5.45. Inversión en muebles y enseres	99
Cuadro 5.46. Inversión en equipo de computación	99
Cuadro 5.47. Inversión en equipo de oficina	100
Cuadro 5.48. Inversión en vehículo	100
Cuadro 5.49. Resumen inversión fija	101
Cuadro 5.50. Resumen inversión diferida	101
Cuadro 5.51. Presupuesto anual de ingresos	102
Cuadro 5.52. Costo de mercaderías	103
Cuadro 5.53. Costos indirectos	103
Cuadro 5.54. Sueldos	104
Cuadro 5.55. Gastos generales	104
Cuadro 5.56. Gasto arriendo	104
Cuadro 5.57. Gasto suministros de oficina	105
Cuadro 5.58. Gasto suministros de limpieza	105
Cuadro 5.59. Resumen de las depreciaciones	106
Cuadro 5.60. Resumen de las amortizaciones	106
Cuadro 5.61. Inversión en capital de trabajo	107
Cuadro 5.62. Inversión total inicial	108
Cuadro 5.63. Requerimientos para el cálculo de TMAR 2011 (K´o)	109

Cuadro 5.64. Balance de situación.....	110
Cuadro 5.65. Estado de pérdidas y ganancias.....	111
Cuadro 6.66. Proyección de los ingresos.....	113
Cuadro 6.67. Proyección de los costos.....	114
Cuadro 6.68. Proyección de los gastos.....	114
Cuadro 6.69. Balance de resultados proyectado.....	115
Cuadro 6.70. Flujo de caja proyectado.....	116
Cuadro 6.71. Flujos actualizados.....	118
Cuadro 6.72. Tasa interna de retorno.....	118
Cuadro 6.73. Información requerida para el cálculo del PRI.....	119
Cuadro 6.74. Punto de equilibrio.....	120
Cuadro 6.75. Proyección ingresos escenario pesimista.....	122
Cuadro 6.76. Proyección ingresos escenario optimista.....	123
Cuadro 6.77. Flujo de caja escenario pesimista.....	123
Cuadro 6.78. Flujo de caja escenario optimista.....	124
Cuadro 6.79. Resultados del análisis de sensibilidad.....	124

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. ANTECEDENTES

Las exportaciones agrícolas ecuatorianas se han caracterizado en la historia del comercio exterior por la dependencia de un determinado grupo de productos. En su momento: cacao, café y banano, acapararon la producción exportable nacional; sin embargo, entrada la década de los 80, se inaugura un nuevo proceso que modifica las relaciones sociales alrededor del eje económico basado en el petróleo y se implantan políticas de ajuste impulsadas por el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional.

En el Ecuador, la actividad florícola de exportación se inició hace cuatro décadas gracias a la iniciativa privada. Tuvo un buen comienzo, a tal grado que la primera empresa dedicada al cultivo de flores para exportación, “Jardines del Ecuador”, proyectaba adquirir un avión carguero para transportar su valioso producto. Desgraciadamente un conflicto laboral liquidó la empresa. Sin embargo, algunos años más tarde tomaron la posta los empresarios; Neftalí Bonifaz, Mauricio Dávalos, Marco Tulio Gonzales, Víctor Guala Salazar y Pablo Ruiz, quienes empezaron a producir y a exportar rosas en la provincia de Pichincha. Es así como nace, crece y continúa desarrollándose aceleradamente esta industria.

Luego de iniciada esta etapa, el crecimiento de la floricultura deja de circunscribirse a la provincia de Pichincha, pues sus cultivos se expanden a las provincias de Imbabura, Cotopaxi, Chimborazo, Azuay, Cañar y Guayas, renaciendo la esperanza en aquellos pueblos donde la fe se había perdido y obligadamente sus habitantes emigraban a las grandes ciudades a engrosar los cinturones de miseria.

En el país, se han dado las condiciones para el desarrollo de un nuevo modelo de producción de cultivos no tradicionales de exportación, dentro de los cuales la

agroindustria de las flores en la Sierra y la producción de camarones en la Costa han sido los más representativos en las últimas décadas. Este nuevo sector agroexportador ha generado tal cantidad de recursos que, en nivel de importancia, se ha ubicado detrás de los productos tradicionales como el petróleo, banano y cacao, revitalizando la economía del país.

El cultivo de estos productos no tradicionales se desarrolla en momentos en que el país daba pasos agigantados en la implantación de políticas neoliberales de ajuste estructural. Los gobiernos del Dr. Oswaldo Hurtado y del Ing. León Febres Cordero posibilitan que estas empresas se instalen, resultando la inversión en extremo rentable a más de ciertos convenios internacionales que exoneran de gravámenes a este tipo de productos exportables. Debe mencionarse que la industria de flores se ha desarrollado en el Ecuador en un contexto de estabilización coyuntural impuesta por el FMI, la misma que promueve la reorientación del aparato productivo hacia los sectores de bienes intercambiables para exportación, en línea recta de una política neoliberal.

En el presente año, la floricultura ecuatoriana agrupa a más 350 empresas afiliadas y 150 empresas no asociadas que producen rosas, claveles, clavelinas pompones, crisantemos, gypsophilas, flores de verano y flores tropicales, con una extensión cultivada de 3.412,53 hectáreas, dando ocupación directa a 38.000 trabajadores, de los cuales el 60 % son mujeres, además de otorgar trabajo indirecto a más de 68.472 personas. Cabe recalcar que de esta mano de obra el 62 % trabaja en rosas, una actividad que genera ventas significativas y aporta a la economía del país. La floricultura se ha constituido en el primer artículo de exportación de la Sierra.

Entre septiembre de 1994 y marzo de 1995, al sector floricultor le tocó vivir una época difícil, en la que varias empresas podían desaparecer cuando los Estados Unidos aplicó un arancel del 49,75% para la importación de rosas desde el Ecuador.

Esta situación adversa en la industria florícola incentivó mayores esfuerzos. El golpe en un inicio fue contundente, pues del total de exportaciones de rosas, un 80 % estaba dirigido al mercado estadounidense; el resto iba a Europa.

La búsqueda de nuevos mercados permitió que la flor ecuatoriana, cultivada en siete provincias del país, llegue a países como España, Suecia, Holanda, Italia, Alemania, Rusia, entre otros.¹

Ahora, la Empresa Greenterra Group, comercializa rosas (80%) y flores de verano (20%) al mercado Norteamericano, de manera exitosa, pese a los grandes cambios macroeconómicos que han afectado la exportación de rosas desde el Ecuador, los cuales han ocasionado una disminución paulatina de las exportaciones y, por ende, de la participación en el mercado florícola mundial.

Pero existe un mercado que ha permanecido casi oculto a la mirada de los exportadores de flores, y es el representado por las empresas norteamericanas de recreación de la ciudad de Miami que necesitan pétalos de rosa.

Estas empresas organizan bodas, surten a los “spas” y, en general, emprenden en diversos tipos de eventos en los que utilizan pétalos de rosa, obtenidos a partir de flores enteras, con su tallo y hojas, compradas para el efecto.

Los exportadores tradicionales de flores han exportado tallos en grandes cantidades al mercado mundial, pero no han cubierto este nicho de mercado, el cual se propone satisfacer con el presente proyecto mediante estrategias de negocios que lo lleven a copar una demanda a gran escala.

La exportación de botones de rosas para la extracción de sus pétalos, llevará a beneficiar tanto al exportador como al importador, ya que, al reducir el tamaño y el peso de la flor, ésta quedará reducida a una mínima expresión, bajando el costo de transporte y beneficiando también al consumidor final con un precio más reducido y las mismas ventajas y propiedades en la utilidad del producto.

¹Expoflores con datos actualizados Ministerio de Agricultura y Ganadería.

Es así que el proyecto busca determinar la factibilidad técnica – económica de colocar en el mercado norteamericano pétalos de rosa, dirigido especialmente al mercado recreativo de Miami, con las características y propiedades que sean necesarias para que el producto llegue a manos del consumidor final, en forma fresca, de elegante apariencia y satisfaga los requerimientos para los que fue adquirido.

1.2. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

La superficie de rosas en el Ecuador (1.500 hectáreas) es posiblemente la más grande en el mundo comparada con otros países, como Colombia (1.200 hectáreas), Holanda (1.000 hectáreas), Kenia (600 hectáreas), Zimbabwe (300 hectáreas), que han puesto sus flores a más bajos precios, provocando que en el país se tenga que producir más para poder tener el mismo nivel de ingreso, dando origen a una sobre oferta de tallos de flores a nivel mundial.

Es allí donde se hace indispensable buscar otras alternativas de diversificación, como la venta de flores en pétalos, que pretende satisfacer una necesidad latente y le permite al cliente tener un producto de calidad a menor precio.

En el caso específico de los pétalos de rosa, estos se los vende por colores, a diferencia de la flor completa que se la vende por variedades, puntos de corte y tamaños de tallo.

El proyecto se vincula con las estrategias nacionales de incrementar las exportaciones para mantener una balanza comercial favorable con el país del norte. La comercialización de pétalos de la flor nacional permitirá mantener a las fincas florícolas y continuar generando fuentes de empleo en las regiones en las cuales existía un alto índice de desplazamiento a las principales ciudades del país, responsable de los altos niveles de miseria e indigencia urbana.

1.3. OBJETIVO GENERAL

Realizar un plan estratégico de negocios para determinar la factibilidad de comercializar pétalos de rosa al mercado recreativo de Miami en los Estados Unidos de Norteamérica.

1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un análisis, del macro y micro ambiente para evaluar la proyección futura de las empresas en el sector.
- Desarrollar un estudio de campo en la ciudad de Miami, para determinar las preferencias y el perfil del potencial cliente, con lo que se sustentará un Plan de marketing mix acorde a las necesidades insatisfechas.
- Presentar un estudio técnico que posibilite la toma de decisiones respecto al tamaño, distribución, organización y aspectos legales del nuevo proyecto a ejecutarse.
- Realizar un estudio económico que permita determinar las inversiones necesarias para la puesta en marcha del proyecto y su financiamiento, así como el capital de trabajo y la tasa mínima aceptable de rendimiento.
- Desarrollar un estudio financiero que determine los ingresos, costos y gastos esperados y su proyección a futuro, y permita evaluar la viabilidad del proyecto y la recuperación de la inversión a través de indicadores.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1. ANÁLISIS DEL MACRO AMBIENTE

Con la globalización de la economía mundial, los mercados se han ampliado, las barreras de comercio son cada vez menores, es por ello que se vuelve un reto para todo el conglomerado empresarial ecuatoriano conocer cuál es su real situación y posición dentro del mercado, para ello, en primer lugar se deben analizar los ambientes sobre los cuales ejecutan sus labores cotidianas, a fin de identificar y determinar las oportunidades y ejecutar planes que permitan disminuir el impacto de las posibles amenazas.

La presente investigación pretende analizar a la industria florícola como tal, y su entorno, resaltando las posibles oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, así como la situación de los competidores, tratando en lo posible reducir el impacto generado por las amenazas.

2.2.1. Análisis político, económico, social y tecnológico (PEST)

Una de las metodologías utilizadas frecuentemente para revisar en el entorno general es el Análisis PEST, “con el cual se pretende examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera de control de la organización, pero que pueden afectar a su desempeño en el futuro” (Martínez y Milla, 2005).

Con el fin de determinar y analizar el entorno sobre el cual se desarrolla la industria florícola nacional, a continuación se analizan las fuerzas o factores externos, tales como: políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas.

Los factores considerados dentro de este análisis tienden a variar con el tiempo, pueden ser medidos, estratificados y aplicados a cualquier instancia y servirán fundamentalmente para elaborar objetivos a largo plazo.

Previamente cabe denotar que la industria objeto del estudio, es uno de los de mejor dinamismo dentro del desarrollo y crecimiento económico del país, tal es así, que ha logrado mantener su status de tercer país exportador de flores a nivel mundial, y el primer exportador de rosas a nivel mundial. Ello se ha podido conseguir gracias a las prestaciones climatológicas del país, lo que permite mantener una regularidad en el nivel de producción anual, a lo que se agregan otros factores tales como los programas de capacitación y entrenamiento, mejoramiento de los procesos productivos y la adquisición de tecnología de punta, los mismos que hacen posible que la calidad de las flores ecuatorianas se mantenga.

2.1.1.1. Factores políticos, gubernamentales y legales

A los factores políticos y legales se los define como “los procesos políticos y la legislación que influyen las regulaciones del entorno a las que los sectores deben someterse. Las legislaciones gubernamentales pueden beneficiar o perjudicar de forma evidente los intereses de una compañía” (Martínez y Milla, 2005).

El ambiente político del país, permanentemente se ha desarrollado dentro de una lucha continua de poderes, en la que se asocia a quien tiene mayor capacidad económica con quien tiene más poder, situación que crea zozobra en gran parte de la sociedad que mira con gran preocupación cómo se van marcando grandes diferencias entre los estratos socioeconómicos.

Cabe denotar que la institucionalidad dentro del país se torna aún más incierta, debido a que los gobiernos de turno están buscando mayor protagonismo en el desarrollo socioeconómico y político del país. Aquello se ve reflejado en el crecimiento considerable del tamaño del Estado que tras la creación de una serie de instituciones, entre ministerios, comisiones y secretarías, que justificadas o no, tienden a incrementar el gasto corriente.

En lo que respecta a la industria florícola y su crecimiento, es preciso resaltar que en los últimos tiempos, gran parte del conglomerado empresarial ha tenido que sortear una serie de obstáculos para poder mantenerse en el mercado, entre los cuales resalta como el más importante, el incremento de los costos de producción, seguido por el aspecto regulatorio, las tarifas aeroportuarias, los costos de transporte internacional, factores que de alguna u otra forma han limitado el dinamismo alcanzado en épocas anteriores.

El gobierno de turno mantiene su postura de fomentar el crecimiento económico del país, muestra de ello es su predisposición mostrada a ayudar para la reestructuración de las deudas contraídas por el sector florícola, pero que en contraparte tal situación viene acompañada de un manejo poco objetivo en varios aspectos, tales como en materia salarial, el cobro de anticipos del impuesto a la renta, aunque no haya utilidades y el incremento de varios otros impuestos. De esta manera, el país se ha convertido en un país de altos costos de producción, lo que le resta competitividad, frente a otros países de la región y principales competidores tales como Colombia y Costa Rica.

En la actualidad las exportaciones florícolas se han podido continuar realizando gracias a que desde que se instauró la dolarización en el país, el dólar ha venido depreciándose frente a otras monedas, pero si el ciclo llegara a cambiar, lo cual en algún momento podría ocurrir, las ventas al exterior se tornarían insostenibles, debido a los altos costos de producción que se acumularían.

Otro de los problemas suscitados y que vienen afectando el desempeño del sector, es el crecimiento de variedades de “flores piratas”, es decir, aquellas que no cumplen con el pago de regalías, hecho que se refleja en su costo, ya que el mismo se reduce frente a aquellas florícolas que sí lo hacen. Es por ello que el gremio florícola agrupado en la Asociación de Productores y Exportadores de Flores (EXPOFLORES) lucha incansablemente para que se respeten las leyes que resguardan la propiedad intelectual, ya que esto podría generar desconfianza y distanciamiento en los mercados de Europa y Estados Unidos.

Esta problemática, se debe a una serie de factores tales como, el proceso de registrar y patentar una variedad de flor que puede ocupar más de 12 meses; su costo es elevado y, sobre todo, requiere de un trabajo de alta especialización. Lo importante de este aspecto, es que los controles en contra de los productores que no pagan regalías por las variedades que cultivan, sean más rigurosos, puesto que esto puede afectar a la capacidad competitiva del sector. La renovación de variedades es lo que ha permitido que el producto nacional mantenga un buen precio en los mercados internacionales.

“El Ecuador ofrece alrededor de 400 variedades únicas de rosas, por encima de Colombia y otros países exportadores” (La Hora, 2012).

A los problemas citados con anterioridad, se suman otros, que vienen agravándose con el paso del tiempo, y que de no intervenir el gobierno central, generaría una gran problemática que como consecuencia de ello, obligaría a gran parte del conglomerado floricultor a cerrar sus operaciones. Estos son básicamente tres: la inseguridad jurídica, las limitantes de transporte para llegar a otros mercados y la extensión o no de preferencias arancelarias en los mercados internacionales.

2.1.1.2. Factores económicos

Los factores económicos, son “aquellos que afectan a las relaciones de producción, distribución y consumo de una empresa y están determinadas por el sistema económico” (Asensio y Vázquez, 2009).

Dentro de la realización de la presente investigación, se pueden mencionar, los índices de precios fluctuantes y crecientes de producto e insumos, las tasas de interés, el PIB, entre otros.

2.1.1.2.1. Desempeño de la industria florícola en el país

A partir del año 1984 aparece la agroindustria de la floricultura dando inicio a las primeras empresas florícolas, mismas que poco a poco fueron reemplazando a las haciendas ganaderas; con la floricultura aparece una gama de servicios: transporte, comercio, alimentación, servicios complementarios de: construcción, seguridad, vivienda, reparaciones y otros.

La industria florícola del país es una de las actividades más importantes, que ha sabido consolidarse en el mercado norteamericano principalmente y en un menor grado en Europa, lo que a su vez ha generado riqueza y bienestar a todos los entes vinculados a esta actividad.

“El sector floricultor en el Ecuador constituye una de las actividades que más ingresos genera por exportaciones no tradicionales del país, con cerca de 40.000 empleos directos. A nivel mundial, Ecuador se ha situado dentro de los principales exportadores de flores, ocupando el tercer lugar en las exportaciones mundiales de este producto” (Instituto Laboral Andino, 2011).

Ello no solo se debe al desempeño alcanzado por el productor, sino que es la consecuencia de todo el accionar de los elementos que componen la cadena productiva florícola en el país, uno de ellos, ha sido el de los proveedores, quienes a través del aprovisionamiento oportuno de los insumos permiten agilizar las actividades productivas del sector.

Cabe señalar que al norte de la provincia de Pichincha, específicamente en los cantones Cayambe y Pedro Moncayo, se produce aproximadamente el 60% del total nacional de flores, desplazando a la actividad ganadera.

Según los datos obtenidos en el Censo Florícola realizado por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca se estima que en el país existen unas 3.504,50 hectáreas de flores distribuidas en un total de 447 florícolas.(MAGAP, 2012).

Dentro de la variedad de flores que se produce, las rosas constituyen el principal producto exportable cultivado (71,82%), seguido por Gypsophila (9,03%), Flores de Verano (5,39%), entre los más relevantes. (*Cuadro 2.1*)

Cuadro 2.1 Florícolas por superficie cultivada según tipo de flores

	Total		Tamaño del Cultivo					
			Menos de 3 ha		De 3 a menos de 20 ha		De 20 y más ha	
	No. Florícolas	Hectáreas	No. Florícolas	Hectáreas	No. Florícolas	Hectáreas	No. Florícolas	Hectáreas
TOTAL	447	3.504,50	134	184,1	288	2.552,00	25	768,5
Rosas	275	2.517,20	53	79	203	1.868,10	19	570,1
Claveles	16	88,6	10	14,9	5	49,8	1	23,9
Gypsophila	29	316,4	2	3	25	242,8	2	70,6
Calla	8	31,8	4	3,8	4	28	.	.
Hypericum	19	163,2	5	7,3	12	78,9	2	76,9
Astromelia	3	12,5	1	0,7	2	11,8	.	.
Limonium	13	28,3	9	7,2	4	21,1	.	.
Gerbera	3	3,4	3	3,4
Aster	4	5,2	4	5,2
Delphinium	12	29,6	7	7,1	5	22,5	.	.
Flores de Verano	45	188,9	27	40,2	18	148,8	.	.
Flores Tropicales	7	76,3	1	2,9	5	46,4	1	27
Follajes	10	41,5	5	7,6	5	33,9	.	.
Otras Flores	3	1,7	3	1,7

Fuente: MAGAP.-Censo Florícola.

Dada la importancia del sector florícola, el MAGAP ha visto la necesidad de establecer el real desempeño alcanzado por el sector florícola del país. Para ello realizó el Censo Florícola a fin de determinar la superficie total cultivada, así como el número de productores dedicados a esta actividad. Se estableció que hasta el 2009, se cultivaron 3.504,50 hectáreas de flores a nivel nacional, con un total de 447 florícolas, entre personas jurídicas y naturales distribuidas en 10 provincias, con un total de plantas de 296.650.951, a un promedio de 84. 649 plantas por cada hectárea. *(Cuadro 2.2)*

Cuadro 2.2. Superficie cultivada y número de plantas por tipo de flor según provincias

		TIPO DE FLOR														
		Rosas	Claveles	Gypsophila	Calla	Hypericum	Astromelia	Limonium	Gerbera	Aster	Delphinium	Flores de Verano	Flores Tropicales	Follajes	Otras Flores	TOTAL
AZUAY	Hectáreas	29,8	.	84,5	.	21	.	4	1	.	6	2,5	.	.	1,5	150,3
	No. Plantas	1.069.335	.	8.770.000	.	3.175.956	.	102.000	36.000	.	300.000	465.000	.	.	1.040.000	14.958.291
CARCHI	Hectáreas	118	.	.	1	15	.	5	.	138
	No. Plantas	8.638.921	.	.	6.000	250.000	.	25.000	.	8.919.921
CAÑAR	Hectáreas	25	25
	No. Plantas	1.493.529	1.493.529
CHIMBORAZO	Hectáreas	12	12
	No. Plantas	698.007	698.007
COTOPAXI	Hectáreas	572	43	.	.	7	2	24	.	.	.	648
	No. Plantas	42.096.646	8.964.290	.	.	720.000	70.000	2.573.722	.	.	.	54.424.658
GUAYAS	Hectáreas	76	34	.	110
	No. Plantas	92.596	667.940	.	760.536
IMBABURA	Hectáreas	105	.	20	.	63	.	14	.	0	2	35	.	.	.	239
	No. Plantas	6.584.060	.	906.600	.	7.627.100	.	890.600	.	21.000	24.000	2.050.460	.	.	.	18.103.820
PICHINCHA	Hectáreas	1.656	44	212	31	72	13	10	1	5	17	103	.	3	0	2.166
	No. Plantas	119.231.591	11.875.975	14.062.552	1.258.600	15.371.844	285.388	346.188	30.000	2.195.600	1.670.231	28.220.089	.	900.000	300.000	195.748.058
SANTA ELENA	Hectáreas	1	1
	No. Plantas	60.734	60.734
TUNGURAHUA	Hectáreas	.	2	4	10	.	.	.	16
	No. Plantas	.	133.000	360.000	990.397	.	.	.	1.483.397
TOTAL NACIONAL	Hectáreas	2.517	89	316	32	163	13	28	3	5	30	189	76	42	2	3.504,50
	No. Plantas	179.812.089	20.973.265	23.739.152	1.264.600	26.894.900	285.388	1.338.788	126.734	2.216.600	2.424.231	34.549.668	92.596	1.592.940	1.340.000	296.650.951

Fuente: Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.-Censo Florícola.

Se estima un rendimiento promedio anual de 2.453 millones de unidades y cuya producción es destinada mayoritariamente hacia los Estados Unidos y a la Comunidad Europea. La provincia de Pichincha mantiene su hegemonía en donde la superficie cultivada cubre alrededor del 61,80%, seguida por Cotopaxi con el 18,5%, e Imbabura con el 6,8%, entre las más principales.

“Del total de la producción nacional florícola, se ha establecido que el 95% de la producción nacional son para exportación, y el restante 5% para la venta local” (Diario Hoy, 2002).

Cuadro 2.3. Producción nacional de flores

PRODUCCIÓN NACIONAL DE FLORES PARTIDA ARANCELARIA 0603						
AÑO	EXPORTACIONES		CONSUMO INTERNO		PRODUCCIÓN NACIONAL	
	VALOR FOB (MILES \$)	TM	VALOR FOB (MILES \$)	TM	VALOR FOB (MILES \$)	TM
2004	354.825	84.853	18.675	4.466	373.500	89.319
2005	397.913	122.185	20.943	6.431	418.856	128.616
2006	435.851	104.164	22.940	5.918	458.791	118.368
2007	468.762	89.925	24.672	5.109	493.434	102.188
2008	565.672	109.062	29.772	6.197	595.444	123.934
2009	527.119	96.956	27.743	5.103	554.862	102.059
2010	598.323	104.111	31.491	5.480	629.814	109.591

Fuente: Banco Central del Ecuador

El sector florícola a pesar del revés económico sufrido en el 2009, en donde la crisis mundial afectó a gran parte de los países, debido entre otras cosas, a los incrementos desmesurados del barril del petróleo y de las materias primas, como al resquebrajamiento del sistema financiero de las potencias mundiales, sigue mostrando un crecimiento favorable, en donde sí se evalúa el periodo 2004-2010, se puede mencionar que éste ha crecido en un 69% en términos monetarios, llegando a los \$ 629.81 millones para el 2.010.

Cuadro 2.4. PIB Agrícola-ganadero y florícola

PIB AGRÍCOLA-GANADERO Y FLORÍCOLA			
(EN MILES DE \$)			
AÑO	TOTAL AGRÍCOLA-GANADERO	FLORÍCOLA	% PARTICIPACIÓN
2004	1.989.038	373.500	18,78%
2005	2.153.881	418.856	19,45%
2006	2.415.554	458.791	18,99%
2007	2.664.854	493.434	18,52%
2008	3.478.163	595.444	17,12%
2009	3.524.772	554.862	15,74%
2010	3.671.298	629.814	17,16%
PROMEDIO	2.842.509	503.529	17,96%

Fuente: Banco Central del Ecuador

El sector agropecuario, sigue presentando una importante participación en el crecimiento económico del país, el sector florícola en particular no es la excepción, puesto que presenta una importante contribución al PIB agrícola, que durante el periodo 2004-2010, ha mantenido un promedio del 17,96% anual.

Cabe recalcar que los mayores centros de producción del país están ubicados en la provincia de Pichincha, concretamente en los cantones Cayambe y Pedro Moncayo, lugares que alcanzan los 2.800 metros sobre el nivel del mar, factor que permite contar con micro climas y una luminosidad que proporcionan características únicas a las flores como son: tallos largos, gruesos y totalmente verticales, botones grandes y colores sumamente vivos, factores que inciden de manera directa a que la calidad y belleza del producto sea la óptima y sobre todo pueda superar a la de sus competidores.

2.1.1.2.2. Producto interno bruto

El país por tradición ha mantenido su esquema de desarrollo, en base a la explotación y comercialización del petróleo, convirtiéndolo en su principal fuente de ingresos, pues su aporte es muy importante para engrosar las arcas fiscales y financiar el gasto corriente y la inversión pública.

Bajo este esquema económico, y debido a la sensibilidad del precio del barril de petróleo en el mercado internacional, el cual se mantiene en alza debido al manejo especulativo que hacen los agentes económicos, que al igual que el precio de otras materias primas, está totalmente distanciado de su estructura productiva real. Tal situación tiende a reducir los ingresos de las arcas fiscales, limitando la ejecución de los planes de gobierno.

Bajo este contexto, se avizora una nueva perspectiva empresarial, que obliga a buscar nuevas alternativas productivas, como viene sucediendo con la industria de alimentos y bebidas, la agricultura y servicios, que aportan no únicamente al crecimiento económico, sino en el aspecto social, puesto que las plazas de trabajo tanto directas como indirectas sirven de sustento de las familias ecuatorianas.

Cuadro 2.5. Evolución del PIB de Ecuador

PIB TOTAL				
AÑOS	VALORES		CRECIMIENTO ECONÓMICO	
	MILES DE DÓLARES	MILES DE \$ DE 2000	NOMINAL	REAL
2004	32.645.622	19.827.114	-	-
2005	36.942.384	20.965.934	13,16%	5,74%
2006	41.705.009	21.962.131	12,89%	4,75%
2007	45.503.563	22.409.653	9,11%	2,04%
2008	54.208.523	24.032.490	19,13%	7,24%
2009	52.021.862	24.119.453	-4,03%	0,36%
2010	56.998.219	25.018.592	9,57%	3,73%
2011	65.145.432	26.013.680	14,29%	3,98%
PROMEDIO	45.717.883	22.619.338	10,59%	3,98%

Fuente: Banco Central del Ecuador-Cuentas Nacionales

Al analizar la evolución del PIB total a precios corrientes, durante el periodo 2004-2011, se observa un crecimiento promedio favorable del 10,59%, ello se debe al alto precio del petróleo en los últimos años, sin embargo, para medir el crecimiento real del Producto Interno Bruto, éste debe ser evaluado a precios constantes con lo cual se puede observar que el país ha mantenido un crecimiento real promedio de 3.98% anual, durante el mismo periodo.

2.1.1.2.3. Inflación

La inflación desde el año 2.005 hasta el año 2.011, muestra variaciones; tal es el caso del 2008, donde creció en 5.51 puntos porcentuales con relación al 2007, luego de lo cual se muestra una tendencia a la baja. Tal situación se debió a la crisis financiera mundial, que se inició en los Estados Unidos a finales del 2008 y se mantuvo hasta el segundo trimestre del 2010.

La crisis afectó el crecimiento económico del país a causa del incremento de los precios de las materias primas, limitando una mayor producción de bienes y servicios. La crisis pudo ser solventada gracias a un mejor precio del barril del petróleo (\$ 140) en el mercado internacional, permitiendo al gobierno central contar con mayores ingresos para financiar el presupuesto general del estado.

A decir del Banco Central del Ecuador, los niveles de inflación desde el 2008 en el Ecuador, se debieron principalmente a los incrementos de los precios internacionales de las materias primas.

