

REPUBLICA DEL ECUADOR  
INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES  
FACULTAD DE GERENCIA EMPRESARIAL  
SEGUNDO CURSO DE MAESTRIA EN ALTA GERENCIA



Tesis para optar por el Título de Magíster en Alta Gerencia

TEMA

PROYECTO DE COMERCIALIZACION DIRECTA DE ROSAS FRESCAS  
POR MEDIO DE LA CREACIÓN DE ISLAS O “KIOSKS” AL INTERIOR DE  
LOS CENTROS COMERCIALES EN LOS ESTADOS UNIDOS DE  
NORTEAMERICA

Autores:

Tomás Rolando Peralta Quintanilla

Jhonatan Mauricio Suárez Jiménez

Asesor: Econ. Marco Caldas M. MSc.

Quito – Ecuador

Enero 2006

## **DEDICATORIA**

*A nuestras familias por su paciencia, amor y comprensión*

## **AGRADECIMIENTO**

Nuestro sincero agradecimiento a las Autoridades, a los Docentes y al Personal de Apoyo del Instituto de Altos Estudios Nacionales por su valiosa ayuda y por compartir sus conocimientos.

Al Economista Marco por su acertada Dirección

## INDICE GENERAL

CONTENIDO	PAG.
<b>INTRODUCCION</b>	
Objetivo General	2
Objetivos Específicos	2
<b>CAPITULO I</b>	
1.1. Justificación	3
1.2. Visión	4
<b>CAPITULO II</b>	
2 Estudio de Mercado	5
2.1. Naturaleza y usos del producto	5
2.2. Ventajas comparativas y competitiva	6
2.3. Mercado externo	7
2.3.1 Exportaciones ecuatorianas	7
2.3.2 Demanda por temporada	9
2.3.3 Principales importadores	11
2.4. Análisis del mercado mundial de flores	12
2.4.1 Demanda potencial de flores frescas a nivel mundial.	14
2.4.2 Comercio mundial de flores	14
2.4.3 Exportaciones	15
2.4.4 Importaciones	16
2.4.5 Productos florícolas	16
2.5 Estructura de la oferta	18
2.5.1 Especies cultivadas	18
2.5.2 Características de las upas y de los productores que cultivan flores.	19
2.5.3 Empresas exportadoras ecuatorianas	19
2.6 Oferta potencial del ecuador.	21
2.7 Requisitos para ser exportador	23
2.7.1 Tramites para la exportación	25
2.8 Comercialización en el exterior	26
2.8.1 Estrategias de entrada al mercado.- Los factores de éxito en el comercio internacional	27
2.8.2 Desarrollo de estrategias de marketing para la floricultura	27
2.9 Mercado objetivo	30
2.9.1 Estados Unidos y la floricultura	34
2.9.2 Análisis de las importaciones norteamericanas	37
2.9.3 El consumidor norteamericano	39
2.9.4 Demanda potencial en los estados unidos para flores frescas	40

2.10	Características de éxito en la comercialización de flores en países líderes	42
2.11	El tratado de libre comercio y su influencia en el sector agrícola y floricultor ecuatoriano.	
2.12	Situación actual de las negociación de las rosas.	43
CAPITULO III		46
Estudio Técnico		49
3.1	Modelo de negocio y determinación del tamaño del proyecto:“FLOR DE OASIS”	
3.2	Perspectiva del mercado.	
3.3	Procesos del negocio	
3.4	Indicadores estratégicos clave	51
3.5	Localización optima del proyecto	53
3.6	Sistema de comercialización de flores en los estados unidos.	54
3.7	Análisis del cultivo de rosas	56
3.7.1	Procesos de producción	58
3.7.2	Abonos orgánicos	60
3.7.3	Uso de plaguicidas	60
3.7.4	Importancia de los invernaderos	61
3.7.5	Distanciamiento de camas	62
3.7.6	Inversión por hectárea	62
3.7.7	Producto final	63
3.7.8	Hoja técnica del producto	64
3.7.9	Tratamiento de las rosas frescas	64
3.8	Procedimientos para la importación de rosas en EEUU	65
3.8.1	Procedimientos para la exportación de rosas a los EEUU.	65
3.9	Control de calidad para la exportación de rosas	76
3.10	Análisis de las fortalezas y debilidades clúster de las flores del Ecuador	78
3.11	Benchmarking	83
3.12	Marco legal e institucional ambiental	
3.13	Impactos ambientales más probables y sus medidas de mitigación en el cultivo de flores.	84
3.14	Organización	90
3.15	Licencias y permisos de funcionamiento en la Florida	95
CAPITULO IV		100
Aspectos Financieros		
4.1	Evaluación económica financiera del proyecto	
	Comercialización de rosas en Estados Unidos	
4.1.1.	Objetivos de la evaluación	102
4.1.2.	Los objetivos y estructuración del estudio económico	

4.1.3. El estudio económico-financiero	102
4.2 Inversiones del proyecto: inversión fija, nominal y capital del trabajo	103
4.2.1 Capital del trabajo	103
4.2.2 Calendarización de las inversiones	104
4.3 Determinación de los costos	111
4.4 Costo de capital o tasa mínima aceptable de rendimiento TMAR	112
4.4.1 Financiamiento. Tabla de pago de la deuda	116
4.5 Evaluación financiera, coeficientes de rentabilidad	117
4.6 Métodos de evaluación que toman en cuenta el valor el valor del dinero a través del tiempo	118
4.6.1 Métodos de evaluación que toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo	119
4.7 Métodos de evaluación que no toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo	119
4.7.1 Cálculo de índices financieros	124
4.8 Análisis de sensibilidad del proyecto	126
4.9 Relación costo-beneficio	128
4.10 Estructura de financiamiento del proyecto	131
4.11 Punto de equilibrio	132
	133
 CAPITULO V	
 Conclusiones y Recomendaciones	
5.1 Conclusiones	
5.2 Recomendaciones	
	136
BIBLIOGRAFÍA	147
ANEXOS	
	149
	152

## INDICE DE CUADROS

CUADRO	PÁG.
Cuadro N° 2-1: Exportación ecuatoriana de flores	7
Cuadro N° 2-2: Embarques por temporada por número de cajas	10
Cuadro N° 2-3: Exportaciones ecuatorianas de rosas año: 2.004	11
Cuadro N° 2-4: Proyección: Demanda potencial de flores a nivel mundial período (1.991 al 2.015)	13
Cuadro N° 2-5: Principales países exportadores de flores frescas Año 1999 (en millones USD)	15
Cuadro N° 2-6: Países Importadores	16
Cuadro N°2-7: Importación de flores frescas cortadas, según especie y principales mercados.	17
Cuadro N° 2-8: Relación de UPAS e invernaderos y su porcentaje	21
Cuadro N° 2-9: Las 10 Principales empresas exportadoras (Año 2.003)	23
Cuadro N° 2-10: Proyección: Oferta Potencial de Rosas ecuatorianas período (2.005 Al 2.009)	25
Cuadro N° 2-11: EEUU evolución de Compras de Productos Florícolas.	38
Cuadro N° 2-12: EEUU y sus principales Proveedores de flores Frescas Cortadas	39
Cuadro N° 2-13: Estados Productores en los Estados Unidos	40
Cuadro N° 2-14: Productos florícolas	41
Cuadro N° 2-15: Motivos de compra de artículos florícolas en los Estados Unidos.	42
Cuadro N° 2-16: Productos Ganadores y Productos Sensibles.	49
Cuadro N° 3-1: Medidas para la construcción de un módulo de invernadero.	64
Cuadro N° 4-1: Presupuesto de inversión del proyecto	102
Cuadro N° 4-2: Calendario de inversiones	103
Cuadro N° 4-3: Clasificación de las inversiones	104
Cuadro N° 4-4: Fuentes y usos de los recursos	105
Cuadro N° 4-5: Proyecto: rosas de exportación cuadro de ingresos	110
Cuadro N° 4-6: Proyecto rosas para la exportación. Estructura de Ingresos del proyecto	111
Cuadro N° 4-7: Clasificación de los costos con sus respectivos valores	113
Cuadro N° 4-8: Tabla de amortización de la deuda	114
Cuadro N° 4-9: Rentabilidad del proyecto: Cálculo del valor actual neto (VAN)	116
Cuadro N° 4-10: Rentabilidad del proyecto: cálculo de la tasa Interna de retorno (TIR)	117
Cuadro N° 4-11: Rentabilidad del proyecto: cálculo de la relación Beneficio / costo	118
Cuadro N° 4-12: Rentabilidad del proyecto: cálculo del flujo de Caja del proyecto	119
Cuadro N°4-13: Tasa mínima aceptada de rendimiento	120

Cuadro N° 4-14: Balance general anual proyectado	121
Cuadro N°4-15: Proyecto rosas para la exportación: indicadores De la sensibilidad	125
Cuadro N°4-16: Análisis de sensibilidad con 10% menos en los precios	126
Cuadro N°4-17: Estructura de financiamiento del proyecto	127
Cuadro N° 4-18: Amortización valores de constitución	128
Cuadro N° 4-19: Punto de equilibrio consolidado para empresa Oasis	129

**INDICE DE GRAFICOS**

GRAFICOS	PÁG.
Gráfico N° 2-1: Exportaciones Ecuatorianas de Flores (1985–2.004)	8
Gráfico N° 2-2: Demanda histórica y futura de flores a nivel mundial	14
Gráfico N° 4-1: Punto de equilibrio	130

## INTRODUCCIÓN

Las tendencias del Comercio Internacional hacen evidente que ha medida que el mundo se convierte rápidamente en un sistema económico y de mercado único, pocas son las empresas que podrían escapar a los efectos de la globalización y del posicionamiento de empresas y corporaciones americanas, europeas, japonesas y chinas, las mismas que importan, exportan o manufacturan productos a economías de escala como también a la rápida expansión de la cantidad de competidores en los mercados internacionales.

Actualmente, la mayoría de las actividades relacionadas con los negocios se llevan a cabo en el ámbito global. Las Finanzas, la Tecnología, la Investigación, los flujos de capital de inversión, las instalaciones productivas y las redes de marketing y distribución tienen todos, una dimensión global.

Sin embargo el Ecuador, sus empresarios y emprendedores no han logrado de manera significativa involucrar a sus empresas y negocios en esta nueva dimensión global de comercialización e ingresar a nuevos mercados por sus propios medios, para posesionarse de nichos de mercado, manejar canales de distribución propios e incluso disponer de puntos de venta directa de sus artículos, para así eliminar cadenas de intermediarios que incluso generan un incremento de hasta el 300 % entre el productor y el consumidor final, tal como es el caso de las rosas ecuatorianas.

Nace así la imperiosa necesidad que se rompa este paradigma ecuatoriano de no poder generar cadenas de valor a sus productos y

tampoco de colocarse en mercado internacional con sus propios canales de distribución y puntos de venta, que generarían mayor rentabilidad e identificación con los clientes finales y conocer de primera mano los cambios de moda, tendencias de mercado y sistemas de comercialización óptimos para ingresar a países industrializados como el caso de los Estados Unidos.

## **OBJETIVOS DEL ESTUDIO**

### **Objetivo General.**

Determinar la factibilidad de comercialización directa de rosas frescas ecuatorianas por medio de la creación de islas o kiosks en los Centros Comerciales en los Estados Unidos de Norteamérica.

### **Objetivos Específicos.**

- Determinar la demanda potencial para la comercialización de rosas frescas en los Estados Unidos.
- Analizar y definir las estrategias de Marketing Internacional necesarias para lograr la venta de rosas frescas al consumidor final en el mercado estadounidense.
- Analizar las mejores técnicas de cultivo de rosas que permitan obtener una mejor calidad y mayor productividad.
- Definir la ciudad de Miami en los Estados Unidos, para implementar un plan piloto para la comercialización directa.
- Establecer el tamaño óptimo y la logística necesaria para el proyecto.
- Establecer la inversión total que se requiere.

- Realizar la evaluación financiera que justifique la inversión del proyecto al obtener una adecuada rentabilidad.

## **CAPITULO I**

### **1.1 IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA**

#### **Teórica**

La competitividad internacional se reduce a algunos conceptos básicos como la calidad, presencia temprana en los mercados, flexibilidad para una respuesta rápida ante la competencia, manejo centrado en los costos y fluidas redes de comercialización y distribución. Es un hecho común que las empresas se expandan en todo el mundo, más allá de sus fronteras. Se puede interpretar, según los investigadores, que el momento histórico ofrece por lo menos tres ingredientes esenciales para sobrepasar los tradicionales límites geográficos:

- Las que antes fueron pesadas economías estatales, tal era el caso de las Latinoamericanas, ahora favorecen la iniciativa privada, promueven la creación de mercados de exportación y estimulan la investigación y el desarrollo de nuevos productos y servicios.
- La tecnología, es al momento mejor, accesible y más barata que nunca, favoreciendo las comunicaciones entre lugares distantes y asegurando niveles de calidad.
- Estas tendencias hacia un mercado global marca un nuevo esquema competitivo para las industrias. Las empresas locales abandonan su tradicional regionalismo y nacionalismo y avanzan rápidamente hacia la internacionalización.

## **Práctica**

Uno de los principales objetivos del estudio es enmarcar la actividad comercializadora dirigida al consumidor final. El Ecuador en los últimos años y con gran éxito ha incorporado productos no tradicionales para la exportación, entre estos están las rosas frescas, cuyas características técnicas en el cultivo y comercialización son actualmente aprovechadas favorablemente por varias empresas comercializadoras extranjeras.

La realidad que actualmente viven la mayoría de empresas en Ecuador, su falta de iniciativa y agresividad, hace necesario implementar mecanismos que sirvan de guía para la comercialización de productos en mercados extranjeros, determinando las características requeridas y los canales de distribución más adecuados, especialmente con el objetivo de llegar al consumidor final sin la necesidad de intermediarios que encarecen el producto e imponen sus propias condiciones y esto resulta mezquino y perjudicial para nuestras empresas y en general para el país

Finalmente, esta investigación se constituirá en la base, guía o referencia para apoyar las iniciativas de muchos emprendedores, siendo un aporte para reactivar la economía ecuatoriana y en un futuro cercano no ser tan dependiente de los ingresos del petróleo.

## **1.2 VISIÓN**

Flor de Oasis será una compañía que cuente con puntos de distribución de flores frescas en Estados Unidos, flores de calidad procedentes de Ecuador, a precios menores a los que se ofertan en los supermercados y floristerías tradicionales. Se expondrán en kioscos con vendedores uniformados con trajes típicos de poblaciones del Ecuador.

## **CAPITULO II**

### **2. ESTUDIO DE MERCADO**

#### **DEFINICIÓN DE PRODUCTO: Rosas frescas**

##### **2.1 NATURALEZA Y USOS DEL PRODUCTO**

“Rosa, nombre común de la flor del rosal, arbusto de la familia de las Rosáceas. Tiene los tallos ramosos y llenos de espinas; las hojas son alternas, ásperas, pecioladas, con estipulas, compuestas de un número impar de folíolos elípticos, casi sentados y aserrados por el margen. Las flores son terminales, solitarias o en racimos. El rosal silvestre florece a mediados de primavera o principios de verano. Tienen la corola compuesta por cinco pétalos redondos o acorazonados, cóncavos y muchos estambres y pistilos. El fruto, llamado escaramujo, es una baya carnosa que corona el cáliz y contiene muchas semillas menudas, elipsoidales y vellosas”<sup>1</sup>.

Los rosales han sido domesticados, cruzados y mejorados desde tiempo inmemorial en China y en Oriente; se han conseguido castas excelentes de flores dobles y muy olorosas, se han reproducido por esqueje o injerto. El número de rosales silvestres es de unos 70 y el de variedades conseguidas de forma artificial pasan de las 20.000 variedades.

---

<sup>1</sup> Biblioteca de Consulta Microsoft Encarta 2.004.

En el Ecuador se producen más de 300 variedades entre rojas y de colores<sup>2</sup>.

Los usos que se les puede dar a las rosas depende de cada consumidor, así tenemos que para la mayoría las flores frescas tienen un uso decorativo y ornamental.

Las flores son demandadas durante todo el año, pero las fechas que más se las requiere son: en febrero, "San Valentín"; mayo, "Día de las Madres"; marzo, "Día de la Mujer"; noviembre, "Día de los Difuntos", diciembre, "Navidad", entre otras.

También las rosas son muy apreciadas y cultivadas en jardinería. El agua y la esencia de rosas se utilizan en perfumería y medicina.

## **2.2 VENTAJAS COMPARATIVAS Y COMPETITIVAS**

En el Ecuador, por sus condiciones climatológicas, se puede cultivar muchas variedades de rosas, por lo que, empresarios e inversionistas nacionales y extranjeros consideran a nuestro país como un paraíso para el desarrollo de la rosicultura y de la floricultura en general.

Debido a los días cálidos, noches frías, sin cambios bruscos en el clima, agua pura y abundante, sol radiante y aproximadamente doce horas de luminosidad y durante todo el año, se puede producir y cultivar rosas con excelentes características.

Además de las ventajas naturales del Ecuador, se han logrado sumar factores tecnológicos propicios y de infraestructura que aseguran una larga permanencia de la industria florícola en el contexto mundial.

---

<sup>2</sup> [w.w.w.ecuador.fedexport.com](http://w.w.w.ecuador.fedexport.com) 12/05/05

## 2.3 MERCADO EXTERNO

### 2.3.1 Exportaciones Ecuatorianas

El mercado mundial de flores frescas ha tenido un incremento sostenido y constante. "El cultivo de flores para la exportación en el Ecuador se inicia a mediados de los años ochenta, en el año de 1.985 las exportaciones de flores (USD FOB) representaron el 0.02% del total de las exportaciones y el 0.1% de las exportaciones agrícolas; en el año de 1.990 pasan a constituir el 0.5% del total de las exportaciones y el 2% de las agrícolas.

#### EXPORTACION ECUATORIANA DE FLORES

CUADRO No. 2-1

<b>AÑO</b>	<b>MILLONES USD</b>
1985	0,53
1986	1,71
1987	3,57
1988	4,10
1989	9,23
1990	13,60
1991	19,30
1992	29,94
1993	39,58
1994	59,16
1995	84,33
1996	104,81
1997	131,01
1998	161,96
1999	180,40
2000	194,65
2001	238,05

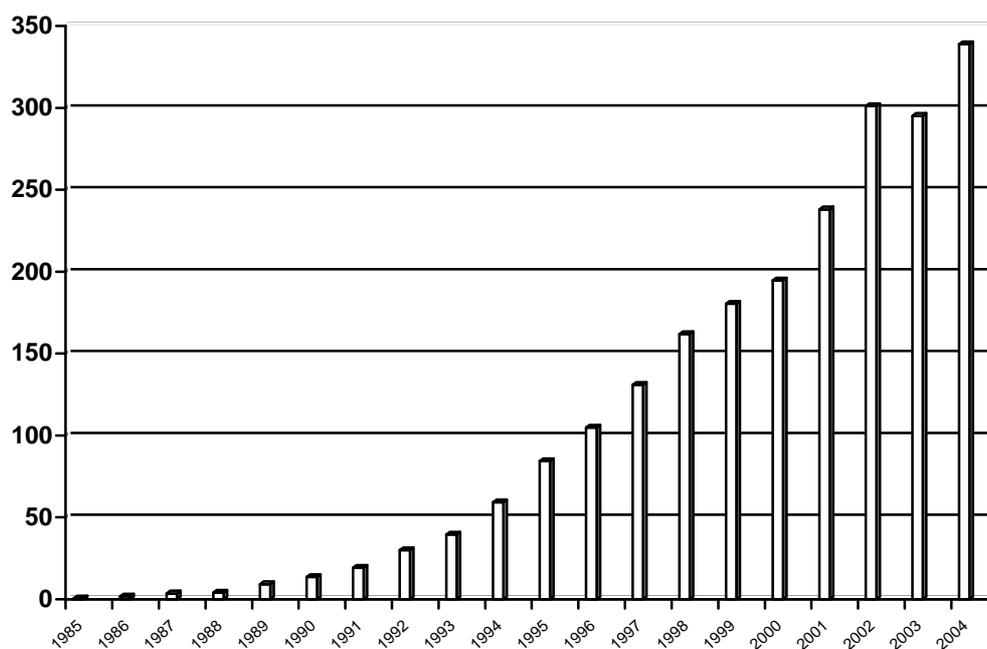
2002	301,12
2003	295,19
2004	338,87

Fuente: Estadísticas del Banco Central del Ecuador: Periodo: 1985-2004

En el año 2001 significan el 5% del total de las exportaciones y el 18% de las agrícolas, llegando así, a constituir rubros muy destacados en la economía nacional<sup>3</sup>.

### EXPORTACIONES ECUATORIANAS DE FLORES (1985 – 2.004)

GRÁFICO No. 2-1



Fuente: Banco Central del Ecuador, periodo: 1985 – 2004.

Las exportaciones en USD FOB, han mantenido siempre un crecimiento sostenido a excepción del año 2003, que fue menor al 2.002, como se observa en los datos obtenidos del Banco Central del Ecuador.

<sup>3</sup> III censo nacional agropecuario, 2.000, [www.sica.org.ec](http://www.sica.org.ec).

Por lo expuesto y comparándolo con otros sectores de la economía, se puede deducir que el sector florícola es el de mayor crecimiento en los últimos 15 años, según lo demuestra el III Censo Nacional Agropecuario (INEC 2.000).

El sector florícola es uno de los sectores más pujantes de la economía ecuatoriana, hay registradas en el país aproximadamente 3.200 hectáreas de cultivos de flores, producen más de 300 variedades de rosas, gypsophilia, limoniun, aster, flores de verano, claveles de diferentes variedades, etc. El sector tiene gran capacidad de respuesta a los cambios coyunturales, como lo prueba el incremento del 16.4% de la superficie sembrada ocurrido entre 1999 y 2002 para aprovechar las ventajas de los primeros años de la dolarización. En el 2005 se prevé un crecimiento adicional de las plantaciones del 4%.

### **2.3.2 Demanda por Temporada.**

“El frenesí de los mercados internacionales llegan a su clímax durante las semanas que preceden a los días del Amor, de la Madre y de la Mujer (Rusia). Según Expoflores, la fiesta de San Valentín del 2004 se logró exportar 588.898 cajas, récord histórico que sin duda fue un excelente año. Respecto al Día de la Madre de 2003 no llenó las expectativas de los productores, sin embargo, en el 2004 las ventas tuvieron un incremento significativo del 11.5% debido fundamentalmente a un incremento de la demanda por parte de los Estados Unidos, Europa y Rusia. En el año 2003, el mercado ruso del Día de la Mujer creció en un 31.1%, tendencia que se repitió para el 2004, cuando se logró vender 85.895 cajas. Si se valora en términos agregados las exportaciones estacionales fluctuaron entre el 2.002 y 2.003 entre 0.9% y 1.5% respectivamente, pero el 2004 se registró un importante crecimiento del

10.4%<sup>4</sup>. Además, se pudo observar un cambio de posición cambiaría entre el dólar americano y el euro (devaluación), que ha permitido incrementar las exportaciones de temporada dirigida a Europa, si se devalúa el dólar, el mercado europeo tiene mayor poder adquisitivo. Hay que mencionar que la Comunidad Europea paga mejores precios en las flores, pero a cambio de una mejor calidad, lo que sin duda favorece al exportador ecuatoriano, dadas las condiciones naturales del país y la tecnología disponible, según Expoflores.

### EMBARQUES POR TEMPORADA. POR NÚMERO DE CAJAS

CUADRO N°2-2

TEMPORADA	AÑOS	EEUU	EUROPA	OTROS	TOTAL
San Valentín	2.000	376.258	69.709	6.726	452.693
	2.001	421.944	82.635	14.145	518.724
	2.002	429.980	93.099	9.361	532.440
	2.003	442.459	84.398	5.632	532.489
	2.004	464.722	118370	5.806	588.898
Día de la Mujer (Rusia)	2.000	-	59.868	-	-
	2.001	-	63.355	-	-
	2.002	-	62.532	-	-
	2.003	-	81.976	-	-
	2.004	-	85.895	-	-
Día de la Madre	2.000	267.649	42.990	9.366	320.005
	2.001	281.284	57.328	13.639	352.161
	2.002	287.140	51.994	7.730	346.864
	2.003	278.784	57.032	5.429	341.245
	2.004	300.393	70.150	9.629	380.172

Fuente: Banco Central del Ecuador

<sup>4</sup> Revista Gestión, de agosto de 2.004, No. 122, p. 15

**EXPORTACIONES ECUATORIANAS DE ROSAS, AÑO: 2.004**

**CUADRO N°2-3**

AÑO: 2,004	METRICAS	USD	MILES FOB/	VALOR	VALOR
PAIS	TONELADA	MILES	TONELADA	TON	KG
ESTADOS	53.085,16	165.534,2	3,12	3.118,3	3,12
RUSIA	6.148,43	30.259,50	4,92	4.921,5	4,92
HOLANDA(PAISE	3.990,77	15.554,88	3,90	3.897,7	3,90
CANADA	1.694,26	7.115,22	4,20	4.199,6	4,20
ALEMANIA	1.288,26	6.130,63	4,76	4.758,8	4,76
ESPANA	1.128,19	5.665,63	5,02	5.021,9	5,02
SUIZA	1.046,28	4.401,51	4,21	4.206,8	4,21
RESTO DEL	3.456	14.223,03	2,88	2.876,54	2,88
TOTAL	68.381,33	234.661,6	0,59	588,02	0,59

Fuente: Banco Central del Ecuador

### 2.3.3 Principales Importadores

“Según estadísticas del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos el 83% de las flores que importa, provienen de los países que están negociando actualmente el Área de Libre Comercio ALCA y sólo del Ecuador provienen el 16% de esas importaciones”<sup>5</sup>.

