

T-000379

Universidad Andina Simón Bolívar  
Sede Ecuador



UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR  
SEDE ECUADOR



AREA DE GESTION

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

***“Propuesta de creación de una empresa  
agroexportadora de Stock (Matthiola Incana)  
para el mercado de flores de verano”***

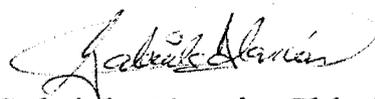
**GABRIELA ALARCÓN CHIMBO**

2006

Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de magister de la Universidad Andina Simón Bolívar, autorizo al centro de información o a la biblioteca de la universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la universidad.

Estoy de acuerdo que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial.

Sin perjuicio de ejercer mi derecho de autor, autorizo a la Universidad Andina Simón Bolívar la publicación de esta tesis, o de parte de ella, por una sola vez dentro de los treinta meses después de su aprobación.



**Gabriela Alarcón Chimbo**

Quito, 25 de mayo del 2006

Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de magíster de la Universidad Andina Simón Bolívar, autorizo al centro de información o a la biblioteca de la universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la universidad.

Estoy de acuerdo que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial.

Sin perjuicio de ejercer mi derecho de autor, autorizo a la Universidad Andina Simón Bolívar la publicación de esta tesis, o de parte de ella, por una sola vez dentro de los treinta meses después de su aprobación.



**Gabriela Alarcón Chimbo**

Quito, 25 de mayo del 2006

UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR  
SEDE ECUADOR



AREA DE GESTION

PROGRAMA DE MAESTRÍA  
EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

***“Propuesta de creación de una empresa  
agroexportadora de Stock (Matthiola Incana)  
para el mercado de flores de verano”***

**GABRIELA ALARCÓN CHIMBO**

2006

TUTOR: DR. JAVIER BLANDIN

QUITO

## ***RESUMEN***

La tesis titulada “Propuesta de creación de una empresa agroexportadora de Stock (Matthiola Incana) para el mercado de flores de verano” es un trabajo práctico que busca incorporar todos los elementos necesarios para plantear la creación de una empresa que se dedique a la producción de una flor de verano comercialmente conocida como Stock.

En su desarrollo se ha considerado primero el análisis del entorno macroeconómico para determinar su posible impacto sobre el desempeño de la compañía. Posteriormente se ha definido la planeación estratégica y estructura que debería tener la empresa,

Posteriormente se ha determinado las diferentes etapas del proceso productivo que van desde la preparación del suelo hasta la poscosecha y forma de comercialización de la flor producida.

Finalmente, en base a la información recabada, se ha realizado una breve evaluación comercial, evaluación técnica y evaluación financiera que son elementos decisivos para determinar si la puesta en práctica de “Florícola Gardens” es viable en los diferentes aspectos antes señalados.

## ***AGRADECIMIENTO***

Mi especial agradecimiento a todos mis maestros de quienes he recibido sus conocimientos y experiencias, a mis compañeros de clase con quienes compartimos juntos el esfuerzo diario de largas jornadas de estudio y a mi familia quien siempre me ha apoyado en mi anhelo de superación continua.

**GABRIELA**

## TABLA DE CONTENIDO

Pág. No.

### I. ANTECEDENTES GENERALES Y ENTORNO DEL NEGOCIO

1.1	Introducción	8
1.2	Justificación e importancia	9
1.2.1	Importancia de las flores de verano	11
1.3	Análisis del entorno económico	12
1.3.1	Producto interno bruto (PIB)	14
1.3.2	Reserva monetaria internacional (RMI)	15
1.3.3	Deuda externa	16
1.3.4	Tasas de interés	17
1.3.5	Salarios	19
1.3.6	Inflación	20
1.3.7	Balanza comercial	21
1.3.8	Exportaciones de flores frescas	22

### II. PLANEACION ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

2.1	Planeación estratégica	27
2.1.1	Visión	27
2.1.2	Misión	27
2.1.3	Estrategia empresarial	28
2.1.4	Segmentos de mercado	28
2.1.4.1	Estructura del mercado norteamericano	31
2.1.4.2	Demanda de flores cortadas en EEUU	32
2.1.5	Análisis FODA	33
2.1.5.1	Fortalezas	33
2.1.5.2	Debilidades	34
2.1.5.3	Oportunidades	34
2.1.5.4	Amenazas	35
2.1.6	Marketing Mix	36
2.1.6.1	Producto	36
2.1.6.1.1	Usos e importancia económica	37
2.1.6.1.2	Marca del producto	41
2.1.6.2	Precio	41
2.1.6.3	Plaza	42
2.1.6.3.1	Canales de distribución en EEUU	43
2.1.6.3.2	Canales de distribución en Europa	45
2.1.6.4	Promoción	46
2.2	Ubicación y dimensionamiento	48
2.3	Organización y descripción de funciones	50
2.3.1	Organización	51
2.3.2	Entorno legal y tributario	54
2.3.3	Sistema de gestión ambiental	55

## TABLA DE CONTENIDO

Pág. No.

### III. DESCRIPCION DE PROCESOS Y ANALISIS TECNICO, COMERCIAL & FINANCIERO

3.1	Generalidades y requerimientos del cultivo	58
3.2	Proceso productivo	60
3.2.1	Preparación del terreno	62
3.2.2	Siembra	64
3.2.3	Cosecha	67
3.2.4	Poscosecha	69
3.2.5	Comercialización	72
3.3	Evaluación técnica	72
3.4	Evaluación comercial	73
3.5	Inversión inicial	74
3.6	Presupuesto de ventas	75
3.7	Costos de producción	77
3.8	Estados financieros	78
3.9	Evaluación financiera	81
3.9.1	VAN	81
3.9.2	TIR	82
3.9.3	Período de recuperación	82
3.9.4	Indices financieros	83

### IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1	Conclusiones	85
4.1.1	Generales	85
4.1.2	Comerciales	85
4.1.3	Técnicas	86
4.1.4	Financieras	87
4.2	Recomendaciones	88
4.2.1	Generales	88
4.2.2	Comerciales	88
4.2.3	Técnicas	90
4.2.4	Financieras	90

## **I. ANTECEDENTES GENERALES Y ENTORNO DEL NEGOCIO**

La producción mundial de flores ocupa más de 190.000 hectáreas que representan alrededor de 16.000 millones de dólares. Los principales países productores son Holanda con 7.378 ha, Estados Unidos con 20.181 ha y Japón con 17.569 ha. Estos tres países controlan aproximadamente el 50% del valor de la producción mundial y más del 20% del área de producción.

Las grandes regiones consumidoras de flor cortada del mundo son Europa Occidental, Japón y Estados Unidos. El consumo de flores y plantas se prevé que continuará creciendo ya que la población mundial y el poder adquisitivo de los consumidores también aumenta.

La floricultura ecuatoriana tuvo su inicio en la década de los setenta cuando las compañías Flolexport y Jardines del Ecuador, pioneras en el cultivo tecnificado de flores para exportación, enviaron los primeros claveles y crisantemos al exterior.

La producción florícola ecuatoriana es una de las actividades exportables que mayor dinamismo y repunte ha alcanzado en los últimos años en virtud de ciertos factores favorables tales como son la

gran cantidad de variedades, colores, tamaños, diversidad de flores de verano y tropicales.

El desarrollo del sector florícola ecuatoriano ha sido básicamente cualitativo ya que es el sector económico que más adelantos en investigación y tecnología ha realizado en los últimos años. Esta investigación y desarrollo se ha focalizado especialmente en el estudio de nuevas variedades así como en el equipamiento de invernaderos. En consecuencia, este sector sigue manteniéndose como el sector que, después del banano, es el que contribuye con más generación de divisas a la economía nacional.

Las altas tasa de crecimiento del sector florícola han representado también un incremento significativo de las fuentes de trabajo. La actividad florícola por ser altamente intensiva en uso de mano de obra, se ha constituido en uno de los más importantes empleadores del área rural, contribuyendo así a reducir el problema de desocupación que caracteriza a algunas zonas marginales de la región interandina y a evitar la emigración del campo a la ciudad, con las consecuencias de los problemas sociales que encaran las áreas urbanas.

## 1.1 INTRODUCCIÓN

El sector floricultor ecuatoriano ha demostrado un dinamismo y una creatividad que debería servir de ejemplo a otras actividades agrícolas, que como es el caso del cacao o el café, siguen perdiendo terreno internacionalmente por no haber modernizado las técnicas de cultivo poscosecha y de comercialización.

En el contexto del libre mercado que es la tendencia de la economía mundial, solamente los países que puedan entregar productos de la mejor calidad y al mejor precio podrán sobrevivir.

El futuro de la floricultura en el Ecuador, a pesar de los retos que debe enfrentar en un mundo globalizado, la competencia con otros países más cercanos a nuestros mercados naturales y los problemas propios de la actividad, es un sector altamente dinámico con muy buenas proyecciones de crecimiento en nuevos mercados internacionales.

Por lo tanto, este estudio tiene por objeto realizar una propuesta de creación de una empresa agroexportadora de Stock (*Matthiola incana*<sup>1</sup>) para el mercado de flores de verano.

La hipótesis general plateada para el presente estudio de investigaciones afirma que: “El sector agroexportador de flores de

verano se optimiza a través de la instalación de empresas que incorporen instrumentos adecuados de gestión”.

Las hipótesis específicas que sustentan esta investigación son las siguientes:

- La planeación estratégica adecuada puede mejorar la competitividad de la empresa en el mercado agroexportador ecuatoriano
- Para alcanzar una optimización de costos y mejorar el proceso agroexportador se requieren estructuras organizacionales, legales y productivas que se ajusten al tamaño y tipo del negocio
- El estudio de factibilidad es una herramienta que permite determinar la viabilidad financiera, técnica y comercial del proyecto

## **1.2 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA**

Se calcula que esta actividad da empleo a alrededor de 40.000 personas directamente y a 500.000 indirectamente. En este amplio grupo están contempladas las fábricas de cartón, caucho, plásticos, productos químicos, insumos para la floricultura, empresas de transporte y carga, floristerías y vendedores informales de flores<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Fuente: Revista Agropecuaria Internacional Cultivos Controlados, Artículo “Competitividad: necesidad impostergable para la floricultura”, 2002

Las extraordinarias condiciones geográficas y climáticas del Ecuador convierten a las diversas zonas ecológicas en nichos de producción, donde se puede cultivar las más variadas especies de plantas, lo cual significa una gran ventaja para la producción de flores de verano que cada vez tienen mayor demanda en los mercados especializados.

Las flores de verano ecuatorianas llaman la atención de muchos mercados alrededor del mundo por su diferenciación en sus ramas florales que son utilizadas en la preparación de ramos, ramilletes, arreglos florales y **bouquets**<sup>ii</sup>, aunque estos últimos tienden a desplazar a los arreglos florales tradicionales.

Un toque de **Alelí**<sup>iii</sup>, Stock o “*Matthiola incana*” en las composiciones florales da el aroma que tanto ambiciona el cliente. El Stock puede desempeñar el mismo papel que el Gladiolo y es menos común, permitiendo realizar trabajos distintos para los clientes<sup>2</sup>.

En el Ecuador actualmente existen únicamente tres productores de Stock, siendo la principal empresa “Nintangá”; por lo tanto, esta flor de verano es aún una flor por explotar que se caracteriza por tener un ciclo corto de producción con propagación a través de semillas que permite garantizar mayor volumen de producción al año en comparación con

---

<sup>2</sup> Fuente: Vicente Buzó, Gloeckner & Company Incorporated, Artículo “El Alhelí: una flor por explotar”, 2002

otras flores. Por otra parte, agronómicamente presenta menores dificultades en comparación a otros cultivos<sup>3</sup>.

Una ventaja comparativa para la producción de Stock en el Ecuador es la facilidad de mantener una producción continua durante todo el año, situación que contrasta con otros productores a nivel internacional tales como son los de California cuya producción se concentra únicamente entre los meses de junio a agosto.

### **1.2.1 IMPORTANCIA DE LAS FLORES DE VERANO**

Las plantas de follaje o los tallos que contienen racimos de flores son conocidos como complementos o “fillers”. A pesar de su carácter secundario tienen gran importancia en la terminación de las distintas composiciones florales ya que mejoran el carácter decorativo del conjunto, aportan un toque de originalidad, rellenan huecos, añaden contrastes de colores y texturas y en otras palabras aumentan la calidad de un ramo de flores.

La demanda de flores para estos usos crece constantemente. Entre las variedades más utilizadas está la Gypsophila, Aster, Solidago, Hypericum, Trachelium, Limonium y el **Stock**. La variedad y gama de colores de las flores de complemento ha aumentado enormemente

---

<sup>3</sup> Fuente: Autora, Investigación de Campo, Agosto 2002

dando como resultado un gran y diversificado surtido con una infinidad de colores y formas<sup>4</sup>.

Como elemento de color y alegría en una composición floral, los fillers han incrementado su presencia en el mercado. Cada vez son más las variedades de estas flores que podemos ver en los ramos y debido a esta gran variedad la industria florícola internacional ha confeccionado el juego varietal y el ranking a partir de los géneros y las especies.

La competencia y la gran demanda de la industria de las flores durante los últimos años ha impulsado el surgimiento de nuevas tendencias en la producción de variedades de flores que incluyen a las flores de verano que son elementos indispensables cuando se habla especialmente de la industria del bouquet.

### **1.3 ANALISIS DEL ENTORNO ECONOMICO**

A partir del año 2000 la economía ecuatoriana se desenvuelve dentro de un contexto que tiene como base la dolarización, la cual ha aportado con beneficios tales como son la reducción de la inflación, facilidad de la planificación a largo plazo y reducción de la erosión de los ingresos de la población.

---

<sup>4</sup> Fuente: Cyranoflowers, Artículo “ El futuro de la floricultura mundial”, 2002

En este entorno se puede decir que se cuenta con bases económicas más claras para el sector privado y es considerado un factor positivo de importancia por inversionistas extranjeros; sin embargo, existen opiniones especializadas que dicen que el Ecuador debería dejar este esquema económico por no aportar al crecimiento sostenido de la economía nacional que se refleja en una balanza comercial que apenas a partir del año 2004 dejó de ser deficitaria.

Después de la fuerte crisis económica-financiera afrontada por el país durante el año 1999, todos los indicadores económicos reflejan una lenta pero paulatina recuperación de la economía. Sin embargo, no se puede dejar de reconocer que el Ecuador debe mejorar su nivel de competitividad puesto que ocupa la posición No. 59 dentro de un grupo de 62 países evaluados con el Índice Global de Competitividad (IGC)<sup>5</sup>.

