

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

TESIS PARA OPTAR POR EL TITULO DE MAGISTER EN ALTA GERENCIA

TEMA

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA ESTABLECIMIENTO DE UNA EMPRESA FLORICOLA  
EN LA ZONA DEL CANTON CAYAMBE"

AUTOR:

ING. MAURICIO VITERI MOLINA

ASESOR:

ECON. MARCO CALDAS M. MSc.

Quito — Ecuador  
AGOSTO 2007

## **DEDICATORIA**

A MI PADRE POR SU ESFUERZO, EJEMPLO, CARÍÑO Y COMPRENSION

## **AGRADECIMIENTO**

MI SINCERO AGRADECIMIENTO A LAS AUTORIDADES, DOCENTES Y DE APOYO DEL INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES POR LA VALIOSA FORMACION RECIBIDA Y DE MANERA ESPECIAL AL SENOR ECON. MARCO CALDAS M. POR COMPARTIR SU EXELENIA EN CONOCIMIENTOS Y ACERTADA DIRECCION EN LA ELABORACION DE ESTE TRABAJO.

## INDICE GENERAL

<b>CONTENIDO</b>	<b>PAG</b>
I. INTRODUCCION	1
II. IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA	3
III. OBJETIVOS DE LA TESIS	4
a. Objetivo General	4
b. Objetivos Específicos	4
IV. METODOLOGÍA	5
a. Tipo de Estudio	5
b. Fuentes de Investigación	5
c. Tratamiento de la información	5
V. CONTEXTUALIZACIÓN Y UBICACIÓN	6
a. Espacio	6
b. Zona Geográfica de Investigación	6
c. Zona Geográfica de implementación del. Proyecto	6
<b>CAPITULO 1</b>	<b>7</b>
1. VISION GENERAL DEL ECUADOR Y DEL SECTOR FLORÍCOLA	7
1.1 Visión macroeconómica del Ecuador	7
1.1.1 Agricultura y ganadería	7
1.1.2 Selvicultura y pesca	8
1.1.3 Minería e industria	8
1.2 Sector Florícola del Ecuador	9
1.3 Flores frescas cortadas y la oferta ecuatoriana	11
1.4 Especies cultivadas en el Ecuador	13
1.5 Productor orgánicos	13
1.6 Ventajas y desventajas de la actividad	14

<b>CAPITULO II</b>	18
2. ESTUDIO DE MERCADO PARA FLORES	18
2.1 Definición del producto	18
2.2 Productores y competencia	19
2.3 Exportaciones ecuatorianas	21
2.4 La demanda de flores en temporada	22
2.5 Principales importadores	25
2.6 El mercado mundial del flores	26
2.7 Proyección de la demanda insatisfecha mundial Del Ecuador y de la empresa	27
2.8 Comercio mundial del flores	28
2.9 Principales exportadores de flores	29
2.9.1 Empresas Exportadoras Ecuatorianas	29
2.10 Las importaciones Norteamericanas	30
2.10.1 Perfil del consumidor norteamericano	31
2.11 Demanda Potencial en los Estados Unidos para flores Frescas	32
<b>CAPITULO III</b>	
3. ESTUDIO TECNICO	33
3.1 Aspectos técnicos del proyecto	33
3.1.1 Generalidades sobre procesos productivos De flores	33
3.1.2 Procesos tecnológicos	34

3.1.3 Requerimientos para producción de una Hectárea de flores	34
3.2 Tamaño e ingeniería del proyecto	36
3.3 La comercialización	37
3.3.1 La comercialización y requerimientos para Exportar	37
3.3.2 Aspectos del mercado y formas de Comercialización y requisitos para ser Exportador	38
3.3.3 Trámites para la exportación	40
3.4 Pasos que dará la empresa VITERFLOWERS	41
3.4.1 Calidad del producto y servicio ofrecido	42
3.5 Procesos de Producción	42
3.5.1 Abonos orgánicos	43
3.5.2 Uso de plaguicidas	43
3.6 Los Invernaderos	44
3.6.1 Distanciamiento de camas	45
3.6.2 Inversión por hectárea	45
3.6.3 Producto final	46
3.6.4 Ficha técnica del producto	46
3.6.5 Tratamiento de las rosas frescas	49
3.7 Procedimientos para la exportación de rosas a los Estados Unidos	52
3.8 Control de calidad para la exportación de rosas, Sistemas de calidad ISO 9000	53

3.9 Organización para la administración	55
3.10 Marco legal de la empresa y factores relevantes	58

#### **CAPITULO IV**

PLAN DE MARKETING	59
4.1 Plan estratégico de marketing	59
4.2 Ubicación de la empresa de acuerdo a frente interno Y externo proyectado	61
4.3 Descripción del producto	66
4.3.1 Etimología	66
4.3.2 Descripción botánica	67
4.4 Clientes	69
4.5 Mercado externo	70
4.6 Demanda por temporada	71
4.7 Principales importadores	72
4.8 Estrategias de mercadeo para el sector florícola	73
4.9 Promoción internacional	75

#### **CAPITULO V**

ANALISIS ECONOMICO Y FINANCIERO	76
5.1 Evaluación económica financiera del proyecto	76
5.1.2 Los objetivos y estructuración del estudio económico	77
5.1.3 El estudio económico financiero	77

5.2 Inversiones del proyecto: Inversión fija, nominal y Capital de trabajo	78
5.2.1 Capital de trabajo	79
5.2.2 Calendarización de las inversiones	82
5.3 Estructura de los ingresos del proyecto	85
5.4 Determinación de los costos	88
5.4.1 Costos de operación	88
5.4.2 El costo total	88
5.4.3 Costos de producción de las flores	88
5.5 Costo de capital o tasa mínima aceptable de rendimiento del capital (TMAR)	91
5.6 Financiamiento. Tabla de pago de la deuda	92
5.7 Evaluación financiera, coeficientes de rentabilidad	94
5.8 Métodos de evaluación que no toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo	94
5.8.1 Cálculo de índices financieros	97
5.9 Métodos de evaluación que toman en cuenta el valor que toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo	99
5.10 Relación costo beneficio (RC/B)	103
5.11 Periodo de recuperación del capital	103
5.12 Análisis de sensibilidad del proyecto	104
5.13 Evaluación ambiental	106
5.13.1 Impactos ambientales probables y medidas de Mitigación en el cultivo de rosas	



frescas	106
---------	-----

## CAPITULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	111
6.1 Conclusiones	111
6.2 Recomendaciones	112

### INDICE DE CUADROS

<b>UADRO</b>	<b>PAG</b>
Cuadro N° 2-1 Exportación ecuatoriana de flores	21
Cuadro N° 2-2 Embarques por temporada- número de cajas	23
Cuadro N° 2-3 Proyección de embarques por temporadas Número de cajas	24
Cuadro N° 2-4 Destino de exportaciones ecuatorianas de rosas	25
Cuadro N° 2-5 Proyección: demanda potencial de flores a nivel mundial periodo (1997-2016)	27
Cuadro N° 2-6 Demanda mundial a ser cubierta por Ecuador y una parte por la empresa (millones de dolares)	28
Cuadro N° 2-7 Las diez principales empresas exportadoras (año 2004)	30
Cuadro N° 3-1 Proyección: oferta potencial de rosas ecuatorianas Periodo (2008 al 2017)	37
Cuadro N° 3-2 Medidas para la construcción de un modulo de Invernadero	45
Cuadro N° 4-1 Matriz de priorización factores externos VITERFLOWERS	61
Cuadro N° 4-2 Matriz de priorización factores internos VITERFLOWERS	62
Cuadro N° 4-3 Exportación de flores por destino	72
Cuadro N° 5-1 Presupuesto de inversiones del proyecto (en dolares)	80

N° 5-2 Calendario de inversiones en (Mares cuadro	81
N° 5-3 Clasificación de las inversiones (en dólares)	83
N ° 5-4 Cuadro de fuentes y usos de los recursos	84
N° 5-5 Cuadros de ingresos del proyecto en dólares	86
N° 5-6 Estructura de ingresos en dólares	87
N° 5-7a Estructura de costos del proyecto	89
N° 5-7 b Estructura de costos del proyecto	90
N° 5-8 Cálculo de la TMARC	91
N° 5-9 Tabla de amortización semestral	92
N° 5-10 Amortización anual de la deuda 93 N° 5-11	
Cálculo del flujo de caja del proyecto (en dólares)	95
N° 5-12 Balance general anual proyectado (en dólares)	96
N°5-13 Cálculo del Valor Actual Neto (VAN) (en dólares)	100
N° 5-14 Cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR)	101
N° 5-14 Cálculo de la relación beneficio costo (B/C)	102

**PROYECTO PARA ESTABLECIMIENTO DE UNA EMPRESA FLORICOLA**  
**EN LA ZONA DE CANTÓN TABACUNDO**

**I.- INTRODUCCION.**

Este estudio tiene como propósito determinar si en el país es factible implementar una empresa para producir y comercializar al mercado internacional rosas ecuatorianas, orientadas al consumidor final y satisfacer la demanda existente del producto. En realidad, existe mucha información acerca del cultivo de rosas, pero es casi inexistente un estudio de marketing internacional para posicionar un producto ecuatoriano directamente al consumidor, en el presente caso el norteamericano y europeo.

La investigación se sustenta en informaciones sobre la evolución de las exportaciones de rosas ecuatorianas en el mercado internacional y específicamente las dirigidas a los Estados Unidos y a Europa. Se ha tomado como base las estadísticas elaboradas por el Banco Central del Ecuador y otras fuentes, como estudios sectoriales realizados por otros países especialmente Chile que señalan el ingreso de rosas de los principales productores mundiales al mercado americano.

Por otro lado, desde el punto de vista estratégico, se intenta explicar la existencia de distintos tipos de mercados y segmentos, establecer una visión estratégica moderna sobre el negocio; evaluar la información orientada al desarrollo del mismo y por consiguiente, lograr un avance de los empresarios hacia el modelo emprendedor, aplicando lo que se suele denominar, el Comercio Internacional y Marketing Internacional.

El Ecuador tiene nuevos retos que enfrentar, que le ha impuesto la globalización económica y son los nuevos mercados de integración y las dificultades que se presenta con la no firma del Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos TLC, lo cual le obliga a buscar nuevas estrategias para elevar la competitividad de sus productos que le permitiría posicionarse en los mercados internacionales,

especialmente en el norteamericano y en el Europeo, de una manera más directa tratando de eliminar a un sinnúmero de intermediarios que generan presiones y obstáculos en el mercado, especialmente la disminución de beneficios para las empresas productoras y comercializadoras ecuatorianas. Es decir, el Ecuador debe renovar, crear e innovar sus canales comerciales para ampliar sus mercados y reducir su dependencia de determinadas empresas extranjeras que controlan la comercialización y la distribución de productos, encareciéndolos y disminuyendo el margen de utilidad para los productores y comercializadores nacionales y que en determinado momento pueden poner en peligro el propio negocio, por favorecer a terceros países que igualmente producen nuestros productos. Para lograrlo, se exige realizar una adecuada, oportuna y permanente promoción para su distribución y venta, siendo necesario aplicar las técnicas y estrategias del marketing en los medios electrónicos de comunicación por medio del Internet, creando paginas Web, en donde se pueda promocionar los productos y llegar fácilmente al consumidor final. Se debe asistir permanentemente a eventos feriales que permitan dar a conocer las bondades del producto, su presentación y formas de contratación. Acciones que deben ser reforzadas con la coordinación y ayuda de oficinas gubernamentales que tiene el país en el exterior (Embajadas y Consejerías Comerciales).

## **II. IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA**

La competitividad internacional se reduce a algunos conceptos básicos: calidad,

presencia temprana en el mercado, flexibilidad para una respuesta rápida ante la competencia, manejo centrado en los costos y fluidas redes de distribución. Es un hecho común que las empresas se expandan, en todo el mundo, más allá de sus fronteras de origen. Lo que se puede interpretar, según los investigadores, es que el momento histórico ofrece por lo menos tres ingredientes esenciales para sobrepasar los tradicionales límites geográficos:

Las nuevas tendencias hacia un mercado global marca un nuevo esquema competitivo para industrias y mercados de todo tipo y naturaleza. Las empresas locales abandonan su tradicional nacionalismo y regionalismo y avanzan rápidamente hacia la internacionalización.

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

Finalmente esta investigación se constituirá en base importante para apoyar las iniciativas de muchos emprendedores como guía o referencia a seguir; siendo un aporte para reactivar la economía ecuatoriana y en un futuro cercano no sea tan dependiente de los ingresos del petróleo y su volatilidad de sus precios en el mercado internacional.

### **III.- OBJETIVOS DE LA TESIS**

#### **a. Objetivo general**

Poner en marcha una pequeña industria florícola que contribuya a crear fuentes de empleo y genere ingresos a sus accionistas y contribuya al incremento de las exportaciones ecuatorianas.

