

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**Colegio de Postgrados**

**Propuesta para el Desarrollo de una Empresa Florícola Especializada en  
Exportación de Rosas: Provincia de Cotopaxi**

**ING. NELLY ELIZABETH GALLEGOS ENALIEVA**

**Tesis de grado presentada como requisito  
para la obtención del título de Master en Administración de Negocios**

**Quito, 12 de diciembre del 2008**

**Universidad San Francisco de Quito**

**Colegio de Postgrados**

**HOJA DE APROBACION DE TESIS**

**Propuesta para el Desarrollo de una Empresa Florícola Especializada en  
Exportación de Rosas: Provincia de Cotopaxi**

**Ing. Nelly Elizabeth Gallegos Enalieva**

Víctor Viteri, Ph.D.  
Decano Colegio de Postgrados .....

Giuseppe Marzano, Ph.D.  
Decano Colegio de Administración .....

Fabrizio Noboa S., Ph.D.  
Director del MBA y  
Miembro del Comité de Tesis .....

John Andrade., MBA  
Director de Tesis .....

Giuseppe Marzano, Ph.D.  
Miembro del Comité de Tesis .....

**Quito, 12 de diciembre del 2008**

© Derechos de autor

Ing. Nelly Elizabeth Gallegos Enalieva

2008



## **DEDICATORIA**

Para Dios y para mi familias, quienes con su amor  
y apoyo hacen que todas las cosas sean posibles  
para mi.

## **AGRADECIMIENTO**

Deseo expresar mi agradecimiento primero a Dios que, con su infinita sabiduría, amor incondicional e innumerables bendiciones me ha permitido superar esta anhelada meta. A mis padres que, con su ternura, abnegación y consejos, supieron sembrar en mi anhelos de superación, amor y amistad. A mis amigos, por todos los momentos inolvidables compartidos.

## RESUMEN

Este proyecto denominado “COOL FLOWERS” es el estudio y posterior puesta en marcha de una empresa florícola ecuatoriana, especializada en la producción y exportación de una gran variedad de rosas, cumpliendo con los más finos estándares de calidad y de entrega oportuna, a empresas comercializadoras, florerías e intermediarios de los Estados Unidos y Federación de Rusia, a precios competitivos.

COOL FLOWERS contará con una gran variedad de rosas de distintos colores para complacer la demanda del mercado. Los colores de mayor preferencia son el rojo y el blanco. Las principales variedades de rosas serán: Black Magic, Red Unique y Forever Young en rojas; en blancas serán Vendela y Versilia.

Las rosas serán vendidas mediante el proceso de exportación, tanto directa como indirecta, a los mercados de Estados Unidos y Rusia. El producto se comercializará mediante distribuidores extranjeros y la venta será por exportación. El segmento objetivo para COOL FLOWERS estará compuesto por Brokers nacionales e internacionales, distribuidores mayoristas, distribuidores minoristas y comercializadores en general.

La estrategia de COOL FLOWERS es la Estrategia de Diferenciación o Enfoque en Costos, esto mediante un análisis preventivo y correctivo de los procesos de producción. Con ello la compañía se dirige a un comprador, línea de producto o mercado geográfico particular, tratando de reducir los costos de producción, en este caso la producción de rosas a menor costo para los mercados de EEUU y Rusia.

La situación financiera proyectada presenta aspectos muy positivos para los períodos analizados, tal es el caso que los ingresos generados por el proyecto cubren de manera exitosa los costos y gastos dejando buenos excedentes que serán colocados en inversiones temporales que por su naturaleza dejan implícito un interés adicional. De igual manera, las utilidades generadas después de participación a trabajadores, impuestos y reserva legal arrojan saldos disponibles para realizar repartición de utilidades como dividendos en un futuro a los socios.

El Plan Financiero, analizado a cinco años, sirve para determinar la viabilidad económica de COOL FLOWERS. La implementación del proyecto requiere de una inversión inicial de USD \$1'669.000, misma que será financiada en un 70% por capital aportado por cinco socios capitalistas; y el 30% restante mediante crédito bancario a cinco años plazo con una tasa de interés del 9% anual. Se incluyen proyecciones de ventas, costos y gastos, flujo de efectivo y estados financieros; elaborados bajo un escenario conservador tomando en consideración las principales variables económicas determinantes en la economía ecuatoriana (Inflación, Impuestos y Riesgo País). Cabe mencionar que de acuerdo a los criterios de evaluación a los que se sometió la rentabilidad del proyecto (tasa de descuento del 20%) se concluye que el mismo es viable gracias a los resultados obtenidos que se encuentran dentro de parámetros aceptables, obteniendo un Valor actual neto de USD \$628.337, una Tasa interna de Retorno del 25,90% y recuperando la inversión total en un período de Cuatro años y dos meses.

## ABSTRACT

This project called "COOL FLOWERS" is the study and subsequent implementation of an Ecuadorian flower company, which specializes in the production and export of a variety of roses, dealing with the finest standards of quality and timely delivery, to companies, florist and intermediaries from the United States and Russia, with competitive prices.

COOL FLOWERS will have a wide variety of roses in different colors to satisfy the market demand. The colors of market preference are red and white. The main varieties of roses will be: Black Magic, Red Unique and Forever Young in red, and in white will Vendela and Versilia.

The roses will be sold through the export process to the main markets, the United States and Russia, both directly and indirectly. The product will be sold by foreign distributors, and sale will be for export. The target segment for COOL FLOWERS will be formed by national and international brokers, wholesale distributors, retailers and sellers in general.

The COOL FLOWERS's strategy is of differentiation, or focus on costs. This will be possible through an analysis of preventive and corrective processes. With this the company will point to a buyer, product line or particular geographic market, trying to reduce production costs. In this case the production of roses at a lower cost to the markets of the United States and Russia.

The projected financial situation presents very positive aspects for the periods analyzed. That is the case that the revenue generated by the project covers costs and expenses, leaving good surpluses that will be placed in temporary investments which by their nature will leave an implicit additional interest. Similarly, the profits generated after Ecuadorian taxes and legal reserves balances show available for distribution of profits as dividends in the future for the partners.

The financial plan, five years analyzed, is used to determine the economic viability of COOL FLOWERS. The implementation of the project requires an initial investment of \$ \$1'669,000, which will be financed by capitalists partners (70%), and the remaining (30%) through bank credit, payable in five years with an annual interest rate of 9%. It includes projections of sales, costs and expenses, cash flow and financial statements prepared under a conservative scenario. It also takes in consideration the main economic variables that affect the Ecuadorian economy such us inflation, taxes and, country risk. According to the evaluation criteria that were submitted to the profitability of the project (20% of discount rate) it concludes that it is viable thanks to the results that are within acceptable parameters. It obtains a net present value of USD \$ 628,337, an Internal Return Rate of 25.90% and, recovers the total investment in a period of four years and two months.



## TABLA DE CONTENIDO

### RESUMEN EJECUTIVO

<b>CAPÍTULO I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO</b>	1
1.1. Diseño de la Investigación de Mercado	1
1.1.1. Objetivo General de la Investigación	1
1.1.2. Objetivos Específicos de la Investigación	1
1.1.3. Delimitaciones de la Investigación	1
1.1.3.1. Delimitación Espacial	1
1.1.3.2. Delimitación Temporal	1
1.1.3.3. Delimitación Social	1
1.2. Realización de la Investigación de Mercado	2
1.2.1. Tipos de Estudio	2
1.2.2. Diseño de la Investigación	2
1.2.3. Población y Muestra de la Investigación	2
1.2.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	3
1.2.5. Datos Secundarios	4
1.2.6. Breve Análisis del Sector Florícola	4
1.3. Resultados de la Investigación de Mercado	13
1.3.1. Resultados de la Entrevista a Expertos en el Tema	13
1.3.2. Resultados de la Encuesta a Empresarios Florícolas	14
1.3.3. Resultados de la Encuesta a Clientes tanto Intermediarios -Comercializadores como Clientes Importadores Directos	16
 <b>CAPÍTULO II. ANALISIS EXTERNO</b>	 19
2.1. Situación general	19
2.1.1. Análisis de Factores Económicos	19
2.1.2. Análisis de Factores Políticos/Legales/Jurídicos	20
2.1.3. Análisis de Factores Socio-Culturales	22
2.1.4. Análisis de Factores Tecnológicos	23
2.2. Análisis Sectorial y Estudio de la Competencia	25
2.2.1. Cadena de Valor	25
2.2.2. Análisis de las Cinco Fuerzas de Michael Porter	28
2.2.3. Análisis FODA	31
 <b>CAPÍTULO III. PLAN ESTRATEGICO</b>	 32
3.1. Visión, Misión y Objetivos Iniciales	32
3.1.1. Misión	32
3.1.2. Visión	32
3.1.3. Objetivos Iniciales	32
3.2. Posicionamiento	32
3.3. Estrategia Genérica	33
3.4. Estrategias de Demanda Primaria	33
3.5. Estrategias de Demanda Secundaria	34
3.6. Organigrama Inicial	34
 <b>CAPÍTULO IV. PLAN COMERCIAL</b>	 36

4.1. Producto	36
4.1.1. Variedad de las Rosas	36
4.1.2. Cualidades de las Rosas	37
4.1.3. Empaque	37
4.2. Precio	37
4.2.1. Estructura de Precios	37
4.2.2. Formas de Fijación de Precio	38
4.2.3. Condiciones y Medios de Pago para los Clientes	38
4.2.4. Descuentos no promocionales	39
4.3. Plaza	39
4.3.1. Canal de Distribución de COOL FLOWERS al Broker	39
4.3.2. Canal de Distribución Directo de COOL FLOWERS, sin Broker	39
4.3.3. Logística de Mercado	40
4.4. Promoción	40
4.5. Personas	41
4.6. Procesos	42
4.7. Evidencia Física	43
<b>CAPÍTULO V. PLAN DE OPERACIONES</b>	44
5.1. Proceso de Producción	44
5.2. Puntos Clave en el Proceso de Producción	51
5.3. Esquema del Servicio	51
5.4. Gestión de Calidad	53
<b>CAPÍTULO VI. PLAN FINANCIERO</b>	54
6.1. Supuestos Generales	54
6.2. Estructura de Capital y Financiamiento	55
6.2.1. Inversiones y Financiamiento	55
6.2.2. Fuentes de Financiamiento	57
6.2.3. Capacidad Productiva	58
6.2.4. Presupuestos de Ingresos, Costos y Gastos	59
6.3. Estados Financieros Proyectados	61
6.4. Flujo de Efectivo Proyectado	63
6.5. Punto de Equilibrio	66
6.6. TIR Y VAN	66
6.6.1. Evaluación del Proyecto	66
6.7. Análisis de Sensibilidad	68
<b>CAPITULO VII. CONCLUSIONES Y COMENTARIOS</b>	70
7.1. Conclusiones	70
7.2. Comentarios	71
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	72

## LISTA DE FIGURAS

### Tablas

Tabla No. 1.1: Principales Flores exportadas por el Ecuador	6
Tabla No. 1.2: Productos ecuatorianos exportados a Rusia	8
Tabla No. 1.3: Principales Mercados de las Flores Ecuatorianas	9
Tabla No. 1.4: Floricultura y Viveros, Ventas por grupo florícola y regiones. 2000 – 2006p	10
Tabla No. 1.5: Floricultura y Viveros, Ventas netas e importaciones por grupo florícola y regiones. 2000 – 2006p	11
Tabla No. 1.6: Lista de los mercados proveedores para flores importadas por EE.UU. Producto: 0603 flores y capullos, cortados para ramos o adornos, frescos, secos	12
Tabla No. 1.7: Lista de los mercados proveedores para flores importadas por Rusia. Producto: 0603 flores y capullos, cortados para ramos o adornos, frescos, secos	12
Tabla No. 2.1: Índices Económicos a Octubre del 2008	19
Tabla No. 2.2: Índices Económicos a Noviembre del 2008	19
Tabla No. 2.3: Impuestos Fiscales	20
Tabla No. 2.4: Regímenes Comerciales aplicados por Rusia al Ecuador	21
Tabla No. 2.5: Factores Críticos de Éxito	27
Tabla No. 3.1: Estrategias de Demanda Primaria y sus Implicaciones	33
Tabla No. 3.2: Estrategias de Demanda Secundaria y sus Implicaciones	34
Tabla No. 6.1: Índices Económicos A Octubre del 2008	54
Tabla No. 6.2: Beneficios Sociales	55
Tabla No. 6.3: Impuestos Fiscales	55
Tabla No. 6.4: Inversiones Fijas de COOL FLOWERS	56
Tabla No. 6.5: Costos Fijos y Costos Variables	57
Tabla No. 6.6: Fuentes de Financiamiento	58
Tabla No. 6.7: Capacidad de Producción en Cajas y Unidades	58
Tabla No. 6.8: Producción Esperada en Cajas y Unidades	59
Tabla No. 6.9: Razones de Liquidez	64
Tabla No. 6.10: Razones de Solvencia	64
Tabla No. 6.11: Razones de Gestión del Balance General	64
Tabla No. 6.12: Razones de Gestión del Estado de Pérdidas y Ganancias	65
Tabla No. 6.13: Razones de Rentabilidad	65
Tabla No. 6.14: Clases de Riesgo	67
Tabla No. 6.15: VAN, TIR y Periodo de Recuperación	69

### Gráficos

Gráfico No. 1.1: Evolución de las Exportaciones Mundiales de Flores	5
Gráfico No. 1.2: Variedades de Flores exportadas por el Ecuador. 2002-2007	6
Gráfico No. 1.3: Destinos de las exportaciones de flores. Promedio 2002-2007	7
Gráfico No. 2.1: Representación Gráfica de la Cadena de Valor	25
Gráfico No. 2.2: Representación Gráfica del Modelo de Porter	28
Gráfico No. 3.1: Organigrama de COOL FLOWERS	35
Gráfico No. 4.1: Gráfico del Proceso de Producción de Rosas	42

### Anexos

Anexo No. 1: Entrevistas a Profundidad a Expertos en el Tema	75
Anexo No. 2: Encuesta dirigida a Empresarios Florícolas	76
Anexo No. 3: Encuesta dirigida a Clientes tanto intermediarios-Comercializadores como Clientes Importadores Directos	78
Anexo No. 4: Resultados de la Entrevista a Expertos en el Tema	81
Anexo No. 5: Resultados de la Encuesta a Empresarios Florícolas	84
Anexo No. 6: Resultados de la Encuesta dirigida a Clientes tanto Intermediarios-Comercializadores como Clientes Importadores Directos	89
Anexo No. 7: Trámites de Exportación	94

Anexo No. 8: Requisitos para Exportar	96
Anexo No. 9: Descripción de los Principales Cargos de COOL FLOWERS	97
Anexo No. 10: Fotos de la Variedad de Rosas de COOL FLOWERS	99
Anexo No. 11: Modelo de la Página Web	101
Anexo No. 12: Resumen de Costos y Gastos Directos-Indirectos, Fijos-Variables	102
Anexo No. 13: Cálculo de Amortización del Crédito	104
Anexo No. 14: Información sobre Ventas	105
Anexo No. 15: Información sobre Producción	108
Anexo No. 16: Estados Financieros Inicial y Proyectado	111
Anexo No. 17: Estado de Perdidas y Ganancias	115
Anexo No. 18: Estado de Flujo de Efectivo	118
Anexo No. 19: Cálculos de Punto de Equilibrio	123

## **CAPITULO 1: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

### **1.1.DISEÑO DE LA INVESTIGACION DE MERCADO**

#### **1.1.1. OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACION**

- Determinar la oportunidad de mercado para la puesta en marcha de una empresa florícola y los requisitos para ser exitoso en la misma.

#### **1.1.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS DE LA INVESTIGACION**

- Establecer el tamaño de mercado de Estados Unidos y Rusia para el negocio de rosas.
- Identificar los aspectos básicos para competir exitosamente en dichos mercados.
- Determinar los hábitos y características de compra de los clientes (compradores directos e intermediarios de estos mercados).

#### **1.1.3. DELIMITACIONES DE LA INVESTIGACION**

##### **1.1.3.1. DELIMITACION ESPACIAL**

El estudio se ha realizado principalmente con sujetos ubicados en la ciudad de Quito. Abarca también a personas ubicadas en ciudades y cantones de las Provincias de Cotopaxi, Pichincha y Azuay, en donde funcionan la mayoría de las oficinas de diversas florícolas con sus respectivas plantaciones. Además, se aprovechó de la presencia de intermediario participantes de la Feria de Flores, realizada en Octubre, 2008 en la ciudad de Quito.

##### **1.1.3.2. DELIMITACION TEMPORAL**

La investigación se ha centrado en información estadística actual y de 6 años anteriores, existente principalmente en las páginas Web del INEN, Banco Central del Ecuador, Asociación de Exportadores de Flores del Ecuador, CORPEI, etc.; las mismas que contienen valores de exportación, datos de demanda y oferta, principales países exportadores e importadores, índices generales del Ecuador, etc.

##### **1.1.3.3. DELIMITACION SOCIAL**

El estudio de mercado y su respectivo análisis, se realiza tomando en cuenta datos

característicos del Ecuador, de Estados Unidos y de la Federación de Rusia. El análisis contemplará el desenvolvimiento de la industria florícola en la economía ecuatoriana. También se toma en cuenta el impacto de las florícolas en lo que tiene que ver con la sociedad en general, el empleo y el desarrollo del sector.

## **1.2. REALIZACION DE LA INVESTIGACION DE MERCADO**

### **1.2.1. TIPOS DE ESTUDIO**

La investigación es de tipo exploratorio que utiliza metodología cualitativa (entrevistas y encuestas)<sup>1</sup> dadas las siguientes limitaciones:

- Dificultad en ubicar a la muestra para realizar la encuesta.
- Dificil acceso a los clientes.
- El mercado objetivo se encuentra lejos del lugar de investigación del mercado, es ampliamente disperso y los costos de movilización hacia y dentro del mercado objetivo son altos.
- El número de encuestas no sobrepasa las 30, por lo que no aplica para un estudio cuantitativo estadísticamente válido.
- Idioma ruso.

### **1.2.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACION**

Según el tipo de estrategia de recolección de datos a utilizar, es la entrevista, encuesta (fuente primaria) y análisis documental (fuente secundaria). Por el grado de estructuración del estudio es cualitativo, ya que por un lado se dedujo el conocimiento a partir del análisis documental y la entrevista experta a profundidad, en tanto que por otro lado, se cuantificaron los resultados obtenidos de la encuesta pero sin validez estadística por el tamaño de la muestra obtenida, sin embargo brinda suficientes luces para guiar la formulación de una adecuada estrategia.

### **1.2.3. POBLACION Y MUESTRA DE LA INVESTIGACION**

Las **entrevistas** se aplicaron a expertos del sector florícola ecuatoriano: Representantes de Agriflor, Expoflores y CORPEI.

---

<sup>1</sup> Medina Lozano, Luis, *Métodos de Investigación I-II*, DGETI, 14ª. reimpr., México, 2005. Pág. 325.

Las **encuestas** fueron aplicadas a empresarios florícolas y a un estrato representativo del segmento meta conformado por clientes intermediarios de Estados Unidos y Rusia.

#### **1.2.4. TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS**

Para el desarrollo de la Investigación Exploratoria se utilizan las siguientes técnicas:

##### **1. Levantamiento de información secundaria:**

Las principales fuentes de información secundaria son:

- Asociación de Exportadores de Flores del Ecuador (Expoflores) - <http://www.expoflores.com>.
- Ministerio de Agricultura, Ganadería Acuacultura y Pesca del Ecuador - <http://www.sica.gov.ec>
- Ministerio de Industrias y Competitividad - <http://www.micp.gov.ec>
- Ministerio de Relaciones Exteriores - <http://www.mmrree.gov.ec>
- Banco Central del Ecuador - <http://www.bce.fin.ec>
- Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones (CORPEI) - <http://www.corpei.org>

Las demás fuentes de información secundaria utilizadas en la elaboración de este estudio se encuentran en la Bibliografía.

##### **2. Levantamiento de Información Primaria:** Entrevistas a expertos y Encuestas

###### **1. Entrevistas a profundidad a expertos del Sector Florícola Ecuatoriano.**

Para este estudio se utiliza la entrevista *semi-estructurada*, es decir que tiene tanto preguntas abiertas como cerradas. La información obtenida es de **Tipo Cualitativa**.

Se realizaron **7 entrevistas** a profundidad con expertos en el mercado florícola, a Representantes de Agriflor, Expoflores y CORPEI para determinar la oportunidad de mercado para la puesta en marcha de una empresa florícola y los requisitos para ser exitoso en el mismo. Las entrevistas se realizaron en Abril del 2008.

A los entrevistados se los contactó vía telefónica y se hicieron citas para las entrevistas personales, las mismas que tuvieron una duración promedio de 20 minutos. El modelo de la entrevista se encuentra en el **Anexo No. 1**.

## 2. Encuestas a (i) empresarios del medio florícola y a (ii) clientes intermediarios y exportadores directos.

- 1) *Encuesta dirigida a empresarios florícolas* que exportan flores a los mercados de EE.UU. y Rusia. Los *Informantes* son Asesores comerciales, vendedores y jefes de ventas de plantaciones florícolas.

La encuesta se realizó mediante **llamadas telefónicas** y por **correo electrónico**. Estos tipos de encuestas son más económicas, pero tienen el inconveniente de un índice de respuesta bajo. El número de encuestas realizadas fueron 21. Las encuestas se realizaron entre el 2 de mayo y 31 de mayo del 2008.

El modelo de la encuesta se encuentra en el **Anexo No. 2**.

