

**ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL**

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS**



**PROYECTO DE EVALUACIÓN PARA LA EXPORTACIÓN DE  
FLORES ECUATORIANAS A LA CIUDAD DE MIAMI-EEUU**

**Tesis de Grado**

**Previa la obtención del Título de:**

**Ingeniero Comercial especialización Finanzas  
Economista especialización Finanzas**

**Presentado por**

**Juan Pablo Vera  
Andrés Céspedes Camargo**

**Guayaquil-Ecuador**

**2009**

### **DEDICATORIA**

A mi familia por su incondicional apoyo tanto en las buenas como en las malas, a mis amigos y mis profesores.

A mis padres: Otto Céspedes Valarezo y Helda Rosalía Camargo, quienes con gran amor y virtudes estimularon en mi esfuerzo y perseverancia.

A mis hermanos: Econ. Otto Céspedes, Ing. Comer. Adriana Céspedes

A mis amigos: Econ. Jessenia Pionce, Econ. Johanna León, Econ. Danny Arévalo, Srta. Jenniffer Terreros, Ing. Equita Salas.

Andrés S. Céspedes Camargo

## DEDICATORIA

*A Dios,  
A mi Madre,  
A mi familia,  
A mis amigos.*

Juan Pablo Vera

## AGRADECIMIENTO

Viviendo este momento de felicidad por terminar una meta que me propuse hace unos años, a quien primero me debo es a **Dios** por darme salud y sabiduría para alcanzar mis objetivos.

A **mis padres** quiero agradecerles por darme el aliento y el apoyo incondicional en cada decisión tomada y cada meta trazada, pese a tantos obstáculos que nos cruzamos en el día a día junto a Uds. he logrado salir adelante y ser un hombre de bien, por eso este logro de hoy es una sencilla forma de decirles **GRACIAS POR TODO!!!**

A mi **abuelita bacha** que con su curiosidad por querer saberlo todo, me enfatiza lo importante que es en la vida los “por qué” de cada persona, de cada cosa, y de cada detalle. GRACIAS.

Para agradecer a mis amigos primero tengo que decir que son tres grandes personas que con su empuje, apoyo, sabiduría, humildad y sinceridad para decirme aciertos y desaciertos, hicieron que hoy culmine una meta más en mi vida. Estas personas son mis hermanos de sangre **Jose** y **Andrea**; mis hermanos que me dio la vida que son los anormales (**Marlon, Cristian, Xavier, Juan Carlos, Bacili, Pepin, Fabricio, Jose David, Jorge y Pedro**) y los achos con un nuevo integrante (**Edgar, Abel, Ivan, Pelacho y Tobias**), a todos ellos mi mas sincero agradecimiento por estar ahí SIEMPRE.

Agradezco también a cada uno de los profesores que aportaron con su granito de arena para poder terminar mi carrera, pero en especial al **Ing. Oscar Mendoza, Econ. Leonardo Estrada, Econ. Ivan Rivadeneyra y al Econ. Fabian Soriano.**

Y a todas aquella personas que se cruzaron en mi camino y dejaron huellas en mi vida, a muchas de ellas que lo siguen haciendo sin esperar nada a cambio. A todos ellos **MUCHAS GRACIAS!!!**

Juan Pablo Vera Cañarte.

## **AGRADECIMIENTO**

Mi eterno agradecimiento a Dios, por todos los dones concedidos, por permitirme culminar con éxitos este anhelo y permanecer a mi lado cada segundo de mi vida y darme fuerza cuando caía.

Al Ing. Ing. Edgar Salas, Profesor del Seminario de Graduación, por su predisposición y valiosa aporte en el desarrollo del presente Proyecto.

A mis Profesores, Compañeros y Amigos por compartir sus conocimientos y gratas e inolvidables experiencias.

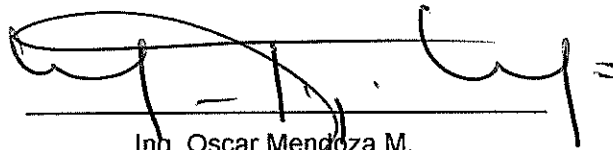
A mi familia por su apoyo incondicional y fiel demostración de amor y perseverancia.

Andrés S. Céspedes C.



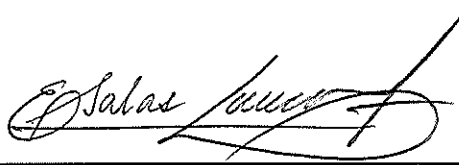
CIB-ESPOL

## TRIBUNAL DE GRADUACION



---

Ing. Oscar Mendoza M.  
Presidente del Tribunal

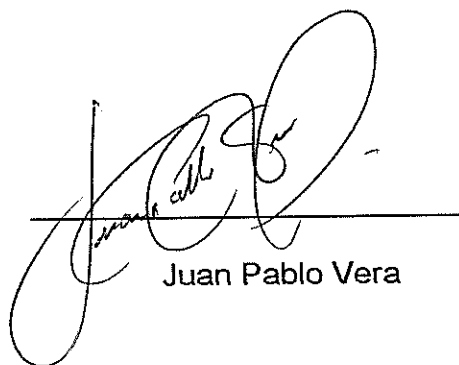


---


Ing. Edgar Salas Luzuriaga  
Profesor de la materia

## DECLARACION EXPRESA

La responsabilidad del contenido de este trabajo final, nos corresponde exclusivamente: y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral.



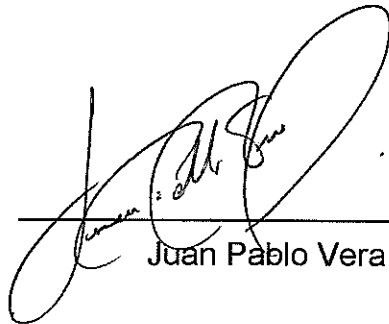
Juan Pablo Vera



Andrés S. Céspedes C.

Andrés S. Céspedes

## FIRMA DE LOS AUTORES



---

Juan Pablo Vera

Andrés S. Céspedes C.

---

Andrés S. Céspedes C.

---



# INDICE

## CONTENIDO

<b>CAPÍTULO I</b>	<b>17</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>17</b>
1.1 GENERALIDADES	18
1.2 ANTECEDENTES	19
1.3 EL PRODUCTO A EXPORTAR	23
1.3.1 El producto	23
1.3.2 Variedades de Flores	23
1.3.3 Follajes	27
1.3.4 Precio	28
1.3.4.1 Análisis General de Precios	28
1.3.5 PRODUCCIÓN LOCAL	29
1.4 OBJETIVOS, MISION Y VISION DEL PROYECTO	34
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	34
1.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	34
1.4.3 MISION	34
1.4.4 VISION	34
<b>CAPÍTULO II</b>	<b>35</b>
<b>INVESTIGACION DE MERCADO</b>	<b>35</b>
2.1 ESTRUCTURA DE MERCADO	36
2.1.1 El mercado internacional	36
2.2 ANÁLISIS ACTUAL DEL MERCADO DE FLORES	37
2.3 ANÁLISIS FUTURO DEL MERCADO DE FLORES	38
2.4 ANÁLISIS DE LA DEMANDA PASADA	39
2.5 ANÁLISIS DE LA DEMANDA ACTUAL	39
2.6 ANÁLISIS DE LA DEMANDA FUTURA	40
2.7 LOCALIZACION	40
2.8 MERCADO OBJETIVO	45
2.9 SERVICIO SIMILARES Y SUSTITUTOS	46

2.10	FORMA Y LUGAR DONDE SE DEMANDA EL PRODUCTO	47
2.11	VARIABLES QUE AFECTAN LA DEMANDA	47
2.12	PROYECCIÓN DE LA DEMANDA	48
2.13	ANÁLISIS DE LA OFERTA ACTUAL Y PASADA	51
2.14	CARACTERÍSTICAS DE LA OFERTA	52
2.14.1	LOCALIZACION	52
2.14.2	MERCADO OFERENTE	53
2.14.2	CUANTIFICACIÓN DE LA OFERTA	55
2.14.3	PRODUCCIÓN DE LA COMPETENCIA	57
2.14.4	VARIABLES QUE AFECTAN LA OFERTA	57
2.15	PROYECCIÓN DE LA OFERTA FUTURA	58
2.16	PARTICIPACION DEL PROYECTO EN EL MERCADO	59
	<b>CAPÍTULO III</b>	<b>60</b>
	<b>PLAN DE MARKETING</b>	<b>60</b>
3.1	ANÁLISIS DEL SISTEMA DE COMERCIALIZACION	61
3.2	MARKETING MIX	61
3.3	MODELO DE FUERZAS DE POTER	62
3.4	SISTEMA DE MERCADEO DE FLORES EN ESTADOS UNIDOS (FLORIDA)	63
3.5	EL CONSUMIDOR	68
3.6	DISEÑO DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL	69
3.6.1	OBJETIVOS DEL PROYECTO	69
3.6.2	ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DEL PROYECTO	69
3.7	DEFINICION DE LA ESTRATEGIA DEL PROYECTO	72
3.8	ANÁLISIS FODA	74
3.8.1	FODA DEL SECTOR	74
3.8.1.1	Fortaleza y debilidades del sector	74
3.8.2	FODA DEL PROYECTO	76
	<b>CAPÍTULO IV</b>	<b>77</b>
	<b>ESTUDIO TECNICO</b>	<b>77</b>
4.1	OBJETIVO	78
4.2	TAMAÑO DEL PROYECTO	78
4.3	MERCADO ACTUAL Y FUTURO	79
4.4	DISTRIBUCION GEOGRÁFICA DEL MERCADO	81

4.5 LOCALIZACION Y PROCESO PRODUCTIVO	81
<b>CAPÍTULO V</b>	<b>87</b>
<b>ESTUDIO DE INGENIERIA</b>	<b>87</b>
5.1 SELECCIÓN DEL PROCESO DE EXPORTACION Y COMERCIALIZACION	88
5.2 SELECCIÓN DEL EQUIPAMIENTO	91
5.3 DETALLE DE INSUMOS	93
5.4 PERSONAL DE LA COMPAÑÍA	93
5.5 LAY – OUT	94
5.6 DETALLE DE LAS INVERSIONES EN OBRAS FISICAS	95
5.7 PROGRAMAS DE TRABAJO	95
5.8 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL	96
5.9 ANÁLISIS Y ESTIMACION DE COSTOS	100
<b>CAPÍTULO VI</b>	<b>103</b>
<b>ESTUDIO O MARCO LEGAL</b>	<b>103</b>
<b>DEL PROYECTO</b>	<b>103</b>
6.1 OBJETIVO	104
<b>CAPÍTULO VII</b>	<b>109</b>
<b>ESTUDIO SOCIETARIO</b>	<b>109</b>
7.1 ACCIONISTAS	110
7.2 PRESUPUESTO DE GASTO DE CONSTITUCION LEGAL	110
<b>CAPÍTULO VIII</b>	<b>112</b>
<b>ESTUDIO TRIBUTARIO</b>	<b>112</b>
8.1 IMPUESTO SOBRE EL VALOR AGREGADO (IVA)	113
8.2 IMPUESTO A LA RENTA	119
<b>CAPÍTULO IX</b>	<b>121</b>
<b>ESTUDIO AMBIENTAL</b>	<b>121</b>
9.1 PAPEL DEL INVERNADERO	122
<b>CAPÍTULO X</b>	<b>128</b>
<b>ESTUDIO ECONOMICO-FINANCIERO</b>	<b>128</b>
10.1 MONEDA	129
10.2 TASA DESCUENTO	129
10.3 HORIZONTE DE PLANEACION	130
10.4 FLUJO DE CAJA	130

<i>10.5 INDICADORES FINANCIEROS</i>	<i>131</i>
<i>10.5.1 VAN</i>	<i>131</i>
<i>10.5.2 TIR</i>	<i>132</i>
<i>10.5.3 Payback</i>	<i>132</i>
<i>10.5.4 Análisis de Sensibilidad</i>	<i>133</i>
<b>CAPÍTULO XI</b>	<b>135</b>
<b>CONCLUSIONES Y</b>	<b>135</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>135</b>
<i>11.1 CONCLUSIONES</i>	<i>136</i>
<i>11.2 RECOMENDACIONES</i>	<i>137</i>

## **BIBLIOGRAFIA**

## **ANEXOS**

## INDICE DE TABLAS

<b>CUADRO 1:</b> Precios internacionales de nuevas variedades a exportar.....	28
<b>CUADRO 2:</b> Precios Internacionales de flores tradicionales.....	29
<b>CUADRO 3:</b> Hectáreas Cultivadas por Provincia .....	30
<b>CUADRO 4:</b> Características Geográficas, Demográficas y psicográficas.....	49
<b>CUADRO 5:</b> Cuadro de Costos de Equipos.....	91
<b>CUADRO 6:</b> Cuadro de costos de equipos de oficina y computación.....	92
<b>CUADRO 7:</b> Costos de Insumos de planta y oficinas.....	93
<b>CUADRO 8:</b> Inversión para el mejoramiento de Bodegas .....	95
<b>CUADRO 9:</b> Remuneración a pagar .....	95
<b>CUADRO 10:</b> Cuadro de Costos reales y proyectados del proyecto.....	101
<b>CUADRO 11:</b> Cuadro de Costos Variables Anual.....	102
<b>CUADRO 12:</b> Cuadro de Costos Fijos Anuales.....	102
<b>CUADRO 13:</b> Condiciones Básicas del tipo de sociedad escogida por el proyecto....	104
<b>CUADRO 14:</b> Accionistas de LE ROSE S.A.....	110
<b>CUADRO 15:</b> Presupuesto de Gasto de Constitución Legal.....	110
<b>CUADRO 16:</b> Presupuesto Permisos de Funcionamiento .....	111
<b>CUADRO 17:</b> Declaración y Pago del IVA .....	116
<b>CUADRO 18:</b> Tabla de Impuesto a la Renta 2009 .....	119
<b>CUADRO 19:</b> Cuadro del Personal a pagar Impuesto a la Renta.....	120

## INDICE DE GRÁFICOS

<b>GRAFICO 1:</b> Ave de Paraíso.....	23
<b>GRAFICO 2:</b> Heliconias.....	24
<b>GRAFICO 3:</b> Ginger.....	24
<b>GRAFICO 4:</b> Maracas.....	25
<b>GRAFICO 5:</b> Bastón del Emperador.....	25
<b>GRAFICO 6:</b> Anturios.....	26
<b>GRAFICO 7:</b> Rosas.....	26
<b>GRAFICO 8:</b> Claveles.....	27
<b>GRAFICO 9:</b> Mapa de provincias productoras de flores.....	29
<b>GRAFICO 10:</b> Hectáreas Cultivadas por provincia.....	31
<b>GRAFICO 11:</b> Gráfico de la distribución de la población de Miami.....	41
<b>GRAFICO 12:</b> Crecimiento de la Exportaciones de flores.....	53
<b>GRAFICO 13:</b> Exportaciones de flores de Ecuador por mercado.....	54
<b>GRAFICO 14:</b> Exportaciones de Flores (Miles USD FOB).....	56
<b>GRAFICO 15:</b> Participación en el mercado del proyecto.....	59
<b>GRAFICO 16:</b> Plano de Oficinas y Bodegas.....	94
<b>GRAFICO 17:</b> Organigrama de la empresa.....	96
<b>GRAFICO 18:</b> Análisis de Sensibilidad de Precios.....	133

## **RESUMEN**

Este proyecto contempla la creación de una empresa llamada "*Le Rose S.A*", la cual estará encargada de la exportación y comercialización de varios tipos de flores como son: heliconias, ave de paraíso, Ginger, Anturio, maraca, mirto, rosas y claveles en el mercado de Miami.

Dicho proceso comenzara mediante la compra de dichas especies a los productores nacionales, estas flores serán llevadas a nuestras bodegas ubicadas en la ciudad de guayaquil en donde se clasificarán y empacarán a temperaturas entre los 0 grados y los 6 grados; luego de este proceso se exportaran a Miami desde el aeropuerto internacional José Joaquín de Olmedo en Guayaquil hasta el aeropuerto de Miami, en aviones especiales de la línea aérea Iberia con un costo para la compañía de \$0,27 por cada Kilo.

Las flores como se sabe tienen un trato especial en el mercado americano, ya que estas no pagan arancel alguno debido al tratado ATPDEA que posee el Ecuador con USA, sin embargo una vez descargadas son enviadas a bodegas especiales que prestaran el servicio hasta su futura distribución, este proceso de distribución no superará los dos días, debido a que la empresa trabaja bajo pedidos especiales de las principales cadenas de supermercados en la ciudad de Miami como son: SAM'S, COSCO y JEWELS, así como también a las principales florerías y empresas especializadas en arreglos florales en la ciudad Miami.

Se contempla que para arrancar el proyecto, la empresa exportará una cifra de 325000 tallos en el primer año, también se debe recalcar que al ser la rosa, la flor más demanda en el mercado mundial, no siendo la excepción Miami el 70% de nuestros tallos serán de dicha especie y un 30% los otras variedades de flores predominando el clavel.

Se recomendará que el 75% de la inversión inicial del proyecto que serían alrededor de **\$ 228.810,00** sea financiada por la CFN a una tasa del 5% anual y el 25% restante con capital propio, debido a que con esta estructura de financiamiento se obtendrá mayor rentabilidad teniendo un Van de **\$71.369,13** una tasa interna de retorno (TIR) de **45,14%** y un pay-back de tan solo **1 año y seis meses**, teniendo un horizonte de planificación del proyecto de 5 años; por lo que el proyecto es rentable en la medida que el sector lo permite bajo las circunstancias actuales.

Sin embargo se debe mencionar que el sector ya ha sido afectado por la crisis económica mundial, debido a dicha situación las familias han bajado su consumo de flores por lo que la demanda de flores se ha visto reducida significativamente, sin embargo a medida que la situación económica mejore, mejorará la rentabilidad y demanda del sector.





# **CAPÍTULO I**

## **INTRODUCCIÓN**



## INTRODUCCIÓN

### 1.1 GENERALIDADES

Hoy en día las empresas multinacionales tienden a influir en el éxito de las compañías pequeñas porque les compran bienes y servicios a los sectores productivos, uno de estos sectores que ha causado un gran impacto es el *mercado de flores* en el Ecuador, de tal forma que estas empresas han aprovechado esta oportunidad teniendo buenos resultados en estos últimos años y al mismo tiempo les ha permitido mejorar el crecimiento y la calidad de este producto *“la flor”*.

En la actualidad la flor en nuestro país es uno de los productos que ha generado grandiosos ingresos al sector productivo, y es considerado también como uno de los rubros más importantes dentro de los productos tradicionales, con alrededor de USD 300 millones anuales de exportación y 500 mil fuentes de trabajo.

Debido al continuo crecimiento del Sector, y a la necesidad de ganar mercados internacionales nace nuestra *Idea de Negocios “Exportación y comercialización de flores a Miami”*, que tiene como finalidad la creación de un sitio Web, de tal forma que permita a nuestra empresa realizar negocios vía internet, exponiendo cada una de las características de las variedades de su producto por medio de un sistema automatizado de pedidos, permitiéndoles a los mismos conseguir una mejor posición dentro del mercado tanto local como en el exterior, y así fomentar la contribución al crecimiento económico sustentable de nuestro país.

## 1.2 ANTECEDENTES

Las exportaciones agrícolas ecuatorianas se han caracterizado en la historia del comercio exterior por la dependencia exclusiva de un determinado grupo de productos. En su momento: cacao, café, arroz y banano, monopolizaron la producción nacional; sin embargo, a partir de la década de los ochenta del siglo pasado, la incorporación de un nuevo producto, el camarón, diversificaría la oferta exportable. El crustáceo, entonces, marca el inicio de un verdadero “boom” de los productos “no tradicionales”. A inicios de los noventa; las flores, las frutas exóticas, la madera, las fibras vegetales y los bienes manufacturados, entre otros, auspiciados por una apertura al comercio exterior y una reducción de aranceles, crecen a ritmo acelerado del 45% anual. Este fenómeno permite la consolidación y el desarrollo de un producto en particular, las flores, el que, en pocos años, se convirtió en el quinto rubro de exportación. Con su desarrollo, adicionalmente, cambian el tradicional papel de la sierra, como abastecedor del mercado interno, para convertirla en una región generadora de divisas.

Desde hace varias décadas, “Jardines del Ecuador” se convierte en la primera plantación dedicada al cultivo de flores para la exportación. Contradictoriamente, un serio conflicto laboral liquida sus aspiraciones; empero, su iniciativa crea un inusitado interés en los empresarios agrícolas de la sierra. Años más tarde – a inicios de la década de los ochenta – “Rosas del Ecuador” incentiva el desarrollo de la actividad, la misma que crece a un ritmo acelerado, convirtiendo al Ecuador en el cuarto exportador de flores en el mundo, después de Holanda, Colombia e Israel.

Empezar fue muy duro, comenta Mauricio Dávalos, exportador florícola, ex ministro de Agricultura y Ganadería, refiriéndose al desarrollo de la actividad florícola, en uno de sus análisis: “durante los primeros años no se contaba ni siquiera con los insumos más elementales para el cultivo de flores de exportación”. Por otro lado, Galo Montaña, ex Presidente de Expoflores, asegura que los pioneros de la actividad florícola arriesgaron su capital “Las primeras plantaciones tenían un carácter experimental, nadie sabía a ciencia cierta el futuro del cultivo. Bastaron pocos meses para constatar que el Ecuador brindaba las condiciones ideales para el desarrollo de la actividad”, ha expresado.

## **PROYECTO DE EVALUACIÓN PARA LA EXPORTACIÓN DE FLORES ECUATORIANAS A LA CIUDAD DE MIAMI-EEUU**

A partir de 1983 el país amplió progresivamente sus áreas de cultivo. Las plantaciones, en los primeros años, se concentraron en la provincia de Pichincha, para posteriormente dirigirse a Cotopaxi, Azuay, Imbabura, Chimborazo, Cañar, Carchi y Loja. Finalmente, la demanda de flores tropicales integra al cluster florícola a la provincia del Guayas. Las 29 plantaciones de 1990 se incrementaron a 350 en el 2000.

Actualmente existen en el Ecuador 2976,53 hectáreas cultivadas de flores, distribuidas de la siguiente manera:

- Pichincha 1.985,15
- Cotopaxi 478,97
- Azuay 181,60
- Guayas 139,00
- Imbabura 135,51
- Cañar 20,80
- Chimborazo 16,15
- Loja 8,00
- Carchi 11,00

En 1986, de acuerdo al Banco Central del Ecuador los ingresos por exportaciones florícolas no superaban los 1.706 miles de dólares FOB, contrastando ampliamente con la cifra registrada en el 2000 igual a 165.080 miles dólares FOB. Sin embargo, a partir de 1996, las exportaciones FOB, por concepto de flores, sufren un deterioro, provocado, de acuerdo a Franklin Tulcanaza – Explores -, por el incremento en los costos de producción y la reducción de los precios de la flor a nivel mundial. De allí concluye el analista que a partir de 1996 se deben exportar mas flores para obtener el mismo valor en dólares FOB. Adicionalmente, a los problemas expuestos, se suman otros; como el alto costo del flete aéreo, la devaluación del sucre y la crisis económica de 1999, aspectos que provocan la caída de las divisas, registradas estadísticamente en el 2000.

## **PROYECTO DE EVALUACIÓN PARA LA EXPORTACIÓN DE FLORES ECUATORIANAS A LA CIUDAD DE MIAMI-EEUU**

A la par del crecimiento en divisas, el volumen de las exportaciones florícolas crece considerablemente. En 1991 se registraron un total de 9.943,99 T.M. exportadas; mientras que en el 2000, el volumen asciende a 60.212,82 T.M. Sin embargo, el registro del 2000 observa una disminución del volumen exportado, comparado con 1999, consecuencia de una sobreoferta del producto en el mercado internacional.

La inserción de un producto en el mercado mundial depende esencialmente de dos factores; el primero, ligado directamente a las políticas económicas internas que se apliquen y un segundo, relacionado con los incentivos promocionales que se ejecuten; con el objeto, por un lado, de consolidar su producción, y por otro, brindando las facilidades para que este producto pueda encontrar mercados internacionales. Bajo estos lineamientos, el caso de la flor ecuatoriana es excepcional. Incentivados por la inversión privada, la floricultura ecuatoriana desarrollo un producto de excelentes características, gracias a las condiciones climáticas del país y la tecnología de punta que se aplico en su cultivo. Hoy las flores nacionales se enmarcan en el rango de PREMIUM, aspecto que le permitió posicionarse en buena forma de importantes mercados internacionales, volverse competitivo y mantener un status de calidad. Los principales productos florícolas que el Ecuador exporta son: rosas, gypsophilas, claveles, crisantemos, flores de verano, flores tropicales y una gama, en menor escala, de otras variedades.

Dentro de la industria florícola, las rosas son el principal producto de exportación, en el 2000 registran un ingreso de 109.043,85 miles U.S \$ FOB y un volumen igual a 40.649,41 T.M.; seguidas por el clavel con 2.655,15 miles U.S FOB – 1.221,48 T.M.-; el crisantemo 512,89 miles U.S. FOB – 281,40 T.M. – y finalmente, el rubro de otros, espacio estadístico en el cual se agrupan una serie de variedades, con ingresos en miles de dólares FOB igual a 49.177,60 y un volumen equivalente a 20.441,36 T.M.

El negocio tiene como finalidad la exportación de flores a Miami, y para esto se desarrollará una estrategia de promoción y venta entre nuestra compañía y los posibles compradores ubicados en Miami, brindando así una satisfacción a los mismos por la eficiencia y eficacia del negocio.

Se determinó que de un universo amplio de flores, es atractivo el comercio a Estados Unidos de las especies Gypsophila Million Star, Limonium Safora y Liatris callilepis;

## **PROYECTO DE EVALUACIÓN PARA LA EXPORTACIÓN DE FLORES ECUATORIANAS A LA CIUDAD DE MIAMI-EEUU**

además de las flores ya tradicionales como son las rosas, claveles, etc esta elección de flores se efectuó en base a variables cualitativas y cuantitativas, además de tomar en cuenta la ubicación estratégica de las zonas de producción de los proveedores.

La estrategia propuesta es de desarrollo de producto a través de la introducción de nuevas variedades de flores de acompañamiento las cuales complementan la actual oferta exportable y el calendario comercial anual.

La estrategia para introducir estas nuevas especies en sus clientes actuales y potenciales clientes será la de ofrecer un producto de “Calidad al mejor precio”. Por otro lado, la estrategia de precios será de paridad con el mercado o de precios variables, pues se trata de productos valorados de acuerdo al movimiento de precios según la oferta y demanda en los distintos mercados con ello se logrará obtener mayores márgenes de hasta un 70% en fechas de alta demanda.

La distribución se realizará desde Guayaquil desde donde se trasladarán las cajas embaladas hacia los almacenes de carga aérea en el Aeropuerto José Joaquín de Olmedo. El canal a utilizar será el tradicional: productor-importador-mayorista-detallista consumidor.