**b. objetivos específicos**

- Establecer la demanda insatisfecha internacional para la producción y comercialización de rosas.
- Descubrir las preferencias de los consumidores de acuerdo a las diferentes variedades de flores existentes.
- Proyectar una demanda estacional en un horizonte de 10 años, que facilite la toma de decisiones actuales de acuerdo a simulaciones y comportamiento histórico-macroeconómico del sector florícola ecuatoriano.
- Definir el tamaño óptimo de la empresa
- Analizar la viabilidad de implantar el proyecto de acuerdo a las diferentes herramientas de toma de decisiones financieras.
- Encontrar las alternativas de promoción del producto acorde con el adecuado “marketing mix” para este fin.
- Establecer la rentabilidad financiera de la inversión.

**IV.- METODOLOGÍA**

**a. Tipo de estudio:**

Para elaborar el presente proyecto, se utilizaron estudios exploratorios, los que nos permitieron encontrar los diferentes factores y variables, problemas, fortalezas y debilidades, que viabilizan o restrinjan el desarrollo del mismo.

En la investigación para el proyecto se aplicó el método Analítico Sintético, se realizaron investigaciones de campo para realizar las encuestas y se hicieron entrevistas con trabajadores y empresarios florícolas.

Técnicas: Se utilizó las siguientes técnicas:

- Observación Científica
- Características Geomorfológicas
- Técnicas del Fichaje

#### **b. Fuentes de investigación**

- Ministerio de Agricultura y Ganadería.
- Cámara de Comercio Ecuatoriana-Americana
- Revistas relacionadas con el sector florícola.
- Internet (Páginas Nacionales e Internacionales relacionadas)

#### **c. Tratamiento de la Información**

- Escogitamiento de encuestas válidas.
- Valoración de respuestas según diseño.
- Tabulación de datos.
- Análisis de la información obtenida.
- Preparación de gráficas y análisis estadístico.
- Conclusiones.

## **V.- CONTEXTUALIZACIÓN Y UBICACIÓN**

### **a. Espacio**

Área Geográfica: Cayambe y Tabacundo, Provincia de Pichincha

Sector: Florícola

Tiempo: Horizonte- proyecto 10 años

Universo: Mercado de exportación de flores

### **b. Zona Geográfica de la Investigación**

Básicamente, el estudio del presente proyecto se realizó en las ciudades de Cayambe y Tabacundo de la provincia de Pichincha, dado que la mayoría de las empresas florícolas se encuentran ubicadas en esa zona geográfica y son un excelente punto de referencia para elaborar el proyecto.

### **c. Zona Geográfica de Implementación del Proyecto**

Se ha elegido la parroquia de Tabacundo para implementar el proyecto debido a su clima, terreno y ventajas comparativas que posee esa ubicación en lo que se refiere a producción y comercialización de flores.

## **VI.- HIPOTESIS:**

Al momento existe demanda insatisfecha para las rosas ecuatorianas y por lo tanto hay la posibilidad de crear una empresa para producir y comercializar rosas.



# CAPÍTULO I

## 1. VISIÓN GENERAL DEL ECUADOR Y DEL SECTOR FLORÍCOLA

### 1.1 VISIÓN MACROECONÓMICA DEL ECUADOR

La economía del Ecuador es muy diversa. La moneda nacional es el dólar de los EE.UU. El PIB es 21.318.733.000<sup>1</sup> y el PNB per cápita es 1.370 dólares. La tasa media de inflación (2006-2007) fue 3,9%.<sup>2</sup>

Tradicionalmente, la base de la economía ecuatoriana ha sido la agricultura. Sin embargo, en 1.965 se aprobó una ley de desarrollo industrial que facilitó la expansión de fábricas textiles, de artículos eléctricos y farmacéuticos, entre otros productos. En 1.970 se produjo un considerable crecimiento en la producción y exportación de petróleo, que se completó con la construcción del oleoducto trans-ecuatoriano para facilitar el suministro desde los yacimientos ubicados en el oriente hasta el puerto de Esmeraldas. El producto interior bruto en 2.004 era de 30.282 millones de dólares. El ingreso de Ecuador en 1.995 en la Organización Mundial del Comercio (OMC) supuso un gran impulso para la economía.

#### 1.1.1 Agricultura y Ganadería

La superficie agropecuaria supone el 29% de total del país, unas 2.985.000 ha. El banano constituyen el principal cultivo, seguido de la caña de azúcar, con una producción de 5.656.608 t. en el año 2.005; arroz (1.375,502 t.); maíz (750.727 t.); papa o patata (417.542 t.); cacao (137.178 t.); café (102.923 t. ); y cítricos. La producción de flores, ya sean tropicales o de clima frío, ha adquirido importancia en las últimas décadas.

El ganado vacuno es el que ofrece mayor número de cabezas que según el III censo, era de 4.486.020, localizándose la mitad en la región de la sierra.

#### 1.1.2 Selvicultura y Pesca

---

<sup>1</sup> Estadísticas del Banco Central del Ecuador. Son dólares del 2000

Ecuador posee una de las principales reservas mundiales de madera de balsa. En sus bosques se encuentran también mangles, el árbol del pan, quina, tagua y caucho. La producción total de madera en 2.004 ascendió a 6.340.159 m. cúbicos.

En las aguas circundantes del archipiélago de Colón (Galápagos) abundan el atún y los langostinos. Las aguas de la costa continental son ricas en pesca de todo tipo, principalmente camarón. En 2.001 la captura anual era de 654.539 toneladas.

### **1.1.3 Minería e Industria**

La extracción y comercialización de la sal está en manos del gobierno ecuatoriano. Existen minas de oro, plata, plomo y zinc. Los yacimientos petrolíferos son la base de la principal industria del país. Aunque son de propiedad del Estado, éste ha otorgado concesiones para su total explotación a grandes empresas extranjeras. En el año 2004 la producción era de 150.122.860 barriles. El petróleo es una importante fuente de ingresos para el país desde que, en el primer cuarto del siglo XX, comenzara su explotación en la península de Santa Elena y después se ampliara en la década de 1970, a la región amazónica; Ecuador es uno de los principales exportadores de este recurso.

La industria ecuatoriana producía tradicionalmente artículos para el consumo interno. A partir de 1965, se establecieron en el país fábricas de refrigerados, productos textiles, farmacéuticos y derivados del petróleo entre otros. En la década de 1.990 tuvo un gran impulso la creación de maquiladoras y se comenzó a fomentar el desarrollo fabril, que se ha estado llevando a cabo a través de la Ley de Fomento Industrial. Además de industrias grandes, como la maderera y la textil, también hay pequeña industria y una producción artesanal muy rica, sobresaliendo la de los tejidos (el mercado indígena de Otavalo es uno de los más populares), en 2002 habían aumentado con respecto a años anteriores el número de establecimientos industriales.

## **1.2 SECTOR FLORÍCOLA DEL ECUADOR**

La industria florícola del país, como mencionamos anteriormente, es una actividad

---

<sup>2</sup> Informe del Banco Central del Ecuador.2006

muy importante que con el pasar de los años se ha consolidado en el mercado norteamericano principalmente y en menor escala en el europeo, lo cual ha contribuido a generar empleo y divisas al país, activando ciertos polos de desarrollo local en el sector.

Dentro de las exportaciones de productos primarios no tradicionales del país está el rubro flores, actividad que el año 2006 alcanzó una cifra récord de los últimos diez años, pues llegó a venderse en el exterior un valor de 385 millones de dólares (aproximadamente 98 mil toneladas), lo cual con respecto a 2005 representó un crecimiento de 3.3%. La producción se centra en las provincias de Pichincha y Cotopaxi fundamentalmente.<sup>3</sup>

Actualmente, gracias al acuerdo ATPDEA, que finaliza en ocho meses (es deseable que se renueve el acuerdo con los EE.UU de manera urgente., ya que el TLC prácticamente se lo ha descartado en el actual gobierno), la exportación de flores no paga ningún arancel para ingresar a EEUU, por lo que un acuerdo de libre comercio constituye una necesidad para la industria florícola nacional.

En lo que respecta a la generación de empleo, se estima que aproximadamente laboran en forma directa e indirecta 85 mil personas, especialmente en el sector rural. Las provincias con mayor crecimiento productivo en flores durante los últimos años han sido Pichincha, Cotopaxi y Azuay.

Dentro de la variedad de flores que se producen, las rosas constituyen el principal producto exportable cultivado (62%). Aproximadamente el 88% de la producción nacional se exporta principalmente a Estados Unidos (68%) y el resto a Europa.<sup>4</sup>

Las expectativas y oportunidades que brinda el mercado internacional han obligado a algunas fincas productoras a establecer estrategias que mejoren sus niveles de competitividad logrando la certificación Alemana Flower Label Program (FLP) y la

---

<sup>3</sup> Banco Central del Ecuador. Internet.2007

<sup>4</sup> WWW.Expoflores.com.2006

Suiza Max Havelaar, condicionante de mucha importancia que servirá para ampliar los mercados en dichos países y también en otros de Europa.

Las iniciativas por captar clientes son muchas y entre ellas está la que aplica una empresa que se dedica a exportar arreglos florales listos (buqués), la misma que compra las materias primas a 40 floricultoras; se están exportando en la actualidad 10.000 arreglos por semana.

Se estima que en el país existen 4.000 hectáreas cultivadas de flores. Aparte de las rosas, una de las variedades de flores preferidas en el extranjero son las ilusiones (gypsophilias) de las que el Ecuador es el mayor productor y exportador del mundo. De esta variedad, durante el año 2005 se exportaron 5.805 toneladas por un valor de 26.6 millones de dólares.

### **1.3 FLORES FRESCAS CORTADAS Y LA OFERTA ECUATORIANA**

Las flores ecuatorianas son consideradas como las mejores del mundo por su calidad y belleza inigualables. La situación geográfica del país permite contar con micro climas y una luminosidad que proporciona características únicas a las flores como: tallos gruesos, largos y totalmente verticales, botones grandes y colores sumamente vivos y el mayor número de días de vida en florero.

Hace algo más de 20 años, apareció en nuestro país una nueva actividad productiva, la floricultura. Sin embargo, fue tan solo hace 16 años que esta actividad tuvo un despegue inusitado, convirtiéndole en la actualidad, en la primera actividad de exportación no tradicional del país y la tercera en términos generales, superado solamente por productos tradicionales como el petróleo y el banano.

El aporte de la floricultura se ha dado en las ciudades y poblados cercanos a las fincas. Estas poblaciones atravesaban una cierta depresión económica antes que se iniciara esta actividad. Se ha visto un mejoramiento en el nivel de vida y en aspectos relacionados con la educación y el desarrollo social.

Las cifras y los beneficios alcanzados por el sector floricultor en nuestro país, demuestran la relevancia que tiene esta actividad económica, cuya orientación principal se dirige hacia el mercado internacional. De la producción total, el 95 % es exportado y tan solo un 5 % se queda en el mercado nacional.

Los clientes que demandan el producto ecuatoriano se caracterizan por ser sofisticados y buscan la más alta calidad en el producto, lo que les convierte en un mercado de alto precio en el cual las flores ecuatorianas deben cumplir con todos los requerimientos.

Las características preliminares de nuestro país han sido un punto a favor del sector, factores como latitud 0, 12 horas diarias de claridad durante todo el año, rayos solares perpendiculares, condiciones climáticas estables, riqueza y biodiversidad del suelo, generan que las flores ecuatorianas sean las más solicitadas en el extranjero, es así como nuestro país junto a Colombia, mantiene el 70% del mercado de la rosa en los Estados Unidos, del cual, el 30% corresponde a Ecuador, mientras que en Rusia, la provisión de rosas es un 90% ecuatoriana. Esta demanda internacional llevó a que los floricultores tengan como principales mercados el estadounidense y el europeo.

El sector floricultor del país, en estos tiempos, se ha interesado en ampliar y desarrollar su mercado, siempre buscando opciones que no solo beneficien a ellos, sino en la economía general del país.

Uno de los objetivos principales de este estudio es crear una empresa productora y comercializadora de flores, enmarcar la actividad comercializadora dirigida al consumidor final. El Ecuador en los últimos años está incursionando en la incorporación de productos no tradicionales principalmente para la exportación teniendo gran éxito, 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 viven la mayoría de empresas en el Ecuador y su falta de iniciativa competitiva y agresividad hace necesario implementar mecanismos que sirvan de guía para la comercialización de los productos en mercados extranjeros, determinando las características requeridas y los canales de distribución más adecuados, especialmente con el objetivo de llegar al consumidor final, escogiendo de la mejor manera a los intermediarios extranjeros que no encarezcan el producto y que generalmente ponen sus propias condiciones para comercializarlos, que en la mayoría de los casos resultan mezquinos y perjudiciales para nuestras empresas y en general para el país

#### **1.4 ESPECIES CULTIVADAS EN EL ECUADOR**

En el Ecuador se cultiva una gran diversidad de flores, pero la más significativa es la Rosa, esta flor de carácter permanente cubre el 55.4% de la superficie sembrada, le sigue la Gypsophila flor transitoria que abarca el 14.2%, las flores tropicales especialmente las Heliconias 4.9% y Ginger 1.4%, otras variedades el 24.1%.<sup>5</sup>

#### **1.5 PRODUCTOS ORGÁNICOS**

Aunque el mercado de flores orgánicas es aún pequeño, las ventas totalizaron 10 millones de dólares en el 2005, una fracción de los 19,400 millones de dólares que los consumidores norteamericanos gastaron nacionalmente en flores y está creciendo rápidamente debido a que el temor de los consumidores por los elementos químicos lo está inclinando al mismo estándar en otros productos como jabones, ropa, cosméticos arreglos de flores.