Para finales del 2009 la inflación fue de 4,31%, mostrando una desaceleración del 51,19%, con relación al año 2008 gracias a la mayor producción de los productos de temporada (legumbres, frutas, pescado), lo que incidió a la disminución de los precios del sector agrícola y pesquero y al comportamiento general de la inflación.



Fuente: Banco Central del Ecuador. (2011)

En el 2010, se registró una tasa de inflación anual del 3,33%, mostrando una disminución de 0.98 puntos porcentuales con relación al 2009. La inflación promedio anual en el país para el 2011, fue de 3.69%, con lo cual se evidencia una tendencia al alza, pero que a decir del gobierno central, ésta es manejable” (Banco Central del Ecuador, 2011).

2.1.1.2.4. Índice de precios al productor agrícola (IPP)

Este indicador sirve como medio de alerta inflacionaria a la explicación de la naturaleza y dinámica del proceso de incremento incesante del nivel general de precios, fenómeno económico denominado inflación.

Este indicador mide la evolución de los precios de los bienes producidos para el mercado interno y la exportación. “Es un índice calculado a partir de precios al productor, que se recogen en la fase de venta del bien producido mediante entrevista directa en los establecimientos manufactureros y mineros, en las unidades de producción agropecuaria (UPAs) ubicadas al interior del segmento muestral del III Censo Nacional Agropecuario del 2000 y en los establecimientos pesqueros. El periodo base del IPP es 1995.”(INEC, 2011).

Para finales del 2010 el IPP nacional (canasta actualizada), fue de 2.476,18, al mismo que si se lo compara con el alcanzado en el 2009, en donde se ubicó en 2.122,71, se establece que los precios al productor de bienes subieron en 6,67%, siendo los productos alimenticios, bebidas, tabaco, prendas de vestir y productos de cuero, los que tienen mayor peso dentro de la variación del IPP, seguido por otros bienes, tales como productos de metal, maquinaria y equipo, en tanto que los productos agrícolas, silvicultura y pesca ocupan la tercera posición en peso para la variación de este indicador.

Cuadro 2.6. IPP agrícola

IPP (CANASTA ACTUALIZADA)			INFLACIÓN IPP
AÑO	NACIONAL Y EXPORTACIÓN	PRODUCCIÓN AGRÍCOLA, HORTÍCOLA Y JARDINERÍA COMERCIAL	
2007	2.226,42	1.339,93	-
2008	1.595,50	1.448,20	8,08%
2009	2.122,71	1.590,26	9,81%
2010	2.476,16	1.887,66	18,70%

Fuente: INEC, 2011.

En lo que respecta al IPP de la industria florícola, se observa que los precios presentaron un incremento del 8,08% para el 2008, mientras que para el 2009, este incremento fue de 9.81%, variando 1,73 puntos porcentuales, con relación al año anterior. Para el 2010 se estableció que los precios del productor subieron en 18,70%, con relación al 2009, presentando una variación de 8,89 puntos porcentuales. En base a ello se concluye que uno de los principales problemas que viene afrontando el sector floricultor, es el crecimiento desmesurado de los costos de producción, en donde el más significativo, es el costo de transportación internacional, así como también, el costo de los insumos agroindustriales, los materiales de empaque y embalaje, factores que sin duda alguna restan competitividad frente a los principales competidores mundiales como Colombia, Etiopía y Kenia, quienes poseen mayores ventajas sobre el país.

2.1.1.2.5. Tasas de interés

Con la ejecución de la nueva normativa aplicada para los servicios de supervisión financiera y los controles que ejecuta la Superintendencia de Bancos y Seguros, el sistema financiero nacional se mantiene en nivel estable, tras superar la crisis ocurrida en 1999.

Con la aprobación de la Ley de la Red de Seguridad del Sistema Financiero en el 2007, el gobierno tiene mayor poder tanto para la reordenación del sistema bancario, como en la potenciación de la banca pública.

Cuadro 2.7. Tasa activa referencial

TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL		
SEGMENTO	% ANUAL	
	2010	2011
Productivo Corporativo	8,94%	8,37%
Productivo Empresarial	9,67%	9,54%
Productivo PYMES	11,32%	11,27%
Consumo	15,89%	15,99%
Vivienda	10,62%	10,32%

Fuente: Banco Central del Ecuador (2011)

En lo que respecta a la fluctuación de la tasa de interés activa referencial en 2011, de manera general se observa, que ésta presenta variaciones con respecto al 2010, tal es así, que la tasa de interés de los créditos productivos corporativos que sirven para medir el comportamiento de este tipo de tasas, ha disminuido 0.57 puntos porcentuales. De mantenerse esta tendencia el financiamiento de proyectos productivos y comerciales se mostraría viable, en razón de la reducción del costo financiero y un mayor acceso a créditos. Sin embargo, aún se deben revisar ciertos procesos que mantienen en zozobra a gran parte de los prestamistas con respecto del proceso de selección y concesión de créditos, que retrasan o entorpecen la asignación de los recursos para emprender inversiones de distinta índole.

Cuadro 2.8. Tasa pasiva referencial

TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO		
SEGMENTO	% ANUAL	
	2010	2011
Depósitos a plazo	4,30%	4,58%
Depósitos monetarios	0,93%	0,81%

Fuente: Banco Central del Ecuador (2011).

Con respecto al comportamiento de las tasas pasiva referencial, en lo que va del 2011 mantiene un promedio anual de 4.58%, presentando un ligero incremento en relación a la tasa del 2010, que fue del 4.30%.

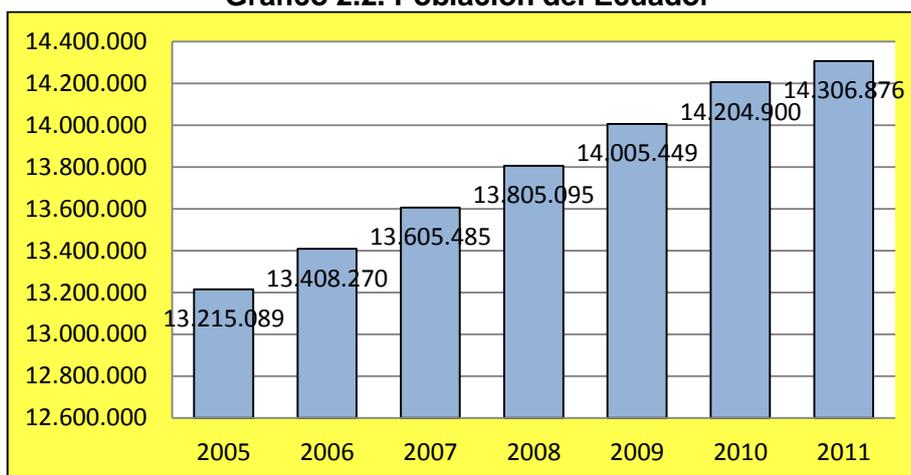
Respecto al análisis de los aspectos económicos que favorecerán el desempeño de la industria nacional, se puede mencionar que gracias a la estabilidad económica, el sistema financiero nacional ha mejorado su rentabilidad, se ha capitalizado, y cubre la mayor demanda de créditos para financiar actividades de producción y de comercio a nivel nacional.

2.1.1.3. Factores sociales y demográficos

“La demografía es el elemento del entorno más sencillo de comprender y de cuantificar. Es la raíz de muchos cambios en la sociedad. La demografía incluye elementos como la edad de la población, crecientes o decrecientes niveles de riqueza, cambios en la composición étnica, distribución geográfica de la población y disparidad en el nivel de ingresos” (Martínez y Milla, 2005).

2.1.1.3.1. Población

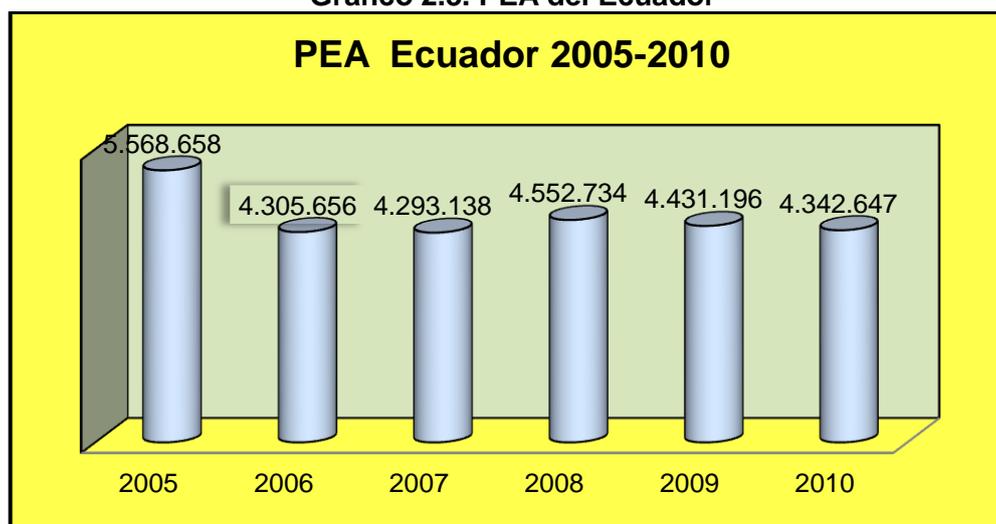
De la información emitida por el Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos, se establece que la población ecuatoriana para el año 2011 fue de 14´ 306.876 habitantes.

Gráfico 2.2. Población del Ecuador

Fuente: INEC. Indicadores de población y vivienda (2011)

“Con respecto al comportamiento de crecimiento poblacional, éste se ha mantenido a un promedio anual del 1,24%, concentrándose con mayor densidad en las grandes urbes como Guayaquil, Quito, Cuenca, Portoviejo, entre otras” (Ciudadanía informada, 2011).

Por otro lado, para realizar el análisis de la población económicamente activa (PEA), se parte de que ésta se conforma por aquellas personas que mantienen un empleo estable y los que están subempleados.

Gráfico 2.3. PEA del Ecuador

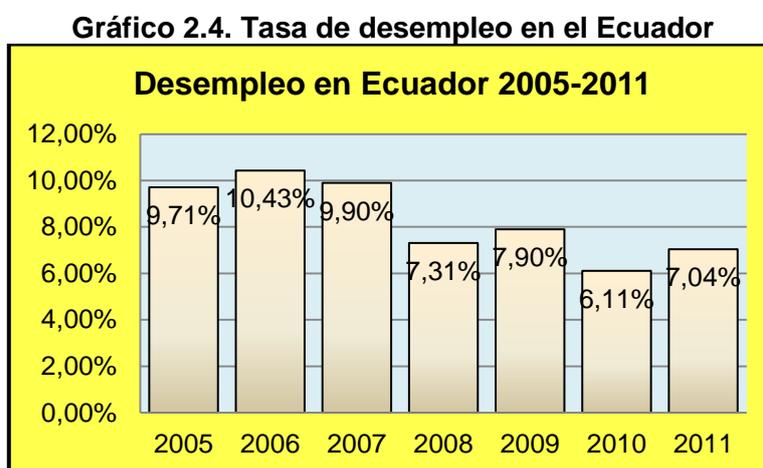
Fuente: INEC. Estadísticas de empleo (2011)

Durante el periodo 2005-2010 la PEA ha presentado una tendencia a la baja, salvo el 2008 y 2010 que muestran leves mejorías; Tal situación se debió en gran parte, al fomento de los programas de gobierno para la inserción laboral, que se respalda en la eliminación de la tercerización laboral, la contratación por horas, el impulso para la inserción de las personas discapacitadas a la fuerza laboral.

A decir de la industria florícola, vale resaltar que ésta aporta significativamente en la creación de plazas de trabajo. Las empresas en promedio ocupan 10 trabajadores por hectárea de cultivo y generan unos 40.000 empleos directos, caracterizándose por un nivel alto de profesionalización y formalidad. Según el INEC, en el 2010 la PEA fue de 4'342.647 de habitantes.

2.1.1.3.2. Desempleo

En lo que respecta al desempleo, cabe recalcar que en el país se han presentado fluctuaciones durante el periodo 2005-2011, donde se alcanza una tasa mayor de desempleo de 10,43% en el 2006, y una tasa menor de 6,11% en el 2010.



Fuente: INEC. Estadísticas de empleo (2011)

Este indicador a través del tiempo muestra un repunte favorable, el cual tiende a decrecer, hecho que permite prever, que la calidad de vida de los ecuatorianos, irá mejorando, y por ende su consumo de bienes y servicios mantendrá igual comportamiento.

2.1.1.4. Factores tecnológicos

Los factores tecnológicos, “son las derivadas de los avances científicos; se puede destacar los nuevos materiales, productos o procesos de producción, mejoras en el transporte de las personas y de las mercancías y los avances en los medios informáticos y en las telecomunicaciones” (Asensio y Vázquez, 2009).

Dentro del presente estudio, es necesario analizar el comportamiento tecnológico por cuanto, todo cambio o descubrimiento tiende a producir un impacto favorable al gremio empresarial y a todos sus procesos, con lo cual los productos y servicios tienden a diversificarse de acuerdo a las exigencias de los demandantes, quienes asiduos de mejores prestaciones tienden a exigir más calidad y precios convenientes.

En el país, concretamente en la región sierra se han acentuado varias empresas florícolas, que atraídas por los beneficios económicos y lo retornos convenientes, hacen del lugar un gran centro productivo. Ello ha generado de manera conjunta el desarrollo de otros negocios que complementan la cadena de suministro del sector florícola, tal es el caso de las empresas que proveen de insumos, servicios, equipo y maquinaria especializada, las mismas que sumadas a las condiciones climatológicas han permitido desarrollar una próspera industria.

El grado de intensificación tecnológica en el sector florícola es propicio, puesto que las prestaciones ofrecidas para mejorar los niveles de productividad han permitido mantenerse al país dentro del contexto económico mundial como el tercer país exportador flores. A ello se debe agregar que el exportador nacional se ve sometido a una serie de exigencias que los mercados extranjeros le imponen, lo que implícitamente exige mejorar el nivel de calidad de la flor de exportación, como se lo ve reflejado en las 101 empresa agremiadas a EXPLOFLORES que cuentan con certificaciones de calidad ISO, otorgadas por Bureau Veritas o SGS Group.

Otro aspecto que ha favorecido al crecimiento del sector florícola, es que gran parte de los empresarios están agremiados, permitiéndoles afianzarse como protagonistas del desarrollo económico del sector, quienes a través de este medio se valen para incentivar la capacitación y actualización de conocimientos y metodologías de trabajo para mejorar los procedimientos, como un paso previo a alcanzar estándares internacionales de calidad productiva y ambiental y su respectiva certificación.

Es importante mencionar que permanentemente se realizan esfuerzos para reducir los costos de producción al máximo, debiéndose resaltar las labores de cuidado de las plantas, situación que ha sido alcanzada únicamente por las plantaciones altamente tecnificadas que a su vez han podido desarrollar economías de escala y consecuentemente operar globalmente.

Los resultados favorables que presenta la industria en el país son el reflejo de los elevados niveles de calidad y la promoción a escala mundial que se le ha dado a la flor ecuatoriana. El sector viene mostrando un desarrollo empresarial muy interesante, con todas las empresas trabajando para mejorar sus productos, darles valor agregado y, sobre todo, capacitando a sus trabajadores.

El sector ha alcanzado un grado de tecnificación conforme a los avances presentados en el medio; sin embargo, se debe considerar que el factor humano aún es primordial para mantener el estatus conseguido hasta el momento, puesto que existen labores que necesariamente exigen su participación, tal es el caso de las labores de cosecha, post-cosecha y embalaje.

“En lo referente a las tendencias del sector, se están realizando esfuerzos para emprender procesos de reproducción con el fin de obtener nuevas variedades de flores, especialmente de verano, estos procesos requieren un arduo trabajo de laboratorio en donde se realizan cruces, variaciones genéticas y mutaciones inducidas. Cabe mencionar que en la actualidad en el país se producen alrededor de 400 variedades. Sin embargo, para que una variedad determinada sea calificada por la Unión Internacional de Protección de Obtenciones Vegetales,

ésta debe ser distintiva, uniforme y estable. Una vez que el proceso obtiene la variedad se debe optar por la certificación, proceso que por los trámites y pruebas toma un lapso de 2 años, convirtiéndose esto en una traba que afecta el desarrollo del sector” (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2006).

2.2. ANÁLISIS DEL MICRO AMBIENTE

Todos los elementos que influyen en el proceso de agregación de valor a un producto o bien intermediario pertenecen al microambiente.

“Este análisis pretende examinar, detalladamente y en profundidad, cada uno de los componentes que configuran la existencia de las empresas, con el objeto de identificar los puntos fuertes y débiles que existen en su estructura, instrumentos, funcionamiento y organización.” (Águeda y García, 2008)

2.2.1. Clientes

2.2.1.1. Clientes actuales

Greenterra Group cuenta con clientes actuales los mismos que están agrupados dentro de la categoría de comerciantes mayoristas de los Estados Unidos. A continuación se detalla a los principales:

- American FlowerGroup, Inc.
- Continental Flores, Inc.
- Elite Flower
- EquiflorCorporation - Rosas Rio
- Fresca Farms, LLC.
- Jardines de América, Inc.
- Multiflora Corporación
- Flores Naturales, S.A.
- Premier Floral Corporación
- Arco Iris Flores de Importación

- La Reina de Las Flores S.A.

Cabe mencionar que los clientes indicados, se hallan afiliados a la Asociación de Importadores de Flores de Miami, lo cual favorece a dinamizar las actividades de comercio.

2.2.1.2. Clientes potenciales

La administración de la entidad ha definido que sus clientes potenciales son las 130 empresas importadoras miembros de la Asociación de Importadores de Flores de Miami, por lo que se espera realizar un estudio de mercado para la comercialización de pétalos de rosa al mercado recreativo de Miami en los Estados Unidos de Norteamérica, lo cual ayudará a identificarlos y viabilizará la colocación de los productos en éstos nuevos segmentos o comercializadoras.

2.2.2. Proveedores

La Empresa Greenterra Group, se dedica a la comercialización internacional de flores, de las cuales el 80% son rosas y el 20% son flores de verano, siendo su principal mercado los Estados Unidos de Norteamérica. En razón de ello sus proveedores son las fincas o plantaciones de flores de las localidades de Cayambe, Tabacundo, Lasso y Machachi, en razón de su cercanía y calidad del producto.

Cabe mencionar que a más de los proveedores enlistados en el cuadro 2.9, existen otros que se los pueden clasificar como abastecedores de servicios diversos o complementarios que debido a los montos tranzados y su naturaleza no han sido considerados dentro de este cuadro, sin que ello implique restarles importancia.

Cuadro 2.9. Proveedores

LISTA DE PROVEEDORES DE GREENTERRA GROUP		
No.	ENTIDAD	PRODUCTO
1	Aaasacorporation S.A.	Rosas
2	Agrícola San Andrés Del Chaupi S.A.	Rosas
3	Agritab Agrícola Tabacundo Cia. Ltda.	Claveles, Clavelinas, Rosas, Lirios
4	Agro promotora del Cotopaxi S.A.	Rosas
5	Agroflora.	Rosas
6	Arcoflor Flores Arco Iris S.A.	Rosas
7	Betel flowers	Follaje Tropical
8	Diamond Rosas S.A.	Rosas
9	El Rosedal S.A.	Rosas
10	Flor Eterna Sisahuiñai S.C.C.	Flores de Verano
11	Florcasa S.A.	Heliconias, Psitacorums, Follaje Tropical
12	Flores de la Colina Flodecol S.A	Gypsophila Million Star, Delphinium, Solidago
13	Flores del Cotopaxi S.A.	Rosas
14	Flores Toa S.A	Rosas
15	Florícola La Herradura S.A.	Rosas, Flores de Verano
16	Florisol Cía. Ltda.	Pompón, Rosas, Chrysanthemum, Lirios, Lilis
17	Growflowers Producciones S.A	Rosas, Lirios
18	Hilsea Investments Ltd.	Rosas, Flores de Verano
19	Nintanga S. A.	Flores de Verano
20	Rosaprima S.A.	Rosas

Fuente: Expoflores, 2011.

2.2.3. Intermediarios

En la actualidad la empresa no cuenta con intermediarios, puesto que las labores de comercio se realizan directamente con los proveedores, para lo cual se busca y ordena la flor de entre sus fincas, quienes entregan el pedido en los agencias de carga con los requerimientos especificados por el cliente, como son variedades y tamaño de botón y tallos.

2.2.4. Competencia

Actualmente las empresas exportadoras de flores frescas, centran sus actividades en comercializar el producto que cumple con las más altas características de calidad, dejando de lado al producto denominado “flor nacional” cuyo destino es el consumo local. No se han identificado empresas o comercializadoras que provean al mercado norteamericano únicamente pétalos de rosa, con las características antes señaladas. Sin embargo, para efectos de la consecución del presente

estudio los competidores indirectos de Greenterra Group son aquellas comercializadoras florícolas que en razón de su capacidad y participación en el mercado, estarían a disposición de competir en esta nueva línea de producto.

Para realizar la evaluación de la competencia se ha realizado la matriz de perfil competitivo (MPC), “que permite identificar a los principales competidores de una industria o empresa en particular, así como sus fuerzas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio”(David, 2008).

Los variables serán calificadas con una puntuación que va de 1 a 4, y se lo interpreta de la siguiente forma:

- 1= debilidad mayor.
- 2= debilidad menor.
- 3= fortaleza menor.
- 4= fortaleza mayor.

El valor medio de esta escala es de 2,5, por la tanto los resultados son interpretados alrededor de éste valor.

Cuadro 2.10. Perfil de competitividad

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO											
VARIABLES	VALOR	FARMEXPORTS REPRESENTACIONES C.A.		FLORES DE AMÉRICA AMERICAFLOR S.A.		FLORIMEX ECUADOR S.A.		JETTY S.A.		LOGISTIC FARMS S.A.	
		P.	V/. P.	P.	V/. P.	P.	V/. P.	P.	V/. P.	P.	V/. P.
Calidad del producto	0,25	4,00	1,00	4,00	1,00	3,00	0,75	4,00	1,00	4,00	1,00
Precio	0,22	4,00	0,88	3,00	0,66	3,00	0,66	4,00	0,88	3,00	0,66
Cobertura	0,18	3,00	0,54	3,00	0,54	4,00	0,72	3,00	0,54	3,00	0,54
Servicio	0,15	3,00	0,45	2,00	0,30	3,00	0,45	3,00	0,45	2,00	0,30
Tiempo de respuesta	0,20	4,00	0,80	4,00	0,80	4,00	0,80	3,00	0,60	2,00	0,40
TOTAL	1,00		3,67		3,30		3,38		3,47		2,90

Dónde: P= Puntuación; V/.P.= Valor Ponderado

De lo expuesto en el cuadro 2.10, se puede apreciar que la entidad que presenta mejores condiciones competitivas es Farm Exports Representaciones C.A., la cual alcanza un puntaje por sobre el promedio, el mismo indica que sus fortalezas

superan a sus debilidades y, por ende, que estaría en capacidad de competir frente a sus similares en la introducción de nuevos productos.

CAPÍTULO III

ESTUDIO DE MERCADO

3.1. GENERALIDADES

3.1.1. Definición del estudio de mercado

Al estudio de mercado se lo define como “aquella función que determina la cantidad de bienes y/o servicios provenientes de la nueva unidad productora, que bajo determinadas condiciones de precio y cantidad, la comunidad estaría dispuesta a adquirir para satisfacer sus necesidades. Pero si se tratase de proyectos de interés social, su estudio se orienta hacia la estimación de necesidades colectivas de la población, tenga o no capacidad de pago” (Miranda, 2005).

En una época de globalización y de libre competencia, se torna necesario permanecer alerta a las exigencias y expectativas suscitadas en los mercados, en base a ello y con el fin de asegurar el éxito de las unidades productivas, se debe recurrir a la utilización de técnicas y herramientas, una de ellas y de mayor relevancia, es el estudio de mercado, que respaldada en una serie de investigaciones de ciertos factores, tales como la competencia, los canales de distribución, los puntos de venta, las estrategias de promoción y publicidad, dotan de información relevante previo a la ejecución de proyectos productivos que garanticen su normal desempeño.

3.1.2. Objetivos del estudio de mercado

El objetivo general que persigue el estudio de mercado, es determinar un mercado para los pétalos de rosa, es decir, pretende estimar de manera racional el nivel de consumo que tendría el producto presentado con características únicas y diferenciadas, a un precio determinado en Miami (Estados Unidos de Norteamérica).

Entre los objetivos específicos que persigue el estudio de mercado, constan:

- Determinar la demanda de pétalos de rosa en el mercado estadounidense, de modo que exista una orientación sobre el nivel de producción que debe realizar la empresa exportadora a fin de cubrir los requerimientos del mercado.
- Identificar las características y especificaciones de los pétalos de rosa que actualmente se están ofertando en el mercado estadounidense.
- Identificar los requisitos, limitaciones y regulaciones que la empresa tendrá que seguir para la exportación de pétalos de rosa en el mercado estadounidense.
- Determinar los gustos y preferencias de los potenciales demandantes de pétalos de rosa.
- Identificar los principales competidores de pétalos de rosa, de modo que permita analizar sus estrategias, políticas y aspectos a fin de mejorar alcanzar un adecuado posicionamiento en el mercado.
- Determinar los precios existentes en el mercado estadounidense de los pétalos de rosa que se desea comercializar.

3.2. MERCADO

Se entiende por mercado “al conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio” (Kotler y Armstrong 2004).

Para el presente estudio se ha considerado como mercado, la población estadounidense, específicamente del estado de Florida, ciudad de Miami, que gusta de consumir flores o sus derivados, para lo cual se identificará cada una de sus características, gustos y preferencias a fin de segmentarlos geográficamente, demográficamente y conductualmente. Ello permitirá realizar el diseño del producto que demanda el consumidor final.

3.2.1. Características del mercado estadounidense

De acuerdo al último censo poblacional del 2010, Miami en su área metropolitana cuenta con una población combinada de 2´496.435 habitantes, convirtiéndola en la cuarta ciudad del sureste de los Estados Unidos con mayor población (Censo de población de los Estado Unidos, 2011).

Se estima una densidad poblacional de 2.750,98 habitantes/km². De los 2´496.435 habitantes que viven en la ciudad de Miami, el 73% son blancos, el 19% son afroamericanos, el 1% amerindios, el 1% son asiáticos, y el resto correspondiente a otras razas.

La distribución por edad fue: 21,7% menores de 18 años; el 8,8% de 18 a 24; el 30,3% de 25 a 44; el 22,1% de 45 a 64; y el 17,0% de 65 años de edad o más. De igual forma se estima un ingreso medio por hogar de \$ 27.225 por año.

Respecto a su aspecto económico, cabe indicar que Miami es considerado uno de los centros financieros más importante de los Estados Unidos, siendo además sede de grandes multinacionales tales como Arrow Air, Brightstar Corporation, RCTV International, Telefónica, Univisión, Telefutura, AIG, American Airlines, Cisco, Disney, Exxon, FedEx, Sony, Visa International, entre otras.

Miami es uno de los principales puertos de los Estados Unidos; por sus aduanas se procesan alrededor del 40% de las exportaciones del país con destino a Latinoamérica y el Caribe.

Otra importante fuente de ingresos es la industria del turismo, que gracias a la disponibilidad de atractivos turísticos y una gran infraestructura hotelera y turística, convierten a la ciudad en un destino obligado a ser visitado.

3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

A través del diseño de la investigación se detallan “los procedimientos necesarios para obtener la información que se requiere para estructurar o resolver problemas de investigación o estudios de mercados” (Malhotra, 2004).

El presente estudio se realizará a través del método de investigación cuantitativa a través de encuestas por correo electrónico, con lo cual se espera recabar información relevante con respecto a los gustos y preferencias de los demandantes potenciales.

3.3.1. Investigación cuantitativa

La investigación cuantitativa o denominada de tipo descriptiva es aquella “metodología de investigación que busca cuantificar los datos y en general, aplicar alguna forma de análisis estadístico” (Malhotra, 2004).

3.3.1.1. Encuesta por correo electrónico

En razón de la distancia del potencial mercado a donde se pretende colocar el nuevo producto, la presente investigación aplicó encuestas por correo electrónico, cuyo cuestionario se encuentra escrito dentro del cuerpo de un mensaje y será enviado a través de internet.

Es necesario conducir una investigación cuantitativa de mercado que logre esclarecer preguntas claves para el desarrollo de la propuesta y cumplir con el objetivo planteado.

El contenido de la encuesta fue elaborado en base a preguntas abiertas y cerradas con el fin de agilizar su procesamiento.

3.3.1.2. Cálculo de la muestra

El tamaño se lo determinó mediante la aplicación de la siguiente fórmula estadística para poblaciones infinitas:

$$n = \frac{Z^2 pq}{E^2}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra buscado

p = Grado de aceptación = 0.5

q = Grado de rechazo = (1-p) = 0.5

Z = Valor de la curva de Gauss para un nivel de confianza de 95%. Z= 1.964

E = Porcentaje de error tolerado = 5%

$$n = \frac{1,964^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2}$$

$$n = 385,72 \cong 386$$

Con este resultado se determinó la necesidad de realizar 386 encuestas a fin de determinar el mercado y sus preferencias de consumo.

3.3.1.3. Metodología

Las encuestas por correo electrónico fueron aplicadas en la ciudad de Miami. Las personas encuestadas se encargaron de mecanografiar las respuestas a las preguntas. El tiempo requerido para cada encuestado es aproximadamente de 20 minutos, y todo el proceso se lo realizará en 5 días laborables. La información recabada será tabulada, analizada e interpretada.