A pesar de que en el mercado americano el país perdió 4 puntos porcentuales de su participación en el mercado; al mismo tiempo los

<sup>5</sup>Revista EKOS. de Octubre de 2.003. p.21.

mercados europeos, en especial el de Holanda, Suiza España y el de Rusia, ampliaron su participación en las compras totales. En el 2004 más del 23% del valor total exportado se dirigió a Europa, mientras que en el 2002 ese mercado recibió un 22%; lo que significa que existió un crecimiento de un punto porcentual.

“El mercado ruso, uno de los más exigentes y también uno de los más inseguros, no ha dejado de crecer desde el año 2000. El mercado japonés, todavía marginal, pero el de mayor poder adquisitivo en el mundo, ha crecido 34 veces entre el 2000 y 2004, en éste mercado Ecuador puede sacar ventajas en calidad y costos de transporte como saca Colombia respecto a Estados Unidos”<sup>6</sup>

“Las tendencias futuras en el mercado internacional de las flores, es fundamentalmente la participación activa de grandes multinacionales, tal es el caso de Dole que cuenta con una integración vertical completa y pretende masificar el consumo de flores adaptando estrategias de ventas, en supermercados, por Internet y con los números (1-800). Se prevé que en aproximadamente 3 años la bolsa electrónica de flores represente entre el 15% y 20% de las ventas mundiales”.<sup>7</sup>

## **2.4 ANÁLISIS DEL MERCADO MUNDIAL DE FLORES**

### **Antecedentes Generales.**

“El cultivo de flores frescas se extiende ampliamente por todo el mundo. Se encuentra incluida en las estadísticas de 145 países . Se basa

---

<sup>6</sup>Revista. GESTIÓN. Agosto, 2004, p. 19.

<sup>7</sup> Ibíd., Revista Gestión Pág.19.

en los 17 principales productores, lo cual permite estimar que la superficie mundial destinada a flores frescas es de 60.000 hectáreas<sup>8</sup>

En el caso ecuatoriano, se estima que el país contará con aproximadamente el 5.33% del total de hectáreas sembradas en todo el mundo.

**PROYECCIÓN: DEMANDA POTENCIAL DE FLORES A NIVEL MUNDIAL PERIODO**

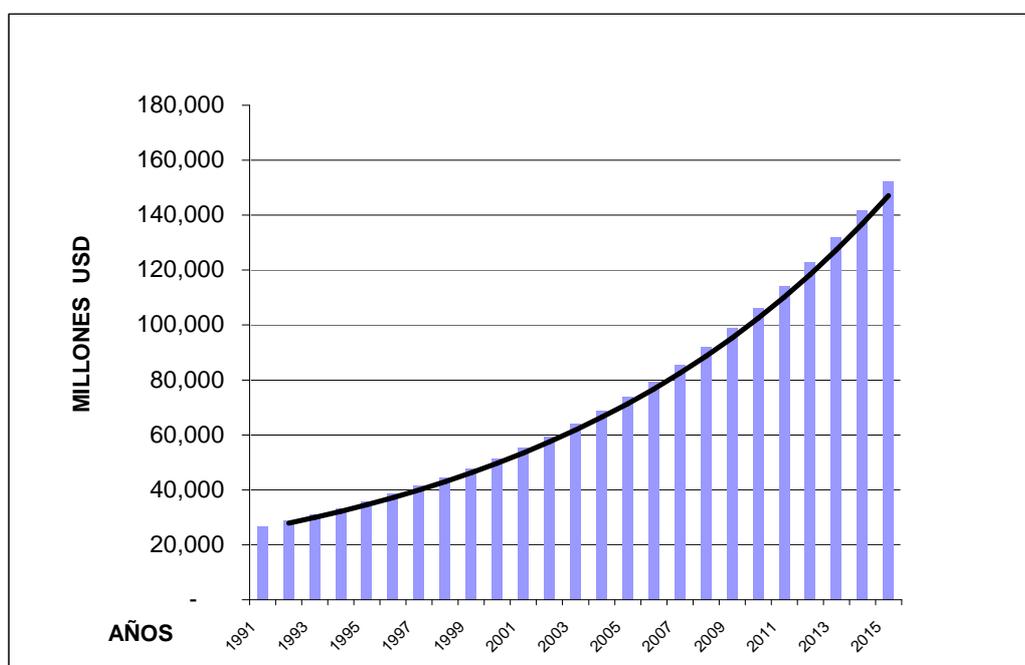
**(1.991 AL 2.015)**

**CUADRO N° 2-4**

<b>Demanda Histórica</b>		<b>Demanda Futura</b>	
<b>AÑOS</b>	<b>DEMANDA</b>	<b>AÑOS</b>	<b>DEMANDA(millones/USD)</b>
		2005	73.972
1991	26.875	2006	79.520
1992	28.891	2007	85.484
1993	31.057	2008	91.895
1994	33.387	2009	98.787
1995	35.891	2010	106.196
1996	38.583	2011	114.161
1997	41.476	2012	122.723
1998	44.587	2013	131.927
1999	47.931	2014	141.822
2000	51.526	2015	152.458
2001	55.390		
2002	59.544		
2003	64.010		
2004	68.811		

Fuente: [www.Pathfast Publishing.com](http://www.Pathfast Publishing.com) 19 /05 /05

<sup>8</sup> [www.cadenas agroalimentarias; file](http://www.cadenas agroalimentarias; file).

**DEMANDA HISTÓRICA Y FUTURA DE FLORES A NIVEL MUNDIAL****GRAFICO N° 2-2**

Fuente: [www.Pathfast Publishing.com](http://www.Pathfast Publishing.com)

**2.4.1 Demanda potencial de flores frescas a Nivel Mundial**

Indicando como referencia que el incremento de la demanda mundial de flores se encuentra entre el 6% al 9% anual, el mismo que incluye importaciones más producción nacional).<sup>9</sup>

#### 2.4.2 Comercio Mundial de Flores

De la producción mundial de flores frescas sólo una pequeña parte se exporta al mercado internacional. Aproximadamente el 75% del comercio internacional se concentra en Europa. Solo Alemania, representa el 30% de las importaciones mundiales de flores cortadas.

Además de Alemania, Estados Unidos, Francia, Reino Unido y Japón, son grandes importadores. Holanda es un gran importador, pero realiza re-exportaciones principalmente en Europa.

#### 2.4.3 Exportaciones.

El total de la exportación mundial de flores frescas subió de US \$1,25 mil millones en 1982 a US \$3,7 mil millones en 1.999. Holanda representa el 56% de las exportaciones en el año 1.999, segundo en importancia es Colombia, con una participación del 15%, en tercer lugar ocupa el Ecuador, cuarto Kenya, etc.

#### PRINCIPALES PAÍSES EXPORTADORES DE FLORES FRESCAS

AÑO: 1.999 (EN MILLONES USD)

CUADRO N°2-5

RANKING	PAIS	USD	Participación del Mercado en (%)
1	HOLANDA	2.095	56,00
2	COLOMBIA	546	15,00

<sup>9</sup> Ibíd..pág.1

3	ECUADOR	210	6,00
4	KENYA	141	3,74
5	ISRAEL	115	3,05
6	ESPAÑA	85	2,26
7	ITALIA	67	1,78
8	ZIMBAWUE	58	1,54
	RESTO DEL MUNDO	452	10,63
	TOTAL MUNDIAL	3.769	100%

Fuente: www.Pathfast Publishing.com 19/05/05

#### 2.4.4 Importaciones

Europa representa el 70% mundial de flores cortadas. Alemania por su parte, se abastece con el 30% de este total y es el principal mercado importador de flores frescas, seguido por Estados Unidos y Reino Unido; cabe indicar que Holanda reexporta una fracción importante de sus importaciones; se estima en un 70% del volumen de sus importaciones (ISHS, 1.999) siendo así un centro de remate y de redistribución a nivel especialmente europeo.

#### PAISES IMPORTADORES

CUADRO N°2-6

RANKING	PAIS	USD	Participación del Mercado en (%)
1	ALEMANIA	794	21.07
2	ESTADOS UNIDOS	761	19.48
3	REINO UNIDO	526	13.96
4	FRANCIA	414	10.98
5	HOLANDA	366	9.71
6	JAPÓN	153	4.06
7	ITALIA	146	3.87

8	SUIZA	140	3.71
9	BÉLGICA	108	2.86
10	AUSTRIA	90	2.39
11	RESTO DEL MUNDO	298	7.91
	TOTAL	3.769	100%

Fuente: www.Pathfast Publusing.com 19/05/05

#### 2.4.5 Productos Florícolas

Las rosas y los claveles son los principales productos florícolas comercializados a nivel mundial. En 1995 último año para el cual se dispone de información completa, la importación mundial de rosas alcanzó US \$688 millones, que representa el 18% del valor mundial importado de flores para el mismo año. Por su parte, los claveles participaron en un 12%, seguido por crisantemos 7,5% y orquídeas 1,3%. En el siguiente cuadro se puede observar que las preferencias de las especies antes mencionadas varían según sea su mercado de destino. Por ejemplo en el Reino Unido, los claveles son más populares que las rosas, mientras que en Suiza, el clavel se importa muy poco.

#### IMPORTACIÓN DE FLORES FRESCAS CORTADAS, SEGÚN ESPECIE Y PRINCIPALES MERCADOS.

(En millones USD)

CUADRO N°2- 7

FLOR	ALEMANIA	EEUU	REINO UNIDO	FRANCIA	HOLANDA	SUIZA	TOTAL
ROSA	242	184	35	62	99	66	688
CLAVEL	110	136	114	25	60	4	449
CRISANTE	86	95	62	33			

MOS					4	1	281
ORQUÍDEAS	30	0.5	3	11	3	1	48.5
GLADIOLOS	5	0.5	1	3	1	1	11.5
OTROS	651	207	145	225	144	98	1.470
TOTAL	1.124	623	360	359	311	171	2.948

Fuente: www.Pathfast Publusing.com

## 2.5 ESTRUCTURA DE LA OFERTA

Del III Censo Nacional Agropecuario del año 2.000 se obtuvo que:

Las principales zonas productoras de flores se encuentran en las provincias de Pichincha y Cotopaxi, le siguen en importancia las provincias de Azuay, Imbabura y Guayas; finalmente en el grupo de provincias con alguna producción de flores son: Tungurahua, Carchi, Cañar y Chimborazo<sup>10</sup>

En el Ecuador, se registran 4.729 hectáreas dedicadas al cultivo de flores, de las cuales un 73.6%, representan a flores permanentes y el restante 26.4% a flores transitorias.

La provincia de mayor superficie cultivada de flores, es Pichincha, con aproximadamente el 66% de la superficie total, segundo es Cotopaxi

<sup>10</sup> III Censo nacional agropecuario,2.000, www. sica. org. ec.

con 12.1%, tercero es Azuay con 5.8%, cuarto es Imbabura con el 5%, Guayas 4.4% (exclusivamente con flores permanentes tropicales) y las demás provincias con el 6,6% de la superficie cultivada de flores.

El valor comercializado en dólares, es decir las ventas en el mercado exterior y nacional, alcanzan aproximadamente 315 millones de dólares, de los cuáles el 98% corresponde al mercado externo y el 2% al interno.

### **2.5.1 Especies Cultivadas**

En el Ecuador se cultiva una gran diversidad de especies de flores, pero la más significativa es la Rosa, esta flor de carácter permanente cubre el 53.3% de la superficie sembrada, le sigue la Gysophilia flor transitoria que abarca el 13.7%, las flores tropicales especialmente las Heliconias 4.6% y Ginger 1.2%, existiendo en estos tres grupos un 72.8% de la superficie total sembrada, el restante 27.2% se reparte en otras variedades de flores para exportación, como por ejemplo: Astromelias, Delfinium, Aster, Molucela, Crisantemos, Cartuchos, Claveles, Girasoles.

En relación a los tallos comercializados (vendidos), las Rosas representan el 61.8%, las Gysophilia el 11.6% y otras el 26%.

### **2.5.2 Características de las UPAs y de los productores que cultivan flores**

Del III Censo Nacional Agropecuario INEC-MAG-SICA (Junio 2002 volumen I, página 35 y 36), se estima que de las 525 UPAs que cultivan flores, 400 producen para el mercado exterior, poseen invernaderos las tres cuartas partes y tienen un alto grado de tecnificación.

El 67.7% de las UPAs son sociedades legales. La relación de la persona productora con el tenedor de las tierras de la UPA, tiene la siguiente distribución: dueño 34,4%; familiar: 5.2; socio 20.1%; empleado remunerado: 39.2%, y otra relación: 1.1%.

Las 525 UPAs poseen en promedio 8 hectáreas de flores cultivadas (5.9 con permanentes y 2.1 con transitorias).

En el estudio técnico de las 8 hectáreas se determinó que el personal esta compuesto por 2.1 administradores; 1.5 agrónomos; 2.1 otros profesionales, 59.2 peones (aproximadamente el 52% son mujeres y el 48% hombres), 24.4 otros empleados, de forma permanente; y 2.8 jornaleros y 1.2 otros trabajadores de manera ocasional.

El 99.6% cuenta con energía eléctrica, de los cuales 98.5% la obtienen de la red pública, el restante 1.5% de generadores o plantas propias.

De las 525 UPAs que cultivan flores para comercializar en el exterior, el 63% se dedican exclusivamente al cultivo de rosas.

El 86.5% de la producción lo venden fuera de la UPAs desglosado de la siguiente manera: 39,4% a intermediarios, el 37,8% a exportadores, el 8,3 al consumidor y 1% a procesadores industriales; mientras que el restante 13.5% lo venden en finca, en la siguiente proporción: 7.2% intermediarios, 5.1 exportadores, y el 1.2% a procesadores industriales.

El 41.1% no ha recibido ninguna asistencia técnica (en el año censal), el 31.5% lo recibió de asesores y consultores, el 27.4% de casas comerciales.

Cerca del 45% de los floricultores no pertenece a ningún gremio el restante 55% pertenecen a Expoflores. Los agremiados han recibido: 28.6% información, 17.1% representación, y el 9.3% comercialización de su producción.

En lo referente a la fuente de crédito y su destino, se obtiene que el 46.5% financió parte de su actividad agrícola con algún tipo de crédito, de lo cual el 87.8% lo obtuvo de un banco privado y como destino la producción de cultivos, el restante 12.2% del crédito se reparte de la siguiente manera un 72.6% para la construcción de infraestructura (invernaderos) con un 16.9%; desarrollar sistemas de riego, el 2.2% para maquinaria agrícola; el 0.5% para equipos de transporte, y el restante 7.8% a otras finalidades agrícolas.

De las 525 UPAs un 66% se cultiva bajo invernadero y el restante 34% en campo abierto.

Según la revista Gestión de Agosto del 2.004 (p. 15), actualmente en el Ecuador existen registradas 3.200 hectáreas de flores, más de 300 variedades de rosas y según dato de Expoflores son 1.550 las hectáreas exclusivamente de rosas.

Las plantaciones de las provincias de Pichincha y Cotopaxi representan el 82% del total de hectáreas. La cercanía al aeropuerto de Quito es la clave de esta concentración. Finalmente, para el año 2004 se estimó un crecimiento del 4% para el área sembrada de rosas (62 hectáreas más). Por lo cual, para el año 2004 el monto total de hectáreas se estima en 1.612.

#### **RELACIÓN DE UPAS E INVERNADEROS Y SU PORCENTAJE**

#### **CUADRO N°2-8**

Estratos de Invernaderos	N° de UPAs	Porcentaje
Disponen de 1 a 3 Invernaderos	98	24.6
Disponen de 4 a 8 Invernaderos	101	25.2
Disponen de 9 a 15 Invernaderos	101	25.2
Disponen más de 15 Invernaderos	100	25.0

Fuente: III Censo nacional agropecuario INEC. 2.000 23/05/05

### 2.5.3 Empresas Exportadoras Ecuatorianas

Para el año 2003 se registraron 379 firmas exportadoras de flores, que canalizan hacia el exterior la producción de 415 plantaciones. Las 76 empresas que más exportan (20% del total) concentraron el 69.7% de todas las ventas, mientras que las 76 más pequeñas solo comercializaron 0.3%.<sup>11</sup>

La mayoría de las exportadoras no pueden aprovechar economías de escala, determinantes a la hora de competir con el producto ecuatoriano en los implacables mercados internacionales. Por lo general, estas empresas se limitan a depositar el producto en los puertos de recepción de los Estados Unidos. La integración vertical de la comercialización (hasta la distribución en los centros de consumo) requiere asociar a productores y exportadores para formar empresas con el poder económico suficiente como para soportar los costos que una operación de este tipo exige. Esta meta se vería compensada con una mayor proporción del valor agregado final que genera el producto, pero la estructura de comercialización prevaleciente parece dificultar este avance.

---

<sup>11</sup> Revista Gestión No.122, agosto de 2.004. p. 17

En el año 2003 Guaisa ocupó el primer lugar con \$ 5,8 millones de ventas, lo que implicó un importante crecimiento con relación al 2002, conquistando el sexto lugar. Ilesa ocupa actualmente el segundo lugar con 4,8 millones de ventas, manteniéndose en la misma posición que en el 2.002. Mientras que Denmar, que en el 2.002 fue la primera competidora, en el 2.003 se ha rezagado al sexto lugar.

**LAS 10 PRINCIPALES EMPRESAS EXPORTADORAS, (Año: 2.003)**

**CUADRO N° 2-9**

Empresa Exportadora	Miles US \$ En Valores FOB	Participación
1.- Guaisa	5.817	3.0%
2.- Ilesa	4.858	2.5%
3.- Emihana	4.702	2.4%
4.- Continex	4.372	2.2%
5.- Piganflor	4.213	2.1%
6.- Denmar	4.085	2.1%
7.- Falcon Farms	3.951	2.0%
8- Flores Mitad del Mundo	3.277	1.7%
9.- Florequisa	3.127	1.6%
10.- Royal Flowers	3.038	1.5%
TOTAL primeras 10	41.440	21, 0%

Fuente: Revista Gestión No.122, agosto de 2.004. p. 17

## 2.6 OFERTA POTENCIAL DEL ECUADOR

Productividad:

Una hectárea de rosas de acuerdo a la información técnica del libro Cincuenta Cultivos de Exportación no Tradicionales, tercera Edición del Surco, estima una densidad de siembra por hectárea de 69.500 plantas con un rendimiento promedio de 1.2 botones por mes.

Por lo tanto, una hectárea con plantación de rosas, representa al 83.400 botones, esto resulta de multiplicar el número de plantas por el coeficiente de rendimiento  $69.500 * 1.2$ , y la producción anual es de  $83.400 * 12 = 1'000.800$  botones anuales.

Los estándares de desperdicio para cálculo se determinan en el 5%, según un estudio de la CFN, es decir se tiene un desperdicio de:  $83.400 * 0.05 = 4.170$  botones, dándonos una producción neta de:

$\begin{aligned} \text{Producción Neta Mensual} &= \text{Producción Bruta} - \text{Desperdicios} \\ 83.400 - 4.170 &= 79.230 \text{ botones mensuales} \end{aligned}$
---

$\begin{aligned} \text{Producción Neta Anual} &= \text{Producción Bruta} - \text{Desperdicios} \\ 1'000.800 - 50.040 &= 950.760 \text{ botones anuales} \end{aligned}$
--

Del dato de Expoflores para el 2.004 estimamos que son 1.612 las hectáreas que producen rosas en el país, por lo cual la oferta potencial ecuatoriana, se obtiene al multiplicar el número de hectáreas por la producción neta por Hectárea

Oferta potencial ecuatoriana Mensual =  
 Número de hectáreas \* producción neta  
 Oferta Potencial Mensual = 1.612 \* 79.230 =  
 127.718.760 de botones mensual  
 Oferta potencial ecuatoriana Anual =  
 Número de hectáreas \* producción neta  
 Oferta Potencial = 1.612 \* 950.760 =  
 1.532.625.120 de botones anual

Con esta información podemos proyectar para los siguientes 5 años la oferta potencial de rosas ecuatorianas. Partiendo de la premisa que exista un crecimiento sostenido en áreas de producción del 4% anual.

A continuación se determina el crecimiento de la oferta potencial de rosas.

$$C_n = C_o (1 + i)^n$$

Donde:

$C_o$  = Oferta Inicial, 15.326'.251.120 botones

$i$  = Porcentaje de crecimiento, 4% (media anual)

$n$  = Años, 5 años

#### PROYECCIÓN: OFERTA POTENCIAL DE ROSAS ECUATORINAS

PERIODO (2.005 AL 2.009)

CUADRO No. 2 -10

AÑO	OFERTA
	Miles de Tallos
2006	15.326,25
2007	15.939.30
2008	16.576.87

2009	17.239.95
2010	17.929.54
2011	18.646.73

## 2.7 REQUISITOS PARA SER EXPORTADOR

Se requiere un Registro de firmas en El Banco Central del Ecuador, este trámite se realiza por una sola ocasión<sup>12</sup>.

### a) Personas naturales:

- Cédula de ciudadanía
- Registro Único de Contribuyente .

### b) Personas Jurídicas:

- Registro Único de Contribuyentes (RUC)
- Comunicación del representante legal en el que consten nombres, apellidos y cédula de ciudadanía de personas autorizadas para firmar las declaraciones de exportación.

### c) Instituciones del Sector Público:

- Código de catastro
- Oficio del representante legal en el que consten el código de catastro, los nombres y apellidos y los números de las cédulas de ciudadanía de personas autorizadas para firmar las declaraciones de exportación.

---

<sup>12</sup> [w.w.w.ecuador.fedexport.com/](http://w.w.w.ecuador.fedexport.com/)

### 2.7.1 Tramites para la exportación

- Obtención del Visto Bueno del Formulario Único de Exportación (FUE) en la banca privada autorizada por el Banco Central del Ecuador<sup>13</sup>:
- Presentar la declaración de exportación, en el Formulario Único de Exportación FUE (original y cinco copias).
- Adjuntar la factura comercial (original y cinco copias), en donde debe constar la descripción comercial de la mercadería a exportarse.
- Presentar "lista de bultos" (packing list), especialmente cuando se embarca cierto número de unidades del mismo producto, o si varían las dimensiones, el peso o contenido de cada unidad.
- Para el Visto Bueno los documentos deben ser presentados ante los bancos corresponsales del Banco Central.
- El Formulario Único de Exportaciones será válido para un solo embarque; excepto cuando se trate de los siguientes casos especiales, en donde tendrán un plazo de validez de 15 días:
  - a) Cuando los productos a exportarse, estén sujetos a precios mínimos referenciales, cuotas, restricciones o autorizaciones previas.
  - b) Cuando los productos a exportarse sean perecibles en estado natural, negociados bajo la modalidad de venta en consignación.

En estos casos, se permite embarques parciales, dentro del plazo de 15 días.

---

<sup>13</sup> *Ibid.*, [w.w.w.ecuador.fedexport.com/](http://w.w.w.ecuador.fedexport.com/)

## 2.8 COMERCIALIZACIÓN EN EL EXTERIOR

### 2.8.1 Estrategias de entrada al Mercado Coordinación e integración del mercado

Integración horizontal: Es la fusión dentro de un eslabón de la cadena de comercialización (de minorista a minorista).

Coordinación horizontal: Es un acuerdo dentro de un nivel de la cadena de comercialización (de productor a productor).

Integración vertical: Es la fusión dentro entre dos niveles de la cadena de comercialización (del mayorista al minorista).

Coordinación vertical: Es un acuerdo entre dos eslabones de la cadena de comercialización (del distribuidor al productor).

#### **Estrategias para exportar** <sup>14</sup>

*Exportación Indirecta* Es un proceso menos riesgoso, y por lo tanto se obtiene un precio menor por el producto. Es similar a la venta doméstica, puesto que se opera a través de intermediarios (Brokers). Los Brokers son empresas nacionales especializadas en brindar el servicio de Marketing Internacional, actúan como representantes a comisión o como distribuidores para diversas compañías. En el Ecuador existen varias compañías intermediarias de exportación como es el caso de Alfa, Frutierras, Panatlantic entre otras. Bajo este esquema, el productor tiene poco control sobre las condiciones de la negociación.

*Exportación Directa* Este sistema implica un mayor riesgo y también garantiza un mejor precio que el anterior. En este caso, el productor negocia directamente con el mayorista o con el broker del país de destino.

---

<sup>14</sup> [w.w.w.mextrade.gob.mex/esp/in\\_pem2.htm](http://w.w.w.mextrade.gob.mex/esp/in_pem2.htm)

*Comercialización en el país de destino* Implica que el productor-exportador corre con todas las responsabilidades para lograr la distribución al por menor, en el mercado de destino. Definitivamente con éste método el productor cuenta con mucho mayor control. Así mismo, el riesgo es elevado y las ganancias también pueden serlo.