Sin la posibilidad de manejar una política monetaria como una ventaja comparativa con el resto de países debe impulsarse las actividades que tienen la posibilidad de captar recursos del exterior y elevar su competitividad tales como son: el turismo y las exportaciones de productos elaborados del banano, café, frutas tropicales, verduras, y cacao complementándose con la producción de flores, bebidas, compotas y concentrados.

---

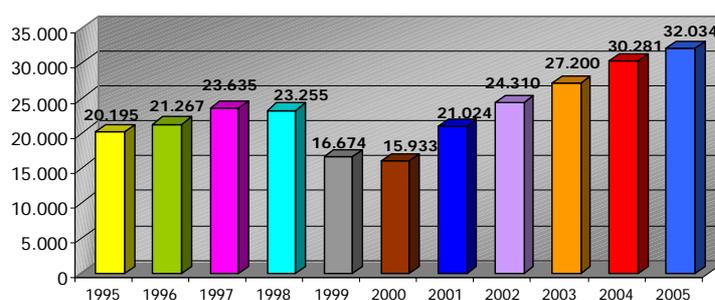
<sup>5</sup> Fuente: Consejo Nacional de Competitividad, “La competitividad nos compete a todos”, 2002

A continuación se describen los indicadores económicos más relevantes que reflejan la situación actual del Ecuador:

### 1.3.1 PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)

Con relación al Producto Interno Bruto durante los años 1998 al 1999 este indicador económico sufrió un fuerte decrecimiento, de 23.255 a 16.674 millones de dólares debido a la crisis bancaria, la fuga de capitales y el congelamiento de depósitos. Sin embargo, a partir del año 2000 el PIB se ha incrementado llegando al año 2004 a la cifra de 30.281 millones de dólares, lo cual refleja la paulatina pero constante reactivación económica del país.

**GRAFICO No. 1**  
**Evolución Producto Interno Bruto**  
**1995 - 2005**



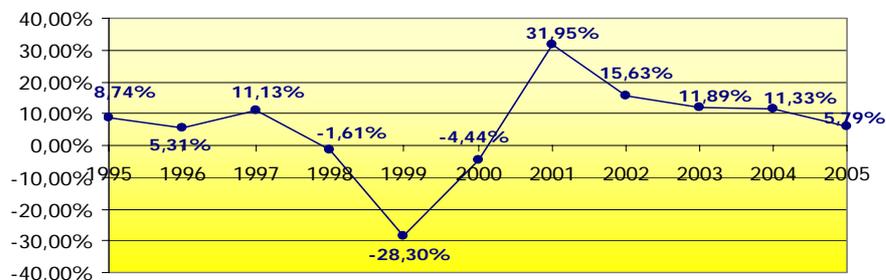
Fuente: BCE  
Elaboración: Autora

Para el año 2005, se espera que el Ecuador alcance un PIB de 32.034 millones de dólares con lo cual existiría un incremento porcentual con relación al año anterior del 5,79%<sup>6</sup> como se observa en el Gráfico No. 2.

<sup>6</sup> Fuente: Banco Central del Ecuador, Boletín Mensual Julio 2005

## GRAFICO No. 2

### Variación Porcentual del Producto Interno Bruto 1995 - 2005



Fuente: BCE

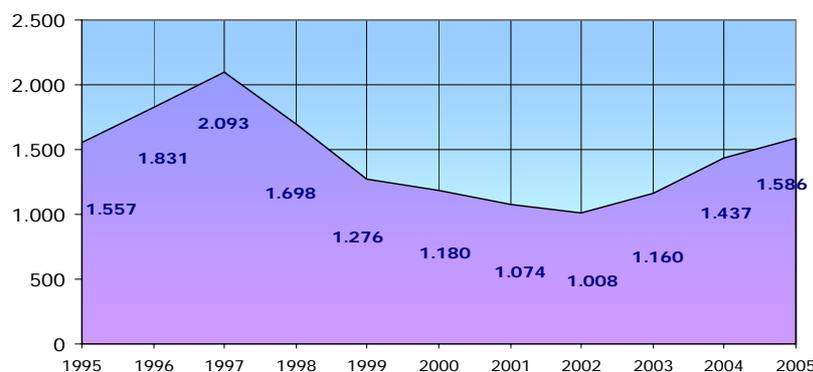
Elaboración: Autora

### 1.3.2 RESERVA MONETARIA INTERNACIONAL (RMI)

A partir de 1999 la Reserva Monetaria Internacional de Libre Disponibilidad ha decrecido de 1.276 hasta alcanzar su pico más bajo en el año 2002 con 1.008 millones de dólares.

## GRAFICO No. 3

### Evolución Reserva Monetaria Internacional (millones USD) 1995 - 2005



Fuente: BCE

Elaboración: Autora

A partir de entonces su tendencia ha sido el crecimiento positivo a pesar de que aún no recupera el monto alcanzado en 1997 cuando se ubicó en 2.093 millones de dólares. Hasta mediados del año 2005 el Ecuador ha consolidado una reserva monetaria de libre disponibilidad de 1.586 millones de dólares que ya supera en un 10,37% a la cifra alcanzada en el año 2004.

### 1.3.3 DEUDA EXTERNA

Entre 1997 y el año 2005 la deuda externa ha fluctuado entre 10.500 y 13.500 millones de dólares alcanzando su pico máximo en el año 1999 con 13.372 millones de dólares a consecuencia de la grave crisis financiera que atravesó el país. El promedio de crecimiento de la deuda externa en el período analizado es de -1.9%. Entre el año 2004 y mediados del año 2005 existe un decrecimiento del 4,7%, lo cual es alentador para la economía nacional.

**GRAFICO No. 4**  
**Evolución Deuda Externa Ecuatoriana**  
**1997-2005**



Fuente: BCE  
Elaboración: Autora

La deuda externa privada es en un 68% a mediano y largo plazo mientras que el restante 32% es a corto plazo (menor a 1 año) con lo cual se observa que el endeudamiento busca básicamente financiar operaciones de largo plazo que finalmente inyectarán recursos al aparato productor ecuatoriano a través de la reactivación del sector industrial y comercial.

#### 1.3.4 TASAS DE INTERES

Durante los últimos dos años el spread bancario existente entre la tasa activa y pasiva ha oscilado alrededor de los 10 puntos porcentuales, lo cual es excesivamente alto para una economía que apenas está recuperando su capacidad económica como se puede observar en la siguiente tabla:

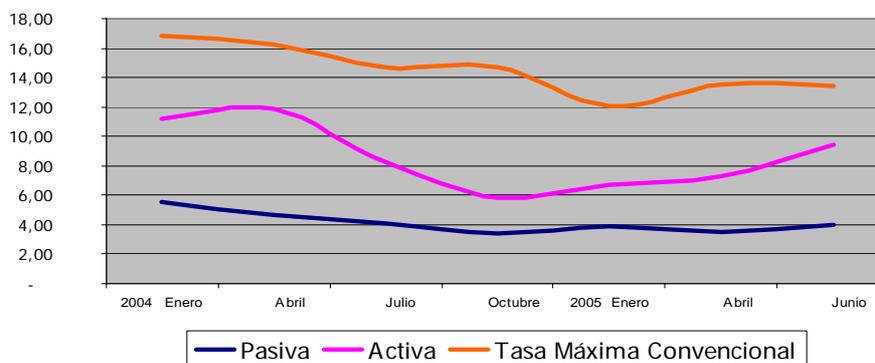
Período	Tasas de Interés Referenciales			Tasa de Interés Legal	Tasa Máxima Convencional
	Básica	Pasiva	Activa		
2004 Enero	2,75	5,51	11,19	11,19	16,79
Abril	2,30	4,63	11,86	10,84	16,26
Julio	2,00	4,05	8,29	10,16	14,66
Octubre	2,00	3,38	5,84	9,65	14,66
2005 Enero	2,30	3,87	6,76	8,03	12,05
Abril	2,52	3,48	7,34	9,00	13,50
Junio	2,69	3,99	9,41	10,65	13,43

A partir de enero del 2004 tanto la tasa pasiva como la máxima convencional han presentado una tendencia hacia la baja en la mayoría

de los casos. Es así que de una tasa pasiva de 5,51% en enero del 2004 a mediados del 2005 ésta se encuentra en 3,99%. Por otro lado, la tasa máxima convencional pasó de 16,79% a 13,43%, indicador que a pesar de haberse reducido aún encarece drásticamente los costos financieros de los prestamistas del sistema bancario.

### GRAFICO No. 5

#### Evolución de las Tasas de Interés 2004 - 2005



Fuente: BCE  
Elaboración: Autora

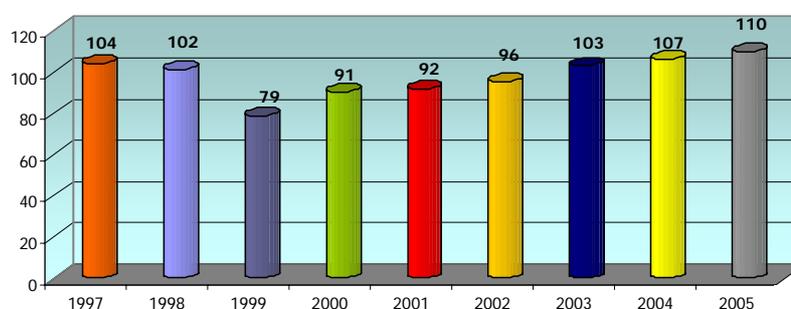
En el corto plazo se espera que tanto el spread como la tasa de interés activa se contraigan por el ingreso de bancos extranjeros en el sistema financiero nacional, incrementándose así la competencia en esta industria y a la vez facilitando el acceso al crédito con tasas de interés más competitivas. Sin embargo, siempre se debe considerar que esta variable económica estará estrechamente vinculada con la percepción del riesgo país.

### 1.3.5 SALARIOS

En el tema de salarios, 1999 significó el año más nefasto para los trabajadores ecuatorianos cuando el Salario Mínimo Vital se ubicó en 79 dólares en valores reales<sup>7</sup>. En un marco de dolarización, paulatinamente éste ha ido recuperando su poder adquisitivo y es así que para el año 2005 está en 110 dólares. Por lo que, recién se ha logrado superar el SMV del año 1996 que fue de US\$ 109,70.

Durante los últimos 10 años el crecimiento promedio del salario mínimo vital apenas ha sido del 2%, lo cual justifica el incremento restringido de la capacidad de compra del ciudadano común ecuatoriano. A pesar de ello, vale la pena mencionar que a consecuencia de la dolarización de la economía el SMV puede mantener su mismo poder adquisitivo año tras año, cosa que fue imposible sostener hasta el año 1999.

**GRAFICO No. 6**  
**Evolución del Salario Mínimo Vital**  
**Valor Real (USD) entre 1997-2005**



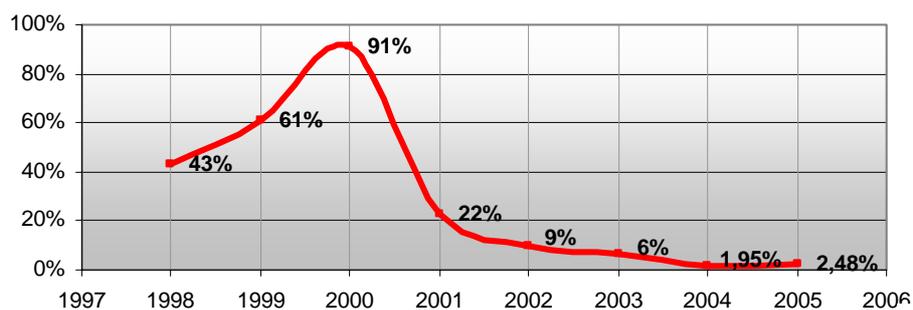
Fuente: BCE  
Elaboración: Autora

<sup>7</sup> Fuente: [www.sica.gov.ec](http://www.sica.gov.ec)

### 1.3.6 INFLACIÓN

A partir del año 2000, como consecuencia del modelo de dolarización, cuando la inflación fue del 91%, este indicador económico ha presentado una pendiente negativa que para septiembre del 2005 se ubica en el 2,48%. Ver Gráfico No. 7.

**GRAFICO No. 7**  
**EVOLUCION DE LA INFLACIÓN**  
**DESDE 1998 HASTA EL AÑO 2005 (Sept.)**



Fuente: BCE  
Elaboración: Autora

Es importante anotar que el ritmo de crecimiento de la inflación ha venido descendiendo en forma constante; sin embargo, se espera un crecimiento inflacionario para terminar el año 2005 a consecuencia de la devolución de los fondos de reserva, que en su gran mayoría será invertidos en la compra de bienes de consumo.

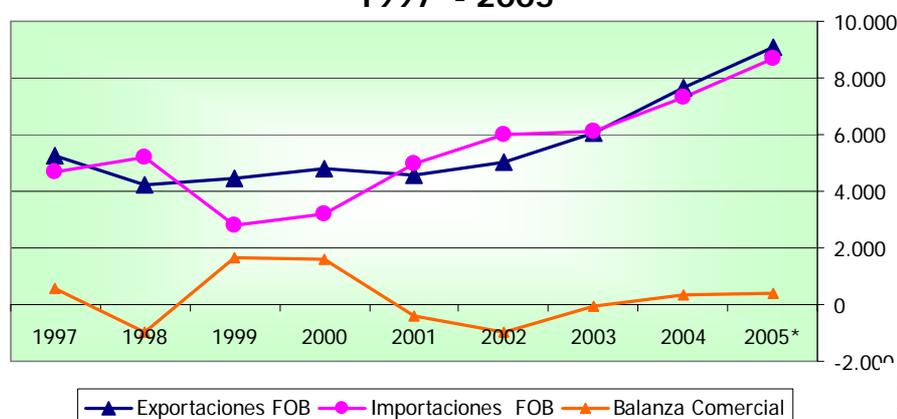
### 1.3.7 BALANZA COMERCIAL

A partir de la dolarización de la economía ecuatoriana las devaluaciones ya no fueron más una herramienta para otorgar competitividad a la balanza comercial y esto se vio reflejado en los saldos deficitarios que se presentan en el período comprendido entre el año 2001 y 2003.

Apenas a partir del año 2004 se observa que el país está adquiriendo competitividad a nivel internacional y está alcanzando balanzas comerciales positivas, aunque todavía modestas.