- 2) *Encuesta dirigida a clientes tanto intermediarios-comercializadores como clientes importadores directos*. Los *Informantes* son compradores de flores, clientes directos, intermediarios, importadores de flores ecuatorianas en general.

La encuesta se realizó de **forma personal** en la Feria de Flores realizada en Quito en el mes de Octubre del 2008. El número de encuestas realizadas fueron 17.

El modelo de la encuesta se encuentra en el **Anexo No. 3**.

### 1.2.5. DATOS SECUNDARIOS

La fuente de información de este análisis en su mayoría fue proporcionada por CORPEI. Los documentos analizados fueron: “Perfil Florícola Ecuatoriano” (2008) y la Publicación “Requisitos Específicos para Productos Ecuatorianos con Potencial” (2008).

También se utilizó la página Web “Trade Map”.

### 1.2.6. BREVE ANALISIS DEL SECTOR FLORICOLA

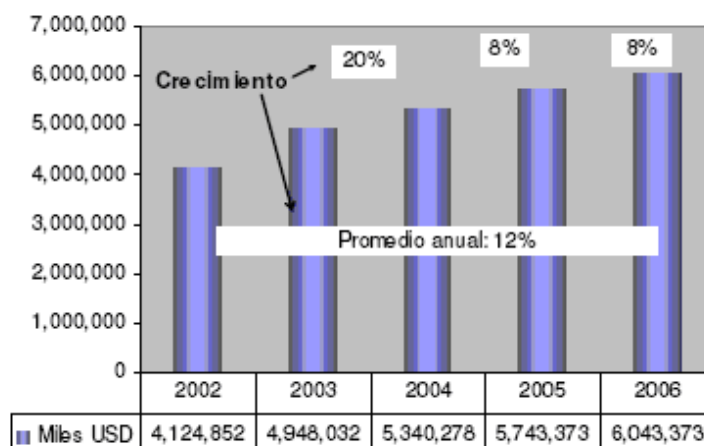
#### Exportaciones mundiales:

- El mercado mundial de flores ha estado en constante crecimiento, esto lo reflejan las estadísticas de los últimos 5 años, donde se puede observar que el crecimiento promedio de las exportaciones mundiales de flores fue del 12% anual.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> CORPEI, Perfil del Sector Florícola Ecuatoriano, Marzo del 2008. Pág. 7. [www.ecuadorexporta.org](http://www.ecuadorexporta.org)



**Gráfico No. 1.1: Evolución de las exportaciones mundiales de Flores**

Fuente: Trademap

Elaboración: CICO - CORPEI

- Holanda ocupaba el primer lugar en exportaciones de flores con más de US \$ 3 mil millones (representa el 54% de las exportaciones mundiales), seguido por Colombia (15%) y Ecuador (6%).<sup>3</sup>

#### **Exportaciones ecuatorianas:**

- La floricultura en el Ecuador es uno de los sectores económicos más importantes, el más importante para la región Sierra y el primero en cuanto a productos no tradicionales se refiere. El crecimiento del sector floricultor en la década 1997-2007 ha ubicado a este sector como el primer rubro generador de divisas en las exportaciones no tradicionales y entre los principales exportadores a nivel mundial. En el quinquenio 2002-2006 las exportaciones de flores ha sido creciente, llegando a establecer un incremento promedio del 12% en el valor FOB y del 8% en cantidades (toneladas) exportadas.<sup>4</sup>
- Al mes de abril de 2007, las exportaciones de **flores naturales**, representaron un 9.8% del total de ingresos por exportaciones no petroleras, y registraron un aumento en su valor exportado de 10.9% frente a lo sucedido el año 2006.<sup>5</sup> Las flores se han convertido en el principal rubro de exportación no tradicional del Ecuador.

#### **Especies exportadas:**

- De las diferentes especies exportadas por Ecuador, las rosas representan el 74% del total

<sup>3</sup> CORPEI, Perfil del Sector Florícola Ecuatoriano, Marzo del 2008. Pág. 7. [www.ecuadorexporta.org](http://www.ecuadorexporta.org)

<sup>4</sup> CORPEI, Perfil del Sector Florícola Ecuatoriano, Marzo del 2008. Pág. 1. [www.ecuadorexporta.org](http://www.ecuadorexporta.org)

<sup>5</sup> Banco Central del Ecuador, Exportaciones, Obtenido en línea en Octubre del 2008. [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

de las exportaciones de flores. Otras variedades como Gypsophila y demás flores frescas (flores de verano, clavel, crisantemo y flores tropicales) alcanzan porcentajes importantes por considerarse elementos que proporcionan valor agregado en bouquet y arreglos florales.<sup>6</sup>

**Gráfico No. 1.2: Variedades de flores exportadas por el Ecuador. Promedio 2002-2007**



En la siguiente tabla se detallan las exportaciones de las principales tipos de flores que el Ecuador destina al mercado internacional.

**Tabla No.1.1: Principales Flores exportadas por el Ecuador**

PRINCIPALES FLORES EXPORTADAS POR EL ECUADOR					
SUBPARTIDA	DESCRIPCION	2005	2005	2007	VARIAC. PROM.
		VALOR FOB MILES USD	VALOR FOB MILES USD	VALOR FOB MILES USD	ANUAL % 2007/2002
06031040	Rosas cortadas para ramos, adornos, frescas	\$ 288,232.37	\$ 309,153.53	\$ 294,429.13	9.42%
06031090	Demás flores y capullos, excepto claveles, crisantemos, pompones y rosas, cortados para adornos, frescos	\$ 62,372.32	\$ 68,297.94	\$ 46,962.15	12.57%
06031050	Gypsophila fresca	\$ 41,543.75	\$ 50,872.86	\$ 37,260.22	28.83%
06031010	Claveles, cortados para ramos, adornos, frescos	\$ 3,256.30	\$ 3,894.86	\$ 3,919.20	19.23%
06039000	Flores y capullos, cortados para ramos o adornos, secos, blanqueados, teñidos, impregnados o preparados de otra forma	\$ 1,342.86	\$ 2,217.26	\$ 4,169.50	10.44%
06031020	Crisantemos, cortados para ramos o adornos, frescos	\$ 1,162.83	\$ 1,412.59	\$ 1,220.50	41.61%
<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>\$ 397,910.43</b>	<b>\$ 435,849.04</b>	<b>\$ 393,694.15</b>	<b>10.74%</b>

Fuente: BCE

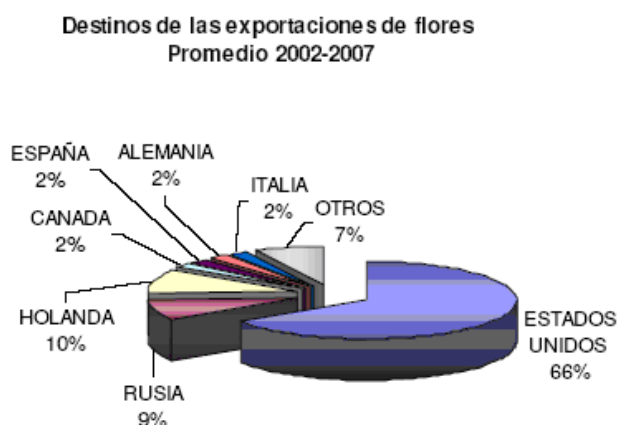
Elaborado por: CORPEI

<sup>6</sup> CORPEI, Perfil del Sector Florícola Ecuatoriano, Marzo del 2008. Pág. 2. [www.ecuadorexporta.org](http://www.ecuadorexporta.org)

### Destinos de exportación:

- Ecuador exporta flores a cerca de 90 países en el mundo.<sup>7</sup>
- En el año 2006 los principales destinos fueron Estados Unidos, Rusia, Holanda, Alemania, España y Canadá, destacándose las exportaciones de rosas, Gypsophilias y flores de verano principalmente. Juntos estos seis países importaron más de 392 millones de dólares.<sup>8</sup>

**Gráfico No. 1.3: Destinos de las exportaciones de flores. Promedio 2002-2007**



**Fuente:** BCE – SIM

**Elaboración:** CICO - CORPEI

- Para EE.UU., Ecuador está entre sus tres principales proveedores de flores junto con Colombia y Holanda y representa el 26% dentro de sus importaciones totales. La principal especie exportada corresponde a rosas (73% del total exportado) y el principal competidor en este producto es Colombia, que actualmente es el primer proveedor de rosas en el mercado estadounidense, abarcando el 58% del total de importaciones de Estados Unidos.
- Más del 80% de las exportaciones hacia EE.UU. por parte del Ecuador son exportaciones de tipo petrolero. Entre los principales productos exportados encontramos los aceites de petróleo con un 76% de las exportaciones totales, seguido muy de lejos por exportaciones privadas como el banano (4%), camarones (3%) y rosas (3%). Otros productos

<sup>7</sup> CORPEI, Perfil del Sector Florícola Ecuatoriano, Marzo del 2008. Pág. 2. [www.ecuadorexporta.org](http://www.ecuadorexporta.org)

<sup>8</sup> CORPEI, Perfil del Sector Florícola Ecuatoriano, Marzo del 2008. Pág. 2. [www.ecuadorexporta.org](http://www.ecuadorexporta.org)

representativos son el Cacao y la Nafta disolvente cada uno con el 1% del total exportado en 2007.<sup>9</sup>

- Rusia se ha convertido en los últimos años en un mercado importante para el Ecuador, pasando a reemplazar a Holanda como el segundo mercado de destino en el 2006. Sus importaciones totales crecieron 40% entre el 2001-2005 y las realizadas desde el Ecuador se incrementaron al 48%. Casi la totalidad de las ventas a este mercado corresponden a rosas y para Rusia el Ecuador es el primer proveedor de este producto con el 50% de su demanda, seguido por Colombia con el 23% y por Holanda con el 17%.<sup>10</sup>
- Los principales productos exportados a **Rusia** son: banano, flores, café, camarón, entre otros. Si se consideran los sectores de exportación, los primeros dos son:<sup>11</sup> 1) Sector de las frutas: el de mayor presencia en las importaciones que Rusia realiza desde Ecuador, en el año 2007 representó el 78% de las exportaciones totales con un valor de 318 millones de dólares y 2) Los productos de la floricultura ocupan el segundo lugar con 58 millones de dólares y entre ellos los principales son las rosas cortadas con el 87.32% y la gypsophila con el 6%.

**Tabla No. 1.2: Productos ecuatorianos exportados a Rusia**

PRODUCTOS ECUATORIANOS EXPORTADOS A RUSIA				
PRINCIPALES SECTORES	2007	PARTICIPACION	CRECIMIENTO	PRINCIPALES PRODUCTOS
	VALOR FOB	EN	2007/2006	PARTICIPACION POR SECTOR
	MILES USD	EXPORT TOTAL		2007/2002
Exportaciones Totales	\$ 405.538,00		20%	
Frutas y frutas comestibles; corteza de agrios (cítricos, melones o sandías)	\$ 317.943,00	78%	19%	Bananas o plantas tipo cavendish (99%)
Plantas vivas y productos de la floricultura	\$ 580.480,00	14%	-2%	Rosas cortadas (87%), gypsophila (6%), demás flores y capullos frescos (3%)

Fuente: BCE

Nota: Sector a nivel de 2 dígitos, productos a nivel de 10 dígitos.

Elaborado por: CORPEI

- En la siguiente tabla se pueden observar las características de los principales países de destino de las exportaciones ecuatorianas de flores:<sup>12</sup>

<sup>9</sup> CORPEI, Perfil de los Países – Perfil de EE.UU. Abril del 2008. Pág. 4. [www.ecuadorexporta.org](http://www.ecuadorexporta.org)

<sup>10</sup> CORPEI, Perfil del Sector Florícola Ecuatoriano, Marzo del 2008. Pág. 4. [www.ecuadorexporta.org](http://www.ecuadorexporta.org)

<sup>11</sup> CORPEI, Perfil de los Países – Perfil de Rusia. Junio del 2008. Pág. 5. [www.ecuadorexporta.org](http://www.ecuadorexporta.org)

<sup>12</sup> CORPEI, Perfil del Sector Florícola Ecuatoriano, Marzo del 2008. Pág. 5. [www.ecuadorexporta.org](http://www.ecuadorexporta.org)

Tabla No. 1.3: Principales Mercados de las Flores Ecuatorianas

PRINCIPALES MERCADOS DE LAS FLORES ECUATORIANAS				
PAÍS	Importaciones desde Ecuador			Principales Productos Importados desde Ecuador
	Valor 2007	Toneladas 2007	Crecimiento en Valor % 2001-2005	
Estados Unidos	218,841.27	87,249.61	13	Rosas 73%, otras flores (verano y tropicales) 17% y gypsophilia 9%
Holanda	8,794.28	11,074.41	13	Rosas 58%, otras flores (verano y tropicales) 21% y gypsophilia 20%, claveles 1%
Rusia	8,780.09	8,610.46	48	Rosas 93%, claveles 3%, otras flores (verano y tropicales) 2% y gypsophilia 1%
España	2,056.85	1,885.20	61	Rosas 86%, otras flores (verano y tropicales) 5% y gypsophilia 8%
Canada	1,806.19	2,960.95	25	Rosas 69%, otras flores (verano y tropicales) 18% y gypsophilia 12%
Alemania	1,435.71	1,688.68	nd	Rosas 86%, otras flores (verano y tropicales) 4% y gypsophilia 10%
Italia	991.56	1,280.33	nd	Rosas 46%, otras flores (verano y tropicales) 5% y gypsophilia 49%

Fuente: BCE - SIM - TRADEMAP

Elaborado por: CORPEI

Rusia importa un 93% de rosas y Estados Unidos 73%.

- A través de la Corporación para la Promoción de las Exportaciones (CORPEI), se está implementando un proyecto que permita elevar el nivel de exportaciones hacia los países nórdicos y bálticos; la idea es incrementar, durante el presente 2008 y próximo año, un 70% de las exportaciones a esos sitios y que las flores lleguen directamente a Suecia, pues históricamente han ingresado por Holanda y desde ahí se distribuyen a los demás países.<sup>13</sup>
- Como información general en las siguientes Tablas se encuentra información de las importaciones totales de flores y de rosas del mercado florícola de los Estados Unidos, por grupo de floricultura y por Estado. (“Cut Flowers” se refiere a las flores vendidas por tallos.) También se encuentra la Lista de los 10 principales países de los cuales importan flores y rosas los mercados ya mencionados.

<sup>13</sup> CORPEI, Proyectos, Obtenido en línea en Octubre del 2008. [www.corpei.org](http://www.corpei.org)

**Tabla No. 1.4: Floricultura y Viveros, Ventas por grupo florícola y regiones. 2000 – 2006p**

Crop groups	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006p
	1,000 dollars						
<b>Northeast:</b>							
Cut flowers	22.228	21.592	22.341	18.977	18.453	18.195	14.493
Flowering plants, potted	123.677	133.127	145.232	136.528	125.543	137.840	118.671
Foliage plants	14.605	16.218	18.652	16.821	12.795	10.312	12.600
Bedding plants, annuals	259.983	249.124	259.731	266.790	272.949	272.950	202.011
Herbaceous perennials	91.092	102.240	116.501	114.473	117.609	119.545	91.764
Cut cultivated greens	---	---	---	---	9	---	---
Propagative materials	29.330	51.783	53.345	37.718	44.105	54.052	48.781
Total Floriculture sales 2 /	635.564	656.116	708.198	690.520	682.921	694.776	544.377
Nursery + other greenhouse 3 /	830.458	852.656	957.148	978.712	1.012.992	1.030.136	1.242.325
Greenhouse + nursery crops	1.467.022	1.508.772	1.675.345	1.669.232	1.695.913	1.724.912	1.785.702
Percent growth	6,7	2,8	11,0	(0,4)	1,6	1,7	3,6
<b>Midwest:</b>							
Cut flowers	19.730	19.284	16.736	17.592	13.730	14.770	7.195
Flowering plants, potted	143.174	139.117	132.858	130.402	125.952	120.892	67.643
Foliage plants	23.730	24.881	22.247	22.536	23.180	18.653	17.155
Bedding plants, annuals	445.351	452.021	464.239	491.013	495.759	492.836	328.251
Herbaceous perennials	125.162	141.245	175.890	172.747	191.795	194.694	124.542
Cut cultivated greens	---	---	---	---	9	---	510
Propagative materials	32.802	44.929	63.722	77.435	114.122	109.464	99.261
Total Floriculture sales 2 /	895.189	933.296	983.291	1.010.581	1.052.713	1.053.924	682.812
Nursery + other greenhouse 3 /	1.122.935	1.251.646	1.310.258	1.302.156	1.390.784	1.427.426	1.800.165
Greenhouse + nursery crops	2.019.124	2.194.942	2.293.549	2.312.837	2.453.497	2.481.350	2.482.977
Percent growth	(0,4)	8,7	4,5	0,8	6,1	1,1	0,1
<b>South:</b>							
Cut flowers	31.510	27.297	25.939	23.823	23.419	19.057	21.335
Flowering plants, potted	264.413	245.402	265.851	256.137	255.716	263.065	174.856
Foliage plants	390.320	479.960	453.974	478.598	510.291	540.061	395.005
Bedding plants, annuals	533.293	554.318	630.784	505.472	649.552	703.163	447.085
Herbaceous perennials	152.127	171.592	221.880	230.689	232.225	244.321	179.619
Cut cultivated greens	100.607	87.836	88.242	81.072	77.022	78.865	80.417
Propagative materials	57.809	94.131	99.554	102.561	102.678	107.021	111.856
Total Floriculture sales 2 /	1.650.181	1.755.716	1.905.463	1.882.055	1.965.355	2.064.995	1.457.683
Nursery + other greenhouse 3 /	3.807.930	3.936.886	4.025.429	4.096.633	4.295.335	4.710.061	5.122.621
Greenhouse + nursery crops	5.458.111	5.702.602	5.930.892	5.978.688	6.260.691	6.775.056	6.580.301
Percent growth	3,6	4,5	4,0	0,8	4,7	8,2	(2,9)
<b>West:</b>							
Cut flowers	342.852	337.958	349.662	352.880	343.288	351.574	353.750
Flowering plants, potted	268.135	307.104	298.999	280.395	292.324	290.561	258.745
Foliage plants	131.519	129.531	121.257	126.007	124.287	126.472	116.773
Bedding plants, annuals	422.790	415.307	435.029	425.579	448.824	428.416	303.766
Herbaceous perennials	62.612	77.969	95.895	115.314	144.752	138.238	111.421
Cut cultivated greens	24.091	21.884	23.549	19.334	---	26.550	28.351
Propagative materials	70.252	76.523	85.441	100.794	110.922	99.557	95.609
Total Floriculture sales 2 /	1.393.651	1.447.427	1.492.552	1.498.916	1.573.654	1.548.182	1.310.975
Nursery + other greenhouse 3 /	3.372.356	3.541.794	3.788.190	3.975.536	4.135.483	4.310.823	4.730.976
Greenhouse + nursery crops	4.765.007	4.959.221	5.280.752	5.474.452	5.710.137	5.859.005	5.041.951
Percent growth	6,7	4,7	5,8	3,7	4,3	2,6	5,8

--- : Not available; p : Preliminary.

1/ From 1993 to 1999, herbaceous perennial plants include only hardy/garden chrysanthemums. All perennials are potted.

2/ Includes growers with annual floriculture sales of between \$10,000 and \$100,000; thus, may not equal sum of sales of floriculture crops groups which are sold by growers with at least \$100,000 in annual floriculture sales. Growers are located in the 35 States surveyed by NASS.

3/ Estimated as cash receipts from greenhouse and nursery crops minus the expanded value of floriculture sales at wholesale. Includes Christmas trees and other greenhouse products such as vegetables, herbs, sod, hydroponic plants, and transplant seedlings for commercial vegetable and fruit production.