La estrategia de promoción y publicidad se llevará a cabo a través de la Participación en ferias internacionales, Explotación del internet a través de herramientas en la Web y la Personalización de clientes (conocimiento de necesidades, satisfacción post venta y conocimiento de los cambios del mercado).

El objetivo Estratégico de las operaciones será operar con procesos de calidad, reduciendo gastos, incrementando productividad en una cultura de mejora continua. Por otro lado y con la finalidad de garantizar un producto de calidad, se tendrán en cuenta los puntos clave en el proceso productivo como son: alianzas estratégicas con proveedores, adquisición de plántulas y cormos de calidad, mantenimiento de la cadena de frío, mantenimiento del cultivo, manejo ambiental responsable, control de calidad adecuado y capacitación y entrenamiento continuo al personal. Asimismo se tendrá un control riguroso de costos en cada etapa a través de comercialización, indicadores de productividad, tiempo, calidad y uso de recursos.

## 1.3 EL PRODUCTO A EXPORTAR

### 1.3.1 El producto

El producto a comercializar en el mercado de Miami son flores y follajes tropicales y subtropicales, de coloraciones, tamaños y formas variadas, de gran atractivo. En función de sus propiedades físicas, potencial comercial y posible capacidad de oferta, se han seleccionado las siguientes especies:

### 1.3.2 Variedades de Flores

#### 1.3.2.1 Aves de paraíso

*Nombre científico Reginae strelitzia, dentro de la clasificación botánica esta especie se encuentra en el mismo orden de las Heliconiaceas, Marantáceas y Zingiberáceas, al igual que muchas flores tropicales. Pertenece al orden Zingiberales, a la familia Strelitziaceae género Streiitzia.*



*Figura No. 1*

### **1.3.2.2 Heliconias**

*Nombre científico Heliconia spp3, son originarias del norte de América del Sur, y ahora se encuentran diseminadas por toda América Central y El Caribe.*

*Existen de 125 a 250 especies pertenecientes a este género de flores tropicales, pero no todas son comerciales. Para su cultivo y para el mercado se las clasifica en grandes, medianas y pequeñas Y Heliconias colgantes.*



*Figura No. 2*

### **1.3.2.3 Gingers**

*Plantas nativas de Malasia, gracias a su singular belleza se han extendido su cultivo por casi todo el mundo. En Ecuador fue introducida tiempo atrás desde Costa.*

*Pertenecen a la familia de las Zingiberaceas, que es muy extensa y agrupa una gran variedad de géneros y especies.*



*Figura No. 3*



#### **1.3.2.4 Maracas**

*Esta clasificación así determinada lleva un conocimiento del nombre común maracas que se le otorga a otro integrante de las variedades de gingers, con singulares características que diferencian a unos de otros.*

*Dentro de las especies mas comerciales se encuentran las maracas amarillas, Zingiber zerumbet ginger, las maracas rosadas Zingiber Zerumbet "Hainan Pink- y las maracas verdes Zingiber Zerumbet "Giant Shampoo".*



*Figura No. 4*

#### **1.3.2.5 Bastón del Emperador**

*Su nombre científico es Etlinger eatior roja y su nombre común es Bastón del Emperador o también conocido como el Bastón del Papa, denominado así por la similitud a un bastón largo utilizado en ceremonias religiosas.*

*Es una especie bastante delicada para mantener, por lo que sus cuidados son extremos en cuanto a protegerles de golpes o lastimados.*



*Figura No. 5*

### *1.3.2.6 Anturios*

*Son plantas herbáceas perennes originarias del bosque lluvioso de Colombia, Ecuador y América Central. Lo que comercialmente se conoce como flor es en realidad una hoja modificada llamada ESPATA.*

*Dentro del género del Anthurium pertenecen mas de 700 especies siendo las mas conocidas en el mercado por su demanda vs. Oferta los Anturios rosados y rojos.*



*Figura No. 6*

### *1.3.2.7 Rosas*

*Los rosales (Rosa spp.) son un conocido género de arbustos espinosos y floridos representantes principales de la familia de las rosáceas. Coloquialmente, las denominaciones "rosal" (planta), "rosa" (flor) y "escaramujo" (fruto) se usan indistintamente como nombres vulgares para Rosa spp.*



*Figura No. 7*

### *1.3.2.8 Claveles*

*El clavel es una planta herbácea perteneciente a la familia de las Caryophyllaceae (Dianthus caryophyllus), de 1 m de altura con hojas angostas, opuestas y envainadoras y flores vistosas.*



*Figura No. 8*

### **1.3.3 Follajes**

- Cordelines
- Mirto
- Papiros
- Choleras
- Palmas

#### **Follajes**

No hay que desmerecer la presencia dentro de los arreglos florales de los follajes, todo proceso de venta de flores de cualquier estilo, contemplan como un elemento importante a las diferentes formas y colores que presentan los follajes y como esto les permite adaptarse a una presentación adecuada en el producto final.

Existe una gran gama de follajes en el mercado que van desde las Musáceas hasta almáceas, Araceas, Euphorbiáceas, Araliáceas, Liliaceas y muchas otras familias y

**PROYECTO DE EVALUACIÓN PARA LA EXPORTACIÓN DE FLORES ECUATORIANAS A  
LA CIUDAD DE MIAMI-EEUU**

especies de hojas y ramas llamativas. Entre las mas comercializadas en nuestro País están los Cordelines, el Photos goleen, el Mirto, Chocheras, el Warne-kee, las Palmas, los Crotos, los helechos, entre otros.

### **1.3.4 Precio**

Fluctúan de acuerdo a la especie, variedad, época y condiciones de la oferta de tos productos. En base a la estructura de mercado identificado para las flores tropicales, se ha determinado los siguientes precios promedios.

#### **1.3.4.1 Análisis General de Precios**

A fin de desarrollar una estrategia comparativa de mercadeo a nivel nacional e internacional, se presentan a continuación un cuadro comparativo entre los precios nacionales e internacionales ofertados por producto, así como los precios de las rosas y claveles en el mercado americano ya que estas tipos de flores son las mas demandadas en Florida.

**Cuadro No. 1**

**Precios internacionales de nuevas variedades a exportar**

<i>Especies</i>	<i>Precio Unitarios</i>	
	<i>Mercado Externo</i>	<i>Mercado Interno</i>
<i>Heliconias pequeñas</i>	0,45	0,25
<i>Heliconias medianas</i>	1	0,5
<i>Heliconias grandes</i>	1,50	0,9
<i>Ave de paraíso</i>	1	0,7
<i>Ginger</i>	0,57	0,25
<i>Anturio</i>	1,59	0,8
<i>Maraca</i>	0,9	0,3
<i>Mirto *</i>	3	1,75
<i>Follajes **</i>	0,25	0,13
<i>* Paquete de 25 hojas cada uno</i>		
<i>** Paquete de 100 hojas en cada uno</i>		
<b>Fuente : <a href="http://www.cfn.fin.ec">www.cfn.fin.ec</a> <a href="http://www.proexa.org.ec">www.proexa.org.ec</a></b>		
<i>Elaborado por los autores.</i>		

**Cuadro No. 2**  
**Precios Internacionales de flores tradicionales**

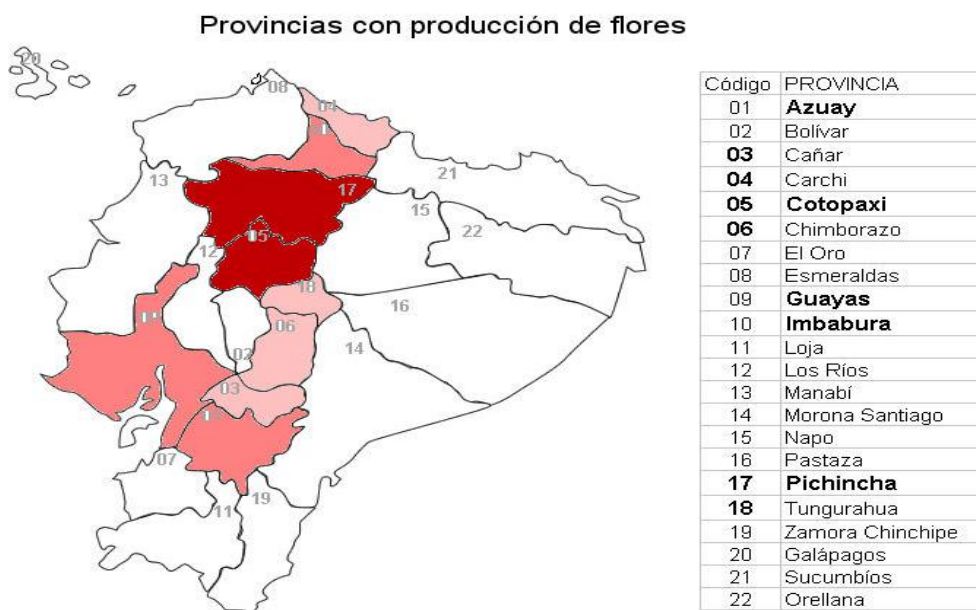
PRECIOS DE REFERENCIA EN EL MERCADO INTERNACIONAL		
FLORES	Precio	Cantidad
<i>Claveles</i>	\$ 9	Ramo
<i>Mini claveles</i>	\$ 4	Ramo
<i>Rosas arcoiris</i>	\$ 24	12 unidades
<i>Rosas dobles</i>	\$ 30	12 unidades
<i>FUENTE: Ministerio de Agricultura</i>		<i>Elaborado por los autores</i>

### 1.3.5 PRODUCCIÓN LOCAL

El país posee grandes zonas tropicales y subtropicales para el desarrollo de la actividad florícola, muchas de las especies de flores tropicales son nativas del país, especialmente de la región oriental y de la costa.

Pichincha es una provincia a nivel de país por excelencia florícola, luego se ubica Cotopaxi en cuanto a rosas y gypsophilia como principales productos de exportación.

**Gráfico No. 9**  
**Provincias con producción de flores**



**PROYECTO DE EVALUACIÓN PARA LA EXPORTACIÓN DE FLORES ECUATORIANAS A LA CIUDAD DE MIAMI-EEUU**

La producción de flores tropicales se encuentra en fincas de pequeño tamaño ubicadas en las provincias de Guayas, Los Ríos, Manabí, Esmeraldas, El Oro.

Las flores tropicales son nativas de áreas tropicales húmedas y subhúmedas, con temperaturas que oscilen entre los 20" a 35" C, y con precipitaciones de 3000 Mm. al año.

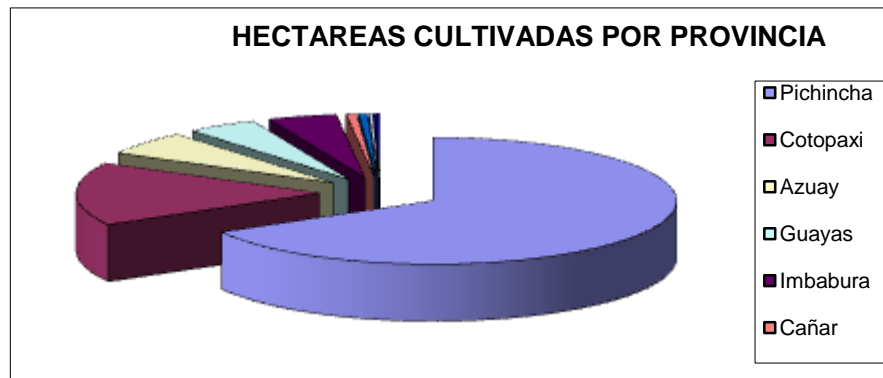
Estas flores se pueden cultivar desde los 0 hasta 1400 msnm en suelos de textura franco arcillosa con un buen contenido de materia orgánica. El PH recomendable para estas flores esta entre el 5.5 a neutro, que es un rango donde se potencializa su desarrollo.

**Cuadro No. 3**  
**Hectáreas Cultivadas por Provincia**

<i>Hectáreas Cultivas por Provincia</i>	
<b>Provincia</b>	<b>Hectáreas</b>
Pichincha	1.985,15
Cotopaxi	478,97
Azuay	181,6
Guayas	139
Imbabura	135,51
Cañar	20,8
Chimborazo	16,15
Loja	8
Carchi	11

*Elaborado por los autores*

Gráfico No.10



*Elaborado por los autores*

## 1. Cosecha

Al igual que las flores tradicionales, el punto de corte para cosecha es de suma importancia en el caso de las flores tropicales, algunas de ellas no abren más después de cortadas y otras en cambio se abren completamente.

El desarrollo de las especies como las heliconias, gingers y musaceas varía entre los 8 y 12 meses, los follajes tropicales estarán listos para el primer corte desde los 6 a 8 meses dependiendo de la variedad y las palmas demoran 24 meses para el primer corte.

La cosecha debe realizarse durante las primeras horas del día, aprovechando a temperatura más baja lo cual permite su mejor conservación.

Con respecto a la cosecha debe recalcar que la compañía no realizara dicha actividad, ya que solo se comercializará y exportará el producto a Miami.

## 2. Poscosecha

El proceso de poscosecha está dividido entre 5 etapas previas e importantes para la compañía para así lograr una comercialización exitosa del producto final, ya sea para los mercados internacionales.

### **3. Desinfección**

En este primer paso se eliminarán toda clase de insectos y se previenen contaminaciones por hongos, se sumerge a la flor o follaje en una solución química que permite desinfectar y proteger así el producto contra alguna enfermedad.

### **4. Lavado**

Luego de la desinfección se sumergirán las flores y follajes en una solución preparada con un limpiador químico, para que el producto final quede libre de impurezas.

### **5. Abrillantado**

Una vez que las flores y follajes han sido desinfectadas y lavadas, se sumergirán en una solución química llamada abrillantadora, que aporta un mejor brillo y resalta los colores propios de las flores y follajes.

### **6. Hidratación**

Luego las flores y follajes serán colocadas en recipientes que tienen una solución hidratante durante unas 10 a 12 horas, lo que permite una completa hidratación que luego será un factor determinante en la duración del producto.

### **7. Empaque**

El empaque es necesario para transportar las plantas a largas distancias, por lo que debe optimizarse de tal forma que minimice los costos de transportación.



## **PROYECTO DE EVALUACIÓN PARA LA EXPORTACIÓN DE FLORES ECUATORIANAS A LA CIUDAD DE MIAMI-EEUU**

Un buen empaque protege a las flores contra daños causados por frío, transportación y manipulación, además de que debe contribuir a una Óptima presentación del producto.

El producto se comercializará en cajas de cartón corrugado con dimensiones de 50 cm. de ancho por 1,50 m de largo, que incluyen papel picado y sujetadores, para prevenir daños por temperatura y transporte, ya que los productos son muy sensibles.

Información sobre calidad, el origen, cuidados y manipulación se indicarán en la caja.

### **8. Embalaje**

El número de flores por caja estándar variará de acuerdo al tamaño y forma de las especies, desde 12 flores/cajas en el caso de las musáceas hasta 100 en las heliconias pequeñas.

## **1.4 OBJETIVOS, MISIÓN Y VISIÓN DEL PROYECTO**

### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL**

- El objetivo del proyecto es la exportación de distintas especies de flores y rosas a Miami con la finalidad que la empresa logre mayor rentabilidad en el negocio y una mejor posición frente a sus clientes y el mercado.

### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Incrementar el valor de las exportaciones del sector.
- Colaborar con el crecimiento de los pequeños productores de flores, comprándoles sus productos y comercializándolos a nivel internacional.

### **1.4.3 MISIÓN**

La misión del proyecto es la exportación de flores ecuatorianas a Miami de tal manera que nuestras flores puedan comercializarse en supermercados, floristerías, tiendas en la ciudad de Miami.

### **1.4.4 VISIÓN**

La visión del proyecto es competir en el largo plazo con en el resto del mundo, para así incrementar las exportaciones y ganar mas participación de mercado ya no tanto en el mercado de la Florida sino, en el mercado mundial.

# **CAPÍTULO II**

## **INVESTIGACIÓN DE MERCADO**



## INVESTIGACIÓN DE MERCADO

### 2.1 ESTRUCTURA DE MERCADO

La estructura del mercado para flores ha sido dividida en dos segmentos: el Mercado internacional y el mercado nacional. Cada uno cuenta con registros actualizados de información comercial relacionada al sector floricultor, preferentemente el de las flores tropicales y follajes.

Un aspecto importante detallar dentro de la estructura de mercado, es que la ganancia promedio en el mercado exterior entre productores y consumidores, en algunos casos puede estar entre cuatro y cinco veces más, que el precio del producto a nivel de finca.

#### 2.1.1 El mercado internacional

El mercado mundial de flores tropicales es todavía pequeño y aunque unas especies son más conocidas que otras, no se puede desechar especies existentes, que en un momento determinado puedan posicionarse como interesantes para el mercado internacional, existen mas de 100 variedades en flores tropicales, y aunque no todas registran un potencial comercial no se puede desmerecer sus atributos característicos.

El sector floricultor es uno de los de mayor desarrollo dentro de la actividad exportadora iniciada en nuestro país, logrando la diversificación de las ventas de los varios tipos y colores de flores como producto nacional. Los principales países importadores de flores tropicales son Estados Unidos, Holanda, Rusia, Canadá, Alemania, Italia entre otros.

La mayor demanda mundial ha estado siendo abastecida por los principales países productores de flores tropicales como: Colombia, Costa Rica, Puerto Rico, Nicaragua, Jamaica entre otros.

## **PROYECTO DE EVALUACIÓN PARA LA EXPORTACIÓN DE FLORES ECUATORIANAS A LA CIUDAD DE MIAMI-EEUU**

Para la exportación ecuatoriana, un punto en contra es el elevado costo del flete aéreo ecuatoriano frente al de los otros países competidores como Colombia, lo que hace aún más difícil la venta de flores ecuatorianas; otra de las grandes dificultades en épocas altas es la falta de frecuencias de transporte aéreo, que en más de una ocasión y a más de una empresa ha hecho incurrir en grandes pérdidas económicas.

Otro factor condicionante para acceder a mercados internacionales son las medidas de defensa ambiental de los países importadores que son muy severas, hacen que en muchos casos no se pueda cumplir con tales exigencias y consecuentemente no se pueda exportar; estos entre otros son los difíciles problemas que hasta hoy han impedido un mayor crecimiento en las ventas al exterior de este sector productivo.

### **2.2 ANÁLISIS ACTUAL DEL MERCADO DE FLORES**

La producción de flores en el mercado nacional generalmente empieza temprano y termina tarde, sobre todo en épocas como San Valentín, 14 de febrero, el día de la mujer, el 8 de marzo o el día de la madre; esta ha sido la rutina durante los últimos años; sin embargo en este inicio de año los resultados no han sido los esperados, ya que el sector floricultor ha visto como sus ventas han decaído significativamente debido a una gran reducción de la demanda sobre todo en Estados Unidos.

Esta situación preocupa a un sector cuyos ingresos anuales dependen, en un 30%, de las ventas de febrero y marzo, según señala la Asociación de Productores y Exportadores de Flores (Expoflores). Así, las pérdidas podrían llegar a los treinta y cinco millones de dólares anuales.

Así es como para el 14 de febrero de este año las exportaciones de flores disminuyeron en un 14% en comparación con el año pasado, debido a la crisis mundial que vivimos y sobre todo a la situación económica preocupante que vive Estados Unidos ya que estados unidos nos compra alrededor del 17 % de nuestra producción.

Los datos de Expoflores confirman la contracción del negocio. Los envíos destinados a los Estados Unidos bajaron en un 20,87% durante el último San Valentín, en comparación con lo registrado el mismo período del año anterior.

El volumen exportado con motivo del Día de la Mujer también presenta una reducción cercana al 25%.

### **2.3 ANÁLISIS FUTURO DEL MERCADO DE FLORES**

El análisis futuro del mercado de flores no difiere mucho del presente debido a la crisis mundial y sobre todo a los acuerdos internacionales con sus principales demandantes como lo es Estados Unidos y la Unión Europea.

Es tan preocupante la situación para los productores y exportadores de flores que si no se renueva o se amplían los plazos del ATPDEA Ecuador tendría que pagar un arancel del 6,8 % sobre las exportaciones de flores, que representaría alrededor del 11,8 millones de dólares anuales, lo que sumado a la disminución de la demanda de flores en Estados Unidos llevaría a la quiebra a muchas empresas exportadoras de flores en nuestro país.

El sector floricultor tiene un margen de ganancia de entre el 40% y 50%, entonces si tendrían que pagar un arancel, dicho margen de ganancia se reduciría en alrededor del 34 a 44%.

## **2.4 ANÁLISIS DE LA DEMANDA PASADA**

En los Estados Unidos, el negocio de flores al detalle fue de US \$18.199 miles de millones de dólares en 2008, de los cuales, las importaciones de flores en Estados Unidos fueron superiores a 4.27 miles de millones de dólares, cifra estimada en 2007. En 2006, las importaciones de flores fueron de 3.92 mil millones de dólares.

Los principales países que exportaron flores frescas a los Estados Unidos en 2008 son: Colombia (59.14%), Ecuador (19.16%), Holanda (9.21%), México (3.43%) y Costa Rica (3.32%), en tanto que otros países exportaron 5.74%.

En 2008, las 10 flores más importadas en los Estados Unidos fueron las siguientes, por número de tallos: rosas (1,677,267,000), claveles (735,300,000), pompones (678,622,000), mini claveles (393,420,000), alstroemeria (201,837,000), crisantemos (198,684,000), asters (156,916,000), tulipanes (67,910,000), liatris (63,138,000), lilis (62,876,000).

En Estados Unidos, las flores frescas se compraron en los siguientes canales de distribución, en 2008: florerías (49.70%), centros de jardinería (1.60%), vendedores ambulantes (1.20%), por teléfono toll free (1.60%), cadenas de tiendas de descuento (3%), supermercados (26.50%) y otros, como algunas tiendas de conveniencia (16%).

## **2.5 ANÁLISIS DE LA DEMANDA ACTUAL**

Con lo que respecta a la demanda actual de flores esta ha visto una disminución significativa sobre todo en el mercado americano y canadiense no así en el europeo donde el consumo aún es elevado.

## **PROYECTO DE EVALUACIÓN PARA LA EXPORTACIÓN DE FLORES ECUATORIANAS A LA CIUDAD DE MIAMI-EEUU**

La razón por la que los hogares estadounidenses han disminuido dicha demanda de flores es por la crisis y la depresión que está viviendo Estados Unidos donde cada mes se pierden alrededor de 130 mil empleos en todo el país.

Este shock negativa que afecta a la demanda de flores en Estados Unidos, afecta directamente a los productores y exportadores ecuatorianos debido a que en este año la demanda disminuyó en alrededor del 38% en comparación con años anteriores, siendo el estado de Florida quien compra el 19% de la producción nacional anual.

### **2.6 ANÁLISIS DE LA DEMANDA FUTURA**

La demanda futura de las flores ecuatorianas en el mercado americano está íntimamente ligada a la situación económica que atraviesa Estados Unidos y a los tratados de libre comercio que mantienen los países con U.S.A.

Esto se debe a que las familias en Estados Unidos no están demandando flores ya que la crisis no permite que se consuma dicho producto, por ende destinan sus ingresos a bienes necesarios como alimentación, salud, vivienda y educación.

Y dicha tendencia ya se está dando al disminuir en un porcentaje considerable el consumo per. Capita de flores de \$10 a \$7, una disminución de alrededor del 30%.

### **2.7 LOCALIZACIÓN**

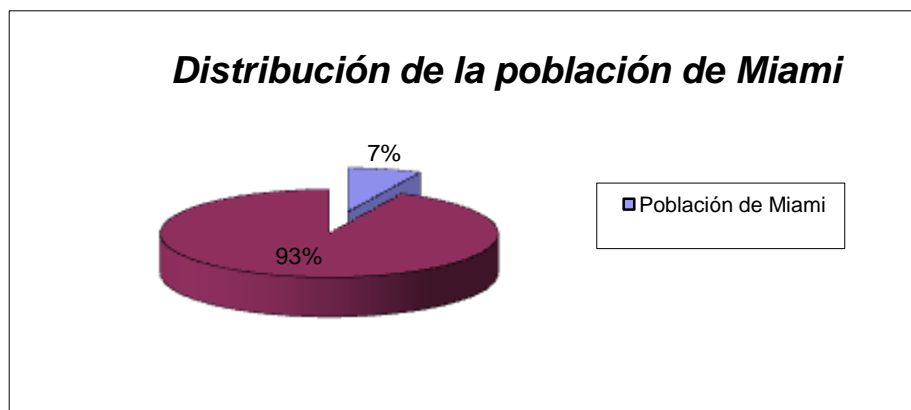
El proyecto de comercialización de flores ecuatorianas se llevará a cabo en la ciudad de Miami, que es la principal ciudad del condado estadounidense de Miami-Dade; ubicada en el sureste de Florida sobre el río Miami, entre los Everglades y el Océano Atlántico. Cuenta con una población de 409.719; su área metropolitana engloba a más de 5,4



millones de habitantes, lo que la convierte en la séptima más grande de los Estados Unidos.

**Gráfico No.11**

**Gráfico de la distribución de la población de Miami**



*Elaborado por los autores*

De acuerdo con la Oficina del Censo del país, la ciudad abarca una superficie total de 143,15 km<sup>2</sup>. De esta área, 92,68 km<sup>2</sup> son tierra y un 50,73 km<sup>2</sup> son agua. Eso significa que Miami aloja más de 400.000 personas en 91 km<sup>2</sup>. El clima de Miami es subtropical, con veranos cálidos y húmedos, e inviernos suaves y secos. La ciudad experimenta frentes fríos a partir de noviembre hasta marzo pero sin causar descensos bruscos en sus temperaturas medias, que nunca han bajado de los 18 °C en ningún mes del año.

Miami es el principal importador de flores en Estados Unidos. Las flores que se importan desde Miami representan dos terceras partes de las flores consumidas en Estados Unidos. Se reciben diariamente, alrededor de 32,500 cajas de flores a través del Aeropuerto Internacional de Miami, de las cuales se estima que más del 75% es importado de Colombia, Ecuador Guatemala, Costa Rica, República Dominicana, México, Holanda, Tailandia y China. Los principales estados distribuidores de flores son Florida, Texas, Nueva York y California.

El mercado de flores frescas está dividido en diferentes segmentos: flores de corte, plantas florales, plantas verdes y plantas de jardín. Se estima que existen más de 60 mil puntos de venta de flores de corte en Estados Unidos.

## PROYECTO DE EVALUACIÓN PARA LA EXPORTACIÓN DE FLORES ECUATORIANAS A LA CIUDAD DE MIAMI-EEUU

En Florida, la industria de flores de corte es muy importante para la economía del estado. Las flores y follajes representan el principal producto perecedero de importación, con un valor estimado de US \$ 967 millones de dólares y una demanda anual creciente y constante, superior a 1%, desde que se tiene información, es decir, desde 1985 hasta 2004.

Las flores importadas desde Miami suplen aproximadamente 75% del total de flores de corte que importa el país y su demanda es creciente. La flor que representa mayor crecimiento en su consumo es la rosa y le siguen en orden de importancia las heliconias, el girasol, clavel, ave de paraíso, el pompón y las orquídeas.