*Joint Venture:* Es una figura utilizada para distribuir los riesgos de un negocio entre el inversionista y una firma extranjera, por lo general con una que se encuentre en el país de destino de las exportaciones potenciales de un producto determinado. Es una estrategia que permite distribuir los riesgos como también compartir las ganancias; pero principalmente, otorga a los inversionistas un manejo eficiente del factor riesgo.

*Alianzas Estratégicas:* Es un acuerdo entre dos o más partes interesadas en compartir el poder de toma de decisiones y el control de un negocio en particular. A la vez, comparten riesgos y recursos necesarios para llevar a cabo la actividad productiva. Esta estrategia presenta mayores posibilidades de lograr altos rendimientos. En estos casos, ambas partes tienen igual participación en la toma de decisiones. Estas alianzas cuentan con un plan de disolución, que puede hacerse efectivo una vez que se haya alcanzado el objetivo por el cual la alianza fue creada.

## **Los factores de éxito en el Comercio Internacional**

*Compromiso* de la gerencia y del personal, tanto del área financiera como de producción, de una empresa<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> *Ibid.*, GARCIA- SORDO, Juan. p. 336.

*Destreza* en la identificación de los riesgos de gestión y del negocio. Reconocimiento claro de las fases de producción, comercialización, embarque, definición de precios, tasas de cambio y otros factores de riesgo.

*Capacidad de Integración* tanto horizontal como vertical, tomando en cuenta las consideraciones contractuales y de propiedad. Considerar la formación de alianzas estratégicas puede facilitar la creación de economías de escala y mejorar la capacidad de manejo del riesgo.

*Información e Inteligencia de Mercado* considera las tendencias del mercado a través de un análisis del rol de los intermediarios, los métodos de financiamiento y de pagos. Esto es crucial para conocer las condiciones del mercado externo.

*Red de Distribución y Ventas* deberá proveer al exportador información suficiente sobre los agentes, brokers, compradores e importadores en el punto de destino. Así mismo la identificación de los canales y costos de distribución eficiente; acceso a mercados, considerando los requerimientos y regulaciones de cada mercado potencial y real. Es necesario analizar métodos para superar las barreras de ingreso de los mercados y los problemas de diferencias culturales que afectan directamente al uso y consumo de los productos.

## **2.8.2 Desarrollo de estrategias de Mercadeo para el sector florícola**

Ciertamente, una de las grandes falencias y problemas del sector floricultor es la carencia de departamentos de Mercadeo bien estructurados que permitan aplicar estrategias para mejorar la comercialización de las rosas frescas.

Los productos como las rosas frescas, se comercializan bajo estrategias que ayudan a producir demanda, lealtad y por ende posicionamiento. El sistema de comercialización de estos productos se basa en aplicar con exactitud las herramientas que el mercado permite para una venta asegurada como son estacionalidad, calidad, caducidad, sistemas y canales de distribución, comunicación, competencia, y precio entre otros.

Lamentablemente en el sector florícola no se ha establecido ni se ponen en práctica, “salvo algunos casos”, estrategias o sistemas de mercadeo que faciliten la venta y permitan introducir de una manera más agresiva en el mercado internacional.

Evidentemente, una de las actividades que se debe poner en práctica a corto plazo es el reposicionar la flor ecuatoriana, y esto no es otra cosa que el recuperar la imagen sobre la rosa ecuatoriana que se ha perdido de a poco por no ubicar el producto en los mercados más adecuados y convenientes, además no están en las cantidades y calidades exigidas y se le considera una flor demasiado cara. Es por eso que se tiene que basar en los beneficios y atributos que posee nuestro producto que lo diferencia de nuestros principales competidores.

Esta es una difícil tarea sino se realiza con óptimos sistemas de comunicación, publicidad, promociones y obviamente un buen sistema de mercadeo. En este preciso momento es cuando se debe optar por un reposicionamiento.<sup>16</sup>

Con un sistema de comunicación eficaz se llega a todo el grupo objetivo a quienes nos dirigimos. Este sistema de comunicación se

---

<sup>16</sup> WEST, Alan, Marketing para Todos, Colombia, Edit. Addison –Wesley, 1.994.p.150.

desarrolla en base a estrategias publicitarias. La publicidad es una herramienta, quizás la de mayor importancia, para incentivar la demanda.

Para mantenerse después de haber logrado la demanda, es necesario implementar estrategias de promoción apoyadas con publicidad. La promoción debe entenderse como toda forma de regalo que permita conseguir dos fines:<sup>17</sup>

- a. Aumento en la participación de mercado; y,
- b. Ratificar la lealtad hacia el producto.

Una vez cumplidos estos dos objetivos se logrará aumentar las ventas, luchar en el mercado y mantenernos en una posición que implique liderazgo a mediano plazo, incluso a largo plazo.

*Dentro de la industria florícola, en lo referente a distribución y comercialización existe un caso que es de estudio en los Estados Unidos.*<sup>18</sup>, fue el que protagonizó la empresa de Gerald Stevens. Esta firma tan importante en el mercado de distribución de productos florales en los Estados Unidos en un comienzo aplicó una excelente estrategia de marketing que hizo subir a una tienda sin mayor importancia, en el mercado floral, hasta posicionarse como la marca líder del sector.

La estrategia utilizada por Gerald Stevens fue la misma aplicada por la cadena de vídeos más importante de los Estados Unidos, Blockbuster, esto es comprar pequeñas compañías, con deudas mínimas, y con una ubicación efectiva para el tipo de negocio. Esto hizo que Gerald Stevens, al incursionar en la industria floral se convirtiera en la cadena de autoservicio (retailer) de regalos de flores y especialidades florícolas, más

---

<sup>17</sup> Ibid., p.151

<sup>18</sup> PROCHILE – MIAMI, Estudio de Mercado Industria de las flores frescas, 21sept 2.001p. 34

grande de los Estados Unidos con 157 tiendas y una cantidad proyectada de ventas por 175 millones de dólares.

La dificultad que atravesó Gerald Stevens era el de conseguir desviar la lealtad que tenían los consumidores americanos de flores con sus floristerías de preferencia, hacia la nueva marca. Esta firma utilizó atributos que pronto se convirtieron en ventajas de difícil competencia para las pequeñas y tradicionales floristerías. Gerald Stevens estuvo consciente de que lo primero que debía ofrecer era la frescura de las flores que entregaba.

¿Cómo lograr entregar frescura hasta lugares distantes de sus puntos de venta? Gerald Stevens optó por comprar floristerías ubicadas en varios lugares estratégicos de los Estados Unidos, lo que permitió entregar el primer beneficio anunciado por la firma. De esta manera Gerald Stevens logró construir una cadena nacional de distribución de flores y una marca que facilitará su posicionamiento de la actividad.

Por último, Gerald Stevens optó por aplicar alianzas con sus competidores que le permitió beneficiar tanto a los involucrados en el mercado como al consumidor final.

Gerald Stevens afrontó la realidad de la evolución de las ventas de flores vía Internet, y con las líneas 1-800 – Flores o FTD. Com. Dice que las ventas a través de la red se incrementan a pasos agigantados.

La líneas 1- 800- FLOWERS opera con 87 franquicias y 33 tiendas corporativas, no tienen planes de concentración en el sector de la distribución. Por ello, Gerald Stevens encontró un nicho de mercado no explotado pero si explorado que es el de la distribución. Con alianzas estratégicas entre las empresas que venden sus productos a través de la

red, Gerald Stevens consiguió satisfacer las demandas del consumidor ofreciendo un beneficio directo al enviar flores completamente frescas.

Las compañías que venden vía Internet, simplemente las venden. Pero, ¿quién las entregaría garantizando la frescura?

De esta manera, Gerald Stevens posicionó su actividad dentro del mercado en un momento dado. Hoy Gerald Stevens planea invertir en la comunicación publicitaria, montos que superan los 100 millones de dólares. Esta estrategia permitirá aumentar el consumo de flor en los Estados Unidos puesto que la población está predispuesta a comprar.

Por lo tanto, al momento que el sector comercialice las flores a través de departamentos de marketing bien estructurados y capacitados, se tendrá mucho éxito en la tarea de posicionar a nuestras flores como un producto Premium que puede competir en los mercados sin temor de perder su participación y se de el verdadero valor a las rosas ecuatorianas como las mejores del mundo.

Por ello, se debe implementar estrategias que permitan publicitar nuestras flores como marca – país; con un nombre de fácil recordación y como un producto Premium que se vende con altísima calidad y buenos precios.

## **2.9 MERCADO OBJETIVO**

### **Datos básicos:**

**Nombre oficial:** Estados Unidos de América

**Capital:** Washington D. C

**Superficie:** 9.629.047 km<sup>2</sup>

**Ubicación Geográfica y población.**

Situada en Norteamérica y constituida por 48 estados contiguos más Alaska y Hawai. Los estados se dividen en unidades territoriales denominadas condados (son 3.043). Son áreas muy pobladas, las comunidades se organizan en municipios, que incluyen ciudades, pueblos y distritos. Los municipios, por lo general, proporcionan servicios básicos, como policía, sanidad y bomberos. El conjunto de los 48 estados limita al norte con Canadá, al este con el océano Atlántico, al sur con el golfo de México y México, y al oeste con el océano Pacífico. Los Grandes Lagos y el río San Lorenzo forman parte de la frontera norte; el Río Grande del Norte o Bravo, forma parte de la frontera sur. Nueva York es la ciudad más grande de Estados Unidos con 19'157.532 habitantes y Florida con 16.713.149 La Población total de los Estados Unidos es de 290.342.550

La Tasa de crecimiento de la población es de 0,92%, la Densidad de población es de 30 hab/km<sup>2</sup>. La población urbana es el 77%, y la población rural el 23%.

*Economía:* Producto Interno Bruto (PIB) 10.065 miles de millones de dólares, PIB per cápita 35.280 dólares,

*Exportaciones:* Bienes de capital, equipos de transporte, prendas de vestir, instrumentos científicos, materias primas, bienes de consumo, combustibles, productos químicos, productos derivados de papel, textiles, metales, productos agrícolas

*Importaciones:* Petróleo y productos derivados del petróleo refinado, materias primas, maquinaria, automóviles, bienes de consumo, materias primas industriales, alimentos, ganado, productos químicos, manufacturas básicas, ropa.

*Industria:* Es muy diversificada, tiene: industrias petrolíferas, imprentas y editoriales, metalurgia, equipos de transporte, maquinaria, industrias químicas, electrónicas, industrias de transformación de alimentos, labores de tabaco, textiles, prendas de vestir, productos de madera, productos de papel, caucho y plásticos, cerámica y vidrio, instrumentos, bienes de consumo

*Agricultura y ganadería:* El clima favorece y los suelos permiten el cultivo de una amplia gama de productos y la cría de ganado; es el segundo productor mundial y el primer exportador de cereales; los principales cultivos son: heno, remolacha azucarera, patatas, cítricos, fruta, arroz, maíz, trigo, sorgo, cebada, alubias, maní, algodón, tabaco; ganadería y productos derivados: vacas, cerdos, aves de corral, carne, leche, huevos

*Recursos naturales:* Carbón, cobre, plomo, molibdeno, fosfatos, uranio, bauxita, oro, hierro.

*Transporte:* El desarrollo de las infraestructuras de transporte ha sido un factor importante en la economía estadounidense. A comienzos de la década de 1990 los ferrocarriles trasladaban el 37,5% del tráfico total de mercancías, los camiones el 26% y los oleoductos el 20%. El 16% lo hacía en barco a través de vías fluviales interiores. Aunque las compañías aéreas sólo transportaban el 0,4% de las mercancías, la mayor parte de la carga constaba de artículos de alto valor o de traslado urgente. Los automóviles privados trasladaban a un 81% del tráfico de pasajeros; las compañías aéreas eran el segundo medio de transporte utilizado por los viajeros, con un 17%; los autobuses tienen una cuota del 1,1% y los ferrocarriles el 0,6%.

*Carreteras y ferrocarriles:* La red de transporte se extiende por todo el país, pero la red de ferrocarriles y autopistas es mucho más densa en

la mitad este de Estados Unidos, donde se hallan las concentraciones urbanas e industriales más grandes de la nación. En 1997 se había matriculado 759 vehículos por cada 1.000 habitantes, de los cuales 475 eran turismos. A partir de 1990, los ferrocarriles de primera clase —las catorce compañías más grandes de ferrocarril en Estados Unidos— prestaban servicio en el 76% del total del trazado, que alcanzaba los 230.717 kilómetros. Amtrak (Corporación Nacional de Viajeros de Ferrocarril), empresa subvencionada por la administración federal, sirve casi todos los trenes de pasajeros entre las ciudades; a comienzos de la década de 1990 transportó más de 22 millones de pasajeros al año.

*Transporte marítimo:* Estados Unidos tiene una pequeña marina mercante en términos relativos; están registrados 6.136 barcos con una capacidad de 10`928.753 toneladas brutas registradas.

A comienzos de la década de 1990 el principal puerto marítimo de Estados Unidos era el de Nueva Orleans (Luisiana). Aunque no figura entre los primeros puertos marítimos, el de Nueva York permanece como destino destacado para el tráfico de pasajeros y mercancías.

El sistema del río Mississippi tiene una red combinada de vías fluviales que superan los 24.140 km de longitud. Saint Louis (Missouri) es el principal puerto del sistema. En los Grandes Lagos, el principal puerto es Duluth (Minnesota), en el Lago Superior. Los barcos transoceánicos pueden navegar entre los Grandes Lagos y el océano Atlántico a través del canal de San Lorenzo (abierto en 1959). La Intracoastal Waterway es una ruta navegable sin peaje que se extiende unos 1.740 Km. a lo largo de la costa atlántica y unos 1.770 km a lo largo de la costa del golfo de México. Un 45% del tráfico anual en las vías fluviales costeras se realiza en la del golfo de México, un 30% en la costa del Atlántico y un 25% utiliza las vías fluviales de la costa del Pacífico.

*Transporte Aéreo:* Las líneas aéreas en Estados Unidos transportan al año más de 460 millones de pasajeros, la mayor parte de los cuales realizan viajes interiores. El país tiene 5.100 aeropuertos públicos y 12.400 privados. Entre los que tienen mayor tráfico están: el Aeropuerto Internacional Chicago-O'Hare, el Aeropuerto Internacional William B. Hartsfield, cerca de Atlanta (Georgia), el Aeropuerto Internacional John F. Kennedy y el Aeropuerto de La Guardia, en Nueva York, el Aeropuerto Internacional de Los Ángeles, y el Aeropuerto Dallas / Fort Worth (Texas).

### 2.9.1 Estados Unidos y la Floricultura

Estados Unidos es el segundo mayor país importador de flores cortadas luego de Alemania. Su consumo por cápita se estima en 30 USD / habitante / año, que resulta muy inferior a los países europeos.

Este mercado ha demostrado ciertos períodos de mayor dinamismo. Es así como luego de un explosivo crecimiento en las ventas internas de flores en la década de los ochenta, estas han permanecido relativamente constantes durante los noventa. En 1.999, las ventas de la industria florícola ascendieron a 14.000 millones, sólo un poco más alta que para 1.997,<sup>19</sup>

**EEUU EVOLUCIÓN DE COMPRAS DE PRODUCTOS FLORICOLAS**  
**(Millones de USD)**  
**CUADRO N° 2-11**

Año	1.992	1.993	1.994	1.995	1.996	1.997
Valor	1.280	1.290	1.320	1.400	1.390	1.400

Fuente; [www.cadenasagricolas.com](http://www.cadenasagricolas.com), p.8

<sup>19</sup> [www.cadenasagricolas.com](http://www.cadenasagricolas.com), op.cit., p.8

Según Pathfast Publishing, para el año de 1.999 el total de las importaciones a los EEUU, de flores cortadas y bulbos fue de USD \$938 millones, es decir el 75% del total importado son flores cortadas y el restante 25% son plantas ornamentales y follajes.

Según cifras de 1998 y 1999, las exportaciones de Sudamérica en su conjunto (Colombia, Ecuador, Costa Rica, y Chile) participaron con más del 77% de las importaciones de los Estados Unidos<sup>20</sup>

**EEUU Y SUS PRINCIPALES PROVEEDORES DE FLORES FRESCAS CORTADAS**  
(En Miles de USD)

**CUADRO No. 2-12**

PAIS	1.998	1.999	Participación en el Mercado
COLOMBIA	360.626	343.127	58,4%
ECUADOR	92.174	90.119	15,0%
HOLANDA	69.200	61.629	10,8%
MÉXICO	25.186	27.200	4,3%
COSTA RICA	18.993	19.378	3,2%
OTROS	48.183	50.140	8,3%
TOTAL	614.362	591.593	100%

Fuente: Floriculture internaational Bill Haines, INCAE – CLACDS / CORPEI

## 2.9.2 Análisis de las Importaciones Norteamericanas

---

<sup>20</sup> Ibíd, pág. 8

Estados Unidos es el principal destino para la exportación de flores procedentes de América Central y de Sudamérica. Colombia es el principal exportador de flor cortada a Estados Unidos, compite con Ecuador, México, Guatemala y Costa Rica.

Las ventas de productos de floricultura al detalle en este mercado alcanzaron 2.400 millones de dólares correspondieron a las rosas frescas.

La rosa es la flor más vendida en los Estados Unidos. El 20% de todas las rosas frescas de este país se producen en el Estado de California.

El volumen de ventas de flor en Estados Unidos sólo es seguido por Japón, que alcanza la cifra de 1.100 millones de dólares, posesionándose en el primer puesto de ventas de productos florales del mundo.

#### *Segmentos de la industria*<sup>21</sup>

Dentro de los Estados Unidos hay registrados: 9.666 productores de flor, 950 Mayoristas, 27.341 floristerías (con un promedio de ventas anual por floristería de 209.182 dólares), 23.000 supermercados y grandes superficies con departamento de venta de flores, 10.857 centros de jardinería.

#### **ESTADOS PRODUCTORES EN LOS ESTADOS UNIDOS**

**CUADRO N°2-13**

ESTADO PRODUCTOR	PORCENTAJE
CALIFORNIA	65%
FLORIDA	7%
COLORADO	3%

<sup>21</sup> Oficom Miami PROCHILE, "Estudio de Mercado Industria de las Flores Frescas", sept, 2.001, p. 23

HAWAI	3%
MICHIGAN	3%
WASHINGTON	3%

Fuente: PROCHILE, Estudio de Mercado sept.2001, p. 24

### 2.9.3 El Consumidor Norteamericano

Como habíamos indicado anteriormente, los norteamericanos gastan aproximadamente 30 USD por persona en flores cortadas. Las ventas se realizan principalmente durante los meses de Febrero, Abril, Mayo, y Diciembre.

Los productos que adquieren los consumidores norteamericanos son: plantas 48%, Flor fresca 28%, plantas para el hogar 15%, plantas verdes 9%

El porcentaje de mujeres que compran flores es del 67% frente al 33% de los hombres. Tan sólo el 30% de las personas compran flores para sí mismas y los motivos que lleva son: la navidad 30%, Día de la Madre 26%, Fiestas de Pascua 17%, San Valentín 16%, Día de Acción de Gracias 4%, otros 7%.

## PRODUCTOS FLORICOLAS

CUADRO No.2-14

PRODUCTO FLORICOLA	Porcentaje Medio de Consumo
Plantas	48%
Flor Cortada	28%
Plantas para el Hogar	15%

Plantas verdes	9%
TOTAL:	100%

Fuente: PROCHILE, Estudio de Mercado sept.2001, p. 24

**MOTIVOS DE COMPRA DE ARTICULOS FLORICOLAS EN LOS ESTADOS  
UNIDOS**

**CUADRO N°2-15**

<b>FECHAS SEÑALADAS</b>	<b>Porcentaje medio por fecha</b>
Navidad	30%
Día de la Madre	26%
Fiestas de Pascua	17%
San Valentín	16%
Día de Acción de Gracias	4%
Otros	7%
TOTAL	100%

Fuente: PROCHILE, Estudio de Mercado sept.2001, p. 24

#### **2.9.4 Demanda Potencial en los Estados Unidos para flores frescas**

Estados Unidos tiene una población económicamente activa de aproximadamente 144'911.000 millones de personas por lo tanto el mercado potencial equivale a  $144'911.00 * 30$  (promedio per capita de consumo de flores) \$4.347'330.000 millones de dólares anuales.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, el 67% de los consumidores son mujeres, es decir, el mercado potencial para las mujeres representaría  $\$4.347'330.000 * 0.67 = 2.912'711.100$  millones de dólares. Mientras que el mercado masculino el restante 33% equivalente a  $4.347'330.000 * 0.33 = 1.434'618.900$  millones de dólares

#### **2.10 CARACTERÍSTICAS DE ÉXITO EN LA COMERCIALIZACIÓN DE FLORES EN PAISES LÍDERES**

Las características de los principales países proveedores mundiales son:

##### HOLANDA

En Holanda hay 5.000 productores de flores, 7.625 hectáreas cultivables de las cuales, el 70% es de invernadero. La mayor parte de su producción florícola es obtenida a través de invernaderos. El éxito de este país como exportador de flores se debe al sistema de comercialización interno y externo, el cual lo hace a través de una subasta, única en su género. La calidad de las flores holandesas es alta, por que han desarrollado diferentes y eficientes métodos de cultivo (automatización).

COLOMBIA:

Es el segundo país en importancia luego de los Países Bajos; sus principales productos exportados son: claveles, crisantemos y rosas, aunque ahora incluye diversas especies de flores.

Causas de éxito como exportador de flores <sup>22</sup>:

1. Posee un clima favorable, condiciones climáticas tropicales.
2. Mano de obra barata (comparativamente con los países europeos).
3. Tiene normas de producción elevadas y la industria se ha ganado una buena reputación por su constancia en la producción de alta calidad.
4. Cuenta con tecnología de punta en la producción y post cosecha.
5. Capta inversión extranjera.
6. Apoyo gubernamental: subsidios a insumos, carga arancelaria.
7. Desarrollo de buenos canales de comercialización en los mercados objetivos.
8. Programa de capacitación principalmente a la mano de obra.

ISRAEL:

Su sector florícola está formado por un gran número de pequeños productores. El control de calidad es estricto y las flores se manipulan en una cadena de frío completa que va desde el campo a la empacadora y luego al centro de distribución.

**Características ventajosas del mercado norteamericano:**

- Es el primer socio comercial del Ecuador, existen relaciones históricas de comercio con nuestro país.
- Relativa cercanía geográfica a la Costa del Pacífico.
- Estados Unidos se encuentra atravesando el período de más largo crecimiento de su historia, el nivel de vida de su población ha mejorado por lo que la demanda per cápita se ha incrementado.

---

<sup>22</sup> Ibid., p. 32

- Las principales frecuencias aéreas y marítimas se concentran en atender los requerimientos del mercado Norteamericano.
- Estados Unidos hasta este momento mantiene vigente el Sistema de Preferencia Arancelaria Andina, que permite importar con exenciones arancelarias una cantidad importante de productos agrícolas y agroindustriales.
- Existe una cantidad importante de habitantes de origen hispano, que demandan productos de Latino América. El mercado es relativamente homogéneo, el hecho de que los hispanos hablen español y el auge del inglés en nuestro país facilita las transacciones.
- Las importaciones que requieren los norteamericanos son complementarias a la producción interna.<sup>23</sup>

### **Características desventajosas**

- Para acceder a la Costa Este de los Estados Unidos es necesario pasar por el canal de Panamá y eso representa mayores costos.
- Para los productos agrícolas es un mercado de precios bajos. Los importadores requieren de constancia en los envíos y con volúmenes significativos.
- Es un mercado dominado por los canales de distribución llamados Brokers, cuyas prácticas no siempre suelen ser totalmente transparentes.
- Estados Unidos es el principal mercado objetivo de productos agrícolas y agroindustriales en el ámbito mundial. La competencia es agresiva.

---

<sup>23</sup> Fundación El Surco, Nuevos Productos de Exportación, 2.000, p.78

- En determinados productos existen políticas de subsidios a los productos locales que imposibilita competir con éxito.<sup>24</sup>

### **Tendencias del mercado norteamericano**

El mercado interno norteamericano se ha tornado cada vez más exigente en cuanto a la calidad y variedad de las flores. Los arreglos de flores variadas siguen contando con la preferencia del público, el estilo es "fresco" como si se hubiera acabado de cortar del jardín, los arreglos sin estructurar y sueltos son la nueva tendencia. Los colores de moda de las flores son atrevidos, fuertes y brillantes: morados, rojos y azules, contrastados con naranjas y fucsias. Las flores en tonos pasteles amarillo claro, melocotón y rosa pálidos, también definen la gama de colores preferidos por el consumidor.<sup>25</sup>

## **2.11 EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO TLC Y SU INFLUENCIA EN EL SECTOR AGRÍCOLA Y FLORICULTOR ECUATORIANO.**

Actualmente el sector agrícola representa el 9% del PIB, en el Ecuador, según cifras del Banco Central del Ecuador, pero como este sector se encuentra tan vinculado con otros sectores tales como el transporte, la comercialización, fácilmente podría alcanzar un 30% del PIB. Es importante señalar que, esta actividad ocupa una cuarta parte de la población del país. "La Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación FAO considera que en el año 2000, en el Ecuador, al menos 3'419.000 personas pasaron a depender sus ingresos de la agricultura de manera directa. De allí que se hable del 25% de la

---

<sup>24</sup> Ibid., Fundación El Surco, P. 79

<sup>25</sup> Oficom Miami PROCHILE, Estudio de mercado, Industria de las Flores Frescas, Septiembre, 2001

población total”<sup>26</sup>. Un porcentaje similar representa si se lo relaciona con la población económicamente activa PEA y de trabajadores directos 1´203.515 trabajadores, que representan un 26.2% de la PEA.