**Fuente: USDA, National Agricultural Statistics Service. Floriculture Crops: Economic Research Service.**

**Elaborado por: Nelly Gallegos**

**Tabla No. 1.5: Floricultura y Viveros, Ventas netas e importaciones por grupo florícola y regiones.  
2000 – 2006p**

Crop groups	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2005*	2006p
		2.000 = 100						
<b>United States 1/</b>								
Cut flowers, fresh	100,0	101,9	99,5	102,4	102,9	103,3	101,9	105,8
Flowering plants, potted	100,0	104,0	104,2	104,8	108,4	107,5	106,2	111,0
Bedding plants, annuals 2/	100,0	101,1	101,0	101,4	97,6	97,5	90,0	95,7
-- In pots	100,0	102,3	103,7	108,5	108,1	110,6	104,1	112,1
-- In flats	100,0	99,6	105,2	103,9	106,4	108,7	105,9	104,5
-- In hanging baskets	100,0	103,0	103,2	105,4	106,5	107,4	102,3	101,6
Herbaceous perennials 3/	100,0	101,0	105,9	110,8	114,1	115,3	114,7	119,2
All bedding / garden plants	100,0	100,5	101,2	102,7	100,7	101,0	95,1	100,5
<b>Import prices</b>								
Cut flowers, fresh	100,0	96,7	95,0	105,3	114,2	111,4	111,4	116,3
Flowering plants 4/	100,0	106,4	98,6	99,1	100,7	90,6	90,6	111,5
Unrooted cuttings 5/	100,0	108,4	104,6	100,0	98,0	93,8	93,8	94,5
<b>Northeast</b>								
Flowering plants, potted	100,0	101,2	107,7	115,8	110,0	109,5	105,1	105,6
Bedding plants, annuals 2/	100,0	100,7	99,6	100,8	101,8	98,2	91,3	105,7
-- In pots	100,0	105,6	105,6	113,8	119,5	115,5	109,2	125,6
-- In flats	100,0	98,9	98,3	93,4	98,2	99,4	97,3	106,4
-- In hanging baskets	100,0	104,4	103,9	109,3	111,4	112,2	105,4	125,8
Herbaceous perennials 3/	100,0	95,5	104,8	112,7	114,6	117,8	118,2	128,3
All bedding / garden plants	100,0	98,2	100,3	103,8	105,0	103,4	98,4	111,6
<b>Midwest</b>								
Flowering plants, potted	100,0	104,8	108,9	107,7	114,9	106,7	88,5	109,7
Bedding plants, annuals 2/	100,0	106,8	104,1	106,9	103,0	104,5	98,0	101,2
-- In pots	100,0	107,5	106,3	117,2	112,8	114,7	103,9	105,6
-- In flats	100,0	102,8	105,2	100,7	102,7	107,7	101,5	101,2
-- In hanging baskets	100,0	103,5	100,5	101,7	101,2	101,8	95,4	86,5
Herbaceous perennials 3/	100,0	101,0	97,9	108,3	120,3	115,9	114,7	105,3
All bedding / garden plants	100,0	104,4	99,8	105,7	106,1	105,8	100,7	100,5
<b>South</b>								
Flowering plants, potted	100,0	97,6	98,3	95,8	105,9	102,8	91,3	97,0
Bedding plants, annuals 2/	100,0	101,0	101,4	98,4	97,5	100,1	84,2	92,5
-- In pots	100,0	103,0	105,5	108,6	110,4	114,6	109,9	119,3
-- In flats	100,0	96,6	105,5	106,8	108,7	109,6	106,4	89,7
-- In hanging baskets	100,0	103,7	102,7	104,5	106,4	109,4	105,6	104,8
Herbaceous perennials 3/	100,0	102,6	118,8	115,6	117,9	134,4	120,1	140,3
All bedding / garden plants	100,0	101,3	105,3	102,4	102,1	107,3	91,5	102,7
<b>West</b>								
Flowering plants, potted	100,0	100,7	104,4	101,5	99,2	113,6	103,4	105,8
Bedding plants, annuals 2/	100,0	97,6	99,2	97,5	100,0	104,2	91,1	107,4
-- In pots	100,0	95,8	100,1	100,7	102,7	105,3	98,4	120,6
-- In flats	100,0	101,5	110,5	112,4	113,1	116,1	115,6	118,6
-- In hanging baskets	100,0	105,7	106,3	106,9	104,7	114,1	113,1	130,6
Herbaceous perennials 3/	100,0	102,1	104,9	112,4	111,9	120,1	116,9	137,4
All bedding / garden plants	100,0	96,9	97,6	96,9	97,4	102,4	92,0	108,3
-- million unnnits --								
<b>Quantity sold and imported</b>								
U.S. production sold 1/								
Cut flowers, fresh	830,8	792,8	829,5	798,3	774,3	774,2	750,7	751,6
Flowering plants, potted	241,0	239,0	244,0	231,0	222,6	227,8	180,7	168,3
Bedding / garden annuals	612,1	612,4	652,3	650,1	705,0	716,7	530,6	493,0
Herbaceous perennials 3/	204,4	231,2	272,1	269,8	283,7	284,6	202,9	200,4
<b>Imports</b>								
Cut flowers, fresh	2.726,0	2.612,0	2.554,0	2.616,0	2.808,0	2.894,0	2.894,0	3.008,0
Flowering plants 4/	30,2	31,9	34,9	34,0	32,5	32,6	32,6	24,8
Unrooted cuttings 5/	497,6	568,5	654,2	726,4	764,3	872,4	872,4	878,0

p = Preliminary; \* = Data are from 15 surveyed States.

1/ U.S. floriculture sales are from 36 surveyed States through 2005, 15 program States thereafter.

2/ Estimated from sales value divided into quantity sold of plants in all containers, 79 percent of which were pots in 2004.

3/ Includes only hardy/garden chrysanthemums through 1999. 4/ Largely herbaceous perennials; also includes azaleas, rhododendrons, roses, orchids, poinsettias, and chrysanthemums (HS 0602); price estimates are from import unit values. 5/ Includes slips of plants.

**Fuente: USDA, National Agricultural Statistics Service. Floriculture Crops: U.S. Census Bureau.  
Elaborado por: Nelly Gallegos**

**Tabla No. 1.6: Lista de los mercados proveedores para flores importadas por Estados Unidos**  
**Producto: 0603 Flores y capullos, cortados para ramos o adornos, frescos, secos.**

No.	Exportadores	Indicadores comerciales							
		Valor importada en 2007, miles de USD	Saldo comercial en 2007 en miles de USD	Participación de las importaciones para Estados Unidos de América, %	Cantidad importada en 2007	Unidad de medida	Tasa de crecimiento de los valores importados entre 2003-2007, % p.a.	Tasa de crecimiento de los valores importados entre 2006-2007, % p.a.	Tasa de crecimiento de las exportaciones totales del país socio entre 2003-2007, % p.a.
	Mundo	1,043,617	-970,522	100	1,249	Ton	7	6.00	9.00
1	Colombia	624,674	-624,623	60	147	Ton	9	11.00	14.00
2	Ecuador	193,679	-193,645	19	9	Ton	8	2.00	9.00
3	Países Bajos (Holanda)	94,893	-93,746	9	49	Ton	2	-6.00	8.00
4	Costa Rica	37,444	-37,396	4	344	Ton	18	1.00	17.00
5	México	23,892	-23,725	2	276	Ton	6	6.00	14.00
6	Canadá	16,554	53,447	2	144	Ton	-8	14.00	-8.00
7	Tailandia	11,860	-11,860	1	1	Ton	27	5.00	11.00
8	Nueva Zelanda	8,115	-8,109	1		n/a	10	9.00	6.00
9	República Dominicana	5,431	-5,431	1		n/a	38	21.00	37.00
10	Guatemala	4,699	-4,695	1		n/a	1	-5	16

Fuente: Trade Map

Elaborado por: Nelly Gallegos

- A continuación el análisis de importaciones de flores y rosas de Rusia:

**Tabla No. 1.7: Lista de los mercados proveedores para flores importadas por Rusia**  
**Producto: 0603 Flores y capullos, cortados para ramos o adornos, frescos, secos.**

No.	Exportadores	Indicadores comerciales								
		Valor importada en 2007, miles de USD	Saldo comercial en 2007 en miles de USD	Participación de las importaciones para Federación de Rusia, %	Cantidad importada en 2007	Unidad de medida	Tasa de crecimiento de los valores importados entre 2003-2007, % p.a.	Tasa de crecimiento de las cantidades importadas entre 2003-2007, % p.a.	Tasa de crecimiento de los valores importados entre 2006-2007, % p.a.	Tasa de crecimiento de las exportaciones totales del país socio entre 2003-2007, % p.a.
	Mundo	485,764	-485,733	100.00	50,941.00	Ton	65	25	88	9
1	Países Bajos (Holanda)	201,535	-201,535	41.50	18,268.00	Ton	51	10	148	8
2	Ecuador	167,395	-167,395	34.50	17,532.00	Ton	86	41	109	9
3	Colombia	68,991	-68,991	14.20	8,899.00	Ton	79	44	40	14
4	Israel	13,117	-13,117	2.70	1,741.00	Ton	51	13	-59	-15
5	Kenya	10,099	-10,099	2.10	914.00	Ton	554	371	253	14
6	Turquía	8,835	-8,835	1.80	1,980.00	Ton	63	53	118	11
7	China	4,472	-4,472	0.90	549.00	Ton	96	80	113	38
8	Etiopía	4,115	-4,115	0.80	382.00	Ton			164	283
9	Tailandia	1,702	-1,702	0.40	107.00	Ton	192	123	67	11
10	República Checa	1,041	-1,041	0.20	79.00	Ton				63

Fuente: Trade Map

Elaborado por: Nelly Gallegos



### **1.3. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION DE MERCADO**

#### **1.3.1. RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A EXPERTOS EN EL TEMA**

Las **entrevistas a profundidad** fueron aplicados a 7 expertos en el Sector Florícola Ecuatoriano: Representantes de Agriflor, Expoflores y CORPEI.

Los resultados completos (análisis, tablas y gráficos) se encuentran en el **Anexo No. 4**.

Los resultados más importantes obtenidos en las entrevistas a expertos son los siguientes:

**Mercado en Crecimiento:** Los expertos en el Sector Florícola opinan que la situación actual del Mercado es buena (Abril, 2008). Lo ven como un mercado con muchos factores a favor para mantenerse a pesar del gran número de competidores. Hay que tomar en cuenta la entrada de muchos nuevos competidores. Hay que mantenerse actualizados y pendientes de los nuevos acuerdos que se puedan dar entre los países y buscar beneficios para el país.

La producción y las ventas de flores y rosas se incrementa con los años. El apoyo del Gobierno en lo que se refiere a acuerdos arancelarios, impuestos, etc., es parte fundamental para el crecimiento de esta industria a futuro.

El Sector Florícola está atento a los cambios que se vienen dando desde hace algunos meses en Estados Unidos, para saber como responder a aquello.

**Principales países a los que se exporta:** Los 7 entrevistados respondieron que el país principal al que más se exporta rosas es en primer lugar a EE.UU. y en segundo lugar a Rusia, de acuerdo a las fuentes existentes y datos de las compañías.

**Características más importantes de las rosas que solicitan los clientes:** Rusos: tallos largos, es decir mayores a 80 cm, botones de las rosas grandes y mas más abiertos.

EE.UU. solicitan tallos cortos, botones de rosas más cerrados, no les importa mucho el tamaño del botón y por lo general piden más variedad de colores

**Características de los países a los que exporta rosas:** Todos los entrevistados coincidieron en lo siguiente:

**Rusia:**

- Son mejores pagadores
- Tienen menos quejas que los de EE.UU.
- Compran con un buen tiempo de antelación

- Prefieren las variedades clásicas
- Diferencian las variedades y colores de las rosas
- Consideran a las rosas como un gran obsequio

**EE.UU.:**

- Pagan a crédito con plazos de hasta 45 días
- Varían en lo que se refiere a la variedad de rosas
- Prefieren los colores
- Se arriesgan a comprar nuevas variedades

**Lo que caracteriza a las flores ecuatorianas:** La calidad.

(Considerando la calidad de las rosas como: tallo grueso, botón grande y larga duración en el florero).

**Ecuador sería más competitivo si:** El Gobierno, en lo que tiene que ver con generar alianzas con otros países. El tener que pagar menos impuesto apoyaría más a este sector. Hay que empezar analizando las alianzas al interior del país para que se fortalezca la industria y pueda competir de manera más eficaz en el exterior. Es importante que los proveedores de insumos, maquinaria, transporte, comercializadoras y florícolas se unan en una cadena para así ofrecer mejores productos y precios más bajos a los clientes.

**Barreras de entrada:** Las más mencionadas por lo entrevistados son financieras, se refirieron al “Alto capital de inversión y a las Fuentes de financiamiento”

**Alianzas estratégicas:** Hay que hacer alianzas a nivel de proveedores de insumos, maquinarias y transporte, para lograr una disminución de los precios de las rosas manteniendo o mejorando la calidad; y por ende tener una mayor demanda del producto. Los precios altos son el problema de este mercado, Colombia ha logrado bajar sus precios gracias a esas alianzas.

### **1.3.2. RESULTADOS DE ENCUESTA A EMPRESARIOS FLORICOLAS**

Las **encuestas** fueron aplicadas a 21 empresarios florícolas, representantes de las empresas florícolas Nevado Ecuador, Naranja Roses, Rosas del Nono, Ingueza, entre otras, para recopilar información general del mercado florícola.

Los resultados completos (análisis, tablas y gráficos) se encuentran en el **Anexo No. 5**.

### Información de los encuestados:

Un 43% de los encuestados tenían entre 20 y 30 años.

Un 86% de los encuestados fueron ecuatorianos, 10% rusos y 5% colombianos. La mayoría de los encuestados (71%) lleva en el sector de 2 a 5 años y un 29% lleva de 6 a 10 años.

A continuación se presenta un resumen de los principales resultados obtenidos:

### 1. Situación actual del mercado florícola en el Ecuador:

Situación actual en el mercado florícola		
CONCEPTO	RESPUESTA	%
Está en crecimiento	15	71%
Se ha estancado	6	29%
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

¿Por qué está en crecimiento?		
CONCEPTO	RESPUESTA	%
Hay mucha demanda	10	67%
Calidad de las flores ecuator.	5	33%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

¿Por qué se ha estancado?		
CONCEPTO	RESPUESTA	%
Mucha competencia nacional	4	67%
Colombia - precios - calidad	2	33%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

### 2. Ventaja competitiva que tienen las rosas del Ecuador.

24%: Calidad de las rosas (Calidad lo ven como la duración de la rosa, la apertura, la forma de los pétalos, que el producto esté fresco)

24% Variedad de las rosas

**3. Desventaja competitiva que tiene la rosa del Ecuador:** El 48% y 43% de los encuestados opina que es el alto costo de los insumos y el alto costo del transporte, respectivamente, son las mayores desventajas competitivas.

**4. Los dos países a los que exporta un volumen mayor de rosas su empresa:** Un 57% de los encuestados exporta hacia los EE.UU. y un 43% a Rusia.

**5. 2 temporadas más importantes para la venta de flores:** La temporada más alta en el negocio de la venta de flores es San Valentín y el día de la Mujer con un 38%. El día de la madre tiene un 19%.

**6. Temporada más baja en la venta de flores para su empresa:** La temporada más baja se da en las Fiestas de Fin de Año. Los meses de Julio y agosto también se consideran temporadas bajas.

**7. Tipo de flores que su empresa más vende:** 13 de los 21 encuestados respondió que las rosas son el producto más vendido, lo que representa el 62% del total de encuestados.

**8. Largo preferible de las rosas:** La mayoría de los encuestados (43%) adquiere rosas que tienen el tallo de 71 a 80 cm. El 33% adquiere rosas que tienen el tallo de 61 a 70 cm.

**9.** Un 67% de los encuestados prefiere **rosas de color rojo** y un 33% de color blanco.

**13. Negocio rentable:** El 95% de los encuestados considera que la exportación florícola es un negocio rentable.

**14. Número aproximado de cajas de flores que exporta al mes:** 48% entre 301 y 500n cajas y otro 48% entre 501 y 1000 cajas.

### **1.3.3. RESULTADOS DE ENCUESTAS A CLIENTES TANTO INTERMEDIARIOS-COMERCIALIZADORES COMO CLIENTES IMPORTADORES DIRECTOS**

Las **encuestas** fueron aplicados a 17 clientes intermediarios – comercializadores y clientes importadores directos que se encontraban en la Feria de Flores realizada en Octubre del 2008, en la ciudad de Quito.

Los resultados completos de la Encuesta se encuentran en el **Anexo No. 6**

A continuación se presenta un resumen de los principales resultados obtenidos por la encuesta:

#### **Información de los encuestados:**

El 76% de los encuestados son estadounidenses, el 24% rusos. Un 71% de los encuestados lleva en el sector de 6 a 10 años. Un 24% de 2 a 5 años. Un 6% lleva 1 año.

- 1.** El 100% de los encuestados **compra flores ecuatorianas.**
- 2.** El 100% de los encuestados **compra rosas ecuatorianas.**
- 3.** Al preguntar a los encuestados porqué compran rosas ecuatorianas se obtuvo un total de 45 respuestas. La razón que más se repite es la buena calidad (94% de los encuestados). En segundo lugar está el buen precio (53%) y en tercer lugar la variedad de colores (47%).
- 4. Empresas ecuatorianas de las que su empresa importa rosas:** Naranja Roses (41%), Tomalón (29%) y Mystic Flowers (21%).

5. **Otro país al que compra rosas:** Un 76% compra las rosas, además de Ecuador a Colombia. Un 24% compra rosas a Holanda.

6. **Cinco variedades de rosas que adquiere en mayor cantidad su empresa:**

Rosas que adquieren en mayor cantidad		
CONCEPTO	RESPUESTA	% DE COMPRA DE LAS ROSAS PROMEDIO
Forever Young	14	82%
Vendela	16	94%
Red Unique	17	100%
Black Magic	10	59%
Rafaella	6	35%
Virginia	8	47%
Versilia	8	47%
Engagement	6	35%
<b>TOTAL (5 respuestas x 17 entrevistados)</b>	<b>85</b>	<b>N/A</b>

7. **Ventajas competitivas de las rosas del Ecuador:** Calidad: 65% y colores: 12%.

8. **Desventajas competitivas que tiene la rosa del Ecuador:** Precio de las rosas con un 47%, los altos costos de los insumos del transporte 24%.

9. **Color de rosas que más piden los clientes:** 41% color rojo y 29% de color blanco.

10. **Número aproximado de cajas de FLORES que importa al mes:** Un 41% de los encuestados exporta entre 501 y 1000 cajas al mes. Un 18% exporta entre 101 y 300 cajas y entre 301 y 500 cajas.

11. **Número aproximado de cajas de ROSAS que importa al mes:** Un 47% de los encuestados exporta entre 501 y 1000 cajas al mes. Un 24% exporta entre 301 y 500. Un 12% entre 101 y 300 cajas y otro 12% importa más de 1001 cajas.

12. **Forma de pago que utiliza su empresa para clientes habituales - Una sola respuesta:** 59% de los clientes habituales tienen 30 días de crédito.

13. **Problema que más se ha repetido en el proceso de exportación**

Problemas en el proceso de importación			Nacionalidad	
CONCEPTO	RESPUESTA	%	EE.UU.	RUSOS
El producto llega tarde	8	47%	6	2
El producto se pierde	4	24%	3	1
El producto llega en mal estado	3	18%	3	0
El producto llega mal empacado	1	6%	1	0
Otro: Robo de flores	1	6%	0	1
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>	<b>13</b>	<b>4</b>

14. **Porcentaje de Margen de Ganancia que se obtiene entre la importación y la venta de rosas en un año:** Un 29% de los encuestados obtiene un margen aproximado del 10% y un 24% de los encuestados un 12%. 12% de los encuestados obtiene un 15% de margen.

Solo un 6% de los encuestados respondieron obtener un 20% de margen de ganancia, siendo este el porcentaje más alto citado.

**15. Medios por los cuales se enteran de la existencia de empresas florícolas nuevas:**

<b>Medios de conocimiento de empresas florícolas nuevas</b>		
<b>CONCEPTO</b>	<b>RESPUESTA</b>	<b>%</b>
Por pedido del exterior	5	29%
Por medio de un conocido	6	35%
Ferias a nivel mundial	6	35%
Internet	5	29%
Otra razón: Clientes piden a cierta empresa	1	6%
<b>% calculado sobre 17 encuestas</b>		

## CAPITULO 2: ANALISIS EXTERNO

### 2.1. SITUACION GENERAL

El siguiente análisis se ha realizado en su mayoría con datos e información de los años 2002-2006. Al momento (Octubre, 2008) el sector floricultor ecuatoriano *espera* tener pérdidas por la crisis financiera mundial, al no ser las flores un producto de consumo básico sino más bien suntuario.

#### 2.1.1. ANALISIS DE FACTORES ECONOMICOS

Los principales índices económicos a Octubre del 2008 se detallan a continuación:

**Tabla No. 2.1: Índices económicos a Octubre del 2008**

<b>Inflación acumulada</b>	<b>8,65%</b>
<b>Riesgo País</b>	<b>1.668</b>
<b>Tasa Activa</b>	<b>9%</b>
<b>Tasa Pasiva</b>	<b>5%</b>

Fuente: Banco Central de Ecuador

Elaborado por: Nelly Gallegos

Es importante mencionar que tanto la inflación acumulada (de enero a octubre) como el riesgo país son variables susceptibles de una variación constante en el transcurso del tiempo.

Como información, a continuación se presentan los datos actualizados a Noviembre, 2008:

**Tabla No. 2.2: Índices económicos a Noviembre del 2008**

<b>Inflación acumulada</b>	<b>8.65%</b>
<b>Riesgo país</b>	<b>4457</b>
<b>Tasa activa</b>	<b>9%</b>
<b>Tasa pasiva</b>	<b>5%</b>
<b>Precio del barril de petróleo</b>	<b>\$ 54.44</b>
<b>Inflación anual</b>	<b>9.85%</b>
<b>Inflación mensual</b>	<b>0.03%</b>

#### **Impuestos:**

Toda organización que realiza sus actividades dentro del país esta obligada a cancelar tanto el Impuesto de Participación a Trabajadores como el Impuesto a la Renta. Estos tributos se encuentran normados y controlados en el país por el Servicio de Rentas Internas. En la **Tabla No. 2.3** se detallan los porcentajes de dichos impuestos.

Tabla No. 2.3: Impuestos Fiscales

Impuesto a la Renta	25%
Participación Trabajadores	15%

Fuente: Servicio de Rentas Internas

Elaborado por: Nelly Gallegos

**Empleo:**

- El cultivo y exportación de flores genera unos 38 mil empleos directos, según datos del Ministerio de Agricultura y Ganadería. Estos empleados trabajan sobre 3.318 hectáreas, el 61,9% de las cuales se destina a producción de las más de 300 variedades de rosas.
- En 1984, las empresas florícolas sumaban 30, con una generación de empleo de 17.875 plazas directas de trabajo y 7.600 indirectas. En ese año, las exportaciones de flores solo alcanzaban 4 millones de dólares.