No hay evidencia de que estos cultivos sean más saludables, pero los consumidores están deseando cada vez más pagar por productos hechos sin químicos dañinos a los trabajadores y al ambiente. Se espera que la venta de flores orgánicas crezca en un 13% anualmente hasta el 2008, de acuerdo con la Asociación de Comercio Orgánico.

Los agricultores de distintos países que en la última década han resistido una ola de

importaciones baratas haciendo que sus campos produzcan cientos de variedades difíciles de encontrar, están optando cada vez más por flores orgánicas, una industria en nacimiento que florece debido al auge de los alimentos orgánicos. Según la Comisión de Corte de Flores de California, se necesita experimentar un proceso de aprendizaje porque las flores orgánicas deben verse bien y son muy susceptibles a todo tipo de enfermedades.

Por décadas California ha abastecido las florerías del país pero sus productores no podían competir con los bajos salarios de Sudamérica ni el constante sol y condiciones favorables. California sigue produciendo un 72% de las flores cultivadas domésticamente, pero actualmente el 80% de las flores compradas por los estadounidenses es de origen extranjero, comparadas con el 45% de hace 15 años. Ese cambio deja un triste panorama en las fincas de flores de la costa californiana.

Aunque prometedor, el mercado orgánico está todavía limitado y los riesgos financieros son sustanciales, lo cual es difícil para los agricultores que desean que toda su finca llegue a estar libre de químicos. Para terminar con el ciclo químico, los agricultores necesitan dejar los campos arados por tres años para que los pesticidas se laven de las tierras. Además se necesitan que los insectos beneficiosos los protejan contra los destructores y alternar los cultivos.

## **1.6 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA ACTIVIDAD**

En el Ecuador, gracias a sus condiciones climatológicas, se pueden cultivar muchas variedades de flores, por lo que inversionistas ecuatorianos y extranjeros consideran a nuestro país como un lugar propicio para el desarrollo de la floricultura.

Debido a los días cálidos, noches frías, agua pura, sol radiante y 12 horas de luz solar durante todo el año, se pueden producir flores con excelentes características. La variedad del clima, sin cambios bruscos, es otro factor que a su vez permite producir esta sorprendente variedad de flores.

---

<sup>5</sup> Investigación directa a varios productores. Diciembre 2006

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

Los exportadores ecuatorianos dan importancia al medio ambiente y los aspectos sociales. Muchas de las empresas cuentan con sellos verdes otorgados por organismos internacionales como es el caso del sello verde alemán.

La asociación de floricultores es un gremio organizado que se encarga de mantener informados a sus asociados y de organizar eventos de capacitación y actualización. Coordina un programa denominado La Flor del Ecuador, el mismo que exige la preparación de las fincas para los programas de calidad ISO o FLP que garantizan estándares internacionales de calidad productiva y ambiental.

Se hacen esfuerzos para reducir costos de producción al máximo optimizando las labores de cuidado de las plantas. Solo las plantaciones tecnificadas tendrían economías de escala. Las plantaciones más tecnificadas están en condiciones de operar globalmente.

Las buenas relaciones con los gobiernos de países como España, Italia, EEUU, Rusia, Holanda, Alemania, entre otros, permiten mantener los mercados activos con la posibilidad de ampliarlos paulatinamente; sin embargo, el contexto político y jurídico del país podría no favorecer las decisiones de nuevos inversionistas extranjeros hacia el sector.

El sector floricultor se ha consolidado tras años de sacrificada labor, esfuerzo y dedicación, lo que le ha permitido constituirse en un pilar importante de la economía ecuatoriana, que genera empleo y permite el ingreso de divisas especialmente desde Estados Unidos, Europa y Rusia. El monto de cobertura de exportaciones a importaciones es muy significativo:



Por el lado de la especialización productiva, el sector cuenta con un excelente nivel de especialización que llegó en el año 2005 a 2.50 cifra que clarifica la suficiencia del producto para lograr ubicarse en los mercados internacionales más exigentes.

Sin embargo, como consecuencia de las fuertes heladas en la sierra durante los pasados meses de noviembre y principios de diciembre del 2006, el Ministerio de Agricultura estima que el sector florícola perdió cierta cantidad de dólares en las provincias de Cañar, Azuay, Chimborazo, Tungurahua y Cotopaxi, siendo esta última la más afectada.

Este efecto, según la Asociación de Productores y Exportadores de Flores (Expoflores), en Cotopaxi hay 480 hectáreas de rosas que producen unos 30 millones de tallos mensuales, de los cuales se habrían perdido, en cinco semanas aproximadamente, unos 25 millones de tallos; eso, en términos económicos representa una pérdida de aproximadamente 10 millones de dólares, lo que podría superar las expectativas iniciales.

Los daños de los cultivos de flores de verano y la gypsophila aún no han sido cuantificados, pero podrían llegar a 3 millones más. En Tungurahua y Chimborazo, en las zonas de riesgo existen unas 700 hectáreas cultivadas, de ellas unas 500 hectáreas son de rosas y las restantes son de otro tipo de flores.

La mayor parte de fincas con cultivos fuera de invernadero reportaron pérdidas de hasta el 80% de su producción. Por ello, las autoridades agrícolas indicaron que la Corporación Financiera Nacional (CFN) estudiará un plan de reestructuración de los créditos entregados a los floricultores afectados por las heladas, a largo plazo. En tanto que el Banco Nacional de Fomento (BNF) también empezó una reprogramación de las obligaciones de aquellos que perdieron su producción.

Los créditos vencidos serán refinanciados a seis años plazo, y solo deberán cumplir con el pago de intereses o comisiones. Pese a ello, los resultados favorables del 2005 son el reflejo de los elevados niveles de calidad y la promoción a escala mundial que

se le ha dado de la flor ecuatoriana. El sector ha demostrado un desarrollo empresarial muy interesante, todas las empresas han trabajado para mejorar sus productos, dándoles valor agregado y sobre todo han capacitado a sus trabajadores.

Las iniciales perspectivas de un TLC en un sector muy fortalecido, han auspiciado campañas de asociatividad (disponen de financiamiento del BID por 1.5 millones de dólares) que ofrecen garantía de trabajo conjunto y homogéneo dado que el mercado más importante es el norteamericano. Se ha ampliado la visión comercial y por lo tanto se ha promocionado la marca país en el exterior a través de la participación en distintas ferias en diversos países de Europa.

Respecto al TLC, como es sabido, este gobierno no ha dado un paso para avanzar, más bien al contrario no es partidario del mismo. La actividad florícola, como es conocido, forman parte del grupo de actividades que se encuentran dentro del grupo de los productos denominados sensibles y están optando para que las condiciones actuales sigan, es decir que los productos que ingresen a Estados Unidos lo sigan haciendo bajo cualquier convenio que lo pueda hacer el gobierno.

## **CAPÍTULO II**

### **2. ESTUDIO DE MERCADO PARA FLORES**

#### **2.1 DEFINICIÓN DEL PRODUCTO**

Las flores ecuatorianas son consideradas como las mejores del mundo por su calidad y belleza inigualables. La situación geográfica del país permite contar con micro climas y una luminosidad que proporciona características únicas a las flores como son: tallos gruesos, largos y totalmente verticales, botones grandes y colores sumamente vivos y el mayor número de días de vida en florero.

En nuestro país se producen diferentes tipos de flores principalmente la rosa, con más de 280 variedades entre rojas y de colores, convirtiéndonos en el país con el mayor número de hectáreas cultivadas y produciendo la gama más variada de colores.

Otra variedad constituye la gypsophila, que en muy poco tiempo le ha convertido al Ecuador en el principal productor y con el mayor número de hectáreas en cultivo; así como en menor importancia se cultiva y exporta el limonium, liatris, aster y otras denominadas flores de verano.

Así mismo, el clavel tiene características especiales en sus diferentes variedades, colores, tallos verticales y el mayor número de días de vida en florero, así como el crisantemo y pompón de tamaño y colores únicos.

Por otro lado, las flores tropicales con más de 100 variedades se caracterizan por sus formas variadas, colores y tamaños, por su larga vida después del corte, la no necesidad de refrigeración y por ser muy fuertes (resisten la manipulación). Estas flores poseen intensos y brillantes colores y su duración en florero va de 10 a 15 días, pudiéndose añadir gotas de limón al agua; como un preservante floral natural.

## 2.2 PRODUCTORES Y COMPETENCIA

De la investigación realizada a floricultores, se estima que son alrededor de 250 productores de flores, distribuidos en 9 provincias los que se considerarían competidores actuales. La producción está distribuida en Pichincha 66%; Cotopaxi 16%; Azuay 6%; Guayas 4.4%; Imbabura 5%; Otras 2.6% (4).

En el ámbito internacional o externamente, Holanda y Colombia, son el primero y segundo mayores exportadores de flores en el mundo y son los más fuertes competidores para el Ecuador.

Las inversiones requeridas por hectárea son altas pues bordean los 345 mil dólares, lo que podría constituir en una barrera de ingreso para competidores de la Amazonía. Existe una gama de cultivos tecnificados y semi-tecnificados.

En general, los precios principalmente los establece el mercado americano y europeo. En América, el mayor competidor con la rosa ecuatoriana es Colombia, cuya industria floricultora factura anualmente sobre los 700 millones de dólares.

Es importante señalar que los floricultores colombianos gozan de un subsidio de 75 millones que representa 10 centavos por cada dólar de producto exportado, constituyendo este particular en una ventaja de ellos frente a los floricultores ecuatorianos.

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

Dentro de los competidores potenciales, Colombia ya lo es, pero podría incrementar el número de agricultores gracias al apoyo de su gobierno; este país junto a Costa Rica, tienen productores en potencia, pues cuentan con importantes niveles de

tecnificación, ofrecen productos similares en calidad, variedad y colores. La mayoría de productores busca producir con las certificaciones ambientales exigidas por Europa y EEUU.

En Europa y EEUU se mantiene la preferencia y gusto por las flores, no sólo para fechas especiales, sino como un adorno permanente para los hogares.

Hay muchos sustitutos en el mercado pero la calidad y variedad en colores es la característica definitiva que mantiene a los productores en el mercado, lógicamente cuidando el nivel de precios; por lo tanto las empresas con mayores niveles de competitividad saldrán adelante.

Aparte de los productos similares están los sustitutos pero de otra línea como por ejemplo productos duraderos como adornos que en determinado momento pueden limitar las utilidades.

En el ámbito florícola, el poder de los proveedores se encuentra en los oferentes de insumos químicos, semillas, empaques de cartón, fletes aéreos. Estos últimos en muchas ocasiones debido a los incrementos de los precios del petróleo han afectado los niveles de rentabilidad de la industria.

Existe cierta estabilidad en cuanto al poder de negociación en los proveedores locales. Los compradores también ejercen su poder a través del establecimiento de presiones para fijar precios en base de la disponibilidad de sustitutos de igual calidad a menor costo. Esto hace que las industrias presenten disminución en sus márgenes de utilidad. Cuando los compradores están muy bien organizados exigen muchos aspectos en los productos: calidad, tamaño, edad, sello verde, etc.

### **2.3 EXPORTACIONES ECUATORIANAS**

El mercado mundial de flores frescas ha tenido un incremento constante. El cultivo de flores para la exportación se inicia allá por el año 1985 en que las exportaciones de

flores (USD FOB) representaron menos del 1% 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.

**CUADRO No. 2-1**

**EXPORTACION ECUATORIANA DE FLORES**

AÑOS	MILLONES DE USD.
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
2005*	352,76
2006*	375,56

Fuente: Estadísticas del Banco Central del Ecuador: Periodo: 1991-2006

\* : Cifras provisionales

En el año 2002 significan el 6% del total de las exportaciones y el 19% de las agrícolas, llegando así, a constituir rubros muy destacados en la economía nacional<sup>6</sup>.

Las exportaciones en USD FOB, han mantenido siempre un crecimiento constante a excepción del año 2003, que fue menor al 2.002, como se observa en los datos del cuadro anterior.

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

<sup>6</sup> III Censo nacional agropecuario, 2.000, www. sica. org. ec.

Censo Nacional Agropecuario (INEC 2.000).

## 2.4 LA DEMANDA DE FLORES EN TEMPORADAS

El mercado internacional alcanza su mejor momento durante los días que preceden al día 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>7</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.