La industria de flores en Miami representa 6,100 empleos de importadores, compañías de bouquets, brokers y transportistas al detalle. Los ingresos percibidos por su trabajo representan US \$84 millones de dólares. La comunidad importadora ocupa 1.4 millones de pies cuadrados de oficina, bodega y espacios de enfriamiento alrededor del Aeropuerto de Miami y consumen US \$10 millones en seguros, US \$5 millones en pagos profesionales y US \$4 millones por gastos de oficina.

Existen alrededor de 75 empresas importadoras de flores cerca del Aeropuerto Internacional de Miami. Las flores de invernadero y que se mantienen en refrigeración tienen mayores oportunidades que las flores tropicales en este mercado. Sin embargo, también en el renglón de flores tropicales se presentan interesantes oportunidades de mercado para México.

En 2003, los gastos de compra de flores frescas crecieron a un paso mas lento que durante 2002. Usualmente los gastos familiares en flores frescas habían sido en promedio de US \$10.00. No obstante, en el último año se registró una disminución a US \$7.00 por familia, aun cuando en términos generales, las compras de flores se incrementaron.

**Cuadro No. 4  
Características**

<b>CARACTERÍSTICAS GEOGRÁFICAS</b>	
Ciudad	Miami.
Sector	
Zona	
Clima	Sub-Tropical
Zona Horaria	GMT-5
<b>CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS</b>	
Sexo	Indistinto
Edad	Mujeres de 20-60 años, hombres de 17-55 años.
Clase Social	Media típica, media alta y alta.
Profesión	Indistinta
<b>CARACTERÍSTICAS PSICOGRÁFICAS</b>	
Estilo de Vida	Vida llena de compromisos y responsabilidades, con el fin de asegurar y avanzar hacia un futuro mejor.
Personalidad	Personas detallistas con sus parejas, amigos, familiares. Mujeres dedicadas a la decoración de sus hogares.

*Fuente: Elaborado por los autores*

En el censo estadounidense de 2000 la ciudad registró 362.470 habitantes, 134.198 hogares y 83.336 familias que residían en Miami. La densidad de población era de 3.923,5 habitantes/km<sup>2</sup> y habían 148.388 unidades de vivienda en una densidad media de 1.606,2 por km<sup>2</sup>.

### **Grupos étnicos**

65,8% hispanos, 21,6% blancos, 11,8% negros, 0,1% otros.

Miami: su puerta de acceso al mundo

### 2.7.1 Ventajas de Miami

#### ¿Qué convierte a Miami en su "Puerta de acceso al mundo"?

Con más de 2 millones de residentes y \$65,9 mil millones del total de comercialización con el mundo en 2005, el Gran Miami permanece en el centro de una de las intersecciones comerciales más dinámicas de la economía global. Algunas de las ventajas de Miami incluyen:

- **Disponibilidad de servicios financieros:** con más de 100 bancos comerciales, agencias bancarias extranjeras y bancos que se rigen por la Ley de organizaciones bancarias extranjeras (Edge Act), el Gran Miami alberga la mayor concentración de bancos nacionales e internacionales de la costa este, al sur de la Ciudad de Nueva York, con más de \$61 mil millones en depósitos internacionales.
- **Conexiones internacionales y acceso directo a los principales mercados del hemisferio occidental:** nuestras inigualables conexiones aéreas y marítimas con todos los países de las Américas hacen que Miami sea el sitio ideal para supervisar los negocios en el mercado global. El Aeropuerto Internacional de Miami (MIA) es la segunda puerta de acceso más grande de EE.UU. para viajeros internacionales y la más grande para pasajeros del Caribe y Latinoamérica.

Con más de 1.128 salidas semanales a 57 destinos de Latinoamérica y el Caribe solamente, la conectividad del MIA para la región es inigualable.

- **Tecnología de última generación:** Miami está conectada con el mundo, literalmente. La Ciudad de Miami, sede del Punto de acceso a la red (NAP) de las Américas, posee la más moderna tecnología de información y comunicación de la región. El NAP funciona como epicentro de la superestructura de tecnología de información, lo cual asegura conectividad en todo momento y en todo lugar a través de Internet de banda ancha, sistemas inalámbricos y de celulares. Florida es también el cuarto ciberestado más grande de los EE.UU.

## PROYECTO DE EVALUACIÓN PARA LA EXPORTACIÓN DE FLORES ECUATORIANAS A LA CIUDAD DE MIAMI-EEUU

- **Representación de países extranjeros:** el Gran Miami se jacta de poseer el cuarto mayor cuerpo consular y oficinas de comercio exterior de los Estados Unidos, con representación oficial de 78 países de todo el mundo.
- **Visitantes internacionales:** más de 20 millones de extranjeros visitaron los EE.UU. en 2004 y, 10.8% de éstos, vinieron a Miami, con lo cual se alcanzó el tercer lugar entre las ciudades de EE.UU. Miami recibe a uno de cada dos visitantes internacionales de la Florida.
- **Un centro cultural internacional:** la Ciudad de Miami alberga el Centro de Artes Escénicas, el Ballet de la Ciudad de Miami, la Sinfónica de Miami, y también es sede de la Feria Internacional del Libro de Miami, el Festival Internacional de Cine de Miami y Art Basel. Además, Miami se ubica en séptimo lugar entre los diez mejores lugares de filmación de películas en los Estados Unidos.
- **Centros de salud de última generación:** el Sur de la Florida posee famosos centros de salud, incluidos el Miami Children's Hospital y el Jackson Memorial Hospital, uno de los principales hospitales de investigación de la nación. Más del 55% de los residentes de Latinoamérica y el Caribe que procuran tratamiento en los EE.UU., lo hacen en el Sur de la Florida.

### 2.8 MERCADO OBJETIVO

El mercado objetivo viene dado por todas aquellas personas que demandan flores ya sea para:

- Decoración de casas
- Arreglos florales para regalo
- Empresas dedicadas a la decoración de sitios para eventos (bodas, bautizos, confirmaciones, quince años, etc.

## 2.9 SERVICIO SIMILARES Y SUSTITUTOS

Según Afif (Asociación de importadores de flores de la Florida) en el área de Miami hay cerca de 75 compañías importadoras formalmente establecidas, las que representarían nuestra competencia directa. A través de ellas se importan más de 1,000 millones de dólares anualmente, y utilizan aproximadamente un millón cuatrocientos mil pies cuadrados de bodegas refrigeradas, para manejar más de 32,000 cajas diarias que en promedio entran por el aeropuerto de Miami.

Dentro de los importadores de flores de Miami se diferencian tres grandes categorías o grupos, sin que estas necesariamente cubran todas las posibilidades.

Un grupo lo conforman las importadoras controladas y de capital de los productores de flores de Latinoamérica, especialmente de Colombia y del Ecuador, que desde hace años decidieron venir a distribuir directamente sus flores y que si bien, lo hicieron con el propósito de vender solo su producción, muy rápidamente se dedicaron también a comercializar el producto de otras fincas y ampliar la gama de flores en su portafolio. Estas comercializadoras tienen la ventaja que controlan la producción de parte de su oferta y por lo tanto tienen más flexibilidad en el manejo de los precios y márgenes de contribución.

Otras son importadores independientes con tradición, algunos de ellos vinculados a grupo de wholesalers, en general con una buena estructura administrativa y mucho conocimiento del mercado. Estos importadores por no estar vinculados a ninguna finca productora en particular, son una buena opción para los productores que no tienen un brazo comercializador en los EEUU. Este grupo como no tienen control sobre la producción depende del comportamiento y de las disponibilidades de sus proveedores. También está muy expuesto a los cambios de la industria y son los que más se pudieran afectar por el incremento de las relaciones directas entre las fincas y los wholesalers o mayoristas, que son sus clientes naturales.

Y el tercer grupo es el de compañías medianas o pequeñas, sin mayor respaldo económico, algunas de ellas relativamente nuevas, cuyo dueño pudiera ser algún

## **PROYECTO DE EVALUACIÓN PARA LA EXPORTACIÓN DE FLORES ECUATORIANAS A LA CIUDAD DE MIAMI-EEUU**

vendedor con gran experiencia en ventas, ex-empleado de alguna de las importadoras tradicionales, pero sin mayor experiencia administrativa. Estas empresas empiezan en muchos casos con poco capital y pretenden crecer con el producto que les envían las fincas y que cancelan a los 60 o 90 días. Algunas de ellas logran sobrevivir y crecer y convertirse en opciones sólidas para los productores independientes. Otras sucumben fácilmente ante el descalabro de alguno de sus clientes y desaparecen sin dejar activos ni valores que respalden las deudas con las fincas. Estas son las comercializadoras que más desorden crean en el mercado y las de mayor riesgo para los productores de flores.

Esta descripción de las empresas importadoras de Miami, que dista de ser completa, es una guía que nos ayudará para tomar la mejor decisión sobre el futuro del proyecto.

### **2.10 FORMA Y LUGAR DONDE SE DEMANDA EL PRODUCTO**

Los principales centros de venta donde los consumidores adquieren las flores son las florerías, supermercados, tiendas de abarrotes, tiendas de conveniencia donde vendan productos frescos, algunas ferreterías, casas de decoración, centros de ferretería, megatiendas, hospitales y farmacias.

Debido a que existen gran cantidad de importadoras de flores en dicha ciudad el precio del producto lo determina el mercado mediante el equilibrio entre oferta y demanda del bien.

### **2.11 VARIABLES QUE AFECTAN LA DEMANDA**

La demanda de flores es afectada por muchos factores entre los cuales se tiene los siguientes:

## **PROYECTO DE EVALUACIÓN PARA LA EXPORTACIÓN DE FLORES ECUATORIANAS A LA CIUDAD DE MIAMI-EEUU**

- La principal causa que afecta la demanda es la capacidad adquisitiva de los compradores, ya que al disminuir dicha capacidad la demanda disminuye inmediatamente, ya que las flores no son bienes que cubren una necesidad primaria.
- Otra causa que afecta la demanda son los cambios climáticos en las zonas productoras, ya que al existir escasez del producto el precio de las flores sube por lo que la demanda se ve disminuida, no obstante dicha disminución podría variar dependiendo de que tal elástica o inelástica sea la curva de demanda.
- La fabricación de flores artificiales también podría afectar la demanda de flores, ya que al ser baratas las personas podrían inclinarse a este producto artificial, sin embargo esto depende mucho del comportamiento que tenga el consumidor en el área geográfica estudiada.

### **2.12 PROYECCIÓN DE LA DEMANDA**

Las flores al ser productos de lujo que no satisfacen una necesidad primaria, pero cubren una necesidad estética se utilizan como elemento decorativo del hogar, regalos empresariales o personales.

La ciudad de Miami es la principal receptora de las importaciones estadounidenses de flores. Anualmente esta ciudad adquiere el 75% de las importaciones, y a su vez es el principal punto de comercialización, con ventas que se concentran en un 95% en cinco fechas festivas: Día de San Valentín, Día de la Madre, Navidad, Pascuas y Día de Acción de Gracias, donde las dos primeras son las que generan el mayor movimiento.

En un día no festivo, esta ciudad puede mover aproximadamente 32,5 mil cajas de flores, cifra que se duplica en las semanas previas a las festividades de Día de San Valentín y Día de la Madre.

Los patrones de compra de la industria de la flor cortada han mostrado que los compradores frecuentes de estos productos tienden a tener una edad mediana y pertenecen a hogares cuyos hijos dejaron la casa para comenzar sus propias familias.



## PROYECTO DE EVALUACIÓN PARA LA EXPORTACIÓN DE FLORES ECUATORIANAS A LA CIUDAD DE MIAMI-EEUU

Estos compradores generalmente vienen de hogares acaudalados y se encuentran sobre todo en Nueva Inglaterra y estados del Este de EE.UU., y en las regiones montañosas del Oeste.

Se seleccionó como ubicación Miami ya que es la ciudad con la mejor puerta de entrada del mercado de flores. Por su ubicación estratégica, especial infraestructura y modernas facilidades, el Aeropuerto Internacional de Miami constituye la puerta de entrada de un 85% del volumen total de importación de flores frescas a los Estados Unidos.

La venta se las realizará a través de floristerías y supermercados, debido a una estimación del 54% de ventas por floristerías y el 46% de ventas a supermercados y otros.

- La demanda de la flor es continua durante todo el año, y por todo tipo de personas.

La utilización de flores ha sido asociada a acontecimientos como nacimientos, bodas, enfermedades y defunciones, así como días especiales: día de acción de gracias, Navidad, día de San Valentín, Pascua, día de las Madres y Memorial Day, por lo que todo tipo de personas son los demandantes de las flores,

$y' = 786,51 + 120,14 X$	
<b>Proyección de la demanda 2009</b>	<b>1747,63 TM</b>
<b>R2</b>	<b>72,57%</b>

Mediante una regresión lineal podemos predecir que la demanda en el mercado de Miami tiene la función de demanda que se muestra en el cuadro, existiendo una demanda proyectada de este año de 1748 TM de flores.

También podemos realizar un análisis de correlación del 72,57% lo que significa que el 73% de la variación total de la demanda se explica por la variable “año”, y que queda el 27% restante sin explicar. Así, podemos decir que la demanda de flores depende fuertemente de la población, ya que la tasa de crecimiento se expresa como una función anual.

## PROYECTO DE EVALUACIÓN PARA LA EXPORTACIÓN DE FLORES ECUATORIANAS A LA CIUDAD DE MIAMI-EEUU

Los consumidores potenciales serían:

- Mujeres de 20-60 años
- Hombres de 17-55 años.

Población estimada de Miami 409.719 habitantes.

Se estima que el 22% de los hogares frecuentemente compran flores.

En Miami existen 134.198 hogares de los cuales se pronostica el 22% de hogares que compran flores, entonces:

$134.198 \times 22\% = 29.524$  hogares que adquieren flores. → **DEMANDA POTENCIAL.**

De los cuales el 36,6% son parejas casadas que viven juntas. →  $134.198 \text{ hogares} \times 36.6\% \text{ parejas casadas} = 49.117 \times 22\% \text{ personas que compran flores} = 10.806$  personas casadas que viven juntas que adquieren flores.

Un 30,4% de todas las familias se componían de personas y en el 12,5% había personas viviendo solas de 65 años de edad o más. El tamaño medio del hogar es de 2,61 individuos, y el promedio de tamaño de la familia era 3,25. La distribución por edad fue de un 21,7% menores de 18 años; el 8,8% de 18 a 24; un 30,3% de 25 a 44; el 22,1% de 45 a 64; y el 17,0% fueron de 65 años de edad o más. La media de edad fue de 38 años. Por cada 100 mujeres existían 98,9 hombres. Por cada 100 mujeres mayores de 18 años, había 97,3 hombres.

Los hombres tenían un ingreso medio de 24.090\$ frente a los 20.115\$ de las mujeres. La renta per cápita en la ciudad eran de 15.128\$. Alrededor del 23,5% de las familias y el 28,5% de la población se encontraba bajo el umbral de la pobreza, incluyendo un 38,2% de los cuales era menor de edad y el 29,3% eran personas mayores de 65 años. Por otro lado nuestra la demanda de flores y rosas de este proyecto esta directamente relacionada con nuestra oferta debido a que el propósito será vender 335 mil tallos anuales lo que representa casi el 4% de lo que exporta Ecuador a Miami.

El propósito será empezar con un tamaño de mercado pequeño pero significativo para ganar experiencia, economías de escala y participación en el mercado poco a poco hasta convertirnos en líderes.

## 2.13 ANÁLISIS DE LA OFERTA ACTUAL Y PASADA

El sector floricultor atraviesa una crisis, por la caída de la producción debido al mal clima. La demanda de EE.UU. también se ha reducido, pero la de Rusia crece.

Las flores ecuatorianas experimentan una disminución en la producción y en las exportaciones con respecto a las del año pasado, la caída se registra principalmente en las ventas de San Valentín, las mayores del año. Aunque hay una recuperación en los envíos hechos a Rusia por el Día de la Mujer.

Según la Asociación de Productores y Exportadores de Flores (Expoflores), este año las ventas por el Día de la Mujer sobrepasaron a las de San Valentín en Europa: 192 000 cajas frente a 182 515. Y estas representan el 50% de las exportaciones de San Valentín en EE.UU. Expoflores precisa que a ese país se fueron 386 570 cajas.

Sin embargo los productores tienen sus propios análisis. Ignacio Pérez, presidente ejecutivo de Expoflores, estima que hasta marzo se registró una baja del 9,8% en relación con el 2008. Este año se vendieron 766 848 cajas entre San Valentín y Día de la Mujer cuando el año pasado fueron 842 031 cajas.

Bolívar Cevallos, ex presidente de Expoflores, opina que la producción cayó por el mal clima que soportan los floricultores desde noviembre pasado. El exceso de lluvia y el intenso frío demoraron los cortes de los tallos y en muchos casos no crecieron los botones.

Paola Arévalo, coordinadora sectorial de la Corporación para la Promoción de Exportaciones e Inversiones, opina que “San Valentín era la mejor fecha para las flores, pero este año fue atípico por la crisis que vive Estados Unidos”. Pérez indica que ahora solo el 58% de las ventas se va a ese país, cuando en años anteriores era el 75%. “Es una caída grande”.

Con esto ha habido un reacomodo de los mercados: el 22% va a Europa, el 15% a Rusia y el 5% al resto del mundo. El que más ha crecido es el de Rusia y la venta por el Día de la Mujer es un reflejo, pues subió un 33,6% (ver gráfico).

Quienes se han enfocado a los mercados ruso, europeo y otros destinos soportan mejor la crisis, que los que dependen de EE.UU. Chiriboga cuenta que en el 2005 cambió de mercados: en ese entonces el 99% de las flores iba a EE.UU., pero ahora solo es el 18%.

La crisis se ha agravado con el incremento salarial, el aumento de los precios de los fertilizantes, fletes caros y otros factores, según un balance realizado por Expoflores. En una encuesta a 46 empresas, el 82,6% disminuyó el personal, pero no se revelan cuántos salieron.

“En buena hora que ya no estoy en ese mercado (EE.UU.) sino hubiera tenido que cerrar. Tengo amigos que sienten el impacto”, expresa Chiriboga.

## **2.14 CARACTERÍSTICAS DE LA OFERTA**

### **2.14.1 LOCALIZACION**

Las flores que se comercializarán en el mercado de Miami son producidas en su totalidad en el Ecuador, principalmente en las provincias de:

1. Pichincha
2. Cotopaxi
3. Azuay
4. Guayas
5. Imbabura
6. Cañar
7. Chimborazo
8. Loja
9. Carchi

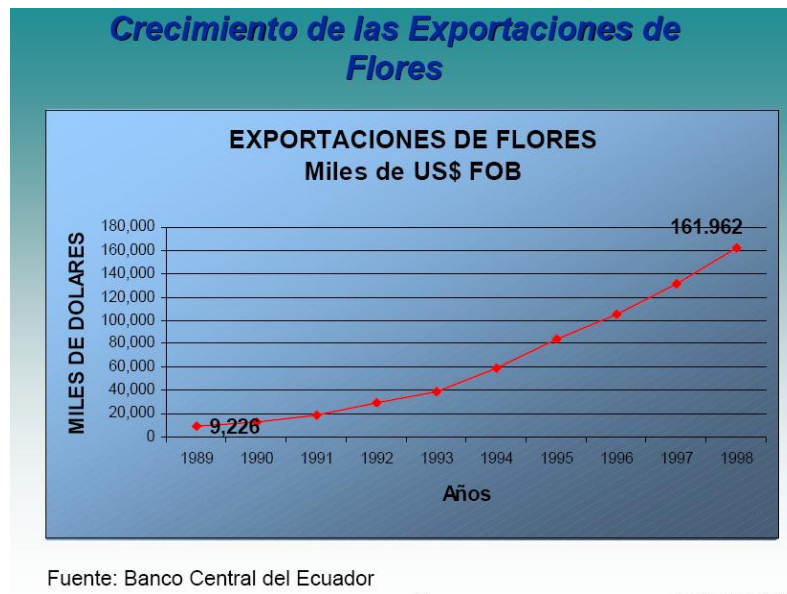
## PROYECTO DE EVALUACIÓN PARA LA EXPORTACIÓN DE FLORES ECUATORIANAS A LA CIUDAD DE MIAMI-EEUU

Sin embargo la participación en el mercado de las flores ecuatorianas en el mercado americano es reducida ya que tan solo representa alrededor del 17% del consumo, teniendo Colombia una participación de casi un 80%.

Al hablar de los bienes sustitutos de las flores nos damos que en la práctica lo más cercano serían las flores artificiales con una participación muy baja debido a que las personas prefieren regalar flores reales que artificiales.

En la siguiente gráfica se demuestra el crecimiento sostenido que se viene dando en este mercado en la década de los noventa.

Gráfico No. 12

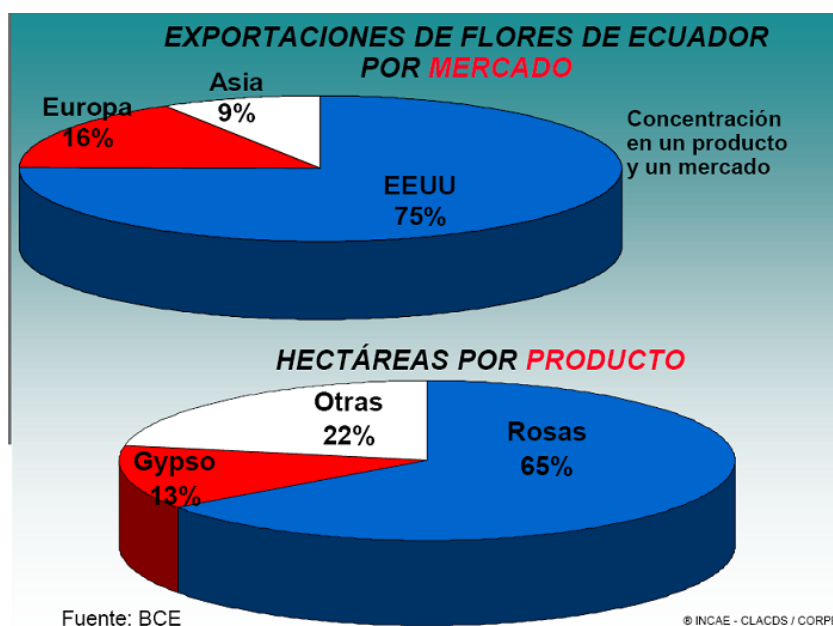


### 2.14.2 MERCADO OFERENTE

Estados Unidos es el mercado natural de las flores ecuatorianas. Mas del 60% del total de las exportaciones florícolas se destinan a ese país, entre otras razones, debido a la gran demanda del producto, las facilidades de transporte y las cortas distancias, a tal punto que Ecuador se ha convertido en el segundo proveedor de este mercado, después de Colombia, con 46.355,31 toneladas métricas.

Es necesario recordar que en los meses de invierno, la producción local de los Estados Unidos es deficiente, oportunidad muy bien aprovechada por proveedores como: Colombia, Ecuador, Costa Rica, Holanda, Canadá y México. Por otro lado, no se puede dejar de subrayar que en San Valentín y el día de la madre, el mercado americano duplica el precio del producto.

Grafico No. 13



*El gráfico muestra los destinos de las flores ecuatorianas según la demanda mundial como las hectáreas por productos cultivados en el Ecuador.*

Dentro de la Unión Europea, Holanda es el principal importador de flores, representa el segundo mercado de la producción nacional, con ventas que llegaron a registrar 4.732,34 T.M. en el 2000 por un valor igual a 12.638,39 (miles U.S. \$ FOB). Adicionalmente, este país europeo es el líder mundial del cultivo comercial de flores, consecuentemente encabeza las ventas externas del producto. Por otro lado, Holanda es uno de los países que más invierte en el Ecuador, con la puesta en marcha de importantes empresas florícolas, industrias paralelas y proveedores de insumos.

Un destino muy particular para los productores ecuatorianos es sin duda el mercado ruso. Por muchos años la provincia de Cotopaxi, antes de presentarse la crisis rusa que devastó su economía, destinaba gran parte de su producción a su demanda. Si bien el

## **PROYECTO DE EVALUACIÓN PARA LA EXPORTACIÓN DE FLORES ECUATORIANAS A LA CIUDAD DE MIAMI-EEUU**

mercado ruso es uno de los más exigentes en cuanto al tamaño, color y calidad de las flores, no es menos cierto que en este país se pagan los mejores precios del mercado. Actualmente Rusia representa el tercer nicho de la exportación nacional con 2.421,05 toneladas, por un valor que bordea los 6.605,52 U.S. miles FOB.

Alemania, el comprador más importante de flores de corte de la Unión Europea, si bien posee una sofisticada industria florícola, con alrededor de 7.000 hectáreas de cultivos, su demanda per capita es muy alta. Este país es el tercer destino de la producción nacional hasta donde llegan 1.604,08 T.M., con la particularidad de que este mercado es uno de los más estrictos en cuanto a controles socio ambientales. De hecho, es uno de los países líderes en la promoción de programas verdes.

Finalmente se tiene a Italia, el cuarto destino de las flores ecuatorianas, con 1.194,82 T.M. Cabe recalcar que hoy el Ecuador comercializa sus flores a alrededor de ochenta destinos diferentes en diversas regiones del planeta.

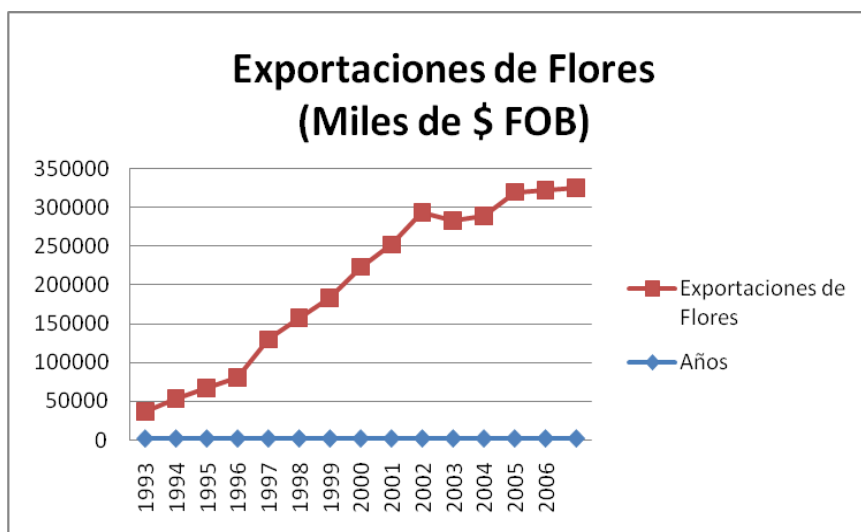
### **2.14.2 CUANTIFICACIÓN DE LA OFERTA**

La oferta ecuatoriana en el mercado americano es muy significativa ya que somos los segundos exportadores de flores después de Colombia.