**GRAFICO No. 8**

**Balanza Comercial Ecuatoriana  
1997 - 2005**



Fuente: BCE

Elaboración: Autora

El vertiginoso incremento de las importaciones es consecuencia del sistema dolarizado de la economía que ha provocado la pérdida de competitividad de los precios de la industria nacional e incentiva el ingreso de productos importados de toda naturaleza. Es así que, entre

1997 y el año 2005 las importaciones se han incrementado en un 85,72% como se observa en la siguiente tabla:

<b>BALANZA COMERCIAL</b>					
<b>Millones de dólares</b>					
<b>AÑOS</b>	<b>Exportaciones FOB</b>		<b>Importaciones FOB</b>		<b>Balanza Comercial</b>
	<b>USD</b>	<b>Tasas de crecimiento</b>	<b>USD</b>	<b>Tasas de crecimiento</b>	
2005*	9.081	18,63%	8.666	18,75%	415
2004	7.655	26,78%	7.298	19,68%	357
2003	6.039	19,90%	6.098	1,53%	-59
2002	5.036	9,62%	6.006	20,57%	-969
2001	4.594	-4,73%	4.981	55,90%	-387
2000	4.822	8,34%	3.195	14,68%	1.627
1999	4.451	5,90%	2.786	-46,40%	1.665
1998	4.203	-20,16%	5.198	11,40%	-995
1997	5.264	8,02%	4.666	26,79%	598

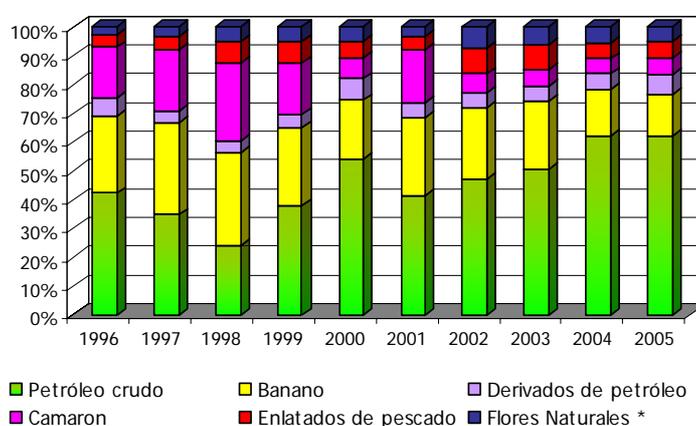
Por su parte, las exportaciones comprendidas entre 1997 y el año 2005 han tenido un crecimiento del 72,51%. Es alentador que en los últimos dos años la balanza comercial ha sido positiva gracias a que las exportaciones ecuatorianas están recuperando paulatinamente competitividad en los mercados internacionales gracias al mejoramiento de procesos, incremento de la productividad, reducción de costos, etc.

### **1.3.8 EXPORTACIONES DE FLORES FRESCAS**

Entre 1996 y el año 2005 los seis principales productos de exportación del Ecuador que aportan significativamente a la generación de divisas en orden de importancia son el petróleo crudo, banano, derivados del petróleo, camarón, enlatados de pescado y flores naturales.

En el período señalado las exportaciones de flores naturales han tenido una participación promedio del total de exportaciones del 4,24% con un crecimiento anual promedio del 28,95%. Para el año 2005 las flores naturales representan el 4,40% del total de las exportaciones y presenta un crecimiento del 11,75% con relación al año 2004.

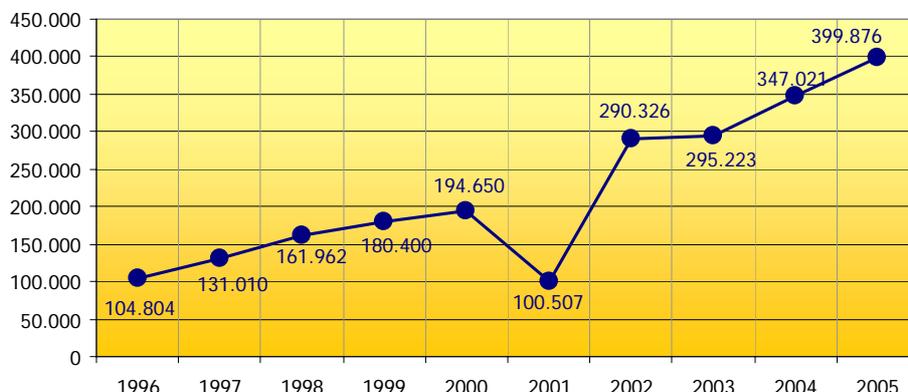
**GRAFICO No. 9**  
**Principales Productos de Exportación**  
**1996 - 2005**



Entre 1996 y el año 2005 la tendencia general de crecimiento de las exportaciones de flores frescas ha sido positiva con excepción del año 2001 en donde se presentó una tasa negativa de crecimiento como consecuencia fundamentalmente de la pérdida de competitividad a nivel de precios. La dolarización dejó al descubierto los altos costos operacionales que le han restado competitividad a la flor ecuatoriana en los mercados internacionales. Sin embargo, como se observa en el siguiente gráfico el volumen de exportaciones ha seguido creciendo paulatinamente hasta alcanzar s pico más alto en el año 2005.

### GRAFICO No. 10

Evolución del Comportamiento de las Exportaciones de Flores Frescas 1996 - 2005 (miles USD)

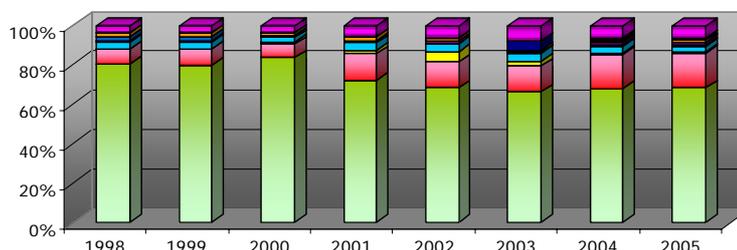


Fuente: BCE  
Elaboración: Autora

Los principales países de destino de las flores ecuatorianas de exportación están liderados por Estados Unidos que se ha mantenido como el principal importador a pesar de que su participación se ha reducido del 80,70% en 1998 al 68,33% en el año 2005<sup>8</sup>. Ver Gráfico No. 11.

### GRAFICO No. 11

Principales Países de Destino de las Exportaciones de Flores Ecuatorianas



■ ESTADOS UNIDOS	■ HOLANDA(PAISES BAJOS)	■ COLOMBIA	■ CANADA
■ FRANCIA	■ REINO UNIDO	■ ITALIA	■ ALEMANIA
■ RUSIA	■ OTROS		

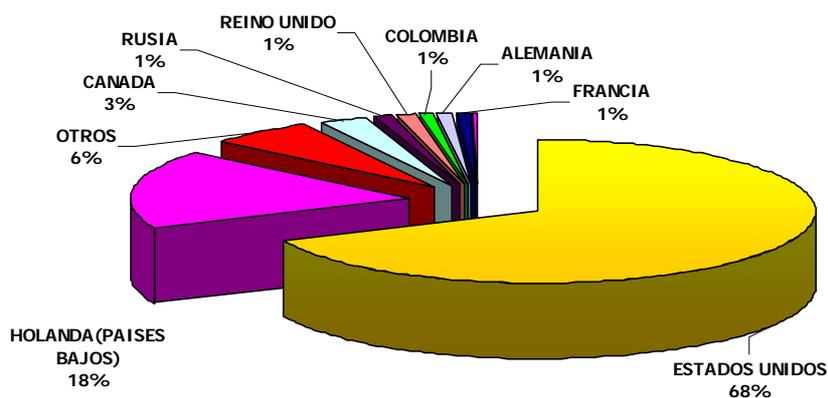
Fuente: BCE  
Elaboración: Autora

<sup>8</sup> Fuente: Banco Central del Ecuador, Boletín Mensual Julio 2005

El segundo mercado de mayor importancia es Holanda que representa el 17,67% de las exportaciones, seguido por Canadá, Alemania, Colombia y Rusia.

### GRAFICO No. 12

#### Composición de las Exportaciones de Flores Frescas - Año 2005

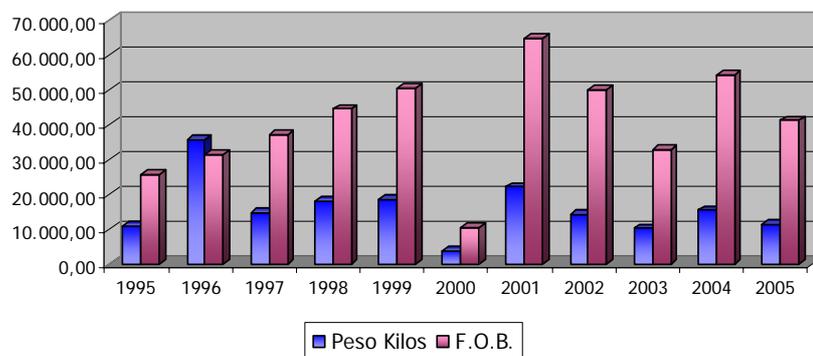


Fuente: BCE  
Elaboración: Autora

Si bien en los últimos años los montos de exportación de flores frescas cuya partida arancelaria es 0603.10.90.00-7 y su denominación completa es “Flores y capullos cortados para ramos o adornos frescos, secos, blanqueados, teñidos, impregnados o preparados de otra forma. Frescos” ha presentado un comportamiento más o menos uniforme en volumen si existe grandes variaciones en valor FOB debido a las fluctuaciones de los precios internacionales.

### GRAFICO No. 13

#### Evolución de las Exportaciones de Flores Frescas y Capullos 1995 - 2005



Fuente: BCE

Elaboración: Autora

## **II. Planeación Estratégica y Estructura Organizacional**

### **2.1. PLANEACION ESTRATEGICA**

La esencia de esta planeación estratégica es buscar ventajas competitivas que garanticen una posición rentable y duradera de Florícola Gardens en el sector de la floricultura.

#### **2.1.1 VISIÓN**

Ser reconocidos en el mercado internacional para el año 2011 como una de las principales proveedoras de flores de verano tanto en supermercados norteamericanos como europeos e identificados por la permanente innovación y rápida adaptación a los cambios del mercado a través del empleo de procesos productivos óptimos y el uso de canales de distribución tanto propios como tercerizados.

#### **2.1.2 MISIÓN**

Producir “Stock” de alta calidad para mercados de exportación a través del cumplimiento de estándares internacionales de producción que se conjuguen con la optimización en el uso de todos los recursos como

medio de generación de altos niveles de rentabilidad para los accionistas de Florícola Gardens.

### **2.1.3 ESTRATEGIA EMPRESARIAL**

La estrategia genérica explícita seleccionada por Florícola Gardens para alcanzar y defender una posición competitiva es de *Diferenciación*. A través de esta estrategia se busca lograr:

- ✓ Alta Calidad: A través de la implementación de un programa de aseguramiento de calidad para evaluar permanentemente el cumplimiento de los estándares de producción y al mismo tiempo permitan realizar correcciones oportunas que garanticen la calidad y durabilidad de la flor (factor determinante en la toma de decisiones del comprador).
- ✓ Permanente Investigación y Desarrollo (I&D): que permitirán evaluar nuevas variedades que se ajusten a las necesidades de los clientes y que a su vez incrementen la productividad del cultivo.

### **2.1.4 SEGMENTOS DE MERCADO**

El principal mercado objetivo que busca atacar Florícola Gardens, especialmente a nivel de supermercados, es el norteamericano que

representa en promedio el 19% de las importaciones de flores a nivel mundial.

Para el año 2005 el monto de importaciones realizadas en valor FOB ascendió a la suma de 4.475 millones de dólares<sup>9</sup> como se observa en el Cuadro No. 1.

### CUADRO No. 1

#### MERCADO RELEVANTE DE FLORES FRESCAS CORTADAS Importaciones Anuales de Flores por país de origen (Valor FOB)

País Importador	VALOR FOB (miles USD)					
	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Estados Unidos	770.804	731.408	1.086.218	799.586	971.602	809.344
Alemania	713.922	1.195.628	1.086.218	1.111.294	933.465	749.618
Reino Unido	533.482	418.014	510.805	557.673	558.033	560.156
Holanda	424.724	386.440	405.151	417.192	411.869	445.960
Francia	391.247	418.866	400.700	435.585	436.617	410.809
Japón	165.606	179.386	151.248	417.192	160.692	173.886
Italia	147.315	133.451	131.499	144.823	153.592	154.681
Suiza	131.630	180.291	155.535	152.830	149.713	138.212
Bélgica	100.275	106.486	108.342	111.739	115.511	105.289
Austria	73.781	107.716	108.176	102.174	102.838	77.470
Otros	428.405	529.786	552.855	542.649	532.764	850.450
<b>TOTAL</b>	<b>3.881.191</b>	<b>4.387.472</b>	<b>4.696.748</b>	<b>4.792.738</b>	<b>4.526.695</b>	<b>4.475.875</b>
Porcentaje Crecim.		13,0%	7,0%	2,0%	-5,6%	-1,1%

Fuente: Floraculture International

Los cinco principales importadores mundiales de flores son Estados Unidos, Alemania, Reino Unido, Holanda y Francia que en conjunto abarcan aproximadamente el 70% de las importaciones globales de flores. Frescas. Ver el Cuadro No. 2.