CUADRO N° 2-2

### EMBARQUES POR TEMPORADA / NÚMERO DE CAJAS

TEMPORADA	AÑOS	EEUU	EUROPA	OTROS	TOTAL
San Valentín	2.000	376.258	69.709	6.726	452.693

<sup>7</sup> Revista Gestión, de agosto de 2.004, No. 122, p. 15

	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
	<b>2.004</b>	<b>464.722</b>	<b>118.370</b>	<b>5.806</b>	<b>588.898</b>
	<b>2.005</b>	<b>485.643</b>	<b>127.460</b>	<b>5.907</b>	<b>619.010</b>
<b>Día de la Mujer</b>	2.000	-	59.868	-	-
<b>(Rusia)</b>	2.001	-	63.355	-	-
	2.002	-	62.532	-	-
	2.003	-	81.976	-	-
	<b>2.004</b>	-	<b>85.895</b>	-	-
	<b>2.005</b>	-	<b>91.765</b>	-	-
<b>Día de la Madre</b>	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
	2005	317.654	79.846	10.057	407.557

Fuente: Banco Central del Ecuador. Mayo 2007

CUADRO N° 2-3

PROYECCIÓN DE EMBARQUES POR TEMPORADA / NÚMERO DE CAJAS

TEMPORADA	AÑOS	EEUU	EUROPA	OTROS	TOTAL
<b>San Valentín</b>	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
	<b>2.004</b>	<b>464.722</b>	<b>118.370</b>	<b>5.806</b>	<b>588.898</b>



	<b>2.005</b>	<b>468.260</b>	<b>119.410</b>	<b>5.907</b>	<b>590.610</b>
<b>Día de la Mujer</b>	2.000	-	59.868	-	-
<b>(Rusia)</b>	2.001	-	63.355	-	-
	2.002	-	62.532	-	-
	2.003	-	81.976	-	-
	<b>2.004</b>	-	<b>85.895</b>	-	-
	<b>2.005</b>	-	<b>91.765</b>	-	-
<b>Día de la Madre</b>	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
	2.005	317.654	79.846	10.057	407.557

Fuente: Banco Central del Ecuador. Mayo 2007

**CUADRO No. 2-4**

**DESTINO DE EXPORTACIONES ECUATORIANAS DE ROSAS**

**AÑO: 2.004**

<b>AÑO 2004</b>	<b>TONELADAS</b>	<b>MILES USD</b>
<b>PAÍS</b>	<b>MÉTRICAS</b>	<b>FOB</b>
ESTADOS UNIDOS	53.085,16	165.534,24

RUSIA	6.148,43	30.259,50
HOLANDA(PAISES	3.990,77	15.554,88
CANADA	1.694,26	7.115,22
ALEMANIA	1.288,26	6.130,63
ESPAÑA	1.128,19	5.665,63
SUIZA	1.046,28	4.401,51
RESTO DEL MUNDO	3.456,00	14.223,03
<b>TOTAL</b>	<b>68.383,33</b>	<b>234.661,60</b>

Fuente: Banco Central del Ecuador. 2007

## 2.5 PRINCIPALES IMPORTADORES

“Según las estadísticas del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos el 85% de las flores que importa, provienen de los países de América Latina y solo del Ecuador provienen el 18%.”<sup>8</sup>

El mercado americano se ha mantenido importante para el Ecuador y los mercados europeos, en especial el de Holanda, Suiza España y el de Rusia, ampliaron su participación en las compras totales. En el 2005, alrededor del 25% del valor total exportado se dirigió a Europa, mientras que en el 2004 ese mercado recibió un 21%; lo que significa que hubo un crecimiento.

El mercado ruso, uno de los más exigentes, 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 39 veces entre el 2000 y 2006, en éste mercado Ecuador puede sacar ventajas en calidad y costos de transporte pero debe haber una negociación política estratégica ya que la balanza comercial es muy desfavorable para el Ecuador con este país.”<sup>9</sup>

<sup>8</sup>“El Comercio septiembre 2006

<sup>9</sup>“El Comercio septiembre, 2006

La tendencia futura del mercado internacional de las flores va a ser fundamentalmente la participación gravitante 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 18% y 25% de las ventas mundiales".<sup>10</sup>

## 2.6 EL MERCADO MUNDIAL DE FLORES

En el análisis de la producción y comercialización de flores frescas, un grupo de 15 principales productores del mundo, estiman que la superficie mundial destinada a flores frescas es de 65.000 hectáreas

En el caso ecuatoriano, se estima que contará en el año 2007 con aproximadamente el 6.2% del total del total mundial de hectáreas sembradas.

### CUADRO No. 2-5

PROYECCIÓN: DEMANDA POTENCIAL DE FLORES A NIVEL MUNDIAL PERIODO  
(1.997 AL 2.016)

DEMANDA HISTÓRICA		DEMANDA FUTURA	
AÑOS	DEMANDA (millones/USD)	AÑOS	DEMANDA (millones / USD)
1997	41.476	2007	83.503
1998	44.587	2008	89.765
1999	47.931	2009	96.497
2000	51.526	2010	103.734

<sup>10</sup> Ibíd..Pág.12.

2001	55.390	2011	111.515
2002	59.544	2012	119.878
2003	64.010	2013	128.869
2004	68.811	2014	138.534
2005	73.972	2015	148.925
2006	79.520	2016	160.093

Fuente: www.Pathfast Publusing.com

**Elaboración: Autor**

El crecimiento histórico de la demanda de flores es del 7.5% anual, el crecimiento futuro o proyección de la demanda mundial se lo ha realizado con esta tasa y se tiene hasta el año 2016.<sup>11</sup>

## **2.7 PROYECCIÓN DE LA DEMANDA INSATISFECHA MUNDIAL DEL ECUADOR Y DE LA EMPRESA**

A continuación se estructura un cuadro donde consta la demanda futura mundial, la demanda que puede ser cubierto por Ecuador y de eso una parte la empresa ViterFlowers que ha sido calculada en función de la producción actual y el crecimiento de las exportaciones del Ecuador. Tan solo hemos previsto que de la demanda futura mundial se le tome solo el 0,5% que va a captar y de esos montos, apenas el 1% va a captar la empresa.

**CUADRO No. 2-6**  
**DEMANDA MUNDIAL A SER CUBIERTA POR ECUADOR**  
**Y UNA PARTE POR LA EMPRESA**  
(MILLONES DE DÓLARES)

AÑOS	DEMANDA MUNDIAL (millones/USD)	DEMANDA A CUBRIR ECUADOR	DEM. INSAT. A CUBRIR EMPRESA
------	-----------------------------------	--------------------------------	------------------------------------

<sup>11</sup> Ibíd..pág.1

2007	83.503	501.0	5.01
2008	89.765	538.6	5.38
2009	96.497	5.790	5.79
2010	103.734	622.4	6.22
2011	111.515	669.0	6.69
2012	119.878	719.2	7.19
2013	128.869	773..2	7.73
2014	138.534	831.2	8.31
2015	148.925	893.5	8.93
2016	160.093	960.5	9.60

Fuente: Cuadros anteriores

## 2.8 COMERCIO MUNDIAL DE FLORES

Estados Unidos, Alemania, Francia, Reino Unido y Japón, son grandes importadores. Holanda es un gran importador y realiza reexportaciones principalmente a países de Europa.

De la producción mundial de flores frescas, aproximadamente el 70% del comercio internacional se concentra en Europa. Solo Alemania, representa el 28% de las importaciones mundiales de flores cortadas.

## 2.9 PRINCIPALES EXPORTADORES DE FLORES

Holanda representa el 50% de las exportaciones en el año 2005, segundo en importancia es Colombia, con una participación del 18%, el tercer lugar ocupa el Ecuador con el 6.1% luego están Kenya, Israel, España, Italia etc. <sup>12</sup>

### 2.9.1 Empresas Exportadoras Ecuatorianas

Para el año 2005 se registraron 389 firmas exportadoras de flores, que canalizan hacia el exterior la producción de 420 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>13</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.

#### CUADRO N° 2-7

##### LAS 10 PRINCIPALES EMPRESAS EXPORTADORAS, (Año: 2.004)

<b>Empresa Exportadora</b>	<b>Miles US \$ En Valores FOB</b>	<b>Participación</b>
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%
<b>TOTAL primeras 10</b>	<b>41.440</b>	<b>21, 0%</b>

<sup>12</sup> Expoflores

<sup>13</sup> Revista Gestión No.122, agosto de 2.004. p. 17

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

En el año 2004 la empresa Guaisa ocupó el primer lugar con \$ 5.8 millones de ventas. Ilesa ocupa actualmente el segundo lugar con 4.8 millones de ventas. En tercer lugar esta Emihana con \$ 4.7 en cuarto lugar está continex con \$ 4.3.<sup>14</sup> Se estima que en el año 2006 se mantiene esta estructura.

## **2.10 LAS IMPORTACIONES NORTEAMERICANAS**

Según CORPEI, para el año 2005 el total de las importaciones a los EEUU, de flores cortadas y bulbos fue de USD \$2.400 millones, el 75% del total importado son flores cortadas y el restante 25% son plantas ornamentales y follajes.

Los informes del año 2005 dicen que 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>15</sup>

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.

---

<sup>14</sup> Investigación directa. Exortadores de flores Expoflores. 12-2007

### **2.10.1 Perfil del Consumidor Norteamericano**

Como habíamos indicado anteriormente, los norteamericanos gastan aproximadamente 35 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%.

### **2.11 DEMANDA POTENCIAL EN LOS ESTADOS UNIDOS PARA FLORES FRESCAS**

Estados Unidos tiene una población económicamente activa de aproximadamente 145'000.000 millones de personas por lo tanto el mercado potencial equivale a esa cantidad.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, el 67% de los consumidores son mujeres, es decir, el mercado potencial para las mujeres es muy representativo. El mercado masculino el restante 33%.

---

<sup>15</sup> Ibíd, pág. 8



## **CAPÍTULO III**

### **3. ESTUDIO TÉCNICO**

#### **3.1 ASPECTOS TÉCNICOS DEL PROYECTO**

##### **3.1.1 Generalidades sobre procesos productivos de flores**

En el estudio técnico de las 10 hectáreas se determinó que el personal esta compuesto por 1 administrador, 1 sub administrador, 2 agrónomos 2 otros profesionales, 30 peones (aproximadamente el 55% son mujeres y el 45% hombres), 26 otros empleados de forma permanente, y 3 jornaleros y 2 trabajadores de manera ocasional.

El 100% contará con energía eléctrica, de la red pública, el restante, además tendrá 2 generadores o plantas propias.

Hay 556 UPAs que cultivan flores para comercializar en el exterior, el 63% se dedican exclusivamente al cultivo de rosas.

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.

De las 556 UPAs un 63% se cultiva bajo invernadero y el restante 37% en campo abierto.

##### **3.1.2 Procesos tecnológicos**

Una de las empresas líderes del país ha montado un laboratorio de biotecnología el cual ha permitido obtener alrededor de 35 variedades de flores de verano. Los procesos para obtener las variedades requieren de procesos especiales de cruces de semillas, variaciones genéticas y mutaciones inducidas. Para que una variedad determinada sea calificada por la Unión Internacional de Protección de Obtenciones Vegetales, debe ser distintiva, uniforme y estable. Una vez que el proceso obtiene la variedad se debe optar por la certificación, proceso que por los trámites y pruebas toma un lapso de 2 años.

El laboratorio que se ha implementado necesita anualmente 1 millón de dólares para su operación, en el cual trabajan 60 personas y reciben la asesoría de especialistas holandeses. La empresa tiene un volumen de producción de 180 millones de tallos de flores de verano y 30 millones en tallos de rosas. El beneficio de la empresa está en que por cada planta que entregue a los cultivadores cobra una regalía que va de 90 a 95 centavos de dólar.

Aproximadamente han realizado inversiones totales por 27 millones de dólares en el país.

### **3.1.3 requerimientos para producción de una hectárea de flores**

#### **Preparación del terreno:**

- Subsolar el terreno (Remover la tierra) a 1 metro de profundidad.
- Incorporación de 22 cm. de materia orgánica, fibra de palma, vagazo de caña, cascarilla de arroz, gallinaza.; 2.200 metros cúbicos de materia orgánica por hectárea a un valor de 9 dólares el metro cúbico, o sea de 180.00 a 20.000 dólares por hectárea.
- Incorporación de enmiendas químicas: cal, fósforo, potasio, nitrógeno, azufre y magnesio. 3000 dólares por hectárea.

- Levantamiento de camas: 2 dólares por cama, en una hectárea alcanzan 200 camas, o sea que el costo es de 400 dólares.
- Puestos de riego por goteo: 7000 dólares por hectárea.
- Siembra de patrones (plantas): 85.000 patrones por hectárea a 10 centavos cada patrón, total 8500 dólares
- Después de 1 mes de sembrados los patrones, se injerta la yema, a 7 centavos por yema: 5.950 dólares por hectárea.
- Mano de obra especializada para injertar la yema: 4 centavos por injerto.
- Durante los 8 meses de formación de la plantita, se utiliza a 4 personas por hectárea para controlar el avance de las plantas, por lo que 4 trabajadores x 300 dólares cada uno por 8 meses, se incurre en un coste de 9.600 dólares.
- Tutoraje de pambil (estacas) y alambrado: 4 dólares por cama por 200 camas: 800 dólares por hectárea.
- Cada planta produce una flor cada mes, una hectárea produce aprox. 1000000 de flores al año a 25 centavos cada flor.
- Para producir una hectárea durante un año, se utiliza 12 personas: 10 operativos con 300 dólares mensuales y 2 con 500 dólares mensuales que son ingenieros.
- Una vez cortado el tallo de la flor, es enviada a post cosecha para ser enviada a exportación.