El sector agrícola se caracteriza entre otras cosas por la diversidad en el tamaño de las unidades productivas agrícolas UPAS, entre las cuales el 53% son de subsistencia, 43% son empresariales contratan jornaleros y finalmente apenas un 4% operan con tecnología de punta, dato que consta en el estudio del PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo) y de CEPAL (Comisión Económica para América Latina<sup>27</sup>

Es evidente que una apertura comercial afectará a nuestras unidades productivas UPAS, debido a la diferente capacidad de producción y nivel tecnológico como también a la diferencia entre los productos que cultivan. A pesar que en los tres tipos de UPAS que hemos mencionado se producen la mayor parte de productos agrícolas, hay cultivos específicos que se generan en los UPAS de subsistencia los mismos que son los más vulnerables, los cuales se dedican al cultivo de maíz, trigo, hortalizas y el café. En cambio otros tipos de cultivo se dan en gran proporción solamente en los UPAS de alta tecnología como, tomate riñón, palmito, brócol, esto en la Sierra, y en la costa se dan banano, mango, palmito, palma africana.

Según la CEPAL, entre el 51% y 65% de los hogares pobres del país se encuentran en el sector rural y se puede especificar que se ubican en los denominados UPAS de subsistencia, los mismos que representan al sector rural marginal, pobre, sin recursos y peor con tecnología, los que

---

<sup>26</sup> FAO, [www.faostat.fao.org](http://www.faostat.fao.org)

<sup>27</sup> PNUD- CEPAL, " Los impactos diferenciados del TLC Ecuador – Estados Unidos sobre la agricultura de Ecuador", noviembre del 2.004

los convierte desde ahora en las potenciales perdedoras del Acuerdo de Libre Comercio (TLC).

Para los Estados Unidos de Norteamérica con el que se negocia el TLC, la producción agrícola representa apenas el 2% de los 11 billones de dólares que totalizan su PIB. Las estadísticas de la FAO, determinan que aproximadamente 6´303.000 estadounidenses se encuentran vinculados con actividades agrícolas que representaría apenas un 2,2 de la PEA y que sus ingresos están vinculadas con estas actividades.

Un estudio del gobierno del Mexicano para el NAFTA<sup>28</sup>, puntualiza que son dos los instrumentos principales que protegen a la agricultura de los Estados Unidos:

1. Los apoyos directos, es decir los propiamente llamados subsidios, ayudas, créditos preferenciales.
2. Los precios mínimos, los que garantizan precios internos, en la mayoría de los casos mayores a los del mercado internacional, porque se trata de garantizar una ganancia neta del 40% a los productores norteamericanos.

A partir del 2002 se incorporó la Ley de garantías agrícolas e inversiones rurales, cuya implementación implica un gasto estatal de 73.200 millones de dólares entre el 2002 al 2010. Estudios nacionales señalan que los subsidios llegarán a 90.000 millones de dólares por año.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> Secretaría de Agricultura y Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación de México, "Instrumentos de la Política Agrícola en Estados Unidos", Ficha Técnica No. 9, 2.003, [www.infoasercas.gob.mx](http://www.infoasercas.gob.mx)

<sup>29</sup> Revista gestión, el TLC Agrícola apuesta al futuro o ruleta rusa?, de Febrero del 2.005, No. 128, p. 14

Las políticas de apoyo se concentran en trigo, maíz, granos, arroz, algodón y soya. En el azúcar y lácteos la protección se da por los elevados precios internos debido a las restricciones a las importaciones, más los subsidios a la exportación para los lácteos. Según el mismo estudio, esta política permite a los Estados Unidos generar grandes excedentes e influir en la formación de los precios internacionales entre el 5 y 71%, como esto ocurre en los productos que el Ecuador también produce y que los tiene protegidos bajo la franja de precios (lista de productos con arancel). La propuesta de negociación no puede ser otra que el fortalecimiento del sistema de franja de precios, cosa que Estados Unidos no lo desea a pesar de los gigantescos subsidios que poseen. En la práctica hasta un 80% de los subsidios norteamericanos se encuentran en la actualidad legitimados por la Organización Mundial del Comercio OMC, por lo que, significa que cuando los EEUU habla sobre la reducción de los subsidios ante la OMC, realmente está hablando de negociar este 20% restante, más no del 80% de sus subsidios que son "legítimos".

### PRODUCTOS GANADORES Y PRODUCTOS SENSIBLES.

CUADRO N°2- 16

PRODUCTOS GANADORES	PRODUCTOS SENSIBLES
BANANO	MAIZ SUAVE SECO
PALMA AFRICANA	MAIZ SUAVE, CHOCLO
OTRAS FLORES	MAIZ DURO SECO
MANGO	FREJOL
CAFÉ	ARROZ
CACAO	PAPAS

PALMITO	CAÑA DE AZUCAR
BROCOLI	LECHE
	TOMATE RIÑON

Fuente: revista gestión, febrero del 2.005, P. 18 29/05/05

## 2.12 SITUACIÓN ACTUAL DE LA NEGOCIACION DE ROSAS

Al 20 de marzo del 2005 al cierre de esta investigación la situación en el sector florícola se ha mantenido en las mismas circunstancias desde el inicio de las negociaciones y se resume en el extracto del análisis y entrevista realizado por la revista Gestión de febrero de 2.005 No. 128 p.129, a Diego Borja (representante de los Floricultores y actualmente Ministro de Economía y Finanzas), que a continuación transcribimos:

“La oferta norteamericana de incluir a las flores (rosas) en la canasta "D" nos tiene preocupados, pues implica que un producto que ingresaba con arancel cero a los Estados Unidos debido al "ATPDA", pasaría a ingresar con arancel de 6.8%, con desgravación de más de diez años, lo que generaría un costo para el sector florícola de \$20 millones al año, excluyendo a las empresas medias del negocio o creándoles problemas operativos y de reinversión.

Han tomado a las flores como producto "rehén"; es decir, como un producto que por ser muy importante para el Ecuador, le permite a los Estados Unidos negociar otros productos y temas como propiedad intelectual, servicios, inversiones en condiciones ventajosas. Nuestra propuesta es que se intercambie un producto de cero sensibilidad para el Ecuador por otro que sea de cero sensibilidad para EEUU, como en el caso del trigo versus flores. Las flores siempre están en la negociación, pero no aceptamos nada menos que la canasta "A", porque el TLC debe ser para mejorar, no para empeorar”.

## **CAPITULO III**

### **ESTUDIO TÉCNICO**

#### **3.1 MODELO DE NEGOCIO Y DETERMINACION DEL TAMAÑO DEL PROYECTO: “FLOR DE OASIS”:**

***Valores de la compañía***

- ✓ Honestidad.
- ✓ Confiabilidad.
- ✓ Búsqueda continúa de la calidad y excelencia.
- ✓ Creatividad y perseverancia.
- ✓ Respeto al medio ambiente.

***Objetivo estratégico***

En los próximos diez años, "Flor de Oasis", será una cadena de puntos de distribución de rosas frescas con un buen posicionamiento en el mercado de los Estados Unidos. Las rosas frescas ecuatorianas serán certificadas con el sello verde y se venderá directamente al consumidor final a través de kioscos a precios menores que los que obtienen en una tienda tradicional de venta de flores o de los supermercados.

Se arrancará con cuatro puntos de distribución instalados en el Estado de la Florida, en la ciudad de Miami y su periferia, extendiéndose al resto de Estados Unidos en los próximos diez años hasta llegar a operar en todos los Estados de la Unión Americana.

Nuestros clientes serán las familias de Estados Unidos que adornan regularmente sus viviendas con rosas y también lo hacen en fechas importantes: San Valentín, día de la madre y navidad, en los que siempre comprarán rosas de calidad, a precios bajos y con un servicio eficiente, brindado por gente amable y educada.

Los kioscos serán adornados con artesanías ecuatorianas y atendidos por personal que vestirá con el atuendo de la población indígena de Otavalo

“Flor de Oasis” será una compañía ecuatoriana que cuente entre sus socios con un floricultor ecuatoriano y tendrá administradores regionales en Estados Unidos, que serán los encargados de manejar los puntos de distribución de su área geográfica y al personal en general, así como el apoyo logístico para el funcionamiento. Además, se ocuparán de la internación del producto, la obtención de las licencias, pago de impuestos y regulaciones. Los puntos de venta serán los kioscos ubicados en su área de influencia.

Todos los puntos de distribución de flores estarán estandarizados y controlados estrictamente y contarán con un cuarto frío para guardar las rosas, un vehículo para logística y un sitio para entrega y recepción del producto.

Son socios estratégicos de la compañía:

- Los productores ecuatorianos de rosas frescas que trabajen bajo normas internacionales.
- Los proveedores de insumos y suministros complementarios, que darán valor agregado a nuestro producto.
- Los empleados, que estarán comprometidos con la satisfacción de nuestros clientes, con los valores de la compañía y con el cumplimiento de su objetivo estratégico.

### **3.2 PERSPECTIVAS DEL MERCADO**

La presencia de muchos intermediarios en la cadena de comercialización de flores ecuatorianas que se comercializan en el mercado de los Estados Unidos, incide en el precio final del producto a nivel del consumidor final.

Al analizar la cadena de distribución, se verifica que existe un incremento en el precio de alrededor del 495.7% entre el precio a nivel del productor (\$0.70 c/u) y el precio a nivel del consumidor final (\$4.17 c/u). Siendo la cadena actual de distribución la siguiente:

- Productor.
- Broker comercial (local).
- Importador al mercado de Estados Unidos.
- Mayorista.
- Minorista (Floristerías y Supermercados).
- Consumidor final.

***Solución planteada:***

Instalar una empresa ecuatoriana que sirva de enlace entre el productor nacional y el consumidor final de Estados Unidos, disminuyendo el número de intermediarios en la cadena de distribución.

El floricultor ecuatoriano entrega la flor a la empresa "FLOR DE OASIS" (Ecuador), éste a su vez, exporta a la empresa "FLOR DE OASIS" (Internacional), y éste a través de estudiantes universitarios y jubilados, convocados por medio de anuncios colocados en las universidades y en diferentes medios, venden la flor directamente al consumidor final, teniendo como puntos de venta los kioscos. La solución planteada permitirá llegar al consumidor final de los mercados meta con precios de

venta menores a \$ 4,17 c/u. Facilitar el acceso de las rosas ecuatorianas a los mercados de Estados Unidos. Disminuir el margen de comercialización con lo que se podría controlar en alguna medida el impacto de los altos costos de producción de las rosas ecuatorianas en las posibilidades de acceso a los mercados citados.

### **3.3 PROCESOS DEL NEGOCIO**

#### *Procesos principales:*

La compañía "Flor del Oasis" deberá realizar los siguientes pasos desde la compra del producto a un floricultor ecuatoriano hasta su entrega al consumidor final de los Estados Unidos:

- Adquisición de la flor clasificada y embalada para exportación a nivel de los floricultores ecuatorianos.
- Transporte interno y almacenamiento en cuartos fríos (aeropuerto) previo al transporte al mercado de los Estados Unidos.
- Desaduanización para el ingreso del producto al mercado de los Estados Unidos.
- Transporte y entrega en los puntos de distribución para el mercado señalado.
- Entrega y distribución a kioscos.
- Venta al consumidor final.

Estos pasos integran los siguientes procesos principales:

- a) Selección, almacenamiento, transporte y exportación de las flores al mercado de los Estados Unidos.
- b) Desaduanización y manejo de las rosas previo al proceso de venta en el mercado norteamericano.
- c) Apoyo logístico.

### ***Procesos de apoyo***

Los procesos de apoyo son los siguientes:

1. *Tramitación de exportaciones*, que contempla la obtención de todos los permisos, documentos de exportación, contratar los seguros que se requieren para enviar las flores desde Ecuador hacia los países de destino.
2. *Trámites de importación*, para la desaduanización de las flores en los mercados de destino, que contempla la obtención de todos los permisos y documentos solicitados para el efecto.
3. *Financiero*, proceso encargado de la administración de los recursos financieros que por un lado genera la actividad y por el otro que demanda para colocar las rosas ecuatorianas en los puntos de distribución de los mercados de Estados Unidos
4. *Gestión del talento humano*, proceso encargado de mantener un buen clima laboral dentro del personal de la organización mediante un adecuado sistema de selección por competencias, capacitación permanente, evaluación e incentivos, entre otros aspectos.
5. *Comunicación*, proceso que contemplará los mecanismos de coordinación y comunicación para que la empresa tenga un funcionamiento sistémico.

### 3.4 INDICADORES ESTRATÉGICOS CLAVE

Una vez definido el objetivo estratégico para la Compañía "Flor de Oasis", se identificó los indicadores estratégicos clave para las perspectivas: Financiera, de Mercado, de Procesos internos, del Cliente y de Aprendizaje y Crecimiento. Definiendo aquellos que son medibles (cuantitativos) y aquellos que si bien no son medibles son cualitativos, de acuerdo al siguiente detalle:

*Cuantitativos:*

- ✓ Ventas.
- ✓ Márgenes de utilidad.
- ✓ Cantidad de puntos de distribución.
- ✓ Porcentaje del costo de distribución vs. ventas.
- ✓ Número de incidentes de calidad en ventas y servicio al cliente.
- ✓ Tiempo para la nacionalización de las rosas.
- ✓ Número de reclamos resueltos por devolución de productos.
- ✓ Rotación del personal.
- ✓ Horas de capacitación a vendedores.

*Cualitativos:*

- ✓ Calidad.
- ✓ Apoyo logístico.
- ✓ Satisfacción del cliente.
- ✓ Nivel de satisfacción de los empleados.

Para los indicadores cualitativos, se utilizó la metodología de "pares opuestos", que definen la escala de resultados de mejor al peor. El extremo positivo de la escala corresponde a la valoración cuando la Compañía alcance su objetivo estratégico. El extremo negativo de la escala describe la situación peor que podría ocurrir. A continuación se indica los pares opuestos que se consideraron en el análisis:

*Calidad del producto y servicio ofrecido:*

Situación mejor:	Las flores cumplen totalmente los estándares establecidos en el mercado de Estados Unidos
Situación peor:	Las rosas utilizadas están muy por debajo de los estándares requeridos por el mercado, tienen muy bajo tiempo de duración después de la venta.

*Efectividad del apoyo logístico:*

Situación mejor:	Las rosas son entregadas oportunamente a los puntos de distribución, kioscos  El mantenimiento de las instalaciones es realizado en forma rápida y oportuna. Se realiza además mantenimiento preventivo.
Situación peor:	Existe una demora persistente en la entrega de las rosas a los puntos de distribución, kioscos  Cuando se presentan daños en las instalaciones, existe demora, lo que atenta en ocasiones con la calidad del producto.

*Satisfacción del Cliente:*

Situación mejor	Los clientes están satisfechos con la calidad de nuestras rosas frescas y con el servicio ofrecido, lo que se refleja en un incremento sostenido de las ventas.
Situación peor	Se presentan múltiples reclamos por parte de nuestros clientes, en relación con la calidad del producto ofrecido.

*Nivel de satisfacción de los empleados:*

Situación mejor	Nuestros empleados están involucrados con los valores corporativos y objetivos estratégicos planteados por la compañía.  Se respira un excelente clima labora.
Situación peor	Nuestros empleados no conocen los objetivos estratégicos de la compañía y hay un descontento general, lo que incide en el clima laboral.

**3.5 LOCALIZACIÓN ÓPTIMA DEL PROYECTO**

*Macro ubicación:* El proyecto se desarrollará en los Estados Unidos, concretamente en el Estado de la Florida

*Ubicación geográfica:* Florida (estado de los Estados Unidos), se extiende por el extremo sureste del territorio continental de Estados Unidos, bañado por las aguas del océano Atlántico. Limita al norte con Alabama y Georgia, al este con el océano Atlántico, al sur con el estrecho de Florida (que lo separa de Cuba) y al oeste con el golfo de México y Alabama.

*Generalidades de la Florida:* El Estado de la Florida fue miembro de la Confederación durante la Guerra Civil estadounidense (1861-1865). Cada año visitan el estado varios millones de turistas atraídos por su clima cálido y soleado

*Territorio y recursos:* Con una superficie de 155.213 Km.<sup>2</sup>, Florida es una gran península que se extiende unos 645 Km. entre el océano Atlántico al este y el golfo de México al oeste.

En casi todo Florida el clima es subtropical húmedo, con períodos calurosos y lluviosos veranos, mientras que los inviernos son breves y por lo general, cálidos; cuenta con un gran número de días soleados. El promedio de la temperatura anual en Tallahassee, al noroeste, es de 20°C, y en Fort Lauderdale, al sureste, de 25°C. Algunas zonas del estado corren el riesgo en verano y en otoño de sufrir los efectos devastadores de los huracanes que atraviesan el océano Atlántico.

*Población:* En el año 2002 tenía 16.713.149 habitantes. La densidad media de población era de 120 hab/km<sup>2</sup>. La población blanca equivale al 78% y la población negra, al 14,6%. Otros grupos están formados por indígenas americanos, indio-asiáticos, de origen filipino y de origen chino. Son de origen hispano, 2.682.715 habitantes (el 16,8% de la población).

*Micro ubicación del proyecto:* Es en la ciudad de Miami.

*Generalidades:* Miami, ciudad del estado de Florida, en Estados Unidos. La gran Miami, que forma una conurbación con el condado de Dade, está compuesta aproximadamente por 25 municipios.

Miami, puerto marítimo y una de las ciudades más importantes del estado, tiene un clima subtropical, numerosos hoteles, playas y abundantes instalaciones para deportes y ocio.

### **3.6 SISTEMA DE COMERCIALIZACION DE FLORES CON LOS ESTADOS UNIDOS**

De acuerdo con CORPEI, el sistema de comercialización de flores frescas (rosas), tiene varios niveles, iniciándose en las fincas productoras en los países latinoamericanos donde son enviados a importadores en los Estados Unidos, existiendo una diferencia entre el precio de las fincas y el importador del 15% (de incremento); los importadores también son denominados mayoristas se ha estimado su número en 1.500 aproximadamente; un nuevo integrante del grupo es la multinacional Dole la que se está especializando en entregar rosas frescas, especialmente a las cadenas de supermercados. Los mayoristas entregan a su vez a las floristerías, a fabricantes de ramos, quienes son especializados en eventos como bodas, cumpleaños, celebraciones de toda índole. La diferencia en precios del mayorista a los detallistas es del 35%.

### **3.7 ANÁLISIS DEL CULTIVO DE ROSAS**

La superficie de rosas en el Ecuador (1.500 hectáreas) es posiblemente la más grande en extensión en el mundo comparada con otros países como Colombia (1.200 has.), Holanda (1.000 has.), Kenia (600 has.), Zimbabwe (300 has.). En la actualidad existe aproximadamente 2.749 hectáreas de flores cultivadas, incluyendo las tropicales, que se distribuyen de la siguiente forma: la provincia del Pichincha (sector Quito, Cayambe y Pedro Moncayo) con el 60.02 %;

Cotopaxi con el 15.77 %, Azuay con el 5.6 %; Guayas, con el 4.9 %; Imbabura con el 4.3% y repartido entre Carchi, Cañar, Chimborazo y Loja el 9,41%.

Las flores más sembradas corresponden a las siguientes clases: las rosas con el 63.50 %; las gypsophilas con el 12.72 %; las flores de verano con el 10.35 %; el clavel y mini clavel con el 5.4 %; las flores tropicales con el 5.2 %; el Crisantemo-pompom 0.64% y distribuidas entre otras clases el 2.19 %.

Las variedades mas rentables y apetecidas dentro de las clases de las rosas son las siguientes: Classy, Grand Gala, Red Velvet, First Red, Red Berlín, Black Magic, Anna, Pavaroti, Ravel, Peckoubo, Raphaela, Paradise, Sari, Versilla, Bianca, Tineke, Virginia, Yellow Succes, Aalmeer Gold, Papillon, Evolution, Konfetti, Larini, Rossini, Blue Bell, Super Disco y Timeless. Dentro de las gypsophilas la que más que se cultiva es la variedad Perfecta.

### **3.7.1 Procesos de producción**

En los procesos de producción se involucra la preparación del suelo, la consecución de material vegetal que en este caso es totalmente injertado, luego vienen los pasos para la siembra, montaje de sistemas de riego por microaspersión automatizado, control de plagas y enfermedades, entre otros.

El riego por micro aspersión está considerado como uno de los mejores para este cultivo, ya que se puede controlar la temperatura, humedad de la tierra, prevención de daños por las heladas, mayor cobertura de humedad en las camas distribuyendo mejor el agua.

Es importante que el suelo en donde van a ser cultivadas las rosas tenga las características ideales que se necesiten como pH, la parte física, la conductividad, el contenido de materia orgánica. Antes de esto se deberá realizar un análisis de suelo en la parte física, química y microbiológica.

### **3.7.2 Abonos orgánicos**

Las exigencias de la tecnología moderna, especialmente de la Unión Europea, obligan a trabajar en estos tipos de cultivo, con abonos orgánicos; debido a esto se utiliza esta nueva metodología un poco complicada y con riesgos, pero teniendo un adecuado control se pueden obtener excelentes resultados, a más de la reducción de los costos de producción, sin tener que afectar la calidad y la productividad de la flor.

En fertilización orgánica se gasta entre 100 y 150 dólares por hectárea, que es un ahorro significativo. Entre los abonos orgánicos ecuatorianos utilizados constan Manto Orgánico, Huxtable Húmico, Huxtable Regulador, que son productos con tecnología alemana pero fabricados en Ibarra y en FERTIVIDA, se viene utilizando desde hace varios años y ha dado excelentes resultados

### **3.7.3 Uso de plaguicidas**

Las diferentes densidades de un cultivo de rosas comparten un espacio físico y constituyen una comunidad biológica que interactúan entre ellas. El uso de plaguicidas va a alterar estas relaciones y a causar impacto ambiental.

La actividad agrícola requiere el uso de fungicidas, bactericidas, insecticidas, nematocidas, acaricidas, roenticidas y otros plaguicidas. Los peligros asociados con los plaguicidas son entre otros:

- a. La baja biodegradabilidad hace que su toxicidad persista a lo largo del tiempo en el medio ambiente, especialmente los clorados y los fosforados con peligro de que lo absorba el organismo humano.
- b. Posibilidad de que percolen hasta los acuíferos que pueden servir como agua de consumo humano.
- c. Crean resistencia a las plagas, lo que hace necesario aumentar frecuencias de aplicación.
- d. Destrucción del control biológico y entomopatógenos.
- e. Resurgimiento de plagas ya tratadas y de nuevas plagas y,
- f. Afectan la polinización

#### **3.7.4 Importancia de los invernaderos**

La clave para trabajar en flores, especialmente en rosas, es laborar bajo invernadero cualquiera que sea su tipo, se puede citar el de madera, metálicos, mixtos, automatizados; con un plástico específico que contiene ciertas películas contra rayos ultravioleta que rechazan determinado tipo de rayo que afecta al botón. Trabajando bajo este sistema se puede obtener ventajas como dosificar la fertilización y la cantidad de agua, programar tiempo para frecuencias de riego, así como controlar enfermedades y plagas

**MEDIDAS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UN MODULO DE INVERNADERO.****CUADRO N°3-17**

DIMENSIONES	NAVE
Ancho	5.25 m
Largo	30,00 m
Altura Mínima	4,00 m
Altura Máxima	5.50 m

Fuente: expoflores

**3.7.5 Distanciamiento de camas**

La distancia de camas es de 60 cm. Tienen 30 metros cuadrados, sembradas en dos hileras; cada cama posee aproximadamente 340 plantas por hilera.

En una superficie de 7.200 metros cuadrados pueden existir unas 128 camas, requeridas para trabajar lo más manejable posible, en donde se obtendrá una buena circulación de aire y un notable desarrollo en los procesos de cosecha. Siendo así, el control de enfermedades y plagas puede facilitarse.

**3.7.6 Inversión por hectárea**

La inversión para cultivos de flores es de 350 mil dólares por hectárea semitecnificada, y con alta tecnología entre 800 y 1 millón de dólares por hectárea. Una plantación para que sea rentable, llegue a un punto de

equilibrio y recupere la inversión en menor tiempo posible, requiere sembrarse por lo menos 8 hectáreas (semitecnificada) y para ello se necesita 2'400.000 dólares.