<sup>9</sup> Fuentes: Revista Floraculture International, "Industry recovers lost ground", abril 2004  
Revista Floraculture International, "World commerce in cut flowers", agosto 2004

## CUADRO No. 2

### MERCADO RELEVANTE DE FLORES FRESCAS CORTADAS Importaciones Anuales de Flores por país de origen (Valor FOB)

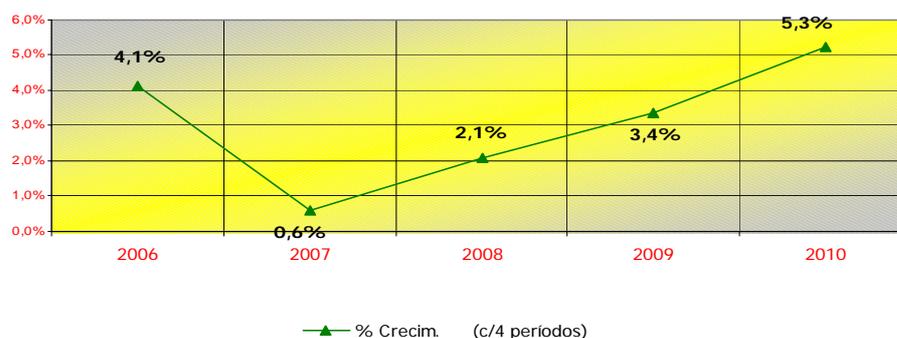
País Importador	PORCENTAJE PARTICIPACIÓN					
	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Estados Unidos	19,9%	16,7%	23,1%	16,7%	21,5%	18,1%
Alemania	18,4%	27,3%	23,1%	23,2%	20,6%	16,7%
Reino Unido	13,7%	9,5%	10,9%	11,6%	12,3%	12,5%
Holanda	10,9%	8,8%	8,6%	8,7%	9,1%	10,0%
Francia	10,1%	9,5%	8,5%	9,1%	9,6%	9,2%
Japón	4,3%	4,1%	3,2%	8,7%	3,5%	3,9%
Italia	3,8%	3,0%	2,8%	3,0%	3,4%	3,5%
Suiza	3,4%	4,1%	3,3%	3,2%	3,3%	3,1%
Bélgica	2,6%	2,4%	2,3%	2,3%	2,6%	2,4%
Austria	1,9%	2,5%	2,3%	2,1%	2,3%	1,7%
Otros	11,0%	12,1%	11,8%	11,3%	11,8%	19,0%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Floraculture International

Haciendo una proyección de las tasas de crecimiento del mercado de flores frescas cortadas se observa que en el período comprendido entre el año 2006 y 2010 habrá un crecimiento promedio del 3,1% con sus picos máximos del 4,1% para el año 2006 y del 5,3% para el año 2010 como se observa en el Gráfico No. 14.

### GRAFICO No. 14

#### Proyecciones de Crecimientos de Importaciones de Flores Frescas Cortadas (Valor FOB USD)



Fuente: Floraculture International

### 2.1.4.1. ESTRUCTURA DEL MERCADO DE NORTEAMERICANO

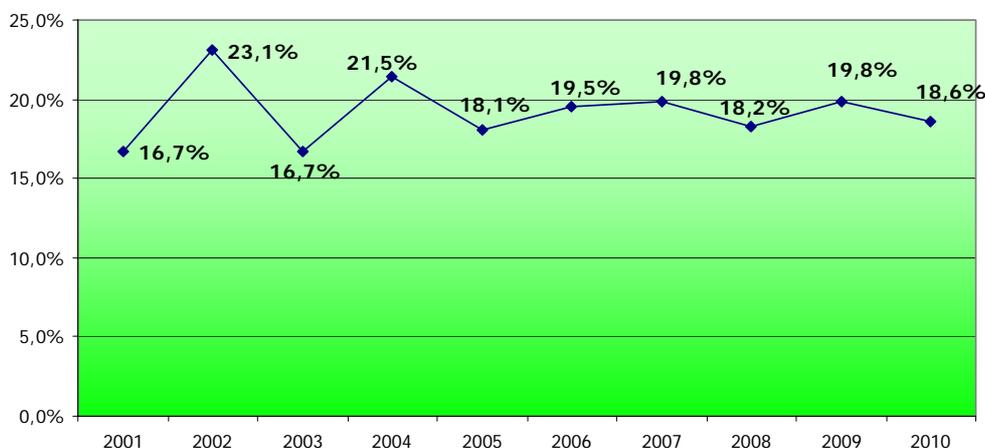
Por ser Estados Unidos el principal importador de flores frescas ecuatorianas a continuación se detallan las proyecciones de su demanda y participación de mercado.

Con relación a su participación de mercado, ésta oscilará entre el 18% y 19% en los próximos cuatro años como se puede observar en el Gráfico No. 15.

El hecho de que Estados Unidos representará casi el 20% de la demanda mundial de flores es un comportamiento beneficioso para este proyecto ya que asegurará un mercado de destino para la exportación de Stock.

**GRAFICO No. 15**

#### Participación de los Estados Unidos en las Importaciones Mundiales de Flores Frescas



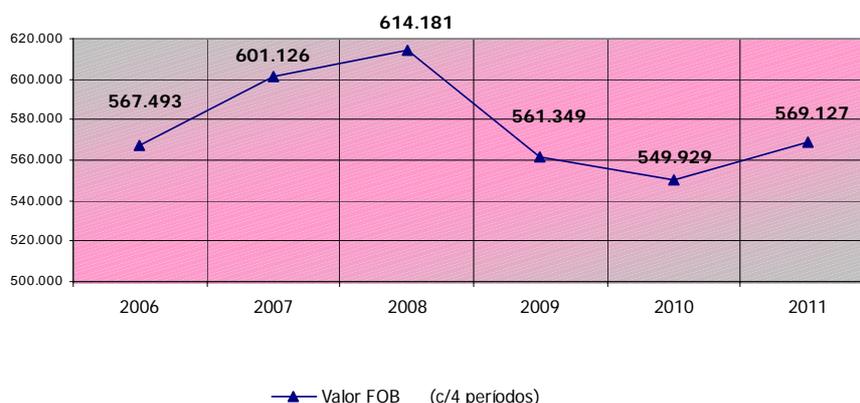
Fuente: Floraculture International

## 2.1.4.2. DEMANDA DE FLORES CORTADAS EN ESTADOS UNIDOS

Las flores cortadas representan el 67% del mercado total de flores frescas comercializadas; por lo tanto, para el presente año se espera que su importación ascienda a la suma de 521.8 millones de dólares. Ver Gráfico No. 16.

**GRAFICO No. 16**

**Proyecciones de Importaciones de Flores Cortadas de Estados Unidos (Valor FOB USD)**

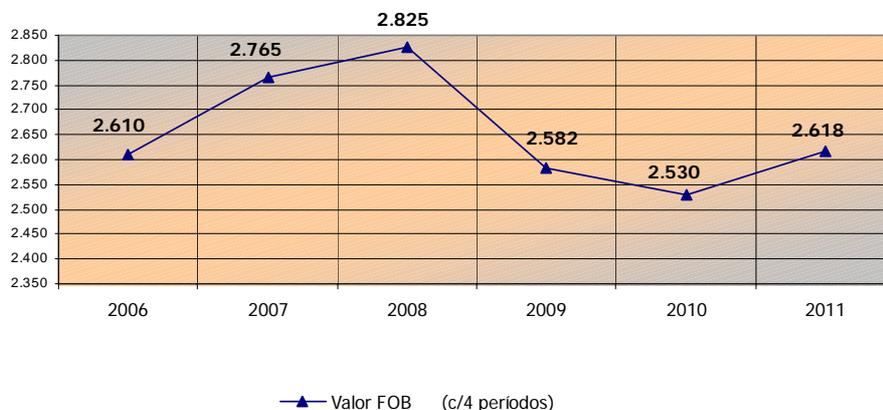


Dentro de las Flores Cortadas, el Stock tiene una participación del 0.46%<sup>10</sup>. En el Gráfico No. 17 se observa la demanda proyectada de Stock para los próximos años.

En el mercado norteamericano la demanda de Stock se concentra básicamente en dos estados: Arizona que distribuye el 87% de la flor y Ohio con el 13% restante.

<sup>10</sup> Fuente: Report of Census of Horticultural Specialties, "Cut flowers", 2000

**GRAFICO No. 17**  
**Proyecciones de Importaciones de Stock**  
**(Valor FOB miles USD)**



## 2.1.5 ANÁLISIS FODA

El análisis de las fortalezas, oportunidades, oportunidades y debilidades aplicables a este estudio investigativo se presentan a continuación.

### 2.1.5.1 FORTALEZAS

- ✓ Condiciones climáticas altamente favorables para el cultivo tales como son los niveles de luminosidad, temperaturas y ubicación geográfica
- ✓ Por tratarse de un cultivo de ciclo corto se puede tener entre 3 y 4 producciones al año
- ✓ Manejo agronómico más sencillo que de otras flores de verano
- ✓ Ingresos constantes durante todos los meses del año

- ✓ Personal altamente calificado tanto para el área administrativa como para el manejo del cultivo

#### **2.1.5.2 DEBILIDADES**

- ✓ La comercialización no se la realizará directamente sino a través de empresas comercializadoras
- ✓ Restricción presupuestaria durante los primeros años de producción hasta lograr la capitalización de las utilidades a generarse
- ✓ La empresa no dispone de terreno propio en el sector La Rabija (Checa); por lo que, éste será arrendado
- ✓ El financiamiento del 50% de la inversión requerida por parte de una institución financiera nacional reduce la liquidez de la compañía hasta la cancelación total de la deuda

#### **2.1.5.3 OPORTUNIDADES**

- ✓ Diversificación de los mercados a través de la incorporación de nuevos países de destino de las exportaciones de flores de verano tales como son Rusia, Italia, Chile, México, Argentina, etc. a consecuencia de la gran aceptación del Stock por parte de los usuarios finales
- ✓ Tendencia del mercado mundial hacia una creciente diversificación de la oferta de flores de verano para la elaboración de bouquets y

consumer bunches, cuyo principal canal de distribución son los supermercados

- ✓ Cultivo con alto potencial de explotación por tener una demanda insatisfecha a nivel internacional
- ✓ Tendencia creciente del mercado de sacrificar ciertos niveles de calidad (tamaños de panículas, grosor y largo de tallos) para compensarlos con grandes volúmenes de producción y precios competitivos

#### **2.1.5.4 AMENAZAS**

- ✓ Crecimiento constante de la competencia tanto a nivel nacional como a nivel internacional
- ✓ Gran visión empresarial de Colombia, principal competidor de las flores ecuatorianas, liderado por ASOCOLFLORES
- ✓ Cambios climáticos inesperados pueden ocasionar variaciones en la temperatura que afecte la calidad de la flor producida
- ✓ Potencial incremento de la delincuencia en la zona donde estará ubicada la finca de producción
- ✓ Probabilidad de huelgas y paros en la región

## 2.1.6 MARKETING MIX

El marketing mix integrado por la descripción del producto, precio, plaza y promoción se describen a continuación.

### 2.1.6.1 PRODUCTO

El Stock es una planta anual que fue considerada por muchos como “antiguada” pero que actualmente ha recuperado popularidad por su agradable e inconfundible aroma, constituyéndose como una flor de complemento utilizada en la preparación de bouquets y arreglos florales.



Puede cultivarse al aire libre o bajo invernadero.

Existen variedades especialmente seleccionadas para el tipo de producción preferido. En el mercado se encuentran dos tipos de Stock siendo el más cultivado el de una sola **espiga floral**<sup>iv</sup>, es el más popular y se cultiva generalmente para la producción de flor cortada.

El Stock es una planta originaria de las regiones mediterráneas e Islas Canarias que pertenece a la familia Brassicaceae. Se cultiva en zonas de clima frío a partir de 2.900 a 3.100 m.s.n.m. a temperaturas entre 15°C y 22°C en un amplio rango de suelos desde arcillosos hasta

arenosos. Son ideales las zonas altas tropicales o sub-tropicales, pudiendo tolerar heladas ligeras.

En el país las principales zonas de producción están ubicadas en Cotopaxi en parroquias tales como Guaytacama y en Pichincha en localidades tales como Puembo, Checa y el Quinche.

#### **2.1.6.1.1 USOS E IMPORTANCIA ECONOMICA**

Numerosas plantas pueden ser empleadas como complementos en los ramos de flores; sin embargo, el Stock es una de las especies más utilizadas para este fin. Su importancia económica está dada por la tendencia actual de la moda que se vuelca hacia lo campestre, sencillo y más natural.

El Stock ha estado considerado como una flor menor llamada para la venta a paquetes. Sin embargo, la aparición de nuevas variedades de gran calidad, el aumento de la gama de colores y la creciente demanda de ramos, centros variados y bouquets en las floristerías y supermercados ha aumentado el requerimiento internacional de esta flor.

Las características del producto han sido divididas de acuerdo a los mercados de consumo:

### a) Mercado Norteamericano

El siguiente análisis del producto corresponde a las características del mercado norteamericano por ser el principal destino de las exportaciones de Florícola Gardens.

Para el mercado norteamericano las flores cortadas pueden considerarse como **productos de conveniencia estables o de impulso** dependiendo del objetivo de su compra:

Consumo de Flores		Tipo de Producto
Para sí mismo	45%	Conveniencia estable
Para regalo	55%	Conveniencia de impulso

Fuente: Aboutflowers.com

El 14% del consumo de flores en Estados Unidos se destina a ocasiones especiales que se detallan en el Cuadro No. 3 mientras que el 86% restante se consumen de acuerdo a lo descrito en el Cuadro No. 4.

### CUADRO No. 3

#### Consumo de Flores en Días Festivos (14%)

Días Festivos	Porcentaje
San Valentín	33%
Día de la Madre	20%
Pascua	18%
Navidad	16%
Día de Acción de Gracias	5%
Otras Fiestas	8%

Fuente: Aboutflowers.com

Como se observa, el Día de la Madre y San Valentín son las principales festividades de consumo de flores donde el 93% son entregadas como regalo.

### CUADRO No. 4

#### Consumo de Flores en Otras Ocasiones (86%)

Días Festivos	Porcentaje
Ocasiones no Especiales	52%
Decoración de la Casa	19%
Cumpleaños	5%
Simpatía	6%
Aniversarios	3%
Mejoría Médica	2%
Otras Ocasiones	13%

Fuente: Aboutflowers.com

Segmentando el mercado por género, las flores son productos que son comprados por mujeres en un 78% y por hombres en un 22%.

## **b) Mercado Europeo**

Para el mercado europeo la flor cortada es básicamente un **producto estable** puesto que es adquirido en forma regular durante todo el año como parte de su canasta básica cuyo objetivo principal es decorar los ambientes de los hogares, oficinas, etc.

En cuanto a las preferencias de los colores de las flores cortadas se destacan el azul y púrpura (23%) seguidos por el amarillo, rojo, rosado y blanco. Sin embargo, estas tendencias difieren en días festivos tales como San Valentín donde se incrementa la demanda de flores de color rojo y rosado mientras que para el Día de Acción de Gracias aumenta la demanda del color blanco.

En el caso de expandir las exportaciones de Florícolas Gardens al continente europeo este hábito de consumo será muy favorable puesto que permitiría mantener una producción constante libre de estacionalidad. De esta forma se asegurarían ingresos permanentes durante todo el año además de que el color de flor producido es el más solicitado por los clientes europeos.