### **3.2 TAMAÑO E INGENIERÍA DEL PROYECTO**

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.<sup>16</sup>

Por lo tanto, una hectárea con plantación de rosas, sería  $69.500 \times 1.2 = 83.400$  botones, esto resulta de multiplicar el número de plantas por el coeficiente de rendimiento, y la producción anual sería  $83.400 \times 10 \text{ Ha.} = 834.000$  botones anuales.

Los estándares de desperdicio para cálculo se ha fijado en el 5%, según varios productores, es decir se tiene un desperdicio de:

$$\begin{aligned} \text{Producción anual} &= \text{Producción Bruta} - \text{desperdicios} \\ 834.000 - 41.700 &= 792.300 \text{ botones anuales} \end{aligned}$$

En Expoflores estiman que para el año 2.006 son 1.700 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:

$$\text{Oferta Potencial} = 1.612 \times 792.300 = 1.277'187.600$$

Que sería la oferta potencial de botones anual

Con esta información podemos proyectar para los 10 años futuros 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, 1.277'187.600 botones

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

$n$  = Años, 10 años

#### **CUADRO No. 3-1**

#### **PROYECCIÓN: OFERTA POTENCIAL DE ROSAS ECUATORINAS**

---

<sup>16</sup> Cincuenta Cultivos de Exportación no Tradicionales, tercera Edición. Del surco

**PERIODO (2.008 AL 2.017)**

AÑO	OFERTA MILES DE TALLOS
2008	1'321889.2
2009	1'368.156.3
2010	1'416040.7
2011	1'455.602.2
2012	1'516.898.2
2013	1'569.989.7
2014	1'624.939.3
2015	1'681.812.2
2016	1'740.675.6
2017	1'801.599.3

### **3.3 LA COMERCIALIZACIÓN**

#### **3.3.1 La comercialización y requerimientos para exportar <sup>17</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 (Broker). Los Broker son empresas nacionales especializadas en brindar el servicio de Marketing Internacional, actúan como representantes a comisión o como distribuidores para diversas compañías.

Exportación Directa. Este sistema tiene mayor riesgo pero 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.

Joint Venture. Es una figura utilizada para distribuir los riesgos de un negocio entre el

---

<sup>17</sup> [w.w.w.mextrade.gob.mex/esp/in\\_pem2.htm](http://w.w.w.mextrade.gob.mex/esp/in_pem2.htm)

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.

*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.

### **3.3.2 Aspectos del mercado y formas de comercialización**

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

Si se analiza la cadena de distribución, se verifica que existe un incremento en el precio de alrededor de 400%% entre el precio a nivel del productor (\$0.75 c/u) y el precio a nivel del consumidor final (\$3,90 c/u). Siendo la cadena actual de distribución la siguiente:

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

. ***Propuesta de solución***

La propuesta que se realiza es que se debe relacionarse con 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.

La empresa va a comercializar en el país y a su vez, exportará a la empresa (ecuatoriana Internacional), y éste a través de broker entregará a supermercados y vendedores minoristas. La solución planteada permitirá llegar al consumidor final de los mercados meta con precios de venta menores a \$ 4,00 c/u. Facilitar el acceso de las rosas ecuatorianas a los mercados de Estados Unidos y de Europa, 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.

### **3.3.2 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>18</sup>.

a) Personas naturales:

- Cédula de ciudadanía
- Registro Único de Contribuyentes.

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

---

<sup>18</sup> [w.w.ecuador.fedexport.com/](http://w.w.ecuador.fedexport.com/)

- 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.

### **3.3.3 Tramites para la exportación <sup>19</sup>**

- Obtención del Visto Bueno del Formulario Único de Exportación (FUE) en la banca privada autorizada por el Banco Central del Ecuador:
- 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.
- Se debe presentar la "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.

---

<sup>19</sup> Ibid., [w.w.w.ecuador.fedexport.com/](http://w.w.w.ecuador.fedexport.com/)



- b) Cuando los productos a exportarse sean perecibles en estado tural, negociados bajo la modalidad de venta en consignación.

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

### **3.4 PASOS QUE DARÁ LA EMPRESA VITERFLOWERS**

La empresa deberá realizar los siguientes pasos desde la cosecha hasta su entrega al consumidor final de los Estados Unidos:

- La flor debe ser clasificada y embalada para exportación a nivel de la planta.
- Transporte interno y almacenamiento en cuartos fríos (aeropuerto) previo al transporte al mercado de los Estados Unidos y Europa.
- La empresa ecuatoriana y con la ayuda de Broquers, desaduanizarán para el ingreso del producto al mercado de los Estados Unidos.
- Transporte y entrega en los puntos de distribución para el mercado señalado.
- Venta al consumidor final.

#### **3.4.1 Calidad del producto y servicio ofrecido**

Las flores cumplirán con los estándares y requisitos establecidos en los mercados de Estados Unidos, Europa y Japón.

Las rosas serán entregadas oportunamente a los puntos de distribución, y los clientes estarán satisfechos con la calidad de nuestras rosas frescas y con el servicio ofrecido, lo que se reflejará en un incremento sostenido de las ventas.

**El mantenimiento de las instalaciones es realizado en forma rápida y oportuna. Se realiza además mantenimiento preventivo.**

Nuestros empleados están involucrados con los valores corporativos y objetivos estratégicos planteados por la compañía.

Se respirará un excelente clima laboral.

### **3.5 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.<sup>20</sup>

El riego por micro aspersion 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.

#### **3.5.1 Abonos orgánicos**

Las exigencias tecnológicas actuales, 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

---

<sup>20</sup> Entrevistas a productores y a funcionarios del MAG.01-2007

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

### **3.5.2 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

### **3.6 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. <sup>21</sup>CUADRO N

**Cuadro No. 3-2**

**MEDIDAS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UN MODULO  
DE INVERNADERO**

<b>DIMENSIONES</b>	<b>NAVE</b>
Ancho	5.25 m
Largo	30,00 m
Altura Mínima	4,00 m
Altura Máxima	5.50 m

Fuente: expoflores

**3.6.1 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 10.000 metros cuadrados pueden existir unas 160 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.

### **3.6.2 Inversión por hectárea**

La inversión para cultivos de flores es de 350 mil dólares por hectárea semitecnificada. Con alta tecnología la inversión sería entre 700 y 900 mil 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 7 hectáreas (semitecnificada) y para ello se necesita 2'450.000 dólares.

### **3.6.3 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 pre enfriamiento para salir a la clasificación, donde se arman los ramos. 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.<sup>22</sup>

### **3.6.4 Ficha Técnica del Producto**<sup>23</sup>

- Nombre común: Rosas. Especie botánica: Rosa spp.
- Variedades: Rojas, Gabriela, Madame Delbard, Carola, etc, otros colores: Virgo, Sonia, Bettina, goleen times, carta blanca.

---

<sup>21</sup> Investigación directa a varios floricultores. Enero

<sup>22</sup> Expoflores

<sup>23</sup> Fuente: el surco, cincuenta cultivos de exportación no tradicionales, p.89

- Zonas de Cultivo: Zonas ecológicas, bosque seco montano bajo. Sitios Representativos: Tabacundo, Cayambe, Checa, Latacunga, Ambato, Cuenca, Otavalo, Ibarra.
- 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.
- Sistema de Propagación: Por vía sexual, semillas para obtener variedades  
Por vía asexual: Injertos de las variedades sobre patrones resistentes.
- Ciclos de Cultivo y desarrollo de la plantación: 6 - 7 meses. Inicio de la cosecha: 7 meses

Nota: x

- 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: Milidiu polvoso (*Oidium* spp; *sphaerotheco* sp); mildiuloso (*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.

- 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: Broker a consignación. U.E : Importadores.
- Aranceles: EE.UU, Libre. U.E, Libre

### **3.6.5 Tratamiento de las rosas frescas <sup>24</sup>**

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.

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.

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

---

<sup>24</sup> Fuente: el surco, cincuenta cultivos de exportación no tradicionales, p.95



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.

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>25</sup>

*Empaque* El personal de clasificación determina por las cualidades cualitativas y cuantitativas en 6 tamaños<sup>26</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>25</sup> Investigación directa en varias fincas y entrevistas con Ingenieros Agrónomos

<sup>26</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)

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 jabsas 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.

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.

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 preenfriamiento adecuado, el follaje puede soportar períodos de tránsito de 2 a 3 semanas.

Una vez llegada las rosas, 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.

### **3.7 PROCEDIMIENTOS PARA LA EXPORTACIÓN DE ROSAS A LOS**

## ESTADOS UNIDOS

a) 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>27</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>27</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.

### **3.8 CONTROL DE CALIDAD PARA LA EXPORTACIÓN DE ROSAS SISTEMAS DE CALIDAD ISO 9000**

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:

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.

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.

Sello Verde: Solo el 18% 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>28</sup>

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 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>29</sup>

Según 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,.

### **3.9 ORGANIZACIÓN PARA LA ADMINISTRACIÓN**

---

<sup>28</sup> [www.Tierra.américa.com](http://www.Tierra.américa.com)

<sup>29</sup> [www.ISO.14.000.COM](http://www.ISO.14.000.COM). 13/06/05

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

- Gerente General (1)
- Subgerente (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)
- Asistente de Recursos Humanos (1)
- Gerente de Marketing y Ventas (1)

TOTAL: 11 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 (ingles - español), preferible 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, servirá para realizar consultas sobre temas de personal, constitución de empresas, contratación etc, forma parte de planta de la empresa y se lo contratará a tiempo parcial (dos horas diarias).

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 CPA 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 a Europa, 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 la florícola 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.

### **3.10 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



# CAPITULO IV

## 4. PLAN DE MARKETING

### 4.1 PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

#### ▪ Principios y valores corporativos

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

. RESPONSABILIDAD SOCIAL.- La empresa VITERFLOWERS debe tener como principal referente de calidad corporativa, por sobre la rentabilidad esperada, la conciencia social, tanto en las relaciones obrero- patronales como la conservación del medio ambiente, reconociendo como tales, los pagos de remuneraciones justas a sus empleados y el derecho a un seguro individual de trabajo para los mismos, respetando todos los beneficios de ley de acuerdo a lo que dicta el Código del Trabajo así como el uso de sistemas de riego y manejo de maquinarias especializadas que reduzcan el impacto ambiental que podría generar este tipo de industrias.

. ETICA PROFESIONAL Y SOCIAL.- Nuestra empresa, respetará los precios establecidos para los diferentes tipos de flores, promoviendo la competencia leal y evitando caer en el “dumping” de precios, así como el uso de capitales provenientes de actividades lícitas, creando de esta manera, un ambiente de transparencia corporativa.

. CALIDAD DEL PRODUCTO.- Las flores que nuestra empresa ofrecerá al mercado, respetaran todos los estándares de calidad requeridos por las normas ISO, de tal manera, que brinden alta satisfacción a sus clientes y establecer de esta manera, una fidelidad por parte de nuestros clientes hacia el producto ofrecido.

. CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES.- La empresa VITERFLOWERS, se compromete a pagar de manera oportuna, todas sus obligaciones fiscales así como internas (accionistas, acreedores y participación laboral) de acuerdo a la rentabilidad obtenida en cada ejercicio económico indicado por su Departamento de Contabilidad, sin obviar ningún rubro de sus cuentas de activos, pasivos y patrimoniales.

- **Visión**

“La empresa VITERFLOWERS en cinco años estará posicionada en el mercado de producción y exportación de rosas de diferentes tipos, brindando a sus clientes rosas de alta calidad, generando de esta manera riqueza y fuentes de trabajo, que fomenten el crecimiento y desarrollo del país.”

- **Misión**

“Producir rosas de exportación de alta calidad y variedad, manteniendo joint ventures con empresas internacionales de venta de flores y couriers, con el fin de brindar a sus clientes la máxima frescura y satisfacción de nuestro producto, y caminar mancomunadamente hacia la consecución de los fines comunes de obtención de utilidades para sus socios”

## **4.2 UBICACIÓN DE LA EMPRESA DE ACUERDO A FRENTE INTERNO Y EXTERNO PROYECTADO**

### **MATRIZ DE PRIORIZACIÓN FACTORES EXTERNOS “VITERFLOWERS”.**

No.	FACTOR	CALIFICACIÓN	PESO	FACTOR PONDERACIÓN	VALOR
	<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	ATPDEA	4	5	0.17	0.67
2	Reactivación sector florícola	4	5	0.17	0.67
3	Acceso a información y tecnología	2	3	0.10	0.20
4	Mercado potencial en crecimiento	4	3	0.10	0.40
	<b>AMENAZAS</b>				
1	Competencia creciente	1	4	0.13	0.13
2	No firma del T.L.C.	1	5	0.17	0.17
3	Inseguridad jurídica	2	3	0.10	0.20
4	Leyes laborales	2	2	0.07	0.13
	<b>TOTAL</b>		<b>30</b>	<b>1.00</b>	<b>2.57</b>

Amenaza Fuerte: 1

Amenaza débil:2

Oportunidad Media: 3

Oportunidad Fuerte:4

Peso Alto: 4 - 5

Peso Medio: 3

Peso Bajo: 1 - 2

Elaborado por: Ing.  
Mauricio Viteri M

**MATRIZ DE PRIORIZACIÓN FACTORES INTERNOS "VITERFLOWERS".**

No.	FACTOR	CALIFICACIÓN	PESO	FACTOR PONDERACIÓN	VALOR
<b>FORTALEZAS</b>					
1	Contactos internacionales	4	5	0.17	0.67
2	Joint Ventures	4	5	0.17	0.67
3	Personal calificado	4	4	0.13	0.53
4	Asistencia Técnica	3	3	0.10	0.30
<b>DEBILIDADES</b>					
1	Nueva incursión en el negocio	2	3	0.10	0.20
2	Ausencia de políticas internas	1	5	0.17	0.17
3	Ausencia de bench marking	2	2	0.07	0.13
4	Falta de posicionamiento de la marca	2	3	0.10	0.20
<b>TOTAL</b>			<b>30</b>	<b>1.00</b>	<b>2.87</b>

Debilidad Alta: 1

Debilidad Media: 2

Fortaleza Media: 3

Fortaleza Alta: 4

Peso Alto: 4 - 5

Peso Medio: 3

Peso Bajo: 1 - 2

Elaborado por: Ing.  
Mauricio Viteri M

\* De acuerdo al análisis cuantitativo realizado en base al FODA de la empresa, obtuvimos resultados para Oportunidades y Amenazas de 2.87 y para Fortalezas y Debilidades por un valor de 2.57, lo cual nos ubica en una posición media, que nos obliga a ser perseverantes y poner más énfasis en estos aspectos importantes para emprender la empresa.