### **3.7.7 Producto final**

Para que al cliente le llegue un buen producto, se debe trabajar con flor hidratada desde el corte en los invernaderos, para luego ser trasladada al cuarto frío a una temperatura de 6 grados centígrados, después se hace un preenfriamiento y sale a la clasificación, donde se arman los ramos y vuelve a entrar a 6 grados por dos horas, para pasar a otro enfriamiento entre 2 y 4 grados. Finalmente el empaque se lo realiza a cero grados centígrados, donde permanecen en cajas bien selladas por ocho horas antes de salir en las noches en los carros refrigerados hasta el lugar de embarque. El producto final llega al consumidor europeo en 72 horas y al estadounidense en unas 42 horas.

### **3.7.8 Hoja Técnica del Producto**

Nombre común: Rosas<sup>30</sup>

Especie botánica: Rosa spp.

Varietades: Rojas, Gabriela, Madame Delbard, Carola, etc, otros colores: Virgo, Sonia, Bettina, goleen times, carta blanca,...

Zonas de Cultivo:

Zonas ecológicas: bosque seco montano bajo.

Sitios Representativos: Tabacundo, Cayambe, Checa, Latacunga, Ambato, Cuenca, Otavalo, Ibarra.

---

<sup>30</sup> Fuente: el surco, cincuenta cultivos de exportación no tradicionales, p.89

Requerimientos básicos de clima y suelo:

Clima: Templado – frío

Temperatura promedio anual: 13 – 15 °C

Precipitación anual: 1.000 Mm.

Altitud: 2.500 – 2.900 m

Región del país: Sierra

Tipo de suelo: Francos friables, ricos en materia orgánica.

Ph: 6.5 - 7.5.

Nota: No se recomienda zonas de grandes vientos y propensas a granizadas y heladas.

Sistema de Propagación

Por vía sexual: Semillas para obtener variedades

Por vía asexual: Injertos de las variedades sobre patrones resistentes.

Ciclos de Cultivo

Desarrollo de la Plantación: 6 - 7 meses

Inicio de la cosecha: 7 meses

Vida económica: 8 años

Siembra

Material de siembra: Plantas injertadas

Distancia de siembra: Sobre camas de 1.0 m doble hilera, a 0.40 \* 0.15 m entre hileras y plantas respectivamente.

Densidad por hectárea: 69.500 plantas.

Principales Labores de Cultivo

Nivelación, preparación del terreno, trazo, construcción de invernaderos, fertilización de fondos, construcción de camas, fertilizaciones, deshierbes, despuntes, tutores, podas.

#### Principales Problemas Fitosanitarios

Plagas: Ácaros, pulgones, trips.

Enfermedades: Mildiu polvoso (*Oidium* spp; *sphaerotheco* sp); mildiulano (*Peronospora* sp); roya (*Phragmidium* spp) botritis (*Botrytis cinerae*); cáncer (*Eonicthyrium* spp).

#### Cosecha

Tipo: manual

Época: A nivel de botón, con tallo largo (de acuerdo a pedidos)

#### Rendimientos Agrícolas

El primer año: una flor por planta/ mes, segundo año: 1.2 flor por planta/mes. Tercer año: 1.4 flor /planta/mes.

#### Proceso de Poscosecha

Transporte, hidratación, clasificación, formación de racimos, pre-enfriamiento

(3–4 °C), empaquetamiento, almacenamiento (1 °C), despacho

#### Identificación Comercial

Rosas frescas

#### Presentación del Producto

En grupos o paquetes de 25 unidades sujetos con una liga de caucho. Se les envuelve con plástico para el empaque; se coloca 10 paquetes en cada caja de cartón, forrado internamente con papel y plástico (1,0 \* 0.17 \* 0.17 m) de largo, ancho, altura, respectivamente.

#### Países Productores

Holanda, Italia, Israel, Colombia, EEUU.

Países Importadores

Alemania, EEUU, Francia, Reino Unido, Suecia, Suiza, etc.

Países Exportadores

Holanda, Italia, Israel, Colombia, Ecuador.

Partida CUCI (Clasificación Uniforme para el Comercio Internacional)

02927

Partida Arancelaria

NANDINA: 0603.10.00

Época de Comercialización:

Para Estados Unidos, Navidad, 14 de Febrero, día de la Madre, y meses de invierno para los países del hemisferio norte.

Canales de Comercialización

EEUU: Brokers a consignación

U.E : Importadores.

Aranceles

EE.UU: Libre

### **3.7.9 Tratamiento de las rosas frescas**

Las rosas frescas son muy perecederas, por ello, la calidad debe ser muy alta para asegurar el tiempo para la distribución, garantizando de esta manera la aceptación del consumidor, para que las compras sean repetidas. El mantenimiento de la calidad requiere de un manejo cuidadoso desde la cosecha hasta el momento de la presentación en el

hogar del consumidor, por ello, La Society of American Florists<sup>31</sup> ha desarrollado importantes lineamientos al respecto.

*Tratamiento:* Las rosas frescas se cosechan en varias etapas de madurez, dependiendo de las especificaciones del cultivador y del comprador, las rosas, claveles, crisantemos, entre otras, se cosechan cuando el capullo está apretado para así extender su vida en el mostrador. Otras flores como la orquídea, deben estar completamente desarrolladas antes de ser cortadas. Las rosas dañadas o enfermas deberán ser desechadas inmediatamente puesto que producen etileno y propagan la descomposición, arruinando a las rosas sanas.

Entre los pasos importantes que se debe tener en cuenta para el tratamiento de las rosas frescas después de la cosecha es el de volver a cortar los tallos de estas a un ángulo bajo (menor a 45 grados) agua tibia a 38 – 44 °C y colocarlas en un recipiente de plástico lleno de 100 – 150 mm de una solución preservativa de flores a la misma temperatura. Debe cortarse por lo menos 25 mm del tallo.

Las soluciones típicas son: uno por ciento de azúcar, un biocida (200ppm de 8-HQC, o Physan-20; o 50 ppm de nitrato de plata) y un acidificante (200-600 ppm ácido nítrico o sulfato de aluminio), el azúcar reemplaza los alimentos almacenados de las rosas consumidos por la respiración mientras que los biocidas limitan las bacterias que taponan los tallos de las flores. Los acidificantes ayudan en la toma del agua, reduciendo el Ph a 3.5–4.5.

---

<sup>31</sup> Society of American Florists, Manual de Manejo de flores y follajes, 2.001,p.128

El agua empleada en las soluciones debe ser de alta calidad, baja en alcalinidad y salinidad o sólidos totales disueltos (menos de 200 ppm), se recomienda agua desionizada.

Ocasionalmente se agregan hormonas y reguladores del crecimiento, tal como la N-6 benziladenina a 10 – 20 ppm a las soluciones preservativas florales. Puede agregarse agentes humectantes, tales como el hipoclorito de sodio a 4 ppm o 0.1 por ciento de blanqueador para ayudar a la absorción del agua.<sup>32</sup>

Las soluciones preservativas florales deberán ser usadas en cada etapa de la distribución; por el cultivador, después del almacenamiento y antes del embarque y por el mayorista, el detallista y el consumidor después de recibidas las rosas. Las soluciones pueden duplicar o triplicar la vida de anaquel de muchas flores.

Soluciones pulsadoras con 10 – 20 por ciento de azúcar se emplean por 16–24 horas por los cultivadores antes del empaque y transporte para extender la vida de anaquel ayudar en la subsiguiente apertura de claveles, crisantemos, gypsophilia, rosas. La pulsación también es llevada a cabo por algunos mayoristas.

Las soluciones para la apertura de capullos conteniendo 1.5–2. 0 por ciento de azúcar, 200 ppm de biocida, y 75 – 100 ppm de acidificante se emplean a la temperatura ambiente y alta humedad por cultivadores, mayoristas o detallistas para rosas cortadas en la etapa de capullo

---

<sup>32</sup> Investigación directa en varias fincas y entrevistas con Ingenieros Agrónomos

apretado. Después de abrirse las rosas, deberán ser devueltas a la temperatura recomendada de almacenamiento.

Soluciones hidratantes con 200 – 600 ppm de acidificante y 0.1% de agente de humectante se emplean durante 1 a 2 horas para aumentar la toma de agua por rosas cortadas. Estas soluciones son empleadas por cultivadores, mayoristas y detallistas.

Soluciones acondicionadoras de tiosulfato de plata con nitrato de plata son empleadas por los cultivadores durante una hora en flores secas y dos horas en flores previamente en agua para protegerlas contra el daño por etileno; el tiosulfato de plata no deberá ser aplicado más de una vez. Los mayoristas o detallistas lo podrán aplicar si el cultivador no lo ha hecho.

*Empaque* El personal de clasificación determina por las cualidades cualitativas y cuantitativas en 6 tamaños<sup>33</sup>:

- 1.- Rosas de 90 cm., con botones de 6 cm.
- 2.- Rosas de 80 cm., con botones de 5.5 cm.
- 3.- Rosas de 70 cm., con botones de 5 cm.
- 4.- Rosas de 60 cm., con botones de 4.5 cm.
- 5.- Rosas de 50 cm., con botones de 4 cm.
- 6.- Rosas de 40 cm., con botones de 3.5 cm.

---

<sup>33</sup> Expoflores, Hoja Técnica, mayo 2.002

Se consideran rosas con tallo corto de 40 a 50 cm., medianas las rosas de 60cm y finalmente rosas de tallo largo las comprendidas entre 70 y 90 cm. (como son las de preferencia en el mercado estadounidense)

Dependiendo del tamaño de la flor, la apariencia deseada, o la especificación del comprador, las flores se juntan en manojos de 10-25 o más (las rosas normalmente se hacen manojos de 25 flores). Los manojos son amarrados flojamente para evitar daño. También se envuelven en papel resistente a la humedad, papel periódico húmedo o se colocan en mangas de plástico transparente.

Las flores son empacadas al granel o por conteo, dependiendo del tamaño de la caja y el pedido del cliente. Una caja de 1040 x 510 x 180 mm, por ejemplo se empaca generalmente con 500 - 600 claveles, 250 – 300 rosas.

La mayoría de las flores se empacan en cajas de plancha de fibra totalmente telescopiables forradas de película de polietileno o papel resistente a la humedad para mantener la humedad relativa. Cajas de plástico corrugadas y jabs de madera alambrada también son usadas por algunos embarcadores. Las rosas son empacadas en cajas de espuma de poliestireno o cajas de plancha de fibra forradas de poliestireno o rociadas con poliuretano para aislarlas de las temperaturas extremadamente calientes o extremadamente frías.

Las rosas son empacadas a menudo con hielo en bolsas de plástico o bolsas de gel. Las rosas también son empacadas "húmedas" en cajas con soluciones florales preservativas aseguradas en el fondo de la caja.

En este caso las rosas se empacan y se estiban verticalmente. Si usa el empaque húmedo también para la gypsophilia y ramos mixtos.

El empaque húmedo se limita primordialmente a flores transportadas por remolque de carretera. Muchas líneas aéreas restringen el uso del hielo y agua. Aquellas que si permiten el hielo, requieren que se empaquen en contenedores a prueba de fugas, utilizando espuma de poliestireno o película de polietileno.

Los follajes de floristería se empacan a veces en hielo, en cajas de plancha de fibra impregnadas de cera o forradas de película polietileno. Papel periódico húmedo o papel encerado también se usan para proporcionar alta humedad.

La Society of American Florists y la Produce Marketing Association han recomendado tamaños estándar en las cajas de plancha de fibra para reducir el gran número de tamaños de contenedores y empaques, proporcionar mejor estibado y utilización de la tarima estándar de 1219 x 1016 mm, y en general, aumentar la eficiencia en la distribución.

*Refrigeración:* El pre – enfriamiento y el almacenamiento refrigerado de rosas cortadas y follaje de floristería en alta humedad son igualmente importantes para mantener la calidad de las rosas cortadas. El pre – enfriamiento deberá hacerse como sea posible después de la cosecha ya sea antes, durante o después del tratamiento con soluciones preservativas florales. Las rosas pueden colocarse en un cuarto refrigerado mientras que están en tratamiento, excepto en el caso de las soluciones para abrir capullos, que requieren que las rosas se mantengan a la temperatura ambiental.

Se ha desarrollado un equipo de pre-enfriamiento de aire forzado de bajo costo para el rápido enfriamiento de rosas en cajas en cuartos refrigerados. El equipo consiste en un ventilador portátil que succiona el aire refrigerado a través de las cajas estibadas en cada lado del pasillo enfrente del ventilador. Se extiende una lona o plástico sobre la parte superior de las cajas hasta el piso encerrando el pasillo. Los agujeros en los extremos no deberán estar bloqueados por material empleado para empacar las rosas. El pre-enfriamiento con aire forzado puede hacerse en una hora, mientras que el enfriamiento en cuarto de las rosas empacadas puede durar 24 horas o más, reduciendo la vida de anaquel.

Todas las flores deberán ser pre-enfriadas, almacenadas y transportadas a temperaturas recomendadas de almacenamiento.

Para la rosa (empaquete seco), la temperatura de almacenamiento deberá ser de  $-0.5-0^{\circ}\text{C}$  y su período aproximado de almacenamiento es de 2 semanas; en cambio las rosas (con preservativo) la temperatura de almacenamiento deberá ser de  $0.5-2^{\circ}\text{C}$  y el período aproximado de almacenamiento es de 4 a 5 días.

*Transporte* Una vez empacada y sellada la caja se procede a etiquetarla con el kit de guía que indica la composición de la caja (variedad, longitud), número de guía, destinatario, después se procede a enviarlas vía terrestre en camiones refrigerados hasta el puesto de desembarque

El transporte aéreo se usa para la exportación de rosas cortadas. La mayoría de rosas son embarcadas sin refrigeración. Esto puede reducir su vida en anaquel; afortunadamente se usa fleje de plástico alrededor de

las cajas para proteger la carga en las tarimas. Luego las tarimas son aseguradas con redes de carga aérea. Compañías especializadas en transporte de carga aérea, tramitan los correspondientes permisos y envían el producto a su destinatario. Los costos del flete aéreo pueden ser asumidos por la florícola o empresa exportadora o ser compartidos entre el cliente y el productor.

Contenedores refrigerados se usan para la exportación de follaje. Con un pre-enfriamiento adecuado, el follaje puede soportar períodos de tránsito de 2 a 3 semanas.

Una vez llegada las rosas, en nuestro caso a Miami, después de su desaduanización, se vuelve a utilizar el transporte terrestre, vehículos o remolques refrigerados. Los remolques se cargan ya sean a mano o con triquets para tarimas. Algunos transportistas han instalado soportes de metal en las paredes laterales de los remolques para colocar anaqueles de madera. Esto ayuda a reducir el estrujamiento y daño de las rosas en el fondo de las estibas cargadas a mano.

La mayoría de los remolques hacen paradas múltiples puesto que los mayoristas prefieren recibir pequeñas cantidades varias veces por semana. La meta es el de minimizar el inventario y el tiempo de almacenamiento y maximizar la frescura de las rosas en manos de los consumidores.

Las rosas y el follaje nunca deben ser embarcadas o almacenadas con frutas o verduras, idealmente, el follaje debería ser manejado separadamente que las rosas, puesto que el follaje es más sensible al etileno que las rosas producen en pequeñas cantidades.

Las frutas, verduras, rosas dañadas o enfermas, rosas mantenidas a temperaturas más altas que las recomendadas, así como gases de escape producen etileno que causará que el follaje se doble hacia abajo, que los capullos no se abran o que las rosas abiertas se cierren o se desprenden. El follaje se tornará amarillo y las hojas y bayas se doblarán hacia abajo o se desprenderán en presencia del etileno. El control de la temperatura, la ventilación, el saneamiento, y almohadillas absorbentes para etileno se emplean para minimizar el daño a las rosas y al follaje en tránsito y en almacenamiento.

### **3.8 PROCEDIMIENTOS PARA LA IMPORTACIÓN DE ROSAS DE LOS ESTADOS UNIDOS**

Todos los bienes importados por los a Estados Unidos son objeto de una entrada imponible o libre, conforme a su clasificación bajo los artículos del Sistema Aduanero Armonizado. El U.S. Custom Service de Aduanas de los Estados Unidos es una agencia del U.S Department of Treasury responsable de la valoración y recaudación de los impuestos de aduanas y del control de empresas, personas y artículos que entren o salgan de los Estados Unidos. También existe una agencia gubernamental llamada FIS que inspecciona el empaquetado para comprobar que son seguros y que su etiquetado corresponde con la verdadera naturaleza del producto. En determinados casos, los inspectores pueden examinar los productos para analizar la existencia de microorganismos, drogas prohibidas y residuos químicos. Intervienen otros organismos gubernamentales tales como el USDA, APHIS, PPQ, EPA, OPP, ARS, que podrían intervenir de acuerdo a las circunstancias

En el caso particular de las rosas trabajan conjuntamente los departamentos de aduanas Custom Service, el departamento de agricultura de los Estados Unidos, USDA. Y el Comité de Perecibles del Aeropuerto de Miami (caso de la Florida).

Los productos importados no entran legalmente a los Estados Unidos hasta que el embarque ha llegado dentro de los límites del puerto de entrada y la entrega de la mercancía ha sido autorizada por el U.S Customs Service. El trámite se concluye mediante el cumplimiento de los documentos apropiados, bien por el importador o agente. Los documentos de entrada de aduanas deben ser presentados previamente a la llegada de la mercancía.

El servicio de aduanas no notifica al importador de la llegada del embarque, sino que la notificación se hace normalmente por el transportista (Custom Broker). El importador debe cumplir con los trámites para asegurarse de que él o su agente sean informados inmediatamente para completar el registro de entrada de las mercancías y evitar retrasos innecesarios.

- ✓ Si la documentación no se completa dentro de los 30 días siguientes a la llegada, la mercancía es enviada a un almacén general y registrada como no reclamada. El importador es responsable de los cargos de almacenamiento durante el período en que la mercancía está depositada en el almacén, después de un año de ser vendidas.
- ✓ La entrada de bienes se hará en el primer puerto de entrada a no ser que desde el país de origen se solucionen los trámites para que el embarque continúe hacia un puerto más lejano o para depositar

la mercancía en un almacén. Si el importador no es capaz de estar presente para preparar el registro de entrada, los agentes comerciales conocidos como Customs Brokers (agentes de aduanas) con licencia del departamento de aduanas, pueden actuar como tal. Estos brokers cargan una comisión por sus servicios.

- ✓ Los documentos requeridos por el Servicio de Aduanas de los Estados Unidos son los siguientes: (deben ser presentados en inglés)
- ✓ Formulario de entrada de aduanas 3461
- ✓ Evidencia del derecho a entrada Ej: presentación de la factura (la mercancía sólo puede ser introducida por el propietario, comprador o broker con licencia).
- ✓ Factura comercial o, en su defecto, factura pro forma.
- ✓ Lista de Productos.
- ✓ Otros documentos necesarios para determinar la admisibilidad de la mercancía.
- ✓ El depósito, que es normalmente fijado por el servicio de aduanas, para cubrir posibles obligaciones, impuestos, o multas que puedan acumularse tras la liberación de la mercancía.

### **3.8.1 PROCEDIMIENTOS PARA LA EXPORTACIÓN DE ROSAS A LOS ESTADOS UNIDOS.**

- ✓ Sobre el Embalaje e identificación de las cajas:

- ✓ Las etiquetas preimpresas o adhesivas, tendrán que ser colocadas en el lado superior izquierdo de los dos extremos de la caja<sup>34</sup>.
- ✓ El tamaño de la letra de la etiqueta deberá ser de media pulgada como mínimo.
- ✓ El país de origen debe aparecer en algún lugar visible de la caja.

b) Etiqueta impresa o adhesiva con el siguiente contenido:

- ✓ Nombre completo de la finca o su código de cuatro dígitos aprobado por el USDA
- ✓ El nombre del producto contenido en la caja o su código aprobado por el USDA.
- ✓ El número de guía aérea con el cual se transporta la carga.

c) La Factura Comercial debe contener los siguientes requisitos:

- ✓ El nombre de la finca o su código, el mismo que debe coincidir con el descrito en la caja.
- ✓ Las direcciones completas de la finca, comprador, consignatario.
- ✓ Descripción del tipo de flor, de acuerdo con el nombre botánico o común.
- ✓ La factura puede contener la abreviación aprobada por la USDA para cada tipo de flor.
- ✓ Cuando se trata de bouquets, debe detallarse la composición por tipo de flor.
- ✓ Número exacto de cajas por cada tipo de flor, con el número de bonches y número de tallos.

---

<sup>34</sup> www.Flowercargo.com. 10/06/05

- ✓ Número de guías aéreas, el que debe ser igual al que consta en la etiqueta de la caja.
- ✓ La factura debe estar escrito en inglés.

### **3.9 CONTROL DE CALIDAD PARA LA EXPORTACIÓN DE ROSAS**

#### **SISTEMAS DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD ISO 9000**

El Aseguramiento de la Calidad nace como una evolución natural del Control de Calidad, que resultaba limitado y poco eficaz para prevenir la aparición de defectos. Para ello, se hizo necesario crear sistemas de calidad que incorporasen la prevención como forma de vida y que, en todo caso, sirvieran para anticipar los errores antes de que estos se produjeran. Un Sistema de Calidad se centra en garantizar que lo que ofrece una organización cumple con las especificaciones establecidas previamente por la empresa y el cliente, asegurando una calidad continua a lo largo del tiempo. Las definiciones, según la Norma ISO, son:

*Aseguramiento de la Calidad:* Conjunto de acciones planificadas y sistemáticas, implementadas en el Sistema de Calidad, que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto satisfará los requisitos dados sobre la calidad.

*Sistema de Calidad:* Conjunto de la estructura, responsabilidades, actividades, recursos y procedimientos de la organización de una empresa, que ésta establece para llevar a cabo la gestión de su calidad.

*Las normas ISO 9000:* Con el fin de estandarizar los Sistemas de Calidad de distintas empresas y sectores, y con algunos antecedentes en los sectores nuclear, militar y de automoción, en 1987 se publican las Normas ISO 9000, un conjunto de normas editadas y revisadas periódicamente por la Organización Internacional de Normalización (ISO) sobre el Aseguramiento de la Calidad de los procesos. De este modo, se consolida a nivel internacional el marco normativo de la gestión y control de la calidad.

Estas normas aportan las reglas básicas para desarrollar un sistema de Calidad siendo totalmente independientes del fin de la empresa o del producto o servicio que proporcione. Son aceptadas en todo el mundo como un lenguaje común que garantiza la calidad (continua) de todo aquello que una organización ofrece.

En los últimos años se está poniendo en evidencia que no basta con mejoras que se reduzcan, a través del concepto de Aseguramiento de la Calidad, al control de los procesos básicamente, sino que la concepción de la Calidad sigue evolucionando, hasta llegar hoy en día a la llamada Gestión de la Calidad Total. Dentro de este marco, la Norma ISO 9000 es la base en la que se asientan los nuevos Sistemas de Gestión de la Calidad.

*SELLO VERDE:* Sólo quince por ciento 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>35</sup>

El Centro de Estudios y Asesoría en Salud (CEAS) denunció la contaminación ambiental en las plantaciones y su impacto sobre la salud de las trabajadoras.

Estados Unidos que es el destino del 70 por ciento de la exportación de flores de Ecuador, exige las normas ISO (International Standardization Organization) 9.000 y 14.000

*ISO 14.000:* La ISO 14000 son series de estándares e incluyen los siguientes:

1.- Los estándares ambientales de la gerencia: dirigidos a los gerentes y consiste, en cómo implantar una política ambiental de desarrollo y el seleccionar los procedimientos, acciones y controles complementarios que deberá perseguir una empresa para conservar su medio ambiente.<sup>36</sup>

2.- Los estándares de etiquetado ambientales: son los pasos a seguir para desarrollar un programa de etiquetado, y qué constituyen los diversos tipos de escrituras de la etiqueta y de sus características.

3.- Los estándares de análisis del ciclo vital: describen cómo desarrollar un análisis y un juicio del valor del proceso de producción a seguir, que sean los mejores o los menos dañinos al medio ambiente y

---

<sup>35</sup> www.Tierra.américa.com

<sup>36</sup> www.ISO.14.000.COM. 13/06/05

aplicarlos al proceso de producción; para obtener finalmente un producto que no atente contra el medio ambiente en base a determinados estándares (de acuerdo al sector productivo a que pertenezca).

Según él vicepresidente de Expoflores, el sello verde europeo es más específico y tiende a garantizar normas de respeto ambiental, mientras que el ISO tiene en cuenta otros aspectos, como la estructura empresarial. En todo caso, la falta de certificación no es obstáculo para las flores ecuatorianas,.

### **3.10 ANALISIS INTERNO. FORTALEZAS Y DEBILIDADES CLUSTER DE LAS FLORES DEL ECUADOR.**

#### ***Fortalezas:***

- ✓ Recursos naturales óptimos: luminosidad, microclimas y fuentes de agua de buena calidad.
- ✓ Mano de obra disponible (operativa y técnica).
- ✓ Acceso a tecnología.
- ✓ Variedad de Flores: rosas nuevas variedades.
- ✓ Posicionamiento de las rosas ecuatorianas en los mercados internacionales como de alta calidad.
- ✓ Mercado mundial grande, en su gran parte inexplorado (nichos de mercado)
- ✓ Inicios de programa de certificación ambiental

***Debilidades:***

- ✓ Altos costos de insumos.
- ✓ Agroquímicos más caros que en Colombia (15% más costosos) además se los importa desde Colombia.
- ✓ Ineficiente manejo de desechos sólidos.
- ✓ Agencias de carga, en algunos casos manejo inadecuado de la carga.
- ✓ Alto costo del transporte aéreo.
- ✓ Escasez de Financiamiento a largo plazo y no hay productos especializados para la industria.
- ✓ Alto endeudamiento del productor.
- ✓ Poca experiencia en comercialización y poco conocimiento de los mercados internacionales.
- ✓ Poca diversificación de mercados y productos.
- ✓ Oferta mundial en crecimiento más rápido que la demanda.
- ✓ Mercado local poco desarrollado, poco exigente y muy sensible al precio.
- ✓ Alta rivalidad o Competencia: aproximadamente 300 productores, 100 agencias de carga, 20 comercializadoras.