3.3.1.4. Resultados

En este apartado se detallan los resultados alcanzados en la encuesta poblacional:

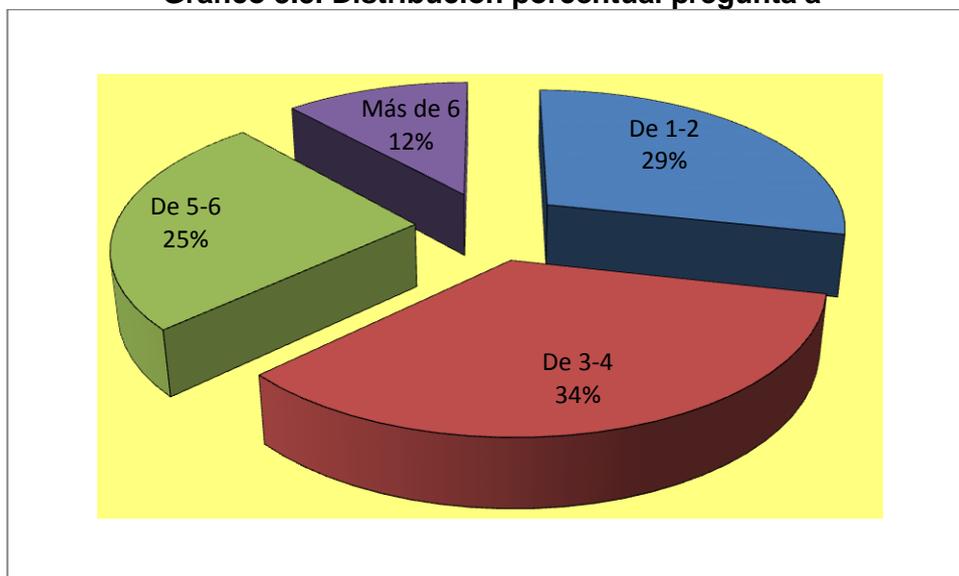
A. DATOS GENERALES

a) ¿Cuántas personas conforman su familia?

Cuadro 3.11. Distribución de la conformación de hogares

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
De 1-2	110	28%
De 3-4	133	34%
De 5-6	98	25%
Más de 6	45	12%
TOTAL	386	100%

Gráfico 3.5. Distribución porcentual pregunta a



Del total de la población encuestada se puede apreciar que la mayor parte de los hogares (34%) está conformada por 3 a 4 miembros; seguidos por aquellos conformados por 1 a 2 miembros.

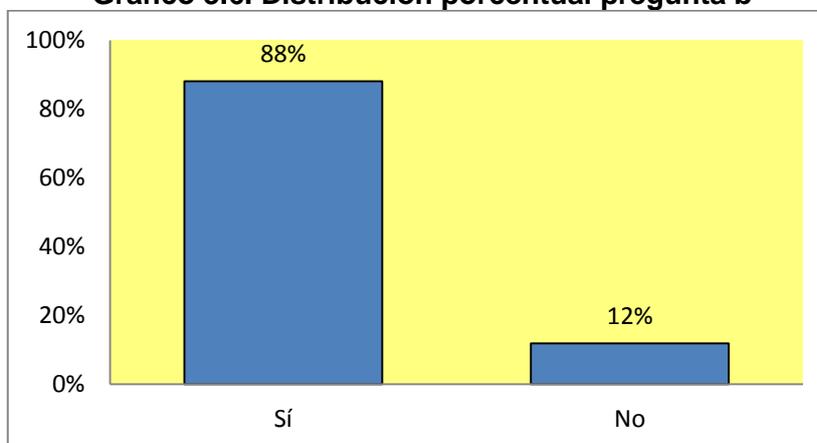
b) ¿Los ingresos en su hogar alcanzan para solventar gastos personales y familiares como: alimentación, educación, vivienda, vestido, salud y recreación?

Cuadro 3.12. Cobertura de los ingresos de los hogares

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
Sí	340	88%
No	46	12%
TOTAL	386	100%

Fuente: Investigación realizada.

Gráfico 3.6. Distribución porcentual pregunta b



Se puede apreciar que el 88% de las personas encuestadas concuerdan en que los ingresos percibidos por sus hogares sí permiten cubrir sus requerimientos económicos, en tanto que el 12% argumentan que sus ingresos no les permiten cubrir todos sus gastos.

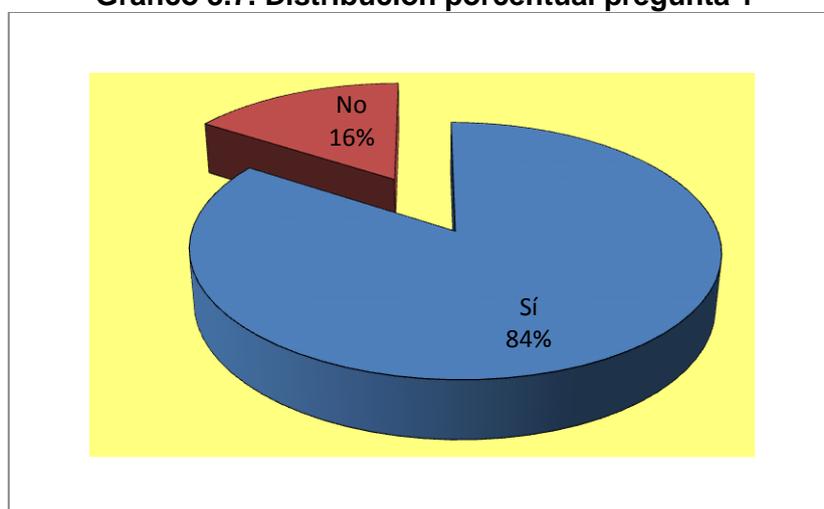
B. DATOS ESPECÍFICOS

1. ¿Consume usted flores frescas cortadas?

Cuadro 3.13. Decisión sobre el consumo de flores frescas

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
Sí	325	84%
No	61	16%
TOTAL	386	100%

Gráfico 3.7. Distribución porcentual pregunta 1

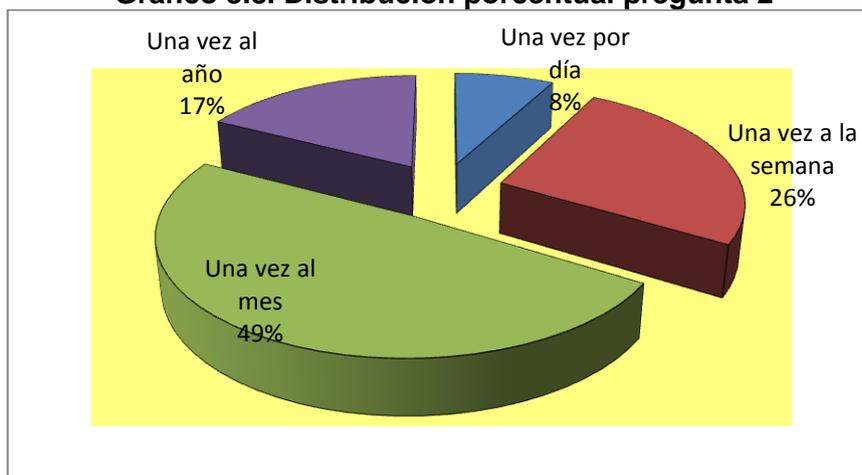


Del total de 386 personas encuestadas, 325 de ellas concuerdan en que sí consumen flores frescas cortadas; por el contrario 61 de ellas no consumen asiduamente flores frescas, aunque afirman que lo hacen de forma eventual.

2. ¿Cada cuánto tiempo compra usted flores frescas cortadas?

Cuadro 3.14. Frecuencia de consumo de flores frescas

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
Una vez por día	30	8%
Una vez a la semana	100	26%
Una vez al mes	189	49%
Una vez al año	67	17%
TOTAL	386	100%

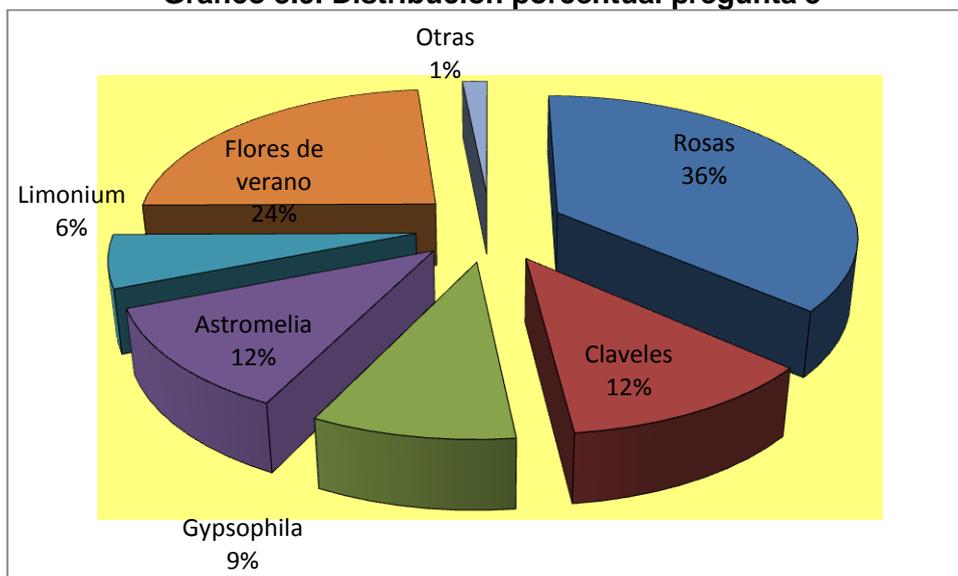
Gráfico 3.8. Distribución porcentual pregunta 2

Se puede apreciar que la gran mayoría, representada en el 49%, consume flores frescas cortadas al menos una vez por mes; el 26% lo hace al menos una vez cada semana; el 17% ha consumido al menos una vez cada año; en tanto que el 8%, al menos una vez al día.

3. ¿De los siguientes tipos de flores cuál es el de su mayor preferencia?

Cuadro 3.15. Tipos de flores frescas preferidas

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
Rosas	141	37%
Claveles	45	12%
Gypsophila	35	9%
Astromelia	45	12%
Limonium	23	6%
Flores de verano	91	24%
Otras	6	2%
TOTAL	386	100%

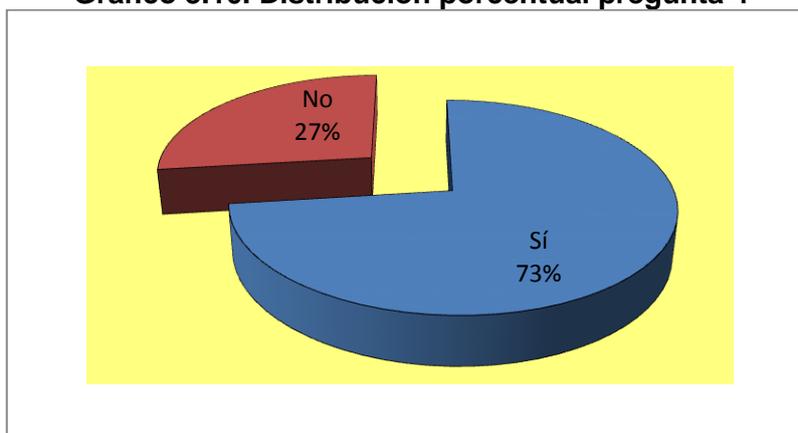
Gráfico 3.9. Distribución porcentual pregunta 3

Se puede apreciar que de las flores frescas cortadas, las de mayor preferencia son las rosas con el 36% de la población encuestada, seguido por las flores de verano con el 25%, los claveles y la astromelia con el 12% cada una. También se observa que el mercado de Miami consume limonium, gypsophilas y otros tipos de flores, pero en menores proporciones.

4. ¿Da relevancia usted al país de procedencia de las flores frescas cortadas?

Cuadro 3.16. Dan importancia al origen de las flores frescas

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
Sí	282	73%
No	104	27%
TOTAL	386	100%

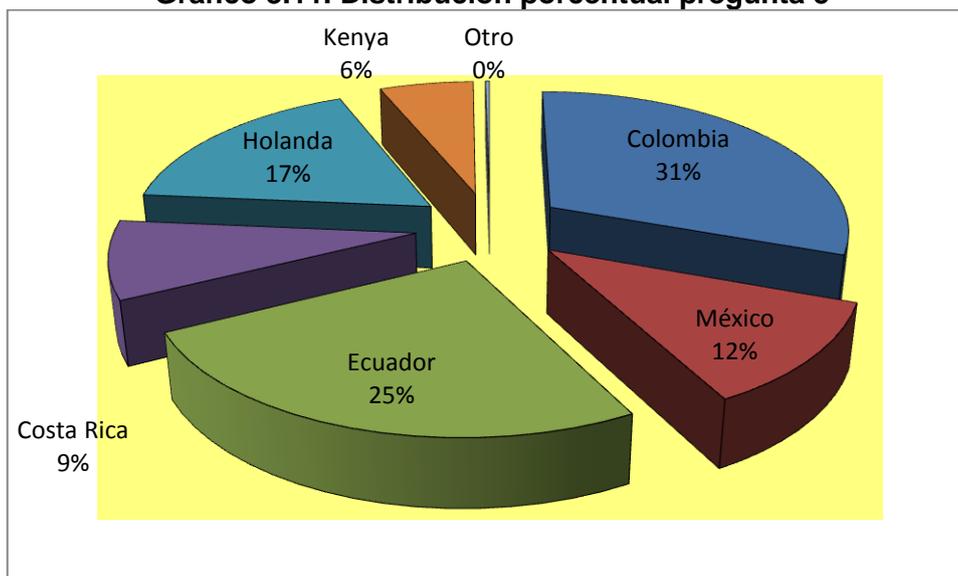
Gráfico 3.10. Distribución porcentual pregunta 4

De las 386 personas encuestadas, 282 concuerdan que para ellas es muy importante el país de procedencia de flores frescas cortadas; por el contrario a 104 de ellas les es indiferente el lugar de procedencia del producto. Sin embargo, argumentan que la calidad ofrecida por uno u otro país, es notoria en el producto.

5. ¿De los siguientes países, de dónde prefiere que sean las flores frescas cortadas que usted consume?

Cuadro 3.17. Países preferidos de origen de las flores frescas

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
Colombia	118	31%
México	45	12%
Ecuador	98	25%
Costa Rica	34	9%
Holanda	67	17%
Kenya	23	6%
Otro	1	0%
TOTAL	386	100%

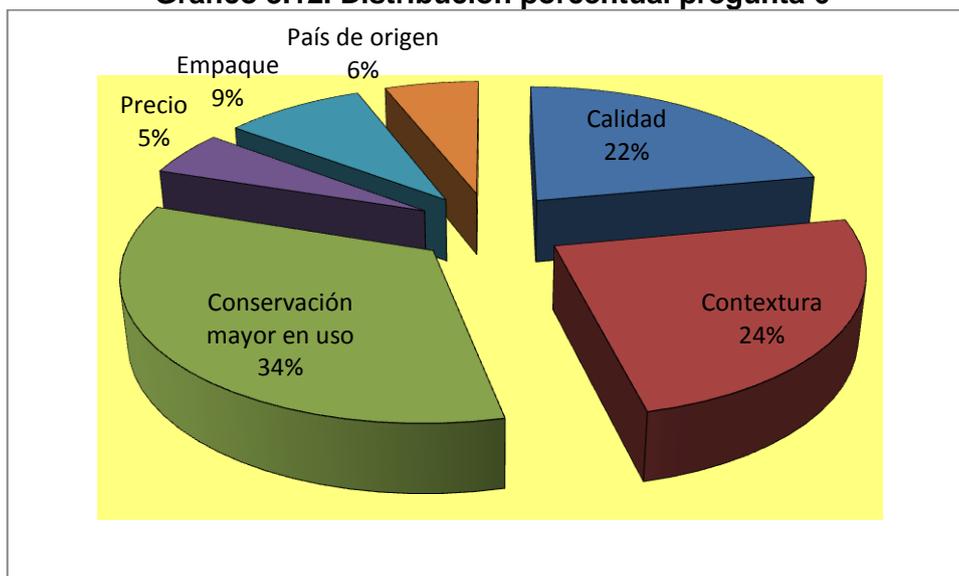
Gráfico 3.11. Distribución porcentual pregunta 5

Se puede apreciar que del total de la población encuestada, el 31% prefiere flores frescas cortadas de origen colombiano, seguido por las importadas del Ecuador con un representación del 25%; le siguen en importancia las flores importadas de Holanda con el 17% y de México con el 12%, entre las más relevantes.

6. ¿Qué factor considera como más importante para comprar flores frescas cortadas?

Cuadro 3.18. Factores que deciden la compra

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
Calidad	85	22%
Contextura	94	24%
Conservación mayor en uso	130	34%
Precio	20	5%
Empaque	34	9%
País de origen	23	6%
TOTAL	386	100%

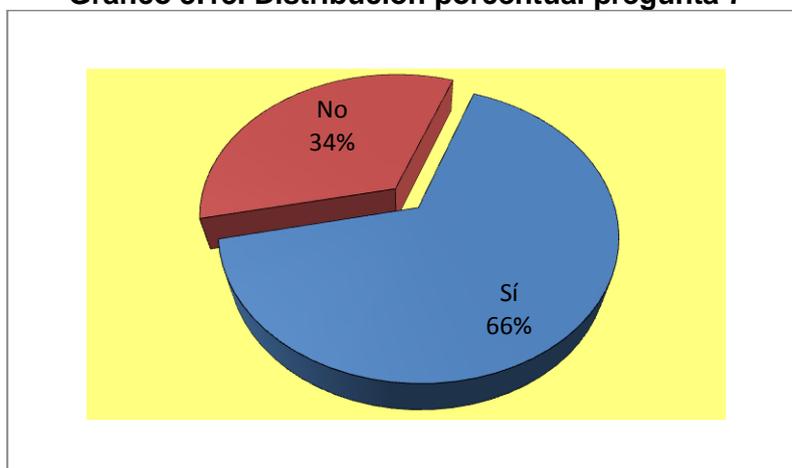
Gráfico 3.12. Distribución porcentual pregunta 6

Con respecto a los factores que inciden en la decisión de compra, el 34% da relevancia a la conservación mayor en uso, el 24% a la contextura de la flor, el 22% a la calidad. En menores porcentajes se aprecian a otros factores tales como el empaque, país de origen y precio, en orden de importancia.

7. ¿Ha consumido usted flores frescas cortadas de Ecuador?

Cuadro 3.19. Consumo de flores ecuatorianas

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
Sí	255	66%
No	131	34%
TOTAL	386	100%

Gráfico 3.13. Distribución porcentual pregunta 7

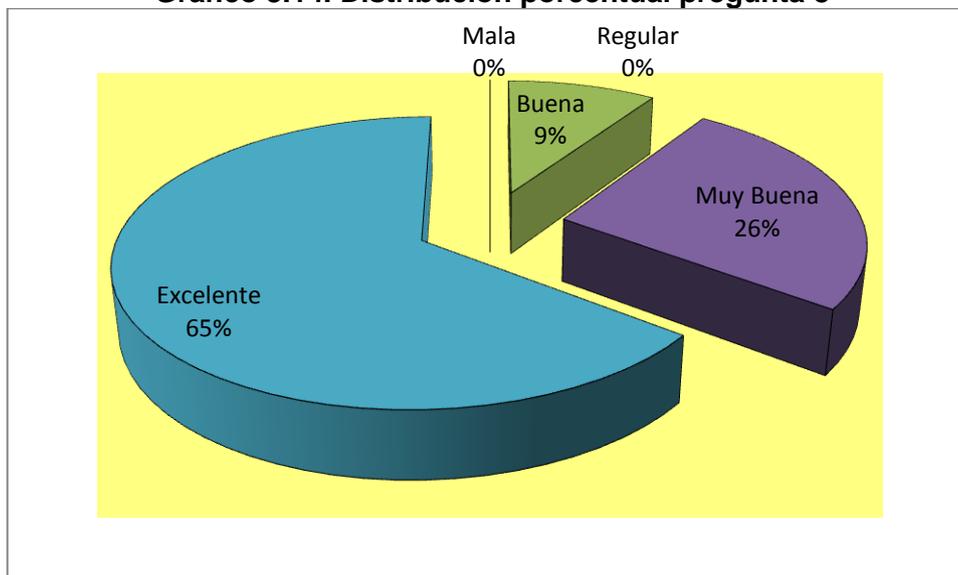
De las 386 personas encuestadas, 255 señalan que si han consumido flores frescas de origen ecuatoriano, argumentando que lo hacen por su calidad, contextura y mayor conservación en uso; por el contrario 131 afirma que no han consumido flores del Ecuador, argumentando que tal vez lo hayan hecho inconscientemente, puesto que ellos no dan mayor relevancia al país de origen de las flores que consumen.

8. ¿Cómo calificaría usted a las flores frescas cortadas de Ecuador?

Cuadro 3.20. Calificación de las flores ecuatorianas

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
Mala	0	0%
Regular	0	0%
Buena	24	9%
Muy Buena	66	26%
Excelente	165	65%
TOTAL	255	100%

Gráfico 3.14. Distribución porcentual pregunta 8



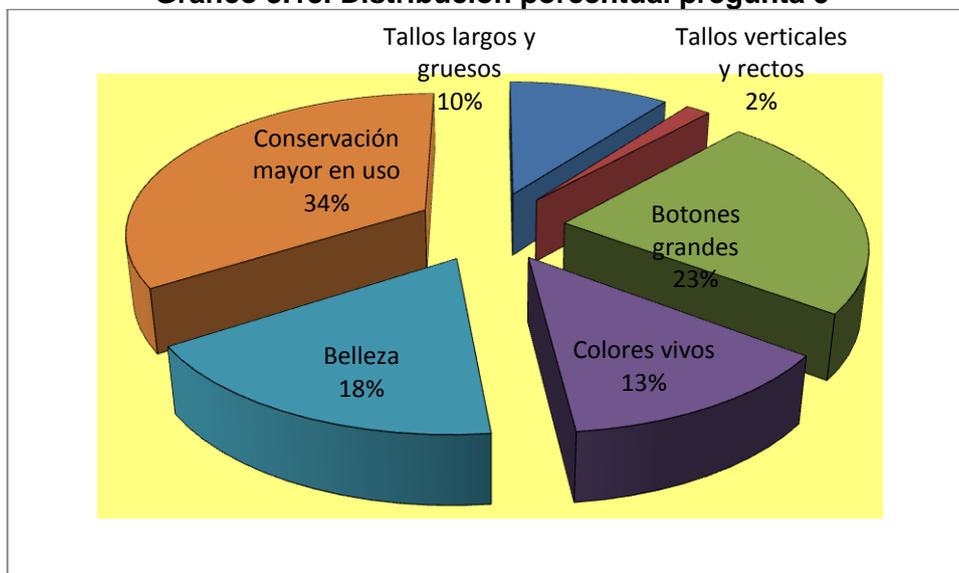
De las 255 personas encuestadas que respondieron afirmativamente sobre el consumo de flores ecuatorianas, 165 de ellas, dan una calificación de excelente al producto ecuatoriano, 66 otorgan una calificación de muy buena, en tanto que 24 dieron una calificación de buena.

9. De las siguientes cualidades ¿cuál cree que es la más importante de la flor ecuatoriana?

Cuadro 3.21. Cualidades importantes de las flores ecuatorianas

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
Tallos largos y gruesos	26	10%
Tallos verticales y rectos	4	2%
Botones grandes	60	24%
Colores vivos	33	13%
Belleza	45	18%
Conservación mayor en uso	87	34%
TOTAL	255	100%

Gráfico 3.15. Distribución porcentual pregunta 9



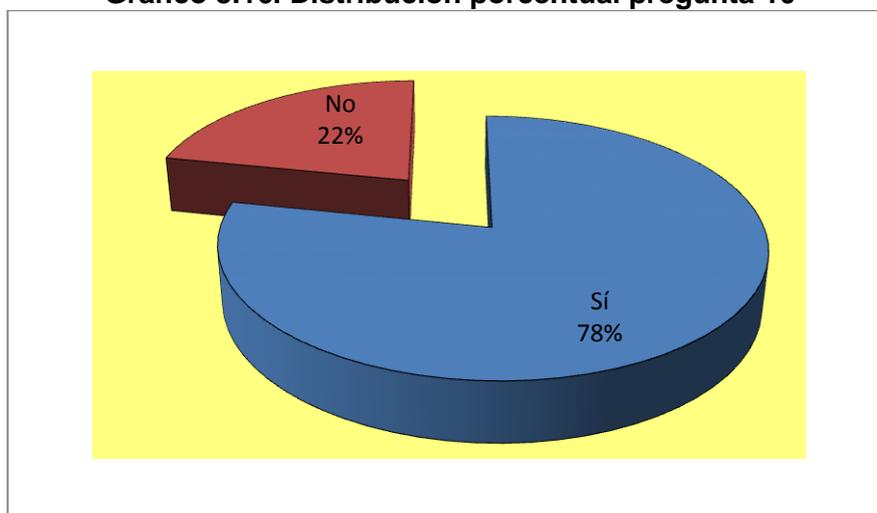
De las 255 personas que si han consumido flores ecuatorianas, el 34% concuerda que la cualidad más importante del producto nacional es su conservación o la vida en florero, seguido por el tamaño de sus botones, los cuales son más grandes que sus similares de otros países; el 18% afirma que lo más relevante es su belleza inigualable, en tanto que el 10% afirma que lo más relevante es su tallo grueso y largo.

10. ¿Si su necesidad se centra en obtener únicamente los pétalos de las flores, estaría usted dispuesto a adquirir únicamente los botones de flores?

Cuadro 3.22. Aceptación a la adquisición de botones de flores

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
Sí	302	78%
No	84	22%
TOTAL	386	100%

Gráfico 3.16. Distribución porcentual pregunta 10

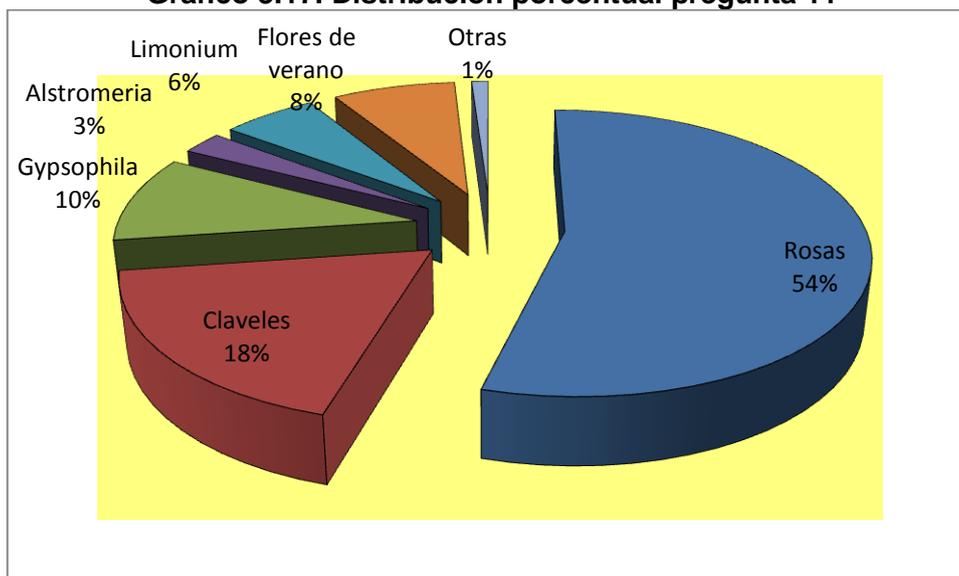


Del 100% de las personas encuestas, el 78% si estaría dispuesto a adquirir únicamente los botones de flores si su necesidad se limita únicamente al consumo de pétalos; por el contrario el 22% no está de acuerdo con la posibilidad de adquirir únicamente los botones de flores.

11. ¿Los botones de qué tipos de flores le gustaría comprar?

Cuadro 3.23. Botones de flores de mayor preferencia

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
Rosas	210	54%
Claveles	71	18%
Gypsophila	38	10%
Astromelia	10	3%
Limonium	23	6%
Flores de verano	30	8%
Otras	4	1%
TOTAL	386	100%

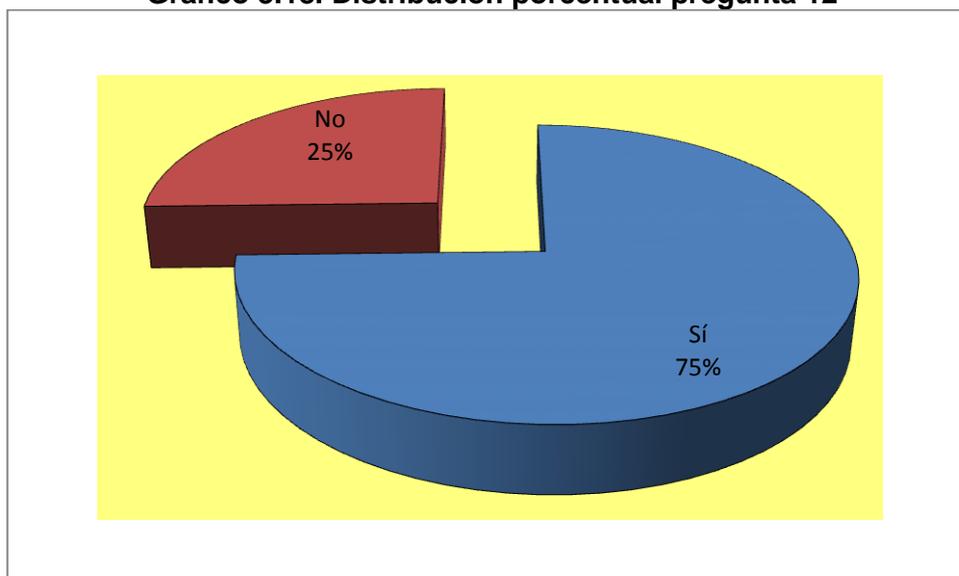
Gráfico 3.17. Distribución porcentual pregunta 11

De los encuestados, el 54% concuerda en que los pétalos de rosa son los de su preferencia, el 18% prefiere botones de claveles, el 10% prefiere botones de gypsophilas, el 8% de las flores de verano y el 6%, de limonium, entre los de mayor preferencia.