De acuerdo a investigaciones de mercado realizadas por Floraculture International los factores más decisivos en la compra de flores son: presentación del producto en un 29%, calidad de la flor en un 23% y costo económico en un 18%. Factores tales como son las variedades de las flores y lugares de compra tienen menor importancia desde el punto de vista del consumidor.

Este comportamiento ratifica que el Stock tiene un mercado potencial en Europa ya que gracias a sus características físicas y variedad en colores cumple satisfactoriamente con los dos principales requerimientos de los consumidores europeos en cuanto a presentación y calidad del producto.

#### **2.1.6.1.2 MARCA DEL PRODUCTO**

Florícola Gardens no manejará marcas propias para sus flores puesto que éstas serán etiquetadas con la respectiva marca de cada una de las comercializadoras.

#### **2.1.7 PRECIO**

Debido a que el Stock no es percibido por el cliente como un producto diferenciado el precio es la principal variable que controla tanto la

competencia en el sector florícola como la decisión de compra de la flor por parte del cliente.

Los precios actuales de mercado de la caja de Stock de 40 bunches (10 tallos/bunche) oscilan entre \$64 y \$88 con unos precios unitarios entre \$1.60 y \$2.20 dependiendo de la temporada del año. Para San Valentín los precios pueden sobrepasar incluso los \$2.50 por bunche.

### **2.1.8 PLAZA**

Florícola Gardens usará como canal principal de distribución a la comercializadora Flortec S.A. que captará el 80% de la producción a través de pedidos fijos. En forma complementaria se trabajará con otras dos comercializadoras: Pacific Flowers y Victoria Gardens con precios variables de acuerdo a la oferta y demanda de la flor.

La utilización de estos canales de distribución puede ser ventajoso o no dependiendo de la oferta y demanda del mercado.

#### **a) Ventajas del Uso del Canal de Distribución**

- Ventas seguras durante todo el año a través de Flortec
- Fluctuaciones mínimas de volúmenes de venta en temporadas bajas con Flortec

- La fortaleza económica de la comercializadora Flortec permite asegurar el cobro oportuno de las ventas minimizando así el riesgo de incumplimiento de pagos por quiebra de la empresa

#### **b) Desventajas del Uso del Canal de Distribución**

- El comprometer el 80% de la producción en un solo canal de distribución crea fuertes lazos de dependencia que disminuyen la capacidad de reacción frente a fuertes movimientos del mercado
- Al concentrar Pacific Flowers y Victoria Gardens el 20% de la producción de Florícola Gardens se aseguran ventas con precios altos pero de volúmenes variables que dificultan la planificación del proceso productivo y de poscosecha
- Las comercializadoras serán las encargadas de realizar todos los contactos para distribuir el producto entre los principales canales de distribución cuyas características se describen a continuación.

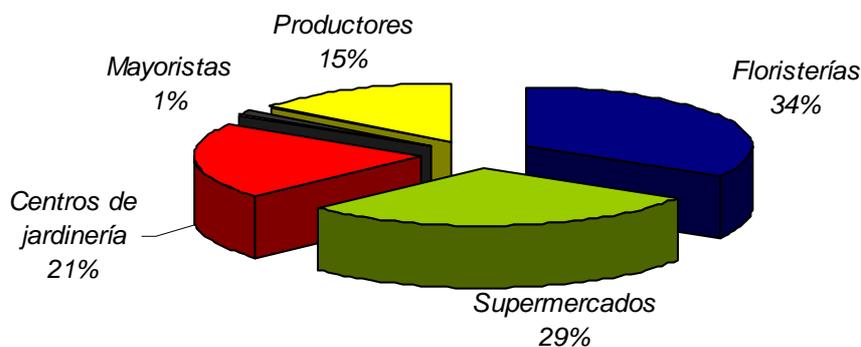
#### **2.1.8.1 CANALES DE DISTRIBUCIÓN EN ESTADOS UNIDOS**

Los canales de comercialización de flores en los Estados Unidos se encuentran situados en Miami (Florida), siendo su práctica más usual la consignación para su posterior venta a los mercados mayoristas.

Los mayoristas, a su vez, distribuyen la flor a los supermercados, floristerías, hoteles, funerarias, tiendas de descuento y otros consumidores.

Los nichos de mercado que están claramente identificados en Estados Unidos para la industria de las flores son los siguientes:

**GRAFICO No. 18**  
**Principales Canales de Distribución de Flores en Estados Unidos**



Fuente: Aboutflowers.com

Los supermercados constituyen el mercado objetivo de la comercializadora Flortec. Vale la pena mencionar que este canal de distribución se ha vuelto cada vez más popular en la industria de las flores puesto que sus consumidores tienen total libertad al momento de seleccionar los arreglos florales o bouquets de su preferencia.

### **2.1.8.2 CANALES DE DISTRIBUCIÓN EN EUROPA**

El comercio de flores de la Unión Europea se maneja a través de un dinámico y sofisticado sistema donde las subastas constituyen el principal elemento en la cadena de distribución. Estas permiten que los productos lleguen al consumidor intermedio y final de una manera ágil y eficiente.

Existen 15 subastas de flores en Europa, 9 localizadas en Holanda, que en conjunto determinan y dominan el comercio mundial de flores, fijando principalmente el nivel de precios por transacción.

Las exportaciones de los países productores de flores de todo el mundo llegan a tres destinos en la Unión Europea: importadores mayoristas, subastas y exportadores mayoristas (reexportación).

Estos serían los canales de distribución a ser utilizados por las comercializadoras de Florícola Gardens en caso de aperturar mercados en Europa.

El proceso de exportación del Stock, en su totalidad, estará bajo la responsabilidad de la comercializadora. La posición arancelaria del Stock (*matthiola incana*) establecida en el Arancel Nacional de Aduanas es la siguiente:

<b>Partida Arancelaria:</b>	0603.10.90.00-7 Flores y capullos cortados para ramos o adornos frescos, secos, blanqueados, teñidos, impregnados o preparados de otra forma. Frescos. Los demás.
<b>Unidad Física:</b>	Cajas
<b>Derechos Arancelarios (% Ad Valorem):</b>	10
<b>Restricciones y autorizaciones previas:</b>	Ministerio de Agricultura y Ganadería

### **2.1.9 PROMOCIÓN**

Las actividades de publicidad y promoción serán compartidas entre la comercializadora Florícola Gardens y Flortec. Este costo conjunto tendrá por objetivo posicionar a la flor por su alta calidad en los mercados internacionales con marca de Flortec pero con código de identificación de finca de Florícola Gardens. Sin embargo, cabe mencionar que el liderazgo de estas actividades estará a cargo de Flortec por ser quien mantiene el contacto directo con los clientes finales.

Las principales estrategias a emplearse serán las siguientes:

**a) Participación en ferias nacionales e internacionales**

**b) Oferta directa del producto**

La oferta se la hará tanto en español como en inglés y deberá contener toda la información comercial y técnica de la flor.

**c) Internet**

Esta herramienta permitirá aplicar el sistema de ventas en línea en Estados Unidos y a la vez utilizarla como instrumento para acceder a las subastas por video que facilitan las negociaciones con varios participantes al mismo tiempo en caso de acceder al mercado europeo.

Paralelamente, se mantendrá una hoja web: [www.flortecflowers.com](http://www.flortecflowers.com) donde se presentará la oferta de los productos en sus distintas presentaciones y se mencionará en forma explícita la identificación de sus proveedores entre los que se encuentra Florícola Gardens.



La estrategia de promoción arriba mencionada es beneficiosa tanto para Florícola Gardens por la disminución de costos que significa el

compartir los gastos de publicidad y promoción mientras que Flortec mantendrá su posicionamiento en el mercado internacional.

## **2.2. UBICACIÓN Y DIMENSIONAMIENTO**

Para la ubicación de la finca de producción se tomaron en cuenta dos variables:

### **a) Requerimientos del Cultivo**

Dentro de los requerimientos del cultivo se analizaron las condiciones climáticas, el suelo y la disponibilidad de agua; siendo el clima el factor más determinante puesto que el Stock debe cultivarse a temperaturas bajas para obtener una flor de tallo grueso y panículas superiores a 20 cm. Sin embargo, esto afecta incrementando el tiempo requerido para iniciar la cosecha de la flor.

### **b) Ubicación de la Comercializadora**

A fin de garantizar una mayor vida útil de la flor se debe evitar el excesivo manipuleo, variaciones drásticas de temperatura y largos períodos destinados a la transportación.

Por lo tanto, en base a los dos puntos descritos anteriormente se decidió que la finca productora cuya razón social es Florícola Gardens S.A. estará ubicada en Checa, Sector la Rabija. Con esta ubicación se obtendrá la producción de Stock que cumpla con las exigencias de calidad requeridas por la comercializadora.

Adicionalmente, Checa está ubicada a tan solo 20 minutos de Guallabamba, ciudad donde están ubicadas las tres principales comercializadoras con las que trabajará nuestra finca.

Gracias a las condiciones climáticas (luminosidad y temperaturas diurnas y nocturnas) propias de la zona de Checa, Florícola Gardens conseguirá acortar el período transcurrido entre la siembra y cosecha del Stock de 15 a 11 semanas; razón por la cual, se incrementará el número de ciclos productivos anuales.

El Stock es una flor originaria de climas fríos; razón por la cual, en zonas con estas características la panícula supera los 20 cm. de longitud, mejorándose la calidad y presentación del producto.

En base a la demanda de las comercializadoras se ha determinado que el área de producción inicial de Florícola Gardens será de aproximadamente una hectárea como se observa en la Foto No. 1.

**Foto No. 1**



Fuente: Finca Valle Flor

### **2.3. ORGANIZACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

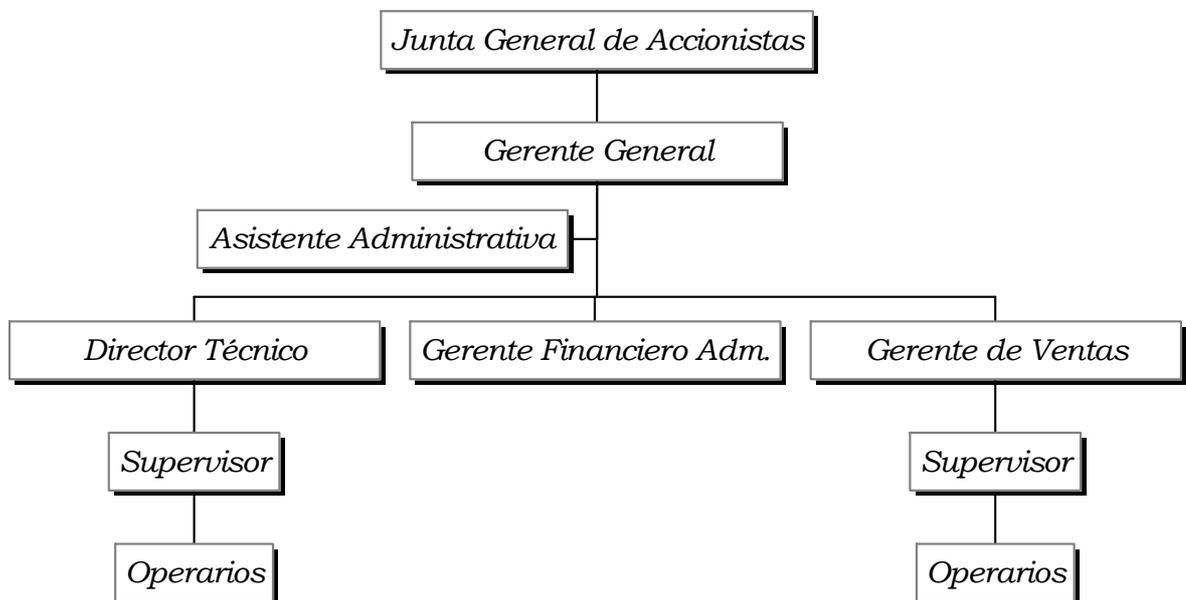
Florícola Gardens se constituirá como una sociedad anónima con el aporte de tres accionistas ecuatorianos con acciones individuales del 33,33%. Cada uno de ellos desempeñarán diferentes cargos en la empresa de acuerdo a su formación profesional y competencias a excepción del Gerente Administrativo-Financiero que será un funcionario externo contratado.

Esta política interna a aplicarse en Florícola Gardens busca como resultado un alto grado de compromiso con los objetivos empresariales que a su vez se conjuguen con la aplicación de un liderazgo participativo que busque crear un entorno laboral productivo.

## 2.1.10 ORGANIZACIÓN

En el organigrama que se muestra a continuación se observa la estructura de Florícola Gardens:

La Junta General de Accionistas será el máximo órgano decisor de la empresa.



### 2.1.10.1 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

A continuación se detallan las principales funciones y responsabilidades de cada una de las posiciones de trabajo:

### **Gerente General**

- Presentación a la Junta General de Accionistas de los estados financieros: Balance General, Flujo de Caja, Estado de Pérdidas y Ganancias
- Planeación de las estrategias empresariales
- Control y coordinación de las Gerencias de Area
- Aprobación de presupuestos e identificación de nuevas oportunidades de inversión

### **Director Técnico**

- Responsable de la planificación de la producción, seguimiento y control
- Responsable del cumplimiento de presupuestos de materiales, mano de obra y fertilizantes
- Capacitación a supervisores y operarios en el manejo del cultivo
- Planificación de labores semanales del cultivo
- Evaluación de rendimientos de labores culturales
- Cumplimiento de los programas de calidad establecidos en los procesos de producción

### **Gerente Financiero y Administrativo**

- Optimización del uso de los recursos tangibles e intangibles
- Manejo de la contabilidad general de la compañía

- Elaboración y control de flujos de caja
- Control del cumplimiento de todos los presupuestos anuales
- Responsable de controlar y coordinar el capital humano
- Compras de materiales para el cultivo y suministros de oficina

### **Gerente de Ventas**

- Venta de la flor tanto a las comercializadoras como al mercado nacional
- Coordinación de las ventas diarias de flor a través del intercambio de información de estimados semanales y diarios de venta de flor
- Control de calidad en labores de poscosecha (vida en florero y flor nacional)
- Búsqueda de nuevos clientes
- Encargado de la gestión de cobro

### **Asistente Administrativa**

- Digitación de informes del área de producción, poscosecha y ventas
- Atención al cliente y contacto con proveedores
- Provisión de asistencia a las gerencias de área

### **Supervisores**

- Responsables del cumplimiento de las labores diarias establecidas para el manejo del cultivo

- Responsables del manejo directo de los operarios
- Control del cumplimiento del programa de calidad en los procesos de producción
- Colaboración con el Director Técnico en la ejecución de labores semanales y presupuestos

### **Operarios**

- Responsables del cumplimiento de los rendimientos de las labores diarias asignadas

#### **2.1.11 ENTORNO LEGAL Y TRIBUTARIO**

La denominación de la empresa será Florícola Gardens S.A., de nacionalidad ecuatoriana constituida conforme a las leyes del Ecuador. Su domicilio principal será Checa, provincia de Pichincha, República del Ecuador.