**2.1.2. ANALISIS DE FACTORES POLITICOS / LEGALES / JURIDICOS****Acuerdos Preferenciales del Ecuador**

- **Acuerdos Preferenciales de EE.UU. y Ecuador:** Actualmente, gracias al acuerdo ATPDEA (Ley de Preferencias Arancelarias Andinas), la exportación de flores no paga ningún arancel para ingresar a EE.UU., por lo que un acuerdo de libre comercio constituye una necesidad para la industria florícola nacional. Este acuerdo está vigente hasta finales del año 2009. De no extenderse, los exportadores de flores se verían obligado a pagar un arancel de 6.8%, en lo que se refiere a las rosas frescas cortadas.<sup>14</sup>

Con las preferencias arancelarias (ATPDEA) entre EE.UU. y Ecuador, el comercio bilateral entre ambos países se encuentra beneficiado y regulado por lo que el acuerdo señala. Este sistema otorga de manera unilateral, el ingreso libre de aranceles al mercado estadounidense para una amplia gama de productos procedentes de los cuatro países andinos: Ecuador, Bolivia, Colombia y Perú.

- **Acuerdos Preferenciales de Rusia y Ecuador:** No existe acuerdo comercial como tal con Rusia pero si las preferencias unilaterales:<sup>15</sup>

<sup>14</sup> Diario El Universo, Sección Negocios, Obtenido en línea Febrero 11, 2008.

<http://archivo.eluniverso.com/2008/02/11/0001/9/5F9DC6CD53AE40649086772090F24996.aspx>

<sup>15</sup> CORPEI, Perfil de los Países – Perfil de Rusia. Junio del 2008. Pág. 12. [www.ecuadorexporta.org](http://www.ecuadorexporta.org)



Tabla No. 2.4: Regímenes Comerciales aplicados por Rusia al Ecuador

REGÍMENES COMERCIALES APLICADOS POR RUSIA AL ECUADOR	
DESCRIPCIÓN DEL RÉGIMEN DE COMERCIO	OBSERVACIONES
Tarifa General (MFN)	No aplica normas de origen
Preferencias Tarifarias para los países del SGP	Preferencias para países en desarrollo

Fuente: Market Access Map

Elaborado por: CORPEI

- **Acuerdos Preferenciales con Europa:** Sistema Generalizado de Preferencias (SGP).
- El Ecuador no ha firmado el TLC con EE.UU. (Octubre, 2008)

#### Acuerdos de Cielos Abiertos

- Actualmente existe el Acuerdo de Cielos Abiertos entre EE.UU. y la UE, que entró en vigor en Abril 30 del 2008. Esto significa la liberalización de los mercados del transporte aéreo de los países firmantes y minimiza la intervención gubernamental en los servicios de pasajeros, carga y combinados, ya sean regulares o chárter.<sup>16</sup> Este acuerdo no tiene implicaciones para los exportadores de flores ecuatorianos.
- El Presidente Rafael Correa, manifestó el 26 de enero de 2008 que el Gobierno Nacional está definiendo una política de cielos abiertos por lo que se rehabilitarán los aeropuertos de Salinas y Latacunga.<sup>17</sup>
- El Ministerio de Turismo del Ecuador busca mejorar los niveles de competitividad de las empresas de transporte aéreo. Actualmente analiza nuevas normativas legales que regulen las actividades comerciales ejecutadas por aerolíneas ecuatorianas y extranjeras autorizadas por el Consejo de Aviación Civil y que garanticen la intervención estatal para controlar las desventajas identificadas por la adopción de la política de cielos abiertos. También definirá el desarrollo de nuevos planes comerciales, así como conexiones directas que al momento no ofrecen los vuelos internacionales, a fin de superar la falta de conectividad entre destinos a través de aerolíneas extranjeras y nacionales.<sup>18</sup>

<sup>16</sup> CNN en Español, Reportaje del Colegio de Ingenieros Aeronáuticos de España: “Tratado de Cielos Abiertos: comienza la liberación del tráfico aéreo”, Obtenido en Línea en Noviembre 2008. [www.cnnenespanol.com](http://www.cnnenespanol.com)

<sup>17</sup> Presidencia del Ecuador, CY Prensa Presidencial, Cadena Radial del Presidente de la República del Ecuador, Obtenido en línea en Febrero del 2008. [www.presidencia.gov.ec](http://www.presidencia.gov.ec)

<sup>18</sup> Diario El Mercurio, Economía, Obtenido en línea el 14 de Octubre del 2008. [www.elmercurio.com.ec](http://www.elmercurio.com.ec)

- **Trámites de Exportación de Flores:** Es importante tener en cuenta los trámites para el proceso de exportación de las flores. En el **Anexo No. 7** se encuentra detallado el Trámite de Exportación de Flores y en el **Anexo No. 8** se encuentran los Requisitos para Exportar.

### 2.1.3. ANALISIS DE FACTORES SOCIO-CULTURALES

- Las flores en general y en especial las rosas son un detalle muy apreciado en las diferentes culturas, en distintas ocasiones.
- Los mercados siempre están demandando colores novedosos, que van de la mano con la tendencia de la moda. Existe una creciente demanda de flores bicolors, sin embargo los colores tradicionales siguen siendo de gran importancia.
- Las recetas personalizadas o “Consumer bunches” son cada vez más solicitados en todos los mercados, seguido muy de cerca por los bouquets y arreglos florales.
- Las fechas festivas en las que hay mayor demanda de flores son San Valentín, Día de la mujer, Día de la madre, Fiestas de Acción de gracias, Navidad y Fin de Año, que son festividades comunes en muchas regiones del mundo. La temporada más baja para la compra de flores es la estación de verano de cada país, debido a las altas temperaturas y a que la mayoría de los habitantes sale de vacaciones.
- Según datos de las últimas ferias realizadas, las flores frescas siguen acaparando el mercado mundial, pero se puede registrar un aumento de interés por las plantas ornamentales para interiores, para decoración y en maceta, inclusive las rosas.
- Muchos consumidores están concientes de los problemas ambientales, por lo que las certificaciones y otras formas de garantizar la protección del entorno ofrecen posibilidades de satisfacer la demanda de este segmento de mercado.
- Las principales razones para comprar flores en Europa son: 50 a 60 % para regalo y ocasiones especiales, 20% para uso personal y 15% para funerales.<sup>19</sup>

Dentro del primer motivo, regalo y ocasiones especiales los principales productos que compiten con las flores son los libros, los chocolates, las tarjetas y vinos, y esto depende mucho de la calidad de la flor como del precio. En lo que a uso personal se refiere, las flores son adquiridas con el propósito de crear ambientes más acogedores y espacios más

---

<sup>19</sup> CORPEI, Perfil del Sector Florícola Ecuatoriano. Marzo del 2008. Pág. 9. [www.ecuadorexporta.org](http://www.ecuadorexporta.org)

coloridos e iluminados; no solo en el caso de casas y departamentos, sino, en hoteles, oficinas y restaurantes.

- Los **consumidores europeos** demandan que las flores sean de colores brillantes y de singular belleza. Las expectativas en calidad son generalmente muy altas. No sólo esperan productos frescos al momento de la compra, sino también que sean durables. Aunque el precio no siempre es el criterio principal de compra, siempre es de mucha importancia. En algunos países también se valora mucho el aroma de las flores.<sup>20</sup>
- Los **consumidores estadounidenses** prefieren mucha innovación en cuanto a colores y texturas, destacándose las flores de colores fuertes, tales como calipso, verde, naranjas, fucsias, con brillo, sin brillo, etc.
- Por años, las flores cortadas de colores y formas de moda han tenido precios superiores que los cultivos tradicionales. Los colores primarios: rojo, amarillo, blanco y azul tienen gran demanda, pero la moda de la decoración de interiores cambia constantemente y marca tendencias. De 30% a 70% de los consumidores europeos buscan que los tonos y colores combinen o contrasten con los arreglos del bouquet y que estén contenidos en floreros y envolturas decorativas.

#### **2.1.4. ANALISIS DE FACTORES TECNOLOGICOS**

- Actualmente el mercado está dando cada vez más importancia a los temas socio ambientales, así por ejemplo para muchos mercados europeos y norteamericanos las certificaciones Flower Label Program, Max Havelaar, Fairtrade Label Organization, Fair Flower&Plant) y EUROGAP son de alta importancia.
- Sólo 15% de la producción de flores de Ecuador tiene el aval del Flower Label Program (FLP, programa de sello verde) de Alemania, que califica el manejo ambiental y laboral del sector, basado en organizaciones y convenciones internacionales. La Asociación de Exportadores de Flores (Expoflores) de Ecuador lanzó un programa para la concesión de un sello verde nacional, pero la Unión Europea prefiere el sello de alguno de sus miembros y desaprueba el certificado ecuatoriano, por las denuncias de malas condiciones de trabajo en las fincas.

---

<sup>20</sup> CORPEI, Perfil del Sector Florícola Ecuatoriano. Marzo del 2008. Pág. 10. [www.ecuadorexporta.org](http://www.ecuadorexporta.org)

- El **fenómeno E- Business** es una tendencia meramente europea, pero no hay que perderlo de vista ya que en muy poco tiempo será una herramienta para todas aquellas empresas que quieren incrementar sus ventas y diversificar sus canales de promoción y venta al mejorar la comunicación de los negocios.<sup>21</sup>
- Han aparecido portales electrónicos específicos para la industria mundial de flores, que en este momento lo usan alrededor de 50 empresas latinoamericanas, principalmente colombianas y ecuatorianas.
- El ciclo operativo de las flores consta de los siguientes procesos: (1) Formación del Cultivo, (2) Manejo del Cultivo, (3) Cosecha, (4) Post-Cosecha y Embalaje, (5) Transporte, (6) Comercialización y Ventas y el (7) Servicio; y se detalla en el Capítulo 5 – Plan de Operaciones.
- La cadena de frío tanto para su almacenaje cuanto para su transporte juega un papel decisivo en la optimización de costos; este particular es muy bien manejado por las florícolas mayormente tecnificadas.
- Las salas de poscosecha deben ser diseñadas de acuerdo a las necesidades de la plantación, dejar espacio para trabajar tiempos, movimientos, flujos y mecanización de procesos.
- Las zonas de carga deben acondicionarse interna y externamente para evitar el maltrato a las cajas de rosas.
- En cuanto a la **potencialidad del sector**, las industrias colaterales con las que genera encadenamientos directos se destacan por ser fuente de alto valor en conocimiento e innovación tecnológica, particularmente en ámbitos como: producción o creación de fertilizantes orgánicos, empaques ecológicos, nuevos sistemas de cultivo, de producción doméstica de nuevas variedades, riego, clasificación, transporte, publicidad, consultoría, diseño de tecnologías de la información, productos financieros, comercialización. En este contexto, gracias a los **procesos** de modernización que han implementado algunas empresas del sector: los sistemas e-commerce y e-business, para comercialización externa, pueden convertirse en una experiencia con enormes posibilidades de réplica en otras áreas de la agro – exportación.<sup>22</sup>

## 2.2. ANALISIS SECTORIAL Y ESTUDIO DE LA COMPETENCIA

---

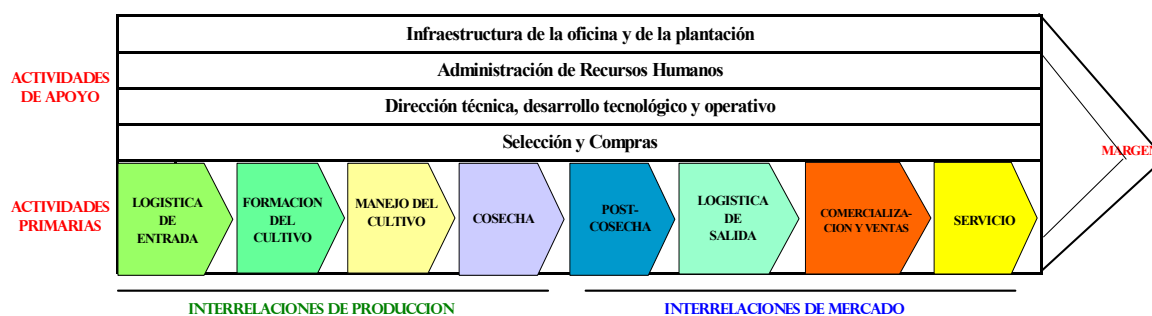
<sup>21</sup> CORPEI, Perfil del Sector Florícola Ecuatoriano. Marzo del 2008. Pág. 12. [www.ecuadorexporta.org](http://www.ecuadorexporta.org)

<sup>22</sup> CORPEI, Perfil del Sector Florícola Ecuatoriano. Marzo del 2008. Pág. 12. [www.ecuadorexporta.org](http://www.ecuadorexporta.org)

### 2.2.1. CADENA DE VALOR

La cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su estrategia y de su enfoque para implementar la estrategia y las economías fundamentales para las actividades mismas.<sup>23</sup>

Gráfico No. 2.1: Representación Gráfica de la Cadena de Valor



Elaborado por: Nelly Gallegos E.

Fecha: 9-Octubre-2008

Las actividades primarias de la empresa son las siguientes:

- **Logística de entrada:**
  1. Recibo de materia prima e insumos del producto.
  2. Almacenamiento de la materia prima e insumos del producto en las bodegas.
  3. Manejo y control de inventarios.
- **Operaciones:**
  1. Formación del cultivo
  2. Manejo del cultivo
  3. Cosecha
  4. Post-cosecha
- **Logística de salida:**
  1. Clasificación por variedad de rosa y por longitud del tallo
  2. Embalaje

<sup>23</sup> Ricart - Valor, Andreu, *Estrategia y Sistemas de Información*, McGraw Hill, 1996. Pág. 15.

3. Envío y Transporte: El envío del producto se lo hará tan pronto se coseche y bajo las condiciones más controladas de ambiente. Las flores deberán ser transportadas a una temperatura entre 12 y 18° C con una humedad relativa de aproximadamente 95-98 % procurando evitar variaciones a lo largo del proceso.
- **Comercialización y ventas:**
    1. Comercialización y ventas: Manejo de la Página Web y de la fuerza de ventas.
    2. Recepción: La recepción del producto se la hará tan pronto haya llegado al puerto destino donde nuestra responsabilidad de la calidad será asumida por el cliente más no por nuestra parte.
  - **Servicio:**
    1. Servicio

Las actividades de apoyo, que crean valor son:

- **Infraestructura de la Empresa:** De la oficina y de la plantación
  - **Administración de Recursos Humanos:** Consiste de las actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todos los tipos del personal.
  - **Desarrollo Tecnológico:** Dirección técnica, desarrollo tecnológico y operativo.
3. **Abastecimiento:** se refiere a *la función* de comprar insumos que serán usados en la cadena de valor de la empresa. Los insumos comprados incluyen materias primas, químicos, fertilizantes, rosales, etc.; para la producción de las rosas, así como artículos de consumo para la empresa. También los activos como maquinaria y equipo para el cultivo y producción y equipo de oficina. Aunque los insumos comprados se asocian comúnmente con las actividades primarias, están presentes en cada actividad de valor, incluyendo las actividades de apoyo.

Con el análisis anterior de las Actividades de Apoyo y Primarias de la Cadena de Valor se determinan los Factores Críticos de Éxito descritos en el siguiente recuadro:

Tabla No. 2.5: Factores Críticos de Éxito

TIPO DE ACTIVIDADES	Importancia (sobre 5)
<b>ACTIVIDADES DE APOYO</b>	
<b>Aprovisionamiento</b>	
Compra de Insumos a buenos precios y de buena calidad	4
Entrega en el tiempo requerido de los insumos y materiales para proceder a la producción	3
Compra de equipos y maquinaria adecuada para la producción, basándonos en el ahorro de costos	3
<b>Desarrollo Tecnológico</b>	
Contar con Equipos y máquinas efectivas para la producción	3
Curva de experiencia	1
Procesos de calidad	3
Barreras técnicas y fitosanitarias	2
<b>Administración</b>	
Contratación del Personal de la Compañía	3
Capacitación al personal de distintas áreas de la Compañía	3
Estilos de directivos	2
Manejo de Recursos Humanos	3
Innovación	1
<b>Infraestructura de la empresa</b>	
Ubicación de la empresa	3
Servicios Básicos	5
Sistemas de riego en la plantación	5
Iluminación adecuada en la plantación	5
<b>ACTIVIDADES PRIMARIAS</b>	
<b>Logística de Entrada</b>	
Recibo de materia prima e insumos del producto	4
Almacenamiento de la materia prima e insumos del producto en las bodegas	4
Manejo y control de inventarios	2
<b>Operaciones</b>	
Formación del cultivo	5
Manejo del cultivo	5
Cosecha	5
Post-cosecha	5
<b>Logística de Salida</b>	
Clasificación por variedad de rosa y por longitud del tallo	3
Embalaje	3
Envío y Transporte	4
<b>Comercialización y Ventas</b>	
Comercialización y ventas: Manejo de la Página Web y de la fuerza de ventas.	3
Recepción: En el puerto de destino.	1
Proceso de importación por parte del cliente	2
Gestión de relaciones comerciales	3
Acceso a información de mercados	2
Diversidad de productos	3
Costos de transporte	2
<b>Servicio</b>	
Servicio al cliente	3

## 2.2.2. ANALISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER

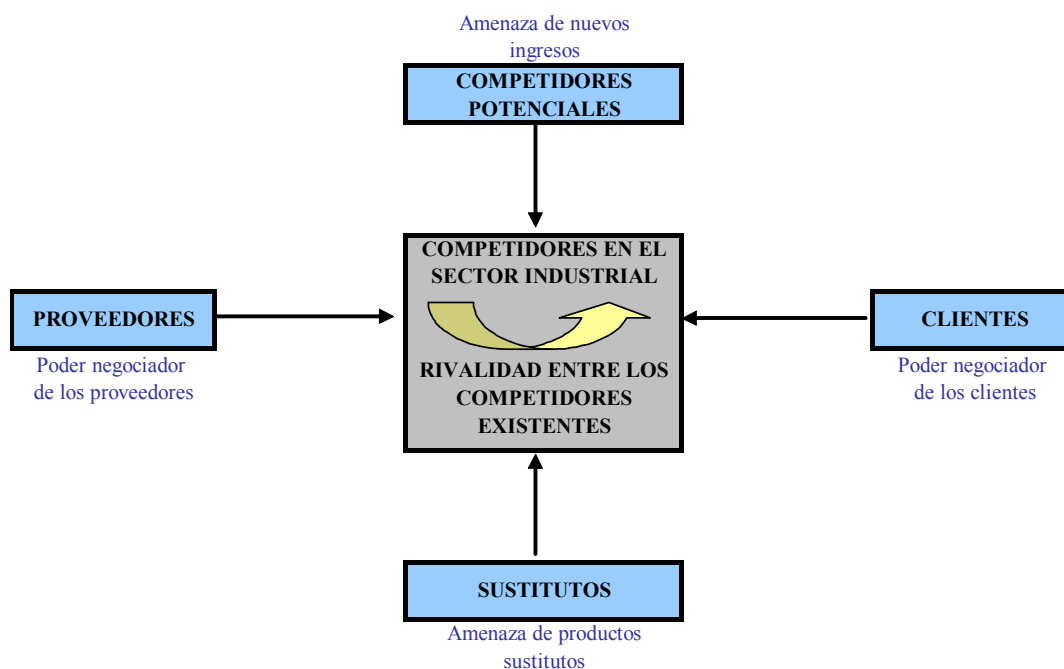


Gráfico No. 2.2: Representación Gráfica del Modelo de Porter

**1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.** El mercado florícola ecuatoriano se caracteriza por ser un mercado poco diversificado y poco innovador debido a que existe una gran aversión al riesgo y escasa creatividad.

### Barreras de entrada:

- Las inversiones requeridas por hectárea son altas, lo que podría constituir en una barrera de ingreso para nuevos competidores potenciales. Sin embargo hay que tomar en cuenta que hay más acceso a crédito para la industria florícola.
- Alto crecimiento de competidores en el sector: Actualmente existen muchos competidores en este sector, ya que se lo ha visto como un sector muy atractivo de negocio. El liderazgo existente en el sector no es fuerte, por ende es mayor el número de competidores.
- Ventajas en la curva de aprendizaje.
- Altos impuestos y corrupción en las aduanas de entrada y salida de las mercaderías.
- Tipo de cambio.
- Permisos de exportación de las flores y Restricciones Fitosanitarias.



**Barreras de Salida:**

- Alta inversión con Activos poco realizables o de difícil reconversión y altamente especializados con pequeño valor de liquidación.
- Regulaciones laborales. Suponen un alto coste para la empresa.
- Compromisos contractuales a largo plazo con los clientes. Por los cuales se debe permanecer más tiempo en el sector, manteniendo la capacidad para la fabricación, los costes de producción, etc.
- Las políticas del Gobierno – Asamblea Constituyente. Puede limitar o incluso cerrar la entrada de productos con controles, regulaciones, legislaciones, etc.

**2. Poder de negociación de los proveedores:** El nivel de poder de los proveedores se encuentra en toda la cadena, principalmente en los oferentes de insumos químicos y de fletes aéreos. Tienen menor poder los proveedores de semillas, empaques de cartón, plásticos, alquiler de cuartos fríos, etc.

El precio de los fletes aéreos varía de acuerdo al precio del petróleo.

Existe una gran variedad de empresas cargueras, de transporte y de cuartos fríos. Los precios de estos servicios son similares entre sí.

La cadena de frío tanto para su almacenaje cuanto para su transporte juega un papel decisivo en la optimización de costos; este particular es muy bien manejado por las florícolas mayormente tecnificadas.

**3. Poder de negociación de los compradores:** Si existe poder de negociación de los compradores por las siguientes razones:

- Ejercen su poder al buscar un precio más bajo de una determinada variedad de flor en otras empresas competidoras.
- Ejercen su poder a través del establecimiento de presiones para fijar precios en base de la disponibilidad de sustitutos de igual calidad a menor costo. Cuando los compradores están muy bien organizados exigen muchos aspectos en los productos: calidad, tamaño, edad, sello verde, etc.