Cuadro

	FUERTE (3-4)	MEDIA (2-3)	DEBIL (1-2)
ALTA (3-4)	1.- CREZCA Y DESARROLLESE	2.- CREZCA Y DESARROLLESE	3.- PERSISTA O RESISTA
MEDIA (2-3)	4.- CREZCA Y DESARROLLESE	5.- PERSISTA O RESISTA	6.- COSECHE O ELIMINE
BAJA (1-2)	7.- PERSISTA O RESISTA	8.- COSECHE O ELIMINE	9.- COSECHE O ELIMINE

Ubicación proyectada Empresa "VITERFLOWERS"

Fuente: Investigación directa

\* Utilización de ayudas académicas de Prof. Eduardo Urrutia

### MATRIZ DE AREAS ESTRATÉGICAS OFENSIVAS

		OPORTUNIDADES				TOTAL	PRIORIDAD	
		1	2	3	4			
		ATPDEA	Reactivación sector florícola	Acceso a información y tecnología	Mercado potencial en crecimiento			
FORTALEZAS	1	Contactos internacionales	5	5	5	5	20	I
	2	Joint Ventures	2	4	4	4	14	II
	3	Personal calificado	1	5	5	1	12	III
	4	Asistencia Técnica	1	2	4	1	8	IV
		<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>16</b>	<b>18</b>	<b>11</b>		
		<b>IV</b>	<b>II</b>	<b>I</b>	<b>III</b>			

Fuente: investigación directa

- De la matriz anterior, podemos darnos cuenta que es muy importante poner principal atención en la elaboración de estrategias dirigidas a mejorar e incrementar las relaciones con nuestros contactos internacionales y desarrollar la investigación necesaria para acceder a información y tecnología, clusters,

que nos permitirán ser mas productivos y competitivos en un futuro, cuando la empresa active sus operaciones.

### MATRIZ DE AREAS ESTRATÉGICAS OFENSIVAS

Cuadro

		AMENAZAS				TOTAL	PRIORIDAD	
		1	2	3	4			
		Competencia creciente	No firma del T.L.C.	Inseguridad jurídica	Leyes laborales			
DEBILIDADES	1	Nueva incursión en el negocio	5	3	4	2	14	II
	2	Ausencia de políticas internas	5	1	5	5	16	I
	3	Ausencia de bench marking	5	2	1	1	9	III
	4	Falta de posicionamiento de la marca	5	2	1	1	9	V
	TOTAL		20	8	11	9		
		I	V	II	III			

Fuente: investigación directa.

- De la matriz analizada, podemos concluir que nuestras estrategias corporativas defensivas, deberán dirigirse al análisis de la creciente competencia en este giro de negocio, que contribuyan a generar “innovación” tanto en lo que a producción se refiere como a vías productivas alternas que ayuden a superar contingencias eventuales y a la creación de políticas internas que den mayor seguridad a la empresa en los aspectos legales nacionales e internacionales.

### MATRIZ ESTRATÉGICA



		<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>	
	1	ATPDEA	Competencia creciente	1
	2	Reactivación sector florícola	No firma del T.L.C.	2
	3	Acceso a información y tecnología	Inseguridad jurídica	3
	4	Mercado potencial en crecimiento	Leyes laborales	4
<b>FORTALEZAS</b>		<b>ESTRATEGIAS FO</b>		
1	Contactos internacionales	Aprovechar información y tecnología para agilizar trámites de exportación. (F1, O1,O3)		1
2	Joint Ventures	Contactar inmediatamente con nuestros almacenadores en frío en aeropuerto, con el fin de tener mayor eficiencia en los envíos de mercadería. (F2, O3)		2
3	Personal calificado	Poner en marcha cursos de capacitación al personal responsable de cada área, para que tenga conocimiento sobre el manejo de sistemas informáticos y de comunicación (F3,O3)		3
4	Asistencia Técnica	Mantener vigentes las garantías necesarias con proveedores de paquetes informáticos, para mantener actualizados bases de datos y sistemas gerenciales. (F4,O3)		4
<b>DEBILIDADES</b>		<b>ESTRATEGIAS DA</b>		
1	Nueva incursión en el negocio		Realizar bench marking a empresas similares con el fin de aprender sobre el negocio y poder ser competitivos. (D1, D3, D4,A1)	1
2	Ausencia de políticas internas		Crear políticas internas orientadas a mejorar las contingencias producidas por las leyes nacionales. (D2, A3)	2
3	Ausencia de bench marking			3
4	Falta de posicionamiento de la marca		Innovar producción y generar valor agregado al consumidor para posicionar la marca en el mercado. (D4, A1)	4

Elaborado por: Ing.  
Mauricio Viteri M

### 4.3 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

El producto que produciremos serán rosas frescas de diferentes variedades y colores que satisfagan los diferentes gustos tanto nacionales como extranjeros, tomando en cuenta que nuestro principal target son los Estados Unidos de América y algunos países europeos, sin dejar de lado el comercio interno.

#### **4.3.1 Etimología**

En castellano —y para otros romances también—, el término "rosa" proviene directamente y sin cambios del latín rosa, con el significado que conocemos: "la rosa" o "la flor del rosal"; devenido del vocablo previo rodia (ródja) [por cambio similar como en: ClauSus por ClauDlus]. Éste último arcaísmo latino es, a su vez, prestado —a través del osco— del griego antiguo ρόδον (RhÓDON) (la rosa, la flor del rosal) o mejor RhODÉA (el tallo de la rosa, el sostén de la flor).

A partir del griego antiguo se alude el posible significado de rhódon como "efluvio oloroso", "lo que es fragante", o "lo que desprende olor"; originado como término compuesto: por ροή (roí) "flujo" + οδμή (odmí) "fragancia, olor". [1]

El término se remonta más allá, probablemente de fródon o sino también de wrodion (bródion) en el antiguo dialecto eólico, raíces correspondientes con el persa antiguo VeReDa o V'ReDa (y sus dialectos: avéstico WaRDa, sogdiano WaRD y parto WâR), como una voz irania traspasada desde el sur de Armenia a Frigia y de ahí a Grecia. [Confrontar con otros términos: en caldeo V'RâD, en armenio vard, y en árabe VeRD. (Hehn, Pott, Schenkel)]. Y previamente de un origen tan antiguo como del arameo wurrdā y hasta del asirio wurtinnu. Cotejar con la raíz trilítera en hebreo ורד (VRD)

En cuanto a la base, el núcleo deriva de una raíz indoeuropea vardh- (wardh), vradh- (wradh), "crecer", "erguir(se)"; donde en sánscrito wardh-as, significa "germinante", y wardhati, "elevar(se)", "prosperar".

Por otra parte, puede ser un derivado de una raíz grecolatina VRAD-, "plegarse", "hacerse flexible". Y por ahí también el griego rodanós, rádinos, y el eólico bradinós, "blando" o "flexible". Color claro.

"Rosa" también es un término coincidente con varios nombres germánicos que tienen la raíz hrod, con el significado de "gloria".

#### **4.3.2 Descripción botánica**

Rosa spp. son arbustos o trepadoras (a veces colgantes) generalmente espinosos, que alcanzan entre 2 a 5 metros de alto y rara vez se pueden elevar tanto como 20 m trepando sobre otras plantas. La distribución geográfica general de muchas especies es incierta o incompleta.

Raíz: rizoma estolonífero.

Tallo: Arbusto de tallos semileñosos, casi siempre erectos (a veces rastreros), algunos de textura rugosa y escamosos, con notables formaciones epidérmicas de variadas formas, estípulas persistentes y bien desarrolladas (aguijones).

Hojas: perennes o caducas, compuestas, imparipinada. Peciolas, folíolos con el borde aserrado. Es frecuente la presencia de glándulas anexas sobre los márgenes, odoríferas o no.

Flor: generalmente aromáticas, completas y hermafroditas; regulares, con simetría radial (actinomorfas). Perianto bien desarrollado. Hipando o receptáculo floral prominente en forma de urna (tálamo cóncavo y profundo).

Cáliz dialisépalo, de 5 piezas de color verde. Los sépalos pueden ser simples, o a veces de forma compleja con lobulaciones laterales estilizadas.

Corola dialipétala, simétrica, formada de 5 pétalos regulares (o múltiplos de 5), a veces escotados, y de variados colores llamativos, también blancos. La corola suele ser "doble" o "plena" por transformación de los estambres en pétalos, mayormente en los cultivares.

Androceo compuesto por numerosos estambres dispuestos en espiral (varios verticilos), generalmente en número múltiplo de los pétalos (5x).

Gineceo compuesto por varios pistilos separados (Policarpo apocárpico). Nectario presente, que atrae insectos para favorecer la polinización, predominantemente

entomófila. Perigina, ovario súpero, numerosos carpelos uniovulados (un primordio seminal por cada carpelo) y libres (apocarpo), así cada carpelo produce un aquenio. Los estilos protruyen la abertura superior del hipanto.

Inflorescencias racemosas, formando corimbos; pero a veces se presentan flores solitarias por reducción.

Fruto: El producto fecundo de la flor es una infrutescencia conocida como cinorrodón, un "fruto" compuesto por múltiples frutos secos pequeños (poliaquenio) separados y encerrados en un receptáculo carnoso (hipantio) y de color vistoso cuando está maduro. El escaramujo, fruto de *R. canina*, es un cinorrodón.<sup>30</sup>

#### **4.4 CLIENTES**

Los clientes que demandan el producto ecuatoriano se caracterizan por ser sofisticados y buscan la más alta calidad en el producto, lo que les convierte en un mercado de alto precio en el cual las flores ecuatorianas deben cumplir con todos los requerimientos.

Las características preliminares de nuestro país han sido un punto a favor del sector, factores como latitud 0, 12 horas diarias de claridad durante todo el año, rayos solares perpendiculares, condiciones climáticas estables, riqueza y biodiversidad del suelo, generan que las flores ecuatorianas sean las más solicitadas en el extranjero, es así como nuestro país junto a Colombia, mantiene el 70% del mercado de la rosa en los Estados Unidos, del cual, el 30% corresponde a Ecuador, mientras que en Rusia, la provisión de rosas es un 90% ecuatoriana. Esta demanda internacional llevó a que los floricultores tengan como principales mercados el estadounidense y el europeo.

El sector floricultor del país, en estos tiempos, se ha interesado en ampliar y

desarrollar su mercado, siempre buscando opciones que no solo beneficien a ellos, sino en la economía general del país.

De esta manera, se intenta incrementar las exportaciones de nuestras flores a Holanda, que considero un país al que podríamos atacar de mayor manera con nuestro producto, debido a que es un país con un mercado atractivo para este giro de negocio.

En un menor grado nos dedicaremos al mercado nacional, ya que, si bien es cierto es un mercado cautivo, no representa de ninguna manera las oportunidades de negocios de los mercados Norteamericanos y Europeos.

#### **4.5 MERCADO EXTERNO**

Las flores ecuatorianas tienen como principal mercado a Estados Unidos, y se complementa con ventas en diferentes países de Europa, principalmente en Holanda y Rusia que son los más representativos de ese continente. En Asia todavía la participación es muy marginal (Japón participó en 2004 con el 1.1% de las exportaciones ecuatorianas de Flores).

Las flores ecuatorianas son exportadas hacia los distintos mercados por vía aérea, con un adecuado control de temperatura para mantenerlas con óptima calidad. Las rosas son agrupadas en paquetes de 25 unidades y se colocan en cajas que llevan 10 paquetes cada una. Los claveles se colocan en cajas que contienen un promedio de 35 ramos y cada ramo entre 20 a 25 tallos. Los crisantemos son empacados en cajas que contienen 25 ramos con 10 tallos cada uno.