**3.11 BENCHMARKING**

El Benchmarking es un proceso en virtud del cual se identifican las mejores prácticas en un determinado proceso o actividad, se analizan y se incorporan a la operativa interna de la empresa.

Dentro de la definición de Benchmarking como proceso clave de gestión a aplicar en la organización para mejorar su posición de liderazgo encontramos varios elementos clave:

- Competencia, que incluye un competidor interno, una organización admirada dentro del mismo sector o una organización admirada dentro de cualquier otro sector.
- Medición, tanto del funcionamiento de las propias operaciones como de la empresa Benchmark, o punto de referencia que vamos a tomar como organización que posee las mejores cualidades en un campo determinado.
- Representa mucho más que un Análisis de la Competencia, examinándose no sólo lo que se produce sino cómo se produce, o una Investigación de Mercado, estudiando no sólo la aceptación de la organización o el producto en el mercado sino las prácticas de negocio de grandes compañías que satisfacen las necesidades del cliente.
- Satisfacción de los clientes, entendiendo mejor sus necesidades al centrarnos en las mejores prácticas dentro del sector.
- Apertura a nuevas ideas, adoptando una perspectiva más amplia y comprendiendo que hay otras formas, y tal vez mejores, de realizar las cosas.
- Mejora Continua: el Benchmarking es un proceso continuo de gestión y auto-mejora.

### 3.12 MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL AMBIENTAL.

La constitución política, en su Artículo 19, numeral 2, incluye "el derecho a vivir en un ambiente libre de contaminación", y el deber del Estado de "velar para que este derecho no sea afectado y de tutelar la preservación de la naturaleza".

El Código de la Salud y la Ley para la Prevención y Control de la Contaminación Ambiental, coinciden en señalar que "son actividades de interés público: la protección de los recursos aire, agua y suelo, y la conservación, mejoramiento y restauración del ambiente".

Adicionalmente, existe un cuerpo legal vigente sobre el uso de pesticidas para las plantaciones de flores, publicado en el Registro Oficial No.623 de 31 de enero de 1.995, que es el **Reglamento de Uso y Aplicación de Plaguicidas en las Plantaciones Dedicadas al Cultivo de Flores**, de la "Ley para la Formulación, fabricación, Comercialización, y Empleo de Plaguicidas y Productos afines de Uso Agrícola". Por lo cual un futuro empresario floricultor que desee invertir en este sector, deberá tener un estricto apego a lo normado en este Reglamento.

*Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)*

- Registrar plaguicidas, como requisito previo a la autorización para su respectiva importación.
- Determinar la presencia de plaguicidas en alimentos y otros, como contaminantes.

- Brindar asesoramiento sobre el uso adecuado de plaguicidas.
- *Ministerio de Salud Pública (MSP)*
- Controlar todas las fases de importación y formulación de plaguicidas.
- *Ministerio de Bienestar Social (MBS)*
- Control en el Transporte, almacenamiento, distribución, utilización de plaguicidas
- Control en las áreas de Seguridad e Higiene Laboral.
- *Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN)*
- Elaboración de documentos normativos para precautelar la salud humana y el control de productos restringidos a nivel mundial.
- *Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)*
- La División de Riesgos de Trabajo brinda asesoramiento sobre el uso de plaguicidas por medio de documentos de difusión en el campo ocupacional y de normas técnicas.
- *Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIAP)*
- Control y uso adecuado de plaguicidas. Control de problemas fitosanitarios.
- *Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda (MDUV)*
- Por medio de la Subsecretaría de Saneamiento Ambiental, controla y monitorea la calidad de aguas de descarga, particularmente en las actividades relacionadas con el uso de agroquímicos y plaguicidas.

*En los Estados Unidos*<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> ICAZA Cely Nancy, Procedimiento para la Importación de Productos en USA, CORPEI MIAMI.

Los exportadores de frutas, verduras, plantas, flores cortadas y otros productos agrícolas deberán llenar los requisitos fitosanitarios y ambientales. Es muy importante que los importadores y exportadores se mantengan informados de los cambios en las diversas leyes de importación y exportación de los Organismos del Gobierno de los Estados Unidos y sus contrapartes extranjeras. Estos organismos pueden proporcionar valiosa asesoría y asistencia.

Conforme con el producto y de si se encuentra empacado o no hay una agencia encargada de su reglamentación. De esta manera, en el siguiente recuadro resume las agencias hacia las cuales el exportador ecuatoriano debe dirigirse para solicitar los permisos necesarios para llevar a cabo su proceso exportador:

*USDA*: Departamento de Agricultura de los Estados Unidos, Se encarga de frutas y vegetales frescos, temas fitosanitarios, normas y estándares, carne y pollo. Se encuentra conformado por el APHIS, FSIS, FGIS, AMS y realizan la inspección a través de los funcionarios de PPQ en los puertos de ingreso de los Estados Unidos.

*APHIS*: Animal and Plant Health Inspection Service, es responsable de hacer cumplir las regulaciones que rigen las importaciones y exportaciones de animales y plantas y de ciertos productos agrícolas. Emite regulaciones y sigue los programas de control para proteger y mejorar la salud de animales y plantas para beneficio de las personas y el entorno. Cooperar con los Gobiernos Estatales en la administración de las Leyes Federales y regulaciones relacionadas con la salud de animales y plantas y cuarentenas, tratamiento de enfermedades de los animales y el

control y erradicación de plagas y enfermedades. Protege las fronteras de los Estados Unidos de la entrada de enfermedades y plagas nuevas, protege especies en peligro, asegura que los productos veterinarios sean seguros, puros, efectivos y asegura la seguridad de los productos agrícolas biotecnológicos.

Dentro del APHIS, el Plant Protection and Quarantine Program (PPQ)

*PPQ:* Sigue los programas y actividades en los diferentes puertos de los Estados Unidos para prevenir la introducción y propagación de enfermedades procedentes del extranjero. Las leyes de cuyo cumplimiento se encarga el APHIS son numerosas y muy variadas. Algunos de los más importantes estatutos y regulaciones son las siguientes: Plant Quarantine Act; Plant Protection Act; Money Bee Act, Federal Seed Act; Animal Import – Export Regulations Endangered Species Act (plantas), VirusSerum Toxin Act. Los gobiernos extranjeros y grupos de exportación pueden solicitar un despacho de aduanas previo para la inspección y / o tratamiento por parte de los oficiales del APHIS en el país de origen. De esta manera se trata de aminorar el riesgo de introducir en los EEUU plagas extranjeras.

*EPA:* Environmental Protection Agency, Agencia de Protección Ambiental

Es la encargada de coordinar las acciones gubernamentales en beneficio del medio ambiente a través de la investigación, establecimiento de estándares, y cumplimiento de actividades. Entre estos deberes, la (EPA) REGULA LOS PESTICIDAS a través de la Office of Pesticide Programs (OPP).

*OPP*: Determina la seguridad de nuevos productos pesticidas, establece los niveles de tolerancia en relación con los restos de pesticida en los alimentos.

*U.S CUSTOMS Service*: Examina productos importados y exportados para la debida documentación etiquetas y avalúo de derechos arancelarios, impuestos honorarios. Hace cumplir los reglamentos de otros organismos del Gobierno de los Estados Unidos, combate el contrabando y hace cumplir las cuotas de importación.

*ARS* (Agricultural Research Service) Departament of Agricultura. Lleva a cabo investigación sobre la producción de plantas y animales e investigación de poscosechas de plantas. Proporciona al APHIS y al EPA los resultados de investigaciones sobre tratamientos para combatir enfermedades e insectos dañinos.

### **3.13 IMPACTOS AMBIENTALES MÁS PROBABLES Y SUS MEDIDAS DE MITIGACIÓN EN EL CULTIVO DE ROSAS FRESCAS**

Los efectos ambientales adversos asociados con el uso de los plaguicidas como anteriormente mencionamos, pueden agruparse en dos grupos fundamentalmente: los unos son los efectos nocivos sobre la salud en los trabajadores y el segundo la contaminación y su impacto directo e indirecto en los recursos naturales.

A continuación podemos detallar algunos de los recursos que podrían afectarse como consecuencia directa de un uso inadecuado de los plaguicidas.

*Aire:* No se tiene una información muy completa sobre las consecuencias directas del efecto de los plaguicidas sobre el recurso aire, pero en todo caso podemos deducir que altas concentraciones de químicos que interactúan con los procesos de evaporación y transpiración dentro de los recintos de producción e inclusive fuera de ellos, pueden ocasionar alteraciones en la calidad de la misma, del aire necesario para los procesos biológicos de especies de plantas y animales.

Una medida que puede ayudar a minimizar este probable impacto sería el uso de productos alternativos de grados menores de toxicidad y en dosis que no sobrepasen estrictamente lo necesario.

*Agua:* La contaminación de aguas superficiales con plaguicidas es la fase inicial de una serie de efectos paralelos o en cadena, que pueden impactar y alterar el equilibrio natural en poblaciones de peces, mamíferos y otros organismos menores de gran importancia para el mantenimiento de la vida en los sistemas naturales.

Un escurrimiento (filtración) de las aguas cargadas con agroquímicos, producto del riego a la plantación, es la causa más común de contaminación de aguas superficiales.

El lavado previamente de equipos de fumigación (mochilas, bombas de mano) contienen un considerable residuo de carga tóxica que, al momento de limpiarlos (las bombas) son depositados en las fuentes de agua limpia provocando su contaminación.

El agua también puede resultar contaminada por la disposición no adecuada o poco planificada de los recipientes (envases). En muchas ocasiones, el enterramiento de estos desechos sin su previa neutralización puede afectar la calidad de las aguas subterráneas.

Las descargas líquidas con contenido agro tóxico puede ser tratado previa su descarga mediante un proceso de hidrólisis (especialmente para organofosforados, carbonatos y piretroídes), mezclándolos con carbonato de sodio al 10%.

Para evitar la contaminación de las aguas por acumulación de recipientes en sus causes, se recomienda el entierro en lugares aislados y sin valor agrícola o de habitabilidad, a más de un metro de profundidad, en suelos no arenosos y con las debidas indicaciones y rotulaciones.

*Suelos:* La persistencia de productos químicos en los suelos genera problemas complejos y dramáticos en el crecimiento espontáneo de plantas, sobre todo con respecto a los funguicidas con compuestos de mercurio. Del mismo modo, muchas aves pueden verse severamente afectadas, al ingerir lombrices las mismas que drenan los suelos en busca de su alimento y por tanto absorben todos los productos químicos que han estado atrapados en dichos suelos. Los efectos de los productos químicos en los suelos son la erosión, el desplazamiento del terreno, y ante todo la pérdida de productividad de los mismos.

El uso de agroquímicos con grados menores de toxicidad ayudaría significativamente a evitar la contaminación y el deterioro del suelo.

*Flora y Fauna:* Los peces y otros organismos acuáticos acumulan productos químicos, ocasionándoles alteraciones genéticas en los ciclos reproductivos (generalmente se vuelven estériles o pueden darse cambios en su sexo).

Existe efectos nocivos en la población de insectos que los consideramos beneficiosos para la agricultura, porque son depredadores naturales de ciertas plagas, los mismos que son exterminados (con el uso de plaguicidas) provocando sobrepoblaciones de otros insectos que a su vez se convierten en plagas para los cultivos al romperse el equilibrio natural de un ecosistema.

La vegetación se altera de modo considerable e irreversible. Se reemplaza la vegetación original, sea esta virgen o alterada, por plantaciones artificiales. A esto se puede sumar el uso de agroquímicos especialmente del tipo foliar (elimina malezas) que detiene el proceso de crecimiento espontáneo de vegetación natural, lo mismo que altera la capacidad y productividad de los suelos.

Los plaguicidas que son empleados dentro de una plantación deben tener lugares fijos de almacenamiento y su modo de transporte y manipulación debe restringirse a las personas y lugares especificados para evitar la dispersión de los productos por la plantación. Esto garantizará que se reduzcan los riesgos de accidentes o derramamiento del producto.

*Medio Socioeconómico:* En un primer vistazo se puede destacar los efectos positivos en los aspectos socioeconómicos para la comunidad o comunidades aledañas al lugar de la plantación, debido fundamentalmente a la ocupación de mano de obra local, lo cual mejora la calidad de vida del sector; sin embargo, desde el punto de vista sociológico se puede

hablar que existe cambios en las actividades tradicionales en determinadas poblaciones.

Pero resaltando otras ventajas socioeconómicas del proyecto puede citarse las siguientes:

- Se constituye en una alternativa agro exportadora que genera ingresos al país.
- Permite el aprovechamiento de nuestros recursos agro ecológicos, que son renovables.
- Incluye innovaciones tecnológicas de producción y poscosecha.
- Crea fuentes de empleo rural.

*Problemas de Salud:* Los efectos negativos de los plaguicidas sobre la salud pueden definirse como agudos y crónicos. Los efectos agudos se presentan como una respuesta inmediata del organismo a la exposición o un agente nocivo; estos se presentan generalmente como dolores de cabeza, de estómago, mareos erupciones cutáneas, náuseas y en casos graves, depresión respiratoria, como y hasta la muerte.

Los efectos crónicos resultan de una frecuente exposición del trabajador con el agente (agroquímicos). Estos efectos pueden traer como consecuencia carcinogenicidad, mutagenicidad, teratogenicidad y deficiencia reproductiva (esterilidad); además se pueden presentar reacciones de tipo alérgico, anemia y múltiples problemas renales.

### 3.14 ORGANIZACIÓN

La Organización administrativa de la empresa estará constituido por el siguiente personal:

- Gerente General (1)
- Secretaria de gerencia (1)
- Asesor Jurídico (abogado) (1)
- Contador y Asistente (2)
- Asistente de Comercio Exterior (1)
- Ingeniero Agrónomo (1)
- Jefe de Logística (1)
- Gerente Regional (Florida) (1)
- Contador (en la Florida) (1)
- Asistente de Comercio Exterior (en la Florida) (1)
- Asistente de Recursos Humanos (1)
- Jefe de Logística y 2 despachadores (3)
- Gerente de Marketing y Ventas (1)
- Jefe de Kiosco y 2 vendedores (por kiosco), total: 12

TOTAL: 27 PERSONAS

*FUNCIONES:*

Gerente: Es el encargado de coordinar todas las actividades de la empresa, crear políticas, objetivos y estrategias, representar a la empresa

en todos los asuntos legales, planificar las actividades en coordinación con el Ingeniero Agrónomo para la compra de rosas, motivar a todo su personal a cargo. Se reporta o presenta informes ante Directorio de la Empresa y Asamblea General de Accionistas.

Secretaria de Gerencia: mujer con estudios en secretariado y comercio exterior bilingüe (inglés - español), preferiblemente con experiencia en el área. Encargada de actividades implícitas de su cargo y de soporte para la coordinación con el resto de departamentos y personal de la empresa.

Asesor Jurídico: Abogado con amplia experiencia en competencias legales en lo posible en leyes norteamericanas, servirá para realizar consultas sobre temas de personal, constitución de empresas, especialmente en los Estados Unidos, contratación etc, no forma parte de planta de la empresa y se lo contratará para consultorías específicas.

Contador: Encargado de todos los aspectos contables de la empresa, deberá crear reportes periódicos sobre las cuentas principales, flujos de caja, balances, consolidación bancaria, etc. Deberá ser contador de profesión con carnet de afiliación y deberá acreditar en lo posible experiencia en empresas relacionadas a la floricultura.

Asistente de Contador: Deberá ser una persona dinámica con conocimientos de paquetes contables, tales como Mónica, Safi, etc. Ser estudiante de los últimos años, o egresado de una Facultad que emita títulos de contadores y auditores, preferiblemente de sexo femenino. Se reporta ante el Contador

Jefe de Compras: Deberá ser Ingeniero Agrónomo, el cual tendrá amplia experiencia en flores, especialmente en rosas, que se haya desempeñado preferiblemente en Poscosecha en florícolas de reconocido prestigio; deberá saber clasificar las rosas, determinar sus características cualitativas y cuantitativas de la flor, determinar posibles plagas y fechas de corte, como las condiciones óptimas para su embarque.

Asistente de Comercio Exterior: Hombre o mujer con estudios en Comercio Exterior, con dominio del inglés tanto escrito como hablado, encargado de coordinar las exportaciones a los Estados Unidos y con nuestra oficina en Miami, también para cotizar nuestro producto a otros interesados; que evalúe alternativas de ventas en otros Estados de la Unión Americana y del Mundo. Será la persona responsable de llenar los FUE, tramitar los Certificados Sanitarios, y todos los documentos requeridos para una exportación, coordinar con las agencias de carga, compañías aéreas, establecer fechas de envío y cronogramas de despacho etc.

Jefe de Logística: Estudios en Administración de Empresas, hombre con amplia experiencia en el ramo,(exportación de rosas), encargado de coordinar el embarque, desde las florícolas hasta el puerto de embarque (aeropuerto), coordinará sus actividades con el Jefe de Compras,

Asistente de Comercio Exterior, empresas de carga, aéreas y todo lo necesario para despachar los envíos sin novedad.

*Para los EEUU:*

Gerente Regional (Florida): Profesional en Administración de Empresas, de origen ecuatoriano o latinoamericano, sin embargo se puede evaluar a personas oriundas de los Estados Unidos, deberá ser

bilingüe, español – inglés preferiblemente con experiencia en área florícola y que conozca bien el área de la Florida, que disponga de contactos comerciales, con acreditada solvencia moral. Tendrá a su cargo las políticas, objetivos y estrategias para el Estado de la Florida, coordinará todas sus actividades con el Gerente General de la empresa,

Contador: Preferiblemente bilingüe, con amplia experiencia en los Estados Unidos, con autorización para ejercer su profesión de contador en el Estado de la Florida y tendrá las mismas funciones que su par en el Ecuador. Se reportará al Gerente Regional y además enviará informes directamente al Gerente General (Ecuador).

Asistente de Comercio Exterior: Persona preferiblemente bilingüe, encargada de todos los trámites para desaduanizar las flores en la Florida, conocer el funcionamiento de todas las Agencias Federales de control en los Estados Unidos y mantener a la empresa al tanto de cualquier modificación en los procesos de control, certificación, etc, que en un momento podrían afectar las exportaciones e importaciones.

Asistente de Recursos Humanos: Persona con estudios en administración de empresas, deberá conocer todas las leyes y reglamentos federales para la contratación de personal, seguros, impuestos, etc. Referente a esta materia, buscare personal con el perfil adecuado a las actividades de ventas y atención al cliente..

Gerente de Marketing y Ventas: Profesional del marketing, preferiblemente bilingüe, con experiencia en ventas en el Estado de la Florida y el sector florícola. Ejecutivo encargado de crear equipos de venta, convocarlos, inducirlos, capacitarlos, entrenarlos, dar seguimiento a sus actividades. Generará reportes de sus actividades semanalmente,

sus pronósticos de venta y sus cumplimientos, realizará recomendaciones para optimizar al departamento.

Jefe de Kiosko: Preferiblemente bilingüe, con experiencia inatención al cliente y ventas a través de puntos de venta, se encargará de recibir las rosas, llevar un inventario permanente, atender al público, ser responsable de la caja, cerrar y conciliar la cuenta bancos, caja, inventarios y verificar las existencias; notificar cualquier novedad.

Vendedor de Kiosko: Se combinara un hombre y una mujer; deberán tener experiencia en ventas y disposición para la atención al público, se encargarán de las ventas, promociones y actividades en el kiosko, ayudaran a llevar un inventario, cierre de cuentas etc.

#### *Marco legal de la empresa y factores relevantes*

El marco legal en el cual se encuentra inmerso el proyecto para su creación está regido por medio de los siguientes Leyes y códigos vigentes:

Código de Comercio

Código de Trabajo

Código Tributario

El Código de Comercio, las Leyes de Compañías y de Cámaras de Comercio.

Las Leyes de Régimen Monetario, de Registro Único de Contribuyentes, de Maquila, de Codificación de regulaciones.

Código Tributario, la Ley de Régimen Tributario Interno y sus Reglamentos.

El tipo de compañía que se recomienda para este proyecto es de sociedad anónima, de acuerdo con las leyes ecuatorianas y su domicilio principal será la ciudad de Quito, provincia de Pichincha - Ecuador

### **3.15 LICENCIAS Y PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO EN LA FLORIDA**

*Licencias y Permisos del Condado y Municipales.*

*Permiso de Zonificación:* Es necesario comprobar si necesita un permiso para operar su negocio según la zona donde estará ubicado; puede requerir inspección del Departamento de Bomberos que pertenezca a la zona de ubicación del negocio.

En el caso de la ciudad de Miami se solicita la obtención de un permiso o certificado de ocupación y zonificación que asegure que el negocio está ajustado a las normas de construcción y zonificación requeridas.

*Licencia Ocupacional:* Casi todos los condados y muchos municipios requieren una licencia ocupacional antes de abrir el negocio. Si el área está localizada en una ciudad se requerirá ambas licencias (Condado y Municipio).

Las licencias ocupacionales vencen anualmente el 1 de Octubre de cada año.

El Condado de Miami Dade adicional a las licencias de cualquier ciudad se requiere una licencia ocupacional específica del Condado de Miami Dade, también renovable anualmente.

*Impuestos sobre las ventas.*- Todo negocio que compre o venda mercancías debe tener un certificado de registro como colector de impuestos (Sales Tax Number) del Departamento de Ingresos del Estado de la Florida (Florida Departamento of Revenue).

*Seguro de Compensación del Trabajador.*- Todo negocio que posea al menos un empleado debe estar con un Seguro de Compensación del Trabajador, este tipo de seguro puede obtenerse en muchas compañías de seguros locales.

*Sobre las Leyes del Trabajo.*- Los sueldos gubernamentales americanos y la división de las horas han impuesto cierto número las pautas para el pago y tratamiento de empleados. Estas pautas son ejecutables por Ley Federal. La Ley Federal (FLSA), establece que el salario mínimo es de \$ 5.15 por hora.

## CAPÍTULO IV

### ASPECTOS FINANCIEROS

#### 4.1 EVALUACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA DEL PROYECTO COMER-CIALIZACIÓN DE ROSAS EN ESTADOS UNIDOS

**Evaluación del proyecto.-** Evaluar un proyecto significa medir el grado de rendimiento de destinar factores y recursos a la implementación de una unidad productiva de bienes o de servicios. En el presente caso, que se trata de un proyecto para exportar y comercializar rosas en Estados Unidos, se ha procedido a evaluar el proyecto a través de indicadores como: Período de recuperación del capital (PRC), valor actual neto (VAN), tasa interna de retorno (TIR) y la relación beneficio / costo R B/C.

##### 4.1.1 Objetivos de la Evaluación

- Como objetivo general de esta parte del estudio se plantea: Determinar los elementos e información necesaria para llevar a cabo el análisis económico-financiero del proyecto
- Identificar la inversión en activo fijo, activo diferido, así como el capital de trabajo
- Definir los requerimientos de las inversiones del proyecto
- Estructurar los costos en los que se va a incurrir
- Detallar las inversiones que va a realizar en el proyecto
- Estructurar las amortizaciones del proyecto
- Elaborar el Balance General Proyectado
- Determinar los coeficientes de rentabilidad

#### **4.1.2 Los objetivos y estructuración del estudio económico**

Luego de haber definido la demanda insatisfecha que debe cubrir el proyecto de producción y comercialización directa y que es en el orden de 200 cajas mensuales y 2.400 cajas anuales. Sin embargo, en capacidad instalada real en el año estaría en capacidad de exportar un poco más.

En el cuadro No. 2-10 se presenta la información de demanda proyectada y los costos de los diferentes rubros que sirven de base a los cálculos posteriores.

#### **4.1.3 El estudio Económico-Financiero**

Esta parte del estudio económico, pretende determinar: cuál es el monto de los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto, cuál es el costo total de la operación del proyecto "COMERCIALIZACIÓN DE ROSAS EN MIAMI EEUU" (abarca las funciones de producción de servicios de comercialización, administración, ventas y financieros) así como otra serie de indicadores que servirán de base para la parte final y definitiva del proyecto, que es la evaluación financiera del proyecto.