**4. Amenaza de productos sustitutos:** En Europa y EEUU se mantiene la preferencia y gusto por las flores, no sólo para fechas especiales, sino como un adorno permanente para los hogares. Los sustitutos, aunque de otra línea son flores secas, los libros, los chocolates, las tarjetas y vinos.

## **5. La rivalidad entre los competidores:**

**Barreras de entrada:** Actualmente existen muchos competidores en este sector, ya que se lo ha visto como un sector muy atractivo de negocio. El liderazgo existente en el sector no es fuerte, por ende es mayor el número de competidores.

El **mayor competidor** de la rosa ecuatoriana es el producto colombiano ya que goza de un subsidio que representa \$0.10 por cada dólar de producto exportado, constituyéndose este particular en una ventaja de ellos frente a los floricultores ecuatorianos. Podría incrementar el número de agricultores gracias al apoyo de su gobierno. Cuenta con importantes niveles de tecnificación, ofrece productos similares en calidad, variedad y colores.

Internamente, en el Ecuador, se estima que aproximadamente son 300 productores distribuidos en 9 provincias los que se considerarían **competidores actuales**. La producción está distribuida en Pichincha 66%; Cotopaxi 16%; Azuay 6%; Guayas 4.4%; Imbabura 5%; Otras 2.6%. (Fuente: BCE, 2006). Externamente, Colombia y Holanda, en este orden, son los más fuertes competidores para el Ecuador.

Algunas de las Empresas Florícolas Ecuatorianas más importantes son: <sup>24</sup>

**Organizaciones Regionales:** Flores del Valle, Islaplants, Culvarsa, Florícolas Las Marías, Floreloy, Tomalón Farms, Rosaspe S.S., Planterra S.A., Diamondroses, etc.

**Empresas Grandes:** Nevado Ecuador, E.Q.R. EQUATOROSES, Flores del Valle, Hilsea, Naranjo Roses, etc.

**Empresas Medianas:** Hoja Verde, Natuflor, Hacienda. Sta. Fe, Bellarosa, etc.

**Empresas Pequeñas:** Primavest, Diamondroses, San Andrés & Río Páramo, Sisapamba

**Empresas Comercializadoras:** Franko Roses, Schreurs Ecuador Cia. Ltda., etc.

De los tres países de mayor crecimiento, se puede destacar el desempeño que ha tenido Colombia, especialmente al ingresar el mercado ruso, mercado en el cual el Ecuador durante los años 2002 y 2003 casi doblaba la cantidad exportada por Colombia.

---

<sup>24</sup> EXPOFLORES, Afiliados, Obtenido en línea en Septiembre del 2008. [www.expoflores.com/contenido.php?menu\\_2=57](http://www.expoflores.com/contenido.php?menu_2=57)

### 2.2.3. ANALISIS FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Incorporación de tecnología de punta para la producción	No contar al momento con fondos para la inversión
Aplicación la cadena de distribución completa (desde finca hasta cuarto frío). Seguimiento	Falta de experiencia de la empresa para inversión inicial y capital de trabajo requerido
Manejo especializado de los procesos	
Entrega del pedido tal como fue solicitado y en el tiempo previsto	
Personal técnico altamente calificado	
Capacitación de mano de obra calificada	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Calidad de las rosas ecuatorianas	Las rosas son un producto muy delicado.
Eliminación de aranceles con países de mayor volumen de exportación.	Incremento de los costos de producción, que por sí son elevados. (insumos, materias primas, etc.)
Ecuador tiene terrenos fértiles y productivos.	Clima (inundaciones, sequías, vientos, etc.).
Alianzas con proveedores de la industria florícola, para acordar precios más bajos de materia prima e insumos.	Alto costo de la inversión para la implantación de un nuevo tipo de rosa.
Mercado internacional. Mercados de EE.UU., Canadá, China y Japón muestran tendencias al alza.	La compra de patentes internacionales para la producción de bulbos tiene un alto costo.
Marcados ciclos de mayor demanda.	Robo de mercadería
Factores climáticos del Ecuador.	Inestabilidad de los gobiernos
Alianzas con otras florícolas para alcanzar un precio en común y sacar beneficios mutuos al respecto.	Acuerdos de Libre Comercio como el TLCAN.
Crecimiento actual de las importaciones florícolas a nivel mundial.	Participación de intermediarios en los procesos de comercialización.
Recuperación de la inversión es a corto plazo (3 años).	Alto costo del flete aéreo.
Posibilidad de producir flores todo el año, gracias a las condiciones agróclimáticas (tallos largos, gran tamaño del botón, colores intensos).	Apertura del Ecuador hacia mercados con consumo per capita de flores más alto.
Tipo de cambio de la moneda (dólar vs. euro).	

## **CAPITULO 3: PLAN ESTRATEGICO**

### **3.1. VISION, MISION Y OBJETIVOS INICIALES**

#### **3.1.1. MISION**

COOL FLOWERS es una empresa ecuatoriana especializada en la producción y exportación de una gran variedad de rosas, cumpliendo con los más finos estándares de calidad y de entrega oportuna, a empresas comercializadoras, florerías e intermediarios de los Estados Unidos y Rusia, a precios competitivos.

#### **3.1.2. VISION**

Ser considerada una empresa líder en el mercado ecuatoriano en la exportación de una gran variedad de rosas de alta calidad y con precios competitivos hacia clientes de los Estados Unidos y Rusia en diez años.

#### **3.1.3. OBJETIVOS INICIALES**

- Conseguir 20 clientes entre los países de EE.UU. y Rusia, que adquieran un promedio de 200 cajas semanales de rosas, en el primer año, para alcanzar ventas de \$800.000 al año.
- Alcanzar el punto de equilibrio en el primer año.
- Recuperar la inversión en el cuarto año de operaciones de la empresa.

### **3.2. POSICIONAMIENTO**

PARA: Clientes directos e intermediarios de los Estados Unidos y de la Federación de Rusia.

COOL FLOWERS ES la mejor finca, especializada en la producción de rosas, con los más exigentes estándares de calidad y de entrega oportuna.

QUE BRINDA: Entrega oportuna y precisa de una diversa variedad de rosas, los colores más intensos y de calidad superior.

### 3.3. ESTRATEGIA GENERICA

**ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACION:** Como estrategia competitiva para posicionar la florícola en la Industria se ha escogido la Estrategia de Especialización o Enfoque en Costos. Con ello la compañía se dirige a un comprador, línea de producto o mercado geográfico particular, tratando de reducir los costos de producción, en este caso la producción de rosas a menor costo para los mercados de EEUU y Rusia.

### 3.4. ESTRATEGIAS DE DEMANDA PRIMARIA

La estrategia de Demanda Primaria que se utiliza es la de Atraer nuevos usuarios al demostrar la calidad y variedad de las rosas ecuatorianas.

A continuación se presentan las implicaciones de estas estrategias en el Programa Interno y externo de marketing de la empresa:

**Tabla No. 3.1: Estrategias de Demanda Primaria y sus Implicaciones**

PRINCIPALES IMPLICACIONES EN EL PROGRAMA DE MARKETING EXTERNO A LA EMPRESA	PRINCIPALES IMPLICACIONES EN EL PROGRAMA DE MARKETING INTERNO A LA EMPRESA
1. Creación de una página WEB en donde se ofrecen para la venta la variedad de rosas, precios, forma de pago y los vendedores responsables del pedido (contactos).	1. Mantenimiento e innovación constante de la página Web. Actualización de la página Web de acuerdo a disponibilidad y precios.
2. Participar en ferias de flores. Ecuador cada dos años y en Moscú cada año. Para ello se necesita RRHH capacitado en atención al cliente y ventas y que sea 100% bilingüe (ingles) y/o trilingüe (inglés-ruso).	2. Capacitar al Recurso Humano en atención al cliente y ventas. Contar con personal 100% bilingüe (español-inglés) y/o trilingüe (español-inglés-ruso).
3. Asociarse a gremios de la industria florícola.	3. Investigar acerca de gremios existentes en EEUU.

### 3.5. ESTRATEGIAS DE DEMANDA SECUNDARIA

Las estrategias de Demanda Secundaria que se utilizan son las siguientes:

1. **Expandir / Ampliar el mercado** – Nuevos mercados geográficos.
2. **Captar clientes de la competencia** – Especialización o Enfoque en costos.
3. **Conservar / crecer demanda en clientes actuales** - Mantener Satisfacción  
- Marketing de Relación

A continuación se presentan las implicaciones de estas estrategias en el Programa Interno y externo de marketing de la empresa:

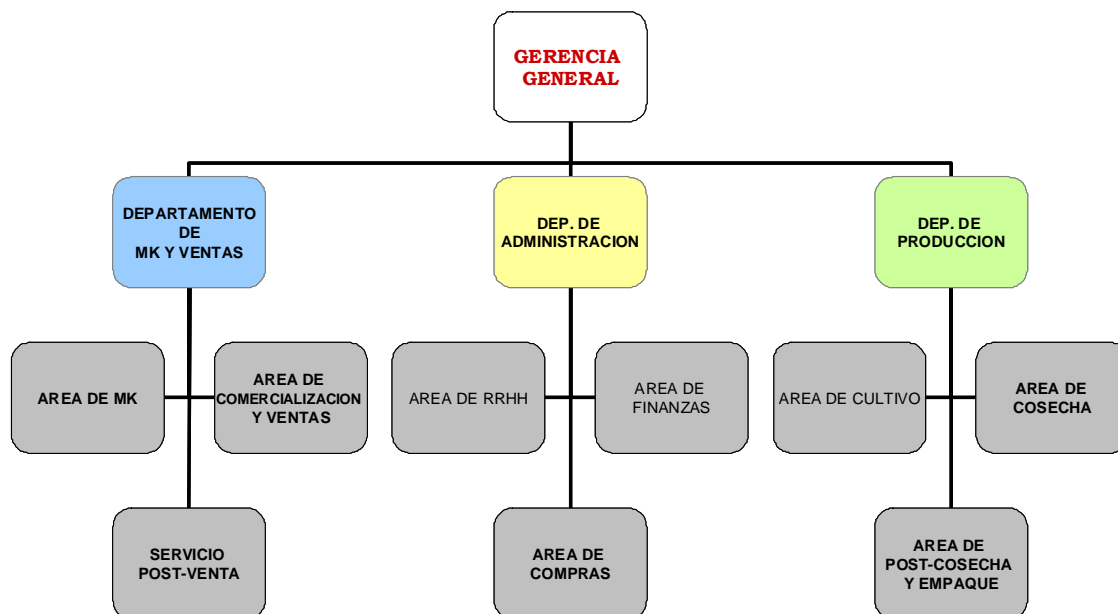
Tabla No. 3.2: Estrategias de Demanda Secundaria y sus Implicaciones

ESTRATEGIAS DEMANDA SECUNDARIA		PRINCIPALES IMPLICACIONES EN EL PROGRAMA DE MARKETING EXTERNO A LA EMPRESA	PRINCIPALES IMPLICACIONES EN EL PROGRAMA DE MARKETING INTERNO A LA EMPRESA
<b>Expandir / Ampliar el mercado</b>	<b>Nuevos mercados geográficos</b>	1. Una vez atendidos los mercados de EE.UU. y Rusia, atacar nuevos mercados potenciales como son Japón, China, Chile, etc.	1. Desarrollo de una unidad de RRHH que se dedique a la investigación de mercados potenciales y comportamiento de la demanda. Investigar el comportamiento de la demanda de los países potenciales para exportación, como son Japón, China, Chile, etc.
<b>Captar clientes de la competencia</b>	<b>Especialización o Enfoque en costos:</b>	1. Manejo cuidadoso de los procesos de producción. 2. Aplicación de tecnología en los procesos de producción. 3. Alianzas con proveedores de insumos y materiales florícolas a fin de conseguir precios más bajos. 4. Alianzas con las empresas de transporte, cuartos fríos y aerolíneas con la finalidad de conseguir precios más bajos.	1. Supervisión constante de los procesos de producción. Contar con personal capacitado y experimentado para la producción de las rosas. 2. Actualización constante en lo que se refiere a los avances tecnológicos que se producen en los equipos, herramientas, maquinarias y procesos utilizados en el cultivo de flores. 3. Conocimiento de los proveedores y de los precios de insumos y materiales florícolas en el mercado. 4. Negociaciones con las empresas de transporte, cuartos fríos y aerolíneas con la finalidad de conseguir tarifas más económicas. Negociar forma de pago o por cantidades de rosas y volumen. Manejo de datos estadísticos de envíos para las negociaciones.
<b>Conservar / crecer demanda en clientes actuales</b>	<b>Mantener la satisfacción:</b>	1. Desarrollo de Programas de Calidad en los procesos y en el servicio. 2. Manejo de programa de normas ISO y OSHAS. 3. Implementar en la página Web un sistemas de recomendaciones y quejas.	1. Creación de medidas de satisfacción (matrices de satisfacción). 2. Mejora de los procesos para disminuir en lo posible costos y gastos extra. 3. Análisis y control de las quejas para la reducción de las mismas.
	<b>Marketing de relación:</b>	1. Desarrollo de Programas de Bonos: Por ejemplo: Ofrecer un plazo de tiempo mayor para los pagos a los clientes frecuentes; de acuerdo al Análisis del financiamiento de la empresa. 2. Semestralmente enviar muestras de flores nuevas o no conocidas a los clientes actuales y potenciales, para su conocimiento.	1. Análisis del financiamiento de la empresa. 2. Realizar una pequeña encuesta acerca de las rosas nuevas enviadas, para conocer su aceptación.

### 3.6. ORGANIGRAMA INICIAL

La estructura corporativa de la organización se detalla en el siguiente organigrama:

Gráfico No. 3.1: Organigrama de COOL FLOWERS



El Gerente General se encarga de la supervisión y coordinación de la Cadena de Valor en su totalidad. Cada departamento tiene a un Jefe de Departamento, el mismo que se encarga de la coordinación, supervisión y control del cumplimiento de las distintas actividades primarias y de apoyo.

Esta estructura organizacional, frente a las que generalmente existen en la Industria Florícola, toma en cuenta las Áreas más importantes para el Proceso Productivo solo para manifestar el Enfoque en Reducción en Costos, especialmente en las áreas de apoyo y de potenciación de las áreas de desarrollo de los clientes.

La descripción de los principales cargos de la empresa se encuentra en el **Anexo No. 9**. Tiene principal énfasis los cargos de Producción y Ventas para poder cumplir con las Estrategias propuestas.

## CAPITULO 4: PLAN COMERCIAL

### 4.1. PRODUCTO

#### 4.1.1. VARIEDADES DE ROSAS

COOL FLOWERS va a producir variedad de rosas y colores para satisfacer la demanda de los clientes. En un inicio las variedades serían las siguientes: Ambiance, Cherry Brandy, Bella Vita, Lina, Esperance, Blush, Versilia, Anastacia, Vendela, High Light, Gold Strike, Dark Milva, Cool Water, Movie Star, Black Magic, Classy, Forever Young, Freedom, Déjà vu, Limbo, Iguana, Bengala, Red Intuition, Star 2000, Shocking Versilia, Pink Intuition, Malibú y Raphaella. Las fotos de cada una de las variedades se encuentran en el **Anexo No. 10**. También se encuentra los diversos puntos de apertura y el largo de cada variedad.

La **clasificación de los principales cultivares** es la siguiente:

Rosas grandes (80% de la producción).

- Rojas (40-60% de la demanda): Red Unique, Black Magic, First Red, Royal Red, etc.
- Rosadas (20-40% de la demanda): Anna, Noblesse, Vivaldi, Sonia, Omega, Versilla.
- Amarillas: Golden Times, Texas, Starlite, Live, Cocktail, etc.
- Naranjas: Pareo, Raphaella, etc
- Blancas: Virginia, Tineke, Ariana, etc.
- Bicolores: Candia, Simona, Prophyta, La Minuette, etc.

Multiflores (spray): Mini (diferentes colores), Golden Mini, Lidia (rosa), Nikita (rosa).

La **clasificación de las rosas** de acuerdo a **la longitud del tallo**, existen pequeñas variaciones en los criterios de clasificación, algunas se detallan a continuación:

- Calidad JUMBO: Más de 90 cm.
- Calidad EXTRA: 90-80 cm.
- Calidad PRIMERA: 80-70 cm.
- Calidad SEGUNDA: 70-60 cm.
- Calidad TERCERA: 60-50 cm.
- Calidad CORTA: 50-40 cm.



### 4.1.2. CUALIDADES DE LAS ROSAS

Las **cualidades deseadas** de las rosas para corte, según los gustos y exigencias del mercado en general, en cada momento, y que COOL FLOWERS producirá son:

- Tallo largo y rígido: por lo general 70 cm en adelante, según zonas de cultivo.
- Follaje verde brillante.
- Flores: apertura lenta, buena conservación en florero.
- Buena floración (rendimiento por pie o por m<sup>2</sup>).
- Resistencia a las enfermedades.
- Posibilidad de ser cultivados a temperaturas más bajas, en invierno, en ciertos lugares.

### 4.1.3. EMPAQUE

Los empaques que tendrá COOL FLOWERS son los siguientes:

- *Flores enteras*: Cuando se empaquen por flor sólida, es decir por Rosas.
- *Combos*: Se denominan Combos cuando se mezclan flores enteras en una caja.
- *Bouquets*: Cuando se mezclan en un ramo varios tipos de flor.

El tipo de empaque que se elaborará dependerá de las preferencias comerciales de los mercados objetivos establecidos. EE.UU. es un mercado con una mayor preferencia a los Bouquets; mientras que el mercado de Rusia tiene mayor inclinación a las Flores Enteras.

*Uniformidad de los ramos*. La caja debe lo mas uniforme que se consiga.

*Empaque*. En el caso de bouquets y combos éstos van destinados directamente al supermercado por lo tanto la presentación de la caja debe ser impecable.

*Insumos de calidad*. Tanto el cartón como los capuchones, papel y demás insumos deben ser de la mejor calidad, cualquier ahorro puede resultar caro.

*Marcación y composición*. Las cajas deben ir debidamente identificadas con su marcación y composición.

## 4.2. PRECIO

### 4.2.1. ESTRUCTURA DE PRECIOS

La demanda a nivel de tipo de producto es elástica, así como el nivel de marca, por lo tanto la estrategia de precios a seguir es la de paridad.

Los principales factores que influyen en que la demanda de las rosas sea elástica son:

- 1) **Tipo de necesidades:** Al ser la rosa un bien suntuario la demanda es elástica; ya que si el precio aumenta, muchos consumidores podrán prescindir de las rosas.
- 2) **Existencia de bienes sustitutivos.** En el mercado existen varios sustitutos de las rosas cortadas, incluyendo flores artificiales y otros tipos de regalos.
- 3) **Importancia del bien en términos de coste.** El gasto en las rosas supone un porcentaje medio alto en la renta de los individuos, por ende la demanda será elástica.
- 4) El consumo de rosas aumenta al aumentar el ingreso de los consumidores.

COOL FLOWERS buscará reducir los costos operativos (para poder ofrecer precios más bajos), mediante alianzas con proveedores de insumos y materiales florícolas y con empresas de transporte, cuartos fríos y aerolíneas.

#### **4.2.2. FORMAS DE FIJACIÓN DE PRECIO**

Los precios de las rosas de COOL FLOWERS se establecen de acuerdo a los precios de venta de las rosas del sector florícola. En temporada baja se incrementa uno o dos centavos al precio de venta de las rosas y en temporada alta se lo hace de acuerdo a la demanda del mercado, donde por lo general los precios son mucho más altos.

El precio promedio de una rosa de exportación a Estados Unidos es de USD \$ 0,40 y el de Rusia es de USD \$0,45. Cada año el incremento del precio de cada rosa es de aproximadamente un 10%.

#### **4.2.3. CONDICIONES Y MEDIOS DE PAGO PARA LOS CLIENTES**

- **Clientes Nuevos:** Los clientes nuevos deben hacer la cancelación del pedido en el instante mismo en el que se hace el pedido. Esto es por seguridad de la empresa.
- **Clientes Habituales:** Tienen desde cinco (5) días de crédito hasta llegar a un máximo de 45 días. (El Escenario Conservador del Análisis Financiero determina un plazo de 90 días. Ver Capítulo 6 – Plan Financiero).

Los pagos se deben realizar preferentemente mediante transferencias bancarias. También se lo puede realizar mediante cheques de bancos nacionales e internacionales.

En efectivo es la forma de pago menos habitual debido al peligro y la inseguridad.

#### 4.2.4. DESCUENTOS NO PROMOCIONALES

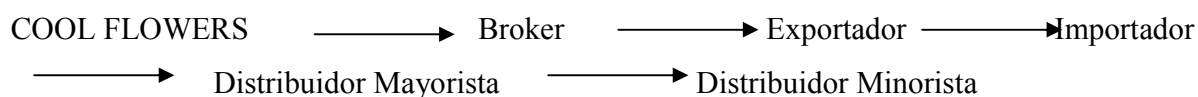
Una de las estrategias de la Demanda Primaria para conservar a los clientes habituales es la de “Desarrollo de Programas de Bonos” que consiste en ofrecer un plazo de tiempo mayor para los pagos; todo esto es de acuerdo al Análisis del Financiamiento de la empresa. Ver Capítulo 6 – Plan Financiero.