Florícola Gardens será una compañía de sociedad anónima de conformidad a las cláusulas, estatutos y estipulaciones de la Ley de Compañías. Su actividad comercial será la siguiente: “Producir, proveer, comercializar y exportar flores frescas de corte”.

El plazo de duración de la compañía será de 10 años, plazo que podrá ser prorrogado o restringido por decisión de la mayoría de los accionistas y luego de cumplir el trámite dispuesto por la ley.

El capital social de la compañía será de \$35.000 dividido en 350 acciones de \$100 cada una. La representación legal judicial y extra judicial la ejercerá el Gerente General.

#### **2.1.12 SISTEMA DE GESTION AMBIENTAL**

Desde el punto de vista ambiental la producción de flores es una actividad que genera importantes niveles de contaminación de los recursos naturales y graves afectaciones a la salud de los trabajadores de las plantaciones debido a la toxicidad de los agroquímicos y pesticidas utilizados.

La preservación del ambiente es un tema de interés continuo del Estado mientras además que el Código de la Salud y la Ley para la Prevención y Control de la Contaminación Ambiental coinciden en señalar la importancia de la protección y conservación de los recursos (aire, agua y suelo), mejoramiento y restauración del ambiente.

Tomando en cuenta todas las consideraciones anteriormente descritas y considerando la **responsabilidad social** que esta nueva empresa adquirirá con su actividad productiva, Florícola Gardens implementará un

Sistema de Gestión Ambiental (SGA)<sup>11</sup> que tendrá por objetivo principal el mitigar los efectos negativos de la actividad florícola sobre el ambiente y a su vez proteger el entorno natural en el que se desarrolla.

El Sistema de Gestión Ambiental – SGA es un conjunto planeado y coordinado de acciones administrativas, procedimientos operativos, documentación y registros, implementados por una estructura organizacional específica competente con el fin de prevenir efectos ambientales adversos, así como promover acciones y actividades que conduzcan a la obtención de certificaciones de calidad tales como son el ISO 14001 y sello verde.

Florícola Gardens optará por la implementación de este sistema en su programa de protección ambiental a partir de enero del año 2007 puesto que un SGA es una herramienta de autocontrol que sirve para ahorrar costos, prevenir accidentes y controlar potenciales situaciones que afecten al ambiente.

El SGA se basará en la elaboración de manuales de procedimientos y planes de acción específicos a ser ejecutados por cada uno de los responsables. Se utilizará listas de chequeo que permitan controlar y verificar el cumplimiento de los procedimientos. Las fases del sistema son las siguientes:

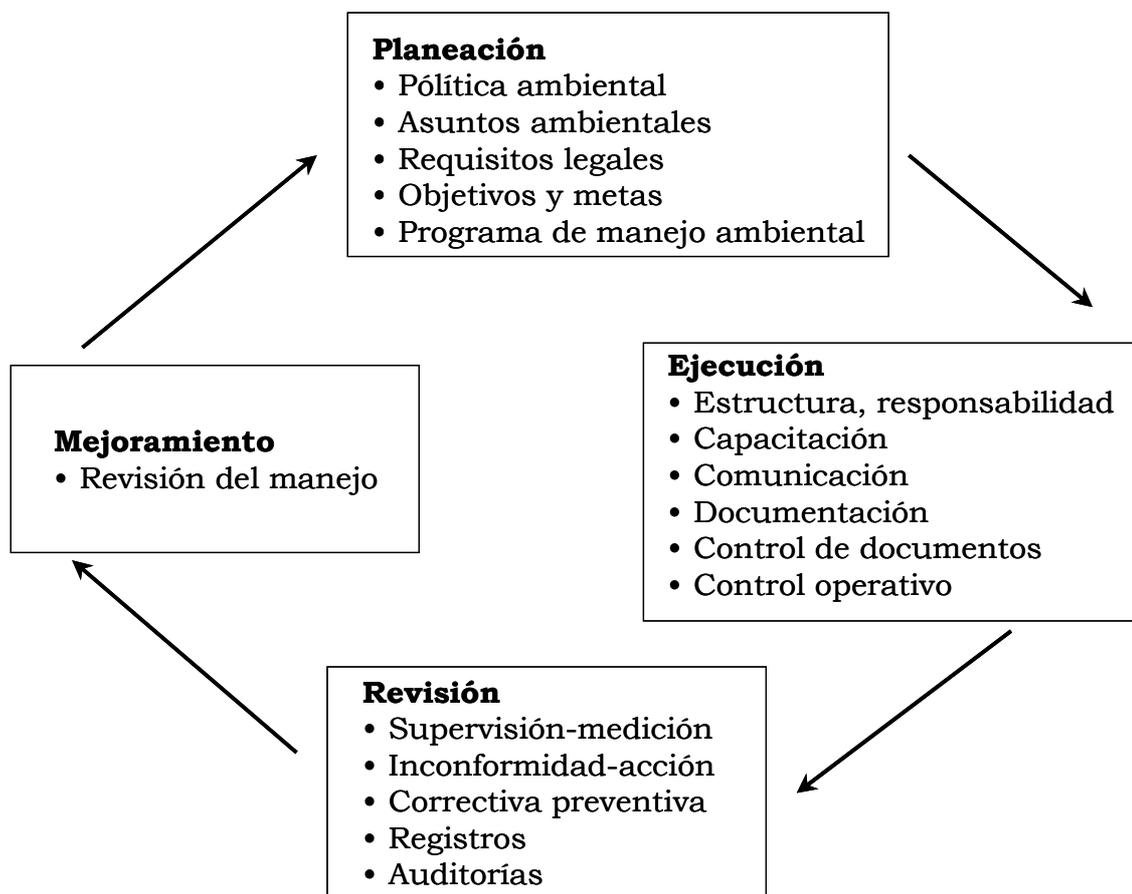
---

<sup>11</sup> Fuente: Expoflores, Programa Flor Ecuatoriana, Manual de mejores prácticas para el sector floricultor ecuatoriano en lo ambiental, 2001

- Manejo adecuado de aguas y riegos
- Manejo adecuado de suelos y fertilización
- Manejo adecuado de plaguicidas
- Manejo adecuado de residuos sólidos

Las etapas del Sistema de Gestión Ambiental son: planeación, ejecución, revisión y mejoramiento como se observa a continuación:

### FASES DEL SISTEMA DE GESTION AMBIENTAL



# III. Descripción de Procesos y Análisis Técnico, Comercial & Financiero

## 3.1 GENERALIDADES Y REQUERIMIENTOS DEL CULTIVO

**Nombre Común:** Alhelí, Dwarf-Brompton Stock, Gilliflower

**Nombre Científico:** *Matthiola incana*

**Familia:** Brassicaceae



El Stock es una planta anual que se multiplica por semilla, formada por un potente sistema radicular pivotante del que emerge un tallo grueso y duro que llega a alcanzar hasta 100 cm. de altura. Sobre el tallo se asientan hojas lanceoladas, velludas de color verde grisáceo por el haz y verde claro por el envés. Al final del tallo aparece la inflorescencia en forma de espiga, cuyas flores pueden ser dobles o simples.

La característica principal de la flor doble es la ausencia de órganos de reproducción sexual, además la longitud y el diámetro (4 – 5 cm.) de las florecillas es mayor al de las simples, presentando mayor número de

pétalos. La inflorescencia alcanza de 12 - 20 cm. dependiendo de la serie y variedad a la que pertenezca.

En general el Stock se cultiva en zonas de clima frío a partir de 2.900 a 3.100 m.s.n.m. a temperaturas entre 15°C y 22°C en un amplio rango de suelos desde arcillosos hasta arenosos. Son ideales las zonas altas tropicales o sub-tropicales, pudiendo tolerar heladas ligeras.

La finca productora estará ubicada en Checa, Sector la Rabija donde se obtendrá una flor de tallo grueso y panículas superiores a 20 cm con 4.8 ciclos anuales. Adicionalmente, esta ubicación minimizará el manipuleo de la flor gracias a su cercanía a las empresas comercializadoras que se encuentran ubicadas a tan solo 20 minutos, en la ciudad de Guallabamba.

El área de producción inicial de Florícola Gardens será de aproximadamente una hectárea como se observa en la Foto No. 1.

**Foto No. 1**



### 3.2 PROCESO PRODUCTIVO

Los requerimientos del cultivo de Stock en cuanto a condiciones climáticas, de suelo e irrigación son las siguientes:

- **CLIMA**

Esta flor requiere un período de baja temperatura para que se inicie la floración. Sin embargo, las temperaturas por debajo de 0°C resultan letales. Las plantas son sensibles a las altas temperaturas y no florecen si la temperatura promedio es superior a 18°C, caso en el cual crecen **vegetativamente**<sup>v</sup>. Las temperaturas óptimas por etapas de vida se describen a continuación:

**CUADRO No. 1**

**TEMPERATURAS OPTIMAS POR ETAPA DE VIDA**

<b>ETAPA DE VIDA</b>	<b>TEMPERATURA OPTIMA</b>
GERMINACIÓN	18 - 25 °C
CRECIMIENTO	15 - 25 °C (día), 5 - 8 °C (noche)
FORMACIÓN	10 -20 °C
FLORACION	15 - 18 °C (día), 8 - 10 °C (noche)

Fuente: Ball SB/LC

- **SUELO**

El Stock se adapta a una gran variedad de suelos con un **pH<sup>vi</sup>** de 6.0 - 7.0 y **conductividad eléctrica<sup>vii</sup>** (CE) de 1 mhlos/cm.

- **RIEGO**

El riego permite suplir los requerimientos hídricos y nutricionales del cultivo en base al **riego por goteo<sup>viii</sup>** que debe complementarse con el **riego por ducha poma<sup>ix</sup>** a los filos de las camas y caminos como se observa en la Foto No. 2.

**Foto No. 2**



El riego debe mantenerse de manera uniforme durante el período vegetativo, reduciendo la cantidad de agua cuando se inicie la floración.

- **REQUERIMIENTOS NUTRICIONALES**

La fertilización se inicia desde la primera semana de siembra del cultivo hasta que la inflorescencia empiece a mostrar color, a partir de la cual se manejan riegos con agua cruda hasta finalizar el ciclo.

El Stock se encuentra entre las plantas más sensibles a la deficiencia de potasio. Este síntoma se manifiesta por quemazón y encurvamiento de las hojas maduras. Este cultivo es muy susceptible a sobredosis e intoxicaciones por exceso de elementos, muy sensible al manganeso y cloro, ávido de fósforo y consume una buena cantidad de nitrógeno y calcio.

Una fertilización deficiente dará como resultado un crecimiento pobre y retardará el ciclo. Los nutrientes serán suministrados a la planta a través del riego por goteo con una frecuencia diaria de lunes a sábado.

### **3.2.1 PREPARACION DEL TERRENO**

La preparación del suelo es el primer paso antes de realizar una siembra. Tiene por objetivo asegurar a las plantas un medio de anclaje permanente para garantizar su normal crecimiento y productividad durante el período de vida útil de las mismas, este procedimiento se observa en la foto No. 3.

De esta forma, se obtiene un suelo mullido con buena aireación y nivelación adecuada, de manera que se garantice una distribución uniforme del agua de riego y una buena aireación de las raíces.

**Foto No. 3**



La primera actividad, es el arado en sentido longitudinal y transversal del suelo para disminuir al máximo los terrones. Para garantizar un suelo libre de hongos, insectos, nemátodos<sup>x</sup> y malezas se debe desinfectar el suelo antes de la siembra para finalmente proceder al levantamiento de las camas como se observa en la foto No. 4.

Número de camas por nave <sup>xi</sup> :	4
Superficie total de la cama:	53.6 m <sup>2</sup>
Largo de la cama:	31 m
Ancho de la cama:	1.2 m
Altura de la cama:	20 cm

**Foto No. 4**



### **3.2.2 SIEMBRA**

El primer paso para iniciar la siembra de la flor es marcar los sitios en donde se colocará cada planta. Ver Foto No. 5

**Foto No. 5**



En cada cama se instalan 3 líneas de goteo, distribuidas uniformemente como se observa en la foto No. 6.

**Foto No. 6**



La siembra deberá realizarse a primera hora de la mañana para aprovechar la baja temperatura y luminosidad de esas horas, de tal manera que se reduzca el stress y deshidratación de las plantas como se observa en la foto No. 7.

**Foto No. 7**



**Foto No. 8**



La aspersión debe funcionar durante tres semanas íntegras en épocas de verano (alta luminosidad, alta temperatura y fuertes vientos) y durante dos semanas completas en épocas de invierno (baja luminosidad y baja temperatura).

- **ESTADIOS DE CRECIMIENTO**

Desde que la plántula es sembrada hasta cosechar el primer tallo floral transcurren entre 8 - 9 semanas. Este tiempo depende en gran parte de factores como la fertilización, estado sanitario y condiciones climáticas.

Antes de llegar al **punto de corte<sup>xii</sup>** establecido, el tallo pasa por varias fases:

- a) Nacimiento del tallo floral (Semana 0)
- b) Diferenciación y apareamiento de las panículas (Semana 5)
- c) Apertura de la flor (Semana 7)
- d) Punto de corte comercial, 50 - 60% (Semana 8, 9,10)

En la foto No. 9 se observa la flor en una etapa intermedia de crecimiento mientras que en la foto No. 10 el Stock está ya alcanzando la fase de punto de corte comercial.

**Foto No. 9**



**Foto No. 10**



### **3.2.3 COSECHA**

La cosecha es un proceso decisivo del cual depende la mayor o menor vida útil de la flor. Es necesario antes de iniciar el corte haber preparado las soluciones de hidratación y tener listos los respectivos materiales que se describen a continuación:

- Coche de corte
- Vaso de desinfección
- Ligas de caucho
- Tijeras de corte
- Tinajas de hidratación

La flor a cosechar es aquella cuya panícula tiene de 4 a 5 flores totalmente abiertas con un largo mínimo de 10 centímetros. Los tallos

deben ser retirados con raíz del suelo y colocados cuidadosamente en el coche de corte, en ramos de 10 tallos de longitud similar, cortando la raíz y pelando de 20 – 30 cm de follaje de acuerdo al largo del tallo como se observa en la foto No. 11.