12. ¿Si en el mercado se colocaran botones de rosas, usted los adquiriría?

Cuadro 3.24. Aceptación sobre la demanda de botones de rosas

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
Sí	288	75%
No	98	25%
TOTAL	386	100%

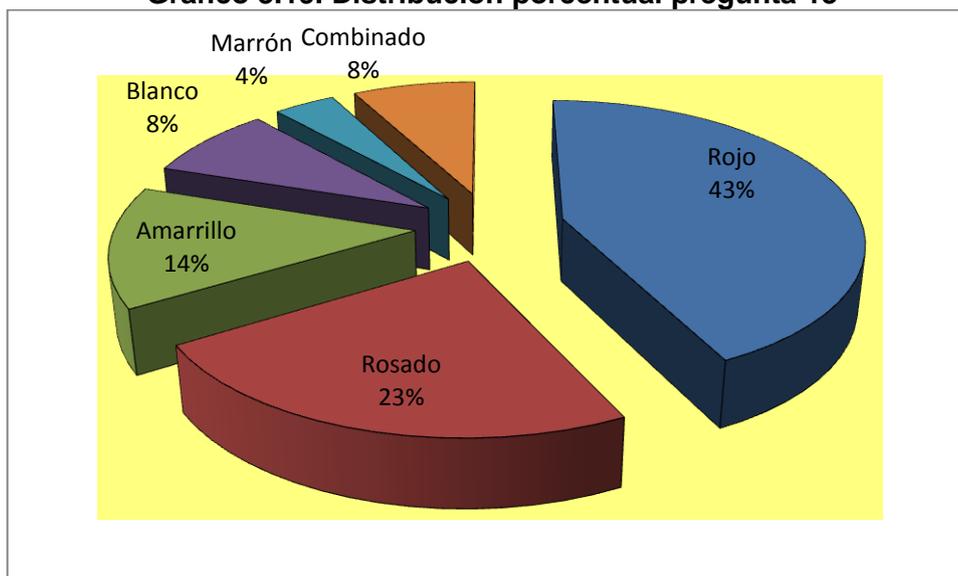
Gráfico 3.18. Distribución porcentual pregunta 12

El 75% de las personas encuestadas si estaría dispuesto a demandar botones de rosas, en tanto que para el 25% es indiferente la adquisición de botones de rosas.

13. ¿Qué tipo de colores de los pétalos de rosa prefiere usted?

Cuadro 3.25. Colores de pétalos de rosa preferidos

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
Rojo	165	43%
Rosado	91	24%
Amarrillo	53	14%
Blanco	32	8%
Marrón	15	4%
Combinado	30	8%
TOTAL	386	100%

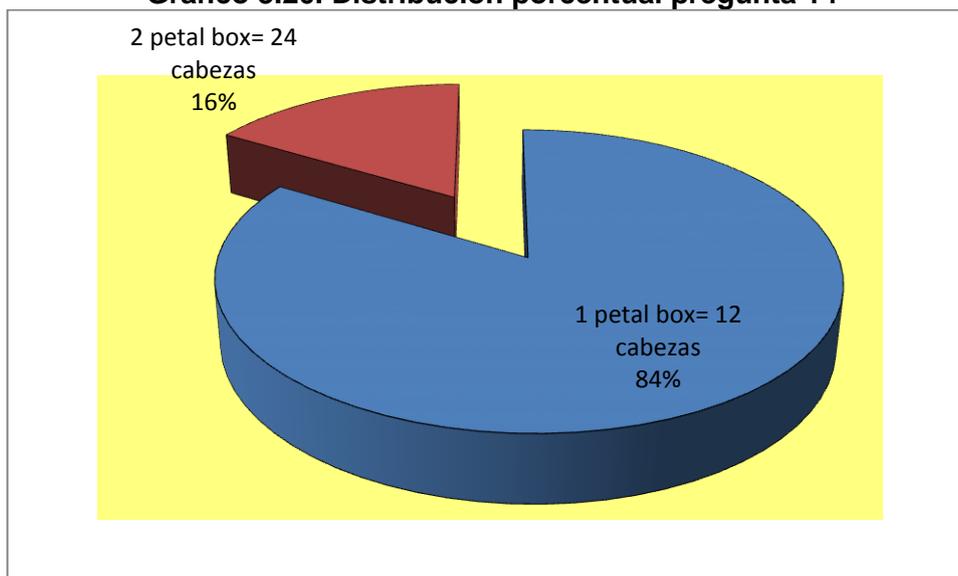
Gráfico 3.19. Distribución porcentual pregunta 13

Los colores de los botones de mayor preferencia son: el rojo con el 43% del total de encuestadas, el 23% prefiere el color rosado, el 14% el color amarillo, el 8% el color blanco y el combinado; en tanto que el 4% prefieren el color marrón.

14. ¿Qué tipo de presentación le agradaría que tengan los pétalos de rosa?

Cuadro 3.26. Presentación preferida del producto

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
1 petal box= 12 cabezas	323	84%
2 petal box= 24 cabezas	63	16%
TOTAL	386	100%

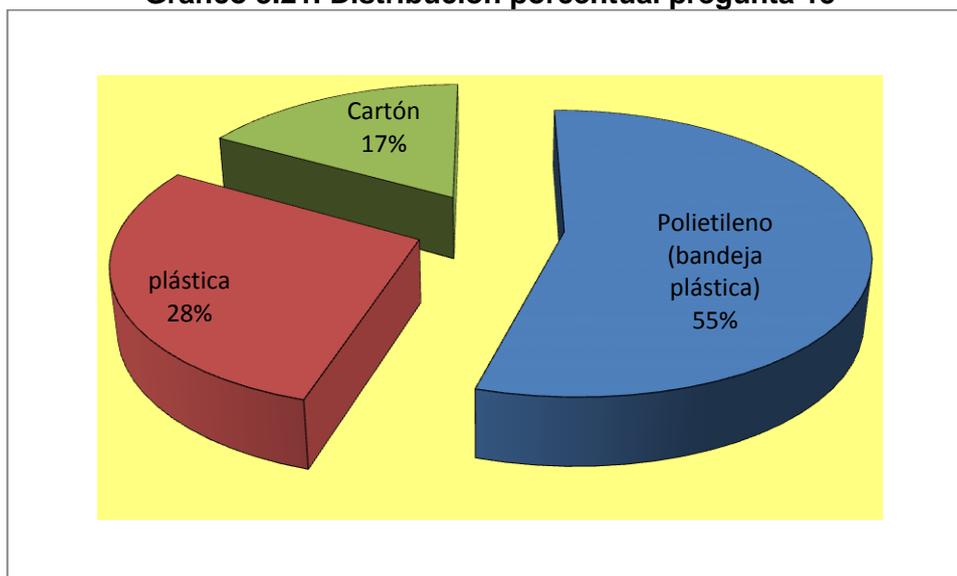
Gráfico 3.20. Distribución porcentual pregunta 14

El 84% de las personas encuestadas respondió que el tipo de presentación preferido es 1 petal box que equivale a 12 cabezas; el 16% restante prefiere la presentación del producto de 2 petal box equivalente a 24 cabezas.

15. ¿De qué material le gustaría que fuese el empaque del producto?

Cuadro 3.27. Material de presentación preferida del producto

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
Polietileno (bandeja plástica)	211	83%
Funda plástica	110	43%
Cartón	65	25%
TOTAL	386	151%

Gráfico 3.21. Distribución porcentual pregunta 15

De las 386 personas encuestadas, 211 preferirían la presentación del producto en bandeja plástica, 110 prefirieren una presentación en funda plástica, en tanto que a 65 les gustaría que el producto tenga la presentación en material de cartón.

3.4. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

La demanda se define como, “la cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere o solicita para buscar la satisfacción de una necesidad específica a un precio determinado” (Muñoz, 2004).

En el presente estudio, la demanda estará determinada por los potenciales consumidores de pétalos de rosa en Miami, para ello es importante identificar los factores que inciden en el comportamiento de su consumo.

3.4.1. Clasificación de la demanda

El análisis de la demanda es de vital importancia dentro del desarrollo del presente estudio, para ello, a continuación se presenta su clasificación:

3.4.1.1 En relación con su necesidad

Demanda de bienes necesarios: “Aquellos necesarios para el desarrollo y crecimiento de la sociedad, y están relacionados con la alimentación, el vestido, la vivienda, entre otros” (Krugman, 2007).

Demanda de bienes no necesarios: O denominados suntuarios. La compra se realiza para satisfacer un gusto y no una necesidad.

3.4.1.2 En relación con su temporalidad

Demanda continua: Es la que permanece durante largos periodos, normalmente en crecimiento, tal es el caso de los alimentos, cuyo consumo ira en aumento mientras crezca la población.

Demanda cíclica o estacional: Aquella que se relaciona con los periodos del año, por circunstancias climatológicas o comerciales.

3.4.1.3 En relación con su destino

Demanda de bienes finales: Aquellos que son adquiridos directamente por el consumidor para su uso y aprovechamiento directo.

Demanda de bienes intermedios: Aquellos que requieren algún procesamiento para ser transformados en bienes de consumo final.

3.4.2. Consumo de flores en el mercado potencial

“Miami es el principal importador de flores en los Estados Unidos, se estima que su volumen de importación representa las dos terceras partes del total importado por el país. “De acuerdo a la Asociación de Importadores de Flores de Miami, se estima que a diario llegan 40.000 cajas de flores por el Aeropuerto Internacional de Miami. De igual forma, las flores frescas son la principal importación de

perecederos que mantiene el aeropuerto (Asociación de Importadores de Flores de Miami, 2011).

Las flores importadas a través de Miami suministran aproximadamente las dos terceras partes de las flores que se consumen en los Estados Unidos. Existen 75 empresas importadoras de flores frescas cortadas situadas cerca de Aeropuerto Internacional de Miami.

En el 2010, se importaron aproximadamente 4.270 millones de flores en los Estados Unidos, muchas de ellas procedentes de Colombia y Ecuador. Las principales flores frescas importadas son las rosas, crisantemos, claveles, astromelia, gypsophila, limoniun, flores de verano y los follajes.

El mercado de las flores viene experimentado un gran auge en los últimos 15 años en la sociedad estadounidense, estimándose una tasa de crecimiento anual del 6 al 9%. “De ello se desprende que hasta octubre del 2011, el país anglosajón importó un total de \$ 1.303 millones por concepto de flores cortadas” (Departamento de Agricultura de los Estados Unidos, 2011).

“Estado Unidos es el segundo importador de flores cortadas luego de Alemania con un consumo per cápita de \$ 30/habitante/año, siendo sin lugar a dudas el principal comprador de la gran mayoría de los países productores de flores de Latinoamérica. Este mercado ha mostrado un crecimiento sostenido, principalmente debido al aumento de las ventas en tiendas al detalle como son las florerías, supermercados y farmacias. Es posible observar también puestos callejeros que ofrecen gran variedad de flores” (ProChile, 2005).

Además de lo expuesto, es importante señalar que el mayor consumo de flores se da en las épocas denominadas “peak” o fechas pico, previo a las festividades de San Valentín, el día de la Madre, y época de navidad, donde tal incremento en el volumen de importación ocasiona enormes dificultades en la distribución física internacional del producto.

3.4.3. Demanda potencial de botones de rosas

La demanda de pétalos de rosa en Miami, se la definirá en base a la investigación cuantitativa del mercado realizada, cuyos resultados relevantes permitirán definir la demanda potencial del proyecto.

Adicionalmente se toma en cuenta la información emitida por el gobierno de los Estados Unidos con respecto al último censo poblacional realizado el 2010, de lo cual se desprende que en la ciudad de Miami existen 2´496.435 habitantes. El presente estudio considera a dichos habitantes como mercado objetivo, por sus gustos y preferencias hacia las flores y por su nivel socioeconómico adecuado que les permite demandar bienes y servicios diversos.

Cuadro 3.28. Estimación de la demanda potencial

DEMANDA POTENCIAL DE BOTONES DE ROSAS		
VARIABLE	RESPUESTA FAVORABLE	CANTIDAD
Universo (población de Miami)		2.496.435
Pregunta b) ¿Los ingresos en su hogar alcanzan para solventar gastos personales y familiares como: alimentación, educación, vivienda, vestido, salud y recreación?	88% responden sí	2.196.863
Pregunta 1. ¿Consumen flores frescas cortadas?	84% responde sí	1.845.365
Pregunta 5. ¿De los siguientes países, de donde prefiere que sean las flores frescas cortadas que usted consume?	25% responde Ecuador	461.341
Pregunta 7. ¿Ha consumido flores frescas cortadas de Ecuador?	66% responde sí	304.485
Pregunta 10. ¿Si su necesidad se centra en obtener únicamente los pétalos de las flores, estaría usted dispuesto a adquirir únicamente los botones de flores?	78% responde sí	237.498

La demanda potencial del plan de negocios es de 237.498 demandantes, cantidad que ha sido determinada partiendo del tamaño del universo de la investigación, para posteriormente seleccionar a aquellos cuyo ingreso les permite cubrir sus necesidades (88%), sí consumen flores frescas cortadas (84%), prefieren las flores ecuatorianas (25%), si han consumido flores ecuatorianas (66%), y están predispuestas a demandar únicamente botones de flores (78%).

El volumen demandando está dado por los siguientes parámetros:

- Consumo per cápita de \$ 30/habitante/año.
- El precio internacional de las flores:

Cuadro 3.29. Precios de las flores

PRECIOS INTERNACIONALES DE LAS FLORES			
2011			
PRODUCTO	V/. UNITARIO	V/.PAQUETE DE 25 UNIDADES A IMPORTADOR	V/. PAQUETE DE 25 UNIDADES AL PUBLICO
Rosas	0,31	7,75	12,56
Claveles	0,22	5,50	8,91
Crisantemos	0,22	5,50	8,91
Gypsophila	0,22	5,50	8,91
Aster	0,31	7,75	12,56
Astromelia	0,20	5,00	8,10
Gerbera	0,20	5,00	8,10
PROMEDIO	0,24	6,17	10,00

Fuente: Departamento de Agricultura de EE.UU, 2011.

- Las rosas de exportación son ofertadas en cajas full (contienen 250 tallos = 18 kilos), con ello, el peso promedio de cada tallo es igual a 0.072 kg.

Cuadro 3.30. Demanda potencial del plan de negocios

DEMANDA POTENCIAL ACTUAL				
CONSUMIDORES/ AÑO	DÓLARES			TALLOS/AÑO
	CONSUMO PER CÁPITA	CONSUMO ANUAL	V/UNITARIO: ROSA	
237.498	30,00	7.124.953	0,31	22.983.720

Se puede evidenciar que la cantidad demanda potencial del plan de negocios ha sido establecido en 22.983.720 tallos de rosas al año. Si se considera que el peso promedio de cada tallo de flor cortada es de 0.072 kilos, el volumen demandado asciende a 1.694,8 toneladas al año.

3.5. ANÁLISIS DE LA OFERTA

3.5.1. Oferta de flores cortadas

Estados Unidos se ubica dentro de los diez principales países importadores de flores cortadas en el mundo, a pesar de ello, este mercado se ha surtido de una importante cantidad de productos importados, convirtiéndose en un destino importante para los productos de origen latinoamericano, es así que Ecuador, al igual de Colombia y México, son los abastecedores de este importante mercado.

El mercado de las flores ha experimentado un gran auge en los últimos 15 años en las sociedades desarrolladas, estimándose una tasa de crecimiento anual del 6 al 9%.

Para la determinación de la oferta, en primer lugar se realizará el análisis de las ventas del sector florícola, cuyos valores serán considerados como la oferta del mercado. A continuación se presentará la información provista por el Departamento de Agricultura que corresponde a las ventas, tanto en cantidad como en dólares:

Cuadro 3.31. Oferta de flores cortadas

FLORES CORTADAS										
VENTAS AL POR MAYOR Y MENOR										
PRODUCTO	2006		2007		2008		2009		2010	
	CANTIDAD VENDIDA (MILES DE UNIDADES)	VALOR EN VENTAS (MILES \$)	CANTIDAD VENDIDA (MILES DE UNIDADES)	VALOR EN VENTAS (MILES \$)	CANTIDAD VENDIDA (MILES DE UNIDADES)	VALOR EN VENTAS (MILES \$)	CANTIDAD VENDIDA (MILES DE UNIDADES)	VALOR EN VENTAS (MILES \$)	CANTIDAD VENDIDA (MILES DE UNIDADES)	VALOR EN VENTAS (MILES \$)
Alstroemeria	8.595	1.885	9.879	2.057	10.774	1.927	8.800	1.629	8.967	1.560
Claveles estándar	5.428	955	3.328	626	3.343	567	2.587	440	2.062	343
Crisantemos	10.338	12.985	18.059	13.810	10.058	13.428	7.920	11.298	8.161	10.836
Gerbera	112.587	33.997	117.403	35.939	120.836	35.976	106.805	33.027	105.235	32.765
Gladiolos	95.350	22.694	85.471	23.081	76.850	19.935	95.249	23.086	96.358	23.385
Iris	81.194	18.315	90.890	20.349	92.404	20.462	64.114	15.550	60.479	14.910
Lirios	107.044	75.459	111.185	74.954	116.797	78.609	101.151	63.765	99.640	60.646
Lisianthus	8.518	3.670	13.956	5.338	15.180	5.406	8.693	3.329	9.559	3.421
Orquídeas	10.332	12.428	11.209	11.550	7.882	7.737	7.633	14.433	7.013	16.669
Rosas	82.132	30.974	67.701	28.110	57.999	22.481	42.031	17.662	33.704	14.677
Tulipanes	141.893	48.391	157.992	56.719	170.854	64.285	150.850	57.033	154.761	60.696
TOTAL	663.411	261.753	687.073	272.533	682.977	270.813	595.833	241.252	585.940	239.906
VAR. %	-	-	4%	4%	-1%	-1%	-13%	-11%	-2%	-1%
VOLUMEN DE VENTAS (KILOS)	47.766		49.469		49.174		42.900		42.188	
VOLUMEN DE VENTAS (TM)	48		49		49		43		42	

Fuente: Servicio Nacional de Estadísticas de Agricultura de EE.UU. (2011).

De la información obtenida del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA) para el 2002, hubo 5.868 fincas dedicadas a producir flores cortadas, representadas en 2.140 hectáreas en cultivos bajo invernadero y 13.387 de cultivos a cielo abierto. Para el 2007, el número de fincas se redujo a 5.085, con una extensión de cultivo de 1.620 hectáreas en cultivos bajo invernaderos y 10.340 hectáreas de cultivo a cielo abierto, con un valor en ventas de \$ 711.369.050.

Las ventas de flores cortadas al por mayor y menor en el 2006, alcanzaron 663.411 tallos (48.000 TM), representando \$ 261.753; para el 2007 el volumen de ventas creció en 4%, pasando a 687.073 tallos (49.000 TM), representando \$ 272.533. Respecto al periodo 2008-2009, las ventas del sector se contrajeron debido a la crisis financiera mundial que afectó principalmente el valor de las materias primas y por ende al crecimiento económico de Estados Unidos. Para el 2010 se observa una desaceleración en el crecimiento, pero en menor proporción con respecto al 2009, con lo cual la cantidad vendida asciende a 585.940 tallos (42.000 TM), equivalentes a \$ 239.906. Los valores del volumen de ventas, han sido estimados bajo la consideración de que cada tallo de flor cortada tiene un peso promedio de 0.072 kilos.

Los estados donde se registran cultivos florícolas son, en orden de importancia los siguientes: California, la Florida, Hawái, Illinois, Maryland, Michigan, New Jersey, Nueva York, Carolina del Norte, Ohio, Oregon, Pennsylvania, Carolina del Sur, Tejas, y Washington.

3.5.2. Oferta de rosas

Las rosas de corte, que incluyen las de tipo híbrido, normal y rosas miniatura, es un subconjunto de flores de corte. En el 2009 las rosas de corte en los EE.UU., tuvo 33 productores, con ventas por 42 millones de tallos. California, es el estado que producía la mayor cantidad de rosas de corte, con 29 productores (el 88% de productores), y un nivel de ventas de 40.9 millones de tallos (el 97% de los tallos). Se estima que aproximadamente 800.000 tallos de rosa se cosechan por acre en invernadero, o su equivalente a 800.000 tallos por 0,41 hectáreas.

Cuadro 3.32. Oferta de rosas cortadas

OFERTA DE ROSAS		
VENTAS AL POR MAYOR Y MENOR		
AÑO	CANTIDAD VENDIDA (MILES DE UNIDADES)	VALOR EN VENTAS (MILES \$)
2006	82.132	30.974
2007	67.701	28.110
2008	57.999	22.481
2009	42.031	17.662
2010	33.704	14.677
2011	26.976	12.177
PROMEDIO	56.713	22.781

Fuente: Servicio Nacional de Estadísticas de Agricultura de EE.UU. (2011).

La producción promedio anual se ha establecido en 56.713 tallos, que en valores significa \$ 22.781. Se observa que a través del tiempo las ventas al por mayor y menor de rosas cortadas presenta una tendencia decreciente, lo que permite inferir que el mercado norteamericano se vuelve altamente dependiente de las importaciones para suplir la demanda del mercado.

Para establecer la oferta para el mercado de Miami, se debe considerar que el mercado objetivo en mención, es parte de los 50 estados que conforman el país norteamericano. La oferta está conformada por el volumen de la producción nacional de rosas y el volumen de las importaciones, estimando que el mercado objetivo consume las dos terceras partes de la cantidad importada.

Cuadro 3.33. Oferta de rosas cortadas de producción nacional en Miami

OFERTA DE ROSAS EN MIAMI		
VENTAS AL POR MAYOR Y MENOR		
AÑO	CANTIDAD VENDIDA (MILES DE UNIDADES)	
	EE.UU.	MIAMI
2006	82.132	1.643
2007	67.701	1.354
2008	57.999	1.160
2009	42.031	841
2010	33.704	674
2011	26.976	540
PROMEDIO	56.713	1.134

Fuente: Estadísticas de agricultura de EE.UU., 2011.

De lo expuesto en el cuadro 3.33, se ha determinado que la oferta estimada actual es de 540.000 tallos de rosas cortadas de producción nacional.

Cuadro 3.34. Importaciones de rosas cortadas en Miami

OFERTA DE ROSAS PROVENIENTE DE LAS IMPORTACIONES					
CANTIDAD	2007	2008	2009	2010	2011
TM	162.629	140.048	121.925	147.959	145.260
KG	162.629.000	140.048.000	121.925.000	147.959.000	145.259.700
UNIDADES (TALLOS)	11.709.288	10.083.456	8.778.600	10.653.048	10.458.698
TOTAL OFERTA MIAMI	7.806.192	6.722.304	5.852.400	7.102.032	6.972.466

Fuente: Estadísticas de agricultura de EE.UU., 2011.

La oferta de tallos de rosas provenientes de las importaciones en la actualidad es de 6.972.466 unidades.

Cuadro 3.35. Importaciones de rosas cortadas en Miami

OFERTA DE ROSAS EN MIAMI					
(MILES DE UNIDADES/TALLOS)					
AÑO	PRODUCCIÓN NACIONAL		IMPORTACIONES		TOTAL OFERTA MIAMI
	EE.UU.	MIAMI	EE.UU.	MIAMI	
2007	67.701	1.354	11.709.288	7.806.192	7.807.546
2008	57.999	1.160	10.083.456	6.722.304	6.723.464
2009	42.031	841	8.778.600	5.852.400	5.853.241
2010	33.704	674	10.653.048	7.102.032	7.102.706
2011	26.976	540	10.458.698	6.972.466	6.973.005

Fuente: Estadísticas de agricultura de EE.UU., 2011.

Una vez que se ha cuantificado la oferta de rosas cortadas, tanto de la producción interna como de las importaciones, se ha establecido que para el 2011, la cantidad ofertada asciende a 6.973.005 tallos.

3.6. CUANTIFICACIÓN DE LA DEMANDA INSATISFECHA

A la demanda insatisfecha se la define como “la diferencia entre la producción producida por la competencia y la cantidad requerida por los consumidores” (Hamilton, 2005).

Cuadro 3.36. Demanda insatisfecha del plan de negocios

DEMANDA INSATISFECHA ROSAS CORTADAS EN MIAMI			
(EN TALLOS)			
AÑO	OFERTA	DEMANDA	DIFERENCIA
2011	6.973.005	22.983.720	-16.010.715

Fuente: Estudio de mercado, 2011.

Conforme a la información presentada, se determina que existe una gran oportunidad de negocio para los pétalos de rosa ecuatoriana en el mercado norteamericano, en razón de que la demanda supera claramente a la oferta, lo que genera que existirán demandantes potenciales hacia los cuales aún no ha llegado el producto en mención. El presente plan de negocios pretende captar parte de esa demanda insatisfecha, para ello se establecerán parámetros que delimiten a su vez su capacidad instalada:

- “Captar la totalidad de la demanda insatisfecha.
- Solo una parte de la demanda insatisfecha.
- Una cantidad mayor al quitar participación a la competencia.
- Una cantidad mayor por ampliación de la demanda” (Hamilton et al., 2005).

La demanda condiciona la capacidad instalada del negocio, es por ello que éste debe ser aceptado siempre y cuando la demanda sea claramente superior a la oferta. Preliminarmente se ha establecido que la participación del mercado será del 9% en razón de la aceptación y prestigio del producto ecuatoriano.

3.7. FACTORES QUE AFECTAN A LA DEMANDA Y LA OFERTA

3.7.1. Factores que afectan a la demanda

3.7.1.1. Ingreso personal

Cuando el ingreso tiende a incrementarse, los individuos pueden comprar más bienes o servicios, independiente de cuál sea su precio; tal situación origina un desplazamiento de la curva de la demanda a la derecha, por el contrario si el ingreso disminuye, los consumidores demandarán menores cantidades.

De acuerdo a la información emitida por el Banco Mundial, el ingreso per cápita de los hogares americanos para el 2010, fue de \$ 47.184 (Banco Mundial, 2011), de los cuales se resta el pago de la seguridad social u otros servicios de seguros, obteniéndose un capital disponible de \$ 33.707 por hogar, los cuales son asignados en mayor parte al pago de alquiler de vivienda, transporte, cultura y ocio, hoteles y restaurantes y seguros complementarios.

El gasto en alimentación ocupa la tercera posición en importancia para los americanos, con un valor mensual de \$ 518, monto que permite cubrir el consumo de todo tipo de productos y servicios.

3.7.1.2. La población (número de compradores)

A mayor población, mayor consumo de bienes y servicios. Si bien la población de Miami según el censo del 2010 fue 2´496.435 habitantes, vale resaltar que el 72% de ellos está considerado como población económicamente activa, factor que influye positivamente en la demanda por cuanto éste segmento cuenta con los suficientes recursos que permiten satisfacer sus necesidades.

3.7.1.3. Los precios de los bienes relacionados

Pueden ser sustitutos, los bienes que pueden usarse a cambio de otro y que poseen casi los mismos beneficios y características que el primero, o complementarios, los bienes que se usan junto con otro bien.

En los Estados Unidos se mantiene la preferencia y gusto por las flores, no sólo para fechas especiales, tales como el día de San Valentín, el día de la Madre, onomásticos, sino como un adorno de hogares y de todo tipo de ambientes. En el mercado existen productos sustitutos, pero la belleza, calidad y variedad son características que mantienen a los productores en el mercado, sin que ello implique tomar estrategias de precios que atiendan al nivel de rentabilidad esperado, sea por precios bajos o por precios promocionales; por lo tanto, las empresas que mantengan niveles de competitividad elevados estarán en capacidad de sobresalir.

Los productos sustitutos de otra línea como los chocolates, dulces, tarjetas, o productos duraderos (discos, joyas, entre otros), e incluso los servicios de alimentación, diversión, alojamiento podrían delimitar las utilidades, más aun si se considera que los productos que compiten con las flores sean de industrias con una fuerte capacidad de marketing, tal es el caso de Hallmark quien permanentemente mantiene “spots” publicitarios en distintos medios de comunicación, estrategias que poco o nada son imitadas por los productores, en razón de los costos elevados.

3.7.1.4. Gustos y preferencias

Los gustos y preferencias, son uno de los factores más determinantes del nivel de consumo; sin embargo, gracias a la utilización de herramientas de marketing, éstos pueden modificarse en el transcurso del tiempo. No obstante el consumo de flores cortadas en Miami se mantiene a un nivel alto, se espera que su consumo se incremente en los próximos años motivado por la tendencia creciente a la adquisición de productos saludables, de calidad y 100% naturales.