Ecuador exporta alrededor de 329 millones de dólares en flores de los cuales el 19% de dicha exportaciones son destinadas al mercado americano, por lo que en Ecuador se cortan aproximadamente 2,843 millones de tallos de los cuales el 8% se desecha por lo que la producción real alcanzaría 2,615 millones.

De la producción total de tallos tan solo el 7,6% se destina para consumo interno, exportando el 92,4% al resto del mundo siendo los principales compradores el mercado de Rusia, La Unión Europea y el mercado americano; siendo la provincia de Pichincha la principal productora y exportadora con alrededor del 70%.

Grafico No. 14



*Elaborado por los autores*

### Las especies de flores cultivadas

En el país se cultivan una gran diversidad de especies de flores, pero la más significativa es la Rosa, esta flor de carácter permanente cubre el 53,3% de la superficie sembrada, le sigue la Gypsophila, flor transitoria que abarca el 13,7%; del 33% restante, el 20,3% corresponden a flores permanentes, y el 12,7% son de flores transitorias (o de ciclo corto).

En vista el proyecto es nuevo y existen muchos competidores en un mercado que en los últimos años ha venido creciendo a ritmos lentos que altos y bajos en su producción nuestra oferta en el mercado de Miami será de 335 mil tallos anuales lo que representa alrededor del 4 % de la oferta total de Ecuador.



### **2.14.3 PRODUCCIÓN DE LA COMPETENCIA**

En Ecuador existen alrededor de 153 empresas productoras y comercializadoras de Flores y Rosas, todas ellas se encuentran afiliadas a la Asociación de productores de Flores “EXPOFLORES”, en su pagina Web en que se especializa cada empresa así como su producción y áreas de cultivo se encuentra en los anexos de este proyecto de inversión.

Nuestra competencia abarcaría las empresas que exportan y comercializan flores en el exterior, principalmente en el mercado de Miami, estas bordean las 72 empresas con una participación en el mercado de Miami del 19%.

En vista que el proyecto de inversión presentado no tiene participación de mercado actual la producción de la competencia será todas las exportaciones que Ecuador realiza a Miami aproximadamente unos 2,615 millones de tallos anuales.

### **2.14.4 VARIABLES QUE AFECTAN LA OFERTA**

La oferta Ecuatoriana en los actuales momentos pasa por una situación de incertidumbre debido a que la demanda de flores en los últimos dos años ha caído en casi el 45%, y este se debe a muchos factores entre los cuales se detalla los siguientes:

- En estos momentos la crisis económica mundial y sobre todo la que vive Estados Unidos ha impactado fuertemente la demanda de flores por ende la oferta se ve disminuida al no existir compradores, esto se debe a que Estados Unidos importa el 60% de la producción nacional.
- Otra variable que podría afectar la oferta son las barreras arancelarias que imponen los países para los productos importados, en este momento se tiene un

## **PROYECTO DE EVALUACIÓN PARA LA EXPORTACIÓN DE FLORES ECUATORIANAS A LA CIUDAD DE MIAMI-EEUU**

trato especial con Estado Unidos con el tratado de ATPDEA, pero en el momento que dicho tratado de libre comercio no sea renovado las exportaciones de flores a dicho país se verían afectadas de mayor manera incluso provocando la quiebra de muchas empresas floricultoras.

- Otra variable que afecta la oferta son los precios de los fletes aéreos, al aumentar estos costos los márgenes de utilidades de la empresas disminuirían y esto sumado a la baja demanda también provocaría estragos a los productores y exportadores.
- Los cambios climáticos siempre representarán un riesgo para la producción de cualquier clase de cultivos, en sector de la floricultura no es la excepción, por lo que cambios climáticos afectarían en gran medida la producción.

### **2.15 PROYECCIÓN DE LA OFERTA FUTURA**

La proyección de la oferta futura es un tema que preocupa mucho al sector floricultor, debido a la tendencia negativa que posee este sector en los últimos dos años, es que al caer la demanda en un 46% existiría sobre oferta y los productores y exportadores no tendrían a quien venderles.

Por lo que la oferta futura estarían íntimamente ligada a la situación económica mundial, de mejorar dicha situación Estados Unidos, La Unión Europea aumentarían su demanda por lo que el sector podría exportar en toda su capacidad productiva y regresaría la tendencia positiva en vivimos en décadas pasadas sobre la oferta de flores y rosas ecuatorianas.

Pero no todas son malas noticias para el sector floricultor ecuatoriano, el aumento y las preferencias por las rosas ecuatorianas que posee el mercado ruso anima mucho a los productores y exportadores debido a que la demanda y la oferta en dicho mercado se ha venido incrementando de manera muy elevada en los últimos años, y es el único

mercado que no se ha visto afectado en su gran mayoría por la crisis económica mundial.

## **2.16 PARTICIPACION DEL PROYECTO EN EL MERCADO**

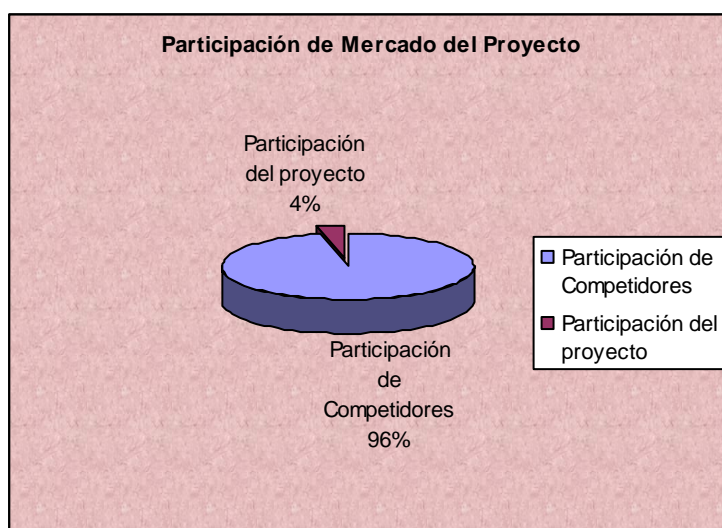
Como se explico y detallo en capítulos anteriores, nuestra participación en el mercado será de alrededor del 3,4% al 4 % de las exportaciones que realiza Ecuador a Miami, es decir nuestra meta en el corto plazo será de exportar a Miami 335 mil tallos anuales de flores y rosas de un total de 2,615 millones de tallos que exporta Ecuador.

Esto se debe a la crisis por la que esta pasando el sector y también debido a que existen grandes empresas consolidadas por décadas en dicho sector que posee economías de escala, experiencia y fuertes relaciones internacionales.

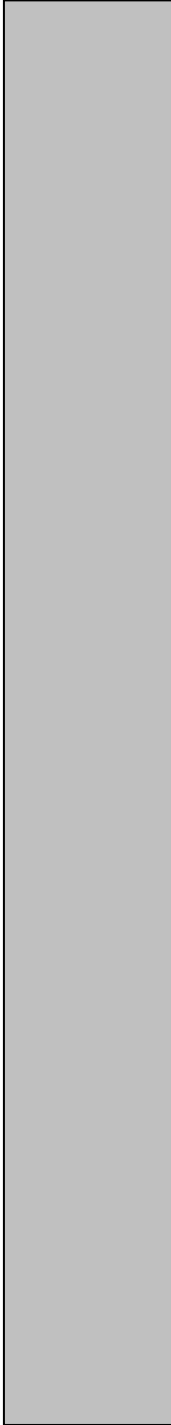
Sin embargo esta participación en el mercado será elevada al pasar de los años hasta llegar a un 9 % en el largo plazo, para así generar mas rentabilidad para la compañía, ya que en este período se mejoraran los procesos, relaciones internacionales y se obtendrá economías de escala en un nivel medio.

**Gráfico No. 15**

### **Participación de mercado del proyecto**



*Elaborado por los autores*



# **CAPÍTULO III**

## **PLAN DE MARKETING**



## PLAN DE MARKETING

### 3.1 ANÁLISIS DEL SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN

#### 3.1.1 Comercialización de Flores Importadas en Estados Unidos

Un creciente porcentaje de aproximadamente 80% de las flores frescas importadas por los Estados Unidos procede de América Latina en donde Colombia (58% del valor total) es el líder seguido por Ecuador, México, Costa Rica y Guatemala. Entre las variedades importadas sobresalen las rosas (35%), claveles (15%), crisantemos(12%) y orquídeas (2%).

### 3.2 MARKETING MIX

**Producto:** el producto que se comercializará serán tanto las flores tradicionales como son las rosas y los claveles, como también flores no tan tradicionales como son: heliconias, ave de paraíso, Ginger, Anturio, maraca, mirto, con estas flores no tradicionales se querrá incrementar la demanda de nuevas especies de flores y así lograr una mayor participación de mercado en el mediano plazo.

**Precio:** el precio con que se ofertarán los productos serán los del mercado internacional ya que al ser los costos de fletes tan elevados no se podrá disminuir el precio ya que nos quitaría más competitividad de la que ya se tiene.

**Promoción:** al no poder disminuir los precios ya que le restaría competitividad al proyecto, lo que se ofrecerá y se mejorará continuamente es la atención al cliente tanto pre como post venta, intentando entregar los pedidos en los tiempos estipulados y pactados con el cliente, para así alcanzar la fidelidad del cliente a la empresa.

*Plaza:* como se sabe las flores se comercializarán en la ciudad de Miami en canales tales como supermercados, florerías, tiendas y empresas especializadas a realizar arreglos florales ya sea para fiesta, bodas, etc.

### **3.3 MODELO DE FUERZAS DE POTER**

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Al no tener expectativas de crecimiento la demanda de flores en Florida debido a la crisis económica que afecta a las familias, la entrada de nuevos competidores sería un poco difícil a menos que alguna empresa realice un convenio muy importante con alguna aerolínea que baje sus costos de fletes significativamente, ya que este rubro representa el 27% del precio de la flor ecuatoriana en los mercados internacionales.

- **La rivalidad entre competidores**

Los rivales que tendría la empresa serían todos los exportadores de flores del Ecuador que comercializan sus flores en Miami, ellos podrían ganar competitividad produciendo sus propias flores en invernaderos especiales ahorrando sus costos y generando más rentabilidad.

- **Poder de Negociación de los compradores**

Este es un punto muy importante a considerar debido a que de las negociaciones y alianzas estratégicas que se realicen con los proveedores dependerá en gran medida las expectativas de crecimiento de la oferta así como también el aumento de la participación de mercado del proyecto, para así lograr mayor rentabilidad en el corto plazo.

- **Poder de Negociación de los proveedores**

Otro punto muy importante es como y a que precios la empresa comprará las flores a los productores, de hacerlo a precios convenientes y competitivos se obtendrá mayor rentabilidad.

- **Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

Con relación a productos sustitutos este mercado posee una gran ventaja ya que las flores artificiales podrían considerarse en parte como productos sustitutos de este bien, sin embargo su demanda no es muy grande, debido a que las familias siempre tendrán preferencia al regalar flores naturales tales como las rosas y que flores artificiales, ya que dichas flores artificiales son mas usadas y demandadas para la decoración interior de las casas.

### **3.4 SISTEMA DE MERCADEO DE FLORES EN ESTADOS UNIDOS (FLORIDA)**

#### **El Sistema de Mercadeo de las Flores Frescas en Estados Unidos**

A los 130 importadores de Miami se añaden unos 1.000 mayoristas en todo el país, unos 57.000 detallistas especializados (floristas) más unas 60.000 tiendas de cadena que venden flores al detalle. Finalmente, existen agentes comisionistas (brokers) y un número creciente de sitios de comercio electrónico. El 90% de las flores importadas por Miami se venden fuera del estado de Florida usando la amplia y eficiente red de transporte y comercialización existente en el país.

El valor del volumen anual de flores importadas por Miami ascendió a \$958 millones en 2002, por lo que el margen bruto de ventas de las flores importadas estimado por la Universidad de Florida es en promedio de un 95%.

#### **Pasos que sigue la flor importada**

Unas quince compañías de carga aérea transportan las flores importadas al aeropuerto de Miami, acondicionadas en cajas especiales de unas cuarenta libras cada una. Así, un Boeing 747 jumbo-jet es capaz de transportar hasta 6.000 cajas. Al llegar al aeropuerto de Miami, las flores son mantenidas en ambientes refrigerados e inmediatamente pasan primero por la Aduana de Estados Unidos y luego por la inspección del sistema de

## **PROYECTO DE EVALUACIÓN PARA LA EXPORTACIÓN DE FLORES ECUATORIANAS A LA CIUDAD DE MIAMI-EEUU**

sanidad vegetal de ese país (APHIS) donde son revisadas para evitar la posible introducción de plagas y enfermedades peligrosas para la actividad floral norteamericana.

De no encontrarse problema alguno, las flores pasan a los almacenes del importador. El proceso de Aduanas y la inspección de APHIS en Miami se hace en forma muy rápida y puede durar unas dos horas. Es más, gran parte de la carga es ahora revisada por Aduanas electrónicamente incluso antes de que el carguero aterrice.

APHIS hace la revisión en forma selectiva poniendo mayor énfasis en el chequeo de algunos tipos de flores caracterizadas por plagas potenciales. De todas maneras el porcentaje de flores con problemas sanitarios en Miami es relativamente bajo según APHIS, llegando en promedio a unas 500 cajas diarias o menos del 2% recibido.

Cuando se encuentra un problema sanitario, el importador tiene tres opciones: (1) devolver el cargamento al país de origen, (2) fumigar o (2) destruir la carga. En Miami la opción preferida es la fumigación por personal especializado, aunque dado el costo creciente del procedimiento, si el valor de la carga es relativamente bajo, el descarte por incineración puede ser la mayor alternativa. El personal de APHIS inspecciona flores importadas en Miami 24 horas al día los 7 días de la semana.

Una vez pasadas las revisiones de Aduanas y APHIS, las flores importadas proceden a entrar a través de alguno de los canales alternativos de comercialización hasta llegar al consumidor final. El canal tradicional es el que incluye productor – importador – distribuidor mayorista – detallista. Sin embargo existe una tendencia creciente a la integración vertical por lo que muchos importadores son también distribuidores y muchas cadenas detallistas tienen su propio distribuidor exclusivo. Así mismo, algunas compañías distribuidoras están integrando al sector productivo. Por ejemplo, la compañía Equiflor, una de las cinco más grandes importadores de flores, tiene en propiedad o bajo arriendo cientos de hectáreas productivas en varios países, lo que le permite garantizar producción durante todo el año con una calidad consistente de flores que comercializa en todo Estados Unidos con tres marcas registradas.



## **PROYECTO DE EVALUACIÓN PARA LA EXPORTACIÓN DE FLORES ECUATORIANAS A LA CIUDAD DE MIAMI-EEUU**

La compañía tiene una red de distribuidores y detallistas con los que tiene alianzas estratégicas, contratos especiales o franquicias. Por ejemplo, esta compañía trabaja en el estado de Texas con cinco distribuidores mayoristas regionales y unos 300 detallistas en ese estado que usan las marcas de la empresa.

### **Modalidades Alternativas de Comercialización**

Otra alternativa creciente al canal tradicional importador-distribuidor mayorista es el que incluye al comisionista o “broker”. La compañía JA FlowerService de Miami, por ejemplo, realiza el manejo de la carga y tiene sus propios almacenes de frío pero no se involucra en la compra de las flores, no toma posesión del producto pero arregla las condiciones de venta entre los productores/exportadores y los distribuidores locales.

Finalmente se tiene el caso del comercio electrónico que está tomando mucho auge, como el de la compañía flowergrower.com en Miami que pone a los detallistas de Estados Unidos en contacto con productores de otros países incluyendo Ecuador. Según el fundador y vice-presidente de esta compañía, a través del Internet se proveen las herramientas necesarias para que los detallistas puedan comprar directamente de los productores asegurando el pago respectivo. En la página web de la compañía, los productores pueden colocar información sobre sus productos disponibles de acuerdo a fechas específicas y los detallistas pueden ordenar directamente. El transporte y manejo corre a cargo de flowergrower.com. Los detallistas ordenan a través de esta compañía sus importaciones que llegan por el aeropuerto de Miami donde flowergrower.com las recibe, combina órdenes y arregla los envíos a los respectivos compradores. De acuerdo a sus declaraciones, ellos pueden hacer llegar las flores del productor al detallista en tres días. El comercio de flores por el Internet es una alternativa que crece día a día a diversos niveles de la cadena de comercialización, incluyendo al consumidor final.

Según la Asociación Floral de Miami, las ventas de flores por Internet sumaron 700 millones de dólares en 2001-2002.

### **Rol e Importancia de los Empaques**

En la mayoría de los casos, las flores importadas pasan por el sistema de distribución hasta el detallista en las cajas originales en que llegan desde los sitios de producción/exportación. Es a este nivel (detallista) que los empaques cambian y se sofistican. Hasta ese punto, las cajas de cartón utilizadas para la exportación son de material simple pero adecuado. Se estima que el valor de esas cajas esta entre US\$ 0,75 a 1,50, lo que representa un porcentaje bajo del valor del producto (1,5% a 4% dependiendo del tipo de flor). En años recientes cuando cambios en las preferencias del consumidor forzaron la tendencia de llevar al detallista “bouquets mixtos” (mixed bunches en inglés), se hacía el cambio de cajas en Miami. Sin embargo, el costo prohibitivo de este procedimiento ha hecho que el empaque de bouquets mixtos se haga ahora mayormente en el país exportador. Por esa razón la proporción de flores que es “reempacada” en Miami para ser enviada a través de los canales de distribución es muy pequeña.

No hay estimaciones oficiales pero fuentes bien informadas indican que este porcentaje (reempaque en Miami) estaría alrededor de 5% y en todo caso por debajo de 10%. La lógica detrás de esto es que resulta más económico hacer el empaque de los bouquets mixtos en los países de origen en donde la mano de obra es mucho más barata. Así, se estima que entre el valor de la caja y la mano de obra, el costo de empacar los bouquets en el país exportador asciende a un promedio de entre US\$1.25 a 1.50. En el caso de que el empaque (o reempaque) se hiciera en Estados Unidos, el costo estaría muy por encima de los tres dólares mayormente debido al costo de mano de obra que se paga a unos 7 ú 8 dólares la hora en Miami. Las cajas para los bouquets mixtos son las mismas cajas estándar ya sea en Miami o en los países exportadores y son mayormente de cartón con algunas pocas excepciones en que cajas de plástico son usadas. En cualquier caso, si los empaques vienen desde el país de origen o si son reemplazados en Miami, tienen que poder ser apilados en “paletes” para su transporte y distribución.

## PROYECTO DE EVALUACIÓN PARA LA EXPORTACIÓN DE FLORES ECUATORIANAS A LA CIUDAD DE MIAMI-EEUU

No parece haber mucho énfasis en reducción de costos del empaque a este nivel por parte de los importadores o distribuidores y no es mucha la investigación que se estaría llevando a cabo a este nivel. Parece que la tendencia es a preferir el uso de empaques con material reciclado y que incluso algunos importadores involucrados en la producción de flores en otros países llevan sus empaques desde los Estados Unidos. Si es que el comercio electrónico sigue creciendo y haciendo posible una mayor relación entre detallistas y productores, es probable que se incremente la necesidad de coordinar las posibilidades de usar empaques alternativos para la exportación. Esto no aparenta ser aún la mayor prioridad en la problemática actual de la comercialización de flores frescas en Estados Unidos.

En cuanto a los cortes efectuados a los tallos de las flores, éstos casi exclusivamente ocurren a nivel del detallista quien corta unos 2 o 3 centímetros al recibir las flores y mantenerlas en agua por unos 3 o 4 días. Si la flores no se venden en ese lapso, se procede a un segundo corte por otros tres o cuatro días. Raramente se llega a un tercer corte pues las flores ya no tienen valor comercial en ese punto. Las flores pierden valor con esos cortes a nivel detallista pero es más en función de los días de vida de anaquel que le quedan. En cuanto al valor de las flores en base a la longitud de los tallos (tal como llegan al importador), este tiene una variación de unos 20 o 25 centavos por cada diez centímetros de diferencia en el caso de rosas. Los niveles van desde 30 hasta 70 centímetros siendo los mas frecuentes los grupos de 40, 50 y 60 centímetros.

La posibilidad de que se usen “wet packs” para exportar las flores y así evitar corte de los tallos, no parece despertar mucho entusiasmo a nivel de los actuales importadores o distribuidores. Este tipo de empaques (también llamados “aqua box”) no es usado por el momento en importación. Tal vez cuando el sistema de comercialización de productor a detallista (comercio electrónico) se extienda, podrían éstas y otras formas de empaque ser comercialmente justificables. Una probable dificultad con este tipo de empaques a nivel de importación podría ser la necesaria inspección adicional del agua y el mayor riesgo de bacteria en el follaje bajo el agua.

## **PROYECTO DE EVALUACIÓN PARA LA EXPORTACIÓN DE FLORES ECUATORIANAS A LA CIUDAD DE MIAMI-EEUU**

Con respecto a las exigencias requeridas en Estados Unidos para los empaques de flores, éstas no corresponden a las normas del gobierno sino a estándares de la industria. Las cajas deben tener tamaños preestablecidos y todo el sistema de distribución, incluyendo el transporte, almacenaje, e inventario están diseñados para manejar esos tamaños de caja en forma eficiente. Estas cajas son mayormente, aunque no necesariamente, de cartón y tienen que ser “telescópicas” con agujeros suficientes para permitir acomodar las flores y la circulación de aire. También tienen que ser suficientemente fuertes para permitir apilarlas unas sobre otras para el transporte y almacenamiento sin que se dañen. Por último, la información requerida en cada caja incluye: el tipo de flor, la cantidad, y el país de origen. La mayoría de importadores también usa o exige el uso de “bar codes” que contienen información suficiente para su identificación de origen y su destino final.

### **3.5 EL CONSUMIDOR**

Las flores frescas han sido siempre importantes en la vida del consumidor norteamericano, especialmente en ocasiones especiales como el famoso día de San Valentín. Se estima que un 22% de los hogares de ese país compran flores frescas con regularidad y el consumo per. Cápita anual de productos florales equivale a \$67. Debido al constante aumento del ingreso disponible del comprador norteamericano y a los avances tecnológicos en la cadena de comercialización en la última década, el consumo de flores frescas ha mostrado un crecimiento acelerado en ese Mercado.

Dada la estructura de costos de la producción floral norteamericana y las modernas facilidades de transporte internacional de productos frescos, la competitividad de las flores importadas ha ido en constante aumento, por lo que no es de extrañar que en años recientes las importaciones representen un 75% del consumo total de flores en ese país . El valor de las flores importadas ha crecido a una tasa promedio anual de 6% entre 1992 y 2002, muy por encima del aumento demográfico y del consumo en la mayoría de productos de origen agrícola.

### **3.6 DISEÑO DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL**

#### **3.6.1 OBJETIVOS DEL PROYECTO**

- El objetivo del proyecto es la exportación de distintas especies de flores y rosas a Miami con la finalidad que la empresa logre mayor rentabilidad en el negocio y una mejor posición frente a sus clientes y el mercado.
- Incrementar el valor de las exportaciones del sector.
- Colaborar con el crecimiento de los pequeños productores de flores, comprándoles sus productos y comercializándolos a nivel internacional.

#### **3.6.2 ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DEL PROYECTO**

Para realizar un análisis interno se debe tomar en cuenta la cadena de valor del proyecto es decir desde la producción de las flores y rosas hasta la entrega a la empresa para su exportación y comercialización en la ciudad de Miami, a diferencia del análisis externo donde se toman en cuentas medidas arancelarias, costo de fletes, demanda del producto.

##### *Ventajas y desventajas*

Uno de los factores más importantes, base de la actividad florícola ecuatoriana, son sus condiciones climáticas, caracterizadas por micro climas que permiten el desarrollo de una variedad importante de flores; por otro lado, la luminosidad que ofrece el Ecuador, gracias a su ubicación geográfica con respecto al sol, favorece la constitución fenotípica del producto- tallos largos, gran tamaño del botón, colores intensos-, cualidades que han provisto al producto ecuatoriano de una diferenciación competitiva, con respecto a otros países productores como Colombia.

## **PROYECTO DE EVALUACIÓN PARA LA EXPORTACIÓN DE FLORES ECUATORIANAS A LA CIUDAD DE MIAMI-EEUU**

Por otro lado, el desarrollo constante de la actividad a lo largo de diecisiete años, permitió la incorporación de tecnología de punta y la capacitación de mano de obra calificada. En 1990, 3.500 personas se dedicaban a esta actividad, mientras que en el 2000, estas bordeaban los 40.000 trabajadores.

Si bien los Estados Unidos es el mercado natural de las flores ecuatorianas, el posicionamiento del mercado europeo – el de mayor consumo per capita en el mundo -, por parte del producto ecuatoriano es aún incipiente, lo que nos proporciona excelentes posibilidades de desarrollo a futuro, amparados en la calidad de las flores ecuatorianas, muchas de las cuales ya cuentan con un sello verde.

Si bien la iniciativa, la gestión empresarial y los recursos técnicos y económicos invertidos son importantes en este significativo crecimiento, no se debe olvidar las facilidades que la naturaleza ecuatoriana ha puesto de su parte.

Esto es lo que se conoce como ventajas comparativas, entre las que se puede mencionar a la situación geográfica del país, que le permite disponer de la luz solar por mas tiempo al día y con mas intensidad que en otros países.

Igual de importante es la disponibilidad de mano de obra, especialmente rural, cercana a las plantaciones, así como la cercanía de éstas a los aeropuertos por donde las flores son enviadas al exterior.

A todo esto se suma la estabilidad política nacional y la relativa paz social que se vive, lejos de la guerrilla y el terrorismo, que tanto daño hacen a los vecinos.

Esto ha contribuido a que el cultivo de flores con fines de exportación se desarrolle en medio de condiciones altamente favorables y que han sido bien aprovechadas por los empresarios.

Sin embargo, no se debe olvidar que, como en toda actividad productiva, también existen factores negativos o desventajas que deben ser enfrentadas con inteligencia para poder superarlas.

El caso de las flores no es la excepción, mas aun que por ser una actividad agrícola, ha debido enfrentar los problemas que este importante sector atraviesa.

Tal es el caso del incremento de sus costos de producción, debido a que la mayoría de sus insumos y demás artículos que utiliza son importados, compras que se hacen con un dólar en constante alza.

Sin duda, una de las debilidades más apremiantes del sector es el costo del flete aéreo. Comparativamente Ecuador posee el flete aéreo mas caro de la región, aspecto que le resta competitividad frente a otros países productores, perjudicando ampliamente su tasa interna de retorno (TIR).

Los Estados Unidos es el principal comprador de flores ecuatorianas; sin embargo, el consumo per capita de flores mas alto del mundo se encuentra en los países europeos (Suiza, Noruega, Finlandia, Austria, Alemania, Holanda, Italia, Francia, y en Asia, el Japón). Lamentablemente las distancias son un serio obstáculo frente a nuevos competidores como Kenia. Por ello, habrá que buscar alternativas con el objeto de llegar fluidamente a estos mercados.

Además, los floricultores, por apenas una hora mas de vuelo, pagan una tarifa considerablemente mayor que la que pagan los floricultores colombianos en sus exportaciones.