**Foto No. 11**



Una vez que se tienen los 5 ramos o 50 tallos deben colocarse en hidratación y continuar el corte como se observa en la foto No. 12.

**Foto No. 12**



Seguidamente se empacan en cajas de cartón plass de 7 a 8 ramos para evitar maltrato y rotura de panículas como se observa en la foto No. 13.

**Foto No. 13**



Si existen tallos torcidos o que no alcanzan 50 cm. son eliminados y registrados al igual que la flor cosechada. Posteriormente, se colocan en tinas de hidratación bajo sombríos para luego ser transportados a la poscosecha.

#### **3.2.4 POSCOSECHA**

La poscosecha se inicia con la clasificación y acondicionamiento de la flor cosechada. En la foto No. 14 se observa el proceso de clasificación de la flor de acuerdo a su dimensión y color.

**Foto No. 14**



Los tallos luego de ser clasificados son agrupados en ramos de 10 tallos cada uno, para luego ser colocados en papel de empaque como se observa en la foto No. 15.

**Foto No. 15**



El tiempo destinado a clasificación y **buncheo**<sup>xiii</sup> no debe sobrepasar los 10 minutos con el fin de evitar que la flor permanezca demasiado tiempo sin hidratación. Durante estos procesos el manipuleo debe ser mínimo para impedir daño físico que afecte la calidad y que además pueda propiciar el desarrollo de alguna enfermedad.

Los ramos terminados y puestos en la solución correspondiente son almacenados de inmediato en el cuarto frío por un período máximo de 18 horas y un mínimo de 4 horas con el fin de asegurar una adecuada hidratación del producto y mantener un ritmo metabólico adecuado que permita conservar la flor en excelentes condiciones hasta el momento del empaque y transporte hacia su destino final. Ver Foto No. 16.

**Foto No. 16**



El empaque se realiza dentro del cuarto frío (2 - 3°C) con el fin de mantener constante la temperatura hasta el final del proceso y evitar la condensación y el desarrollo de enfermedades durante el transporte.

**Foto No. 17**



Las cajas se comercializan en forma asortada, las que deben estar compuestas por un mínimo de cuatro colores. De éstos el 60% es de color púrpura y el 40% restante está distribuido en 30% amarillo, 30% blanco, 20% rojo y 20% rosado.

De igual manera se venden cajas sólidas (un solo color) principalmente de color púrpura y dependiendo de la temporada el color de la flor puede ser blanco y amarillo.

### **3.2.5 COMERCIALIZACION**

La comercialización de toda la flor producida será realizada a través de tres canales de distribución: Flortec Trading, Pacific Flowers y Victoria Gardens.

Florícola Gardens trabajará principalmente con Flortec Trading para la comercialización de su flor mientras que Pacific Flowers y Victoria Gardens serán comercializadoras complementarias con las cuales se mantendrán volúmenes inferiores de ventas.

### **3.3. EVALUACION TÉCNICA**

Se ha tomado el punto de equilibrio como un elemento de evaluación técnica que le permitirá a Florícola Gardens determinar si su colchón de seguridad es lo suficientemente significativo como para minimizar el riesgo de pérdida en caso de que no se concretaren las ventas proyectadas.

Calculando el punto de equilibrio para el año 1 se observa que Florícola Gardens debe producir y vender 2.054 cajas que representan el 30% de su producción total que en términos monetarios equivale a \$139.702.

Este margen de seguridad que se asegura la empresa radica en que los costos fijos fluctúan alrededor del 47% y los costos variables alrededor

del 53%, lo cual le otorga una considerable flexibilidad técnica y financiera:

### **3.4 EVALUACION COMERCIAL**

El mercado objetivo de este proyecto es principalmente Estados Unidos donde el Stock representa el consumo del 0,46% del consumo nacional de flores frescas.

En los próximos cinco años se estima un consumo de \$2.655.123 que representarían 39.046 cajas de 400 tallos cada una. Si de esta demanda Florícola Gardens estima exportar 6.803 cajas para el año 1 se posicionaría en el mercado norteamericano con el 17% de participación.

Si bien estas son cifras que se estiman en función de los datos históricos se debe considerar que siempre existirá un incremento de la demanda en función de la tendencia actual de consumir cada vez más consumer bunches y bouquets.

Complementariamente, la compañía deberá comercializar localmente el 38% de la producción que corresponde a flor simple y flor nacional, mercado en el que la competencia es muy limitada.

### 3.5 INVERSION INICIAL

La inversión inicial asciende a la suma de \$ 150.817 de los cuales el 50% (\$75.408,42) serán recursos financiados a través de una institución financiera nacional mientras que el otro 50% (\$75.408,42) corresponderá al aporte de los accionistas.

#### INVERSION INICIAL

DETALLE	VALOR USD	%
Invernadero	41.164	27,3%
Capital de Trabajo	56.987	37,8%
Construcciones	17.578	11,7%
Vehículos	12.000	8,0%
Cuarto Frío	5.488	3,6%
Otros Activos	4.856	3,2%
Equipos de Producción	4.559	3,0%
Equipos de Oficina	3.600	2,4%
Muebles y Enseres	1.920	1,3%
Arrendamiento Terreno	1.500	1,0%
Suministros de Oficina	785	0,5%
Reservorio	380	0,3%
<b>TOTALES</b>	<b>150.817</b>	<b>100%</b>

75.408,42 Financiamiento

75.408,42 Aporte Socios

Para determinar el Capital de Trabajo se calculó el Ciclo Operativo que es de 92,16 días:

#### Ciclo Productivo

Detalle	Duración
Inventario de Materia Prima	1 días
Inventario de Producto en Proceso	75 días
Inventario de Producto Terminado	0.5 días
Transporte Poscosecha - Comercializadora	0.66 días
<b>TOTAL</b>	<b>77.16 Días</b>
<b>(+) Cuentas por Cobrar</b>	

<b>CxC Clientes</b>	45 Días
<b>(=) TOTAL CICLO DE CAJA</b>	<b>122.16 Días</b>
<b>(-) Cuentas por Pagar</b>	
<b>CxP Proveedor</b>	<b>30 Días</b>
<b>(=) CICLO OPERATIVO</b>	<b><u>92.16 Días</u></b>

Del cálculo realizado se deduce que Florícola Gardens deberá financiar un capital de trabajo de \$56.987,09 que cubre la operación de 92,16 días. Este cálculo es el resultado de la multiplicación de los 92,16 días en que Florícola Gardens recupera el efectivo por el costo diario de producción:

$$KT = 92,16 \text{ días} \times \$618,35$$

$$KT = \$56.987,09$$

### **3.6 PRESUPUESTO DE VENTAS**

A fin de que la programación de la producción se ajuste a la estacionalidad propia de las flores, el proceso productivo se iniciará en el último trimestre del año 2006. De allí en adelante se considerarán 52 semanas productivas para cada año:

## FLORICOLA GARDENS PRESUPUESTO DE VENTAS PROYECTADO

	% Venta	
Unds. x Caja de Exportación	400	
Precio x Und. Flor Simple	0,07	15%
Precio x Und. Flor Nacional	0,13	50%
Precio x Und. de Exportación	0,17	
Crecimiento Promedio Mercado de Flores	5%	
Precio x Caja de Exportación	68 US\$	

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>UNIDADES</b>					
Unds. Producción Total	4.388.832	4.608.274	4.838.687	5.080.622	5.334.653
Unds. Flor Doble 65%	2.852.741	2.995.378	3.145.147	3.302.404	3.467.524
Unds. Flor Simple 35%	1.536.091	1.612.896	1.693.541	1.778.218	1.867.128
Unds. Flor Nacional 3%	131.665	138.248	145.161	152.419	160.040
Unds. Flor Exportable	2.721.076	2.857.130	2.999.986	3.149.985	3.307.485
Cajas Exportables	6.803	7.143	7.500	7.875	8.269
<b>PRECIOS</b>					
Precio Flor Simple	0,070	0,073	0,076	0,079	0,082
Precio Flor Nacional	0,130	0,135	0,141	0,146	0,152
Precio Flor Exportación	0,170	0,177	0,184	0,191	0,199
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>					
Flor Simple	16.129	17.613	19.233	21.003	22.935
Flor Nacional	8.558	9.346	10.205	11.144	12.170
Flor Exportación	462.583	505.141	551.613	602.362	657.779
<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>487.270</b>	<b>532.099</b>	<b>581.052</b>	<b>634.509</b>	<b>692.884</b>

Se estima que el 65% de la producción será flor doble, el 35% flor simple y el 3% flor nacional que serán consideradas para el presupuesto de ventas en la generación de ingresos por ventas locales.

En el mercado nacional se considerará la venta del 15% de la flor simple y el 50% de la flor nacional que es la flor de exportación que no ha logrado alcanzar la calidad exigida para los mercados internacionales. El sobrante de la producción será considerado como desecho.

En cuanto a volúmenes de producción se ha considerado un crecimiento anual del 5%.

### 3.7 COSTOS DE PRODUCCIÓN

A fin de determinar el costo unitario de producción se ha considerado todos los requerimientos de materia prima (semillas), mano de obra, costos indirectos de fabricación, gastos administrativos, gastos de ventas, gastos generales y otros gastos.

#### FLORICOLA GARDENS DETALLE DE COSTOS DE OPERACIÓN - USD

	MENSUAL	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cajas a Exportarse		1.071	6.803	7.143	7.500	7.875	8.269
Unidades a Exportarse		428.548	2.721.076	2.857.130	2.999.986	3.149.985	3.307.485
Evolución Precios Floricola Gardens por Tallo		0,17	0,17	0,18	0,18	0,19	0,20
Evolución Precios Floricola Gardens por Caja		68,00	68,00	70,72	73,55	76,49	79,55
Ventas Anuales US\$		72.853	462.583	505.141	551.613	602.362	657.779
Inflación Anual Proyectada		3%	3%	4%	4%	4%	4%
<b>RUBRO</b>							
<b>Costos de Producción</b>	<b>9.308</b>	<b>30.081</b>	<b>111.694</b>	<b>115.701</b>	<b>120.329</b>	<b>125.142</b>	<b>130.148</b>
Materiales Directos	3.839	11.516	46.062	47.444	49.342	51.316	53.368
MOD	2.138	8.571	25.652	26.678	27.745	28.855	30.009
CIF	3.332	9.995	39.979	41.578	43.241	44.971	46.770
<b>Gastos Administrativos **</b>	<b>7.700</b>	<b>23.100</b>	<b>92.400</b>	<b>96.096</b>	<b>99.940</b>	<b>103.937</b>	<b>108.095</b>
% Incremento Sueldos Anual		4%					
Gerente General	2.200	6.600	26.400	27.456	28.554	29.696	30.884
Gerente de Ventas	1.500	4.500	18.000	18.720	19.469	20.248	21.057
Director Técnico	1.800	5.400	21.600	22.464	23.363	24.297	25.269
Gerente Financiero Administ.	1.600	4.800	19.200	19.968	20.767	21.597	22.461
Asistente Administrativa	600	1.800	7.200	7.488	7.788	8.099	8.423
<b>Gastos de Ventas</b>	<b>1.450</b>	<b>750</b>	<b>6.600</b>	<b>6.864</b>	<b>7.139</b>	<b>7.424</b>	<b>7.721</b>
Transporte (Manten. Vehículo)	150	450	1.800	1.872	1.947	2.025	2.106
Publicidad & Promoción	1.200	0	3.600	3.744	3.894	4.050	4.211
Gastos Representación	100	300	1.200	1.248	1.298	1.350	1.404
<b>Gastos Generales</b>	<b>763</b>	<b>1.935</b>	<b>11.432</b>	<b>11.725</b>	<b>12.030</b>	<b>12.347</b>	<b>12.677</b>
Arriendo terreno	100	300	1.200	1.248	1.298	1.350	1.404
Arriendo tractor	90	270	1.080	1.123	1.168	1.215	1.263
Servicios Básicos (agua, luz, tel)	100	300	1.200	1.248	1.298	1.350	1.404
Comunicaciones (Internet)	50	150	600	624	649	675	702
Suministros de oficina	80	240	960	998	1.038	1.080	1.123
Material de Limpieza	30	90	360	374	389	405	421
Combustible vehículo	150	450	1.800	1.872	1.947	2.025	2.106
Seguro Vehículo	45	135	540	545	551	556	562
Depreciaciones	308		3.692	3.692	3.692	3.692	3.692
<b>Otros Gastos</b>	<b>40</b>	<b>120</b>	<b>480</b>	<b>499</b>	<b>519</b>	<b>540</b>	<b>562</b>
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>		<b>55.986</b>	<b>222.606</b>	<b>230.886</b>	<b>239.957</b>	<b>249.391</b>	<b>259.202</b>
<b>TOTAL COSTO UNITARIO POR CAJA</b>		<b>52,26</b>	<b>32,72</b>	<b>32,32</b>	<b>31,99</b>	<b>31,67</b>	<b>31,35</b>
<b>TOTAL COSTO UNITARIO POR TALLO</b>		<b>0,13</b>	<b>0,08</b>	<b>0,08</b>	<b>0,08</b>	<b>0,08</b>	<b>0,08</b>
<b>% Variación Anual Costo Unitario</b>		-	-	-1%	-1%	-1%	-1%

Para el año 0 donde la producción será únicamente de un trimestre el costo unitario de producción por tallo es de \$0,13 y del año 1 al 5 es de

\$0,08. Por otro lado, el costo promedio por caja de exportación es de \$35,39 entre el año 0 y el año 5.