### 4.3. PLAZA

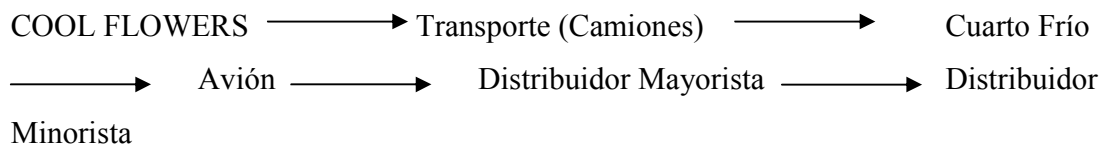
De acuerdo a los estudios y análisis efectuados con anterioridad se determinó que uno de los mejores suelos para el cultivo de Rosas en el país se encuentra en la Provincia de Cotopaxi, motivo por cual se piensa adquirir un terreno ubicado cerca del sector productivo florícola de la provincia con una extensión aproximada de 5.2 hectáreas.

La empresa florícola se dedica a la **producción y exportación** de diversos tipos de rosas.

#### 4.3.1. CANAL DE DISTRIBUCIÓN DE COOL FLOWERS AL BROKER:



#### 4.3.2. CANAL DE DISTRIBUCIÓN DIRECTO DE COOL FLOWERS, (SIN BROKER):



El canal más utilizado es el Canal de Distribución Directo. Por lo general el volumen de compras de los Brokers o Intermediarios es pequeño.

### 4.3.3. LOGÍSTICA DE MERCADO

El enfoque estará en:

- Conseguir alianzas estratégicas con empresas cargueras y con las de transporte aéreo con la finalidad de disminuir los diversos problemas existentes, como retrasos en la llegada de la carga al lugar establecido y pérdidas de cajas de flores.
- Desarrollar fuerte relación con los empresarios de las cargueras y del transporte aéreo para analizar los movimientos de las exportaciones de flores.

#### **Cuarto Frío**

*Pre-enfriamiento:* COOL FLOWERS tendrá equipos de preenfriamiento que son diseñados para que las rosas no se deshidraten y mantengan la calidad.

*Almacenamiento de las rosas.* Se debe tener un mínimo de conocimientos e infraestructura para almacenar rosas, todas las cajas tienen ventanas para su ventilación. Las rosas deben almacenarse a una temperatura de +2C a -3C. Aquellas destinadas a un almacenamiento a largo plazo deben ser embaladas en cartón revestido de polietileno y preenfriadas.

*Rotación de flor.* Se tendrá un sistema de información claro sobre la fecha de empaque, color, variedad para evitar que la rotación se convierta en un problema de calidad.

#### **Transporte**

*Transporte al aeropuerto.* Conservar la cadena de frío y utilizar agencias de carga con sistemas de control y seguridad.

### 4.4. PROMOCION

COOL FLOWERS contará con una **Página Web** que se actualizará constantemente para que los clientes actuales y potenciales puedan ingresar y chequear las variedades, sus precios y su disponibilidad, y para que puedan realizar el pedido por esta vía. En el **Anexo No. 11** se puede ver el Modelo de la Página Web.

Las **Ferias y Exhibiciones** son una gran herramienta de promoción, que tienen ventajas frente a otras herramientas (correo directo, internet, publicidad, etc.), de utilizar los cinco sentidos

para la promoción de los productos. La idea es participar en las principales Ferias: Holanda (cada año), Rusia (cada año) y Ecuador (cada dos años). Es el centro de reunión de proveedores, distribuidores, vendedores, inversionistas, etc. Da un rápido acceso a nuevas informaciones del mercado y de la competencia y es la puerta de ingreso a nuevos mercados. El éxito de la participación en la Feria se basa en el resultado de un estudio previo del mercado, del producto y de la competencia, un estudio FODA de la empresa y de un plan estratégico, ya sea para la introducción de un producto, el posicionamiento del mismo o la ampliación de su nicho de mercado.

Las **ventas** se realizarán de las siguientes formas:

- Vía Página Web
- Vía e-mail (Mail y Messenger)
- Vía Telefónica

Los vendedores contratados deberán ser bilingües (español – inglés o español - ruso) o trilingües (español - inglés - ruso), esto para tener una mejor comunicación con los diferentes clientes.

El personal de ventas será capacitado como mínimo semestralmente en atención al cliente y ventas.

El Área de Marketing **investigará** y/o mantendrá actualizada acerca de gremios florícolas existentes en EEUU y Rusia, para un posible ingreso en los mismos.

COOL FLOWERS enviará una muestra gratuita de las distintas variedades de rosas a los clientes para su conocimiento. De esta forma ellos podrán ver la calidad, tamaño del botón y forma de apertura de la rosa y animarse a adquirirla.

#### **4.5. PERSONAS**

El personal de COOL FLOWERS será experimentado y tendrá conocimientos específicos de acuerdo al área en el que se encuentre, y generales de la Industria Florícola. Serán proactivos, honestos y estarán comprometidos con la empresa.

Si bien es cierto todas las áreas son importantes, pero hay que recalcar las labores de dos de ellas: Producción y Ventas; para cumplir con las estrategias propuestas.

El personal del Departamento de Ventas deberá poseer cualidades y experiencia en relaciones interpersonales, en atención al cliente y solución de problemas. Deberá saber como actuar en caso de reclamos y estará capacitado en el producto, sus usos y características.

Todos los que conforman el Área de Ventas deberán conocer las preferencias de cada cliente con respecto a las características de las rosas, formas en la que realizan el pedido, formas de pago, etc. Todos deberán ser orientados para formar parte de la misma filosofía de trabajo de la empresa.

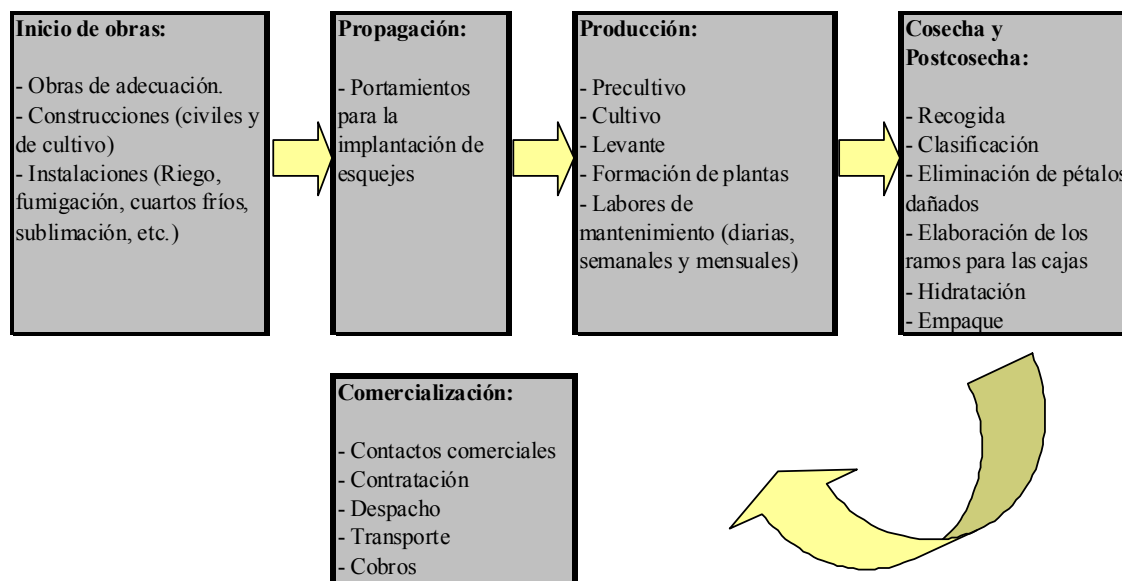
El personal de COOL FLOWERS se reunirá quincenalmente para el análisis de los resultados y cumplimiento de los objetivos.

Los incentivos y reconocimientos se darán en función de los incrementos en productividad.

COOL FLOWERS desarrollará Programas de Capacitación para las diferentes áreas de la empresa, de acuerdo a un análisis de requerimientos y de fondos, en temas tales como: “Servicio al Cliente”, “Manejo de Inventario” (área de ventas), Métodos de Producción Florícola”, “Riego”, “Uso Racional de Plaguicidas” (área de producción), etc.

#### 4.6. PROCESO

Gráfico No. 4.1: Gráfico del Proceso de Producción de Rosas



Elaborado por: Nelly Gallegos

La explicación detallada del Proceso de Producción de las Rosas se encuadra en el Capítulo No. 5 “Plan de Operaciones”.

#### **4.7. EVIDENCIA FISICA**

**Uniforme del Personal:** El personal del Área de Producción usará uniforme con el logo de la empresa y los colores del mismo.

**Empaque del Producto:** Los empaques que tendrá COOL FLOWERS son los siguientes:

- *Flores enteras:* Cuando se empaquen por flor sólida, es decir por Rosas.
- *Combos:* Se denominan Combos cuando se mezclan flores enteras en una caja.
- *Bouquets:* Cuando se mezclan en un ramo varios tipos de flor.

Estarán debidamente identificadas con su marcación y composición, además del Logo de la COOL FLOWERS.

**Oficina y Plantación:** La construcción administrativa será de dos pisos. No contará con ascensores. Dispondrá de facilidades en el acceso para personas con discapacidad: rampas, señalización visual y auditiva, parqueaderos exclusivos, etc.

La plantación estará ubicada cerca de las oficinas. La construcción del Invernadero será de tipo Parral, es decir, que es una construcción cubierta, ligera, que permite el control ambiental.

## CAPITULO 5: PLAN DE OPERACIONES

### 5.1. PROCESO DE PRODUCCION

El ciclo operativo de las rosas consta de los siguientes procesos:

#### 1. Interrelaciones de Producción

##### 1.1. Formación del Cultivo:

- a. **Preparación del Terreno:** Para el cultivo de rosas el suelo debe estar bien drenado y aireado, por lo que los suelos que no cumplan estas condiciones deben mejorarse en este sentido, pudiendo emplear diversos materiales orgánicos. Las rosas toleran un suelo ácido (el pH debe mantenerse en torno a 6).

Primero el suelo se debe subsolar, es decir remover la tierra por debajo de la capa arable, de esta manera se facilita el drenaje posterior del agua. No se debe poner encima tierra que no es rica en minerales. Después se procede a la nivelación del terreno, eliminando quicuyo y montículos de tierra, de ahí se le incorpora una serie de abonos químicos y orgánicos, y fertilizantes. La nivelación del suelo no puede tener una pendiente superior al 4% puesto que el sistema de riego perdería toda efectividad y las plantas crecerían en desnivel.

- b. **Construcción de Invernaderos:** Para la construcción de invernaderos se suele usar 2 tipos de estructuras: **metálica o de madera**. Siempre se debe cubrir la estructura con un plástico de alta densidad, con protección de los rayos ultra violeta, el mismo que deberá ser colocado en el techo y en las partes laterales de los invernaderos.

El propósito de los invernaderos es de proteger a las plantas de la lluvia, viento, plagas, heladas, excesivo sol, etc. Estos invernaderos tienen además unas cortinas laterales que sirven para tener una mayor circulación de aire. Además se requieren instalaciones para riego e iluminación dentro de los invernaderos por goteo, microaspersión o mangueras con ducha.

- c. **Construcción de camas y caminos:** Para la construcción de las camas, donde "reosan" las plantas mientras crecen, dependen de las posibilidades de cada finca. Las dimensiones idóneas son: 30 m. de largo x 75 cm. de ancho, lo que da 4 camas por nave. La altura



mínima de la cama es de 20 cm. y la máxima de 30 cm. sobre el nivel del suelo; esto se hace para mejorar la aireación y para una mejor hidratación de la planta.

- d. **Plantación:** En este proceso se empieza a ubicar a las plantas, previamente saneadas de enfermedades. Las plantas que serán sembradas deben haber pasado por una fase de selección del tipo de planta y del patrón a seguirse según las variedades a utilizarse.

Es muy importante la densidad de la plantación, los expertos recomiendan sembrar una sola hilera por cama, con un espacio de 10 cm. entre planta y planta, esto favorece el crecimiento sano de la planta y facilita el control. En cuanto a la distancia de plantación la tendencia actual es la plantación en 4 filas (60 x 15 cm) (viveristas no especializados) o 2 filas (40 x 20 ó 60 x 12,5 cm) con pasillos al menos de 1 m (viveristas especializados), es decir, una densidad de 6 a 8 plantas/m<sup>2</sup> cubierto. De este modo se consigue un mantenimiento más sencillo y menores inversiones.

- e. **Labores culturales:** Son una serie de actividades que deben cumplirse para iniciar la fase productiva. Para empezar esta fase es muy importante el riego aéreo para mantener la humedad que la planta requiere; para mayor aprovechamiento del agua, es necesario que las plantas tengan mucha luminosidad y que la tierra sea de alta capacidad de retención de agua. Dentro de estas labores se señala:

- **Toturaje:** Colocación de maderas perpendicularmente al suelo y cruzadas por alambres o piolas, lo que forma una especie de cerca dentro de la cual crece la planta y se forma correctamente. Es importante aprovechar el mayor crecimiento vertical de la planta, porque esto asegura tallos más largos y por tanto un mejor precio.
- **Deshierbe:** Se lo hace durante las primeras etapas de formación de la planta. Es muy importante retirar las matas que crecen alrededor de la planta porque éstas le quitan agua, luz y espacio.
- **Desbotone:** Esto se hace para obligar a la planta a que brote un mayor número de "yemas" y para que los tallos se engrosen. Cuando esto se da, se debe cortar los botones secundarios y terciarios y solo dejar el botón principal.
- **Podas:** Se deben podar los tallos enfermos o muy delgados, esto ayuda a que la planta crezca más coposa. Cuando se realiza una poda se debe sellar el tallo cortado para evitar el rebrote; esto se denomina pinch. Dentro del lapso de la 4ta. a la 8va. semana del pinch, empieza la producción.

### Proceso 1: Formación de Cultivo - Sembrado



#### 1.2. Manejo del Cultivo

- a. **Manejo del cultivo:** Cuando se tiene asegurada una buena estructura de raíces y follaje de la planta, se empieza a controlar la producción; por lo general se lo logra al obligar a las plantas a que brote yemas (como se señaló en el desbotone) que se demoran de 8 a 10 semanas en convertirse en botones florales listos para la cosecha. En el proceso de manejo del cultivo es cuando se realiza el control de plagas y enfermedades, como también el abastecimiento de agua y nutrientes para el desarrollo óptimo del cultivo.
- b. **Protección ambiental:** Debido al grave daño ecológico que produce la utilización de químicos, pesticidas, fertilizantes y demás, COOL FLOWERS debe incurrir en costos de protección del medio ambiente para lo que cuentan con programas de arborización e instalación de jardines, además de la construcción de fosas y pozos sépticos para la purificación del agua antes de ser enviada a los ríos o fuentes naturales. Todo esto podría considerarse en un proceso de protección ambiental.

### Proceso 2: Cultivo



#### 1.3. Cosecha

- a. **Cosecha:** Es el proceso de corte y recolección manual de los botones, la cantidad cosechada dependerá de la variedad de la planta sembrada, de los factores climáticos, de los mercados de destino, de la época de festividad y del tiempo de transporte. En

condiciones de alta luminosidad durante el verano, la mayor parte de las variedades se cortan cuando los sépalos del cáliz son reflejos y los pétalos aún no se han desplegado. Durante el invierno se realiza cuando están más abiertas, aunque con los dos pétalos exteriores sin desplegarse. Si se cortan demasiado inmaduras, las cabezas pueden marchitarse y la flor no se endurece. Siempre se debe dejar después del corte, el tallo con 2-3 yemas que correspondan a hojas completas. Generalmente se cosecha a las 24 semanas de injertada la planta.

### **Requerimientos Climáticos**

- **Temperatura:** Para la mayoría de los cultivares de rosa, las temperaturas óptimas de crecimiento son de 17°C a 25°C, con una mínima de 15°C durante la noche y una máxima de 28°C durante el día. Pueden mantenerse valores ligeramente inferiores o superiores durante períodos relativamente cortos sin que se produzcan serios daños. Temperaturas excesivamente elevadas también dañan la producción, apareciendo flores más pequeñas de lo normal, con escasos pétalos y de color más cálido.
- **Iluminación:** El índice de crecimiento para la mayoría de los cultivares de rosa sigue la curva total de luz a lo largo del año. Así, en los meses de verano, cuando prevalecen elevadas intensidades luminosas y larga duración del día, la producción de flores es más alta que durante los meses de invierno. No obstante, a pesar de tratarse de una planta de día largo, es necesario el sombreo u oscurecimiento. En lugares con días nublados y nevadas durante el invierno, podría ser ventajosa la iluminación artificial de las rosas, debido a un aumento de la producción, aunque siempre hay que estudiar los aspectos económicos para determinar la rentabilidad.
- **Ventilación y enriquecimiento en CO<sub>2</sub>:** Bajo condiciones de invierno en climas fríos donde la ventilación diurna no es económicamente rentable, es necesario aportar CO<sub>2</sub> para el crecimiento óptimo de la planta, elevando los niveles a 1.000 ppm. Asimismo, si el cierre de la ventilación se efectúa antes del atardecer, a causa del descenso de la temperatura, los niveles de dióxido de carbono siguen reduciéndose debido a la actividad fotosintética de las plantas. Por otro lado, hay que tener en cuenta que las rosas requieren una humedad ambiental relativamente elevada, que se regula mediante la ventilación y la nebulización o el humedecimiento de los pasillos durante las horas más cálidas del día. La aireación debe poder regularse, de forma manual o automática,

abriendo los laterales y las cumbreiras, apoyándose en ocasiones con ventiladores interiores o incluso con extractores (de presión o sobrepresión); ya que así se produce una bajada del grado higrométrico y el control de ciertas enfermedades.

### Proceso 3: Cosecha



## 2. Interrelaciones de Mercado

### 2.1. Post-cosecha y Embalaje

En la postcosecha intervienen varios factores, en primer lugar hay que tener en cuenta que cada variedad tiene un punto de corte distinto y por tanto el nivel de madurez del botón y el pedúnculo va a ser decisivo para la posterior evolución de la flor, una vez cortada.

Cuando las flores se sacan del almacén, se arrancan las hojas y espinas de parte inferior del tallo. Posteriormente los tallos se clasifican según longitudes, desechando aquellos curvados o deformados y las flores dañadas.

- a. **Recepción de la flor e hidratación:** Una vez cortados los tallos, estos requieren de un alto cuidado en el manejo puesto que son muy frágiles y propensos a la deshidratación inmediata (máximo 10 minutos después de cortados). Los tallos son colocados en mallas plásticas con una capacidad de 50 a 60 flores y de allí son mandadas directamente a las tinas de hidratación en la sala de post-cosecha. Estas tinas contienen agua con preservantes y bactericidas, que además de hidratarlas, las previenen de infecciones. Se sumergen en una solución nutritiva caliente y se enfrían rápidamente. Antes de formar ramos se colocan las flores en agua o en una solución nutritiva conteniendo 200 ppm de sulfato de aluminio o ácido nítrico y azúcar al 1,5-2%, en una cámara frigorífica a 2-4°C

para evitar la proliferación de bacterias. En el caso de utilizar sólo agua, debe cambiarse diariamente.

- b. **Post-cosecha y empaque:** En este proceso, las flores pasan a un cuarto de pre-enfriamiento que tiene una temperatura de 4° C y una humedad del 85%, y se mantienen allí por 4 horas; de ahí pasan a la selección bajo un estricto control de calidad que considera el largo y grosor del tallo, la rigidez, el color y la calidad de la flor y follaje. Después son agrupadas en bunches de acuerdo a los requerimientos de los mercados de destino y se las envuelve en un plástico resistente, de allí vuelven a una solución hidratante por máximo 12 horas y de ahí al cuarto frío.

La clasificación por longitud de tallo puede realizarse de forma manual o mecanizada. Actualmente existen numerosas procesadoras de rosas que realizan el calibrado. Estas máquinas cuentan con varias seleccionadoras para los distintos largos. Su empleo permite reducir la mano de obra. La calidad de la flor solo se determina manualmente, pudiendo ser complementada con alguna máquina sencilla. El proceso de post-cosecha se efectúa todos los días, el de empaque solamente cuando va a embarque o a entrega.

#### Proceso 4: Embonche



## 2.2. Transporte

Por ser altamente perecibles, el proceso de transporte es muy importante. Este proceso abarca 3 fases:

- a. Transporte dentro de la finca: COOL FLOWERS utilizará bandas transportadoras para el efecto.
- b. Transporte de la finca al aeropuerto: Se realizará en camiones refrigerados arrendados para el efecto, para la conservación de las rosas. Antes de salir en el vuelo permanecen en

el Cuarto Frío. Estos quedan a una o dos cuadras del Aeropuerto de Quito.

- c. Transporte internacional hacia el mercado de destino, por medio de líneas aéreas comerciales, ya sea para pasajeros o vuelos charterados para el efecto.

### Proceso 5: Transporte



### 2.3. Comercialización y Ventas

**Comercialización:** En esta fase de promoción del producto, se buscan clientes directos, fincas pequeñas que deseen beneficiarse de la intermediación que puede ofrecérsele, brokers, ferias internacionales y su respectivo efecto multiplicador. La mejor promoción es la calidad del producto, para lo cual se presentan muestras para penetrar en los mercados de destino, se hacen pedidos piloto y después crece y se preparan "standing orders" por el tipo de rosa y por volumen, esto se hace semanalmente y viene a ser el flujo de ingresos semanal permanente de la empresa. La negociación se hace un año, estableciendo el volumen y el precio, en lugar de hacer grandes lotes, como por ejemplo San Valentín, cuando se gana en precio pero se vuelve una producción estacional, y por lo tanto de alto riesgo.