También es un factor negativo el hecho de que el aeropuerto de Quito, por donde sale casi el 100% de las exportaciones de flores, no cuenta con las más mínimas facilidades aeroportuarias para la exportación de productor perecibles como las flores, tales como frigoríficos y otras mas, lo que causa el deterioro de estos productos.

### **3.7 DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA DEL PROYECTO**

La Estrategia a seguir en el proyecto es claramente una estrategia a largo plazo, y esto se debe a que no se tiene mucha participación en el mercado, además de esto se suma el entorno negativo por el que esta pasando el mercado mundial de flores debido a la crisis mundial haciendo que disminuya la demanda de flores en casi un 40%.

Sin embargo siguiendo y tratando de cumplir los objetivos al máximo el proyecto se enfoca en cinco puntos claves:

#### **1.- Fijarse en los líderes del sector.**

Buscar y seleccionar quienes son los líderes en la exportación y comercialización de flores en Florida, ver cuáles son sus medios de captación de clientes y en definitiva ver “cómo lo hacen”.

#### **2.- Definir bien la proposición única de venta.**

Lo primero de todo es tener bien claro por qué un posible cliente querría elegir a la empresa en vez de a la competencia. Se debe ver en qué somos mejores que los demás y expresarlo en nuestros mensajes de Marketing.

*Si no tendríamos en un corto plazo bastantes ventas es porque lo que les decimos a los posibles clientes posiblemente no les atrae.*

#### **3.- Identificar bien al cliente ideal.**

Identificar bien al mercado potencial al que la empresa podría vender flores y rosas, realizando una buena segmentación de mercado.



**4.- Crear una oferta “irresistible”.**

Como el proyecto realizado es un proyecto nuevo se deberá penetrar en el mercado con mucho poder y esto se hará ofreciendo un producto de buena calidad y a un excelente precio.

*Hoy día la mercancía más preciada es la atención de un cliente*, por lo que la empresa se preocupará mucho en el mejoramiento continuo en lo que se refiere al departamento de servicio al cliente operativo.

**5.- En vez de buscar clientes directamente, buscar una alianza.**

Y esto se efectuará mediante las alianzas y convenios que se realizará con supermercados, tiendas, abarrotes, florerías y empresas dedicadas a arreglos florales.

En base a estos cinco puntos se esperará incrementar nuestra oferta cada año hasta llegar a las metas propuesta en el mediano largo plazo que es tener una participación del 9 % de las exportaciones que se destinan a Miami desde el Ecuador.

### **3.8 ANÁLISIS FODA**

#### **3.8.1 FODA DEL SECTOR**

##### **3.8.1.1 Fortaleza y debilidades del sector**

###### *Fortalezas*

Uno de los factores más importantes, base de la actividad florícola ecuatoriana, son sus condiciones climáticas, caracterizadas por micro climas que permiten el desarrollo de una variedad importante de flores; por otro lado, la luminosidad que ofrece el Ecuador, gracias a su ubicación geográfica con respecto al sol, favorece la constitución fenotípica del producto- tallos largos, gran tamaño del botón, colores intensos-, cualidades que han provisto al producto ecuatoriano de una diferenciación competitiva, con respecto a otros países productores como Colombia.

Por otro lado, el desarrollo constante de la actividad a lo largo de diecisiete años, permitió la incorporación de tecnología de punta y la capacitación de mano de obra calificada. En 1990, 3.500 personas se dedicaban a esta actividad, mientras que en el 2000, estas bordeaban los 40.000 trabajadores.

Si bien los Estados Unidos es el mercado natural de las flores ecuatorianas, el posicionamiento del mercado europeo – el de mayor consumo per capita en el mundo -, por parte del producto ecuatoriano es aún incipiente, lo que nos proporciona excelentes posibilidades de desarrollo a futuro, amparados en la calidad de las flores ecuatorianas, muchas de las cuales ya cuentan con un sello verde.

### ***Debilidades***

Sin duda, una de las debilidades más apremiantes del sector es el costo del flete aéreo. Comparativamente Ecuador posee el flete aéreo más caro de la región, aspecto que le resta competitividad frente a otros países productores, perjudicando ampliamente su tasa interna de retorno (TIR).

Los Estados Unidos es el principal comprador de flores ecuatorianas; sin embargo, el consumo per capita de flores mas alto del mundo se encuentra en los países europeos (Suiza, Noruega, Finlandia, Austria, Alemania, Holanda, Italia, Francia, y en Asia, el Japón). Lamentablemente las distancias son un serio obstáculo frente a nuevos competidores como Kenia. Por ello, habrá que buscar alternativas con el objeto de llegar fluidamente a estos mercados.

### ***Oportunidades***

El incremento de la demanda de flores ecuatorianas en los mercados asiáticos en los últimos años se convierte en la principal oportunidad del sector en ampliar sus ventas en los próximos años, ya que las exportaciones hacia Asia se han venido incrementando paulatinamente debido al apoyo gubernamental en lo que se refiere a tratados de libre comercio y ferias internacionales para dar a conocer nuestras flores.

### ***Amenazas***

La principal amenaza del sector es el alto grado de competitividad, principalmente con nuestro principal rival que es Colombia, ya que al tener costos inferiores que los nuestros principalmente en costos por transportación, sus flores son más competitivas a nivel mundial.

### 3.8.2 FODA DEL PROYECTO

A continuación se muestra la matriz FODA de nuestro proyecto, en la cual se identifica claramente cual serían nuestras fortalezas y oportunidades como nuestras debilidades y amenazas.

<b>F.O.D.A</b>
----------------

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Condiciones climáticas del país.</li><li>• Variedad de flores</li><li>• Calidad de flores</li><li>• Tratados Internacionales con cero arancel</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Costo de Fletes</li><li>• Existen empresas ecuatorianas muy consolidadas en el mercado de la Florida que resultaría difícil quitarles participación de mercado.</li></ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ampliación de horizontes de exportación al mercado asiático.</li><li>• Convenios con líneas aéreas para disminuir costos de fletes.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Caída de la demanda en el último año por crisis mundial.</li><li>• Entrada de nuevos competidores como Chile en el mercado mundial.</li></ul>

**CAPÍTULO IV**  
**ESTUDIO TÉCNICO**



## ESTUDIO TÉCNICO

### 4.1 OBJETIVO

El objetivo del estudio técnico se simplifica tan sólo ha cuantificar el monto de la inversión como los costos operativos de la exportación y comercialización de las flores ya que el proyecto no contempla la producción de las flores; las flores serán compradas a los productores y fincas floricultoras directamente.

Sin embargo se debe tomar en cuenta que se debe realizar controles de calidad muy rigurosos a las flores que se exportarán ya que de la calidad del producto que se ofrecerá en el mercado de Miami depende mucho el crecimiento de mercado que se logrará en el corto, mediano y largo plazo.

### 4.2 TAMAÑO DEL PROYECTO

La producción del proyecto y por ende su tamaño dependerá en gran medida de la demanda en el mercado de flores así como la capacidad que tenga la empresa para penetrar en el mercado, sin embargo cabe recalcar que en los momentos actuales debido a la situación económica mundial la demanda ha disminuido notoriamente por la falta de liquidez de las familias americanas, sin embargo se espero que el mercado se recupere a medida que la Estados Unidos supere la situación económica actual.

Con respecto a la *holgura* se debe mencionar que en vista que el proyecto no contempla la producción de las flores y sabiendo que el mercado ecuatoriano tan solo tiene una participación del mercado americano histórica del 19%, las expectativas de crecimiento y penetración son altas, dependerá en gran medida de las estrategias a utilizar, así como también de alianzas comerciales con las principales supermercados,

## PROYECTO DE EVALUACIÓN PARA LA EXPORTACIÓN DE FLORES ECUATORIANAS A LA CIUDAD DE MIAMI-EEUU

florerías, tiendas y empresas relacionadas a arreglos florales; ya que en estos momentos hay un excedente de oferta de flores ecuatorianas para el resto del mundo.

En lo que se refiere a la *flexibilidad* del proyecto en el periodo de entrega del producto, se tiene muy buenas noticias para toda la oferta ecuatoriana ya que en marzo de este año la Asociación de Exportadores de Flores del Ecuador firmo un tratado con la línea aérea **IBERIA** con lo que los precios de los fletes como el tiempo de envío disminuye considerablemente aumentando la eficiencia del proceso y por ende haciendo mas competitivos a nivel mundial, y así poder penetrar en mercados donde por cuestión de competitividad era imposible entrar como es el mercado de Asía.

Para esto el proyecto contempla la exportación y comercialización de 335 mil tallos el primer año en la ciudad de Miami siendo el 3% de la exportación ecuatoriana a dicho sitio, sin embargo con las estrategias de mercado y las alianzas estratégicas que se efectuarán la meta en el largo plazo será alcanzar el 9% de las exportaciones ecuatorianas en dicho mercado.

### 4.3 MERCADO ACTUAL Y FUTURO

En la última década las exportaciones de flores, desde Ecuador y Sudamérica hacia Estados Unidos, han crecido considerablemente. La demanda por flores de corte y otros productos de la industria florícola en Estados Unidos, está aumentando y gran parte de ella es abastecida por los productos llegados desde el extranjero.

Debido a que Ecuador exporta casi la totalidad de sus flores hacia Estados Unidos, se realiza un análisis de la industria de flores de corte, con el fin de medir la competitividad de los productores locales y las oportunidades para los competidores externos actuales y potenciales. Junto con ello, se hizo un análisis de la demanda, para poder identificar los factores claves de éxito dentro de una industria que está cambiando.

## **PROYECTO DE EVALUACIÓN PARA LA EXPORTACIÓN DE FLORES ECUATORIANAS A LA CIUDAD DE MIAMI-EEUU**

El análisis se hizo a través del modelo de las cinco fuerzas de la competencia industrial de Porter y los factores claves de éxito se identificaron al relacionar el análisis industrial junto con el análisis de la demanda. Por último, por medio del modelo de Holt, se establecieron tendencias futuras de factores claves de crecimiento y desarrollo industrial.

Se encontró un estancamiento, incluso una baja en el crecimiento de la industria local, lo que sumado a las bajas barreras de salida que tiene la industria han posibilitado una notable movilización de productores hacia otros rubros, en contraposición con el notable aumento de las importaciones, esto ha permitido abastecer una demanda en pleno crecimiento. La producción de especies tradicionales está siendo desplazada por una demanda de nuevas especies mejoradas a partir de plantas nativas o semidomesticadas.

Los factores claves de éxito radican en estar atentos a estos cambios en la demanda para cultivar nuevos productos de buena calidad, incorporando alta tecnología. Esto considera un adecuado acceso a la información y una extensión agrícola eficiente.

Por otra parte, un buen acceso a los canales de distribución, con la entrada del comercio electrónico y el aprovechar las ventajas arancelarias que tiene América Latina con Estados Unidos, se constituyen en factores claves de éxito.

La baja importancia de los productos sustitutos es una ventaja para las flores de corte, eso sí, que una producción eficiente de especies nuevas de alta calidad, con un servicio de entrega rápida y oportuna, generan ventajas para mejorar la participación en un mercado que crece día a día



#### **4.4 DISTRIBUCION GEOGRÁFICA DEL MERCADO**

La distribución geográfica de la demanda del proyecto es limitada debido a que la empresa limitará su campo de acción solo en la ciudad de Miami y sus alrededores, ya que en dicha ciudad se concentra el 75% del consumo nacional; sin embargo en un futuro se planea expandir el negocio a mercados nuevos y con crecimiento sostenido en los últimos años como es el mercado ruso y asiático.

#### **4.5 LOCALIZACIÓN Y PROCESO PRODUCTIVO**

El proyecto conlleva la creación de una empresa que se llamará *LE ROSE S.A.*, la cual tendrá una matriz en la ciudad de Guayaquil donde las funciones principales serán las de comprar las rosas y flores a los productores, realizar los tramites de exportación así como también realizar controles de calidad del producto, almacenando las rosas y flores en bodegas especiales a temperatura óptima para mantener la calidad, luego se pasará a la fase de exportación que se realizará desde el aeropuerto internacional José Joaquín de Olmedo en la ciudad de Guayaquil mediante la línea aérea Iberia que llevara el producto hasta la ciudad de Miami, donde nuestra sucursal se encargara de los tramites de importación, como también del almacenaje y controles de calidad hasta la entrega y comercialización a todos los clientes potenciales en la ciudad de Miami.

#### **ECONOMIAS DE ESCALA**

Las economías de escala en el sector de exportación y comercialización se dará en gran parte en el momento en que la compañía logre alianzas estratégicas importantes con sus principales clientes, así como también se buscar lograr economías de escala en aspectos tales como comunicaciones, seguros, compra de suministros, etc.; controlar la calidad del producto, eliminar las ineficiencias del proceso de distribución desde el cultivo hasta el cliente final y responder con mayor agilidad y eficacia a cambios en la demanda.

## **DISPONIBILIDAD DE INSUMOS**

El principal insumo en este proyecto es la compra de todo tipo de flores y rosas a los productores y fincas floricultoras a nivel nacional, en este aspecto el sector ecuatoriano se encuentra muy bien preparado ya que el crecimiento elevado y sostenido que se venía dando a los largo de la última década ayudo en mucho a que los productores sean mas eficientes y eficaces en sus procesos productivos, mejorando la calidad del producto y minimizando el riesgo que posee el sector a los cambios climáticos como también a los fuertes inviernos que amenazaría la producción y la cosecha del producto.

Por ende a lo que se refiere a disponibilidad de oferta de flores en el sector no existe problema ya que en estos momentos el sector posee un exceso de oferta.

## **TAMAÑO CON MERCADO CRECIENTE**

Al iniciar el proyecto se empezará con una sola sucursal en la ciudad de Miami, sin embargo en el futuro se pensará abrir sucursales en mercados claves con alto crecimiento de importaciones de flores como es La Unión Europea; el Mercado de Asia y la antigua Unión Soviética Rusia.

El objetivo será dar a conocer las hermosas flores y rosas que produce nuestro país así como también incrementar el producto nacional bruto PIB en sectores no tradicionales como es el floricultor.

## **LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO**

El proyecto se encontrará ubicado en dos ciudades y en dos países distintos Guayaquil – Ecuador y Usa – Miami para lo cual se necesitará una inversión de alrededor de \$ **228.810,00** dólares.

## **PROYECTO DE EVALUACIÓN PARA LA EXPORTACIÓN DE FLORES ECUATORIANAS A LA CIUDAD DE MIAMI-EEUU**

Se eligió la ciudad de Miami debido a que en esta ciudad se consume el 75 % de las flores de Estados Unidos por lo que la rentabilidad podría llegar a ser alta con buenas estrategias de mercado y de alianzas con cadenas de supermercados, floristerías, etc.

### **MATERIA PRIMA Y TRANSPORTE**

La mayoría de las flores que llegan al MIA proceden de América Latina, principalmente de Colombia y Ecuador, naciones andinas que ocupan los primeros lugares de venta en el mercado estadounidense, seguidos por Holanda, México y Costa Rica.

Se calcula que más de 300.000 cajas de flores llegan diariamente al aeropuerto las semanas previas al 14 de febrero, fecha en que las rosas rojas reinan en las preferencias de los enamorados.

El 19 por ciento de las exportaciones de flores ecuatorianas van al mercado de Estados Unidos y la principal fecha para flores cortadas es el Día del Amor y la Amistad.

Cuando las flores desembarcan en el aeropuerto de Miami son inspeccionadas por agentes especializados de la Oficina de Aduanas y Protección de Fronteras (CBP en inglés), quienes tienen la labor de detectar a los insectos y enfermedades que podrían representar una amenaza para la agricultura de EEUU.

Los agentes inspeccionan cerca de 95.000 cajas de flores diarias en las semanas previas al 14 de febrero.

Una vez que concluyen las inspecciones, el delicado cargamento se coloca en los depósitos de las empresas importadoras, donde es clasificado por variedad.

Después las flores son distribuidas en el país a través de compañías especializadas en el transporte de flores refrigeradas.

Existen unas 75 empresas importadoras de flores frescas cortadas localizadas en los alrededores del aeropuerto internacional de Miami y hay cerca de 6.100 trabajadores en la industria, de acuerdo con cifras de la Asociación de Importadores de Flores del estado de Florida (AFIF).

## **PROYECTO DE EVALUACIÓN PARA LA EXPORTACIÓN DE FLORES ECUATORIANAS A LA CIUDAD DE MIAMI-EEUU**

En cuanto a las preferencias, el presidente de Asocolflores dijo que tradicionalmente San Valentín es un día de rosas y la más popular es la roja, pero con el tiempo ha variado mucho y se usan otros colores.

"La rosa para ese día es un 75 por ciento y el resto del porcentaje lo comparten las demás flores. Los ramilletes también han ganado en popularidad", informó el directivo.

### **MACROLOCALIZACIÓN**

Los puertos en los cuales se aplica el programa de liberación de flores de corte son Miami, Houston, Atlanta, Chicago, Los Angeles, San Juan, y JFK (Nueva York).

En cuanto a la situación del Aeropuerto de Miami, éste recibe diariamente más de 32,500 cajas de flores, liderando así los aeropuertos de los EE.UU. en flores, pues maneja el 87% de las flores de corte frescas importadas a los EE.UU. Recibe entre 12 y 15,000,000 de varas de rosas diariamente durante las épocas "peak".

Mientras el Aeropuerto de Miami maneja altos volúmenes de unas pocas variedades de flores, tales como rosas y claveles, el Aeropuerto Internacional de New York, JFK (segundo después de Miami) recibe una mayor variedad de flores, pero en pequeñas cantidades.

### **MICROLOCALIZACIÓN**

#### ***CARACTERÍSTICAS DE MIAMI PARA EL MERCADO DE LAS FLORES***

- El Aeropuerto Internacional de Miami (MIA) lidera todos los aeropuertos de los EE.UU. con un 87% de los más de 165,000 TONS de flores frescas de corte importadas a los EE.UU. anualmente.
- Número de rosas estimado producido para el Día de San Valentín en 2004:175 millones.

## PROYECTO DE EVALUACIÓN PARA LA EXPORTACIÓN DE FLORES ECUATORIANAS A LA CIUDAD DE MIAMI-EEUU

- En un día cualquiera, MIA recibe 32,500 cajas de flores. En las semanas previas a Valentine's Day y Mother's Day (el #2) ese número se duplica o triplica.
- FedEx, UPS, DHS, Lan Chile y otras compañías importan flores a MIA desde los principales productores en Latino América: Colombia, Ecuador, Costa Rica, y México.
- Las flores son la principal importación perecible que llega a MIA.
- Las 5 principales flores importadas son: rosas, claveles, crisantemos, mini claveles, y alstroemeria.
- 5 feriados concentran el 95% de todas las ventas de flores de corte cada año:
  - Valentine's Day
  - Mother's Day
  - Christmas/Hanukkah
  - Easter/Passover
  - Thanksgiving Day
- La industria de importación de flores de Miami da empleo a más de 6,000 personas, utiliza 1.4 millones de pies cuadrados de oficinas, bodegas y espacios refrigerados alrededor de MIA.
- El período "peak" de envíos para San Valentín va desde el 23 de enero hasta el 12 de Febrero.
- En los períodos "peak" los grandes transportadores incrementan sus vuelos en más de 50% para poder hacer frente al aumento de volumen.

**PROYECTO DE EVALUACIÓN PARA LA EXPORTACIÓN DE FLORES ECUATORIANAS A  
LA CIUDAD DE MIAMI-EEUU**

Todos estos aspectos se toman en cuenta para que el proyecto tenga buenas perspectivas de desarrollo y una buena rentabilidad.

**CAPÍTULO V**  
**ESTUDIO DE INGENIERÍA**



## **ESTUDIO DE INGENIERÍA**

### **5.1 SELECCIÓN DEL PROCESO DE EXPORTACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN**

Este proyecto de inversión tan solo se limita a exportar y comercializar flores, sin embargo la empresa realizará controles de calidad de sus proveedores, osea de los productores para que el producto que se comercialice sea de óptima calidad, por lo que a continuación se explicará todo el proceso que deberán pasar las flores hasta llegar al consumidor final en Miami.

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

El riego por microaspersión esta considerado como uno de los mejores para este cultivo, ya que se puede controlar la temperatura, humedad de la tierra, prevenir 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 flores 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.

#### **ABONOS ORGANICOS**

Las exigencias de la tecnología moderna, especialmente de la Comunidad Económica 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



## **PROYECTO DE EVALUACIÓN PARA LA EXPORTACIÓN DE FLORES ECUATORIANAS A LA CIUDAD DE MIAMI-EEUU**

un adecuado control se pueden obtener excelentes resultados, además de la reducción de los costos de producción, sin tener que afectar la calidad y la productividad de la flor.

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

### **IMPORTANCIA DE INVERNADEROS**

La clave para trabajar en flores, especialmente en rosas, es laborar bajo invernadero cualquiera que sea su tipo, entre los cuales 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 afecte 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.

### **DISTANCIAMIENTO DE CAMAS**

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

En una superficie de 7.200 metros cuadrados pueden existir unas 128 camas, requeribles 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.

## **INVERSIÓN POR HECTÁREA**

La inversión para cultivos de flores es de 350 mil dólares por hectárea semitecnificada, y con alta tecnología entre 800 y un millón de dólares por hectárea. Una plantación para que sea rentable, llegue a un punto de equilibrio y recupere la inversión en menor tiempo posible, requiere sembrarse por lo menos 8 hectáreas (semitecnificada), y para ello se necesita 2' 400.000 dólares.

## **CONTROL DE PLAGAS Y ENFERMEDADES**

Las flores (rosas, claveles, crisantemos) aunque con avanzada tecnología, son muy susceptibles al ataque de hongos, bacterias, virus, insectos, plagas, pero que pueden ser controlados con productos biológicos y algo de químicos ya que la flor necesita trasladarse en perfectas condiciones porque el mercado exige una flor durable, libre de hongos y de cualquier enfermedad o plaga. Hay enfermedades que si no se las domina a tiempo pueden acabar con la plantación en 48 horas, como también la mala aplicación de un producto dosificado puede quemar toda la producción.

## **DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE EXPORTACIÓN**

Una vez que el producto haya pasado por todos estos procesos llega a nuestras bodegas en donde para que el cliente tenga un buen producto, se trabajará con una flor hidratada desde el corte en los invernaderos, para luego ser trasladada al cuarto frío a una temperatura de 6 grados centígrados, después se hace un preenfriamiento y sale a la clasificación, donde se arman los ramos y vuelve a entrar a 6 grados por dos horas, para pasar a otro enfriamiento entre 2 y 4 grados. Finalmente el empaque se lo realiza a cero grados centígrados, donde permanecen en cajas bien selladas por ocho horas antes de salir en las noches en los carros refrigerados hasta el lugar de embarque.

El producto final llega al consumidor europeo en 72 horas y al estadounidense en unas 42 horas.

## 5.2 SELECCIÓN DEL EQUIPAMIENTO

Para que las flores se mantengan frescas se deberá adquirir equipos de enfriamiento de última generación para asegurar la calidad del producto en el momento en que este sea empacado, así como también se tendrá que adquirir un vehículo refrigerante para la transportación en la ciudad de Guayaquil, ya que en Miami se alquilarán tanto las bodegas como los vehículos en el momento de su comercialización.

**Cuadro No. 5**

**Cuadro de costos de equipos**

Equipos	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Vehículo de carga pesada - Hyundai HD78	1	\$ 24.490	\$ 24.490
Centrales de enfriamiento ( Gye )	3	\$ 9.000	\$ 27.000
Maquinaria para separación y empaque	1	\$ 40.000	\$ 40.000
<b>Inversión en equipamiento tecnológico</b>			<b>\$ 112.290,00</b>

*Elaborado por los autores*

*Vida útil de vehículo 7 años, central y maquinaria 10 años.*

### **HYUNDAI HD 78**

El modelo HD 78 de Hyundai ofrece un vehículo de gran capacidad de carga de 5.2 toneladas de carga neta, una cabina cómoda y segura, con todos los controles al alcance de la mano. Además posee un motor de 3.9 Lts, con inyección Common Rail.

### **CENTRALES DE ENFRIAMIENTO**

Las centrales de enfriamiento permiten que las flores se mantengas frescas, conservando la calidad y belleza de la flor.

**PROYECTO DE EVALUACIÓN PARA LA EXPORTACIÓN DE FLORES ECUATORIANAS A  
LA CIUDAD DE MIAMI-EEUU**

***MAQUINARIA PARA SEPARACIÓN Y EMPAQUE***

Permite separar los tipos de flores para el armado de ramos de acuerdo a la flor y su posterior empaque.

Por otro lado también se necesitará equipos de oficina, computación y bienes inmuebles para las oficinas tanto en la ciudad de Guayaquil como en Miami.

**Cuadro No. 6**

**Cuadro de costos de equipos de oficina y computación**

<b>Equipos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
Sillas	5	\$ 35	\$ 175
Pizarra	2	\$ 90	\$ 180
Muebles de Espera	6	\$ 200	\$ 1.200
Escritorios de oficina	5	\$ 200	\$ 1.000
Mesa de Reuniones	2	\$ 400	\$ 800
Proyectores	2	\$ 800	\$ 1.600
Notebooks	5	\$ 1.000	\$ 5.000
Fax	2	\$ 70	\$ 140
Teléfonos	4	\$ 50	\$ 200
Impresoras Multifuncional	3	\$ 115	\$ 345
Impresoras	2	\$ 40	\$ 80
Central de Aire	2	\$ 8.000	\$ 16.000
Central Telefónica	2	\$ 400	\$ 800
Televisor	2	\$ 2.000	\$ 4.000
<b>Inversión Total en Equipos y Muebles</b>			<b>\$ 31.520,00</b>

*Elaborado por los autores*

*Vida útil de equipos de oficinas y muebles 5 años, equipos de computación 3 años.*

Por lo que se concluye que el proyecto necesitará una inversión inicial de **\$ 143.810,00** en lo que se refiere a maquinarias y equipos ya sea de computación o enseres de oficina.

### 5.3 DETALLE DE INSUMOS

A continuación se detalla los pagos por los servicios que genera la compañía.