Las flores son el producto principal para la demostración del afecto, ello le brinda cierta ventaja competitiva por sobre otros productos o servicios. No obstante, la tendencia de los consumidores se centra en regalar bienes suntuarios, o novedosos que les brinden mayores satisfacciones.

Es importante resaltar el interés creciente por los productos 100% naturales y simples, situación que no está lejana a la realidad del productor ecuatoriano, ya que sus clientes están solicitando flores orgánicas, lo que exige incrementar los niveles de inversión y contar con espacios exclusivos para su cultivo donde el suelo debe mantener un equilibrio entre sus componentes.

3.7.2. Factores que afectan a la oferta

3.7.2.1. Costo y disponibilidad de los insumos

Estados Unidos se caracteriza por ser un país con disponibilidad de recursos naturales, su estructura económica es eficiente lo cual le ha permitido convertirse una de las de mayor prosperidad y ricas del mundo. Respecto al desarrollo agrícola, concretamente a la floricultura, es preciso resaltar, que debido al alto costo de los insumos y a la disponibilidad de factores climáticos adecuados, éste sector ocupa un lugar mínimo dentro de la economía de Estados Unidos, a tal punto que las importaciones suplen la gran demanda de flores cortadas.

3.7.2.2. Los desarrollos tecnológicos

Sin lugar a dudas, Estados Unidos es internacionalmente reconocido por la calidad de sus productos e innovaciones tecnológicas, tal es así que muchas de sus empresas ejercen gran dominio en el mercado al cual sirven; así se puede mencionar a Ford, (líder en la línea automotriz), Boeing (aeronáutica), Microsoft, entre otras. Ello ha favorecido a que otros sectores como el agrícola y la producción de alimentos, alcancen gran prestigio, puesto que los procesos y controles exigen que se oferten productos de excelente calidad.

3.7.2.3. Condiciones climatológicas

Estados Unidos por su gran tamaño y variedad geográfica, cuenta con la mayoría de los tipos de clima, lo cual favorece al desarrollo de cultivos de distinta índole. Sin embargo, no cuenta con patrones climatológicos que favorezcan al cultivo de flores a gran escala, lo que dificulta a la calidad de la flor norteamericana no pueda competir con el producto importado que lo supera con claridad.

3.8. DEFINICIÓN DEL PRODUCTO A COMERCIALIZAR

Es de vital importancia definir qué tipo de flor se va a comercializar en el mercado estadounidense; tal situación depende de muchos factores que serán evaluados y sobre cuyo resultado se optará por aquella que provea los mejores réditos. Para tomar la mejor alternativa no solamente debe basarse en la subjetividad, puesto que una buena o mala decisión puede incidir en el éxito o fracaso del plan de negocios, para facilitar una decisión acertada se elaborará la matriz de decisión, a fin de minimizar el riesgo.

3.8.1. Matriz de decisión

La matriz de decisión es un “método de evaluación de decisiones en situaciones de riesgo e incertidumbre. En las filas de la matriz se indican las alternativas de decisión y en las columnas, los acontecimientos posibles. Para elaborar la matriz de decisión que permita seleccionar la alternativa con una probabilidad de éxito mayor, se requiere en primer lugar determinar las opciones estratégicas que de manera alternativa se pueden elegir, y en segundo lugar, una muestra de diferentes estados de naturaleza que puede deparar el entorno” (Huertas y Domínguez, 2008).

Tomando como referencia lo estipulado anteriormente, es importante definir cuáles serán los factores de decisión de mayor relevancia, donde resaltan, las características específicas de la planta, el ciclo de cultivo, los requerimientos agroecológicos, la vida útil de la planta, características de la cosecha, las plagas y enfermedades, el tipo de labores a ejecutar, la zonificación, entre otros.

3.8.1.1. Características generales

Dentro de esta alternativa de selección, se incluyen variables que producto, tales como, tipo, origen, principales productores, bondades y beneficios, consumo y utilización. Esta variable mantiene un estatus alto como factor de decisión.

3.8.1.2. Requerimientos agroecológicos

Los requerimientos agroecológicos, son de gran relevancia, debido a que éstos definirán la calidad de los cultivos; en este tipo de factores se incluyen el clima, puesto que de su interacción se determinará la factibilidad del cultivo, la temperatura, que es responsable de la regulación del crecimiento de la planta, la altitud, que influye directamente sobre la temperatura de cada sitio de cultivo, la precipitación, luminosidad, tipo de suelo, todos estos confluyen en la obtención de productos de calidad.

3.8.1.3. Vida útil de los cultivos

La vida útil del cultivo, depende de su buen establecimiento. El ahoyado facilita la penetración y desarrollo radicular de la planta, esto además permite incorporar al suelo volúmenes adecuados de materia orgánica, permitiendo mejorar la disponibilidad de nutrientes y la capacidad del suelo para retener el agua que de manera general beneficie a los ciclos del cultivo.

3.8.1.4. Plagas y enfermedades

Los floricultores tienden a cuidar los cultivos; para ello se han utilizado varios controles entre naturales y artificiales o químicos. En la actualidad los tipos de control químico son los de mayor aplicación, pero se debe considerar los efectos que pueden suscitarse para la salud humana debido a un mal manejo de los pesticidas o, a su vez, ocasionar una reducción de la cosecha.

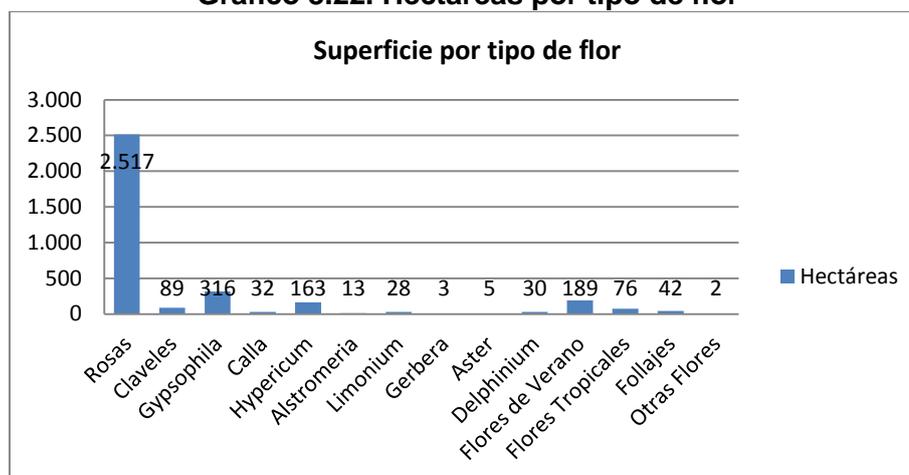
3.8.1.5. Zonificación

Por sus condiciones climatológicas, tales como días cálidos, noches frías, agua pura, sol radiante y 12 horas de luz solar durante todo el año, la mayor parte de flores de corte son cultivadas en la zona Sierra norte del país, lo que favorece a producir flores con excelentes características, sin que ello pueda limitar su expansión hacia otras zonas del país, como ya se lo hace en la actualidad.

3.8.1.6. Oferta del producto

En el país, y gracias a sus prestaciones climáticas, en gran parte de la región Sierra se desarrolla gran diversidad de cultivos. Sin embargo, y de acuerdo a la experiencia del floricultor y de su expectativa de generar utilidades, tiende a cultivar productos que le rindan mejores réditos y beneficios.

Gráfico 3.22. Hectáreas por tipo de flor



Fuente: MAPAG-Censo Florícola.

A nivel nacional, el principal producto florícola con la mayor superficie de cultivo, es la rosa, con 2.517 hectáreas (71,82%), seguida por las gypsophilas con 316 hectáreas (9,03%) y las flores de verano con 189 hectáreas (5,39%), y las demás con 482 hectáreas (13,76%).

Cuadro 3.37. Matriz de selección del producto

DEFINICIÓN DEL PRODUCTO							
FACTORES	PESO %	GYPSOPHILA		ROSAS		FLORES DE VERANO	
		C.	P.	C.	P.	C.	P.
Condiciones agroecológicas	0,23	8	1,84	8	1,84	8	1,84
Vida útil del cultivo	0,17	6	1,02	7	1,19	6	1,02
Plagas y enfermedades	0,15	6	0,90	6	0,90	6	0,90
Zonificación	0,20	7	1,40	7	1,40	7	1,40
Oferta del producto	0,25	8	2,00	9	2,25	7	1,75
TOTALES	1,00		7,16		7,58		6,91

Dónde: C= calificación; P= ponderación.

De los resultados obtenidos en la matriz de selección, se concluye que las rosas, prestan las mejores perspectivas, tanto en sus condiciones agroecológicas, vida útil de cultivo, manejo de plagas y enfermedades, aspecto climatológico, zonificación, así como en las prestaciones para su procesamiento.

3.9. PLAN MIX DE MERCADEO

El plan de comercialización, “es el proceso de planificación y ejecución del producto o servicio, unido al precio, la promoción y distribución del mismo, a fin de crear intercambios que satisfagan los objetivos y necesidades individuales de los consumidores” (Saco y Mazza, 2009).

3.9.1. Producto

3.9.1.1. Descripción

“El género Rosa está formado por un conocido grupo de arbustos espinosos y floridos representantes principales de la familia de las rosáceas. Se denomina rosa a la flor de los miembros de este género y rosal a la planta” (Vidalie, 2001).

3.9.1.1.1. Partes de la rosa

El tallo, es el órgano vegetal que sostiene las hojas, las flores y frutos en los casos específicos. Conduce la savia hacia las diferentes partes del vegetal. Los tallos que tienen color verde elaboran savia.

La flor, el botón o la cabeza está compuesto por:

Parte exterior:

- El cáliz, es de color verde, contiene los órganos sexuales y unas hojitas también verdes que los protegen, llamadas sépalos. En el interior del cáliz, además de los sépalos, están los órganos reproductores de la flor.
- La corola, es la parte más vistosa de la flor y está formada por los pétalos, que son de colores variados. Esto hace que los insectos se sientan atraídos por los llamativos colores de las flores y, al posarse sobre ellas, su cuerpo se impregne de polen, lo transporten a otras flores y ayuden a que se produzca la fecundación.

Parte interior:

- Los "pistilos": el gineceo o pistilo, con forma de botellita, de las antiguas, y es el aparato reproductor femenino. Dentro del pistilo está el ovario, donde se encuentran los óvulos, que son las células sexuales femeninas.
- Los "estambres": un estambre es un órgano muy fino, como un hilo, en cuyo extremo hay un abultamiento: la antera. En las anteras se producen los granos de polen de color blanco o amarillo. Estos granos de polen son las células sexuales masculinas.

3.9.1.2. Valor agregado del producto

El producto que se va a comercializar son los pétalos en grupo o conjunto, es decir, los botones, sin tallo, sin pistilos, sin gineceo ni androceo de la denominada "flor nacional", la cual es diferente a la flor de exportación por no reunir las características necesarias para su venta fuera del país.

En el caso específico de los pétalos de rosa, estos serán introducidos en el mercado de Miami por colores, a diferencia de la flor completa que se vende por variedades, puntos de corte y tamaños de tallo.

Este producto está dirigido a empresas o personas que organizan eventos como matrimonios, cumpleaños, bautizos, entre otros, y a los “spas”. El producto será requerido a la finca en el Ecuador, de acuerdo al tipo de evento y color seleccionado, la misma que realizará un mix entre las distintas variedades solicitadas, respecto al tipo y color, pudiendo ser rojo, blanco, beige, rosado, amarillo, naranja y azul.

3.9.1.3. Presentación del producto

El empaque primario es una bandeja plástica pequeña con una capacidad para 12 botones, denominados petal box (con un peso aproximado de 0,864 kilos). En caso de ser requerido también se lo puede empaquetar en fundas de polietileno, con el peso en gramos.

Gráfico 3.23. Empaque primario



- ✓ Dimensiones: (largo x ancho x alto) = 143 x 96 x 55 mm.
- ✓ Material: PET (Polietileno tereftalato)
- ✓ Capacidad aproximada: 0,864kilos.

Los petal boxes viajan en las cajas normales de cartón corrugado que usan en la floricultura, con una capacidad de 18 kilos, denominados “Tabacos”

Gráfico 3.24. Tabaco



3.9.1.4. Calidad del producto

El grado de intensificación tecnológica en el sector florícola ecuatoriano es propicio, lo cual ha posibilitado mejorar los niveles de productividad, permitiendo al país posicionarse en el mercado mundial como el tercer país exportador flores.

El exportador nacional se ve sometido a una serie de exigencias de los mercados extranjeros y que implícitamente exigen mejorar el nivel de calidad de la flor de exportación. Es así que el productor nacional debe cumplir con toda la normativa impuesta en las Buenas Prácticas Agrícolas y mejorar su competitividad que viabilice la obtención de la certificación NTEFlorEcuador® emitida por SGS de Ecuador y Bureau Veritas, o la FlowerLabelProgram (FLP). De las empresas agremiadas en EXPLOFLORES, 101 ya cuentan con certificaciones de calidad.

La calidad juega un papel preponderante para la aceptación del producto; se valoran factores como el color, cantidad de hojas, variedad, tamaño y uniformidad del capullo, longitud del tallo, tiempo de vida en el florero, brillo, color, entre otros.

3.9.2. Precio

El precio promedio anual de un tallo de rosas para exportación (tallo + botón) es de \$ 0.25 para la finca. La flor que no reúne las condiciones para ser exportada toma el nombre de “flor nacional”, debido a que su tallo es torcido, el follaje (las hojas) está en mal estado o con manchas por efecto de los productos químicos de control, por no tener la apertura necesaria o estar muy abierta (punto de corte), o inclusive porque los tallos son cortos. Por lo expuesto, el precio por tallo se reduce hasta \$ 0,05 por unidad, dependiendo la temporada.

3.9.2.1. Meta de ventas

La meta de ventas es obtener los ingresos necesarios para financiar las actividades del negocio. De igual forma se espera que los ingresos percibidos permitan alcanzar un margen de utilidad neta mínima de 25%.

Conforme con los objetivos planteados por la gerencia, se espera que las ventas se incrementen en al menos el 5% anual, lo que a su vez generará los flujos necesarios para alcanzar un retorno de la inversión en no menos de tres años a partir del inicio de las operaciones.

3.9.2.2. Estrategia de precios

La estrategia de precios a seguir es de “penetración de mercado, que consiste en vender el máximo de unidades a un precio que permita al negocio cubrir su costo de adquisición y los costos de lanzamiento.” (Kotler y Armstrong, 2004).

Cuadro 3.38. Precio de venta al público (P.V.P.) de los productos

P.V.P. DE LOS PRODUCTOS					
PRODUCTO	CANTIDAD (BOTONES)	\$			
		COSTO/BOTÓN	COSTO PRODUCTO	P.V.P./BOTÓN	P.V.P. PRODUCTO
1 petal box	12	0,08	0,96	0,25	3,00
1 QB (quarter box)	120	0,08	9,60	0,25	30,00
1 HB (Half box) o tabaco	240	0,08	19,20	0,25	60,00

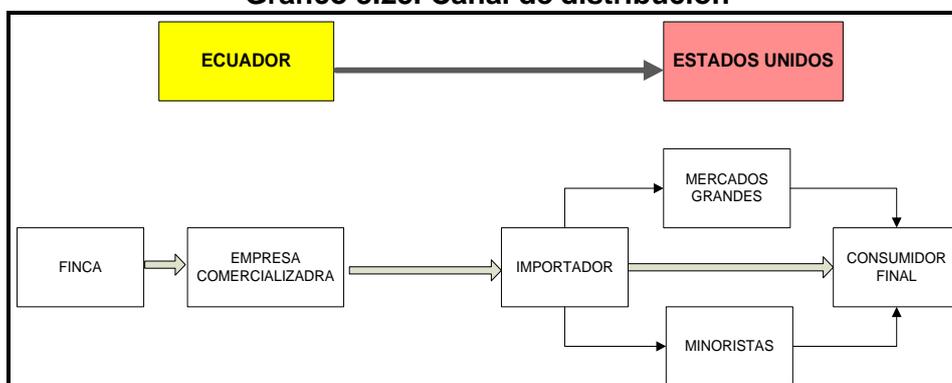
3.9.3. Plaza-canal de distribución

El sistema de distribución incluye a los vendedores al por menor y a las grandes empresas o importadores mayoristas, que empezaron como comerciantes efectuando las operaciones de importación y venta al por mayor y que no requieren de intermediarios entre ellos.

Las empresas más grandes cuentan con afiliadas en todo el mundo, poseen contratos de larga duración con los minoristas y controlan la distribución para reducir al mínimo los riesgos.

3.9.3.1. Canal de distribución

Para la comercialización de los productos se prevé utilizar el canal de distribución de nivel tres: este nivel de distribución presenta un intermediario mayorista y uno minorista antes de llegar al consumidor final. La industria se caracteriza por la diversificación del canal de distribución, puesto que pueden incluir a los importadores mayoristas o a distribuidores.

Grafico 3.25. Canal de distribución

Fuente: ProEcuador, 2012.

3.9.3.2. Estrategias de distribución

Tomando en consideración lo extenso y amplio que resulta abarcar una parte del mercado de Miami, se prevé emplear herramientas que viabilicen una distribución óptima de los productos, tales como:

- Masificar la oferta de los servicios vía internet, por correos electrónicos, portales de negocios electrónicos y redes sociales.
- A mediano plazo se prevé la utilización de intermediarios a fin de incrementar la cobertura de los productos al cliente.
- Realizar alianzas estratégicas con la Asociación de Importadores de Flores de Miami y sus 75 empresas filiales a fin de incrementar la cobertura en nuevos segmentos en todo los Estados Unidos de Norteamérica.

3.9.4. Promoción-comunicación

3.9.4.1. Publicidad por internet

El internet será la herramienta más importante para publicitar los servicios, debido a que su flexibilidad permite ser utilizado para hacer publicidad y promover la venta de los servicios.

El diseño y creación de una página web, se lo hará de manera inmediata, la misma que debe ser de navegación fácil, contendrá información de productos, así como también debe facilitar la emisión de cotizaciones, recepción de quejas y sugerencias y, sobre todo, el cierre de las ventas. Con esto se espera reducir tiempos y costos en la comercialización de los productos.

Cuadro 3.39.Publicidad por internet

INTERNET			
RUBRO	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	VALOR ANUAL
Diseño web dinámico	450,00	1,00	450,00
Imagen corporativa	130,00	1,00	130,00
Creación de aplicaciones	92,00	1,00	92,00
Servicio de internet	49,50	12,00	594,00
Inscripción servicio internet	80,00	1,00	80,00
TOTAL AÑO			1.346,00

3.9.4.2. Marca

El nombre del producto es “Petal box” y la marca comercializadora es “Greenterra Group”, fundamentada principalmente en un nombre afín a la agricultura, que se complementa con una palabra que denota una organización formal del negocio.

Grafico 3.26. Marca

CAPÍTULO IV

ESTUDIO TÉCNICO

4.1. LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO

“La localización óptima de un proyecto es lo que contribuye en menor medida a que se logre la mayor tasa de rentabilidad sobre el capital (criterio privado) o a obtener el costo unitario mínimo (criterio social)” (Baca, 2010).

El estudio de localización tiene como propósito encontrar la ubicación más ventajosa para el proyecto, alcanzando una posición competitiva basada en menores costos de transporte y en la rapidez del servicio.

Previa a la determinación de localización del proyecto, se deben tomar en cuenta que los cultivos comerciales de flores están ubicados mayoritariamente en las provincias de Pichincha (Tabacundo, Cayambe) donde se produce aproximadamente el 60% del total nacional de flores, Cotopaxi, Tungurahua, Imbabura, Cañar y Azuay con un estimado de 3.504,50 hectáreas de flores distribuidas en un total de 447 florícolas a nivel nacional.

4.1.1. Macro localización

Para decidir por una adecuada macro localización del plan de negocios se realizará una evaluación de los factores relevantes que pueden incidir en el éxito o en el fracaso del mismo; para ello el presente estudio se sustenta en la utilización del método cualitativo por puntos que consiste en asignar factores cuantitativos a una serie de factores que se consideran relevantes (cualitativos) para la localización. Este método permite ponderar factores de preferencia, por medio de la aplicación del siguiente procedimiento para jerarquizarlos:

- ❖ “Desarrollar una lista de factores relevantes.

- ❖ Asignar un peso a cada factores para indicar su importancia relativa (los pesos deben sumar 1.00), y el peso asignado dependerá del criterio del evaluador.
- ❖ Asignar una escala común a cada factor (por ejemplo de 0 a 10) y elegir cualquier mínimo.
- ❖ Calificar a cada sitio potencial de acuerdo con la escala designada y multiplicar la calificación por el peso.
- ❖ Sumar la puntuación de cada sitio y elegir el de máxima puntuación” (Baca, 2010).

Cuadro 4.40. Macro localización del negocio

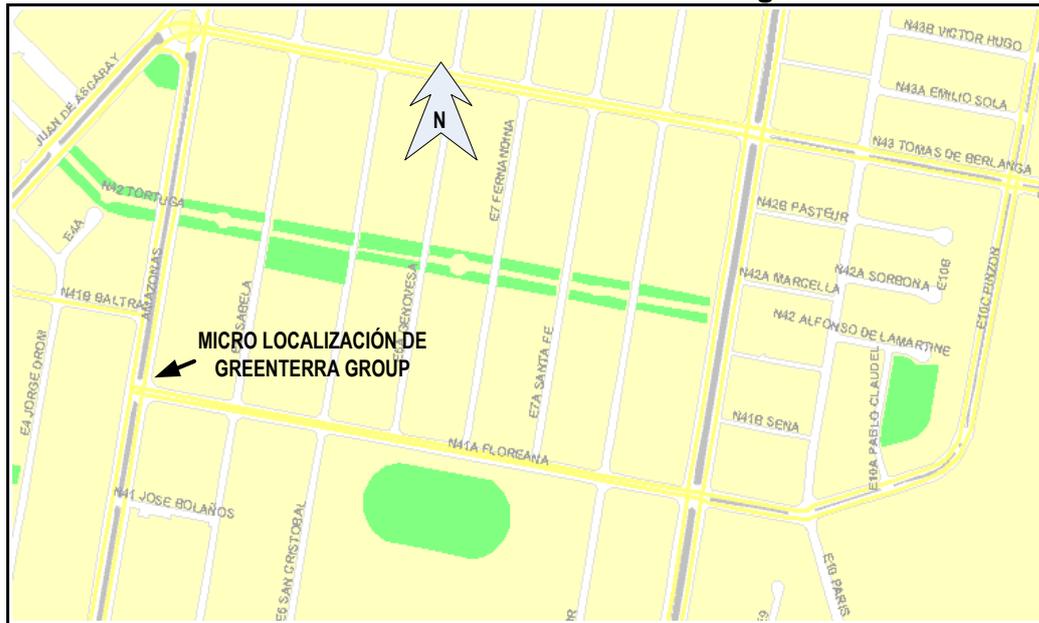
CUADRO DE MACRO LOCALIZACIÓN DEL NEGOCIO							
Variables	Valor	Pichincha		Tungurahua		Cotopaxi	
		Punt.	Vl.pond.	Punt.	Vl.pond.	Punt.	Vl.pond.
Materia prima disponible	0,28	9,00	2,52	7,00	1,96	8,00	2,24
Mano de obra disponible	0,16	7,00	1,12	7,00	1,12	8,00	1,28
Costo de los insumos	0,22	6,00	1,32	7,00	1,54	7,00	1,54
Proveedores	0,15	6,00	0,90	6,00	0,90	6,00	0,90
Facilidades logísticas	0,19	8,00	1,52	6,00	1,14	6,00	1,14
TOTAL	1,00		7,38		6,66		7,10

Fuente: Baca, G. (2010).

Una vez que han sido evaluadas las tres opciones de macro localización, la zona más idónea es la Provincia de Pichincha, la cual alcanzó un puntaje total de 7.38, por sobre Cotopaxi y Tungurahua.

4.1.2. Micro localización

El negocio se llevará a cabo en la ciudad de Quito, en el sector norte, específicamente en la en la Av. Amazonas e Isla Floreana, donde se rentará un inmueble para instalar las oficinas.

Grafico 4.27. Micro localización del negocio

Fuente: Mapa de Quito.

4.2. TAMAÑO DEL PROYECTO

“El tamaño del proyecto hace referencia a la capacidad de la producción de un bien o de la prestación de un servicio durante la vigencia del proyecto” (Miranda, 2005).

4.2.1. Capacidad de producción del negocio

Para la determinación de la capacidad del negocio, se debe tomar en cuenta ciertas consideraciones o factores que limitan su tamaño. Un primer factor determinante es sin duda la demanda insatisfecha del mercado, la misma que ha sido definida en el estudio de mercado, de lo cual se desprende la siguiente información:

Cuadro 4.41. Capacidad instalada del negocio

CAPACIDAD INSTALADA	
(EN UNIDADES)	
DETALLE	CANTIDAD
Demanda insatisfecha	16.010.715,22
% Participación	9%
Capacidad de producción anual	1.440.000,00

En el mercado de Miami existe una demanda potencial insatisfecha considerable, lo cual motiva al emprendimiento del presente negocio. Se ha considerado alcanzar una participación del mercado del 9%, que representa una producción de 1´440.000 botones/año. Si se considera que el peso de cada unidad es 0,072 kilos, el negocio comercializaría anualmente 103.680 kilos.

4.2.2. Factores determinantes de la capacidad instalada

Existen otros factores que determinan la capacidad del negocio, a continuación se analizan los más importantes:

- ❖ Los días laborables al mes son 20.
- ❖ El negocio prevé vender 6.000 unidades diarias.
- ❖ Se prevé vender tres líneas de productos con las siguientes proporciones:
 - 1 petal box= 12 botones: (50%)
 - 1 QB (quarter box) = 120 botones: (25%)
 - 1 HB (Half box) o tabaco = 240 botones:(25%)

Cuadro 4.42. Capacidad de comercialización del negocio

CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN DEL NEGOCIO			
LÍNEAS DE PRODUCTOS	%	PRODUCCIÓN DE C/LÍNEA	
		EN UNIDADES (BOTONES)	POR TIPO DE PRODUCTO
1 petal box = 12 botones	50%	720.000	60.000
1 QB (quarter box) = 120 botones	25%	360.000	3.000
1 HB (Half box) o tabaco = 240 botones	25%	360.000	1.500
TOTAL	100%	1.440.000	64.500

De la información expuesta en el cuadro 4.42, se ha establecido que el negocio comercializará 1.440.000 unidades (botones), representadas en 64.500 tipos de productos entre petal box, quarter box y half box.

4.3. INGENIERÍA DEL PROYECTO

“La ingeniería del proyecto busca la función de producción que optimice la utilización de los recursos disponibles en la elaboración de un bien o en la prestación de un servicio, es decir, resuelve todo lo concerniente a la instalación y funcionamiento de la planta” (Miranda, 2005).

4.3.1. Proceso de producción

Al proceso de producción se lo define como “el procedimiento técnico que se utiliza en el proyecto para obtener los bienes o servicios a partir de los insumos, y se identifica como la transformación de una serie de materias primas para convertirlas en artículos mediante una función de manufactura” (Baca, 2010).

El plan de negocios contempla la comercialización de tres líneas de productos en su primera fase. De manera general el proceso de comercialización está dado por la adquisición del producto en finca y distribución final hasta el mercado norteamericano.

4.3.1.1. Proceso de comercialización de los pétalos de rosa

El proceso de comercialización de pétalos de rosa, contempla las siguientes operaciones:

- Recepción de pedidos: se recepta los pedidos de los clientes del exterior.
- Selección de proveedores: se realiza contacto con los proveedores.
- Recepción de propuestas de proveedores: se busca la flor con las mejores características.
- Selección del proveedor idóneo: se realiza cierre del contrato con el proveedor, a quien se le otorga un tiempo prudencial de crédito que puede ser de 8 días, 15 días, un mes, 60 días, o 90 días.

- Elaboración de la orden de compra: el personal se encarga de elaborar y entregar la orden de compra al proveedor nacional.
- Entrega de flor en sitio acordado: el proveedor entrega la flor con los requerimientos especificados por el cliente, tanto en variedades como en tamaño, en el aeropuerto de Quito (FOB Quito), en la agencia de carga preferida o referida por el cliente, a nombre propio del cliente y de la finca.
- Confirmación del pago del cliente: los clientes depositan el valor de la factura en una cuenta en un banco de Miami y una vez efectivizado el cheque, se hacen los pagos a cada una de los proveedores.
- Distribución física internacional del producto: la agencia de carga se encarga del proceso de entrega del producto al cliente en Miami.

4.3.1.2. Diagrama de flujo de procesos

Una vez que han sido definidas las operaciones necesarias para la comercialización de los productos, se procede a detallar cada una de las actividades en una representación gráfica denominada diagrama de flujo de procesos.

“Las actividades asociadas con un proceso se afectan entre sí, de manera que es importante considerar el desempeño simultáneo de varias de éstas. Una buena forma de empezar a analizar un proceso es mediante la utilización de un diagrama que muestra sus elementos básicos, por lo común tareas, flujos y áreas de almacenamiento” (Chase et al., 2005).