#### PRINCIPALES DESTINOS DE LAS EXPORTACIONES DE FLORES ECUATORIANAS, AÑO 2004

Estados Unidos 65%

---

<sup>30</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Rosa>

Italia 2%  
Canadá 3%  
Alemania 5%  
Holanda 9%  
Rusia 9%  
Otros 7%

La celebración de San Valentín (14 de febrero de cada año) en la mayoría de países del mundo, representa el 30% de las ventas totales anuales de las flores ecuatorianas.

Existen buenas perspectivas para incursionar desde este año en el mercado chino y japonés, inicialmente a través de la participación en ferias demostrativas. Se estima que podrían transcurrir diez años para consolidar ese mercado.

A través de la Corporación para la Promoción de las Exportaciones (CORPEI), se está implementando un proyecto que permita elevar el nivel de exportaciones hacia los países nórdicos y bálticos; la idea es incrementar, durante el presente y próximo año, un 70% de las exportaciones a esos sitios y que las flores lleguen directamente a Suecia, pues históricamente han ingresado por Holanda y desde ahí se distribuyen a los demás países.<sup>31</sup>

#### **4.6 DEMANDA POR TEMPORADA**

Las ventas se realizan principalmente durante los meses de Febrero, Abril, Mayo y Diciembre, donde ocurren festividades como la Navidad/ Hanukkah (fiesta judía), 24 Dic./ Víspera 14 Dic. (30%); Día de la madre, Mayo (23%); San Valentín, 14 Febrero (21%); Pascua de resurrección/ Passover (fiesta judía), Abril (15%); Día de gracias, segundo jueves de noviembre (4%), (los porcentajes están basados en el número de flores frescas y plantas vendidas).

En Estados Unidos hay 66 millones de familias, en las cuales 21 millones de personas

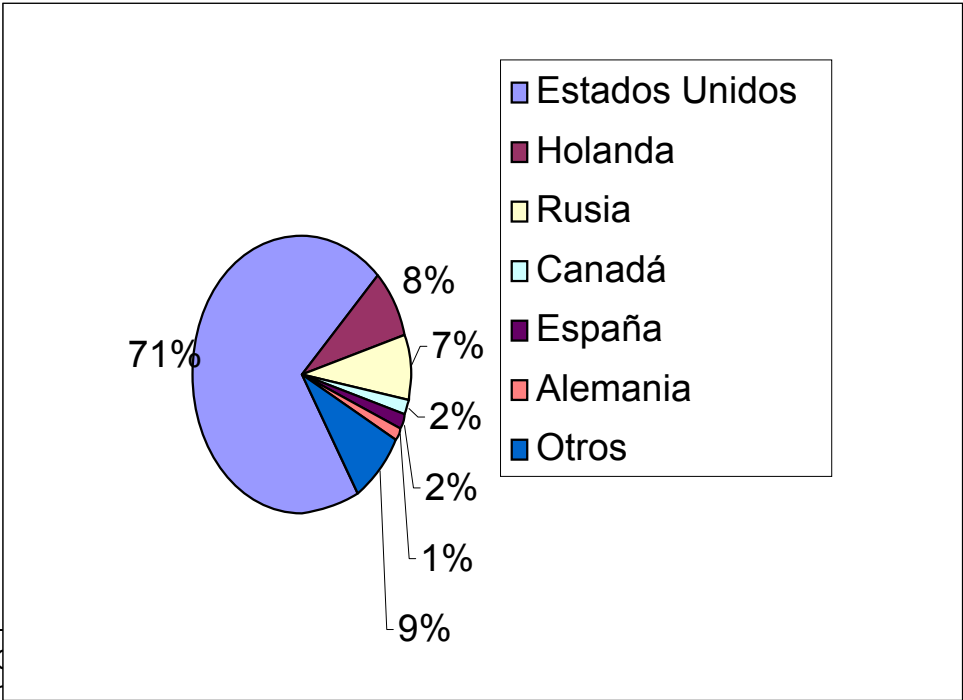
dan flores a sus madres, esposas, abuelas en el día de las madres. Esta es una de las razones por las cuales el día de la madre es el segundo día de mayor consumo de flores.<sup>32</sup> Los demás mercados demandan estacionalmente, básicamente en los mismos días festivos que en los Estados Unidos, pero este país representa el 70,71% de las exportaciones totales de flores ecuatorianas, por lo tanto, una demanda por temporada en los Estados Unidos, representa una ganancia jugosa para los exportadores de flores en Ecuador.

#### 4.7 PRINCIPALES IMPORTADORES

Los principales importadores de las flores ecuatorianas son los Estados Unidos de América, Canadá, Holanda, Alemania, Rusia e Italia. También se exporta en menores cantidades a Francia, Suiza, España y Argentina.

El cuadro a continuación, refleja la participación de cada país en el mercado florícola ecuatoriano:

#### EXPORTACIÓN DE FLORES POR DESTINO



31  
32

Grafico

Fuente: Revista EKOS N° 147 de Julio del año 2006

#### **4.8 ESTRATEGIAS DE MERCADEO PARA EL SECTOR FLORÍCOLA**

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 definido ni establecido ni tampoco se ponen en práctica, en la mayoría de casos, estrategias o sistemas de mercadeo que faciliten la venta y permitan introducir de una manera más agresiva en el mercado internacional.

Consecuentemente, 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>33</sup>

Con un sistema de comunicación eficaz se llega a todo el grupo objetivo a quienes



nos dirigimos. Este sistema de comunicación se 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:

La línea 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 sí 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, hay que asegurar que la entrega se lo haga garantizando la frescura.

La empresa debe comercializar las flores a través del departamento de marketing bien estructurado y capacitado, 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.

#### **4.9 PROMOCIÓN INTERNACIONAL**

---

<sup>33</sup> Investigación directa en CORPE I.dicembre 2006.

En la feria de Moscú (Flower 2005), la flor ecuatoriana fue considerada como la mejor. Participaron 150 expositores de: Holanda, Colombia, Rusia, Estados Unidos, Kenya, Sudáfrica, Etiopía, Sudán, y Alemania. Expoflores estuvo presente con 54 variedades de rosas y cuatro de flores de verano, que pertenecían a 21 empresas asociadas.

Las perspectivas de crecimiento del mercado ruso, en particular, y de Europa del Este en general son alentadoras, con el solo obstáculo del tiempo empleado en la llegada de los embarques, según Expoflores.

La flor nacional estuvo expuesta en un pabellón de 160 metros cuadrados que también fue galardonado con medalla de oro. Rusia que es el tercer mercado para la flor ecuatoriana, después de Estados Unidos y Holanda (11,85), compró durante 2004 un volumen de flores equivalente a 6.500 toneladas, equivalente a 31,8 millones de dólares. Entre enero y mayo del 2006 se han enviado a ese mismo país 3.303 toneladas, que corresponden a USD 17,9 millones.



# CAPÍTULO V

## 5. ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO

### 5.1 EVALUACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA DEL PROYECTO

**Evaluación del proyecto.-** Evaluar un proyecto es 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 producir y comercializar rosas a Estados Unidos, Europa y Japón, 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.<sup>34</sup>

#### 5.1.1 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 las inversiones clasificándoles en activo fijo, activo nominal o diferido y el capital de trabajo
- Definir los requerimientos de financiamiento para las inversiones del proyecto
- Estructurar los costos en los que se va a incurrir
- Detallar los ingresos en la vida útil del proyecto
- Estructurar las amortizaciones del proyecto
- Elaborar el Balance General Projectado
- Determinar los coeficientes de rentabilidad con datos sin actualizar
- Determinar los coeficientes de rentabilidad con datos actualizados

#### 5.1.2 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 280 cajas mensuales y 3.360 cajas anuales. Sin embargo, se puede afirmar se estaría en capacidad de exportar un poco más.

#### 5.1.3 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 "VIETRFLOWERS" (abarca las funciones de producción, comercialización, administración, ventas) así como otra serie de indicadores que servirán de base para la parte final y definitiva del proyecto, que es la evaluación financiera.

---

<sup>34</sup> Caldas Marco. Preparación y Evaluación de Proyectos. 2007 Publicaciones H.

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

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

A continuación se presenta el cuadro No. 5-1 las Inversiones del proyecto, el cuadro N. 5-2 recoge la calendarización de las inversiones y el cuadro N. 5-3 una clasificación de las inversiones y el cuadro 5.4 se presenta el cuadro de Fuentes y Usos de los recursos.

En la elaboración de este proyecto se determinó una inversión de 3'778.283 USD, el mismo que se estructura con un 30,92%% de aportación de los socios que suma la cantidad de 1'168.283 dólares, el restante 69,8% con crédito bancario por un monto de 2'610.000 USD; se ha considerado una tasa de interés del 9% anual, bajo la modalidad de interés sobre saldos, para un período de 10 años. Así es como manifestaron en la CFN.

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 Europa y a Estados Unidos. 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	\$ 682.290
. Activos nominales o diferidos	\$ 24.200
. Capital de trabajo	\$ 3'071.793
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3'778.283</b>

En el cuadro 5-1 se observa que de un total de inversión de 3'778.283 dólares, el 18,07%% se destina a activos fijos, el 0,645% a activos nominales y el 81,29% a capital de trabajo.

En el cuadro No. 5-4 donde constan las Fuentes de financiamiento y los Usos de Fondos, se aprecia que existe un financiamiento del banco por 2'610.000 dólares y 3'000.000 para el rubro de adquisición de plantas e insumos en el país. Así mismo se puede ver en el cuadro No. 5-2 la calendarización de las inversiones: en el año cero de funcionamiento del proyecto se va a invertir 706.490 dólares. En el año 1 de inicio del mismo, se encuentra el financiamiento de 3'071.793 dólares, correspondiente a capital de trabajo.

### **5.2.1 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, diremos que el capital de trabajo está representado por el capital necesario para hacerlo funcionar al proyecto, o con lo

Cuadro 5.1

INVERSIONES

REVISAR ARCHIVO ADJUNTO MICROSOFT EXCEL

Cuadro 5.2

CALENDARIO DE INVERSIONES

REVISAR ARCHIVO ADJUNTO MICROSOFT EXCEL



que hay que contar para que empiece el funcionamiento del proyecto antes de generar ingresos.

Para el proyecto se ha calculado el Capital de Trabajo para tres meses de funcionamiento, como consta en el cuadro No. 5-1, que es el tiempo generalmente aceptado en proyectos de producción y comercialización:

#### FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO

Préstamo Bancario (CFN)	\$ 2'610.000
Recursos propios	\$ 1'168.283
<hr/>	
TOTAL	\$ 3'778.283

En el cuadro 5-3 se puede observar que el financiamiento con recursos propios es del 30,92% y la entidad financiera aporta con el 69,8% para la ejecución del proyecto.

#### **5.2.2 Calendarización de las inversiones**

En el cuadro No. 5-2 se puede apreciar la calendarización de las inversiones o sea la manera como se van a realizar las inversiones en el tiempo. En este caso va a ser en dos años. Año cero inversiones fijas e inversiones en activos diferidos y en el año 1 va a realizarse la inversión en capital de trabajo.

Año 0	\$ 706.000
Año 1	\$ 3'071.793

En el mismo cuadro se aprecia la manera como se van a invertir los recursos en los diferentes rubros.

Cuadro 5.3

CLASIF INVERSIONES

REVISAR ARCHIVO ADJUNTO MICROSOFT EXCEL

Cuadro 5.4

FUENTES Y USOS DE RECURSOS

REVISAR ARCHIVO ADJUNTO MICROSOFT EXCEL

En el cuadro No. 5-3 se puede ver la clasificación de las inversiones en los dos grupos que son: A) Inversiones fijas y dentro de este rubro están el Activo fijo y activo diferido, y B) el capital de trabajo y la manera como se financia el proyecto que es el 30,92% por los accionistas de la empresa y el restante 69,8% por la Corporación Financiera Nacional..

### **5.3 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 para 10 años que es la vida útil del proyecto. En los cuadros No. 5-5 y 5-6. Se ha estructurado los ingresos con base a la cantidad que se aspira vender con el respectivo precio de venta. de cada caja de rosas tanto para los Estados Unidos como para Europa. 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 le ha puesto a 1,50 dólares que es precio de venta a los Broker, se espera vender 2.880 cajas de flores a un precio de 1.50 dólares dando un ingreso para el primer año la cantidad de 2'460.000 dólares.

Como se aprecia en el cuadro, los ingresos tienen un incremento anual que responde a la demanda insatisfecha (sin embargo por mayor confiabilidad le hemos proyectado con solamente el 2% de incremento anual), que también tiene un comportamiento similar. Así, en el cuadro No. 5-6, para el primer año de funcionamiento se va a vender 2.880 cajas, en el año 5 de funcionamiento se va a vender 3.17 cajas y en el año 10 se va a vender 3.441 cajas. Los ingresos totales que va a generar esas ventas son: Año 1, 2'460.000 dólares. En el año 5, se va a tener un ingreso de 2'675.706 dólares. En el último año se va a tener un ingreso de 2'972.832 dólares.

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

CUADRO 5-5

REVISAR ARCHIVO ADJUNTO MICROSOFT EXCEL

CUADRO 5-6

REVISAR ARCHIVO ADJUNTO MICROSOFT EXCEL

#### 5.4 DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS

##### 5.4.1 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.

##### 5.4.2 El Costo Total

Se compone de: 1. Costo de Producción; 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. En este caso lo hemos realizado con el 2% de incremento anual en

forma muy conservadora con el objeto de tener éxito en el proyecto.