CUADRO No. 7

*Costos de Insumos de planta y oficinas*

Insumos Generales	
Descripción	Mensual
Agua Potable	\$300
Electricidad	\$2700
Teléfono	\$400
Internet	\$374
<b>Total</b>	<b>\$ 3774</b>

*Elaborado por los autores*

### 5.4 PERSONAL DE LA COMPAÑÍA

La compañía **LE ROSEE CIA. LTDA** creada para la elaboración de este proyecto tendrá la siguiente estructura de personal:

- Gerente Comercial
- Contador Externo
- Dos asistentes comerciales uno en Guayaquil y otro en Miami
- Un jefe de control de Calidad

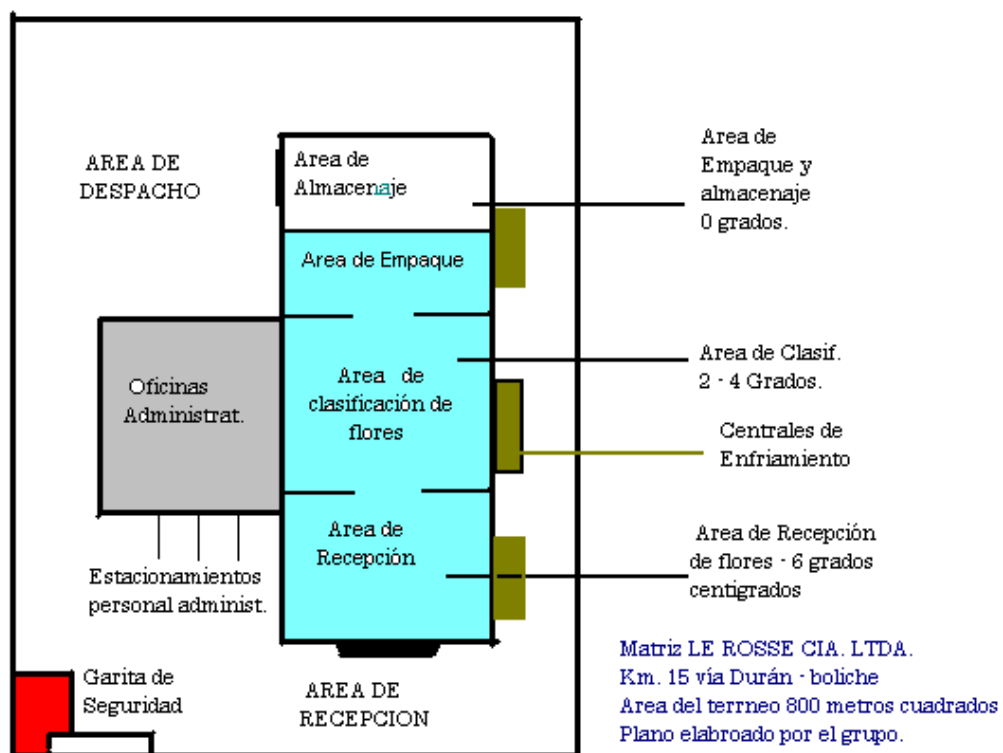
Y mediante el *sistema outsourcing* se contrataran 10 empacadores, 2 personas para limpieza ,2guardias de seguridad, así como también un chofer.

## 5.5 LAY – OUT

El proyecto tendrá una oficina con un espacio para almacenar y empaquetar las flores que serán exportadas, por lo que la superficie de la matriz ubicada en la ciudad de guayaquil tendrá una dimensión de 40 metros de largo por 20 de ancho lo que da un superficie de *800 metros cuadrados*.

Las Empresa ubicada en guayaquil posee un área administrativa así como también el área de empaque y almacenaje.

Gráfico No. 16  
Plano de Oficinas y bodegas



*Elaborado por los autores*

## 5.6 DETALLE DE LAS INVERSIONES EN OBRAS FISICAS

A continuación se detalla los costos por la construcción de las oficinas en la ciudad de Guayaquil, en donde llegan las flores para su clasificación y empaque.

**Cuadro No. 8**

### Inversión para el mejoramiento de Bodegas

SECCION	M2	COSTO
Bodegas de empaque y almacenaje	400	\$ 60.000
Oficinas Administrativas	150	\$ 20.000
Parqueos y área de carga	250	\$ 5.000
<b>Inversión Total en obra física</b>	<b>800</b>	<b>\$ 85.000,00</b>

*Elaborado por los autores*

## 5.7 PROGRAMAS DE TRABAJO

La empresa trabajará de lunes a viernes en el horario de 9:00 hasta las 16:00, por lo que a continuación se detalla las horas trabajadas por empleado y su respectivo costo para la empresa.

**Cuadro No. 9**

### Remuneración a pagar

PERSONAL	Horas Diarias	Remuneración Mensual
Gerente Comercial	8 horas	\$ 4.500
Jefe de Control de Calidad	8 horas	\$ 2.500
Asistente Comercial (Gye)	8 horas	\$ 650
Asistente Comercial (Miami) \$8 por hora	8 horas	\$ 1.280
Contador Externo	-----	\$ 1.200
PERSONAL OUTSOURCING		
Empacadores (10 trabajadores)	8 horas	\$ 2.000
Personal de limpieza (2 trabajadores)	8 horas	\$ 400
Personal de seguridad (2 guardias)	8 horas	\$ 500
Chofer	8 horas	\$ 350
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 13.380,00</b>

*Elaborado por los autores*

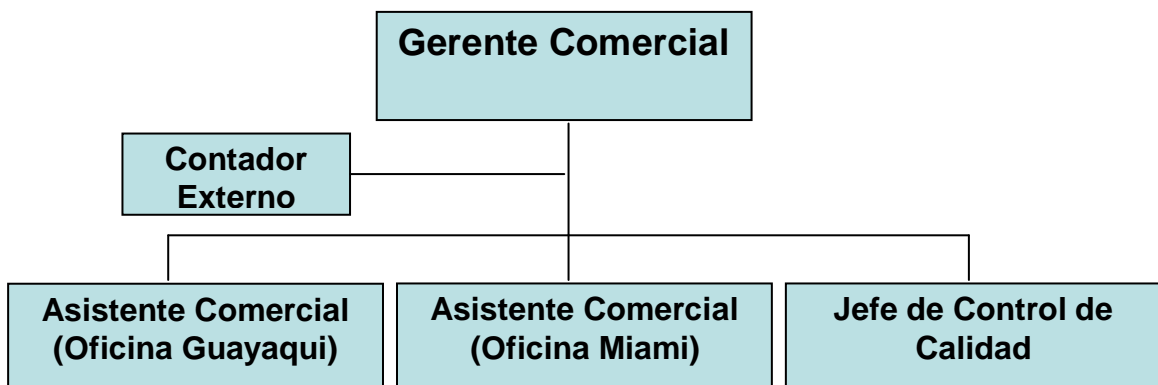
## 5.8 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

*Le Rose S.A.* es una empresa privada sociedad anónima que esta comenzando sus operaciones con una oficina principal en la Ciudad de Guayaquil y otra oficina en la Ciudad de Miami, Florida en los Estados Unidos.

La oficina de Guayaquil se encargara de comprar las flores a los productores, realizar los tramites de exportación y llevar la contabilidad de ambas oficinas; a su vez la oficina de Miami será la encargada de conseguir clientes a fin de comercializar el producto; el destino final son los supermercados, florerías y tiendas encargadas de realizar arreglos florales.

**Gráfico No. 17**

**LE ROSE S.A.**



*Elaborado por los autores*

Esta empresa se encargara de realizar sus operaciones por su cuenta, es decir el trato será directo entre La empresa y sus proveedores y la empresa y sus clientes.



**PERSONAL Y ACTIVIDADES A DESEMPEÑAR:**

-Tomando en cuenta que es una oficina pequeña que esta comenzando a abrir sus operaciones comerciales y que el mercado no es competitivo, se contara con un Gerente Comercial que hace las veces de Gerente General cuya función es Conseguir los mejores precios de los productores nacionales y de la misma manera abrir mercado y captar clientes en Miami, lo que quiere decir que estará viajando constantemente.

- Una Asistente Comercial en la Oficina de Guayaquil que se encargara de los trámites de aduana por lo que deberá tener una especialización en comercio Exterior, además se encargara de los permisos de exportación y de receptar la solicitud de pedidos de la oficina en Miami.

- Asistente Comercial para la oficina de Miami que se encargara de enviar cartas de presentación y sacar citas para el Gerente Comercial a fin de abrir mercado y conseguir nuevos clientes, de la misma manera se encargara de recibir las solicitudes de pedidos de flores y hacerlas llegar a la Asistente comercial de la oficina de Guayaquil para los tramites correspondientes.

- Un Jefe de Control de Calidad que se encargara de verificar el estado de las flores y la calidad de las mismas tanto al momento de la compra como de la venta, es decir verificar la calidad de las mismas cuando sean entregadas a los clientes en Miami.

- Contara con un contador externo quien será el encargo de mantener al día los estados financieros y la presentación de las declaraciones establecidas por la Ley, así como el pago de impuestos.

## **ESTRUCTURA DE LAS OFICINAS**

En relación con la estructura de la oficina y bodegas, tanto la oficina de Guayaquil como Miami serán rentadas, el espacio será pequeño; pero ambas contarán con una bodega de almacenamiento de flores, aunque tanto los envíos como los pedidos a los productores se hacen en base a los requerimientos de los compradores en Miami.

## **SUELDOS Y COSTOS DE OPERACIÓN**

Los sueldos están establecidos de la siguiente manera:

- Gerente Comercial USD 4.500
  - Asistente Comercial (Oficina Guayaquil) USD 650 incluido beneficios de Ley
  - Asistente Comercial (Oficina Miami) USD 8.00 por hora
  - Jefe de Control de Calidad USD 2.500
  - Contador Externo USD 1.200
- 
- Costo de Mantenimiento de Oficinas y bodegas
    - Renta Oficina/bodega Guayaquil USD 30.000 anuales
    - Renta Oficina Miami USD 17.000 anuales
    - Servicio de transporte/bodega Miami USD 10.000 anuales

## **ESTRATEGIAS**

La estrategia a seguir será justamente el establecer una oficina en la ciudad de Miami y conseguir clientes a través de Supermercados y Florerías para la entrega de productos; el Jefe de control de calidad deberá verificar que los productos que se entreguen estén en perfecto estado y tan frescos como esto sea posible, a fin de garantizar y mantener los clientes, crear una fidelidad y a través de esto el posicionamiento en el mercado, donde se puedan captar nuevos clientes y en futuro cubrir la mayor parte del mercado que actualmente está cubierto por productores y vendedores de Colombia.

### **5.8.1 ANÁLISIS FODA DE LA ORGANIZACIÓN**

Se analizan las Fortalezas y oportunidades, así como las debilidades y amenazas a las que se está expuesto, sobre todo tratándose de una empresa nueva que está tratando de abrir mercado

F = Oficina en Miami

O = Mercado con alta demanda

D = Ecuador no es el principal productor y el mercado aun cuando tiene gran Demanda es relativamente pequeño.

A = La Competencia por parte de otras Cias. Ecuatorianas

### **TECNOLOGÍA**

La tecnología utilizada la básica de primera línea: El correo electrónico, fax, computadora, teléfono, y página Web.

El envío de las flores se lo hará vía aérea a través de la Línea Aérea Iberia; se mantiene un seguro en caso de que por cualquier causa el vuelo no llegue a salir a tiempo y las flores llegaran a dañarse o que por el manejo de la carta se cometan errores.

Se utilizarán tanto en Guayaquil como en Miami camiones para la entrega de las flores a sus respectivos lugares de destino.

Las bodegas donde se almacenaran las flores serán espacios adecuados para mantener y conservar en perfecto estado las mismas, ya que ambos climas son calidos y la posibilidad de que se marchiten es mayor, por lo que ambas bodegas cuentan con aires acondicionados funcionando todo el tiempo, además se cuenta con recipientes para mantener las flores a la temperatura adecuada e hidratadas.

## **TIPO DE ORGANIZACIÓN**

Se trata de una organización Funcional con responsabilidad claramente definidas para cada área, la base de la estrategia de esta empresa es entregar productos de calidad y apunta principalmente a la estabilidad organizacional; la principal desventaja de esta estructura radica en que en determinado momento puede ocurrir que algunos de los departamentos reporten problemas que no puedan solucionar por si solos y lleguen al alto mando, donde recargarían gran cantidad de trabajo, lo ideal es que con el paso del tiempo y cuando la empresa se llegue a establecer cada cual tenga claramente definida sus funciones y conozco su trabajo de manera que se pueda resolver independientemente sus problemas.

## **5.9 ANÁLISIS Y ESTIMACIÓN DE COSTOS**

Para efectuar el análisis y la estimación de costos de este proyecto de inversión se debe clasificarlos en dos tipos que son los costos de inversión y de operación para así realizar un análisis y poder tomar medidas urgentes si fueran necesarias para aumentar la rentabilidad del negocio.

El costo de inversión del proyecto es alrededor de \$ **228.810,00** en este rubro esta incluido los valores por la compra de equipos tanto de oficina como de fabricación y comercialización, así como también las adecuaciones necesarias que se tuvieron que realizar en la oficina matriz ubicada en la ciudad de guayaquil.

Con respecto a los costos de operación estos se dividen en dos rubros los costos según atribución y los costos según el volumen de producción.

Los costos según el volumen de producción varían de acuerdo a la demanda ya que están conformados por los costos de las rosas y flores que se compra a los productores, costos de fletes, costos fijos y gasto generales.

**PROYECTO DE EVALUACIÓN PARA LA EXPORTACIÓN DE FLORES ECUATORIANAS A  
LA CIUDAD DE MIAMI-EEUU**

En la siguiente tabla se muestra los valores reales y proyectados por los próximos cinco años de los costos y gastos que generará la compañía.

**CUADRO No. 10**

*Cuadro de Costos reales y proyectados del proyecto*

<b>COSTOS</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<i>Costo variables</i>	\$ 88.038,00	\$ 90.679,14	\$ 93.399,51	\$ 96.201,50	\$ 99.087,54
<i>Costos de fletes</i>	\$ 162.005,00	\$ 166.865,14	\$ 171.871,10	\$ 177.027,23	\$ 182.338,05
<i>Costos fijos</i>	\$ 102.288,00	\$ 102.288,00	\$ 102.288,00	\$ 102.288,00	\$ 102.288,00
<i>Gastos administrativos</i>	\$ 160.560,00	\$ 163.771,20	\$ 167.046,62	\$ 170.387,56	\$ 173.795,31
<i>Gastos varios</i>	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00
<b>TOTAL DE COSTOS - GASTOS</b>	<b>\$ 516.891,00</b>	<b>\$ 529.613,48</b>	<b>\$ 540.616,24</b>	<b>\$ 552.416,29</b>	<b>\$ 564.021,90</b>

*Elaborado por los autores*

Cabe indicar que Ecuador posee los costos de fletes más caros de la región, que se calculan en alrededor del 27% del valor FOB de las exportaciones, \$1,10 dólares por kilo enviado a Miami.

Por otro lado se proyecta que los precios de los costos variables suban cada año en 3%, así como también los fletes, asumimos que los costos fijos se mantendrán constantes, que los gastos administrativos que representan los salarios tengan un aumento anual en proporción a la inflación promedio de los últimos tres años.

Los Gastos varios representan rubros tales como viajes, hospedajes, alimentación que realizará el Gerente Comercial en épocas de demanda alta como es el 14 de febrero, día de la mujer, etc.

**PROYECTO DE EVALUACIÓN PARA LA EXPORTACIÓN DE FLORES ECUATORIANAS A  
LA CIUDAD DE MIAMI-EEUU**

**CUADRO No. 11**

*Cuadro de Costos Variables Anuales*

<b>PROYECCIÓN DE TALLOS A EXPORTAR</b>	<b>335000,00</b>	<b>% DE EXPORTACION</b>	<b>UNID. EXP</b>	<b>COSTO / FLOR</b>
<b>TIPO DE FLOR</b>	<b>COSTO *</b>			
<i>Heliconias pequeñas</i>	0,10	1%	3350	\$ 335
<i>Heliconias medianas</i>	0,20	1%	3350	\$ 670
<i>Heliconias grandes</i>	0,36	2%	6700	\$ 2.412
<i>Ave de paraíso</i>	0,28	1%	3350	\$ 938
<i>Ginger</i>	0,10	1%	3350	\$ 335
<i>Anturio</i>	0,32	1%	3350	\$ 1.072
<i>Maraca</i>	0,12	1%	3350	\$ 402
<i>Mirto</i>	0,70	2%	6700	\$ 4.690
<i>Rosas</i>	0,24	70%	234500	\$ 56.280
<i>Clavel</i>	0,31	20%	67000	\$ 20.904
* El costo viene dado por el precio que se paga al productor.			<b>COSTOS VARIABLES</b>	<b>\$ 88.038</b>

*Elaborado por los autores*

Con respecto a los costos fijos a continuación el cuadro explica la proyección anual de dichos costos, se debe indicar que solo se alquilará una oficina en Miami, a diferencia de Guayaquil donde tenemos oficinas y bodegas alquiladas.

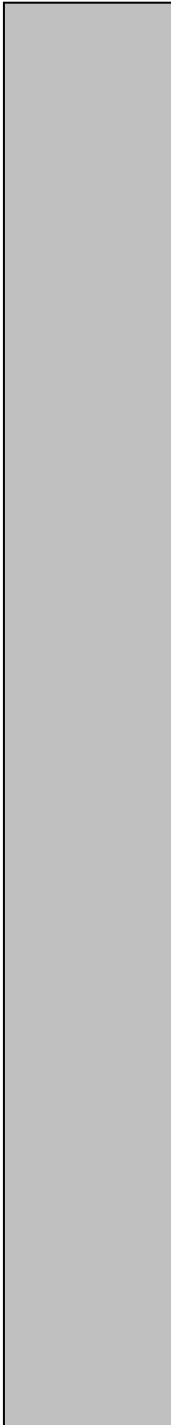
Se contratará servicios de transporte y almacenaje temporal para las flores que lleguen desde Guayaquil en la ciudad de Miami, debido a que los envíos serán bajo pedidos por lo que sería ineficiente alquilar una bodega y comprar maquinaria en Estados Unidos, así ahorrarnos costos.

**CUADRO No. 12**

*Cuadro de Costos Fijos Anuales*

<b>Costos Fijos</b>	<b>Rubros</b>
<i>Alquiler de oficina/bodega (gye)</i>	\$ 30.000
<i>Alquiler de oficina (Miami)</i>	\$ 17.000
<i>Servicio de transporte/bodega Miami</i>	\$ 10.000
<i>Servicios Básicos y Comunicación</i>	\$ 45.288
<b>Total</b>	<b>\$ 102.288</b>

*Elaborado por los autores*



**CAPÍTULO VI**  
**ESTUDIO O MARCO LEGAL**  
**DEL PROYECTO**



## ESTUDIO O MARCO LEGAL DEL PROYECTO

### 6.1 OBJETIVO

El objetivo del estudio legal es analizar los aspectos legales que son importantes al inicio del desarrollo del proyecto debido a que las leyes laborales, tributarias, económicas, comerciales y demás deben cumplirse a cabalidad; de lo contrario se incurrirá en costos elevados por multas y tributos excesivos que harán que el proyecto fracase.

El estudio Legal considera: Constitución de la Empresa, Aspectos Comerciales y Aspectos Tributarios.

**Cuadro No. 13**

#### Condiciones Básicas del tipo de sociedad escogida por el proyecto

Sociedades	Número de socios	Capital mínimo	Capital pagado <sup>1</sup>
<b>Tabla 2.1. Tipos de sociedades</b>			
Sociedades	Número de socios	Capital mínimo	Capital pagado <sup>1</sup>
De nombre colectivo	2 o más	-	50%
En comandita simple	2 o más	-	50%
En comandita por acciones	2 o más	\$800	25% <sup>a</sup>
De responsabilidad limitada	de 3 a 15	\$400	50%
Compañía anónima	2 o más	\$800	25% <sup>a</sup>
De economía mixta	2 o más	\$800	25%

Notas: <sup>1</sup> Al momento de la constitución, respecto del capital suscrito.

**LE ROSE S.A** estará constituida como una Sociedad Anónima debido a que el fondo social es suministrado por dos accionistas que solo son responsables por el valor de sus acciones, y no es conocida por la designación del individuo alguno, sino por el objeto a que la sociedad se destina. El monto mínimo del capital social es fijado por la Superintendencia de Compañías, el cual asciende actualmente a US\$ 800. Se debe pagar al menos el 25% del monto suscrito y la diferencia dentro del año. El aporte puede consistir también en bienes muebles e inmuebles. Los socios tienen responsabilidad limitada hasta el monto de sus aportes. En este tipo de sociedad su razón social no se designa por el nombre de ninguno de los socios, sino por el objeto para el cual se forman, y se administran por mandatarios, amovibles socios o no socios por estipendio o gratuitamente.



Además tiene ventajas como:

- Tiene una presencia mucho más solvente y fortaleza en su estructura empresarial.
- Está totalmente habilitada para contratar
- Está protegida por múltiples beneficios y por algunas leyes.
- Tienen la protección de las cámaras.
- Tienen posibilidad de acceder más fácilmente a créditos.

El ente regulador de las instituciones académicas es el *Ministerio de Agricultura* que regula y coordina el correcto funcionamiento de estas entidades.

Para obtener una correcta constitución de *LE ROSE*, se deben seguir pasos tales como la elección de una razón social, en este caso "*LE ROSE S.A.*", obtención de la aprobación por la Superintendencia de Compañías, la obtención de un RUC (Registro Único de Contribuyentes).

La empresa debe contar con un espacio para funcionamiento y obtener la tasa de habilitación, el lugar puede ser propio o alquilado, presentando el debido contrato de arrendamiento en dicho caso.

Por otro lado se necesitará algunos trámites para exportar, así como también cumplir con algunos requisitos que se detalla a continuación.

## **TRÁMITES PARA EXPORTAR**

Aforo

En la oficina de aduana se debe entregar:

- Formulario Único de Exportación aprobado;
- Factura Comercial, original y cuatro copias;
- Cocimiento de Embarque, original o copia negociable.

## **PROYECTO DE EVALUACIÓN PARA LA EXPORTACIÓN DE FLORES ECUATORIANAS A LA CIUDAD DE MIAMI-EEUU**

El liquidador comprueba el pago efectuado al banco y procede al Visto Bueno.

### **Embarque**

Aprobado el Formulario Único de Exportación –FUE- por la aduana, las mercaderías son conducidas a la Autoridad correspondiente para su embarque.

### **Depósito de Divisas en el Sistema Financiero Nacional**

Vencido el plazo para el cobro de la exportación señalado en el Formulario Único de Exportación –FUE-, el exportador procederá a depositar el valor correspondiente de la exportación, en cualquier Banco Corresponsal del Banco Central del Ecuador.

### **Aportación a la CORPEI**

Las cuotas redimibles del 1.5 por mil (uno punto cinco por mil) sobre el valor FOB de las exportaciones del sector privado, excepto aquellas de 3.333,00 (tres mil trescientos treinta y tres dólares de los Estados Unidos de América) o menores, las cuales deberán aportar US\$ 5.00 (cinco dólares de los Estados Unidos de América).

### **Casos Especiales**

Se declarará el precio mínimo referencial FOB, para los siguientes productos:

Café crudo verde, tostado en grano, tostado molido;

Cacao en grano y derivados;

Banano y plátano;

Camarón y productos pesqueros.

Se certificará la Calidad para:

Cacao en grano y sus derivados (ANECACAO);

Café en grano verde o industrializado (MAG, COFENAC y ANECAFE);

Productos pesqueros y acuícolas con destino a USA (Subsecretaría de Recursos Pesqueros – Guayaquil).

### **Contribuciones Especiales:**

2 % sobre el valor FOB de la exportación de café en grano y tostado molido (Banco Corresponsal);

0.7 % sobre el valor FOB de la exportación de banano y plátano (CORPECUADOR).

## PROYECTO DE EVALUACIÓN PARA LA EXPORTACIÓN DE FLORES ECUATORIANAS A LA CIUDAD DE MIAMI-EEUU

Certificado Sanitario:

La exportación de productos agrícolas en fresco o material vegetal, requiere el Certificado Fitosanitario, que se lo puede obtener en el SESA, o con el inspector de Cuarentena Vegetal en el lugar de embarque.

La exportación de animales y productos de origen animal demanda el Certificado Zoosanitario que otorga el SESA;

La exportación de productos pesqueros precisa el Certificado Ictiosanitario, que se adquiere en el Instituto Nacional de Pesca – Guayaquil;

La exportación de frutas y hortalizas frescas con destino a la Unión Europea, debe contar con el Certificado Sanitario expedido por el Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical.

### REQUISITOS PARA EXPORTAR

- Registro como exportador
- Registro Único de Contribuyentes –RUC-;
- Código de catastro para exportadores del sector público.
- El Registro se obtendrá en cualquier Banco Corresponsal del Banco Central del Ecuador.

#### *Documentos habilitantes para exportar*

- Formulario Único de Exportación, se lo adquiere en un Banco Corresponsal del Banco Central del Ecuador;
- Factura Comercial;
- Visto Bueno del Banco Corresponsal en el Formulario Único de Exportación;
- Documento de Embarque emitido por el transportista;
- Cupón de aportación a la CORPEI.

***Productos que se puede exportar***

- Todos los productos son exportables, excepto:
- Los que hayan sido declarados parte del patrimonio nacional de valor artístico, cultural, arqueológico o histórico;
- Flora y Fauna silvestres en proceso de extinción y sus productos, salvo los que se realicen con fines científicos, educativos y de intercambio internacional con instituciones científicas;
- Nómina de productos de prohibida exportación y/o sujetos a autorización previa;
- Acuerdo Ministerial N° 0001 de enero 03 de 1997, publicado en el R.O. N° 110 de enero 16 de 1997:

***Utilización de Preferencias Arancelarias***

- Adquisición de Formularios “Certificados de Origen”
- Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad –MICIP-:
- Depósito de divisas en el Sistema Financiero Nacional

Las divisas obtenidas por la exportación deberán depositarse en cualquier Banco o Financiera.

***FUENTE: MICIP***

**CAPÍTULO VII**  
**ESTUDIO SOCIETARIO**



## ESTUDIO SOCIETARIO

### 7.1 ACCIONISTAS

En el siguiente cuadro se presentan los accionistas integrantes de “LE ROSE S.A” con sus aportes de capital pagado y suscrito.

**Cuadro No. 14**  
**Accionistas de LE ROSE S.A.**

<i>No. Cedula</i>	<i>Nombres</i>	<i>Apellidos</i>	<i>%Capital Suscrito</i>	<i>Capital Suscrito</i>	<i>Capital Pagado</i>
123456789-5	Hugo	Osorio Zelada	50%	\$1000	\$1000
093587958-3	Roberto	Reyes Torres	50%	\$1000	\$1000
TOTAL			100%	\$2000	\$2000

*Fuente: Elaborado por los autores*

### 7.2 PRESUPUESTO DE GASTO DE CONSTITUCION LEGAL

A continuación se presenta el presupuesto de gasto de constitución legal.