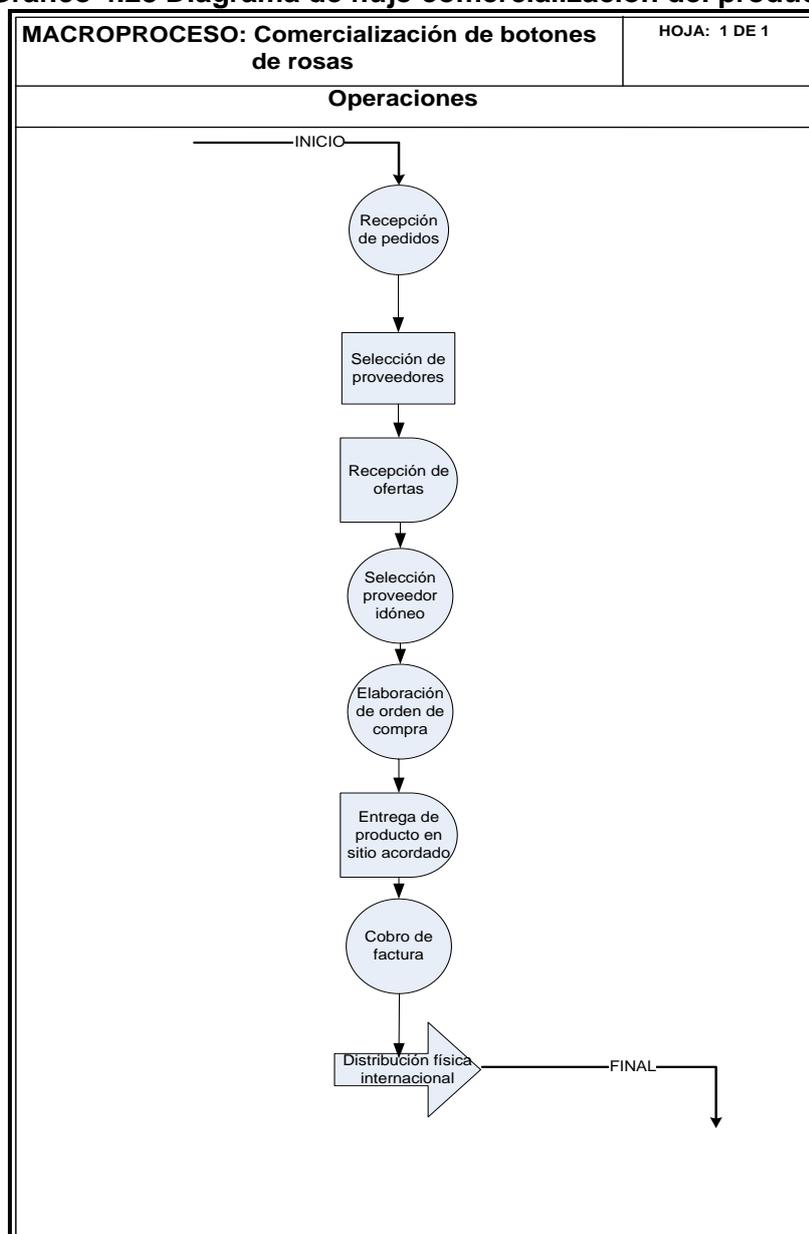
Con la utilización de diagramas se podrá visualizar el flujo de las actividades de la comercialización de las líneas de productos, para ello se utilizará la siguiente simbología:

Cuadro 4.43 Símbolos de los diagramas de flujo

ACTIVIDAD	SÍMBOLO
Inspección:	
Transportación:	
Operación:	
Demora:	
Almacenamiento	

Fuente: Chase et al. (2005). *Administración de la producción y operaciones*.

A continuación se presenta el diagrama de flujo de procesos:

Grafico 4.28 Diagrama de flujo comercialización del producto

4.4. CADENA DE ABASTECIMIENTO

4.4.1. Proveedores de la materia prima

Los proveedores constituyen unos de los factores más importantes dentro de la cadena de abastecimiento de la comercializadora internacional pues desde aquí se empieza a dar cumplimiento a las condiciones de las negociaciones con cada uno de los clientes.

En el apartado 2.2.2, se detalló los proveedores del negocio, los cuales están asentados en las localidades de Cayambe, Tabacundo, Lasso, Machachi, principalmente.

4.4.2. Proceso de exportación

El presente estudio prevé ciertas actividades importantes a las cuales deberá remitirse hasta el arribo de los bienes exportados en el país de destino.

4.4.2.1. Pre-embarque

4.4.2.1.1. Almacenamiento del producto

La producción será almacenada en cuartos fríos, hasta el momento en que sean preparados para su traslado hasta el aeropuerto de Quito antes de embarcarlos con destino a Miami.

4.4.2.1.2. Elaboración de cotizaciones

Luego de recibir los pedidos formulados por los diversos compradores o distribuidores, la finca debe elaborar la Nota de Cotización, primer documento necesario para tramitar el embarque de la mercadería; en este documento se incluye información con respecto a las especificaciones del producto, la cantidad requerida, plazo de pago, clase de embarque, vía de transportación, término de la

negociación, nombre y dirección del importador, lugar de llegada, y la forma de pago.

4.4.2.1.3. Emisión de la factura pro-forma

Una vez que se ratifique el interés de compra, y previo acuerdo, entre las partes, el exportador, emite la factura pro-forma como respuesta a la nota de cotización, con lo cual se da a conocer las condiciones de venta, la misma que contiene: nombre exacto y especificaciones del producto, cantidad requerida, clase de embalaje y vía de embarque, plazo de pago, término de negociación, nombre y dirección del exportador, lugar de llegada del producto, fecha aproximada de embarque, forma de pago, puerto de embarque y llegada de la mercadería, precio de la mercadería, país de origen, plazo de validez de la cotización.

4.4.2.1.4. Apertura de carta de crédito

Cuando no se tienen referencias del importador, o cuando la política del exportador es de vender sus productos mediante un documento confiable y seguro, como es la carta de crédito², especialmente la del tipo irrevocable y confirmada, exigirá que previo al embarque de la mercadería, sea abierta una carta de crédito, por parte del importador a un banco señalado por el exportador, con el fin de garantizar la negociación de la exportación, pero esto es en casos muy particulares.

3.4.2.1.5. Obtención de autorizaciones y certificados

El importador dará las instrucciones de embarque al exportador vía correo electrónico, en donde le señalará lo que se debe declarar en los documentos de embarque y cuáles serán estos documentos que el importador necesita que le remita; con ello, el exportador está obligado a tramitar los requisitos necesarios

²Es el convenio mediante el cual, un banco *-Banco Emisor-*, obrando por cuenta y riesgo y a solicitud de su cliente *-Ordenante-*, bajo ciertos términos y condiciones estipulados en el crédito, se obliga a pagar, negociar o aceptar letras de cambio a favor de un beneficiario *- Exportador -*, a través de un banco en el exterior *-Banco Corresponsal-*.

del producto, tales como la obtención del certificado sanitario, certificado de origen, certificado de calidad y el certificado de análisis.

4.4.2.1.6. Solicitud de orden de embarque

La orden de embarque, es el documento que consigna los datos de la intención previa de exportar; el exportador o su Agente de Aduana deberán transmitir electrónicamente a la Aduana del Ecuador la información de la intención de exportación, utilizando para el efecto el formato electrónico de la Orden de Embarque, publicado en la página web de la Aduana, en la cual se registrarán los datos relativos a la exportación tales como: datos del exportador, descripción de mercancía, cantidad, peso y factura provisional.

4.4.2.1.7. Contratación de la agencia de carga internacional

A fin de elegir la empresa de carga que ofrezca las mejores condiciones y garantías, se observará todas las prestaciones que brinden, para lo cual se optará por aquella que tenga experiencia en exportación de flores.

4.4.2.1.8. Contratación de la póliza de seguro

La compañía de seguros contratada debe comprometerse al pago de determinadas indemnizaciones a consecuencia de los daños sobrevenidos durante el transporte de mercancías.

4.4.2.2. Embarque

4.4.2.2.1. Aceptación de la orden de embarque

Una vez que es aceptada la orden de embarque, el exportador se encuentra habilitado para movilizar la carga al recinto aduanero donde se registrará el ingreso a zona primaria y se embarcarán las mercancías a ser exportadas para su destino final.

4.4.2.2.2. Transportación interna

La mercadería es transportada hasta el recinto aduanero; para ello las florícolas subcontratarán el servicio de camiones con refrigeración.

4.4.2.2.3. Inspección policial

En el recinto aduanero, la mercadería es inspeccionada por la policía antinarcóticos, a fin de verificar alguna novedad con respecto a estupefacientes.

4.4.2.2.4. Pago de tasas

De acuerdo a lo que establece el literal e) del artículo 22 de la Ley de Comercio Exterior e Inversiones (LEXI), el exportador deberá cancelar una aportación en cuotas redimibles del 1.50 por mil sobre el valor FOB de cada exportación.

4.4.2.3. Post- embarque

4.4.2.3.1. Regularización de la exportación

Luego de haber ingresado la mercancía a zona primaria para su exportación, el exportador tiene un plazo de 15 días hábiles para regularizar la exportación, con la transmisión de la Declaración Aduanera Única (DAU) definitiva de exportación.

Se indica el número del código del régimen aduanero que el declarante o importador solicita para el despacho de las mercaderías. En el presente estudio, la comercialización se la realizará bajo Régimen 40, con ello queda establecido que la mercancía que sale del terreno aduanero es para uso o consumo definitivo en el exterior.

Previo al envío electrónico de la DAU definitiva de exportación, los transportistas de carga deberán enviar la información de los manifiestos de carga de exportación con sus respectivos documentos de transporte.

La aduana validará la información de la DAU contra la del manifiesto de carga, si el proceso de validación es satisfactorio, se enviará un mensaje de aceptación al exportador o agente de aduana con el referendo de la DAU; una vez numerada la DAU, el exportador o el agente de aduana la presentarán ante el Departamento de Exportaciones del Distrito.

4.4.2.4. Arribo en destino internacional

4.4.2.4.1. Desaduanización de la mercadería

Con los documentos originales de embarque mínimos, como son: factura comercial y guía de transporte aéreo, y si fuere necesario el certificado de origen o el certificado fitosanitario., a través de un agente de aduana, el importador, procederá al trámite de nacionalización de su mercadería. El agente de aduana, realizará el trámite de la documentación en aduana, para la nacionalización de la mercadería.

4.4.2.4.2. Retiro de la mercadería

El importador, una vez que haya cumplido con todos los requerimientos, retirará la mercadería y las trasladará hacia sus bodegas.

4.4.2.5. Distribución interna en país de destino

4.4.2.5.1. Traslado interno

El importador debe contar con vehículos refrigerados, para el traslado de la mercadería hasta sus predios.

4.4.2.5.2. Almacenamiento

Deberá contar con cuartos fríos con el fin de mantener la temperatura acorde con las necesidades del producto, hasta su traslado hacia los distribuidores mayoristas y/o minoristas, o en su defecto, hasta el consumidor final.

4.5. PLANEACIÓN EMPRESARIAL

4.5.1. Misión

“Greenterra Group” es una organización creada para comercializar todo tipo de flores cortadas, desarrollando sus actividades bajo estrictas normas de calidad, ofreciendo precios competitivos que garanticen su rentabilidad, apoyada en un talento humano capacitado, motivado y comprometido con los fines organizacionales y de los grupos de interés.

4.5.2. Visión

En el 2016, “Greenterra Group.” será reconocida como líder en la comercialización de todo tipo de flores cortadas con orientación a la satisfacción total del consumidor extranjero, apoyado en un grupo humano comprometido en otorgar soluciones inmediatas a las necesidades de sus clientes; cuidando los intereses del cliente interno, medio ambiente y grupos de interés.

4.5.3. Objetivos

4.5.3.1. Estratégicos

Corto plazo:

- Alcanzar una tasa de ocupación del 90% de la capacidad instalada.
- Mejorar las relaciones laborales con los trabajadores, a fin de disminuir su rotación en al menos dos empleados al año.

Mediano Plazo:

- Incrementar el posicionamiento en el mercado en al menos el 3% anual, respecto del primer año de inicio de sus operaciones.

Largo plazo:

- Incrementar al menos tres líneas de productos nuevos.

4.5.3.2. Económicos

Corto plazo:

- Alcanzar costos a la par de la competencia.

Mediano Plazo:

- Alcanzar el retorno de la inversión en el tercer año de iniciada las operaciones.
- Alcanzar una razón de liquidez de 2 veces que garantice el cumplimiento de las obligaciones corrientes y de largo plazo.

Largo plazo:

- Obtener un margen de rentabilidad neta de al menos el 25%.

4.5.4. Principios

“Greenterra Group” basa su acción empresarial en los siguientes principios:

- ❖ **Innovación permanente:** Ofrecer una gama completa de productos de calidad.
- ❖ **Vocación socioeconómica:** Contribuir al desarrollo económico y social del país con la generación de nuevas plazas de empleo y coadyuvando a dinamizar la industria florícola nacional.
- ❖ **Especialización:** La entidad se estructura en unidades estratégicas de negocios que cuentan con equipos específicos para las distintas

actividades, como medio de conseguir la máxima eficiencia y satisfacción al cliente.

- ❖ **Coordinación adecuada:** La entidad fijará objetivos y desarrollará políticas de actuación comunes bajo la supervisión de la gerencia.
- ❖ **Liderazgo:** Ser líderes en todos los mercados en los que prevea operar el negocio.
- ❖ **Calidad en el servicio a los clientes:** Constante búsqueda de la calidad, apoyados en un buen servicio para conseguir la fidelidad de los clientes.
- ❖ **Trabajar eficientemente:** Se induce a la optimización de los recursos, lo que implica actuar con agilidad en las decisiones, aprovechando las oportunidades del mercado, desarrollando las competencias del personal y atendiendo a su formación.

4.5.5. Valores corporativos

Los valores corporativos que guiarán las reflexiones y actuaciones del grupo de colaboradores y que servirán como ejes de conducta se detallan a continuación:

- ❖ **Compromiso:** Proveer productos que cumplan normas internacionales de calidad, exigidos por el mercado estadounidense, garantizando su frescura.
- ❖ **Lealtad:** Los colaboradores son seleccionados de acuerdo a sus competencias técnicas y humanas a fin de contratar a personas que realmente están dispuestas a comprometerse con los objetivos organizacionales.
- ❖ **Orientación al cliente:** es objetivo de la entidad colocar en el mercado productos de calidad, que sean el resultado de buenas prácticas empresariales.
- ❖ **Sostenibilidad:** Implementar planes de capacitación y desarrollo de competencias, que se complementa con la dotación de un adecuado ambiente laboral.
- ❖ **Responsabilidad social:** El negocio se enmarca dentro de la normatividad exigida, respeta leyes y preceptos para coadyuvar al crecimiento económico del país.
- ❖ **Respeto:** Se promueve el respeto y crecimiento del cliente interno.

- ❖ **Honestidad:** Se dotan productos sanos, de calidad, que no atenten contra los consumidores ni el medio ambiente.

4.6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El presente negocio contará con una estructura formal, la misma que es explícita y oficialmente reconocida por la empresa, que a diferencia de la informal, que resulta de la filosofía de la conducción y del poder del grupo de colaboradores que conforman la organización.

La estructura organizacional del negocio es de tipo funcional, que consiste en “organizar la entidad en torno a los “inputs” (entradas) o actividades requeridas para elaborar productos o servicios, como el marketing, las operaciones, finanzas, I+D, entre otras, centralizada y altamente especializada; esta estructura es la más adecuada cuando se ofrece una línea de productos limitada en un segmento de mercado determinado, y las necesidades de los stakeholders (grupos de interés) externos son relativamente estables” (Martínez y Milla, 2005).

A continuación se presenta el organigrama funcional del negocio:



4.7. MARCO LEGAL

La legislación societaria del Ecuador pone a disposición diversas alternativas bajo las cuales una o varias personas pueden agruparse con el fin de emprender actividades empresariales o productivas.

De acuerdo a las necesidades del proyecto, la empresa será constituida como Compañía de Responsabilidad Limitada, puesto que con ella se garantiza la protección patrimonial de cada uno de los aportantes denominados “socios”, hasta por el monto total de aportaciones de cada uno de ellos.

Con fin de conformar la empresa, ésta deberá cumplir ciertos requisitos primordiales previos a la iniciación de las actividades.

4.7.1 Reserva del nombre

Tomando en cuenta que la entidad será constituida como entidad de responsabilidad limitada, la razón social o denominación para este tipo de compañías puede ser un nombre objetivo o fantasioso, el mismo que deberá ser aprobado por la Superintendencia de Compañías.

La propuesta de nombre para desarrollar la empresa es: “Greenterra Group Cía. Ltda.”

4.7.2 Solicitud de aprobación

La presentación ante la Superintendencia de Compañías, se la realizará con tres copias certificadas de la escritura de constitución de la empresa, adicionando además la respectiva solicitud, que deberá ser elaborada con el aval de un profesional de derecho, legalmente reconocido y facultado para ejercer su profesión.

4.7.3 Número mínimo socios

Para efectos de cumplir con los requisitos que exige conformarse como compañía limitada, el número de socios será de mínimo dos y máximo quince; en el caso que se excediere de este número, ésta deberá disolverse para dar paso a la conformación de otra clase de compañía.

Los socios aportantes de Greenterra Group Cía. Ltda., se detallan a continuación:

- Víctor Hugo Guala Trujillo (80%)
- Doris Guala Trujillo y Gabriela Guala Trujillo (20%)

El negocio operará en la ciudad de Quito. Su representante legal es el Sr. Víctor Guala, quien está facultado para cumplir con esta designación.

4.7.4 Capital mínimo

El capital mínimo requerido, según lo establece la Ley de Compañías del Ecuador, es de cuatrocientos dólares americanos (\$ 400,00), el mismo que deberá ser suscrito íntegramente y pagado al menos en el 50% del valor nominal de cada aportación y cuyo saldo deberá ser cancelado en un plazo no mayor a los doce meses, valor que deberá ser depositado en una cuenta de integración de capital en un banco del sistema financiero nacional.

4.7.5 Aspectos regulatorios y legales

Greenterra Group Cía. Ltda., se constituye como una empresa dedicada a la comercialización de flores cortadas al mercado internacional, ello implica la observancia a la reglamentación predispuesta que facilite su operatividad.

Los aspectos regulatorios y legales se detallan a continuación:

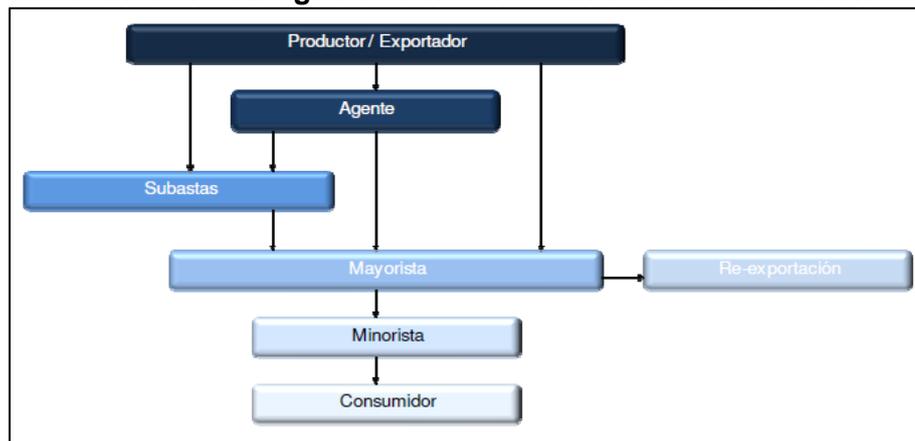
- Elaboración de la minuta de constitución.
- Publicar el extracto de aprobación en un medio impreso.

- Afiliarse a la Asociación de Productores y Exportadores de Flores del Ecuador (Expoflores); la entidad debe calificarse como empresa que se dedican exclusivamente a la comercialización de flores cortadas.
- Obtener la patente municipal.
- Obtener el R.U.C.
- Abrir el número patronal de compañías en el I.E.S.S.
- Permiso de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos de Quito.

4.8. FLUJO DE LA DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO

La distribución internacional de los productos es una tarea compleja, para facilitar su comercialización los productores o distribuidores pueden optar por los siguientes canales:

- ✓ Vía de las subastas: los productos son recibidos, desempacados y preparados para su puja por el departamento de manejo de subastas en el país de destino.
- ✓ Vía agente de subastas: Las flores son recibidas por un agente que las prepara para subastarlas.
- ✓ Vía agente mayorista: los productos importados son recibidos por un agente, quien los envía a un mayorista.
- ✓ Vía mayorista de importación (también llamado importador): las flores llegan directamente del encargado de la logística al mayorista de importación. Después del desembalaje y preparación (por ejemplo la elaboración de ramos), éstas son en su mayoría vendidos a importadores locales o extranjeros, y minoristas.

Gráfico 4.30. Diagramación de los canales de distribución

Fuente: ProEcuador, 2012.

En lo que respecta al mercado estadounidense, Miami es el inicio de la cadena de distribución de las flores. Gracias a su ubicación estratégica, especial infraestructura y modernas facilidades, el Aeropuerto Internacional de Miami constituye la puerta de entrada del 85% del volumen total de importación de flores frescas a los Estados Unidos, seguido por los aeropuertos de Nueva York (JFK), los Ángeles (LAX) y Dallas (DFW). En el aeropuerto de Miami se encuentran las oficinas y establecimientos de cientos de importadores de flores frescas. Desde estos aeropuertos, las flores se distribuyen a todo el territorio estadounidense.

“Existen alrededor de 130 importadores en Miami, a los cuales se les suman unos 1.000 mayoristas en todo el país, unos 57.000 detallistas especializados (floristas), más unas 60.000 tiendas de cadena que venden flores al detalle. También existen agentes comisionistas (brokers) y un número creciente de sitios de comercio electrónico. El 90% de las flores importadas por Miami se venden fuera del estado de Florida usando la amplia y eficiente red de transporte y comercialización existente en el país” (Asociación de Importadores de Flores de Miami, 2011).

CAPÍTULO V

ESTUDIO ECONÓMICO

5.1. INVERSIONES NECESARIAS

La inversión inicial “incluye los flujos de efectivo adicionales asociados con un proyecto que ocurrirán sólo al inicio de la vida del proyecto” (Besley y Brighman, 2003).

La mayor parte de las inversiones se las debe realizar previo a la puesta en marcha del proyecto; sin embargo, será necesario considerar la existencia de inversiones durante la operación, con el fin de realizar mejoras a la capacidad instalada, reemplazo de tecnología obsoleta, entre otras.

Por lo general, las inversiones en las que se ha de incurrir previo a la puesta en marcha del proyecto, “incluyen las inversiones fijas, las inversiones diferidas o intangibles, y el capital de trabajo” (Miranda, 2005).

5.1.1. Inversiones fijas

A la inversión fija se la define como, “aquellas que se realizan en bienes tangibles, se utilizan para garantizar la operación del proyecto y no son objeto de comercialización por parte de la empresa y se adquieren para utilizarse durante su vida útil” (Miranda, 2005).

Aquí se incluyen las erogaciones realizadas para la adquisición de bienes tangibles que servirán para comercializar los pétalos de rosa hacia el mercado de Miami.

5.1.1.1. Obra civil e instalaciones

Con el fin de dinamizar las actividades emprendidas por la administración de la empresa, se prevé readecuar un área específica donde funcionará la oficina de gerencia general, las jefaturas de administración, marketing y operaciones, así como las áreas de acceso, la bodega, y los espacios para el estacionamiento, en un espacio de 250 m², el mismo que será arrendado.

Cuadro 5.44 Inversión en obra civil

INSTALACIONES Y MEJORAS				
CONCEPTO	U. MEDIDA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Pisos vías de accesos y parqueaderos	m ²	80	11,90	952,00
Reacondicionamiento de oficinas	m ²	150	13,00	1.950,00
Lavamanos	unidad	1	100,00	100,00
Accesorios de baño (F.V.)	juego	2	30,72	61,44
Instalaciones eléctricas (iluminación)	punto	4	38,00	152,00
Salidas para teléfonos	punto	3	36,02	108,06
Tomacorrientes	unidad	3	42,00	126,00
Encespado parte lateral entrada principal	m ²	20	4,94	98,80
TOTAL				3.548,30

5.1.1.2. Inversión en muebles y enseres

Manteniendo la misma política austera y recatada, se adquirirán los muebles y enseres necesarios para el desenvolvimiento normal de la empresa, tomando en consideración que se adquirirán bienes únicamente necesarios.

A continuación se presenta la lista de muebles para la empresa y tomados en cuenta para la inversión:

Cuadro 5.45. Inversión en muebles y enseres

MUEBLES Y ENSERES				
CANTIDAD	DETALLE	U. MEDIDA	COSTO UNITARIO	VALOR TOTAL
3,00	Estación de trabajo modular bi personal	unidad	150,00	450,00
6,00	Silla neumática giratoria secretaria	unidad	31,00	186,00
1,00	Silla giratoria tipo gerente	unidad	100,00	100,00
3,00	Sillones de espera tri personal	unidad	85,00	255,00
4,00	Archivadores metálicos de 4 gavetas	unidad	138,00	552,00
3,00	Mesa auxiliar	unidad	20,00	60,00
1,00	Mesa de reuniones de 8 puestos con vidrio	unidad	500,00	500,00
TOTAL				2.103,00

5.1.1.3. Inversión equipo de computación

El plan de negocios contempla la adquisición de hardware y software para cada una de las dependencias de la empresa, por lo que es necesaria la inversión en este importante rubro, para tranquilidad de sus socios y operatividad del negocio.

Cuadro5.46. Inversión en equipo de computación

EQUIPO DE COMPUTACIÓN				
CANTIDAD	DETALLE	U. MEDIDA	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
3,00	Computadores de escritorio Ultratech	unidad	812,68	2.438,04
1,00	Notebook Hp Pavilion Dv4	unidad	1.100,00	1.100,00
1,00	Software Contable Mónica	unidad	450,00	450,00
1,00	Impresora Epson multifunción 630	unidad	195,00	195,00
TOTAL				4.183,04

5.1.1.4. Inversión equipo de oficina

Se considerarán los equipos necesarios para el normal desenvolvimiento de las actividades de la empresa, tratando de adquirir lo más sencillo, pero de buena calidad.

A continuación se detallan los equipos a adquirir para los diferentes departamentos de la empresa:

Cuadro 5.47. Inversión en equipo de oficina

EQUIPO DE OFICINA				
CANTIDAD	DETALLE	U. MEDIDA	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
5,00	Equipos head set Panasonic	set	11,00	55,00
5,00	Teléfono convencional Panasonic Kx-ts520lx	unidad	17,00	85,00
1,00	Telefax Panasonic Kx Fp205	unidad	95,00	95,00
1,00	Impresora Epson multifunción 630	unidad	195,00	195,00
1,00	Equipo de radiocomunicación Kenwood 5001Z	unidad	890,00	890,00
1,00	Central telefónica 10 líneas Panasonic	unidad	500,00	500,00
TOTAL				1.820,00

5.1.1.5. Inversión en vehículos

Con el fin de cubrir alguna eventualidad de la parte operativa del negocio, se prevé adquirir un vehículo, el mismo que será de uso exclusivo de las actividades propias del negocio.

Cuadro 5.48. Inversión en vehículo

VEHÍCULO				
CONCEPTO	U. DE MEDIDA	CANTIDAD	V/.UNITARIO	V/. TOTAL
Camioneta Luv 4x2 2.000 cc. M: 2011	unidad	1,00	20.940,00	20.940,00
TOTAL				20.940,00

5.1.1.6. Resumen de inversión en activos fijos

Cada uno de los rubros que conforman la parte fija de la inversión, obedecen a los requerimientos básicos de la empresa, los cuales serán reemplazados una vez que cumplan con su vida útil o cuando la gerencia crea conveniente hacerlo.

Cuadro 5.49. Resumen inversión fija

INVERSIÓN FIJA	
CONCEPTO	VALOR TOTAL
Obra civil y mejoras	3.548,30
Muebles y enseres	2.103,00
Equipo de computación	4.183,04
Equipo de oficina	1.820,00
Vehículo	20.940,00
TOTAL	32.594,34

La inversión total fija del nuevo negocio asciende a \$ 32.594,34.

5.1.2. Inversión en activos diferidos

“Las inversiones diferidas son aquellas que se realizan sobre la compra de servicios o derechos que son necesarios para la puesta en marcha del proyecto; tales como: los estudios técnicos, económicos y jurídicos; los gastos de organización, los gastos de montaje, gastos de puesta en marcha, y los gastos de capacitación y entrenamiento del personal” (Miranda, 2005).

De acuerdo al objetivo social de Greenterra Group Cía. Ltda., ésta debe cumplir con lo predispuesto en la normativa legal vigente que rigen las actividades de las empresas privadas, sobre las cuales se deben realizar las respectivas erogaciones económicas, previas a la puesta en marcha del negocio.

A continuación se exponen los siguientes activos diferidos:

Cuadro 5.50. Resumen inversión diferida

INVERSIÓN ACTIVOS DEFERIDOS			
CANTIDAD	DETALLE	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1	Constitución y legalización de la empresa	1.300,00	1.300,00
1	Afiliación a Expoflores	380,00	380,00
1	Obtención de la licencia municipal de funcionamiento.	55,00	55,00
1	Permiso de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos de Quito Tipo B	40,00	40,00
1	Garantía arriendo inmueble	2.000,00	2.000,00
TOTAL			3.775,00

5.2. PRESUPUESTO DE INGRESOS, COSTOS Y GASTOS

Al presupuesto se lo define como “el cálculo anticipado de los ingresos y gastos de una actividad económica (personal, familiar, un negocio, una empresa, una oficina) durante un período, por lo general en forma anual” (Besley y Brighman, 2003).