A continuación se presenta los pasos seguidos:

1. Elaboración del presupuesto o de las Inversiones del Proyecto
2. Calendarización de las inversiones
3. Clasificación de las inversiones
4. Determinación de las fuentes de financiamiento y usos de los recursos
5. Definición de los ingresos que va a tener el proyecto en su vida útil

6. Estructuración de los costos que va a trabajar el proyecto
7. Elaboración del estado de pérdidas y ganancias
8. realización de las depreciaciones de los activos fijos
9. Realización de las amortizaciones del activo nominal
10. Realización del flujo neto de caja del proyecto
11. Elaboración del balance de situación proyectado
12. Cálculo de los coeficientes de rentabilidad:
  - o Valor Actual Neto VAN, Tasa Interna de Retorno TIR, Relación Beneficio / Costo y Período de recuperación del Capital PRC
13. Calculo de las Razones Financieras

#### **4.2 INVERSIONES DEL PROYECTO: INVERSIÓN FIJA, NOMINAL Y CAPITAL DE TRABAJO**

A continuación se presenta el cuadro N° 4-1 las Inversiones del proyecto, el cuadro N. 4-2 recoge la calendarización de las inversiones y el cuadro N° 4-3 una clasificación de las inversiones y el cuadro N° 4-4 se presenta las fuentes de financiamiento y los usos de los recursos.

En la elaboración de este proyecto se determinó una inversión de 1'063.515 USD, el mismo que se estructura con un 60% de aportación de los socios (clusters) que representa 645.915 dólares, el restante 40% con crédito bancario por un monto de 417.600 USD; se ha considerado una tasa de interés del 15% anual, bajo la modalidad de cuotas fijas, para un período de 5 años.

Este proyecto requiere 53.580 USD para la adquisición de su activo fijo, que representa un 5.26% del total de la inversión; los activos nominales suman 105.672 USD, que equivale a un 9.91% del total de la inversión y un capital de trabajo de 904.263 USD que equivale a un

84.83% del total de la inversión. Como conclusión se puede deducir que el mayor rubro constituye el capital de trabajo que en sí representa los gastos operativos, costo de las flores, fletes aéreos, desaduanización, etc, poniendo de manifiesto la orientación del negocio que es justamente la comercialización, en este tipo de empresas en sus inicios poseen relativamente pocos activos fijos y manejan mucha liquidez para sus operaciones, especialmente para el pago de sus proveedores y servicios.

El apalancamiento es del 40%, que es el más recomendable para las empresas en el Ecuador y en general. Las cuotas fijas del crédito bancario que se calculó alcanza los 76.212 USD en promedio anuales por un período de 10 años. (ver cuadros 4-1, 4-2- 4-3, 4-4).









La parte correspondientes a inversiones del proyecto, se trata de una descripción detallada de los requerimientos de capital que van a ser necesarios para la ejecución del proyecto de exportación de rosas a Miami. El deseo de llevar adelante el proyecto, trae consigo asignar para su ejecución una cantidad de variados recursos, los mismos que se han agrupado en dos grandes rubros:

1. Los requeridos para la instalación, construcción y montaje del proyecto, llamados Inversiones fijas, más tarde se convierten en los activos fijos de la empresa productiva y comercializadora.
2. Los recursos financieros que se requieren para la etapa de funcionamiento del proyecto, llamado capital de trabajo.

En el primer grupo lo hemos subdividido en a) activos fijos y b) activos nominales. Las inversiones en activos fijos son aquellos que son destinados para adquirir bienes tangibles, que van a ser utilizados en el proceso productivo y de comercialización y que van a servir de apoyo para el funcionamiento normal del proyecto. Así, hemos considerado a construcciones y adecuaciones, equipamientos, muebles y equipos de computación. Además se ha considerado una cierta cantidad para imprevistos.

A continuación podemos apreciar los montos en que se han dividido las inversiones del proyecto:

Activos fijos	53,580.0
Activos nominales	105,672.0
Capital de trabajo	904,263.0
TOTAL	1.063.515.0

En el cuadro A-1 se observa que de un total de inversión de 1.063.515,0 dólares, el 5,3% se destina a activos fijos, el 9,9% a activos nominales y el 84,8% a capital de trabajo.

En el cuadro No. 4-4 de Fuentes y Usos de Fondos, indica las fuentes de financiamiento y los usos que se los va a dar a los mismos, se aprecia que existe un financiamiento del banco por 417.600,0 dólares para el rubro de adquisición de flores en el país. Así mismo se puede ver en el cuadro No.4-2 la calendarización de las inversiones: en el año cero de funcionamiento del proyecto se va a invertir 159.252 dólares. En el año 1 de inicio del mismo, se encuentra el financiamiento de 904.263 dólares, correspondiente a capital de trabajo.

#### **4.2.1 Capital de trabajo**

Para definir lo que es el capital de trabajo, podemos decir desde el punto de vista contable, que es la diferencia entre activo circulante y el pasivo circulante, pero desde el punto de vista de un proyecto y de una manera práctica diremos que el capital de trabajo, está representado por el capital adicional (diferente a la inversión en activo fijo y diferido), con lo que hay que contar para que empiece el funcionamiento del proyecto, esto es el financiamiento de lo que se produce antes de generar ingresos.

Para el proyecto se ha calculado el Capital de Trabajo para dos meses de funcionamiento, como consta en el cuadro No. 4-1, que es el tiempo generalmente aceptado en proyectos de comercialización:

FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO	
Préstamo Bancario	417.600
Recursos propios	645.915
<b>TOTAL</b>	<b>1.063.515</b>

En el cuadro 4-3 se puede observar que el financiamiento con recursos propios es del 60,8% y la entidad financiera aporta con el 39,2% para el funcionamiento del proyecto.

#### **4.2.2 Calendarización de las inversiones**

En el cuadro No. 4-2 se puede apreciar la calendarización de las inversiones o sea la manera como se van a realizar las inversiones en los años de vida útil del proyecto y a partir del año cero de funcionamiento del mismo.

Año 0	\$ 159.252
Año 1	\$ 1.063.515

En el cuadro No. 4-2 se aprecia la manera como se van a invertir los recursos en el tiempo y así tenemos que en el año de inicio del proyecto se invierte 159.252 dólares, que es el año en donde se realiza la inversión en activos fijos luego en el año 1 se va a invertir 904.263,0 dólares en capital de trabajo para la adquisición de flores.

En el cuadro No. 4-3 se puede ver la clasificación de las inversiones y con una clasificación del financiamiento requerido.

#### **ESTRUCTURA DE LOS INGRESOS DEL PROYECTO**

Con base al estudio de mercado, en el que se tiene definido la cantidad de cajas de flores que requiere la demanda insatisfecha o demanda del proyecto se comenzó a estructurar el cuadro de ingresos del proyecto para toda la vida útil del mismo. En los cuadros No. 4-5 y 4-6. Se ha confeccionado los ingresos en el tiempo con base a la cantidad que se aspira vender con el respectivo precio de venta. de cada rosa en los Estados Unidos. Una caja contiene 500 rosas, el precio de cada rosa en

el mercado americano en el consumidor final es de 3 dólares, por lo tanto, se espera vender 2.400 cajas de flores a un precio de 1.500 dólares dando un ingreso para el primer año la cantidad de 3'600.000 dólares.

Así, en el cuadro No. 4-6, para el primer año de funcionamiento se va a vender 2.400 cajas, en el año 5 de funcionamiento se va a vender 2.597 cajas y en el año 10 se va a vender 2.868 cajas. Los ingresos totales que va a generar esas ventas son: Año 1, 3'600.000 dólares. En el año 5, se va a tener un ingreso de 3'896.755 dólares. En el último año se va a tener un ingreso de 4'302.233.

A continuación constan los cuadros 4-5 y 4-6 en donde se aprecia el comportamiento de los ingresos:





### **4.3 DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS**

#### **Costos de operación**

Disponiendo del monto necesario para las inversiones del proyecto, Fija y Capital de Trabajo, la empresa está en condiciones de realizar sus operaciones hasta el momento que empieza a generar sus Flujos de ingresos, suficientes para poder cubrir los costos y generar cierta utilidad, es decir la autosuficiencia de la organización.

Para calcular los costos de operación, es necesario determinar las variables consideradas y cantidades de insumos y materiales que son necesarios para el funcionamiento de la empresa durante el período considerado.

**El costo Total** se compone de: 1. Costo de Comercialización o de Producción del Servicio; 2. Costo de Administración; 3. Costo de Ventas; y 4. Costo Financiero

La proyección de los costos se lo ha realizado para 10 años con un incremento anual en cada año, de acuerdo al comportamiento de la demanda insatisfecha y de la venta anual de rosas.

#### **Costos de Comercialización o de Producción del servicio**

El costo de Producción totaliza el valor de los recursos utilizados en el proceso de comercialización o en el ofrecimiento de venta directa de rosas durante el período determinado, que es de un año.

En el cuadro No. 4-7 se puede apreciar la clasificación de los costos con sus respectivos valores, sin embargo a continuación se aprecia el resumen de los costos en los anexos N°1 y N°2

CLASIFICACION DE LOS COSTOS  
Cuadro Nº 4-7

COSTO DE PRODUCCIÓN	2'298,000,00
COSTO DE ADMINISTRACIÓN	556.714,00
COSTO DE VENTAS	11.000,00
COSTO FINANCIERO	56.376,00

#### **4.4 COSTO DE CAPITAL O TASA MÍNIMA ACEPTABLE DE RENDIMIENTO (TMAR)**

El objetivo de esta parte del proyecto es establecer las pautas generales que se deben considerar en el cálculo de la tasa de descuento pertinente para evaluar un proyecto. Una de las variables que más influyen en el resultado de la evaluación de un proyecto es la tasa de descuento empleada en la actualización de los flujos de caja. Aún cuando todas las restantes variables se hayan proyectado en forma adecuada, la utilización de una tasa de descuento inapropiada puede inducir a un resultado errado en la evaluación.

La Tasa Mínima aceptable de rendimiento –TMAR- en el presente trabajo se le ha calculado bajo el concepto de que un inversionista aspira a mantener el poder adquisitivo de la moneda, o sea, aspirando a conseguir el promedio del índice inflacionario para los próximos cinco años, que está concebido como vida útil del proyecto. El INEC prevé que para los próximos cinco años la tasa de inflación promedio será del 45%. Nosotros le estimamos que será menor del 5% ya que con la dolarización la tendencia es la estabilización de la economía y a tener indicadores como los países que tienen estas monedas duras que son del 2, 3, 4 y 6% de inflación. No obstante para mayor confiabilidad le ponemos un premio al riesgo del 4% con lo cual estaríamos un poco más arriba de la tasa

activa de un banco que es del 15%, con lo cual tenemos como TMAR el 19% para la evaluación del proyecto.

#### 4.4.1 FINANCIAMIENTO. TABLA DE PAGO DE LA DEUDA

Para financiar la ejecución del proyecto se ha contemplado un crédito de 417.600,00 dólares a una tasa del 15% que es la mejor opción actualmente en el sistema financiero. A continuación se presenta las tablas de amortización del préstamo, capitalizable semestralmente y anualmente en los anexos N°3 y N°4:

TABLA DE AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA  
CUADRO NO. 4-8

PRESTAMO: 417.600  
TASA i: 15,00%  
10 AÑOS CAPITALIZABLE  
PLAZO: ANUALMENTE

PERÍODOS	CAPITAL PRESTADO	INTERÉS VEN CIDO AL FINAL DEL PERÍODO	CAPITAL PAGADO	CUOTA DE PAGO	SALDO
<b>0</b>	<b>417.600</b>				
1	417.600	62.640	41.760	104.400	375.840
2	375.840	56.376	41.760	98.136	334.080
3	334.080	50.112	41.760	91.872	292.320
4	292.320	43.848	41.760	85.608	250.560
5	250.560	37.584	41.760	79.344	208.800
6	208.800	31.320	41.760	73.080	167.040
7	167.040	25.056	41.760	66.816	125.280
8	125.280	18.792	41.760	60.552	83.520
9	83.520	12.528	41.760	54.288	41.760
10	41.760	6.264	41.760	48.024	-
TOTAL		344.520	417.600	762.120	

Fuente: Bco. Pichincha. Libro de Caldas Marco. Prep. Y Eval. De Proyectos  
Elaboración: Autores

#### **4.5 EVALUACIÓN FINANCIERA, COEFICIENTES DE RENTABILIDAD**

##### **Objetivos**

- Analizar con base a la utilización de las diferentes técnicas de medición de la rentabilidad de un proyecto individual si el proyecto es viable su ejecución.
- Establecer la rentabilidad del proyecto con datos sin actualizar y datos actualizados

##### **específicos**

- Establecer la Rentabilidad del proyecto
- Calcular los índices financieros
- Definir el Valor Presente Neto del Proyecto
- Definir la Tasa Interna de Retorno
- Establecer la Relación Beneficio / Costo y,
- Calcular el Período de Recuperación del Capital

#### **4.6 MÉTODOS DE EVALUACIÓN QUE TOMAN EN CUENTA EL VALOR DEL DINERO A TRAVÉS DEL TIEMPO**

Existen técnicas que establecen la rentabilidad del proyecto mediante el Flujo Neto de Caja en la vida útil del proyecto y los coeficientes de rentabilidad con valores actualizados, entre los coeficientes que se han realizado están: El Valor actual Neto (VAN) que es de 1.382.260, lo que indica que el proyecto es muy rentable y la tasa Interna de Retorno (TIR) que es de 68,34% que supera largamente a la TMARC que es 19% lo que dice que el proyecto es muy rentable y atractivo para realizar la inversión..

Poner cuadros 4-9 4-10 4-11







**TASA MÍNIMA ACEPTADA DE RENDIMIENTO**

Cuadro N° 4-13

DETALLE	VALOR	%		TMAR
		PARTICIPACION	TASA DE INTERES	
APORTE SOCIOS	645.915	84,8%	20%	17%
INST. FINANCIERA	417.600	15,2%	15%	2%
<b>TOTAL FINANC.</b>	<b>1.063.515</b>	<b>100%</b>		<b>19%</b>

Fuente: Investigación directa en Instituciones Financieras

Elaboración: Autores

#### **4.7 MÉTODOS DE EVALUACIÓN QUE NO TOMAN EN CUENTA EL VALOR DEL DINERO A TRAVÉS DEL TIEMPO**

El análisis de las tasas o razones financieras es el método que no toma en cuenta el valor del dinero a través del tiempo. Esto es válido, ya que los datos que toma para su análisis viene de la hoja del balance general. Este cuadro contiene información de la empresa tomada en un punto en el tiempo.

Existen cuatro tipos básicos de razones financieras. La información que surja de éstas puede tener interés para personas o entidades externas o internas a la empresa. Por ejemplo, a la institución bancaria que va a prestar dinero a la empresa le interesará si se tiene suficiente liquidez como para que su restitución monetaria no peligre, etc. A continuación presentamos el cálculo de los índices financieros.

**Cuadro 4-14 balance general**

#### 4.7.1 Cálculo de índices financieros

##### A) INDICES DE LIQUIDEZ

$$\text{RAZON CORRIENTE} = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}} = \frac{397.467}{56.376} = 7,05 \text{ VECES}$$

Este índice nos indica la capacidad de pago de la Organización para atender obligaciones corrientes o de corto plazo. Es decir indica el dinero que se encuentra disponible en activo corriente para cubrir cada dólar de deuda. En este caso el pasivo la razón corriente nos dice que disponemos de 7,05 dólares por cada dólar de deuda.

##### B) CAPITAL DE TRABAJO

$$\begin{aligned} \text{CT} &= \text{ACT. CORRIENTE.} - \text{PASIVO CORRIENTE} \\ \text{CT} &= 904.263 - 62.640 - 32.578,8 = 97.438.45 \end{aligned}$$

Es la cantidad necesaria de dinero para poder operar el proyecto. Debido a la demanda estacional, y a la naturaleza de la empresa de comercialización de rosas, se ha previsto ese monto para capital de trabajo.

##### C) INDICES DE SOLIDEZ

$$\text{INDICE DE SOLVENCIA} = \frac{\text{ACTIVO TOTAL}}{\text{PASIVO TOTAL}} = \frac{1'510.298}{432.167} = 3,5 \text{ VECES}$$

Indica la cantidad de veces con que podemos cubrir nuestras obligaciones totales, considerando todos los activos.

En este caso a pesar del importante endeudamiento que tiene el proyecto, éste índice muestra que sus activos cubren en 3,5 veces sus pasivos totales.

$$\text{RAZON DE ENDEUDAMIENTO} = \frac{\text{TOTAL DE PASIVO } 432.167}{\text{TOTAL DE ACTIVO } 1'510.298} = 28\%$$

Determina la participación de los acreedores en el financiamiento de los activos totales. Es decir la parte de activos que fueron financiados por terceros.

Como hemos explicado anteriormente, hay un financiamiento importante de 417.600 dólares y el resto es el aporte de la empresa, lo que se demuestra en el índice de 28%, un porcentaje bajo de participación de terceros sobre los activos de la empresa.

$$\text{APALANCAMIENTO} = \frac{\text{ACTIVO TOTAL } 1'510.298}{\text{FINANCIERO PATRIMONIO } 645.915} = 2,33 \text{ dólares}$$

Demuestra el grado de solidez que presenta la compañía sobre la base de su patrimonio. Se puede ver que el proyecto es muy bueno es por eso que el flujo de caja puede aguantar una deuda mayor, para posteriores ampliaciones en el proyecto.

### INDICES DE RENTABILIDAD

$$\text{ROTACIÓN DE} \quad \text{INGRESOS NETOS } 3'600.000 \\ \text{ACTIVOS TOTALES} = \frac{\text{INGRESOS NETOS } 3'600.000}{\text{ACTIVOS TOTALES } 1'510.298} = 2,38 \text{ VECES}$$

Indica cuantas veces nuestros ingresos son generadas por los activos, es decir de cada dólar invertido en activos, cuantos dólares generan. En el presente caso, rotan 2,38 veces

#### **4.8 ANALISIS DE SENSIBILIDAD DEL PROYECTO**

Se denomina análisis de sensibilidad al procedimiento por medio del cual se puede determinar cuanto se afecta la TIR (que tan sensible es), ante cambios en determinadas variables del proyecto. El proyecto tiene gran cantidad de variables, como los costos totales, ingresos, tasa de interés del financiamiento, etc., las mismas que están fuera del control del empresario y sobre ellas es necesario practicar un análisis de sensibilidad.

**Sensibilidad en los ingresos.-** El presente análisis está encaminado a determinar cual sería el volumen mínimo de ingresos que debería tener el proyecto para ser económicamente rentable. En este análisis se ha considerado una variación positiva y negativa del orden del 10%. Se puede concluir que el proyecto tiene una tolerancia a la reducción de los ingresos máxima del 15%. Debemos señalar que el costo de oportunidad del capital (TMAR), esta en el orden del 19%, porcentaje en el cual se incluye un premio al riesgo del 4%, y un costo de oportunidad del dinero del 6,0% (tasa pasiva referencial promedio del sistema financiero nacional), lo que permite flexibilizar la variación en los ingresos.

**Sensibilidad en los costos.-** Debido a que el país tiene un modelo económico, basado en la dolarización, se ha considerado una variación en la sensibilidad positivo y negativo del 10% con un incremento de los costos anuales. Lo que demuestra que el proyecto es solvente, a pesar del alto porcentaje que se tomó para analizar este indicador. Se

obtuvo una TIR del 34,21% y un VAN de 891.600, no obstante que la inflación en el futuro será de un dígito, según la proyección del INEC..

**Sensibilidad en la tasa de interés.-** La tasa de interés afecta a los flujos y por tanto a la TIR, que incrementa o disminuye los costos financieros y por ende el costo total de producir los servicios dentro de la empresa. En el proyecto se ha previsto una elevación en la tasa de interés activa del 5%. Debido al importante financiamiento que tiene el proyecto, la variación en la tasa de interés, no afecta en mayor medida a los resultados de la TIR y el VAN.

**ANÁLISIS DE SENCIBILIDAD CON 10% MENOS EN  
LOS PRECIOS  
Cuadro N° 4 -15**

RUBROS	AÑO 1				AÑO 2			
	CANTIDAD	V/UNIT	PROM/MEN	TOTAL/ANUAL	CANTIDAD	V/UNITARIO	PROM/MENS	TOTAL/ANUAL
caja de flores	2,400.00	1,350.00	200.00	3,240,000.00	2,448.00	1,350.00	200.00	3,304,800.00
C/caja=20 Bonches								
1 bonche=25 rosas								
TOTAL				3,240,000.00				3,304,800.00



#### 4.9 RELACIÓN COSTO-BENEFICIO (R C/B)

La relación Costo - Beneficio del proyecto a una tasa de interés  $i$ , es el cociente que resulta de dividir la sumatoria del valor presente de los ingresos netos a una tasa de interés  $i$ , entre la sumatoria del valor presente de los egresos netos a una tasa de interés  $i$ . En el presente caso salió como resultado 1,70. Como es mayor a 1 y en este caso muy sustancial, quiere decir que el proyecto es viable y muy atractivo desde el punto de vista de la inversión

La fórmula para su cálculo es:

$$R \text{ B/C} = \frac{\sum_{i=0}^n \frac{Bt.}{(1+i)^n}}{\sum_{i=0}^n \frac{Ct.}{(1+i)^n} + I_0} = \frac{\text{VAN Ingresos}}{\text{VAN Egresos}}$$

#### PERÍODO DE RECUPERACIÓN DEL CAPITAL

El período de Recuperación del Capital también es un buen indicador de rentabilidad de una inversión o de un proyecto. Indica en que período de tiempo recupera el empresario el capital invertido. En el presente caso se ha calculado de la forma siguiente:

$$PRC = \frac{100\%}{TIR} = \frac{100\%}{68,34\%} = 1,4633$$

$$PRC = 1 \text{ AÑO, 5 MESES Y 17 DÍAS}$$

Este coeficiente que hemos encontrado quiere decir que el proyecto es muy rentable y que en un año y medio cuando más vamos a recuperar el capital invertido.

#### 4.10 ESTRUCTURA DEL FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO

El monto total de la inversión para este proyecto es de 1`063.515 USD, el cual contará con un 60% de capital proveniente de los socios y el restante 40% por medio de un crédito bancario a una tasa del 15% fija pactando a pagar a 10 años con intereses sobre saldos.

#### ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO

**Cuadro N° 4-17**

INVERSION	USD	PORCENTAJE
TOTAL	1`063.515	100 %
APORTE PROPIO	638.109	60%
APORTE BANCO	425.406	40 %
SUMAN	1`063.515	100 %

#### AMORTIZACIÓN VALORES DE CONSTITUCIÓN

**Cuadro N 4-18**

PERIODO	VALOR	DEPRECIACIÓN
AÑOS	USD	20%
2005	43.000	8.600
2006	34.400	8.600
2007	25.800	8.600
2008	17.200	8.600
2009	8.600	8.600
1010	0	

#### 4.11 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio económico se presenta cuando los ingresos totales cubren los costos totales, es decir un estado en el que no hay ganancias ni se incurre en pérdidas. Éste proyecto contempla tres puntos de equilibrio, uno para Ecuador, el segundo para la Florida y el tercero consolidado, es decir tomando los costos y precios de venta tanto del Ecuador como el de La Florida, los dos primeros se adjuntan con anexos y el tercero se presenta a continuación:

$$\text{El punto de equilibrio sucede cuando: } Pe = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{\text{Ing. Totales}}}$$

CF = Costo Fijo

CV = Costo Variable

#### PUNTO DE EQUILIBRIO CONSOLIDADO PARA LA EMPRESA OASIS

Período (2006 – 2010)

Cuadro N° 4- 19

DETALLE	2006	2007	2008	2009	2010
INGRESOS VENTAS	7.200.000	7.200.000	7.200.000	7.200.000	7.200.000
UNIDADES VENDIDAS / CAJAS	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000
PRECIO VENTA UNITARIO / TALLO	3	3	3	3	3
COSTO FIJO	1.533.156	1.533.156	1.533.156	1.533.156	1.533.156
COSTO VARIABLE	1.920.000	1.920.000	1.920.000	1.920.000	1.920.000

$$\text{El punto de equilibrio 2006: } Pe = \frac{1.533.156}{3} = 2.090.667$$

$$1 - \frac{1.920.000}{7.200.000}$$

El punto de equilibrio para el 2006 se obtiene con la venta de 2.090.667 dólares. El punto de equilibrio en número de rosas comercializadas, tomando como referencia el precio de venta es de 3 USD por unidad se tendría :

$$\text{Punto equilibrio número de rosas} = \frac{2.090.667}{3} = 696.889$$

3

Se requieren vender 1.469.598 rosas anualmente para tener utilidades

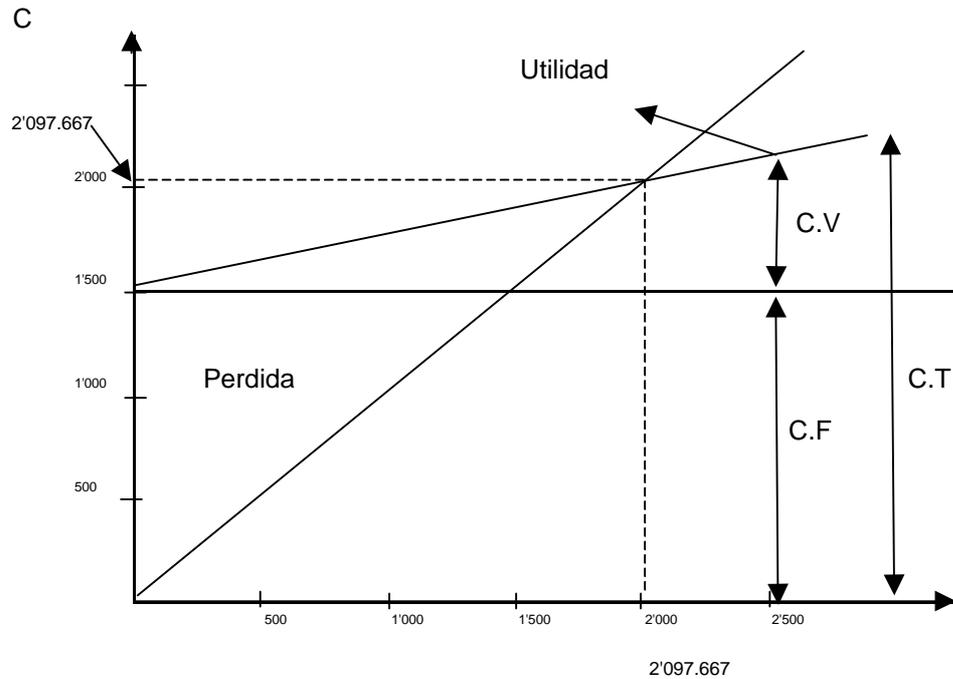
Para determinar el número de cajas full que represente el punto de equilibrio tomamos como referencia que cada caja full lleva 500 rosas:

$$\frac{696.886}{500} = 1.393.778 \text{ CAJAS FULL ANUAL}$$

Que representaría  $1.394/12 = 116$  CAJAS MENSUALES

PUNTO DE EQUILIBRIO ECONOMICO : EMPRESA OASIS . S.A.