**CUADRO No. 15**  
**Presupuesto de Gasto de Constitución Legal**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>GASTO US\$</b>
<i>Honorario Abogado</i>	\$131,80
<i>Elevar como Escritura Pública ante notario</i>	\$250
<i>Publicación del extracto ante diario El Universo</i>	\$60
<i>Inscripción de escritura en Registro Mercantil</i>	\$41,20
<i>Inscripción del Nombramiento en Registro Mercantil</i>	\$17
<b>Total</b>	<b>\$500,00</b>

*Fuente: Notario Marcos Díaz Casquete*

## PRESUPUESTO DE GASTOS EN PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO

En el siguiente cuadro se muestra un presupuesto de los permisos de funcionamiento para establecer el nuevo negocio:

### CUADRO No. 16

#### *Presupuesto Permisos de Funcionamiento*

<b>Clase de Permisos</b>	<b>Gasto (US\$)</b>	<b>Observaciones</b>
Certificado de Seguridad Cuerpo de Bomberos	\$18.75	Recibo de compra de un extintor de más de 5lbs.
Tasa de Habilitación Municipal	\$128	El valor depende de los metros cuadrados de la academia.
Patente Municipal	0	Al iniciar el negocio, no tiene costo la Patente Municipal.
<b>Total</b>	<b>\$146.75</b>	

Fuente: Notario AB. Marcos Díaz Casquete

**CAPÍTULO VIII**  
**ESTUDIO TRIBUTARIO**





## **ESTUDIO TRIBUTARIO**

### **8.1 IMPUESTO SOBRE EL VALOR AGREGADO (IVA)**

#### **Impuesto al Valor Agregado**

Es el impuesto que se paga por la transferencia de bienes y por la prestación de servicios. Se denomina Impuesto al Valor Agregado por ser un gravamen que afecta a todas las etapas de comercialización pero exclusivamente en la parte generada o agregada en cada etapa.

El IVA se paga sobre la base imponible que está constituida por el precio total en el que se vendan los bienes o se presten los servicios, precio en el que se incluirán impuestos, tasas u otros gastos atribuibles. En importaciones sobre el valor CIF más impuestos, aranceles y otros gastos imputables al precio.

El valor a pagar depende del monto de ventas de bienes y de servicios gravados, realizados en un mes determinado, suma total sobre la cual se aplicará el 12%, y del valor obtenido se restará: el impuesto pagado en las compras y las retenciones, del mismo mes; además el crédito o pago excesivo del mes anterior, si lo hubiere.

**Art. 55.- Transferencias e importaciones con tarifa cero.-** Tendrán tarifa cero las transferencias e importaciones de los siguientes bienes:

1.- Productos alimenticios de origen agrícola, avícola, pecuario, apícola, cuícola, bioacuáticos, forestales, carnes en estado natural; y de la pesca que se mantengan en estado natural, es decir, aquellos que no hayan sido objeto de elaboración, proceso o tratamiento que implique modificación de su naturaleza. La sola refrigeración, enfriamiento o congelamiento para conservarlos, el pilado, el desmote, la trituración, la extracción por medios mecánicos o químicos para la elaboración del aceite comestible, el faenamamiento, el cortado y el empaque no se considerarán procesamiento;

2.- Leches en estado natural, pasteurizada, homogeneizada o en polvo de producción nacional. Leches maternizadas, proteicos infantiles;

3.- Pan, azúcar, panela, sal, manteca, margarina, avena, maicena, fideos, harinas de consumo humano, enlatados nacionales de atún, macarela, sardina y trucha, aceites comestibles, excepto el de oliva;

4.- Semillas certificadas, bulbos, plantas, esquejes y raíces vivas. Harina de pescado y los alimentos balanceados, preparados forrajeros con adición de melaza o azúcar, y otros preparados que se utilizan para la alimentación de animales. Fertilizantes, insecticidas, pesticidas, fungicidas, herbicidas, aceite agrícola utilizado contra la sigatoka negra, antiparasitarios y productos veterinarios así como la materia prima e insumes, importados o adquiridos en el mercado interno, para producirlas;

5.- Tractores de llantas de hasta 200 hp incluyendo los tipo canguro y los que se utiliza en el cultivo del arroz; arados, rastras, surcadores y vertedores; cosechadoras, sembradoras, cortadoras de pasto, bombas de fumigación portables, aspersores y rociadores para equipos de riego;

**PROYECTO DE EVALUACIÓN PARA LA EXPORTACIÓN DE FLORES ECUATORIANAS A  
LA CIUDAD DE MIAMI-EEUU**

6.- Medicamentos y drogas de uso humano, de acuerdo con las listas que publicará anualmente, el Ministerio de Salud Pública, así como la materia prima e insumos importados o adquiridos en el mercado interno para producirlas. En el caso de que por cualquier motivo no se realice las publicaciones antes establecidas, regirán las listas anteriores;

Los envases y etiquetas importados o adquiridos en el mercado local que son utilizados exclusivamente en y la fabricación de medicamentos de uso humano o veterinario.

7.- Papel bond, papel periódico, periódicos, revistas, libros y material complementario que se comercializa conjuntamente con los libros;

8.- Los que se exporten; y,

9.- Los que introduzcan al país:

a) Los diplomáticos extranjeros y funcionarios de organismos internacionales, regionales y subregionales, en los casos que se encuentren liberados de derechos e impuestos;

b) Los pasajeros que ingresen al país, hasta el valor de la franquicia reconocida por la Ley Orgánica de Aduanas y su reglamento;

c) En los casos de donaciones provenientes del exterior que se efectúen en favor de las instituciones del Estado y las de cooperación institucional con instituciones del Estado;

d) Los bienes que, con el carácter de admisión temporal o en tránsito, se introduzcan al país, mientras no sean objeto de nacionalización; y,

En las adquisiciones locales e importaciones no serán aplicables las exenciones previstas en el artículo 34 del Código Tributario, ni las previstas en otras leyes orgánicas, generales o especiales.

**DECLARACION Y PAGO DEL IVA**

La declaración y pago del IVA se debe realizar desde el primer día hábil del mes siguiente al que corresponde la información hasta las fechas que se detallan a continuación:

**Cuadro No. 17**

**Declaración y Pago del IVA**

Noveno Dígito	Declaración Mensual	Declaración Semestral	
		Primer semestre	Segundo semestre
1	10 del mes siguiente	10 de enero	10 de julio
2	12 del mes siguiente	12 de enero	12 de julio
3	14 del mes siguiente	14 de enero	14 de julio
4	16 del mes siguiente	16 de enero	16 de julio
5	18 del mes siguiente	18 de enero	18 de julio
6	20 del mes siguiente	20 de enero	20 de julio
7	22 del mes siguiente	22 de enero	22 de julio

**PROYECTO DE EVALUACIÓN PARA LA EXPORTACIÓN DE FLORES ECUATORIANAS A LA CIUDAD DE MIAMI-EEUU**

8	24 del mes siguiente	24 de enero	24 de julio
9	26 del mes siguiente	26 de enero	26 de julio
0	28 del mes siguiente	28 de enero	28 de julio

*Fuente: SRI Elaboración: SRI*

Puede realizar el pago de sus impuestos en efectivo, cheque, tarjeta de crédito, Notas de Crédito y/o Compensaciones, a través de:

- Ventanillas Instituciones Financieras (IFIs)
- Convenio de Débito en las declaraciones presentadas a través de Internet o en las Ventanillas del SRI

## **PERSONAL**

La Empresa consta de 4 empleados bajo contrato y un auditor externo, los cuales aparecen cada mes en el Rol de Pagos. Además se contratará personal de servicios prestados, para el pago de estos se rige bajo la ley, pagando mediante factura.

El Rol de Pagos esta estructurado de la siguiente manera

## **INGRESOS**

Constituyen el sueldo base, horas extras, comisiones, bonos, etc.

**Sueldo Base:** es la remuneración mensual que percibe el empleado por aplicación de la ley, o por acuerdo entre las partes (empleador y empleado).

**Horas Extras:** Son horas adicionales de trabajo que realizan los empleados, y según la jornada serán horas extras del 50% y horas extras del 100% Para el detalle del cálculo de las horas extras visita el post “Cálculo de las horas extras”

## DESCUENTOS

**Aporte al seguro:** En Ecuador esto se refiere al aporte al IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social) y su aporte es del 9,35%. Este valor se calcula del total de ingresos (sueldo base + horas extras + comisiones + bonos)

**Prestamos quirografarios:** El IESS envía a las empresas las planillas para el descuento de los empleados que tengan obligaciones con esa institución (IESS)

**Anticipos de sueldo:** Es el anticipo que se les entrega a los empleados (por ejemplo las quincenas) y este valor se debe descontar en roles.

**Retenciones Judiciales:** Son los valores a descontar por orden de un Juez (por ejemplo para el cuidado de un hijo).

**Impuesto a la renta:** Es el valor que se debe descontar en el rol al empleado que haya llegado a la base desgravada. En Ecuador estos valores los emite el S.R.I. (Servicio de Rentas Internas). La base desgravada según la tabla emitida en el 2008 es de 7.850.

El impuesto a la renta grava a los ingresos de las personas naturales y personas jurídicas, cuyo procedimiento de determinación es diferente para los dos casos.

## 8.2 IMPUESTO A LA RENTA

Conforme al Art. 36 de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno se realizaron modificaciones para obtener la liquidación del impuesto a la renta de las personas naturales al ejercicio económico 2009.

Realizar la retención de impuestos a los empleados no afecta a **LE ROSE S.A** en sus operaciones, pero es una obligación con la que la empresa debe de cumplir mensualmente.

De acuerdo a lo dispuesto, la nueva tabla de impuesto a la renta regirá para los ingresos percibidos por personas naturales y sucesiones indivisas, utilizada desde enero 1 de 2009.

**Cuadro No. 18**

**Tabla de Impuesto a la Renta 2009**

<b>Fracción Básica</b>	<b>Exceso hasta</b>	<b>Impuesto Fracción Básica</b>	<b>Fracción Excedente</b>
-	8570	-	0%
8570	10910	0	5%
10910	13640	117	10%
13640	16370	390	12%
16370	32740	718	15%
32740	49110	3173	20%
49110	65480	6447	25%
65480	87300	10540	30%
87300	En adelante	17086	35%

*Fuente: S.R.I. (Servicio de Rentas Internas)*

Por lo tanto las personas destinadas a pagar impuesto a la renta dentro del instituto son:

**CUADRO No. 19**

*Cuadro del Personal a pagar Impuesto a la Renta*

<b>Cargo</b>	<b>Sueldo Anual</b>	<b>Impuesto a Pagar</b>	<b>Impuesto a Pagar Mensual</b>
<i>Gerente Comercial</i>	\$ 54,000	\$ 6,447	\$ 537,25
<i>Jefe de Control de Calidad</i>	\$ 30,000	\$ 718	\$ 59,83
<i>Contador Externo</i>	\$ 14,400	\$ 390	\$ 32,50

*Fuente: Elaborado por los autores*

La declaración de Impuestos de la empresa se la realiza mediante el formulario 101, que se paga sobre la base imponible un 25%, entendiéndose por tal, el monto de las rentas gravadas percibidas en el año menos los costos o gastos denominados deducciones.

El período tributario es anual, empieza el 01 de enero y concluye el 31 de diciembre de cada año, en él se debe incluir todas las rentas y presentar una declaración.



**CAPÍTULO IX**  
**ESTUDIO AMBIENTAL**



## ESTUDIO AMBIENTAL

En los últimos años la incorporación de tecnología de punta en la producción de flores en el Ecuador, ha favorecido radicalmente su producción. *Los invernaderos* en ese sentido no son la excepción, su papel fundamental como regulador interno del microclima que ahí se produce, mas una serie de ventajas que han optimizado el rendimiento del suelo y la calidad del producto, son características que con su desarrollo lo han convertido en una herramienta fundamental en las plantaciones florícolas del país.

### 9.1 PAPEL DEL INVERNADERO

Dentro de las múltiples funciones que cumple un invernadero, quizás una de las más importantes es la de proteger, dadas sus características estructurales, adecuado con cubiertas, cortinas laterales y cenitales, plástico de polietileno especial y un espacio cerrado; sus ventajas son evidentes, protege a la planta de rayos solares perjudiciales y ayuda a la difusión de rayos beneficiosos al cultivo ante las inclemencias del medio ambiente.

Gracias a la utilización de un plástico de polietileno, que contiene aditivos especiales, se cubre en su totalidad al invernadero, con ello se logra bloquear y controlar a los rayos ultravioletas que son perjudiciales para el cultivo. Adicionalmente el plástico permite el paso y la difusión de rayos benéficos como los PAR, Radiación Fotosintética Activa y los rayos de infrarroja corta, que en la noche regresan al rebotar en las plantas y el suelo en longitud de onda larga a la atmósfera, pero que gracias a este sistema, estos son retenidos, provocando así el «efecto invernadero», en las noches, que determinan la temperatura ideal para el crecimiento y desarrollo de la flor.

## **PROYECTO DE EVALUACIÓN PARA LA EXPORTACIÓN DE FLORES ECUATORIANAS A LA CIUDAD DE MIAMI-EEUU**

Los aditivos especiales del plástico van trabajados e incluidos dentro del proceso de elaboración del mismo, los más utilizados están hechos a base de níquel, plásticos amarillos que poseen la característica de bloquear rayos ultra violeta; mientras que los plásticos claros, hechos a base de acetato de polietileno, que poseen propiedades caloríficas, le dan rasgo de termicidad al plástico.

### **VENTAJAS**

Son múltiples las ventajas y beneficios que se obtienen al trabajar con invernaderos, pero tal vez una de las más importantes de este proceso es la creación de un microclima dentro de este espacio, que le brinda al agricultor la posibilidad de controlar la temperatura mínima y óptima muy valiosa para el desarrollo del cultivo. Con ello evitamos el stress de la planta por estas variaciones de temperatura, provocando consecuentemente que en el caso de las flores, éstas tengan un desarrollo metabólico, fisiológico y biológico que les permita una buena producción.

Bajo la técnica de invernadero, la temperatura es totalmente controlable, si bien es cierto que varía según la región y la hora del día. En el caso de las flores cultivadas en la provincia de Cotopaxi a 3600 metros de altura y bajo una temperatura exterior de 18° C, el interior del invernadero se conserva cálido a una temperatura de 25 grados centígrados, lo que no representa ningún riesgo para la flor. Cuanto más baja es la temperatura exterior, la temperatura en el invernadero baja, y de igual forma cuando esta aumenta, con la particularidad que para ello se utilizan sistemas de nebulización que se colocan en la parte superior del invernadero, que tienen alta presión y el volumen de gota es muy pequeño; a los quince minutos de su encendido se logra bajar de tres a cuatro grados de temperatura, lo importante es que siempre mantiene el delta promedio ideal para su crecimiento.

## **PROYECTO DE EVALUACIÓN PARA LA EXPORTACIÓN DE FLORES ECUATORIANAS A LA CIUDAD DE MIAMI-EEUU**

El control de la humedad es otra de las ventajas cuando se manejan plantaciones bajo invernadero; a través de este factor se puede incidir sobre el proceso de fecundación de las flores, el polen de las antenas cuando se mantiene bajo una buena humedad, va a bajar el pistilo de la flor femenina y se va a dar la germinación de esa espora. Contrariamente a lo que sucede cuando se tiene un suelo seco, en donde no se da la fecundación.

En el caso de existir mucha humedad, el polen se queda apelmazado, no se desprende de las antenas y no se produce la fecundación, entonces se dará la proliferación de enfermedades fungosas. Todo ello fácilmente controlable por medio del movimiento de cortinas del invernadero laterales y cenitales, dando ventilación al cultivo.

Otra de las ventajas que se aprovecha en un invernadero, es que ayuda en su proceso de fotosíntesis, ideal para la formación de azúcares que son la fuente de energía para el crecimiento del producto.

### **COSTOS Y VARIETADES**

Existen diferentes tipos de invernaderos, el metálico tiene un tiempo de vida útil de veinte años, posee una mayor luminosidad, ya que trabaja con columnas de apenas dos pulgadas, lo que evita la sombra dentro del invernadero, no es muy tejido como el de madera, sus bases están sobre concreto y son desarmables; lógicamente su costo es mas alto (6 y 7 dólares por metro cuadrado).

Están también los de cerca mixta, es decir la estructura metálica y la parte de la cubierta de madera, por su tipo de material debe ser renovado y su costo varía entre 4.10 y 4.90 dólares por metro cuadrado; los de madera a un costo de 3 dólares, que son los más económicos, tienen el inconveniente que por su deterioro, a los cuatro años deben ser renovados íntegramente.

## **PROYECTO DE EVALUACIÓN PARA LA EXPORTACIÓN DE FLORES ECUATORIANAS A LA CIUDAD DE MIAMI-EEUU**

Actualmente empresas como Aceropaxi comercializan el invernadero curvo, recomendable para zonas donde hay problemas de temperatura alta, ya que tiene gran capacidad de circulación de aire, el invernadero semicurvo, con menor capacidad de aire es recomendado para zonas frías, ideal para plantaciones de flores; existe también el invernadero Túnel, completamente circular, sin apertura cenital, se lo recomienda para producción de plantas, es decir para germinadores.

Así mismo están en el mercado invernaderos tipo vientre de sierra que tiene gran ventilación, con una apertura cenital entre 80 a 90 cm; sirven para la costa por su gran capacidad de ventilación, ideal para cultivos de melón y sandía.

Es de indicar que el invernadero ecuatoriano es uno de los de mayor tecnología, su calidad es reconocida a nivel internacional, en países de Centro y Sudamérica.

Enunciamos tres puntos básicos si va a trabajar con invernaderos:

1. No se puede trabajar con cualquier variedad de híbridos, deben ser especiales para invernaderos, que tengan crecimiento intensivo mas que extensivo.
2. Es importante saber manejar el microclima.
3. Se debe tener un buen manejo de las labores técnicas. Recuerde: el invernadero no trabaja por si solo, el asesoramiento técnico es importante.

### **LOS NUTRIENTES VEGETALES EN FLORICULTURA**

Se entiende como nutrientes vegetales, todas aquellas materias que son requeridas por la planta para su crecimiento y formación de tejidos. Conforme a esta definición puede llamarse nutriente vegetal a toda aquella sustancia que después de ser asimilada por la planta, fomenta su desarrollo en cualquiera de sus fases de crecimiento, desde la germinación hasta la completa madurez, mejorando, por consiguiente, el rendimiento de la planta, tanto cualitativa como cuantitativamente.

## PROYECTO DE EVALUACIÓN PARA LA EXPORTACIÓN DE FLORES ECUATORIANAS A LA CIUDAD DE MIAMI-EEUU

Aparte de los nutrientes vegetales existen sustancias que al ser constituidas o administradas al suelo fomentan también el crecimiento vegetal sin tomar parte directa en el proceso de la formación de la materia vegetal. Tales sustancias fomentan las condiciones ambientales de la planta desde el punto de vista edafológico.

Esta acción puede consistir en:

1. Un mejoramiento de la estructura del suelo (abonos orgánicos, enmiendas, calizas, abonos verdes y otros).
2. Un mejoramiento de la economía acuosa y aireación.
3. Un incremento del poder de amortiguación de la capacidad de intercambio.
4. La desintoxicación de sustancias dañinas que inhiben el crecimiento o haciendo que los nutrientes sean aprovechables por la planta.

Estas sustancias conocidas también como mejoradores o acondicionadores del suelo, contienen en su mayoría una cierta cantidad de nutrientes vegetales, de manera que es imposible trazar un claro límite entre los fertilizantes propiamente dichos y las enmiendas del suelo. En la práctica se debe procurar la combinación de unos con otros a fin de complementarlos entre sí.

El suministro en exceso de cualquier elemento inorgánico puede causar una depresión del rendimiento, pudiendo tener en casos extremos consecuencias tóxicas. Asociados estos elementos con sustancias orgánicas pueden resultar benéficos o indispensables si contribuyen a obtener un efecto total balanceado con los restantes elementos y a producir a la vez un equilibrio nutritivo, necesario para el desarrollo de la planta.

Las sustancias húmicas, son directamente responsables de incrementar la solubilidad de los nutrientes en forma de quelatos, de aumentar la capacidad de intercambio catiónico y de mejorar las propiedades físicas del suelo. Por otra parte pueden mejorar la absorción de los fertilizantes foliares. Bajo estas consideraciones existe hoy en el mercado un paquete de productos para nutrición vegetal que están siendo utilizados con éxito en floricultura y en un sinnúmero de cultivos.

**CODAHUMUS:** Es un producto que contiene ácidos húmicos y fúlvicos que pueden aplicarse en pequeñas cantidades al cultivo, y sus efectos benéficos se observan más rápido que si se incorporan al suelo directamente la materia orgánica. Los ácidos húmicos y fúlvicos realizan una perfecta enmienda orgánica del suelo sin riesgo de provocar una peligrosa depresión en las fases iniciales del cultivo y una excesiva mineralización, como ocurre con muchos residuos animales o vegetales. Los ácidos húmicos y fúlvicos estimulan el desarrollo de microorganismos por ser una fuente rica en hidratos de carbono y medio ideal para su desarrollo y actividad.

Los desequilibrios nutricionales en calcio son una anomalía muy común en los cultivos establecidos tanto en suelos alcalinos (en los que el calcio se encuentra bloqueado) como en suelos ácidos (normalmente carentes de este nutriente). Por otra parte, es conocido el papel que desempeña el calcio como mejorador de la estructura de los suelos, así como la gran importancia de la materia orgánica para mantener un adecuado nivel de fertilidad en los mismos.

**CAPÍTULO X**  
**ESTUDIO ECONÓMICO-FINANCIERO**





## **ESTUDIO ECONÓMICO – FINANCIERO**

Una vez realizado el estudio de mercado, técnico, legal, societario y tributario, es necesario demostrar si el presente proyecto es económicamente factible. Para ello, se mostrará el comportamiento proyectado de variables como: los ingresos, costos, los gastos administrativos, de publicidad y de ventas; con esta información se descontarán los flujos de cada período usando una tasa de descuento, para obtener la tasa de retorno del proyecto (TIR) y el valor actual neto (VAN) y de esa forma determinar la factibilidad económica del mismo.

### **10.1 MONEDA**

La Moneda a utilizar para evaluar el proyecto es el dólar que es una moneda dura económicamente, que se cambia libremente y cuyo valor no se depreciará en gran medida en el futuro previsible, por lo que no se pronosticará una inflación elevada.

### **10.2 TASA DESCUENTO**

Cuando se quiere pasar cantidades futuras al presente, se usa una tasa de descuento, llamada así porque descuenta el valor del dinero en el futuro a su equivalente en el presente, y a los flujos traídos al tiempo cero se los llama flujos descontados.

En el presente proyecto se trabajará con una tasa de descuento del 9 %, ya que dicha tasa de descuento es usada en proyectos de inversiones de este tipo, además es la tasa que equivale a la suma de los bonos del tesoro más el riesgo país.

### **10.3 HORIZONTE DE PLANEACIÓN**

El horizonte de planeación para este proyecto será de 5 años, en este tiempo la empresa deberá consolidarse en el mercado de la Florida logrando alianzas estratégicas y alcanzando una participación de mercado de 9% durante este período, esta sería la meta de la empresa al culminar el período de planeación.

Todos los criterios evaluativos estarán medidos por el mismo horizonte de planeación para poder obtener su rentabilidad y de esta forma conocer si el proyecto podría ser factible para el inversionista.

### **10.4 FLUJO DE CAJA**

El principal objetivo de la elaboración del estado de flujo de efectivo es identificar las causas de eventuales disminuciones o incrementos de efectivo durante el horizonte de planeación del proyecto.

Los precios se van a mantener prácticamente constantes durante la proyección debido a que el entorno macroeconómico determina que no se puede bajar el precio porque se pierde competitividad. Las estadísticas y tablas históricas lo determinan así.

Se tomarán incrementos de la demanda según su tendencia histórica 3% anual, con respecto a sueldos y salarios se ajustarán cada año de acuerdo a la inflación anual del período anterior como manda la ley, también se estipuló que los valores en gastos por servicios se mantendrán constantes por todo el horizonte de planeación ya que no existe antecedentes históricos para incrementarlos anualmente.

Para los flujos de caja con los financiamiento del 25% y 75% de la CFN (Corporación Financiera Nacional) se incluyen el Pago de Capital y de los intereses a pagar a dicha institución por los préstamos.

## 10.5 INDICADORES FINANCIEROS

### 10.5.1 VAN

Es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros en este caso de 5 años, originados por una inversión. La metodología consiste en descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa) todos los cash-flows futuros del proyecto. A este valor se le resta la inversión inicial, de tal modo que el valor obtenido es el valor actual neto del proyecto.

La fórmula que nos permite calcular el Valor Actual Neto es:

$$VAN = -I + \sum_{n=1}^N \frac{Q_n}{(1+r)^n}$$

$Q_n$  representa los cash-flows o flujos de caja.

$I$  es el valor del desembolso inicial de la inversión.

$N$  es el número de períodos considerado.

$r$ . es la Tasa de descuento

Se determinó que el VAN fue de

- **\$ 47.378,26**-----> financiamiento puro
- **\$ 55.375,22** -----> 25% financiamiento CFN, 75% capital propio
- **\$ 71.369,13** -----> 75% financiamiento CFN, 25% capital propio

*Dichos cálculos se podrán encontrar en los anexos del proyecto*

### 10.5.2 TIR

La tasa interna de retorno o tasa interna de rentabilidad (TIR) de una inversión, está definida como la tasa de interés con la cual el VAN es igual a cero. El VAN es calculado a partir del flujo de caja anual, trasladando todas las cantidades futuras al presente. Es un indicador de la rentabilidad de un proyecto, a mayor TIR, mayor rentabilidad.

Se utiliza para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión.

$$VAN = -I + \sum_{i=1}^N \frac{Q_i}{(1 + TIR)^i} = 0$$

Se evaluó la TIR del proyecto igualando el VAN a 0, por lo cual se obtuvo:

- **16,67%** -----> financiamiento puro
- **20,51%**-----> 25% financiamiento CFN, 75% capital propio
- **45,14%**-----> 75% financiamiento CFN, 25% capital propio

Teniendo en cuenta esto datos se sugiere que el proyecto se financie mediante la corporación financiera nacional ya que así generará un mayor VAN y una mayor tasa de retorno del mismo.

### 10.5.3 PAYBACK

El Período de Recuperación de este proyecto es de **2,81 (2 años y nueve meses)** años cuando se obtiene un financiamiento externo del **25%**, **1,59 (1 años y seis meses)** cuando se obtiene un financiamiento externo del **75%**, y un Payback de **3,1 (3 años y un mes aproximadamente)** años cuando se realiza el proyecto con un financiamiento puro.

Este proyecto podría ser considerado medianamente riesgoso ya que el monto de inversión se recupera casi a mediados de la vida del proyecto con un capital del 100%, por lo que se recomienda que lo idóneo sería que se lleve a cabo con un capital propio del 25% ya que así el Payback es de tan solo un años y medio.

*Cálculos en los anexos*

### 10.5.4 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Por este medio se puede determinar que tan sensible es la TIR a cambios en las determinadas variables en el proyecto. Es decir hasta que el VAN=0. Dentro del proyecto se consideraron variables como precio y cantidad y gastos, debido que son las de mayor característica y mayor influencia para la evaluación del proyecto.