Bajo esta conceptualización, es importante definir los ingresos, costos y gastos en los que Greenterra Group Cía. Ltda., debe incurrir por efecto de desarrollar este nuevo proyecto, que tiene como objeto comercializar pétalos de rosa al mercado recreativo de Miami en los Estados Unidos de Norteamérica

5.2.1. Presupuesto de ingresos

Los ingresos, son los réditos recibidos por efecto de la comercialización de los productos dentro de un ciclo económico, por parte de Greenterra Group Cía. Ltda.

Los productos ofertados por la empresa, están destinados hacia el mercado recreativo de Miami, es decir, a empresas, organizaciones o personas que demandan rosas para adornar y ambientar todo tipo de evento social.

Cuadro 5.51. Presupuesto anual de ingresos

PRESUPUESTO DE INGRESOS					
LÍNEAS DE PRODUCTOS	%	PRODUCCIÓN DE C/LÍNEA		P.V.P.	INGRESO ANUAL
		EN UNIDADES (BOTONES)	POR TIPO DE PRODUCTO		
1 petal box = 12 botones	50%	720.000	60.000	3,00	180.000
1 QB (quarter box) = 120 botones	25%	360.000	3.000	30,00	90.000
1 HB (Half box) o tabaco = 240 botones	25%	360.000	1.500	60,00	90.000
TOTAL	100%	1.440.000	64.500		360.000

5.2.2. Presupuesto de costos y gastos

5.2.2.1. Costos

El costo es aquella erogación o desembolso de dinero en efectivo o en especie, realizado con el fin de cubrir las necesidades de insumos y mano de obra que exigen los procesos de producción.

A diferencia del gasto, estos reembolsos son recuperables a través del precio de venta, en donde se incluyen los costos incurridos más un margen de rentabilidad esperado.

Para el desarrollo del plan de negocios, los costos incluirán a los incurridos en la adquisición de los pétalos de rosa en la finca, el recurso humano inmerso en la manipulación del producto y demás rubros que servirán para apoyar las labores de comercialización de los productos.

Costo de adquisición de mercaderías

Cuadro 5.52. Costo de mercaderías

COSTOS DE ADQUISICIÓN DE MERCADERÍAS					
PRODUCTO	CANTIDAD (BOTONES)	\$		CANTIDAD ANUAL	COSTO ANUAL
		COSTO BOTÓN	COSTO PRODUCTO		
1 petal box	12	0,08	0,96	60.000,00	57.600,00
1 QB (quarter box)	120	0,08	9,60	3.000,00	28.800,00
1 HB (Half box) o tabaco	240	0,08	19,20	1.500,00	28.800,00
TOTAL				64.500,00	115.200,00

Costos indirectos

Cuadro 5.53. Costos indirectos

COSTOS INDIRECTOS			
DETALLE	CANTIDAD ANUAL	COSTO UNITARIO	VALOR ANUAL
Etiquetas	64.500,00	0,10	6.450,00
Empaque cartón	64.500,00	0,25	16.125,00
TOTAL		0,35	22.575,00

5.2.2.2. Gastos

Sueldos

Cuadro 5.54. Sueldos

ROL DE PAGOS									
CARGO	No. EMP	SUELDO	SUELDO TOTAL	APORTE IESS	13º SUELDO	14º SUELDO	VACAC.	COSTO MES	COSTO ANUAL
Gerente general	1	2.000,00	2.000,00	223,00	166,67	24,33	83,33	2.497,33	29.968,00
Jefe de operaciones	1	1.500,00	1.500,00	167,25	125,00	24,33	62,50	1.879,08	22.549,00
Jefe adm-financiero	1	1.500,00	1.500,00	167,25	125,00	24,33	62,50	1.879,08	22.549,00
Jefe de MKT	1	1.500,00	1.500,00	167,25	125,00	24,33	62,50	1.879,08	22.549,00
Asistente operativo	1	500,00	500,00	55,75	41,67	24,33	20,83	642,58	7.711,00
Asistente de MKT	2	1.200,00	2.400,00	267,60	200,00	48,67	100,00	3.016,27	36.195,20
Secretaria	1	300,00	300,00	33,45	25,00	24,33	12,50	395,28	4.743,40
TOTAL	8		9.700,00	1.081,55	808,33	194,67	404,17	12.188,72	146.264,60

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales, 2012.

Gastos generales

Cuadro 5.55. Gastos generales

GASTOS GENERALES						
DETALLE	U. MEDIDA	CONSUMO MENSUAL	CONSUMO ANUAL	VALOR UNITARIO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Servicio de luz eléctrica	Kw	450,00	5.400,00	0,10	45,00	540,00
Servicio de agua potable	m3	20,00	240,00	0,55	11,00	132,00
Servicio telefónico	min.	6.000,00	72.000,00	0,08	480,00	5.760,00
Servicio de internet	Kbps	1.000,00	12.000,00	0,10	100,00	1.200,00
Servicio telefonía celular	min.	1.150,00	13.800,00	0,11	126,50	1.518,00
TOTAL					762,50	9.150,00

Fuente: EQQ S.A.; CNT; EMMAPQ; 2012.

Gastos de publicidad

Los gastos de publicidad a utilizar para comercializar pétalos de rosa al mercado recreativo de Miami, asciende a \$ 1.346. *Cuadro No.3.39.*

Gasto arriendo

Cuadro 5.56. Gasto arriendo

GASTO ARRIENDO		
DETALLE	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Arriendo instalaciones	1.000,00	12.000,00
TOTAL	1.000,00	12.000,00

Fuente: Inmoecuador, 2012.

Gasto suministros de oficina

Cuadro 5.57. Gasto suministros de oficina

SUMINISTROS DE OFICINA						
DETALLE	U. MEDIDA	CONSUMO MENSUAL	CONSUMO ANUAL	VALOR UNITARIO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Cartucho de tinta Epson	unidad	1,00	12,00	25,00	25,00	300,00
Papel para fax	unidad	1,00	12,00	8,50	8,50	102,00
Resma de papel bond	unidad	2,00	24,00	3,80	7,60	91,20
Folders de cartón	unidad	5,00	60,00	0,15	0,75	9,00
Flash memory 4GB	unidad	1,00	12,00	15,00	15,00	180,00
Hojas membretadas	unidad	50,00	600,00	0,15	7,50	90,00
Sobres	unidad	30,00	360,00	0,20	6,00	72,00
Tarjetas de presentación	unidad	100,00	1.200,00	0,30	30,00	360,00
Block de facturas	unidad	2,00	24,00	10,00	20,00	240,00
Block de recibos	unidad	4,00	48,00	8,00	32,00	384,00
Bolígrafos	unidad	24,00	288,00	0,30	7,20	86,40
Cuadernos	unidad	5,00	60,00	1,20	6,00	72,00
Cintas de embalaje	unidad	20,00	240,00	0,95	19,00	228,00
TOTAL					184,55	2.214,60

Fuente: Dilipa, 2012.

Gasto suministros de limpieza

Cuadro 5.58. Gasto suministros de limpieza

SUMINISTROS DE LIMPIEZA						
DETALLE	U. MEDIDA	CONSUMO MENSUAL	CONSUMO ANUAL	VALOR UNITARIO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Detergente 500 g.	unidad	3,00	36,00	1,05	3,15	37,80
Cloro 1000 ml.	unidad	2,00	24,00	0,75	1,50	18,00
Escobas plásticas	unidad	1,00	12,00	2,20	2,20	26,40
Desinfectante 800 ml.	unidad	10,00	120,00	1,10	11,00	132,00
Fundas de basura	unidad	20,00	240,00	0,06	1,20	14,40
Ambientadores	unidad	5,00	60,00	1,30	6,50	78,00
TOTAL					25,55	306,60

Fuente: Dimabru, 2012.

Depreciaciones

Cuadro 5.59. Resumen de las depreciaciones

DEPRECIACIONES				
ACTIVO	VALOR	VIDA ÚTIL	VALOR ANUAL	VALOR MENSUAL
Obra civil y mejoras	3.548,30	10,00	354,83	29,57
Muebles y enseres	2.103,00	10,00	210,30	17,53
Equipo de computación	4.183,04	3,00	1.394,35	116,20
Equipo de oficina	1.820,00	10,00	182,00	15,17
Vehículo	20.940,00	5,00	4.188,00	349,00
TOTALES	32.594,34	38,00	6.329,48	527,46

Amortizaciones

Cuadro 5.60. Resumen de las amortizaciones

AMORTIZACIONES				
ACTIVO	VALOR	VIDA ÚTIL	VALOR ANUAL	VALOR MENSUAL
Constitución y legalización de la empresa	1.300,00	5,00	260,00	21,67
Afiliación a Expoflores	380,00	5,00	76,00	6,33
Obtención de la licencia municipal de funcionamiento.	55,00	5,00	11,00	0,92
Permiso de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos de Quito Tipo B	40,00	5,00	8,00	0,67
Garantía arriendo inmueble	2.000,00	5,00	400,00	33,33
TOTAL	3.775,00		755,00	62,92

5.3 CAPITAL DE TRABAJO

Al capital de trabajo se lo define como “la inversión adicional líquida que debe aportarse para que la empresa empiece a elaborar el producto” (Baca, 2010).

Se asume que el capital de trabajo, es la inversión asignada a financiar los desfases entre el momento que se producen los egresos correspondientes a la adquisición de materia primas e insumos y los ingresos generados por la venta de los bienes finales.

Para un mejor análisis el capital de trabajo, éste ha sido dividido en disponible, y realizable:

- Disponible: se refiere al dinero requerido para pagar diversos servicios después de que hayan sido utilizados, por ejemplo, pago de servicios básicos (luz, agua, teléfono), sueldos y demás gastos administrativos.
- Realizable: conformado por los bienes que pueden ser almacenados, por ejemplo, materias primas o insumos, productos en proceso, y productos terminados.

Para calcular el capital de trabajo del presente plan de negocios, se optará por “el método de las desfases, procedimiento que trata de establecer la cuantía de los valores que deben definirse, desde el momento en que se inicia el desembolso hasta el momento en que son recuperados por concepto de ventas, cuando ingresa el dinero efectivo a caja” (Miranda, 2005).

El cálculo del capital de trabajo se lo realizó en base a la información de los flujos de costos de operación del primer año. El tiempo de desfase para el presente plan de negocios, incluye 15 días de la realización de la comercialización y 30 días como plazo de pago de los importadores norteamericanos bajo condiciones acordadas, lo que daría 45 días de desfase.

Cuadro 5.61. Inversión en capital de trabajo

COSTO TOTAL DE OPERACIÓN	
DETALLE	VALOR ANUAL
Costos de mercaderías	115.200,00
Costos indirectos	22.575,00
Sueldos	146.264,60
Gasto generales	9.150,00
Gasto publicidad	1.346,00
Gasto arriendo	12.000,00
Suministros de oficina	2.214,60
Suministros de limpieza	306,60
TOTAL a)	309.056,80
Número de días de desfase b)	45,00
Días/año c)	365,00
CAPITAL DE TRABAJO ((a*b)/c)	38.102,89

5.4 INVERSIÓN INICIAL

En este apartado se analiza la información originada en el estudio de mercado, técnico y organizacional, a fin de establecer la cuantía necesaria para la puesta en marcha de la propuesta de exportación de botones de rosas.

Cuadro 5.62. Inversión total inicial

REQUERIMIENTO DE INVERSIÓN TOTAL INICIAL		
INVERSIÓN	VALOR INICIAL	PORCENTAJE
Activo Fijo	32.594,34	43,77%
Activo Diferido	3.775,00	5,07%
Capital de trabajo	38.102,89	51,16%
TOTAL	74.472,23	100,00%

La inversión total requerida para la puesta en marcha del plan de negocios asciende a \$ 74.472,23, la cual será aportada por sus socios, se incluyen las erogaciones a realizar por concepto de activos fijos, diferidos y capital de trabajo, siendo la inversión en capital de trabajo el de mayor relevancia, con una representación porcentual del 51.16% frente al total, seguido por la inversión en activo fijo con el 43.77% y por el activo diferido con el 5.07%.

5.5 TASA MÍNIMA ACEPTABLE DE RENDIMIENTO (TMAR)

Previo a la evaluación financiera del plan de negocios, se debe determinar el costo de oportunidad, también llamada tasa de descuento o tasa mínima aceptable de rendimiento, la misma que está representada como, aquella tasa de rentabilidad que el inversionista exige a la inversión por renunciar a un uso alternativo de esos recursos en otros proyectos en condiciones similares.

El costo de oportunidad o tasa de descuento viene dado por la siguiente fórmula:

$$K_o = \text{Tasa Pasiva} * \left(\frac{\% \text{ recursos propios}}{100} \right) + \left(\frac{\% \text{ recursos ajenos}}{100} \right) * \left(\text{Tasa activa} * (1 - t) \right) + \text{EMBI} + \text{inflación}$$

Cuadro 5.63. Requerimientos para el cálculo de TMAR2011 (K'o)

TMAR	
FACTOR	PORCENTAJE (2012)
Tasa pasiva	5,65%
Tasa activa	11,20%
Recursos ajenos	0%
Recursos propios	100%
t=tasa impositiva vigente	34,55%
Inflación	5,00%
Riesgo país (EMBI)	8,64%

$$K'o = [5.65\% (100\%)] + [(11,20\% (1-34.55\%) * (0\%)]+8.64\%+5.00\%$$

$$K'o = 0.1929 = 19,29\%$$

Se ha determinado que la TMAR del plan es 19.29%, porcentaje que servirá para evaluar la factibilidad de su puesta en marcha.

5.6. ESTADO PROFORMA DE SITUACIÓN Y DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

5.6.1. Estado de situación

Al estado de situación financiera o balance general se lo define como, “una numeración de todas las partidas de activo, pasivo y capital contable de la entidad a una fecha específica” (Horngren, 2004).

Cuadro 5.64. Balance de situación

BALANCE DE SITUACIÓN	
"GREENTERRA GROUP CIA.LTDA."	
ACTIVOS	VALOR
Activo Corriente	38.102,89
Caja	38.102,89
Activo Fijo	32.594,34
Obra civil y mejoras	3.548,30
Muebles y enseres	2.103,00
Equipo de computación	4.183,04
Equipo de oficina	1.820,00
Vehículo	20.940,00
Activos diferidos	3.775,00
Gastos de constitución y puesta en marcha	3.775,00
TOTAL ACTIVOS	74.472,23
PASIVOS	
Pasivo largo plazo	0,00
TOTAL PASIVOS	0,00
PATRIMONIO	74.472,23
Capital social	74.472,23
TOTAL PAS.+ PAT.	74.472,23

5.6.2. Estado de pérdidas y ganancias

El estado de pérdidas y ganancias, “es el estado financiero que muestra el aumento o la disminución que sufre el capital contable o patrimonio de la empresa como consecuencia de la operaciones practicadas durante un periodo de tiempo, mediante la descripción de los diferentes conceptos de ingresos, costos gastos y productos que las mismas provocan” (Ávila, 2007)

Cuadro 5.65. Estado de pérdidas y ganancias

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS	
"GREENTERRA GROUP CIA.LTDA."	
DETALLE	AÑO 1
Ventas	360.000,00
(-)Costo de ventas	137.775,00
Utilidad bruta	222.225,00
GASTOS	
Sueldos	146.264,60
Gasto generales	9.150,00
Gasto publicidad	1.346,00
Gasto arriendo	12.000,00
Suministros de oficina	2.214,60
Suministros de limpieza	306,60
Depreciación	6.329,48
Amortización	755,00
UAII	44.165,32
(-)Participación laboral 15%	6.624,80
Utilidad antes de imp. renta	37.540,52
(-)Impuesto a la Renta 22%	8.634,32
UTILIDAD NETA	28.906,20

CAPÍTULO VI

ANÁLISIS FINANCIERO

6.1. SUPUESTOS DE VENTAS, COSTOS Y GASTOS PROYECTADOS

6.1.1. Supuestos de ventas

A fin de determinar el nivel de ingresos a percibir, durante la etapa de evaluación del plan de negocios, se tomarán en cuenta los siguientes parámetros:

- Horizonte de vida del plan de negocios igual a cinco años.
- El precio de venta se mantiene a la par de los precios de mercado internacional de los botones de rosas.
- El precio de las líneas de productos esta dado de la siguiente manera:
 - 1 petal box = 12 botones: \$ 3.
 - 1 QB (quarter box) = 120 botones: \$ 30.
 - 1 HB (Half box) o tabaco = 240 botones: \$ 60.
- La capacidad instalada del negocio, se determinó en 64.500 productos al año.
- Se estima una participación en el mercado del 9% para el segmento del mercado de Miami, consideración realizada en base al buen desempeño del producto nacional en ese mercado.
- Para la proyección de los ingresos, se considera un crecimiento anual en el nivel de ventas con relación al crecimiento económico del país, establecido en 3,98%. *Cuadro No. 1.5.*
- El precio de venta de los productos se incrementará anualmente con relación a la tasa de inflación del 2011, en 5%.
- La proyección de los ingresos se lo realizará a precios corrientes, puesto que se incluye el índice inflacionario, el cual es del 5%, actualizado al 2012 (Banco Central del Ecuador, 2011).

Cuadro 6.66. Proyección de los ingresos

PROYECCIÓN DE LOS INGRESOS				
AÑOS	CANTIDAD	P.V.P.	INGRESO POR PRODUCTO	INGRESO ANUAL
1	60.000	3,00	180.000,00	360.000,00
	3.000	30,00	90.000,00	
	1.500	60,00	90.000,00	
2	62.388	3,15	196.522,20	393.044,40
	3.119	31,50	98.261,10	
	1.560	63,00	98.261,10	
3	64.871	3,31	214.560,97	429.121,95
	3.244	33,08	107.280,49	
	1.622	66,15	107.280,49	
4	67.453	3,47	234.255,52	468.511,05
	3.373	34,73	117.127,76	
	1.686	69,46	117.127,76	
5	70.138	3,65	255.757,84	511.515,68
	3.507	36,47	127.878,92	
	1.753	72,93	127.878,92	

6.1.2. Supuestos de costos y gastos

A fin de establecer los costos y gastos durante la etapa de evaluación del plan de negocios, se consideraron los siguientes parámetros:

- El costo de ventas mantiene relación con el crecimiento de las unidades vendidas, para lo cual se prevé un crecimiento interanual del 3.98%.
- La proyección de los costos y gastos se lo realizó a precios corrientes, puesto que se incluye el índice inflacionario, el cual es del 5% actualizado al 2012 (Banco Central del Ecuador, 2011).

El costo de ventas está conformado por el valor de los botones de rosa que son la materia prima y los costos indirectos que incluyen el pago por concepto de la etiqueta y el empaque de cartón por unidad producida.

Cuadro 6.67. Proyección de los costos

PROYECCIÓN DEL COSTO DE VENTAS					
AÑOS	CANTIDAD	COSTO UNITARIO		COSTO TOTAL	
		BOTONES	INDIRECTOS	POR PRODUCTO	ANUAL
1	60.000	0,96	0,35	78.600,00	137.775,00
	3.000	9,60	0,35	29.850,00	
	1.500	19,20	0,35	29.325,00	
2	62.388	1,01	0,37	85.814,69	150.421,37
	3.119	10,08	0,37	32.589,93	
	1.560	20,16	0,37	32.016,74	
3	64.871	1,06	0,39	93.691,62	164.228,54
	3.244	10,58	0,39	35.581,36	
	1.622	21,17	0,39	34.955,56	
4	67.453	1,11	0,41	102.291,58	179.303,08
	3.373	11,11	0,41	38.847,37	
	1.686	22,23	0,41	38.164,13	
5	70.138	1,17	0,43	111.680,92	195.761,31
	3.507	11,67	0,43	42.413,17	
	1.753	23,34	0,43	41.667,21	

Cuadro 6.68. Proyección de los gastos

PROYECCIÓN DE LOS GASTOS					
RUBRO	AÑO				
	1	2	3	4	5
Sueldos	146.264,60	153.577,83	161.256,72	169.319,56	177.785,54
Gasto generales	9.150,00	9.607,50	10.087,88	10.592,27	11.121,88
Gasto publicidad	1.346,00	1.413,30	1.483,97	1.558,16	1.636,07
Gasto arriendo	12.000,00	12.600,00	13.230,00	13.891,50	14.586,08
Suministros de oficina	2.214,60	2.325,33	2.441,60	2.563,68	2.691,86
Suministros de limpieza	306,60	321,93	338,03	354,93	372,67

6.2. PROYECCIÓN DEL BALANCE DE RESULTADOS

A continuación se presenta el balance de resultado proyectado, el mismo que ha sido elaborado en base a los parámetros expuestos en los apartados anteriores, con lo cual se podrá observar el desempeño de la administración medido en el menor o mayor grado de rentabilidad, percibidas por el negocio.

Cuadro 6.69. Balance de resultados proyectado

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS					
"GREENTERRA GROUP CIA.LTDA."					
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	360.000,00	393.044,40	429.121,95	468.511,05	511.515,68
(-)Costo de ventas	137.775,00	150.421,37	164.228,54	179.303,08	195.761,31
Utilidad bruta	222.225,00	242.623,03	264.893,40	289.207,97	315.754,37
Gastos					
Sueldos	146.264,60	153.577,83	161.256,72	169.319,56	177.785,54
Gasto generales	9.150,00	9.607,50	10.087,88	10.592,27	11.121,88
Gasto publicidad	1.346,00	1.413,30	1.483,97	1.558,16	1.636,07
Gasto arriendo	12.000,00	12.600,00	13.230,00	13.891,50	14.586,08
Suministros de oficina	2.214,60	2.325,33	2.441,60	2.563,68	2.691,86
Suministros de limpieza	306,60	321,93	338,03	354,93	372,67
Depreciación	6.329,48	6.329,48	6.329,48	4.935,13	4.935,13
Amortización	755,00	755,00	755,00	755,00	755,00
UAI	44.165,32	56.014,60	69.308,77	85.592,67	102.242,81
(-)Participación laboral 15%	6.624,80	8.402,19	10.396,31	12.838,90	15.336,42
Utilidad antes de imp.renta	37.540,52	47.612,41	58.912,45	72.753,77	86.906,39
(-)Impuesto a la Renta 23%	8.634,32	10.950,85	13.549,86	16.733,37	19.988,47
UTILIDAD NETA	28.906,20	36.661,55	45.362,59	56.020,40	66.917,92

La utilidad neta del negocio durante el horizonte de vida mantiene un crecimiento interanual promedio del 23%, situación que permite inferir, que el negocio es atractivo y satisfactorio para sus inversionistas, debido a que los ingresos permiten cumplir con todas las obligaciones en las que deberá incurrir el negocio.

6.3. FLUJO DE CAJA PROYECTADO

“El flujo de caja es la herramienta que permite medir las inversiones, los costos y los ingresos de un proyecto, tiene como objetivo determinar cuánto efectivo neto (ingresos menos egresos) se genera por el proyecto, desde que se realiza el momento de la inversión y hasta el último período de operación del proyecto” (León, 2002).

Cuadro 6.70. Flujo de caja proyectado

FLUJO DE CAJA						
"GREENTERRA GROUP CIA.LTDA."						
RUBRO	AÑOS					
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ingresos por ventas		360.000,00	393.044,40	429.121,95	468.511,05	511.515,68
		360.000,00	393.044,40	429.121,95	468.511,05	511.515,68
COSTOS						
Costo de Ventas		137.775,00	150.421,37	164.228,54	179.303,08	195.761,31
GASTOS						
Sueldos		146.264,60	153.577,83	161.256,72	169.319,56	177.785,54
Gasto generales		9.150,00	9.607,50	10.087,88	10.592,27	11.121,88
Gasto publicidad		1.346,00	1.413,30	1.483,97	1.558,16	1.636,07
Gasto arriendo		12.000,00	12.600,00	13.230,00	13.891,50	14.586,08
Suministros de oficina		2.214,60	2.325,33	2.441,60	2.563,68	2.691,86
Suministros de limpieza		306,60	321,93	338,03	354,93	372,67
Depreciación		6.329,48	6.329,48	6.329,48	4.935,13	4.935,13
Amortización		755,00	755,00	755,00	755,00	755,00
Total Costos y Gastos		315.386,28	336.596,73	359.396,21	382.518,31	408.890,54
UTILIDAD OPERATIVA (UAI)		44.613,72	56.447,67	69.725,74	85.992,74	102.625,14
Participación trabajadores (15%)		6.692,06	8.467,15	10.458,86	12.898,91	15.393,77
UTILIDAD ANTES DE IR		37.921,66	47.980,52	59.266,88	73.093,83	87.231,37
Impuesto a la renta (23%)		8.721,98	11.035,52	13.631,38	16.811,58	20.063,21
UTILIDAD NETA		29.199,68	36.945,00	45.635,50	56.282,25	67.168,15
Depreciación		6.329,48	6.329,48	6.329,48	4.935,13	4.935,13
Amortización		755,00	6.329,48	6.329,48	4.935,13	4.935,13
Inversión fija	(32.594,34)					
Inversión diferida	(3.775,00)					
Capital de trabajo	(38.102,89)					
Recup. capital de trabajo						38.102,89
FLUJO DE CAJA NETO	(74.472,23)	36.284,16	49.603,95	58.294,45	66.152,51	115.141,31

El flujo de caja neto para el año 1 es \$ 36.284,16, valor que presenta un incremento del 37% para el año 2, con lo cual el flujo asciende a \$ 49.603,95. Esta tendencia se mantiene durante el periodo de evaluación del plan de negocios, reflejándose un flujo positivo de \$ 115.141,31 para el año cinco.

“Durante el último año de un proyecto que, durante su vida económica ha requerido inversiones incrementales de capital de trabajo neto, se asume que éste será liquidado y devuelto a la compañía en forma de efectivo. Al término del ciclo de vida de un proyecto se recuperan todas las adiciones de capital requeridas durante su periodo de vigencia, y no solo el desembolso inicial de capital de trabajo neto ocurrido en el momento 0. De ahí que durante el último año de un proyecto normalmente se recupere el capital de trabajo neto acumulado total.” (Moyer y Macguigan, 2005)

Lo expuesto permite inferir que la inversión inicial de capital de trabajo se recupera por completo al término del proyecto, en razón de que los rubros necesarios que respaldan la operatividad inicial del proyecto ya no son necesarios.

6.4. CÁLCULO DEL VAN Y TIR

6.4.1. V.A.N.

“El valor actual neto (VAN), o valor presente neto (VPN), es la expresión, en términos actuales, de todos los ingresos y egresos (flujos de fondos) que se producen durante el horizonte de vida del proyecto y representa el total de los recursos líquidos que quedan a favor al final de su vida útil” (Muñoz, 2004).

El VAN o VPN, es calculado a partir del flujo de caja anual, trasladando todas las cantidades futuras al presente, valor que será definido a través de la siguiente fórmula:

$$VAN = -I_o + \frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \frac{FNE_3}{(1+i)^3} + \frac{FNE_4}{(1+i)^4} + \dots + \frac{FNE_n}{(1+i)^n}$$

Dónde:

I_o = Inversión inicial

FNE = Flujo neto esperado

i = Costo de oportunidad

A continuación se presenta el cálculo del VAN:

$$VAN = -74.472,23 + \frac{36.284,16}{(1+0.1929)^1} + \frac{49.603,95}{(1+0.1929)^2} + \frac{58.294,45}{(1+0.1929)^3} + \frac{66.152,51}{(1+0.1929)^4} + \frac{115.141,31}{(1+0.1929)^5}$$

Cuadro 6.71. Flujos actualizados

FLUJOS NETOS ACTUALIZADOS		
AÑOS	FLUJO NETO	FLUJO ACTUALIZADO
1	36.284,16	30.416,76
2	49.603,95	34.858,46
3	58.294,45	34.341,17
4	66.152,51	32.668,57
5	115.141,31	47.666,25
TOTAL		179.951,21

$$\text{VAN} = -74.472,23 + 179.951,21$$

$$\text{VAN} = 105.478,98$$

La VAN que percibirían los inversionistas de Greenterra Group Cía. Ltda., es de \$ 105.478,98, siendo éste un valor positivo, razón por lo cual se concluye que es factible poner en marcha el negocio propuesto. Esto se debe a que una vez que los flujos netos de efectivo se hayan actualizado se obtendrán saldos positivos, con ello la empresa no compromete sus recursos económicos.

6.4.2. T.I.R.

La tasa interna de retorno es una herramienta o medida usada como indicador al cuantificar la eficiencia de una inversión determinada.

La tasa interna de retorno está definida como la tasa de interés con la cual el valor actual neto o valor presente neto (VAN o VPN) es igual a cero.

Cuadro 6.72. Tasa interna de retorno

TASA INTERNA DE RETORNO	
AÑOS	FLUJO NETO
0	-74.472,23
1	36.284,16
2	49.603,95
3	58.294,45
4	66.152,51
5	115.141,31
TIR	62%

La tasa interna de retorno, que iguala los flujos netos a cero, es 62%, la misma que está por encima del costo de oportunidad del proyecto establecido en

19.29%, razón por la cual la propuesta de crear el plan estratégico de negocios para la comercialización de pétalos de rosa al mercado recreativo de Miami en los estados unidos de Norteamérica es viable desde la perspectiva financiera.

6.5. RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

Dentro de la evaluación de proyectos, uno de los criterios que soportan la decisión de invertir o no en algún proyecto o negocio es, sin duda, el periodo de recuperación de la inversión (PRI), mediante el cual se determina el número de periodos necesarios para recuperar la inversión inicial asignada.