Gráfico N° 4 - 1



El gráfico muestra claramente el punto de equilibrio económico que es de 2'090.667 dólares. Cuando se está trabajando con este nivel de ingresos se alcanza a cubrir los costos. Es un estado en que no hay pérdidas ni tampoco utilidades. Lógicamente el proyecto va a trabajar para obtener ingresos superiores a los tres millones de dólares anuales con lo cual se va a obtener utilidades y va a ser rentable

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. CONCLUSIONES**

Estados Unidos de Norte América es nuestro mayor socio comercial, actualmente se está negociando el tratado de libre comercio TLC, que imprimirá mayor dinamismo a las relaciones bilaterales entre Ecuador y los Estados Unidos, al momento las negociaciones se encuentran en una etapa crucial, sin embargo la nación del norte tiene muchos intereses especialmente en el sector agrícola y a puesto como rehén a las flores, especialmente a las rosas para negociar y obtener ventajas, principalmente en temas estratégicos como son la propiedad intelectual, el manejo de transgénicos, la eliminación de barreras arancelarias para sus productos agrícolas estrellas como el: maíz, algodón, trigo, cebada, carne de pollo, cerdo, entre otros. Si el Ecuador no maneja adecuadamente el tema puede resultar que el gran perdedor de este tratado sean las flores ecuatorianas (sector florícola) que podrían tener recargos arancelarios que en definitiva pueden convertir a nuestras flores en un producto no competitivo y liquidar al sector. En caso de mantenerse nuestro status quo (arancel cero) podría considerarse como una gran oportunidad para poder posicionarnos de mejor manera en el mercado norteamericano por las ventajas adicionales que prestaría el tratado especialmente para crear nuevas inversiones y estrechar relaciones comerciales.

En todo caso, el tratado nos favorezca o no, resulta de vital importancia dinamizar las exportaciones de rosas por parte del Ecuador en el sentido de crear una ventaja competitiva especialmente con

Colombia que nos permita posicionarnos adecuadamente en el mercado norteamericano generando cadenas de valor para nuestro producto que actualmente es muy corta y con poco valor agregado. Por ello, como primera conclusión, consideramos de vital importancia la implementación de este proyecto que integre en forma horizontal y vertical el negocio de las flores, esencialmente en el mercado norteamericano para vitalizar al sector y convertirlo en el principal rubro de exportaciones para el Ecuador y en puntal de nuestra economía.

- En el Ecuador el cultivo de flores para la exportación inicia en la década de los 80 y representaba apenas el 0.02% del total de las exportaciones y el 0.1% de las exportaciones agrícolas. Actualmente pasan a constituir más del 5% del total de las exportaciones y más del 18% de las exportaciones agrícolas; por lo que se puede concluir que el sector florícola es el de mayor crecimiento en los últimos 15 años.
- La exportación de rosas frescas tiene fechas claves que vitalizan al sector como son: San Valentín, el Día de la Madre, Día de la Mujer (Rusia); tanto es así que dependiendo especialmente de San Valentín se determina si el año resultará rentable o no para las empresas florícolas. Por ejemplo, San Valentín del 2.004 fue excelente para el sector por que se logró exportar 588.898 cajas full (500 rosas por caja), siendo un record histórico.
- Un factor importante que se pudo observar es el cambio de posición cambiaria entre el dólar norteamericano y el euro (devaluación), lo que permite concluir que este factor ha permitido incrementar nuestras exportaciones hacia Europa, como pueden confirmar los datos de las exportaciones realizadas en el año 2.004, en donde, de los 5 principales socios comerciales en flores (importadores), 4 son europeos: Rusia, Holanda, Alemania y España.

- Se confirma que los Estados Unidos es nuestro principal socio comercial en el sector florícola por cuanto por sí solo representa el 73% del total de nuestras exportaciones de rosas frescas, le sigue en importancia Rusia con el 9%, Holanda con el 6% y Alemania con el 2%.
- Se estima que la superficie mundial destinada al cultivo flores frescas es de aproximadamente 60.000 hectáreas, Ecuador aproximadamente dispone de 3.200 hectáreas, por lo cual nuestro país cuenta con el 5.33% del área total mundial de cultivo florícola y ocupa el tercer puesto a nivel mundial como exportador de flores frescas. Siendo Holanda el primer productor y Colombia el segundo.
- Se concluye que, las rosas y claveles son los principales productos florícolas que se comercializan en el mundo.
- En el Ecuador se cultiva una gran variedad de flores, pero la más significativa es la rosa que cubre el 53,3% del total de la superficie sembrada.
- Que el consumo per cápita de consumo de flores frescas lo tiene Suiza con USD 115 anuales, luego están: Noruega con USD 71, Finlandia con USD 66, Austria con USD 61, Alemania con USD 53, Holanda con USD 51, Japón con USD 53, Francia con USD 36 y finalmente EEUU con USD 30 anuales.
- Que el mayor importador de flores frescas del mundo es Alemania, segundo EEUU, tercero Reino Unido, cuarto Francia y quinto Suiza.

- Que la oferta exportable de rosas frescas ecuatorianas se encuentran concentradas geográficamente en las Provincias de Pichincha el 65% y Cotopaxi el 12%, sumando las dos provincias el 77% del total, debido fundamentalmente a condiciones climatológicas favorables y a la cercanía al aeropuerto.
- Para el año 2.003 se registraron en el país 379 firmas exportadoras de flores que comercializan al exterior la producción de 415 plantaciones. Las 76 empresas que más comercializaron (el 20% del total) concentraron el 70% de todas las ventas.
- El estudio ha determinado que la mayoría de las exportadoras no pueden aprovechar el principio de economías de escala. El principal puerto de entrada para las rosas frescas ecuatorianas es Miami y de allí se distribuyen a muchas otras ciudades, existiendo además en esta ciudad una excelente cobertura de servicios, especialmente para desaduanización, conservación del producto en cuartos fríos y distribución, aspecto fundamental que se ha tomado en cuenta para que el proyecto arranque desde Miami.
- El estudio ha determinado que el Ecuador puede tener una oferta potencial de 15.939 millones de tallos anualmente.
- Se ha determinado como mercado meta para el proyecto los Estados Unidos, cuya población es de aproximadamente 290'342.500 personas, la misma que se encuentra repartida en un 77% en áreas urbanas, lo que facilita la comercialización de nuestro producto.
- Estados Unidos tiene una población económicamente activa de aproximadamente 144'911.000 millones de personas por lo tanto el

mercado potencial equivale a 144'911.000 \*30 (promedio per capita de consumo de flores) \$ 4.347'330.000 millones de dólares anuales

- El estudio a determinado que las flores frescas exportadas a los Estados Unidos son objeto de un arancel (0); el control aduanero se encuentra a cargo del U. S Custom Service, responsable de la valoración y recaudación de impuestos y aduanas. Además, existen otros organismos gubernamentales que coordinan sus actividades con el mencionado organismo especialmente tiene importancia el (FIS) que inspecciona el empaquetado para asegurarse que son seguros y que su etiquetado corresponde con la verdadera naturaleza del producto, otro organismo fundamental para los productos agrícolas es el USDA, que, conjuntamente con el APHIS determinan que los productos agrícolas, de origen animal o vegetal no presenten una amenaza de plagas o enfermedades y son quienes determinan en última instancia si un determinado producto requiere de cuarentena, o se ordene su incineración.

Del análisis de las Fortalezas y Debilidades de los Cluster de flores ecuatorianas se concluye los siguientes aspectos más relevantes: Como fortalezas para el sector:

- El Ecuador dispone de recursos naturales óptimos tales como: adecuada luminosidad, marcada estación con un clima sin bruscas alteraciones, fuentes de agua de buena calidad y cantidad, entre otros.
- Acceso del sector a tecnología de punta, nuevas variedades sembradas.
- Posicionamiento de las rosas en el mercado internacional como de alta calidad.

- Como debilidades del sector tenemos:
  - ✓ Altos costos en los insumos
  - ✓ Altos costos en el transporte aéreo
  - ✓ Poca experiencia en la comercialización y poco conocimiento de los mercados internacionales.
  - ✓ Alta rivalidad o competencia en el mismo sector.
  
- El estudio de Benchmarking de los Clusters ecuatorianos vs Clusters colombianos determinó como conclusiones los siguientes aspectos:
  - Por destino de las exportaciones, Colombia envía el 83% de sus exportaciones a los EEUU, 12% a Europa, mientras que el Ecuador un 73% lo envía a los EEUU, un 15% a Europa; para otros destinos Colombia envía un 7% y Ecuador un 12%. Como conclusión también podemos observar que Colombia se encuentra muy concentrado en Estados Unidos, en cambio Ecuador busca diversificarse más en Europa y últimamente en otros mercados, lo que resulta un punto favorable para el país.
  
  - Para Colombia la exportación de rosas frescas representa un 32%, mientras para el Ecuador el 64%. Los claveles para Colombia representan un 36%, para el Ecuador un 8%; otras flores (como las tropicales, crisantemos gladiolos, etc) representan un 32%, para el Ecuador la exportación de otras flores significa un 28%. Como conclusión de esta parte podemos observar que Colombia tiene mayor diversificación en producción florícola que el Ecuador, aspecto favorable porque está previniendo el cambio en el gusto de los consumidores, así como el ingreso de nuevos países exportadores que tratan de posicionarse en los mercados utilizando como estrategia los precios en los productos tradicionales como las rosas.

- En cuanto a la organización sectorial, Colombia maneja, coordina, planifica el sector floricultor tanto el sector gubernamental como el bancario para alcanzar metas en conjunto. Lamentablemente en el Ecuador no se puede apreciar este tipo de organización. Además, cabe mencionar que, los créditos para el sector floricultor los maneja Bancoldex, banco de segundo piso cuya contrapartida ecuatoriana sería CFN. Bancoldex tiene un mecanismo eficiente y ágil para otorgar créditos, se basa en un coeficiente muy práctico para medir la capacidad de crédito a otorgar y está basado en que por cada dólar que otorga como préstamo el floricultor colombiano debe previamente haber exportado 1.95 dólares. Además, otorga crédito a toda la cadena que interviene en la exportación de flores; sus créditos no son subsidiados pero otorga a largo plazo con períodos de gracia. Así mismo, otorga créditos a todos los importadores que importen productos colombianos en el mundo; lo cual tiene una ventaja competitiva que el Ecuador no lo dispone.
- El apalancamiento financiero para las empresas florícolas colombianas es del 49%, mientras que en el Ecuador alcanza hasta un 75%. Como conclusión tenemos que las empresas ecuatorianas se encuentran altamente endeudadas y que si se produce fluctuaciones en las tasas de interés, en las ventas, en los precios internacionales, el sector se encuentra muy vulnerable para solventarlo e incluso puede llevarlos a moras con el sector financiero.
- Como confirmación sobre este aspecto tenemos que, el promedio de deuda por cada hectárea de producción de flores en Colombia es de 20.000 USD, mientras que en el Ecuador es de 110.000 USD, que representa un 550% más; valor muy significativo y peligroso para el sector.

- Otra ventaja competitiva para Colombia relacionado con la transportación y los fletes; por ejemplo la tarifa Bogota – Miami, puede fluctuar entre 0.65 y 0.80 USD por Kg, mientras que en el Ecuador fluctúa entre 0.95 – 1.25 USD por Kg. Además la distancia entre Bogota y Miami es apenas de 3 horas, en cambio de Quito a Miami es de 5 horas, Colombia tiene un 40% menos de tiempo que cubrir que Ecuador. Esto implica que las flores colombianas llegan más rápido por lo cual son más frescas. Otro aspecto favorable para los colombianos es que sus aeropuertos internacionales se encuentran en la categoría 1, lo que les permite ingresar en forma directa a mayor número de ciudades norteamericanas, sin la necesidad de hacer trasbordos que deterioran a las flores. Lo anterior resulta ser una clara ventaja competitiva para Colombia.

Este estudio determino los siguientes factores como principales tendencias del mercado internacional de flores a corto plazo:

- ✓ Una mayor escala en la comercialización de flores por efecto de una masificación de los consumidores (nuevos segmentos de mercado incorporados), lo que provocaría la disminución de los precios.
- ✓ El ingreso de transnacionales al negocio como el caso actual de DOLE, que se encuentra distribuyendo en supermercados en los Estados Unidos, lo que eliminaría del mercado a las pequeñas y medianas comercializadoras.
- ✓ Las ventas se realizarán en forma más directa al consumidor por medio de líneas 1-800 flores y también se realizará ventas por internet.

- ✓ Se ha tomado en cuenta y vamos a tener en cuenta al futuro el ingreso de nuevos competidores, países que están desarrollando actualmente su sector floricultor como el caso de Chile y países Centroamericanos.
- ✓ El punto de equilibrio para el proyecto tomando en consideración que se parte del supuesto (ideal) que los precios de venta, compra de las flores se mantienen iguales para todo el período del análisis (10 años) comprendido entre el 2.006 y el 2.015; de igual manera este concepto se utiliza para determinar los gastos operativos, etc.
- ✓ Con un precio unitario de 3 USD por tallo más impuestos, sin embargo en el calculo se contempla exclusivamente el ingreso neto, es decir los 3 USD, se toma como supuesto la venta anual de 2´400.000 tallos anuales, con un costo unitario de compra por tallo de 0.8 USD, más los gastos operativos, más los gastos de transporte aéreo, desaduanización y puesta de la mercadería en los puntos de venta, un costo total unitario de 0.86 USD, que equivale a 2´054.400 USD y determinándose, el valor del costo fijo en 1´630.956 USD; lo que permitió esta información establecer como punto de equilibrio en 1.089 cajas full anuales, que representa 91 cajas full al mes; y en dólares el punto de equilibrio para el proyecto es de 1´630.000 USD, que equivale a 135.913 USD mensuales. Este Punto de Equilibrio es válido para los primeros 5 años (2.006- 2.010), para los próximos 5 años existe una ligera disminución debido al efecto de las depreciaciones y amortizaciones que disminuyen la carga de costos.
- ✓ La proyección del Balance de Resultados para el período del estudio nos arroja saldos positivos; siendo la Utilidad Neta para el

año 1432.367 dólares y en adelante se sigue incrementándose hasta llegar a 536.185 en el año 10 de funcionamiento.

- ✓ Los indicadores financieros para el proyecto son positivos, por ejemplo el ratio razón circulante que para los años 2.006 y 2.007 arrojan 3 y 5 respectivamente; esto significa que por cada dólar de deuda el proyecto dispondría de 3 y 5 dólares respectivamente para cubrirlo. Se dispone de un capital de trabajo para el 2.006 de 904.263 USD, suficiente para cubrir el 100% de costos y gastos, estos indicadores se van incrementando progresivamente en los siguientes años, los mismos a pesar de ser muy favorables deben manejarse con el criterio pertinente, debido a que la evaluación de este proyecto estima las utilidades reinvertidas año tras año (método académico de evaluación) por lo cual distorsionan la realidad, sin embargo tomar los índices financieros en sus dos primeros años nos permite evaluar la tendencia y comportamiento de los mismos.
  
- ✓ El margen de utilidad bruta para todo el período es del 71%, lo que demuestra el alto margen existente entre el costo de la flor y su venta.
  
- ✓ El margen de utilidad operativa para todo el período es del 49%, si lo aproximamos a su inmediato sería del 50%, esto implica que existe un 50% de gastos para llegar definitivamente el producto al cliente y 50% de ganancia antes de pago de deuda e impuestos.
  
- ✓ Al determinar el VAN para el proyecto se obtuvo el valor de 1.379.731 USD, con (TMARC) del 19%, que representa el costo de los recursos propios que a su vez incluye valores de riesgo país que actualmente en el Ecuador se encuentran fluctuando los 700

puntos, es decir por cada 100 puntos del riesgo país (EMBI), equivale a 1 punto porcentual TIR, tomando en consideración que este punto representa la sobretasa por riesgo asumido al invertir en bonos (globales) que emite el Ecuador, representa en la práctica 7 puntos más de lo que paga los bonos del tesoro de los EEUU. Más la tasa pasiva referencial (sistema financiero ecuatoriano) que se encuentra en 3.5%; más el costo ponderado del capital que determinamos en 8.5% suman 19%. Que en la práctica es alto pero actualmente en el Ecuador es real por los riesgos intrínsecos que vive en el país.

- ✓ Utilizando el método de repago se estableció que la inversión del proyecto se puede recuperar en 1 año y medio.
- ✓ Finalmente como última conclusión, como resultado de todos los aspectos analizados en forma cualitativa y cuantitativamente determina la rentabilidad del proyecto y su factibilidad para ejecutarlo.
- ✓ Este proyecto, tiene como resultado, de su análisis económico y financiero, indicadores, que reflejan la viabilidad y aceptación, como se detallaron en el capítulo correspondiente, entre ellos tenemos, una tasa interna de retorno del 68,34%, un valor actual neto positivo de 1.379.731 dólares, una recuperación de la inversión de 1,46 años, y una relación costo-beneficio de 1,2. También podemos indicar dentro de este análisis que debido al modelo económico de dolarización en que se encuentra el país, se espera que la tasa de inflación para los siguientes años se mantenga en un dígito, como se observa en los países con monedas duras.

- ✓ El proyecto, según los indicadores mencionados permite concluir que es solvente y debe ser implementado ya que va a generar ingresos para su desenvolvimiento normal en las actividades comerciales y además contará con recursos que permitan orientar al mejoramiento continuo de la empresa y fundamentalmente se orientara a la implementación de un nuevo proyecto.
- ✓ La instalación de este proyecto genera mucha expectativa para un futuro, en el cual se pueden implementar otros puntos de venta directa en otras ciudades norteamericanas, que tengan una estructura similar a los que han sido elegidos para el presente estudio.
- ✓ La puesta en marcha de este proyecto no solo genera ingresos económicos para los floricultores, también lo hace para los proveedores de los insumos, transportistas, genera plazas de trabajo.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

- ✓ Los factores sectoriales identificados como fortalezas deben ser mantenidos como ventajas competitivas, que las debilidades del sector sean en lo posible disminuidas o incluso eliminadas especialmente en factores como organización, coordinación entre el sector florícola, ministerios y banca, especialmente un papel más dinámico por parte del CFN, que debería ser el eje de la actividad florícola aplicando las técnicas colombianas para otorgar créditos.
- ✓ Que la asociación de exportadores de flores Expoflores asuma una posición de liderazgo para el sector, convirtiéndose en ente que tenga peso para presionar a sectores gubernamentales que

apoyen la gestión exportadora, por ejemplo el caso de la Aviación Civil, que debería hacer todo lo posible para obtener la clasificación de nuestros aeropuertos a la categoría uno, que nos daría la posibilidad de ingresar a más ciudades de los Estados Unidos.

- ✓ Que la Comisión estructurada para las negociaciones del TLC y el Ministerio de Relaciones Exteriores trate de manejar cabildeos en el Congreso de los EEUU, para proteger nuestras flores, en las negociaciones del TLC.
- ✓ Que el sector florícola oxigene sus empresas permitiendo el ingreso de nuevos socios por intermedio de la cotización de acciones en la Bolsa de Valores, para no tener un apalancamiento tan alto que perjudica y crea una grave amenaza para su existencia.
- ✓ Que en el Ecuador a igual que Colombia desarrollen forma efectiva clusters de empresas, holding, agrupaciones multi sectoriales que aporten con ideas, capitales y generen la suficiente fuerza para crear canales de comercialización propios, dinámicos; por ejemplo las flores pueden ser embajadoras para atraer turismo al Ecuador y que las cámaras de turismo apoyen al sector florícola para crear kioskos o stand en los Estados Unidos y muchos países más para crear una imagen única, una marca llamada Ecuador y así posicionarnos en los mercados extranjeros.
- ✓ Que el Instituto de Altos Estudios Nacionales sea parte integrante en proyectos, asistencia técnica para los sectores productivos ecuatorianos, brindando estudiantes, profesores, egresados para solventar las estructuras por medio de la investigación

## BIBLIOGRAFÍA

- Anuarios del Banco Central, 1.999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2.004
- BACA, Gabriel. Evaluación de Proyectos. México: Editorial Mc Graw -Hill. 2.001.
- CALDAS, Marco. Preparación y Evaluación de Proyectos. Manual Práctico. Tercera Edición. 1999. Publicaciones “H”
- Biblioteca Práctica de Administración de la Pequeña y Mediana Empresa. Tomo I. España: Editorial Oceáno. 1.997.
- BURBANO, Jorge, et.al. Presupuestos Enfoque moderno de la planeación y Control de Recursos. Bogotá: Editorial Mc Graw Hill. 1997.
- Estudio del Mercado de las flores año 2.002. Quito: FEDEXPORT Ecuador. 2003.
- FERNANDEZ, Jesús. Enciclopedia práctica de la Agricultura y Ganadería. Quito: Editorial Océano - Centrum. 2.000.
- FRANKLIN, Enrique. Organización de la Empresa, Análisis Diseño y Estructura. México: Editorial Mc Graw Hill. 1997.
- GIACINTE, Miguel. Visión Mundial del Consumo de Productos Agrícolas. Argentina: Editorial Centro de Investigaciones Agroalimentarias. 2.004.

- GUTIÉRREZ, Alfredo. Estados Financieros. México: Fondo de Cultura Económica. 2.001
- HAMID, Noori, et.al. Administración de Operaciones y Producción. Bogota: Mc Graw Hill. 1997.
- Informe - Boletín de Servicios Agrícolas de la FAO No. 76. 2.003. Quito: FAO. 2.004.
- Informe de Encuesta Nacional de Supervivencia y Producción Agropecuaria. 2.002. Quito: Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos. 2002
- Informe: Todos podemos exportar.  
Quito: USAID/ANDE/FEDEXPOR. 2.002.
- Informe de Exportaciones agrícolas no tradicionales. Quito: PROEXAN. 2.002.
- JAMES, Agustín. Análisis de Proyectos Agrícolas y de Industrialización, Madrid: Editorial Tecnos. 1997.
- LAMBIN, Jean. Marketing Estratégico. Madrid: Mc Graw Hill. 1995.
- LORENT, Juan. Biblioteca de la agricultura. Quito: Editorial Lexus. 1.998.
- MARTÍN, Catalina. Industrialización de productos en el Ecuador. Madrid: Editorial Ministerio de Agricultura. 1.997.

- MÉNDEZ, Carlos. Metodología como guía para la elaboración de diseños de investigación. Madrid: Me Graw Hill. 3ª Edición. 2001.
- MORALES, Nelson. Sistema de Producción y comercialización de Tomate Riñón bajo invernadero en Aloag, Tesis de Ingeniería en Administración de Empresas. Quito: Universidad Central del Ecuador. 2.001.
- PACHECO, Rosendo. Cultivo de Flores y Frutas en el Ecuador. Quito: Editorial Departamento de Información y Publicaciones del Ministerio de Agricultura y Ganadería. 2.000.
- Revista Gestión, Varios, años 2001,2002, 2.003,2.004, 2.005 Quito.
- SAPAG CHAIN, Nassir. Preparación y Evaluación de Proyectos. Cuarta Edición. Colombia: Mc Graw Hill. 2002.
- [www.corpei.org](http://www.corpei.org)
- [www.magic-flowers.com](http://www.magic-flowers.com)
- [www.sica.gov.ec/agronegocios/oportunidadinversion/ofertas.htm](http://www.sica.gov.ec/agronegocios/oportunidadinversion/ofertas.htm)
- [www.sica.gov.ec/agronegocios/nuevas20agroexportación/principal.htm](http://www.sica.gov.ec/agronegocios/nuevas20agroexportación/principal.htm).

# **ANEXOS**