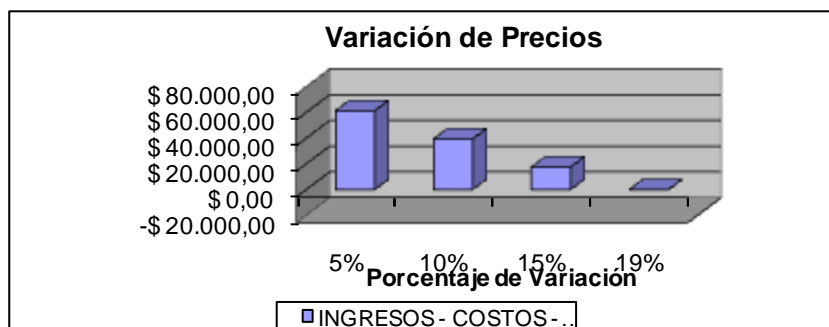
Sin embargo también se deber tomar en cuenta la cantidad de flores que demandará el mercado de Miami, ya que si dicha demanda disminuye nuestra oferta disminuirá inmediatamente ya que no tendríamos a quien vender las flores, tomando en cuenta que por ser un proyecto nuevo nuestro rango de acción se limita al mercado de la florida y no al resto del mundo.

Por lo que se estima que la demanda mínima que se tendría que exportar sería de 280 mil tallos anuales para así no caer en banca rota.

Con relación a los precios dicho mercado posee una ventaja, ya q los precios de las flores no han disminuido en los últimos años, en la práctica se da todo lo contrario ha tenido incrementos pequeños cada año, sin embargo se realizó un análisis de sensibilidad de precios el cual demostró que si los precios disminuyen en un 19% el proyecto inmediatamente no sería factible, ya que se obtendría perdidas al restar los ingresos menos los costos y gastos en un valor de **\$ 95,06**.

**GRAFICO NO. 18**

**ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DE PRECIOS**



*Elaborado por los autores*

Otro factor que se debería tomar en cuenta en este análisis de sensibilidad y para muchos entendidos el más importante es el costo de los fletes, ya que es este rubro quien se lleva un gran porcentaje de los ingresos brutos de las empresas exportadoras de flores en alrededor del 27% para nuestro país, a diferencia de los costos de fletes de Colombia que alcanzan tan solo un 10% y es por este motivo que las flores ecuatorianas no son tan competitivas en el mercado europeo y asiático en estos momentos.



**CAPÍTULO XI**

**CONCLUSIONES Y  
RECOMENDACIONES**



## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 11.1 CONCLUSIONES

Luego de haber realizado un análisis de los datos estadísticos obtenidos, se tiene como resultado que las flores en nuestro país tienen una gran demanda en estos últimos años, y más que todo que dicho sector se mantiene equilibradamente en el mercado, permitiendo de tal forma que la empresa pueda incursionar en dicho sector, exportando flores hermosas y de gran calidad.

El objetivo es la comercialización de flores en la ciudad de Miami y la promoción de dichas flores en un sitio Web, el cual les va a permitir a los clientes llenar todas sus expectativas, con el fin de que en un futuro se amplíe el rango de acción de nuestra compañía a nivel mundial generando mas rentabilidad, plazas de trabajo como crecimiento económico sustentable al Ecuador.

Por lo que se concluye que el proyecto es rentable en un horizonte de estudio de 5 años, ya que alcanza valores positivos de TIR (**45,14%**), un Van muy significativo (**\$71.369,13**) y un Pay-back muy beneficioso para sus accionistas (*un año y medio*).



## 11.2 RECOMENDACIONES

- La más importante que en lo que se va enfocar la empresa es en realizar alianzas estratégicas claves con los principales compradores de flores en el Mercado de Florida principalmente en Miami, para así aumentar nuestra participación de mercado en el mediano plazo y obtener una mayor rentabilidad.
- También es muy importante un dialogo entre la asociación de exportadores de flores y las aerolíneas de carga, para así tratar de bajar el precio de los fletes que para los exportadores nacionales es un verdadero dolor de cabeza ya que dichos fletes representa el 27% del precio de venta de las flores en el mercado de Miami.
- Es de suma importancia la intervención del Gobierno en el sector floricultor, ya que este puede intervenir con préstamos a largo plazo mediante la CFN u otra institución financiera gubernamental, así generará un aumento de producción, de empleo y de riqueza para el país.
- Siempre buscar una mayor gama y variedad de flores a exportar para que los clientes siempre prefieran hacer negocios con la compañía y así la compañía pueda cumplir con sus expectativas.
- Tratar de ampliar los plazos de los tratados existentes como es el ATPDEA, por la cual las flores ecuatorianas están libres de arancel al entrar a territorio norteamericano, ya que si dicho tratado no se renueva el sector se verá fuertemente afectado ya que en la actualidad el sector esta pasando por problemas tales como: altos costos de fletes y disminución en la demanda mundial debido a la crisis económica mundial.

## BIBLIOGRAFIA

- ✓ [www.sica.gov.ec/agronegocios/productos%20para%20invertir/flores/principal.htm](http://www.sica.gov.ec/agronegocios/productos%20para%20invertir/flores/principal.htm)
- ✓ [www.sica.gov.ec/cadenas/flores/index.html](http://www.sica.gov.ec/cadenas/flores/index.html)
- ✓ [www.expoflores.com/galeria/socios/Lista\\_de\\_Socios.pdf](http://www.expoflores.com/galeria/socios/Lista_de_Socios.pdf)
- ✓ [www.expoflores.com/buyers/esp/noticias/index.php](http://www.expoflores.com/buyers/esp/noticias/index.php)
- ✓ [www.sica.gov.ec/agronegocios/productos%20para%20invertir/flores/comercializacion.pdf](http://www.sica.gov.ec/agronegocios/productos%20para%20invertir/flores/comercializacion.pdf)
- ✓ [www.alzado.org/articulo.php?id\\_art=468](http://www.alzado.org/articulo.php?id_art=468)
- ✓ [www.prochile.cl/documentos/pdf/miami\\_flores\\_2005.pdf?file=Documento%20complet](http://www.prochile.cl/documentos/pdf/miami_flores_2005.pdf?file=Documento%20complet)
- ✓ [es.wikipedia.org/wiki/Dianthus\\_caryophyllus](http://es.wikipedia.org/wiki/Dianthus_caryophyllus)
- ✓ [www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000006](http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000006)
- ✓ [www.sica.gov.ec/cadenas/flores/index.html](http://www.sica.gov.ec/cadenas/flores/index.html)
- ✓ [www.sica.gov.ec/agronegocios/productos%20para%20invertir/flores/principal.htm](http://www.sica.gov.ec/agronegocios/productos%20para%20invertir/flores/principal.htm)
- ✓ [www.prochile.cl/documentos/pdf/miami\\_flores\\_2005.pdf?file=Documento%20completo](http://www.prochile.cl/documentos/pdf/miami_flores_2005.pdf?file=Documento%20completo) – ANEXOS
- ✓ [www.expoflores.com.ec](http://www.expoflores.com.ec)
- ✓ [www.sri.gov.ec](http://www.sri.gov.ec)
- ✓ [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

**ANEXOS**

**ANEXO 1 - COSTOS VARIABLES**

<b>PROYECCION DE TALLOS A EXPORTAR</b>	<b>335000,00</b>	<b>% DE EXPORTACION</b>	<b>UNID. EXP</b>	<b>COSTO / FLOR</b>
<b>TIPO DE FLOR</b>	<b>COSTO *</b>			
<i>Heliconias pequeñas</i>	0,10	1%	3350	\$ 335
<i>Heliconias medianas</i>	0,20	1%	3350	\$ 670
<i>Heliconias grandes</i>	0,36	2%	6700	\$ 2.412
<i>Ave de paraíso</i>	0,28	1%	3350	\$ 938
<i>Ginger</i>	0,10	1%	3350	\$ 335
<i>Anturio</i>	0,32	1%	3350	\$ 1.072
<i>Maraca</i>	0,12	1%	3350	\$ 402
<i>Mirto</i>	0,70	2%	6700	\$ 4.690
<i>Rosas</i>	0,24	70%	234500	\$ 56.280
<i>Clavel</i>	0,31	20%	67000	\$ 20.904
* El costo viene dado por el precio que se paga al productor.		<b>COSTOS VARIABLES</b>		<b>\$ 88.038</b>

**ANEXO 2 - COSTOS FIJOS**

<b>Costos Fijos</b>	<b>Rubros</b>
<i>renta oficina/bodega (gye)</i>	\$ 30.000
<i>renta oficina Miami</i>	\$ 17.000
<i>Servicio de transporte/bodega Miami</i>	\$ 10.000
<i>Servicios Básicos y Comunicación</i>	\$ 45.288

<b>Insumos Generales</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Mensual</b>
Agua Potable	\$300
Electricidad	\$2700
Teléfono	\$400
Internet	\$374
<b>Total</b>	<b>3774</b>
<b>Anual</b>	<b>\$ 45.288,00</b>

**Total**                      **\$ 102.288**

**ESTIMACION DE COSTOS  
ANUALES**

<b>COSTOS VARIABLES</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<i>Costo variables</i>	\$ 88.038,00	\$ 90.679,14	\$ 93.399,51	\$ 96.201,50	\$ 99.087,54
<i>Costos de fletes</i>	\$ 162.005,00	\$ 166.865,14	\$ 171.871,10	\$ 177.027,23	\$ 182.338,05
<i>Costos fijos</i>	\$ 102.288,00	\$ 102.288,00	\$ 102.288,00	\$ 102.288,00	\$ 102.288,00
<b>Total de Costos</b>	<b>\$ 352.331,00</b>	<b>\$ 359.832,28</b>	<b>\$ 367.558,61</b>	<b>\$ 375.516,73</b>	<b>\$ 383.713,59</b>

<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<i>Gastos administrativos</i>	\$ 160.560,00	\$ 163.771,20	\$ 167.046,62	\$ 170.387,56	\$ 173.795,31
<i>Gastos varios</i>	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00
<b>Total de Gastos</b>	<b>\$ 164.560,00</b>	<b>\$ 167.771,20</b>	<b>\$ 171.046,62</b>	<b>\$ 174.887,56</b>	<b>\$ 178.295,31</b>

<b>COSTOS - GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<i>Costo variables</i>	\$ 88.038,00	\$ 90.679,14	\$ 93.399,51	\$ 96.201,50	\$ 99.087,54
<i>Costos de fletes</i>	\$ 162.005,00	\$ 166.865,14	\$ 171.871,10	\$ 177.027,23	\$ 182.338,05
<i>Costos fijos</i>	\$ 102.288,00	\$ 102.288,00	\$ 102.288,00	\$ 102.288,00	\$ 102.288,00
<i>Gastos administrativos</i>	\$ 160.560,00	\$ 163.771,20	\$ 167.046,62	\$ 170.387,56	\$ 173.795,31
<i>Gastos varios</i>	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00
<b>TOTAL DE COSTOS - GASTOS</b>	<b>\$ 516.891,00</b>	<b>\$ 527.603,48</b>	<b>\$ 538.605,24</b>	<b>\$ 550.404,29</b>	<b>\$ 562.008,90</b>

**INGRESOS ANUALES**

**CANTIDAD DE TALLOS EXPORTADOS 335000,00**

<i>Especies</i>	<i>Mercado Externo</i>	<i>% de exportación</i>	<i>Cantidades Exportadas</i>	<i>INGRESOS/FLOR</i>
<i>Heliconias pequeñas</i>	\$ 0,45	1%	3350	\$ 1.507,50
<i>Heliconias medianas</i>	\$ 1,00	1%	3350	\$ 3.350,00
<i>Heliconias grandes</i>	\$ 1,50	2%	6700	\$ 10.050,00
<i>Ave de paraíso</i>	\$ 1,00	1%	3350	\$ 3.350,00
<i>Ginger</i>	\$ 0,57	1%	3350	\$ 1.909,50
<i>Anturio</i>	\$ 1,59	1%	3350	\$ 5.326,50
<i>Maraca</i>	\$ 0,90	1%	3350	\$ 3.015,00
<i>Mirto</i>	\$ 0,30	2%	6700	\$ 2.010,00
<i>Rosas</i>	\$ 2,00	70%	234500	\$ 469.000,00
<i>clavel</i>	\$ 1,50	20%	67000	\$ 100.500,00
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>				<b>\$ 600.018,50</b>

**PROYECCION DE INGRESOS ANUALES**

<b>AÑOS</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>INGRESOS</b>	\$ 600.018,50	\$ 624.019,24	\$ 648.980,01	\$ 674.939,21	\$ 701.936,78

\* Expectativas de crecimiento anual del 4 %

**TABLA DE DEPRECIACIONES**

<b>Equipos</b>	<b>Costo Total</b>	<b>Vida Util</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Vehículo de carga pesada - Hyundai HD78	\$ 24.490,00	5	\$ 4.898,00	\$ 4.898,00	\$ 4.898,00	\$ 4.898,00	\$ 4.898,00
Centrales de enfriamiento ( Gye )	\$ 27.000,00	10	\$ 2.700,00	\$ 2.700,00	\$ 2.700,00	\$ 2.700,00	\$ 2.700,00
Maquinaria para separación y empaque	\$ 40.000,00	10	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00
Sillas	\$ 175,00	10	\$ 17,50	\$ 17,50	\$ 17,50	\$ 17,50	\$ 17,50
Pizarra	\$ 180,00	10	\$ 18,00	\$ 18,00	\$ 18,00	\$ 18,00	\$ 18,00
Muebles de Espera	\$ 1.200,00	10	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00
Escritorios de oficina	\$ 1.000,00	10	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00
Mesa de Reuniones	\$ 800,00	10	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00
Proyectores	\$ 1.600,00	3	\$ 533,33	\$ 533,33	\$ 533,33	\$ 533,33	\$ 533,33
Notebooks	\$ 5.000,00	3	\$ 1.666,67	\$ 1.666,67	\$ 1.666,67	\$ 1.666,67	\$ 1.666,67
Fax	\$ 140,00	3	\$ 46,67	\$ 46,67	\$ 46,67	\$ 46,67	\$ 46,67
Teléfonos	\$ 200,00	3	\$ 66,67	\$ 66,67	\$ 66,67	\$ 66,67	\$ 66,67
Impresoras Multifuncional	\$ 345,00	3	\$ 115,00	\$ 115,00	\$ 115,00	\$ 115,00	\$ 115,00
Impresoras	\$ 80,00	3	\$ 26,67	\$ 26,67	\$ 26,67	\$ 26,67	\$ 26,67
Central de Aire	\$ 16.000,00	10	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00
Central Telefónica	\$ 800,00	3	\$ 266,67	\$ 266,67	\$ 266,67	\$ 266,67	\$ 266,67
Televisor	\$ 4.000,00	3	\$ 1.333,33	\$ 1.333,33	\$ 1.333,33	\$ 1.333,33	\$ 1.333,33
<b>GASTO DE DEPRECIACION ANUAL</b>			<b>\$ 17.588,50</b>	<b>\$ 17.588,50</b>	<b>\$ 17.588,50</b>	<b>\$ 17.588,50</b>	<b>\$ 17.588,50</b>

**FLUJO DE CAJA 100% CAPITAL PROPIO**

	<b>INVERS. INICIAL</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>( + ) Ingresos</b>	\$ 228.810,00	\$ 600.018,50	\$ 624.019,24	\$ 648.980,01	\$ 674.939,21	\$ 701.936,78
<b>( - ) Costos</b>		\$ 352.331,00	\$ 359.832,28	\$ 367.558,61	\$ 375.516,73	\$ 383.713,59
<b>( = ) Utilidad Bruta</b>		\$ 247.687,51	\$ 264.186,96	\$ 281.421,40	\$ 299.422,48	\$ 318.223,18
<b>( - ) Gastos de Operación</b>		\$ 164.560,00	\$ 167.771,20	\$ 171.046,62	\$ 174.887,56	\$ 178.295,31
<b>( - ) Gastos de depreciación</b>		\$ 17.588,50	\$ 17.588,50	\$ 17.588,50	\$ 17.588,50	\$ 17.588,50
<b>( = ) Utilidad Neta</b>		\$ 65.539,01	\$ 78.827,26	\$ 92.786,27	\$ 106.946,42	\$ 122.339,38
<b>( - ) 15% Participación a trabajadores</b>		\$ 9.830,85	\$ 11.824,09	\$ 13.917,94	\$ 16.041,96	\$ 18.350,91
<b>( - ) 25% Impuesto a la Renta</b>		\$ 16.384,75	\$ 19.706,81	\$ 23.196,57	\$ 26.736,61	\$ 30.584,84
<b>( = ) Utilidad Liquida</b>		\$ 39.323,40	\$ 47.296,35	\$ 55.671,76	\$ 64.167,85	\$ 73.403,63
<b>( + ) Gastos de depreciación</b>		\$ 17.588,50	\$ 17.588,50	\$ 17.588,50	\$ 17.588,50	\$ 17.588,50
<b>( = ) Flujo de Caja libre</b>	<b>-\$ 228.810,00</b>	<b>\$ 56.911,90</b>	<b>\$ 64.884,85</b>	<b>\$ 73.260,26</b>	<b>\$ 81.756,35</b>	<b>\$ 90.992,13</b>
<b>VAN</b>	<b>\$ 47.378,26</b>					
<b>TIR</b>	<b>16,67%</b>					
<b>TASA</b>	<b>9,00%</b>					
<b>Pay-Back</b>	<b>3,1 años</b>					
				<b>Flujo Promedio Anual</b>	<b>\$ 73.561,10</b>	



**FLUJO DE CAJA 75% CAPITAL PROPIO**  
\$ 228.810,00

<b>75% Capital Propio</b>	\$ 171.607,50
<b>25% Prestamo CFN</b>	\$ 57.202,50

	<b>INVERS. INICIAL</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>( + ) Ingresos</b>	\$ 171.607,50	\$ 600.018,50	\$ 624.019,24	\$ 648.980,01	\$ 674.939,21	\$ 701.936,78
<b>( - ) Costos</b>		\$ 352.331,00	\$ 359.832,28	\$ 367.558,61	\$ 375.516,73	\$ 383.713,59
<b>( = ) Utilidad Bruta</b>		\$ 247.687,51	\$ 264.186,96	\$ 281.421,40	\$ 299.422,48	\$ 318.223,18
<b>( - ) Gastos de Operación</b>		\$ 164.560,00	\$ 167.771,20	\$ 171.046,62	\$ 174.887,56	\$ 178.295,31
<b>( - ) Gastos de depreciación</b>		\$ 17.588,50	\$ 17.588,50	\$ 17.588,50	\$ 17.588,50	\$ 17.588,50
<b>( - ) Gastos Financieros</b>		\$ 2.860,13	\$ 2.342,51	\$ 1.799,02	\$ 1.228,36	\$ 629,16
<b>( = ) Utilidad Neta</b>		\$ 62.678,88	\$ 76.484,74	\$ 90.987,25	\$ 105.718,06	\$ 121.710,22
<b>( - ) 15% Participación a trabajadores</b>		\$ 9.401,83	\$ 11.472,71	\$ 13.648,09	\$ 15.857,71	\$ 18.256,53
<b>( - ) 25% Impuesto a la Renta</b>		\$ 15.669,72	\$ 19.121,19	\$ 22.746,81	\$ 26.429,52	\$ 30.427,55
<b>( = ) Utilidad Liquida</b>		\$ 37.607,33	\$ 45.890,84	\$ 54.592,35	\$ 63.430,84	\$ 73.026,13
<b>( + ) Gastos de depreciación</b>		\$ 17.588,50	\$ 17.588,50	\$ 17.588,50	\$ 17.588,50	\$ 17.588,50
<b>( - ) Gastos de amortización</b>		\$ 10.352,21	\$ 10.869,82	\$ 11.413,31	\$ 11.983,98	\$ 12.583,18
<b>( = ) Flujo de Caja libre</b>	<b>-\$ 171.607,50</b>	<b>\$ 44.843,62</b>	<b>\$ 52.609,52</b>	<b>\$ 60.767,54</b>	<b>\$ 69.035,36</b>	<b>\$ 78.031,45</b>
<b>VAN</b>	<b>\$ 55.375,22</b>					
<b>TIR</b>	<b>20,51%</b>					
<b>TASA</b>	<b>9,00%</b>					
<b>Pay-Back</b>	<b>2,81 años</b>					

<b>Flujo Promedio Anual</b>	\$ 61.057,50
-----------------------------	--------------

**Tabla de Amortización de la deuda**

<i>Préstamo</i>	<b>\$ 57.202,50</b>				
<b>AÑOS</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<i>Amortización de la deuda</i>	\$ 10.352,21	\$ 10.869,82	\$ 11.413,31	\$ 11.983,98	\$ 12.583,18
<i>Interés de la deuda</i>	\$ 2.860,13	\$ 2.342,51	\$ 1.799,02	\$ 1.228,36	\$ 629,16
<i>Pago</i>	<b>\$ 13.212,34</b>	<b>\$ 13.212,34</b>	<b>\$ 13.212,34</b>	<b>\$ 13.212,34</b>	<b>\$ 13.212,34</b>

**FLUJO DE CAJA 25% CAPITAL PROPIO**  
\$ 228.810,00

<b>25% Capital Propio</b>	\$ 57.202,50
<b>75% Préstamo CFN</b>	\$ 171.607,50

	<b>INVERS. INICIAL</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>( + ) Ingresos</b>	\$ 57.202,50	\$ 600.018,50	\$ 624.019,24	\$ 648.980,01	\$ 674.939,21	\$ 701.936,78
<b>( - ) Costos</b>		\$ 352.331,00	\$ 359.832,28	\$ 367.558,61	\$ 375.516,73	\$ 383.713,59
<b>( = ) Utilidad Bruta</b>		\$ 247.687,51	\$ 264.186,96	\$ 281.421,40	\$ 299.422,48	\$ 318.223,18
<b>( - ) Gastos de Operación</b>		\$ 164.560,00	\$ 167.771,20	\$ 171.046,62	\$ 174.887,56	\$ 178.295,31
<b>( - ) Gastos de depreciación</b>		\$ 17.588,50	\$ 17.588,50	\$ 17.588,50	\$ 17.588,50	\$ 17.588,50
<b>( - ) Gastos Financieros</b>		\$ 8.580,38	\$ 7.027,54	\$ 5.397,07	\$ 3.685,07	\$ 1.887,48
<b>( = ) Utilidad Neta</b>		\$ 56.958,63	\$ 71.799,71	\$ 87.389,20	\$ 103.261,35	\$ 120.451,90
<b>( - ) 15% Participación a trabajadores</b>		\$ 8.543,79	\$ 10.769,96	\$ 13.108,38	\$ 15.489,20	\$ 18.067,79
<b>( - ) 25% Impuesto a la Renta</b>		\$ 14.239,66	\$ 17.949,93	\$ 21.847,30	\$ 25.815,34	\$ 30.112,98
<b>( = ) Utilidad Liquida</b>		\$ 34.175,18	\$ 43.079,83	\$ 52.433,52	\$ 61.956,81	\$ 72.271,14
<b>( + ) Gastos de depreciación</b>		\$ 17.588,50	\$ 17.588,50	\$ 17.588,50	\$ 17.588,50	\$ 17.588,50
<b>( - ) Gastos de amortización</b>		\$ 31.056,63	\$ 32.609,46	\$ 34.239,94	\$ 35.951,93	\$ 37.749,53
<b>( = ) Flujo de Caja libre</b>	<b>-\$ 57.202,50</b>	<b>\$ 20.707,05</b>	<b>\$ 28.058,86</b>	<b>\$ 35.782,08</b>	<b>\$ 43.593,37</b>	<b>\$ 52.110,11</b>
<b>VAN</b>	<b>\$ 71.369,13</b>					
<b>TIR</b>	<b>45,14%</b>					
<b>TASA</b>	<b>9,00%</b>					
<b>Pay-Back</b>	<b>1,59 años</b>					

<b>Flujo Promedio Anual</b>	\$ 36.050,30
-----------------------------	--------------

**Tabla de Amortización de la deuda**

<i>Préstamo</i>	<b>\$ 171.607,50</b>				
<b>AÑOS</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<i>Amortización de la deuda</i>	\$ 31.056,63	\$ 32.609,46	\$ 34.239,94	\$ 35.951,93	\$ 37.749,53
<i>Interes de la deuda</i>	\$ 8.580,38	\$ 7.027,54	\$ 5.397,07	\$ 3.685,07	\$ 1.887,48
<i>Pago</i>	<b>\$ 39.637,01</b>	<b>\$ 39.637,01</b>	<b>\$ 39.637,01</b>	<b>\$ 39.637,01</b>	<b>\$ 39.637,01</b>

**PUNTO DE EQUILIBRIO**

**COSTOS VARIABLES**

<b>PROYECCION DE TALLOS A EXPORTAR</b>	<b>335000,00</b>	<b>% DE EXPORTACION</b>	<b>UNID. EXP</b>	<b>COSTO / FLOR</b>
<b>TIPO DE FLOR</b>	<b>COSTO *</b>			
* El costo viene dado por el precio que se paga al productor.		<b>COSTOS VARIABLES</b>		<b>\$ 88.038</b>

<b>COSTOS + GASTOS</b>	<b>\$ 492.590,25</b>
------------------------	----------------------

**INGRESOS**

**CANTIDAD DE TALLOS EXPORTADOS**

**335000,00**

<b>Especies</b>	<b>Mercado Externo</b>	<b>% de eportación</b>	<b>Cantidades Exportadas</b>	<b>INGRESOS/FL OR</b>	<b>PRECIO ACTUAL</b>	<b>DISM. PRECIO</b>
<i>Heliconias pequeñas</i>	\$ 0,38	1%	3350	\$ 1.281,38	\$ 0,45	\$ 0,38
<i>Heliconias medianas</i>	\$ 0,85	1%	3350	\$ 2.847,50	\$ 1,00	\$ 0,85
<i>Heliconias grandes</i>	\$ 1,28	2%	6700	\$ 8.542,50	\$ 1,50	\$ 1,28
<i>Ave de paraíso</i>	\$ 0,85	1%	3350	\$ 2.847,50	\$ 1,00	\$ 0,85
<i>Ginger</i>	\$ 0,48	1%	3350	\$ 1.623,08	\$ 0,57	\$ 0,48
<i>Anturio</i>	\$ 1,35	1%	3350	\$ 4.527,53	\$ 1,59	\$ 1,35
<i>Maraca</i>	\$ 0,77	1%	3350	\$ 2.562,75	\$ 0,90	\$ 0,77
<i>Mirto</i>	\$ 0,26	2%	6700	\$ 1.708,50	\$ 0,30	\$ 0,26
<i>Rosas</i>	\$ 1,70	70%	234500	\$ 398.650,00	\$ 2,00	\$ 1,70
<i>clavel</i>	\$ 1,28	20%	67000	\$ 85.425,00	\$ 1,50	\$ 1,28
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>				<b>\$ 510.015,73</b>		

19%

**PROYECCION DE INGRESOS ANUALES**

<b>AÑOS</b>	<b>2009</b>
<b>INGRESOS</b>	<b>\$ 510.015,73</b>

<b>INGRESOS - COSTOS - GASTOS</b>	<b>\$ 17.425,48</b>
-----------------------------------	---------------------

<b>% de Disminución de Precio</b>	<b>Ingresos - Costos - Gastos</b>
<b>5%</b>	<b>\$ 61.226,83</b>
<b>10%</b>	<b>\$ 39.326,15</b>
<b>15%</b>	<b>\$ 17.425,48</b>
<b>19%</b>	<b>-\$ 95,06</b>