**Ventas:** El proceso general de venta de las rosas es el siguiente:

1. Se ingresa el Pedido al Área de Compras (Departamento Administrativo).
2. Se envía el Pedido al Jefe de Post-cosecha, (Área de Post-Cosecha y Empaque-Departamento de Producción) para que busque en el inventario de productos terminados. En caso de ser una orden fija, ya se conocen los procedimientos; si es una orden nueva, primero deberá verificarse la existencia de la flor y después confirmar al cliente.
3. Se envía el Pedido al almacén.

## **2.4. Servicio**

COOL FLOWERS prestará servicio post-venta a sus compradores. El servicio consiste en ayudar al cliente con los siguientes puntos: colocar la flor en el puerto de destino, corriendo con los trámites de envío de la finca al aeropuerto, del aeropuerto al país de destino.

## **5.2. PUNTOS CLAVES EN EL PROCESO DE PRODUCCION**

Los puntos clave en la Producción de las Rosas que se detallan a continuación son los que van directamente junto con la Estrategia de Enfoque en Costos:

- Reciclaje tanto de materiales como de papel.
- Reciclaje de desechos, con el fin de reducir la contaminación ambiental.
- Supervisión continua de los procesos de producción por parte del Personal encargado.
- Manejo de tiempos en los diferentes puntos de la cadena de producción.
- Estudio de los ciclos y cargas de trabajo, así como su distribución.
- Manejo eficiente de los recursos de la empresa.
- Aumentar la eficacia en el uso del factor trabajo: contener los salarios, aumentar el rendimiento de los trabajadores. Aprovechamiento del personal a todos los niveles.

En el **Anexo No. 7** están los Trámites de Exportación y en el **Anexo No. 8** están los Requisitos para Exportar.

## **5.3. ESQUEMA DEL SERVICIO**

A continuación se presenta el Esquema General del Servicio, desde que inicia el pedido por parte del cliente hasta que el cliente recibe el pedido y realiza el pago.

Incluye posibles fuentes de error y cuellos de botella.





#### 5.4. GESTION DE CALIDAD

COOL FLOWERS cumplirá con los siguientes estándares de calidad y de medio ambiente:

- Contar y cumplir con las Normas de Calidad: ISO 9004 - Sistemas de Gestión de la Calidad – Directrices para la mejora del desempeño e ISO 14000 - Estándares de Gestión Medioambiental en entornos de producción.
- Contar con la Norma de Medio Ambiente OSHAS 18001: Sistemas de Gestión de Salud y Seguridad Laboral
- Manejo de Desechos.
- COOL FLOWERS promoverá el uso seguro de agroquímicos (se prohíbe los de tipo tóxico), y la utilización responsable y racional del agua y del suelo.
- **FlorEcuador:** Es el Certificado Socio Ambiental de Expoflores que promueve el mejoramiento continuo en la gestión y el desempeño socio ambiental; integra el control de los impactos de sus actividades y productos sobre el ambiente a la gestión del bienestar social de las organizaciones.<sup>25</sup>
- La USDA (United States Department of Agriculture) tiene puntos de inspección para revisar que todos los cargamentos de flores que llegan desde Sudamérica y el Caribe estén en perfecto estado, sin ningún tipo de plagas o fitopatógenos que puedan amenazar la seguridad agrícola norteamericana.

Las flores de corte son clasificadas antes de su arribo en 3 categorías de riesgo: bajo, moderado y alto nivel de infección. Según las directivas desarrolladas por la autoridad competente, los inspectores selectivamente liberan los embarques de flores de alto volumen y bajo riesgo sin inspección. Los inspectores revisan las combinaciones país/flor que haya sido catalogado como de bajo riesgo y que posea una incidencia de plagas o enfermedades de menos de 1% al año en días seleccionados al azar c/mes. Esta inspección se denomina "flor del día." Cuando el embarque arriba al puerto, el importador debe presentar para inspección una muestra de cada tipo de flor contenida en el embarque. Los especialistas están entrenados para examinar ciertas flores en búsqueda de signos de pestes o enfermedades. Si descubren algo que podría ser “accionable”, se toma una muestra, y el embarque es retenido hasta que se logre una identificación clara de la muestra.

---

<sup>25</sup> EXPOFLORES, Flor Ecuador, Obtenido en Línea en Septiembre del 2008. [www.expoflores.com](http://www.expoflores.com).

## CAPITULO 6: PLAN FINANCIERO

Como consecuencia de los análisis de los capítulos anteriores, en el presente Capítulo se presenta toda la información financiera relevante con la cual se pueda predecir y explicar el funcionamiento de COOL FLOWERS. Todo esto con la finalidad de poder llevar a cabo una adecuada administración de estos rubros.

### 6.1. SUPUESTOS GENERALES

Para la elaboración del presente análisis financiero se considera un escenario conservador el cual toma como factores de variación y evaluación a los principales índices económicos del país, normativas de beneficios sociales e impuestos.

#### Índices Económicos

Los principales índices económicos a Octubre del 2008 se detallan a continuación:

**Tabla No. 6.1: Índices económicos a Octubre del 2008**

<b>Inflación acumulada</b>	<b>8,65%</b>
<b>Riesgo País</b>	<b>1.668</b>
<b>Tasa Activa</b>	<b>9%</b>
<b>Tasa Pasiva</b>	<b>5%</b>

**Fuente: Banco Central de Ecuador**

**Elaborado por: Nelly Gallegos**

Es importante mencionar que tanto la inflación acumulada como el riesgo país son variables susceptibles de una variación constante en el transcurso del tiempo, lo cual representaría variaciones importantes en los flujos obtenidos del proyecto según el escenario seleccionado. Más adelante en el presente capítulo se evaluará la sensibilidad del proyecto con respecto a variaciones que podría experimentar la tasa de inflación en los años de evaluación.

#### Beneficios Sociales

Los beneficios sociales considerados para el presente análisis se resumen en la **Tabla No. 6.2 Beneficios Sociales**. Dichos beneficios son los principales que deben ser considerados por las instituciones u organizaciones que mantengan personal contratado bajo relación de dependencia. Estos beneficios se encuentran regidos y normados por el Código del Trabajo.

Tabla No. 6.2: Beneficios Sociales

<b>Décimo Tercer Sueldo</b>	<b>Un Sueldo Básico</b>
<b>Décimo Cuarto Sueldo</b>	<b>200 dólares</b>
<b>IESS aporte personal</b>	<b>9,35%</b>
<b>IESS aporte patronal</b>	<b>12,15%</b>

Fuente: Código del Trabajo - Ecuador

Elaborado por: Nelly Gallegos

## **Impuestos**

Toda organización que realiza sus actividades dentro del país esta obligada a cancelar tanto el Impuesto de Participación a Trabajadores como el Impuesto a la Renta. Estos tributos se encuentran normados y controlados en el país por el Servicio de Rentas Internas. En la **Tabla No. 6.3 Impuestos Fiscales**, se detallan los porcentajes de dichos impuestos.

Tabla No. 6.3: Impuestos Fiscales

<b>Impuesto a la Renta</b>	<b>25%</b>
<b>Participación Trabajadores</b>	<b>15%</b>

Fuente: Servicio de Rentas Internas

Elaborado por: Nelly Gallegos

## **6.2. ESTRUCTURA DE CAPITAL Y FINANCIAMIENTO**

### **6.2.1. INVERSIONES Y FINANCIAMIENTO**

Lo más relevante para el análisis financiero representa un adecuado cálculo de las inversiones iniciales, ya que éstas se deben realizar antes del inicio de la operación. Los resultados obtenidos del mismo se incorporan en la construcción de los distintos flujos de caja que se elaboran para la evaluación del proyecto.

Frecuentemente las inversiones en los proyectos de creación de una empresa se asocian con la construcción de obras físicas, las que se asocian con la adquisición de edificios, terrenos, equipos, máquinas, suministros y materiales necesarios para el funcionamiento del negocio.

Otros conceptos relacionados con la inversión inicial están relacionados a gastos de constitución, estudios técnicos, gastos de puesta en marcha y a capital de trabajo inicial.

Bajo lo expuesto en los párrafos anteriores, a continuación se presentan las inversiones consideradas como relevantes para el presente proyecto.

## **Inversión Fija**

Dentro de la inversión fija se establecen los siguientes rubros con sus respectivos costos:

**Tabla No. 6.4: Inversiones Fijas de COOL FLOWERS**

<b>INVERSIONES</b>	<b>COSTO TOTAL</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>ACTIVOS FIJOS</b>		
Terreno	\$ 1.100.000	65,91%
Invernadero	\$ 350.000	20,97%
Edificios e Instalaciones	\$ 45.000	2,70%
Plantas diversidad de rosas	\$ 36.000	2,16%
Herramientas y Materiales	\$ 16.000	0,96%
Muebles y enseres	\$ 7.000	0,42%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.554.000</b>	<b>93,11%</b>
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>		
Gastos de Constitución	\$ 5.000	0,30%
Estudios Técnicos	\$ 7.000	0,42%
Imprevistos	\$ 3.000	0,18%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 15.000</b>	<b>0,90%</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>		
Capital de Operación	\$ 100.000	5,99%
<b>TOTAL INVERSIONES</b>	<b>\$ 1.669.000</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: Nelly Gallegos

Terreno: Adquirir un terreno ubicado cerca del sector productivo florícola de la Provincia de Cotopaxi, con una extensión aproximada de 5.2 hectáreas (52.000 metros cuadrados).

Invernadero: Se prevé construir un invernadero de última tecnología de riego y fertilización para optimizar el proceso productivo y así en pocos años de producción poder minimizar costos y aumentar la productividad.

Edificios e Instalaciones: Con el fin de poder tener un mayor cuidado y control sobre la plantación de rosas, se prevé construir las oficinas e instalaciones de COOL FLOWERS en el terreno previsto para la plantación.

Plantas - Diversidad de Rosas: Para los primeros años de producción se estima tener la siguiente variedad de rosas para la plantación determinadas en el Capítulo No. 4: Plan Comercial. Las fotos de cada una de las variedades se encuentran en el **Anexo No. 11**. También se encuentra los diversos puntos de apertura y el largo de cada variedad.

Herramientas y Materiales: Dentro de este rubro se prevé la adquisición de las herramientas necesarias para la plantación, fertilización, cuidado y control de las plantas a ser sembradas y cosechadas.

Muebles y Enseres: El rubro de esta inversión se compone de la instalación del mobiliario necesario para las labores del personal de oficina.

Gastos de Constitución: Dentro de este rubro se prevén gastos a incurrir con abogados, escrituras y oficios necesarios para la inscripción de COOL FLOWERS en cada uno de los órganos reguladores.

Estudios Técnicos: El efectuar estudios técnicos sobre las características del suelo a ser cultivado es una premisa importante en el sector florícola, puesto que de esta manera se asegurará en buena medida que el suelo es apto para el cultivo de rosas; evitando de esta manera el gasto excesivo en fertilizantes para una óptima producción.

Imprevistos: Todo inicio de cualquier proyecto tiene algunos imprevistos, por tal motivo, se prevé un rubro que sirva como seguridad en caso de presentarse cualquier novedad o inconsistencia con los rubros previstos.

Capital de Operación: Los requerimientos de capital de trabajo u operación iniciales se estiman de acuerdo a los rubros necesarios para financiar las operaciones de cada año del proyecto incluyendo tanto los costos fijos como los variables. Del total de éstos se estiman únicamente tres meses de requerimiento (tendencia obtenida del análisis de sector). Para un mayor detalle ver el **Anexo No. 12** “Resumen de Costos y Gastos Directos e Indirectos - Fijos y Variables”

**Tabla No. 6.5: Costos Fijos y Costos Variables**

CONCEPTO	2009	2010	2011	2012	2013	
TOTAL COSTOS FIJOS	\$ 295.147	\$ 325.411	\$ 358.815	\$ 395.688	\$ 436.398	Fijos
TOTAL COSTOS VARIABLES	\$ 133.017	\$ 144.931	\$ 157.951	\$ 172.186	\$ 187.758	Variables
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 428.164</b>	<b>\$ 470.342</b>	<b>\$ 516.765</b>	<b>\$ 567.874</b>	<b>\$ 624.156</b>	

De acuerdo al sector se estima en 3 meses de requerimientos	\$ 107.040,92	\$ 117.585,54	\$ 129.191,36	\$ 141.968,51	\$ 156.039,02	
---	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	--

Elaborado por: Nelly Gallegos

## 6.2.2. FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Capital Social: El capital social de COOL FLOWERS proviene de la participación de 5 socios los cuales aportarán el 70% de la inversión en partes proporcionales.

Crédito: De acuerdo al monto de la inversión total, y gracias a los aportes de los accionistas, el monto de crédito a financiar no sobrepasará el 30% de la inversión.

Para la evaluación del presente proyecto se seleccionará a una institución financiera del país con lo cual se estima que el financiamiento tendrá una tasa del 9% anual (tasa activa a octubre del 2008 según el BCE) con un plazo de 5 años. A continuación se detalla el monto y porcentaje del financiamiento.

**Tabla No. 6.6: Fuentes de Financiamiento**

<b>FINANCIAMIENTO</b>		
Crédito	\$ 507.416	30%
Capital Social	\$ 1.161.584	70%
<b>TOTAL FINANCIAMIENTO</b>	<b>\$ 1.669.000</b>	<b>100,0%</b>

Elaborado por: Nelly Gallegos

Los cuadros correspondientes al Crédito y la Tabla de Amortización del Préstamo, se detallan en el **Anexo No. 13** “Cálculo de Amortización del Crédito”.

### **6.2.3. CAPACIDAD PRODUCTIVA**

La Capacidad productiva de COOL FLOWERS se caracterizará por poseer 5 ha. productivas de rosas, en las cuales se dispondrán de 60.000 plantas de rosas de diferentes variedades.

De acuerdo a los análisis efectuados en capítulos anteriores y a tendencias del sector se estima y se recomienda que durante los primero 5 años de producción, la planta florícola deba tener al menos 4 ciclos de producción durante el año, con lo cual se obtendrían por lo menos 4 rosas con calidad de exportación por cada planta cultivada durante cada uno de los ciclos.

**Tabla No. 6.7: Capacidad de Producción en Cajas y Unidades**

No. Hectáreas Productivas	5
No. de plantas sembradas por hectárea	60.000
No. de ciclos de producción	4
No. de Rosas cosechadas promedio por planta	4
<b>Total Capacidad Producción de Rosas en Unidades al año</b>	<b>4.800.000</b>
<b>Total Capacidad Producción de Cajas al año</b>	<b>24.000</b>
<b>Total Capacidad Producción de Cajas por semana</b>	<b>462</b>

Elaborado por: Nelly Gallegos

Tomando en consideración lo anterior se obtiene que la capacidad productiva de la plantación sería 4'800.000 rosas o 24.000 cajas de rosas al año (cada caja de rosas contiene 200 unidades); obteniendo una producción semanal de 462 cajas de rosas para su exportación.

Si bien la capacidad productiva de la planta florícola se encontrará en 462 cajas semanales; de acuerdo a experiencias de varias florícolas del sector, se estima que para el presente proyecto se empezará con una productividad del 43%, es decir, con una producción semanal de 200 cajas para el primer año. Para los años subsecuentes se espera incrementar la producción en número de cajas en un 10% anual (incremento anual similar al del sector florícola del país).

**Tabla No. 6.8: Producción Esperada en Cajas y Unidades**

**PRODUCCION ESPERADA EN CAJAS Y UNIDADES**

<b>Concepto</b>	<b>2009</b>
Número de semanas al año	52
Número de cajas producidas cada semana	200
% de Incremento anual en número de cajas producidas semanalmente	10%
Número de Rosas por caja	200
<b>Producción esperada de Cajas para el primer año</b>	<b>10.400</b>
<b>Total de Rosas producidas</b>	<b>2.080.000</b>
<b>Porcentaje de Capacidad Instalada Utilizada</b>	<b>43%</b>

Elaborado por: Nelly Gallegos

## **6.2.4. PRESUPUESTOS DE INGRESOS, COSTOS Y GASTOS**

### **Presupuesto de Ingresos**

Para determinar los niveles de ingresos esperados se debe tomar en consideración aspectos mencionados anteriormente como son el nivel de productividad inicial que tendrá la florícola (producción semanal de 200 cajas para el primer año) y el valor FOB promedio por rosas exportadas desde el país (\$0,40 y \$0,45 a EE.UU. y Rusia según Expoflores). Además se debe considerar que de la producción total de la planta florícola el 87% de la misma servirá para satisfacer la demanda de los Estados Unidos, mientras que el 13% restante cubrirá la demanda de la Federación de Rusia (destinos atractivos por sus altos niveles de participación comercial con el país).

Con los datos mencionados en el párrafo anterior se obtiene que para el primer año de producción, se destinarán 9.017 cajas hacia los Estados Unidos y 1.383 cajas hacia la Federación de Rusia, con ingresos totales aproximados de USD \$845.833.

El detalle de los ingresos y demás aspectos mencionados se presentan en el **Anexo No. 14** “Información sobre Ventas” y en el **Anexo No. 15** “Información sobre Producción”.

### **Presupuesto de Costos y Gastos**

La determinación de los costos y gastos del presente proyecto, se concentran en la estimación de los costos y gastos que se deberá incurrir para la administración, producción y venta de los productos cultivados por la florícola.

En lo referente a costos y gastos fijos se estima el valor de los sueldos correspondientes a las áreas de producción, ventas y administrativo financiero. Otro rubro considerado como fijo es el relacionado con Exposiciones en Ferias, el cual de acuerdo a pre-contratos se puede estimar un precio fijo. Cabe mencionar que este rubro servirá para cumplir con la Estrategia de Enfoque en Costos y con las Estrategias de Demanda Primaria y Secundaria determinadas en el Capítulo No. 3: Plan Estratégico.

Los costos y gastos variables primordiales incluyen los rubros referentes a productos agroquímicos para la producción de rosas, así como también fertilizantes y fungicidas. Además se considera materiales e insumos requeridos en el proceso productivo de la plantación, tales como:

- Guantes que serán utilizados para la cosecha, empaque y manejo de la flor, de manera que se preserve de plagas y enfermedades.
- Protección para fumigar que consta de un traje de protección para la persona que realice las labores de fumigación y fertilización (es un material necesario para la producción, pues se vela por la seguridad de los empleados).
- Gastos de mantenimiento y reparación tanto de sistema de riego como de las demás herramientas utilizadas en el cultivo y cosecha.
- Agua para riego, debido a que el agua a ser utilizada en el riego deberá ser mejorada con fertilizantes apropiados para una óptima producción.
- Cajas para el respectivo empaque y transporte de las rosas cosechadas.



Otros rubros representativos y de gran importancia para el proyecto son:

- Internet, el cual incluye el valor de Diseño, Programación, Renovaciones y Mantenimiento de la Página Web.
- Norma ISO 9000 / ISO 18000, normas iniciales que servirán para afianzar la calidad de las rosas en los mercados objetivos.
- Costo Transporte de las cajas de rosas producidas hacia los cuartos fríos para su respectiva exportación.
- Gastos de Marketing, los cuales serán utilizados para promocionar a las rosas ecuatorianas en potenciales países consumidores gracias a estrategias de comercialización de Expoflores.
- Gastos Generales, como son luz, agua, teléfono, internet y demás suministros y materiales utilización en actividades administrativas, productivas y de ventas.

El detalle de costos y gastos se observan en el **Anexo No. 12** “Resumen de Costos y Gastos Directos e Indirectos - Fijos y Variables”.

### **6.3. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS**

Los respectivos valores presupuestados se definieron bajo un programa temporal de cinco años; sin embargo, este horizonte de evaluación en ningún momento indica que la vida útil del proyecto sea únicamente de este número de años, sino que más bien se utilizó esta proyección en la medida en que las condiciones económicas y políticas de nuestro país no permiten obtener una mayor certeza y más bien se tiene una gran incertidumbre.

#### **Información General**

Para el desarrollo de los estados financieros proyectados se tomó en consideración la tasa de Inflación Acumulada [Enero a Septiembre del 2008] proporcionada por el Banco Central Ecuador (8,65%). Variable considerable como adecuada según el sector florícola para obtener consistencia en las proyecciones tanto de ingresos como de egresos del proyecto.

#### **Caja - Bancos**

Para los cinco años proyectados se espera tener un nivel de cada mínimo de USD \$5.000, que servirán de colchón para poder solventar cualquier novedad e inconveniente que se presente en

el desarrollo del negocio. En caso de existir excedentes de caja, serán invertidos temporalmente; mientras que de existir un déficit de caja se recuperaran dichas inversiones o se recurrirá a la obtención de préstamos re-volventes de capital de trabajo para cubrir dichas brechas. En el **Anexo No. 16** “Estados Financieros Inicial y Proyectados”.

### **Estado de Pérdidas y Ganancias**

Para los años proyectados el análisis refleja márgenes de contribución variables superiores al 80%, lo que refleja el porcentaje de cada dólar de venta que estará disponible para ayudar a cubrir los costos e incrementar las utilidades. Además, en todos los años proyectados, presenta la generación de utilidades repartibles.

Se reconoce el 15% de participación a trabajadores y el 25% de impuesto a la renta. Así como también gastos financieros, pérdidas de cuentas incobrables, perdidas en inventario, depreciaciones de activos fijos y amortizaciones de activos diferidos. Estos valores se encuentran detallados en el **Anexo No. 17** “Estado de Pérdidas y Ganancias con el Margen de Contribución Variable”.

### **Balance General**

Para el desarrollo del balance general proyectado se tomaron en consideración aspectos legales y propios del sector florícola, tales como:

- Ventas a Crédito, el 25% de las ventas totales.
- Ventas al Contado, el 75% de las ventas totales.
- Reserva de Incobrables, 5% de las ventas a crédito.
- Nivel de Inventarios, 10% de la producción real.
- Previsión de pérdida de inventarios, 5% del inventario total.
- Depreciación en línea recta de acuerdo a los años de vida útil determinados por la autoridad tributaria del país.
- Amortización de activos diferidos de acuerdo a la normativa determinada por la autoridad competente.
- Compras a crédito, 70% del total de las compras.
- Compras al Contado, 30% del total de las compras.