Cuadro 6.73. Información requerida para el cálculo del PRI

PERIODO DE RECUP. DE LA INVERSIÓN			
AÑOS	FLUJO NETO	FLUJO NETO ACTUALIZADO	FLUJO ACT.ACUM.
0	-74.472,23	-74.472,23	-74.472,23
1	36.284,16	30.416,76	-44.055,47
2	49.603,95	34.858,46	-9.197,01
3	58.294,45	34.341,17	
4	66.152,51	32.668,57	
5	115.141,31	47.666,25	

$$PRI = 2 + \left(\frac{9.197,01}{34.341,17} \right)$$

$$PRI = 2 + 0,267812$$

$$0,267812 \times 12 = 3,213754$$

$$0,213754 \times 30 = 30$$

La inversión asignada a la puesta en marcha del negocio será recuperada a partir del segundo año, con tres meses y veinte y cuatro días, es decir, que luego de transcurrido este lapso de tiempo, los réditos del negocio ya no serán asignados a cubrir el desembolso inicial.

6.6. PUNTO DE EQUILIBRIO (PE)

“Es una técnica con la cual se puede identificar el punto en que los ingresos totales bastan para cubrir los costos totales.” (Robbins y Coulter, 2005).

El punto de equilibrio en términos monetarios está dado por la siguiente fórmula:

$$P.E. = \frac{\text{COSTO FIJO}}{1 - \frac{\text{COSTO VARIABLE TOTAL}}{\text{VTAS. TOTAL ES}}}$$

El punto de equilibrio en términos de volumen de ventas está dado por la siguiente fórmula:

$$P.E. = \frac{\text{COSTO FIJO}}{\text{P.V.P} - \text{C.V.U}}$$

Cuadro 6.74. Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO					
RUBRO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costo fijo total	178.366,28	187.598,37	197.328,06	206.187,85	216.994,67
Costo variable total	137.775,00	150.421,37	164.228,54	179.303,08	195.761,31
Ventas totales	360.000,00	393.044,40	429.121,95	468.511,05	511.515,68
Precio de venta promedio	31,00	32,55	34,18	35,89	37,68
Costo variable unitario	10,27	10,78	11,32	11,89	12,48
Margen de contribución	20,73	21,77	22,85	24,00	25,20
PE (Q)	8.604	8.619	8.634	8.592	8.612
PE(\$)	288.949,76	303.905,55	319.667,47	334.020,14	351.526,98

Se puede observar que Greenterra Group Cía. Ltda., al menos deberá tener un ingreso anual de \$ 288.949,76 para alcanzar su punto de equilibrio en el primer año de operaciones, que le significarían vender al menos 8.604 unidades, con ello no obtendrá ni ganancias ni pérdidas.

Se observa además, que durante el horizonte de vida del negocio, la cantidad que permite alcanzar el equilibrio tiende a crecer hasta llegar a 8.612 unidades en el año 5, que representa ingresos por ventas por un valor de \$ 351.526,98.

6.7. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Al análisis de sensibilidad se lo define, como “la técnica que muestra exactamente cuánto cambiará el VAN en respuesta a un cambio determinado en una variable de entrada, si todo lo demás permanece constante” (Besley y Brigham, 2003).

Este análisis pretende introducir variaciones a aquellas variables más relevantes, como son el costo del capital, flujos netos, vida útil, inflación, el precio de venta etc., de tal manera que se puedan evaluar sus efectos tanto en el VAN como en la TIR, y sobre todo considerando que el entorno económico tiene efecto directo para el desarrollo de negocios.

6.7.1. Sensibilidad con respecto a los ingresos

6.7.1.1. Escenarios

Escenario pesimista:

Es el peor panorama de la inversión, es decir, es el resultado en caso del fracaso total del negocio. Para el presente estudio, este escenario se lo determinó con relación a un menor precio de venta en un 5% con relación al escenario esperado, manteniendo estable el resto de variables.

Cuadro 6.75. Proyección ingresos escenario pesimista

PROYECCIÓN DE LOS INGRESOS ESCENARIO PESIMISTA				
AÑOS	CANTIDAD	P.V.P.	INGRESO POR PRODUCTO	INGRESO ANUAL
1	60.000	2,85	171.000,00	342.000,00
	3.000	28,50	85.500,00	
	1.500	57,00	85.500,00	
2	62.388	2,99	186.696,09	373.398,17
	3.119	29,93	93.336,08	
	1.560	59,85	93.366,00	
3	64.871	3,14	203.832,79	407.693,86
	3.244	31,42	101.930,54	
	1.622	62,84	101.930,54	
4	67.453	3,30	222.543,05	445.076,19
	3.373	32,99	111.283,07	
	1.686	65,98	111.250,08	
5	70.138	3,46	242.971,56	485.915,40
	3.507	34,64	121.489,24	
	1.753	69,28	121.454,60	

Escenario esperado:

Es el resultado que se alcanzaría mientras el nuevo negocio se ponga en ejecución bajo los lineamientos expresados en el presente estudio, sin considerar variaciones en variables como el nivel de ventas, precios o costos.

Escenario optimista:

Siempre existe la posibilidad de lograr más de lo que proyectamos, el escenario optimista normalmente es el que se presenta para motivar a los inversionistas a correr el riesgo. De igual forma se estima un escenario optimista, en el caso de darse un precio mayor de venta en alrededor del 5%, manteniendo el resto de variables estables.

Cuadro 6.76. Proyección ingresos escenario optimista

PROYECCIÓN DE LOS INGRESOS ESCENARIO OPTIMISTA				
AÑOS	CANTIDAD	P.V.P.	INGRESO POR PRODUCTO	INGRESO ANUAL
1	60.000	3,15	189.000,00	378.000,00
	3.000	31,50	94.500,00	
	1.500	63,00	94.500,00	
2	62.388	3,31	206.348,31	412.703,24
	3.119	33,08	103.160,93	
	1.560	66,15	103.194,00	
3	64.871	3,47	225.288,87	450.609,00
	3.244	34,73	112.660,07	
	1.622	69,46	112.660,07	
4	67.453	3,65	245.968,63	491.926,32
	3.373	36,47	122.997,08	
	1.686	72,93	122.960,61	
5	70.138	3,83	268.547,51	532.614,54
	3.507	38,29	134.277,58	
	1.753	76,58	129.789,45	

6.7.1.2. Resultados

Escenario pesimista:

Cuadro 6.77. Flujo de caja escenario pesimista

FLUJO DE CAJA PESIMISTA						
"GREENTERRA GROUP CIA. LTDA."						
RUBRO	AÑOS					
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ingresos por ventas		342.000,00	373.398,17	407.693,86	445.076,19	485.915,40
		342.000,00	373.398,17	407.693,86	445.076,19	485.915,40
COSTOS						
Costo de Ventas		137.775,00	150.421,37	164.228,54	179.303,08	195.761,31
GASTOS						
Sueldos		146.264,60	153.577,83	161.256,72	169.319,56	177.785,54
Gasto generales		9.150,00	9.607,50	10.087,88	10.592,27	11.121,88
Gasto publicidad		1.346,00	1.413,30	1.483,97	1.558,16	1.636,07
Gasto arriendo		12.000,00	12.600,00	13.230,00	13.891,50	14.586,08
Suministros de oficina		2.214,60	2.325,33	2.441,60	2.563,68	2.691,86
Suministros de limpieza		306,60	321,93	338,03	354,93	372,67
Depreciación		6.329,48	6.329,48	6.329,48	4.935,13	4.935,13
Amortización		755,00	755,00	755,00	755,00	755,00
Total Costos y Gastos		315.386,28	336.596,73	359.396,21	382.518,31	408.890,54
UTILIDAD OPERATIVA (UAI)		26.613,72	36.801,43	48.297,66	62.557,89	77.024,86
Participación trabajadores (15%)		3.992,06	5.520,21	7.244,65	9.383,68	11.553,73
UTILIDAD ANTES DE IR		22.621,66	31.281,22	41.053,01	53.174,20	65.471,13
Impuesto a la renta (23%)		5.202,98	7.194,68	9.442,19	12.230,07	15.058,38
UTILIDAD NETA		17.418,68	24.086,54	31.610,82	40.944,14	50.412,77
Depreciación		6.329,48	6.329,48	6.329,48	4.935,13	4.935,13
Amortización		755,00	6.329,48	6.329,48	4.935,13	4.935,13
Inversión fija	(32.594,34)					
Inversión diferida	(3.775,00)					
Capital de trabajo	(38.102,89)					
Recup. capital de trabajo						38.102,89
FLUJO DE CAJA NETO	(74.472,23)	24.503,16	36.745,49	44.269,77	50.814,40	98.385,92

Escenario optimista:

Cuadro 6.78. Flujo de caja escenario optimista

FLUJO DE CAJA OPTIMISTA						
"GREENTERRA GROUP CIA.LTDA."						
RUBRO	AÑOS					
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ingresos por ventas		378.000,00	412.703,24	450.609,00	491.926,32	532.614,54
		378.000,00	412.703,24	450.609,00	491.926,32	532.614,54
COSTOS						
Costo de Ventas		137.775,00	150.421,37	164.228,54	179.303,08	195.761,31
GASTOS						
Sueldos		146.264,60	153.577,83	161.256,72	169.319,56	177.785,54
Gasto generales		9.150,00	9.607,50	10.087,88	10.532,27	11.121,88
Gasto publicidad		1.346,00	1.413,30	1.483,97	1.558,16	1.636,07
Gasto arriendo		12.000,00	12.600,00	13.230,00	13.891,50	14.586,08
Suministros de oficina		2.214,60	2.325,33	2.441,60	2.563,68	2.691,86
Suministros de limpieza		306,60	321,93	338,03	354,93	372,67
Depreciación		6.329,48	6.329,48	6.329,48	4.935,13	4.935,13
Amortización		755,00	755,00	755,00	755,00	755,00
Total Costos y Gastos		315.386,28	336.596,73	359.396,21	382.518,31	408.890,54
UTILIDAD OPERATIVA (UAI)		62.613,72	76.106,50	91.212,80	109.408,01	123.724,00
Participación trabajadores (15%)		9.392,06	11.415,98	13.681,92	16.411,20	18.558,60
UTILIDAD ANTES DE IR		53.221,66	64.690,53	77.530,88	92.996,81	105.165,40
Impuesto a la renta (23%)		12.240,98	14.878,82	17.832,10	21.389,27	24.188,04
UTILIDAD NETA		40.980,68	49.811,70	59.698,78	71.607,54	80.977,36
Depreciación		6.329,48	6.329,48	6.329,48	4.935,13	4.935,13
Amortización		755,00	6.329,48	6.329,48	4.935,13	4.935,13
Inversión fija	(32.534,34)					
Inversión diferida	(3.775,00)					
Capital de trabajo	(38.102,89)					
Recup. capital de trabajo						38.102,89
FLUJO DE CAJA NETO	(74.472,23)	48.065,16	62.470,66	72.357,73	81.477,80	128.950,51

Cuadro 6.79. Resultados del análisis de sensibilidad

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD			
INDICADOR	ESPERADO	OPTIMISTA	PESIMISTA
VARIACIÓN EN P.V.P.	-	5,00%	5,00%
VAN	\$ 105.478,98	\$ 122.362,65	\$ 53.478,16
TIR	62%	78%	46%
TMAR	19,29%	19,29%	19,29%
% Variación VAN		16%	-56%
% Variación TIR		26%	-42%

Se puede apreciar que el plan de negocios es sensible ante variaciones que se pudieran presentarse en una o algunas variables, tal es así, que de presentarse una disminución en el precio de venta en 5%, representaría una disminución del TIR en un 42% y en el VAN del 56%, frente al escenario esperado. Por el

contrario de presentarse un incremento en el precio de venta en 5%, la TIR reflejaría un incremento del 26%, en tanto que el VAN lo haría en 16%, con relación al escenario esperado.

Por lo expuesto, se deben tomar provisiones necesarias, tales como incrementar la participación en el mercado más allá de lo previsto, mantener precios competitivos y emprender un plan de marketing, a fin de disminuir el efecto de esas variaciones en el desempeño del negocio a través de su vida útil.

De los resultados alcanzados en este análisis, se concluye que el plan de negocios, al ser evaluado en los tres escenarios propuestos, mantiene un nivel de rentabilidad aceptable, por cuanto el VAN es positivo y la TIR es mayor a la TMAR, en base a ello se concluye que el proyecto es muy atractivo y viable.

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. CONCLUSIONES

- ❖ A través del análisis situacional del sector florícola, se ha determinado que existen factores externos que inciden en su desempeño favorable, uno de ellos es el crecimiento económico de la industria agro exportadora de flores, que ha demostrado un mayor dinamismo. Esta actividad aporta en promedio el 17.96% a la conformación del PIB agrícola beneficiando al sector e industria. Se espera que mejore gracias a la mayor asignación de inversión nacional y extranjera y al incremento de la demanda de los bienes ofertados en los mercados internacionales.
- ❖ Las exportaciones de flores durante el periodo 2004-2010 ha mantenido crecimiento promedio anual del 9.43%, gracias a la calidad y aceptación del producto en nuevos mercados. Esta situación se respalda en las fortalezas principales del sector florícola, como son la disponibilidad continua de cosechas y el conocimiento y experiencia del gremio, que apoyados en nuevos métodos de cultivo están alcanzando mejores rendimientos, lo que incide para que el producto nacional cuente con la debida certificación internacional que garantiza su calidad y respeto al medio ambiente.
- ❖ El acceso a los mercados internacionales presenta ciertas restricciones, pero gracias a la existencia de acuerdos comerciales preferenciales el producto nacional sigue siendo comercializado a gran escala.
- ❖ A partir de los resultados alcanzados en el estudio de mercado, se ha determinado que el consumo de botones de rosas, se muestra favorable, tal es así que en la actualidad se estableció una demanda potencial anual 185.817 demandantes. Aquello permite prever que la oportunidad de

negocio es atractiva, no solo por el incremento de la población, sino por el cambio en los hábitos de consumo, lo que ha incidido a que los americanos prefieran las rosas como medio para mostrar su afecto hacia sus seres queridos.

- ❖ El perfil del potencial consumidor se lo ha definido como una persona que goza de una adecuada estabilidad económica, consume regularmente diferentes tipos de rosas cortadas, prefiere el producto ecuatoriano y sobre todo le agradaría poder contar con nuevas líneas de productos, tal es el caso de los botones de rosas.
- ❖ La localización del plan de negocios será en la provincia de Pichincha, Cantón Quito, en razón de sus prestaciones, y disponibilidad de todos los servicios y recursos de infraestructura que viabilizan la exportación y comercialización del producto final hacia el mercado meta.
- ❖ La estructura organizacional de la empresa es de tipo horizontal, en donde los miembros son agrupados en áreas o departamentos, con lo cual se pretende que el recurso humano tenga un alto grado de responsabilidad de gestión, y sobre todo coadyuve a lograr un ambiente adecuado de trabajo y al cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- ❖ Las inversiones requeridas incluyen rubros fijos, diferidos y capital de trabajo, cuyo monto es de \$ 74.472,23, el mismo que será financiado con fuentes internas de recursos.
- ❖ De acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación financiera del negocio, éste debe aceptarse, en razón de que se obtuvo como resultado beneficios positivos de \$ 105.478,98. De igual forma la TIR es del 62%, la misma que supera al costo de oportunidad o tasa mínima aceptable de rendimiento establecida en 19.29%.
- ❖ La recuperación de la inversión se dará a partir del segundo año y tres meses de operación, lo que origina cierto atractivo para los inversionistas,

generando un crecimiento potencial de la rentabilidad a través de la vida útil del plan de negocios.

7.2. RECOMENDACIONES

- ❖ El gremio floricultor, debe canalizar los recursos y esfuerzos necesarios para mantener y repotenciar las ventajas competitivas del producto, lo que permitirá su permanencia en los mercados que cada vez se tornan más exigentes, sea en precio, calidad y diversificación de las líneas de productos.
- ❖ Se deben aprovechar efectivamente las condiciones climatológicas para seguir manteniendo la diversificación del producto apoyados eficazmente en factores tecnológicos y humanos, que permitan mantener las relaciones comerciales actuales con la posibilidad de penetrar en nuevos mercados.
- ❖ Se requieren de nuevas alternativas de líneas de productos, a fin de incrementar la participación y sobre todo a la competitividad frente a sus competidores directos, como Holanda, Colombia y Kenia.
- ❖ Debido al cambio en los gustos y preferencias de los consumidores cuya tendencia actual es demandar productos libres de químicos y amigables con la naturaleza, el sector florícola debe asignar los recursos necesarios destinados a actividades de investigación y desarrollo que permitan la obtención de productos nuevos productos como el desarrollado en esta investigación.
- ❖ A fin de mejorar la distribución del producto, se debe rediseñar y mejorar la cadena logística para conseguir que el producto llegue a tiempo. Es necesario la contratación del servicio de almacenaje para la consolidación del producto y la optimización de los sistemas de transporte, los cuales serán contratados previa precalificación y certificación de su desempeño.

- ❖ Para hacer realidad el presente plan de negocios, los inversionistas deben trabajar fervientemente hacia la adecuada introducción del producto en el mercado meta, ello se debe sustentar en la implementación oportuna de estrategias de mercadeo previamente establecidas como es la participación en eventos y ferias en Estados Unidos y, sobre todo en la búsqueda de distribuidores exclusivos del producto.
- ❖ El talento humano es el puntal fundamental para la puesta en marcha del plan de negocios, es por ello, que su nivel de conocimiento y experiencia definirá su éxito; sin embargo, de deben canalizar los recursos económicos necesarios destinados a su capacitación y actualización de conocimientos.
- ❖ La competencia puede presentarse como una limitante, para ello la empresa debe tomar las provisiones necesarias, a fin de minimizar su incidencia en la operatividad del plan, entre ellas se puede resaltar, la diferenciación el producto, tanto en calidad, presentación e incluso en precio.
- ❖ Los resultados obtenidos en la evaluación económica son satisfactorios para los inversionistas, en razón de ello se recomienda su puesta en marcha, puesto que la rentabilidad ofrecida supera a otras alternativas de inversión.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Águeda, E., y García, J. (2008). *Principios de marketing*. 3ª edición. Madrid: Esic Editorial.
2. Aguilera, R. (2005). *La evaluación de proyectos de inversión*. 3ª Edición. México: Pearson Educación.
3. Ávila. J. (2007). *Introducción a la contabilidad*. 3ª Edición. México: Umbral Editorial.
4. Arjona. M. (2001). *Dirección estratégica: un enfoque práctico*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
5. Asensio, E., y Vázquez, B. (2009). *Empresa e iniciativa emprendedora*. 1ª Edición. Madrid, España: Ediciones Paraninfo S.A.
6. Baca, G. (2010). *Evaluación de proyectos*. 6ª Edición. México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
7. Ball, D. (2007). *Negocios Internacionales*. 3ª Edición. México: McGraw-Hill.
8. Besley, S., y Brighman, E. (2003). *Fundamentos de Administración Financiera*. 14ª Edición. México: Cengage Learning.
9. Cabarcos, N. (2006). *Promoción y venta de servicios turísticos*. Primera Edición. España: Ideas-propias Editorial.
10. Chase, R., Jacobs, R., y Aquilano, N. (2005). *Administración de la producción y operaciones*. 10ª Edición. México: McGraw-Hill Interamericana Editores.

11. Colbert, F., y Cuadrado, M. (2004). *Fundamentos de marketing*. 2ª Edición. Madrid, España: Editorial Ariel.
12. Corporación Educativa para el Desarrollo Costarricense. (2001). *Comercialización de productos agropecuarios y agroindustriales*. San José, Costa Rica: Autor.
13. David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. 11ª Edición. México: Pearson Educación.
14. Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de marketing*. 1ª Edición. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
15. García, R. (2005). *Marketing internacional*. 2ª Edición. Madrid, España: Esic Editorial.
16. Horngren, C. (2004). *Contabilidad*. 5ª Edición. México. Pearson Educación.
17. Huertas, R. y Domínguez, R. (2008). *Decisiones estratégicas para la dirección de operaciones en empresas de servicios y turísticas*. 4ª Edición. Barcelona: Ediciones Universidad Barcelona.
18. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (2006). *Planificación aplicada a empresas asociativas rurales. (Modulo 3)*. Lima, Perú: Autor.
19. Kotler, P. y Armstrong, M. (2004). *Marketing*. 8ª Edición. México: Pearson Educación.
20. Krugman, P. (2007). *Introducción a la economía*. 3ª Edición. Barcelona, España: Editorial Reverté S.A.
21. León, C. (2002). *Evaluación de inversiones: un enfoque privado y social*. Madrid: Ediciones Martínez Coll.

22. Malhotra, N. (2004). *Investigación de Mercados*. 4ª Edición. México: Pearson Educación.
23. Martínez, P., y Milla, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
24. McDaniel, C., y Gates, R. (2005). *Investigación de mercados*. 6ª Edición. Bogotá, Colombia: Thompson Editores.
25. Miranda, J. (2005). *Gestión de proyectos*. 5ª Edición. Bogotá: MM Editores.
26. Moyer, C. y Macguigan. (2005). *Administración financiera contemporánea*. 9ª Edición. México: Thomson Learning Editores.
27. Muñoz, M. (2004). *Perfil de la factibilidad*. Primera Edición. Quito, Ecuador: Editores Máster's.
28. NassirSapag, C. (2003). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. México: McGraw-Hill.
29. Patiño, V. (2002). *Historia y dispersión de los frutales nativos del neo trópico*. Publicación No. 326. Colombia: Editorial CIAT.
30. Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. 8ª Edición. México: Pearson Educación.
31. Saco, R., y Mazza, M. (2009). *Aprender a crear una microempresa*. España: Ediciones Paidós Ibérica S.A.
32. Vidalie, H. (2001). *Producción de flores y plantas ornamentales*. 3ª Edición. Barcelona, España: Grupo Mundi-Prensa.

33. Zapata, P. (2002). *Contabilidad General*. Cuarta Edición. McGraw-Hill Editores.

RECURSOS DE INTERNET:

1. Asociación de Importadores de Flores de Miami. (2011). Estadísticas.
2. Banco Central del Ecuador. (2011). Supuestos macroeconómicos 2011-2014.
3. Banco Central del Ecuador. (2011). Evolución del crédito y tasas de interés efectivas referenciales.
4. Banco Central del Ecuador. (2011). Tasa de inflación anual.
5. Banco Mundial. (2011). Ingreso per cápita de los Estados Unidos.
6. Ciudadanía informada. (2011). La población de Ecuador crece 1.24% cada año.
7. Departamento de Agricultura de los Estados Unidos. (2011). Estadísticas de importaciones tipo de producto.
8. Departamento de Agricultura de los Estados Unidos. (2011). Censo de agricultura.
9. Diario La Hora. (2012). Florícolas piden protección a IEPI.
10. Diario Hoy. (2002). En Cayambe las rosas reemplazan a los lácteos.
11. Expoflores. (2011). Lista de socios.
12. Inmoecuador (2012). Portal de bienes raíces.

13. Instituto Laboral Andino. (2011). La floricultura en Ecuador.
14. Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos. (2011). Definición de índice de precios al productor.
15. Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos. (2011). Informe de mercado laboral.
16. MAGAP. (2012). Censo Florícola 2009.
17. Ministerio de Relaciones Laborales. (2012). Salarios mínimos sectoriales 2012.
18. ProEcuador. (2012). Boletín de comercio exterior.
19. Pro Chile Miami. (2005). Perfil del mercado de las flores de corte en Miami, Florida. Estados Unidos.
20. Superintendencia de Bancos y Seguros. (2006). Análisis de la industria florícola y su comportamiento crediticio.
21. Servicio Nacional de Estadísticas de Agricultura de EE.UU. (2011). Censo de agricultura.
22. United States Census. (2010). Demografía.

ANEXOS

Anexo 1- Cotización servicio de internet





Banda Ancha PYMES

Características Técnicas

- Conexión de Internet mediante ultima milla de cobre y Fibra, conexión no conmutada (no genera recargo telefónico)
- Copartición del servicio 4:1
- Conexión a través de una dirección IP Fija
- Servicio ilimitado de descarga de información
- Instalación incluye entrega y configuración equipo terminal CPE Wi-Fi; Incluye 4 puertos LAN,
- Instalación incluye configuración en un terminal del cliente
- Disponibilidad del servicio 99%
- Servicio entrega 5 direcciones de correo con dominio andinanet.net
- Atención técnica de primer nivel Contact Center 1800-100-100 24x7
- Atención técnica de segundo nivel personal técnico días laborables de 9:00 a 18:00
- Tiempo de solución promedio a problemas de enlace 16 horas

Precios

Plan	Tarifa	Inscripción
2F 256X128 INTERNET CORPORATIVO	\$ 49,50	\$ 80,00
2F 512X256 INTERNET CORPORATIVO	\$ 59,50	\$ 80,00
2F 1024X512 INTERNET CORPORATIVO	\$ 99,00	\$ 80,00
2F 1542X512 INTERNET CORPORATIVO	\$ 118,00	\$ 80,00
2F 2048X768 INTERNET CORPORATIVO	\$ 140,00	\$ 80,00
2F 3042X768 INTERNET CORPORATIVO	\$ 170,00	\$ 80,00
2F 4000X768 INTERNET CORPORATIVO	\$ 200,00	\$ 80,00

Si desea que un ejecutivo corporativo le presente una propuesta de servicio personalizada con la mejor tecnología del mercado, se puede comunicar al 1800 CNT CORP (1800-2682677)

Fuente: www.cnt.com.ec

Anexo 2- Cotización del diseño y elaboración de la página web



Quito, 25 de Julio de 2011

PROFORMA

ELABORACIÓN DISEÑO WEB DINÁMICO & IMAGEN CORPORATIVA

- Adaptación del Diseño: Logotipo, Fotos, Botones y Menús.
- Configuración de 1 formulario de contacto.
- Configuración de la Base de Datos y módulo PHP MySQL.
- Configuración módulo de Administración, permiso de usuarios.
- Creación de 15 a 20 páginas, con fotos, textos y videos.

Aplicaciones incluidas:

- Elaboración de animación flash.
- Galería de imágenes (El cliente deberá proveer de todas las imágenes)
- Links de interés.
- Link para poder enviar a un amigo cualquier artículo de la página.
- Contador de visitas. Catálogo de productos.
- Módulo para insertar videos en la página o de Youtube.
- Site Map, Registro de usuarios.
- Calendario de eventos, Chat para asistencia en línea MSN y Skype.
- Formulario de Contactos, Flash de noticias, Carrousel Dinámico de Fotos.
- Envío de Sitemap y alta en buscadores.
- Módulos de acceso para redes sociales. (El cliente deberá administrar o crear su comunidad de redes sociales.)
- Optimización y Registro en buscadores (Google, MSN, Altavista, Yahoo).
- Hosting y dominio profesional en Dallas Texas, cuentas de Email ilimitadas.

Incluye:

1 año de soporte técnico a la persona encargada de la página.

Capacitación para 2 personas para administrar la página web dinámica.

Nota: Con ésta web dinámica, el usuario puede de manera fácil y sin saber HTML, hacer modificaciones en su página, conectándose al internet e ingresando con un nombre de usuario y contraseña.

VALOR POR DISEÑO DE LA PAGINA: \$600.00+IVA

Tiempo de elaboración: 20 días laborables.

Forma de pago: 50% al inicio de la página y el saldo concluida la misma.

Quito: Roca E1075 y Av. 12 de Octubre. Edif. Gayal Ofic. M-2
Telf. Ofic. 2554-756 – 6038-404

Fuente: www.ceinfor.net



CURRICULO VITAE

PERSONAL

- Apellidos: Guala Trujillo
- Nombres: Víctor Hugo
- Edad: 36 años
- Lugar y fecha de nacimiento: Quito, 29 de septiembre 1976
- Estado Civil: Soltero
- Dirección: Gaspar de Villarroel y 6 de diciembre, Conj. Parque Real, Edf. Nogal 1
- Teléfono: 09 99 20 14 17
- e-mail: gualaexp@hotmail.com, info@greenterragroup.com

FORMACION ACADEMICA

- Ingeniero en Agroempresas
- Baccalaureus Scientiae en Agroempresas.
- Bachiller en ciencias químicas biológicas.

- Superior: Universidad San Francisco de Quito
- Secundaria: Col. San Andrés
- Primaria: Col. Pensionado Universitario

Soy una persona constante y muy creativa, a la que le gustan los retos, flexible a los cambios, que enfrenta las situaciones difíciles sin temor al fracaso en constante búsqueda del éxito.

Estoy convencido que la producción agrícola y la comercialización e industrialización de los productos del campo son la piedra angular en el desarrollo de un país. Y las enfoco con un criterio empresarial, en el que los factores administrativos y económicos juegan un papel preponderante. Sin embargo, comparto la idea de que el incremento de la producción, la productividad, la calidad de los productos y el fomento de la agroindustria deben desenvolverse en un marco racional y sostenido, sin que se altere el equilibrio ambiental y con base en un manejo adecuado de nuestros recursos.

Soy muy productivo trabajando en equipo o individualmente y puedo aportar mucho a cualquier organización, con un trabajo eficiente y organizado, a parte de la gran virtud de aprender con mucha rapidez. Puedo desempeñarme en cualquier aspecto de la producción y comercialización de bienes agropecuarios.

Mi campo de acción principalmente ha sido la empresa privada, donde he podido convertirme en generador de empleos por ende en agente activo del desarrollo del país. Gracias a la educación integral que poseo, puedo involucrarme sin mayor problema en trabajos de investigación, consultorías, prestación de servicios, enseñanza y extensión agropecuaria en instituciones privadas u organismos internacionales.