### **5.4.3 Costos de Producción de las flores**

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

En los cuadros No. 5-7 A y 5-7 B se puede apreciar la clasificación de los costos con sus respectivos valores

Poner el cuadro 5-7 A

Cuadro costos

Años 1-5

REVISAR ARCHIVO ADJUNTO MICROSOFT EXCEL



Cuadro 5-7 b

Cuadro costos años 6-10

REVISAR ARCHIVO ADJUNTO MICROSOFT EXCEL

**5.5 COSTO DE CAPITAL O TASA MÍNIMA ACEPTABLE DE RENDIMIENTO DEL CAPITAL (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 del capital –TMARC- 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 3,5%. Nosotros le estimamos que será menor del 4% 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 3% con lo cual estaríamos un poco más arriba de la tasa activa de un banco que es del 12%, con lo cual tenemos como TMARC el 15% para la evaluación del proyecto.

Cuadro No. 5-8

**CÁLCULO DE LA TMARC**

DETALLE	VALOR	%		TMAR
		PARTICIPACION	TASA DE INTERES	
APORTE SOCIOS	1.168.263	84,8%	15%	14%
INST. FINANCIERA	2.610.000	15.215,2%	9%	1%
<b>TOTAL FINANC.</b>	<b>1.066.044</b>	<b>100%</b>		<b>15%</b>

Fuente: Investigación directa en Instituciones Financieras

Elaboración: Autores

#### **5.6 FINANCIAMIENTO. TABLA DE PAGO DE LA DEUDA**

Para financiar la ejecución del proyecto se ha contemplado un crédito de 2'610.000 dólares a una tasa del 9% que es la mejor opción actualmente en el sistema financiero. A continuación se presenta las tablas de amortización del préstamo, capitalizable semestralmente y anualmente:

**CUADRO No. 5-9**

**REVISAR ARCHIVO ADJUNTO MICROSOFT EXCEL**

**CUADRO No. 5-10**

**TABLA SEMESTRAL**

**REVISAR ARCHIVO ADJUNTO MICROSOFT EXCEL**

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

### **Objetivos**

- Analizar con base a la utilización de las diferentes técnicas de establecimiento de la rentabilidad de un proyecto, permite ver si el proyecto es viable su ejecución.
- Establecer la rentabilidad del proyecto con cifras 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

## **5.8 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.

CUADRO 5-11

FLUJO CAJA

**REVISAR ARCHIVO ADJUNTO MICROSOFT EXCEL**

CUADRO 5-12

BALANCE PROYECTADO

REVISAR ARCHIVO ADJUNTO MICROSOFT EXCEL

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.

### **5.8.1 Cálculo de índices financieros**

#### **A) INDICES DE LIQUIDEZ**

$$\text{RAZON CORRIENTE} = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}} = \frac{3.001.805}{352.350} = 8.52 \text{ VECES}$$

Este índice nos indica la capacidad de pago de la empresa 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 8,52 dólares por cada dólar de deuda.

#### B) CAPITAL DE TRABAJO

$$\text{CT} = \text{ACT. CORRIENTE.} - \text{PASIVO CORRIENTE}$$

$$\text{CT} = 3.001.805 - 352.350 = 2.649.455$$

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

$$\text{INDICE DE SOLVENCIA} = \frac{\text{ACTIVO TOTAL}}{\text{PASIVO TOTAL}} = \frac{3.698.615}{2.530.332} = 1,46 \text{ VECES}$$

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 1,46 veces sus pasivos totales.

$$\text{RAZON DE ENDEUDAMIENTO} = \frac{\text{TOTAL DE PASIVO}}{\text{TOTAL DE ACTIVO}} = \frac{2.530.332}{3.698.615} = 68,41\%$$

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 2'610.000 dólares y el resto es el aporte de la empresa, lo que se demuestra en el índice de 31,59%, un porcentaje de participación de terceros sobre los activos de la empresa.

$$\text{APALANCAMIENTO FINANCIERO} = \frac{\text{ACTIVO TOTAL}}{\text{PATRIMONIO}} = \frac{3.698.615}{1.168.283} = 3,17 \text{ Dólares}$$

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.

#### D) INDICES DE RENTABILIDAD

$$\text{ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES} = \frac{\text{INGRESOS NETOS}}{\text{ACTIVOS TOTALES}} = \frac{2.512.200}{3.698.615} = 0,68 \text{ VECES}$$

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, 0,68 veces

### 5.9 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 847.384 dólares, como es positivo, indica que el proyecto es rentable. La Tasa Interna de Retorno (TIR) que es de 42,94% que supera largamente a la TMARC que es 19% lo que significa que el proyecto es muy rentable y atractivo para realizar la inversión. Así mismo podemos ver la Relación Beneficio / Costo es 1,03 lo que significa que es rentable ya que es mayor que 1

CUADRO 5-13

**VAN**

REVISAR ARCHIVO ADJUNTO MICROSOFT EXCEL

**Cuadro 5-14**

**TIR**

REVISAR ARCHIVO ADJUNTO MICROSOFT EXCEL

**Cuadro 5-15**  
**R B/C**

REVISAR ARCHIVO ADJUNTO MICROSOFT EXCEL

### **5.10 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:

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

### 5.11 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:

$$PRC = \frac{100\%}{TIR} = \frac{100\%}{42,94\%} = 2,56$$

$$PRC = 2 \text{ años, } 7 \text{ meses}$$

Este coeficiente que hemos encontrado quiere decir que el proyecto es muy rentable y que en dos años siete meses vamos a recuperar el capital invertido.

### 5.12 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 (TMARC), 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 35,79% y un VAN de 932.123, no obstante que la inflación en el futuro será de un dígito, según la proyección del INEC..

CUADRO 5-16

SENSIBILIDAD

REVISAR ARCHIVO ADJUNTO MICROSOFT EXCEL

**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.

### **5.13 EVALUACIÓN AMBIENTAL**

#### **5.1.1 Impactos ambientales probables y medidas de mitigación en el cultivo de rosas frescas**

El cultivo de rosas en si no afecta el ambiente, el problema radica en los efectos ambientales adversos asociados con el uso de los plaguicidas, 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 se detalla algunos de los recursos que pueden afectarse como consecuencia del un uso inadecuado de los plaguicidas.

**Aire:** Se tiene información de que altas concentraciones de químicos que interactúan con los procesos de evaporación y transpiración dentro de los recintos de producción de flores, e inclusive fuera de ellos, pueden ocasionar alteraciones en la calidad del aire necesario para los procesos biológicos de personas, plantas y animales.

**Agua:** La contaminación con plaguicidas de aguas superficiales puede desencadenar efectos que puedan impactar y alterar el equilibrio natural en poblaciones de mamíferos, peces y otros organismos menores de gran importancia para el mantenimiento de la vida en los sistemas naturales.

Un escurrimiento o filtración de aguas cargadas con agroquímicos, producto del riego en plantación de flores, es la causa más común de contaminación de aguas superficiales.

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.



**Suelos:** La presencia por largo tiempo de productos químicos en los suelos genera problemas en el crecimiento espontáneo de plantas, sobre todo con respecto a los funguicidas con compuestos de mercurio. Así mismo, 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.

**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.

**Ambiente Socioeconómico:** En forma a priori 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 el aspecto cultural y por supuesto en las actividades tradicionales en determinadas poblaciones.

Pero también hay ventajas socioeconómicas del proyecto y pueden ser las siguientes:

- Constituye una alternativa agro exportadora que genera ingresos al país.
- Incluye innovaciones tecnológicas en la producción.

- Crea fuentes de empleo rural.
- Permite el aprovechamiento de ecológicos, renovables.

**Problemas de Salud:** Los efectos negativos de los plaguicidas sobre la salud pueden ser 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 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, y deficiencia reproductiva (esterilidad); además se pueden presentar reacciones de tipo alérgico, anemia y múltiples problemas renales.

## **PLAN DE MITIGACIÓN**

**Aire:** Una medida que ayudará 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:** 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.

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.

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

**Flora y fauna.** 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 par evitar la dispersión de los productos por la plantación. Esto garantizará que se reduzcan los riesgos de accidentes o derramamiento del producto.

**Problemas de Salud:** Se debe utilizar mascarillas especiales que minimicen de buena manera la exposición. Habra un médico permanente que pueda realizar exámenes periódicos que permitan realizar una prevensión de la salud.

## **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6.1 Conclusiones**

- Las flores ecuatorianas de exportación, por las condiciones de calidad alcanzada, son consideradas unas de las mejores del mundo, por ello se han convertido en un símbolo de belleza y diversidad nacional.
- La importancia económica y social de la floricultura resulta fundamental a la hora de generar recursos para el país. La generación de empleo es tan importante que se calcula que indirectamente emplea a más de 100 mil personas, el 60% de la mano de obra es mujer.
- A escala mundial, el Ecuador se ha transformado en el tercer exportador de flores frescas, con lo que cubre el 7% de la demanda mundial.
- Es un sector que mantiene un elevado nivel de especialización productiva lo cual le permite competir con buenos auspicios.
- Las plantaciones con mayor grado de aprendizaje y tecnología optimizarían sus economías de escala a tal punto que por tratarse de productos perecibles, necesitan tener una coordinación precisa entre producción, cosecha, empaque, ventas, fletes, etc.

Así mismo, esto ha permitido que las plantaciones con tecnología de punta ofrezcan en el mercado internacional productos con todos los requisitos internacionales de calidad, color, tamaño y cuidado ambiental.

- El gremio florícola ha trabajado y desarrolla sus actividades a futuro para mantener y ampliar sus mercados en función de mantener un manejo adecuado en temas ambientales, laborales y de seguridad, lo que garantiza la calidad de la flor.

- A pesar de que las inversiones por hectárea son muy altas, no se descarta el ingreso de nuevos inversionistas en el país, considerando que Colombia y en Costa Rica cuentan con mucha experiencia y competitividad.
- El desarrollo favorable del sector floricultor, no está exento de obstáculos que se convierten en desventajas como los costos de transporte, energía eléctrica, comunicaciones, insumos agrícolas, entre los más relevantes.
- Un factor de riesgo para el sector floricultor es el problema de que no se concrete la firma del TLC, cuya consecuencia inmediata sería perder un espacio importante en el mercado actual, al tener que pagar un arancel de alrededor de 7%.
- La cartera de los 100 mayores deudores de la actividad florícola asciende a la cifra de 67.7 millones de dólares, que equivaldría a un 82.6% de la cartera total de la actividad.

## **6.2 Recomendaciones**

Como hemos podido apreciar en las conclusiones, se puede realizar algunas recomendaciones:

- Un factor de riesgo para el sector floricultor es el problema de que no se concrete la firma del TLC, cuya consecuencia inmediata sería perder un espacio importante en el mercado actual, al tener que pagar un arancel de alrededor de 7%. Por esta razón es necesario y emergente que el gobierno asegure que si no es el TLC, que va a realizar algún convenio que no sea interino sino permanente para no perder la oportunidad de ser competitivo y seguir creciendo en exportaciones y generando importantes divisas para el país.
- 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 un 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 y mantener la clasificación de nuestros aeropuertos a la categoría uno, que nos daría la posibilidad de ingresar a más ciudades de los Estados Unidos.
- 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 sea 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 una imagen única, una marca llamada Ecuador y así posicionarnos en los mercados extranjeros.

## BIBLIOGRAFÍA

- Banco Central, Anuarios 1.999 a 2006
- BACA, Gabriel. Evaluación de Proyectos. México: Editorial Mc Graw -Hill. 2.001.
- CALDAS, Marco. Preparación y Evaluación de Proyectos. Manual Práctico. Cuarta Edición. 2007. Publicaciones "H"
- Pequeña y Mediana Empresa. Biblioteca Práctica de Administración de la Tomo I. España: Editorial Océano. 1.997.
- BURBANO, Jorge, et.al. Presupuestos Enfoque moderno de la planeación y Control de Recursos. Bogotá: Editorial Mc Graw Hill. 1997.
- FEDEXPORT Ecuador. Estudio del Mercado de las flores año 2.002. Quito:. 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. 2.006.
- INEC. Informe de Encuesta Nacional de Supervivencia y Producción Agropecuaria. 2.002. Quito: 2005
- USAID/ANDE/FEDEXPOR. Informe: Todos podemos exportar. Quito:. 2.002.
- PROEXAN. Informe de Exportaciones agrícolas no tradicionales. Quito: 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.
- MÉNDEZ, Carlos. Metodología como guía para la elaboración de diseños de investigación. Madrid: Me Graw Hill. 3ª Edición. 2001.
- 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 - 2006 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)

### **Fuentes**

- Proyecto SICA, Flores Frescas.
- Banco Central del Ecuador, Exportaciones por Actividad Económica, Información de Cartera.
- Asociación de Exportadores de Flores, Expoflores.
- Revista Dinero del Periódico Hoy.
- Periódico El Comercio.
- Superintendencia de Bancos y Seguros, Central de Riesgos

# **A N E X O S**