El resumen de los resultados obtenidos y generados por el proyecto se presentan en el **Anexo No. 16** “Estados Financieros Inicial y Proyectados”.

#### **6.4. FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO**

Para el desarrollo del Flujo de Efectivo del proyecto se utilizó el método directo, el cual prevé todas las entradas y salidas de efectivo como fuentes y usos reales de efectivo. Para lo cual se establecen como fuentes:

- La utilidad.
- La depreciación y otros cargos hechos al estado de pérdidas y ganancias que no implican salida de efectivo.
- Aumento del capital.
- Aumento de los pasivos.
- Disminución en los activos.

Y como usos:

- Aumento de activos.
- Disminución de pasivos.
- Pérdidas netas.
- Pago de dividendos o reparto de utilidades.
- Re adquisición de acciones.

Una vez previstas todas las fuentes y usos de efectivo tanto por ventas, producción, operativo e inversión, se determinan los flujos de cajas netos finales los cuales servirán para la determinación del VAN y la TIR como factores evaluadores de la aceptación del proyecto.

El Flujo de Efectivo completo se presenta en el **Anexo No. 18** “Flujo De Efectivo”.

#### **Razones Financieras**

Entre las razones más relevantes para el presente proyecto se encuentran:

**Razón de Liquidez:****Tabla No. 6.9: Razones de Liquidez**

INDICES	31-dic-08	31-dic-09	31-dic-10	31-dic-11	31-dic-12	31-dic-13
Liquidez Corriente	3,51	2,17	2,19	2,19	2,18	2,30
Liquidez Acida	3,51	2,10	2,13	2,14	2,14	2,27

Elaborado por: Nelly Gallegos

Como se puede apreciar en la Tabla anterior, tanto el índice de liquidez corriente como ácido presentan para todos años una excelente capacidad del negocio para satisfacer sus obligaciones a corto plazo.

**Razones de Solvencia:****Tabla No. 6.10: Razones de Solvencia**

INDICES	31-dic-08	31-dic-09	31-dic-10	31-dic-11	31-dic-12	31-dic-13
Endeudamiento: Pasivo / Activo	30,9%	31,4%	28,9%	26,5%	24,1%	21,9%
Pasivo / Patrimonio	0,45	0,46	0,41	0,36	0,32	0,28
Deuda financiera / total pasivos	93,9%	65,4%	52,5%	36,7%	17,1%	0,0%
Deuda financiera / Flujo operat.		1,17	0,64	0,32	0,11	0,00

Elaborado por: Nelly Gallegos

La principal razón de solvencia presentada, es el grado de endeudamiento, detallada en la **Tabla No. 6.10: Razones de Solvencia** anterior, la cual inicia en 31%, debido al préstamo necesario para cubrir la inversión inicial, y termina en 22% gracias al cumplimiento y pago de las obligaciones obtenidas por el giro de negocio del proyecto.

**Razones de Gestión del Balance General:****Tabla No. 6.11: Razones de Gestión del Balance General**

INDICES	31-dic-09	31-dic-10	31-dic-11	31-dic-12	31-dic-13
Inventario	35	35	35	35	35
Días Recup. Cuentas por Cobrar	86	86	86	86	86
Días de Plazo Cuentas por Pagar	63	63	62	62	61
Ciclo del negocio	120	120	120	120	120
Ciclo de Recuperación	57	57	58	58	59

Elaborado por: Nelly Gallegos

Como se puede observar en la Tabla No. 6.11, las principales razones de gestión están determinadas por los días promedios de rotación del inventario, los días de recuperación de cartera y los días plazo para cubrir obligaciones con los proveedores. Todos estos índices concuerdan con datos obtenidos del sector que determinan un promedio de ciclo de negocio de 120 días y una recuperación promedio de cartera de 57 días (días en los cuales se presentan requerimientos de efectivo para financiar capital de trabajo).

### **Razones de Gestión del Estado de Pérdidas y Ganancias:**

**Tabla No. 6.12: Razones de Gestión del EP&G**

INDICES	31-dic-09	31-dic-10	31-dic-11	31-dic-12	31-dic-13
Margen bruto	82,5%	84,1%	85,6%	87,0%	88,2%
Margen operacional	40,0%	46,3%	51,9%	56,8%	61,2%
Margen neto	20,7%	26,6%	31,0%	34,8%	38,0%
Utilidad Neta / Activos totales	9,0%	13,5%	18,3%	23,5%	29,1%
Utilidad Neta / Patrimonio	13,1%	19,0%	24,8%	31,0%	37,3%
Crecimiento sostenible	13,1%	19,0%	24,8%	31,0%	37,3%

Elaborado por: Nelly Gallegos

Como se puede apreciar en la **Tabla No. 6.12: Razones de Gestión del EP&G**, la razón más relevante en la gestión del Estado de Pérdidas y Ganancias es el Margen Bruto, la cual se incrementa anualmente reflejando mayores niveles de ventas, reducciones en los costos de ventas; razón por lo cual brida la oportunidad de ser flexibles en precio.

Otra relación importante que se aprecia es la manera en que los activos ayudan a la generación de utilidades incrementándose en tan solo 5 años del 9% al 29%.

### **Razones de Rentabilidad:**

**Tabla No. 6.13: Razones de Rentabilidad**

	2009	2010	2011	2012	2013
Rentabilidad sobre los activos (ROA) =	12,25%	15,81%	20,19%	25,05%	30,26%
Rentabilidad del capital propio (ROE) =	15,08%	23,46%	33,03%	44,84%	59,38%
Indice DUPONT =	17,87%	22,25%	27,46%	33,00%	38,76%

Elaborado por: Nelly Gallegos

Al observar los datos obtenidos se aprecia que tanto los activos como el capital invertido por los accionistas en el proyecto serán capaces de generar utilidades para cada uno de los años proyectados.

El Índice Dupont reúne las dos medidas de rentabilidad tanto del estado de pérdidas y ganancias como el balance general (ROA y ROE) reflejando una adecuada condición financiera del proyecto.

## **6.5. PUNTO DE EQUILIBRIO**

Para el cálculo del punto de equilibrio se utilizó la siguiente fórmula:

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO} = \frac{\text{COSTOS FIJOS TOTALES}}{\text{MARGEN DE CONTRIBUCIÓN UNITARIO}}$$

Como resultado del cálculo el punto de equilibrio se obtuvo que únicamente con comercializar 3.733 cajas de rosas a Estados Unidos (746.690 unidades) y 573 cajas de rosas a Rusia (114.549 unidades) se logran cubrir los costos fijos totales.

En el **Anexo No. 19** “Punto de Equilibrio” se especifican cada uno de los cálculos realizados para la determinación del punto de equilibrio del proyecto.

## **6.6. TIR Y VAN**

### **6.6.1. EVALUACIÓN DEL PROYECTO**

A continuación se presenta toda la información relevante para la evaluación financiera del proyecto. Esta información proporcionará bases suficientes para sustentar los criterios de aceptación y viabilidad del proyecto.

Para la realización de evaluación se tomarán en cuenta los flujos de caja netos obtenidos según el método directo. Adicionalmente se tomará en consideración el flujo del último año traído a su valor presente de forma perpetua (valor del flujo del quinto año proyectado dividido para la tasa de descuento seleccionada). Operación que se realiza debido a que se espera que el proyecto tenga una duración mayor a la de cinco años.

### **Criterios de Evaluación**

Los métodos de mayor aceptación por su confiabilidad y certeza entre los inversionistas son:

valor actual neto (VAN), tasa interna de retorno (TIR) y el periodo de recuperación de la inversión (PRI). Al evaluar estos métodos se puede obtener respuestas reales sobre la aceptación, o rechazo de los proyectos.

Para la presente evaluación se consideró un costo de oportunidad o tasa de descuento del 20%. Para la determinación de la Tasa de Descuento, se utilizó el método de la Tasa Ajustada al Riesgo (RADR, por sus siglas en inglés, Risk-Adjusted Discount Rate) de Lawrence J. Gitman que en su libro "Principios de Administración Financiera" propone diferentes RADR's de acuerdo a distintas clases de riesgo, como se muestra a continuación:

**Tabla No. 6.14: Clases de Riesgo**

Clase de Riesgo	Descripción	Tasa de Descuento Ajustada al Riesgo, RADR
I	Riesgo por debajo del promedio: proyectos de bajo riesgo. Implican por lo general reemplazo sin la renovación de las actividades existentes.	8%
II	Riesgo promedio: proyectos similares a los que se ponen en marcha en ese momento. Implican generalmente el reemplazo o la renovación de las actividades existentes.	10%
III	Riesgo por arriba del promedio: proyectos con un riesgo mayor que el normal, aunque no excesivo. Implican por lo general la expansión de las actividades existentes o similares.	14%
IV	Riesgo muy elevado: proyectos con riesgo muy alto. Implican por lo general la expansión hacia actividades nuevas o desconocidas.	20%

**Fuente:** Lawrence J. Gitman, *Principios de Administración Financiera*, McGraw Hill, 11era Edición, Pág. 380.

Al evaluar las condiciones en las cuales se desarrollará el proyecto, se estima que el mismo tendrá un riesgo elevado, gracias a los altos índices de inflación registrados hasta la fecha, el incremento en el riesgo país a 3.080 puntos (a principios de noviembre del 2008), la inestabilidad política del país, la disminución del precio de venta del petróleo y la actual crisis

mundial. Características de mercado que recomiendan utilizar una tasa de descuento mínima del 20%.

### **Valor actual neto**

En la presente evaluación del proyecto se logra obtener un VAN de USD\$ 628.337. Este valor demuestra que al descontar los flujos a una tasa de descuento del 20% y después de haber recuperado la inversión, el proyecto genera ganancias adicionales para los inversionistas en dicho valor; lo que indica la viabilidad del proyecto.

### **Tasa interna de retorno**

Para el proyecto la TIR calculada es de 25,90%. Al ser éste valor mayor a la tasa de descuento del 20%, los inversionistas obtendrán una ganancia mayor a la exigida por el riesgo incurrido.

### **Período promedio de recuperación de la inversión**

El período de recuperación de la inversión para el presente proyecto es de 4 años y 2 meses. Período que al ser comparado con otros proyectos similares dentro del sector es bastante aceptable.

La información concerniente a los criterios de evaluación se encuentra en el **Anexo No. 18** “Flujo de Efectivo”.

## **6.7. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD**

Para el presente análisis se ha propuesto los siguientes escenarios:

- Incremento del Precio de Venta en un 10%
- Disminución del Precio de Venta en un 10%
- Incremento de la Inflación en 5 puntos porcentuales
- Disminución de la Inflación en 5 puntos porcentuales
- Incidencia del clima incrementando la producción semanal de cajas en un 30%.
- Incidencia del clima disminuyendo la producción semanal de cajas en un 30%.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:



**Tabla No. 6.15: VAN, TIR y Período de Recuperación**

	VAN	TIR	Período de Recuperación	Conclusión
<b>Resultados Originales</b>	<b>\$ 628.336,72</b>	<b>25,90%</b>	<b>4 años 2 meses</b>	<b>--</b>
Precio de Venta con incremento del 10%	\$ 1.013.535,40	29,40%	2 años 10 meses	<b>Se Acepta</b>
Precio de Venta con disminución del 10%	\$ 243.138,03	22,31%	4 años 9 meses	<b>Se Acepta</b>
Inflación con incremento de 5 puntos porcentuales	\$ 571.931,10	25,42%	4 años 3 meses	<b>Se Acepta</b>
Inflación con disminución de 5 puntos porcentuales	\$ 678.833,22	26,32%	4 años 2 meses	<b>Se Acepta</b>
Incidencia del clima en la producción de cajas semanales (+30%)	\$ 1.779.853,78	36,22%	2 años 3 meses	<b>Se Acepta</b>
Incidencia del clima en la producción de cajas semanales (-30%)	<b>-\$ 523.180,34</b>	<b>14,82%</b>	<b>7 años 5 meses</b>	<b>Se Rechaza</b>

Elaborado por: Nelly Gallegos

### **Evaluación de Viabilidad**

De acuerdo a los datos presupuestados considerados para un escenario conservador con objetivos reales y alcanzables, los resultados que arroja el proyecto son sumamente positivos. Basta mirar el VAN (\$628.337 dólares) y la tasa interna de retorno (25,90%) para poder determinar que el proyecto es viable, y que estos valores aseguran al inversionista un menor riesgo debido a su costo de capital del 20%. Si se toma en cuenta el período de recuperación de la inversión de 4 años y 2 meses, es bastante positivo para el entorno ecuatoriano.

Al observar los escenarios planteados en el análisis de sensibilidad podemos ver que la única variable determinante para que el proyecto sea poco atractivo corresponde a la incidencia del clima reduciendo la capacidad productiva semanal de cajas en un 30%. Situación que será poco probable de convertirse en realidad pero de ser el caso el proyecto sería aún sustentable considerando una tasa de descuento menor para la evaluación, es decir, trasladando un mayor riesgo del negocio hacia el inversor.

Al término de toda la evaluación se puede concluir que el proyecto es viable bajo cualquier escenario tomando en consideración la recomendación expuesta en el párrafo anterior.

## CAPITULO 7: CONCLUSIONES Y COMENTARIOS

### 7.1. CONCLUSIONES

- La producción de flores ha crecido a un ritmo acelerado, hasta convertir al Ecuador en el segundo exportador de Sudamérica, detrás de Colombia.
- Los mayores centros de producción de flores, especialmente de rosas, están ubicados en la Provincia de Pichincha (Tumbaco, Cayambe, El Quinche), seguido por la Provincia de Cotopaxi. No obstante, también se cultivan en Guayas, Los Ríos, Manabí, Esmeraldas, El Oro y Amazonía.
- De acuerdo a la Investigación de Mercados realizada en el Capítulo No. 1, se puede ver que el mercado florícola aún es atractivo para inversionistas ecuatorianos y extranjeros.
- Los principales mercados a donde exporta el Ecuador sus rosas es hacia EE.UU. y la Federación de Rusia. Estos dos mercados demandan sobre todo la calidad de las rosas.
- Los aspectos básicos para competir exitosamente en los mercados de EE.UU. y Rusia es cumplir con los estándares requeridos por ellos, en lo que respecta a calidad y precios competitivos.
- Según los dos tipos de encuestas realizadas, el producto que es mayormente adquirido por los clientes son las rosas, el largo preferido es el que oscila entre los 80cm y 90cm. El color preferido por parte de sus clientes es el rojo.
- El negocio de la exportación de rosas es considerado un negocio rentable.
- De acuerdo a los criterios de evaluación a los que se sometió la rentabilidad del proyecto se concluye que el mismo es viable gracias a los resultados obtenidos que se encuentran dentro de los parámetros aceptables.
- Los costos en los que se incurre para producir flores son bajos, corresponden a un 15% en promedio de las ventas; sin embargo, los gastos ocasionados por ventas y administración son los que determinan el nivel de utilidad para los inversionistas.
- Establecer un programa de producción permite un control general de las actividades de la empresa, de manera que en base a la estimación de ventas se planifiquen los recursos para una producción eficiente de flores.

## **7.2. COMENTARIOS**

Como parte final de este trabajo tengo los siguientes comentarios que son parte fundamental para el desarrollo futuro de empresas florícolas nuevas.

Dentro del área de mercadeo la empresa debe centrar sus esfuerzos en realizar diversas investigaciones de mercado, con el fin de determinar las necesidades de los clientes potenciales para actualizar el servicio y para conocer las últimas tendencias del mercado en lo que se refiere a la demanda de diferentes tipos y tamaños de flores.

Así mismo no se debe dejar de lado la capacitación de todo el personal para poder generar cada día un mejor servicio que cumpla con las características de eficiencia y calidad, con fin satisfacer completamente las necesidades de los clientes.

Para la puesta en marcha de este negocio, es necesario que se actualicen las condiciones establecidas en el presente análisis, poniendo énfasis en los índices económicos, debido a los importantes cambios ocasionados por la crisis mundial.

## BIBLIOGRAFIA

- Alvira Martín, Francisco. *Perspectiva cualitativa / perspectiva cuantitativa en la metodología sociológica*. Mc Graw Hill. Mexico DF. 2002. Pág. 59.
- Lawrence J. Gitman, *Principios de Administración Financiera*, McGraw Hill, 11era Edición, Pág. 380.
- Medina Lozano, Luis, *Métodos de Investigación I-II*, DGETI, 14ª. reimpr., México, 2005. Pág. 325.
- Pérez, S.G. *Investigación Cualitativa: retos e Interrogantes .I. Métodos*. Editorial La Muralla. 1994. Pág. 15 – 41.
- Thomas C. Kinneer y James R. Taylor - *Investigación De Mercados - Un Enfoque Aplicado* - Ed. Mc Graw Hill - 4ª Edición. 2000. Pág. 330.
- Banco Central del Ecuador, Exportaciones, Obtenido en línea en Octubre del 2008. [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)
- CNN en Español, Reportaje del Colegio de Ingenieros Aeronáuticos de España: “Tratado de Cielos Abiertos: comienza la liberación del tráfico aéreo”, Obtenido en Línea en Noviembre 2008. [www.cnnenespanol.com](http://www.cnnenespanol.com)
- CORPEI, Perfil del Sector Florícola Ecuatoriano, Marzo del 2008. Pág. 1. [www.ecuadorexporta.org](http://www.ecuadorexporta.org)
- CORPEI, Perfil del Sector Florícola Ecuatoriano, Marzo del 2008. Pág. 2. [www.ecuadorexporta.org](http://www.ecuadorexporta.org)
- CORPEI, Perfil del Sector Florícola Ecuatoriano, Marzo del 2008. Pág. 4. [www.ecuadorexporta.org](http://www.ecuadorexporta.org)

- CORPEI, Perfil del Sector Florícola Ecuatoriano, Marzo del 2008. Pág. 5. [www.ecuadorexporta.org](http://www.ecuadorexporta.org)
- CORPEI, Perfil del Sector Florícola Ecuatoriano, Marzo del 2008. Pág. 7. [www.ecuadorexporta.org](http://www.ecuadorexporta.org)
- CORPEI, Perfil del Sector Florícola Ecuatoriano. Marzo del 2008. Pág. 9. [www.ecuadorexporta.org](http://www.ecuadorexporta.org)
- CORPEI, Perfil del Sector Florícola Ecuatoriano. Marzo del 2008. Pág. 10. [www.ecuadorexporta.org](http://www.ecuadorexporta.org)
- CORPEI, Perfil del Sector Florícola Ecuatoriano. Marzo del 2008. Pág. 12. [www.ecuadorexporta.org](http://www.ecuadorexporta.org)
- CORPEI, Perfil de los Países – Perfil de EE.UU. Abril del 2008. Pág. 4. [www.ecuadorexporta.org](http://www.ecuadorexporta.org)
- CORPEI, Perfil de los Países – Perfil de Rusia. Junio del 2008. Pág. 5. [www.ecuadorexporta.org](http://www.ecuadorexporta.org)
- CORPEI, Perfil de los Países – Perfil de Rusia. Junio del 2008. Pág. 12. [www.ecuadorexporta.org](http://www.ecuadorexporta.org)
- CORPEI, Proyectos, Obtenido en línea en Octubre del 2008. [www.corpei.org](http://www.corpei.org)
- Diario El Universo, Sección Negocios, Obtenido en línea Febrero 11, 2008. <http://archivo.eluniverso.com/2008/02/11/0001/9/5F9DC6CD53AE40649086772090F24996.aspx>
- Diario El Mercurio, Economía, Obtenido en línea el 14 de Octubre del 2008. [www.elmercurio.com.ec](http://www.elmercurio.com.ec)
- Presidencia del Ecuador, CY Prensa Presidencial, Cadena Radial del Presidente de la República del Ecuador, Obtenido en línea en Febrero del 2008. [www.presidencia.gov.ec](http://www.presidencia.gov.ec)

- CAE - [www.aduana.gov.ec](http://www.aduana.gov.ec)
  
- MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERÍA ACUACULTURA Y PESCA DEL ECUADOR – [www.sica.gov.ec](http://www.sica.gov.ec),
  
- MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y COMPETITIVIDAD - [www.micip.gov.ec](http://www.micip.gov.ec)
  
- MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES - [www.mmrree.gov.ec](http://www.mmrree.gov.ec)
  
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR (BCN) N- [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)
  
- CORPORACION DE PROMOCION DE EXPORTACIONES E INVERSIONES (CORPEI) - [www.corpei.org](http://www.corpei.org)
  
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA Y CENSOS (INEC) - [www.inec.gov.ec/default.asp](http://www.inec.gov.ec/default.asp)
  
- CONSEJO DE COMERCIO EXTERIOR E INVERSIONES - [www.comexi.gov.ec](http://www.comexi.gov.ec)
  
- UNITED STATES DEPARTMENT OF AGRICULTURE- USDA - [www.usda.gov/wps/portal/usdahome](http://www.usda.gov/wps/portal/usdahome)
  
- FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS - [www.fao.org](http://www.fao.org)  
[www.fao.org/es/ess/toptrade/trade.asp?lang=EN&dir=exp&country=58](http://www.fao.org/es/ess/toptrade/trade.asp?lang=EN&dir=exp&country=58)
  
- OHSAS-18001- [www.ohsas-18001-occupational-health-and-safety.com](http://www.ohsas-18001-occupational-health-and-safety.com)
  
- ISO 14001:2004 - [www.iso.org](http://www.iso.org)