### 3.8 ESTADOS FINANCIEROS

Haciendo una proyección del Estado de Pérdidas y Ganancias se determina que la utilidad neta a obtenerse en el año 1 es de \$163.044 con un crecimiento positivo durante los cinco años de proyección como se observa a continuación:

#### FLORICOLA GARDENS PROYECCION ESTADO DE P&G - USD

		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>VENTAS NETAS</b>		<b>487.270</b>	<b>532.099</b>	<b>581.052</b>	<b>634.509</b>	<b>692.884</b>
Costo de Ventas	23%	111.694	115.701	120.329	125.142	130.148
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	77%	<b>375.576</b>	<b>416.398</b>	<b>460.723</b>	<b>509.367</b>	<b>562.736</b>
Gastos Administrativos		92.400	96.096	99.940	103.937	108.095
Gastos Financieros		8.910	7.400	5.695	3.769	1.594
Gastos de Ventas		6.600	6.864	7.139	7.424	7.721
Gastos Generales		11.432	11.725	12.030	12.347	12.677
Otros Gastos		480	499	519	540	562
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION</b>		<b>255.755</b>	<b>293.813</b>	<b>335.400</b>	<b>381.349</b>	<b>432.088</b>
Participación Empleados (15%)		38.363	44.072	50.310	57.202	64.813
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>217.392</b>	<b>249.741</b>	<b>285.090</b>	<b>324.146</b>	<b>367.275</b>
Impuesto a la Renta (25%)		54.348	62.435	71.272	81.037	91.819
<b>UTILIDAD (PERDIDA) NETA</b>		<b>163.044</b>	<b>187.306</b>	<b>213.817</b>	<b>243.110</b>	<b>275.456</b>

A continuación se presenta el Balance General cortado al 31 de marzo del 2006 donde se refleja el aporte de los socios y el financiamiento a recibirse de una institución financiera:

**FLORICOLA GARDENS  
BALANCE GENERAL  
AL 31 DE MARZO DEL 2006**

**ACTIVOS**

<b>CUENTA CONTABLE</b>	<b>SALDO MON. CUENTA</b>
1           ACTIVO	<b>150.816,83</b>
1.1        ACTIVO DISPONIBLE	150.816,83
1.1.01     CAJA	75.408,42
1.1.02     BANCOS	75.408,42
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>150.816,83</b>

**PASIVOS**

<b>CUENTA CONTABLE</b>	<b>SALDO MON. CUENTA</b>
2           PASIVO	<b>75.408,42</b>
2.1        OBLIGACIONES CORTO PLAZO	75.408,42
2.1.2      PRESTAMOS INSTITUCIONES FINANCIERAS	75.408,42
<b>TOTAL DE PASIVOS</b>	<b>75.408,42</b>

**PATRIMONIO**

<b>CUENTA CONTABLE</b>	<b>SALDO MON. CUENTA</b>
3           PATRIMONIO	<b>75.408,42</b>
3.1        CAPITAL SOCIAL	75.408,42
3.2        RESULTADOS	-
<b>TOTAL DE PASIVOS</b>	<b>75.408,42</b>

<b>TOTAL DE PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>150.816,83</b>
--------------------------------------	-------------------

Para el flujo de caja se ha considerado todos los ingresos generados por el proyecto, cifras a las que se les ha descontado los rubros correspondientes a costos de producción, gastos administrativos, gastos financieros, gastos de ventas, gastos generales (con excepción de las depreciaciones), otros gastos y reposición de quipos.

El resultado del Flujo de Caja proyectado es el siguiente:

**FLORICOLA GARDENS**  
**FLUJO DE CAJA NETO - USD**

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Ingresos Afectos a Impuestos</b>	<b>20.755</b>	<b>255.755</b>	<b>293.813</b>	<b>335.400</b>	<b>381.349</b>	<b>432.088</b>
<b>Egresos Afectos a Impuestos</b>	<b>55.986</b>	<b>239.467</b>	<b>247.746</b>	<b>256.818</b>	<b>266.252</b>	<b>277.863</b>
Costos de Producción	30.081	111.694	115.701	120.329	125.142	130.148
Gastos Administrativos **	23.100	92.400	96.096	99.940	103.937	108.095
Gerente General	6.600	26.400	27.456	28.554	29.696	30.884
Gerente de Ventas	4.500	18.000	18.720	19.469	20.248	21.057
Director Técnico	5.400	21.600	22.464	23.363	24.297	25.269
Gerente Financiero Administr.	4.800	19.200	19.968	20.767	21.597	22.461
Asistente Administrativa	1.800	7.200	7.488	7.788	8.099	8.423
Gastos Financieros (C + I)	0	20.553	20.553	20.553	20.553	20.553
Pago Deuda Bancaria (C+I)		20.553	20.553	20.553	20.553	20.553
Gastos de Ventas	750	6.600	6.864	7.139	7.424	7.721
Transporte (Manten. Vehículo)	450	1.800	1.872	1.947	2.025	2.106
Publicidad & Promoción	0	3.600	3.744	3.894	4.050	4.211
Gastos Representación	300	1.200	1.248	1.298	1.350	1.404
Gastos Generales	1.935	7.740	8.033	8.338	8.655	8.985
Arriendo terreno	300	1.200	1.248	1.298	1.350	1.404
Arriendo tractor	270	1.080	1.123	1.168	1.215	1.263
Servicios Básicos (agua, luz, tel.	300	1.200	1.248	1.298	1.350	1.404
Comunicaciones (Internet)	150	600	624	649	675	702
Suministros de oficina	240	960	998	1.038	1.080	1.123
Material de Limpieza	90	360	374	389	405	421
Combustible vehículo	450	1.800	1.872	1.947	2.025	2.106
Seguro Vehículo	135	540	545	551	556	562
Otros Gastos	120	480	499	519	540	562
Reposición de Equipos						1.800
<i>Gastos no Desembolsables</i>						
Depreciaciones		3.692	3.692	3.692	3.692	3.692
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>(35.231)</b>	<b>16.288</b>	<b>46.067</b>	<b>78.582</b>	<b>115.097</b>	<b>154.225</b>
Participación Empleados (15%)	-	2.443	6.910	11.787	17.265	23.134
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>(35.231)</b>	<b>13.845</b>	<b>39.157</b>	<b>66.795</b>	<b>97.832</b>	<b>131.091</b>
Impuesto a la Renta (25%)		3.461	9.789	16.699	24.458	32.773
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>(35.231)</b>	<b>10.384</b>	<b>29.368</b>	<b>50.096</b>	<b>73.374</b>	<b>98.318</b>
<b>Gastos no Desembolsables</b>		12.602	11.092	9.387	7.461	5.286
<b>Egresos no Afectos a Impuestos</b>	<b>150.817</b>					
<b>Activos Fijos</b>	<b>91.545</b>					
Invernadero	41.164					
Cuarto Frío	5.488					
Reservorio	380					
Construcciones	17.578					
Muebles y Enseres	1.920					
Equipos de Producción	4.559					
Equipos de Oficina	3.600					
Vehículos	12.000					
Otros Activos	4.856					
<b>Gastos Preoperacionales</b>	<b>2.285</b>					
Arrendamiento Terreno	1.500					
Suministros de Oficina	785					
<b>Capital de Trabajo</b>	<b>56.987</b>					
<b>Ingresos no Afectos a Impuestos</b>						<b>56.987</b>
Valor Residual (Util. Neta + Gastos no Desembolsables )						-
Capital de Trabajo						56.987
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	<b>(186.048)</b>	<b>22.985</b>	<b>40.460</b>	<b>59.483</b>	<b>80.835</b>	<b>160.591</b>
VALOR ACTUAL		18.773	26.988	32.406	35.967	58.359
<b>VALOR ACTUAL NETO</b>	<b>21.676</b>					

**Tasa de Descuento**      **22%** (12,44% tasa activa bancaria + 10% riesgo país)

La tasa de descuento que se ha aplicado es del 22% que corresponde a la sumatoria de la tasa activa vigente al momento en el sistema financiero (12%) + la tasa de riesgo país (10%).

### 3.9 EVALUACION FINANCIERA

Los principales elementos de decisión financiera que se han aplicado para la evaluación de este proyecto son los siguientes:

#### 3.9.1 VAN

El Valor Actual Neto calculado de este proyecto es de \$21.676 en un plazo de cinco años. Puesto que su cifra es positiva y siendo el VAN el mejor elemento de decisión financiera se puede deducir que este proyecto es viable y atractivo para sus inversionistas.

#### VALOR ACTUAL NETO (VAN)

$$\text{VAN} = - I + \sum \text{VA Flujos Neto de Caja}$$

Tasa de Descuento de Flujo de Caja =	22%
--------------------------------------	-----

Período	Inversión	Flujo Neto Caja	VA Flujo Neto Caja
Año 0	-150.817		
Año 1		22.985	18.773
Año 2		40.460	26.988
Año 3		59.483	32.406
Año 4		80.835	35.967
Año 5		160.591	58.359
<b>Total</b>	-150.817	364.355	172.493
<b>VAN</b>		<b>21.676</b>	

### 3.9.2 TIR

La Tasa Interna de Retorno de este proyecto que hace que su VAN se haga cero es del 19,84%, tasa que lo hace un proyecto sumamente atractivo para invertir. Por lo tanto, este indicador también refleja la viabilidad de este proyecto.

#### TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

$$VAN = 0 = - I + \frac{\sum VA \text{ FNC}}{(1 + TIR)^n}$$

$$TIR = \underline{\underline{19,84\%}}$$

### 3.9.3 PERIODO DE RECUPERACION

El período de recuperación ajustado de este proyecto es de 2 años y un mes considerando el costo financiero del 50% de la inversión inicial a 5 años plazo. Por tal motivo, es atractivo para sus inversionistas este indicador.

#### PERIODO REAL DE RECUPERACION DE CAJA (Payback)

**INVERSIÓN INICIAL** 150.817

Período	VA Flujo Neto Caja	Suma VA Flujo Neto	Inversión	Periodo Recuperac.
Año 0			150.817	
Año 1	18.773	18.773	132.044	1
Año 2	26.988	45.761	86.283	2
Año 3	32.406	78.167	8.116	7%
Año 4	35.967	114.134		
Año 5	58.359			

$$7\% \times 12 \text{ meses} = 0,9 \text{ meses}$$

**Período de Recuperación**

**Total del Proyecto = 2 años 1 mes**

### 3.9.4 INDICES FINANCIEROS

Como se puede observar en el siguiente cuadro los índices de rentabilidad que obtiene este proyecto son altamente favorables en relación a las ventas, inversión y capital social.

#### **FLORICOLA GARDENS INDICES DE RENTABILIDAD**

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
CAPITAL SOCIAL	110.396	110.396	110.396	110.396	110.396
UTILIDAD	163.044	187.306	213.817	243.110	275.456
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	33,5%	35,2%	36,8%	38,3%	39,8%
RENTABILIDAD SOBRE INVERSION	108%	124%	142%	161%	183%
RENTABILIDAD SOBRE CAPITAL	148%	170%	194%	220%	250%

La rentabilidad sobre ventas del primer año es del 33,5% que está dentro del promedio que alcanzan las florícolas de la competencia que en promedio oscilan alrededor del 35%. Sin embargo, a partir del segundo año este indicador es superior al de la industria.

## **IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES**

#### **Generales**

- Los principales indicadores económicos reflejan un entorno altamente estable que favorece la creación de nuevos negocios y empresas
- La actividad florícola es un área muy dinámica dentro la economía ecuatoriana porque no genera únicamente fuentes directas de trabajo sino que emplea gran cantidad de mano de obra indirecta hasta que el producto llegue a su destino final
- La generación de fuentes de trabajo que esta nueva empresa originará tendrá su impacto tanto a nivel de desarrollo económico del sector de Checa así como también en el mejoramiento de la calidad de vida de los empleados a contratarse

#### **Comerciales**

- Las flores ecuatorianas gozan de gran reconocimiento y prestigio en el mercado internacional, lo cual favorece la introducción de nuevas variedades o apertura de nuevos mercados

- Colombia es el principal competidor de las flores ecuatorianas tanto en calidad cuanto en precio; por lo que, es indispensable mantener la competitividad del producto en los mercados internacionales
- Siendo Estados Unidos el importador de aproximadamente el 70% de las flores ecuatorianas, representa el principal mercado objetivo de la producción nacional de flores
- Estados Unidos aprobó el ATP (Ley de Promoción Comercial Andina) -parte de la Ley de Promoción Comercial y Erradicación de la Droga en los Andes o (ATPDEA)- el primero de agosto de 2002 para promover la diversificación de las exportaciones en Perú, Colombia, Ecuador, y Bolivia. Este acuerdo ha sido altamente favorable para el mercado de las flores ecuatorianas a través de la aplicación de derechos arancelarios preferenciales que se reflejan en precios más competitivos a nivel internacional

### **Técnicas**

- El Stock es una flor que se ajusta a la tendencia mundial de buscar elementos más naturales, vistosos, coloridos y con fragancias penetrantes
- La fácil utilización del Stock en la preparación de bouquets y consumer bunches la convierten en una flor con mucho potencial de comercialización a nivel internacional.

## **Financieras**

- Florícola Gardens ofrece una rentabilidad sobre ventas aproximada del 40% que es superior al promedio de la industria que fluctúa alrededor del 30%-35%
- La composición de costos del 25% correspondiente a costos fijos y el 75% a costos variables le otorga un excelente margen de seguridad a la compañía en caso de reducción de las ventas
- A través del Punto de Equilibrio calculado se confirma que apenas se requiere comercializar el 12% de la producción total para cubrir los costos totales
- Para el flujo de caja se han considerado ingresos constantes; sin embargo, se deberá tomar en cuenta que para febrero y mayo existirán ingresos superiores a los actualmente propuestos debido a la celebración de San Valentín y El Día de las Madres
- Los resultados de la viabilidad financiera, técnica y comercial son altamente positivos y atractivos para los intereses de los accionistas de la empresa que se pondrá en marcha bajo la denominación de Florícola Gardens S.A.

## **RECOMENDACIONES**

### **Generales**

- A mediano plazo la empresa debería comprar un terreno propio en la ciudad de Checa, situación que si bien es favorable actualmente para reducir los costos fijos, no garantiza a largo plazo la permanencia de la finca en la ubicación actual
- A fin de reducir el alto nivel de rotación del personal, característico de la industria florícola, se recomienda diseñar una política de incentivos al personal a fin de retener el capital humano y evitar la fuga de conocimientos
- Se recomienda la contratación de pólizas de seguro que protejan la inversión a realizarse tanto contra robo, incendio, así como contra eventos inesperados de la naturaleza. De esta forma se reducirá el riesgo de pérdida de los activos.

### **Comerciales**

- Se recomienda –a mediano plazo- realizar alianzas estratégicas con otras comercializadores de flores a fin de aperturar nuevos mercados en otras zonas geográficas
- Paralelamente, la empresa podría realizar también la gestión de comercialización directa de flores con otros clientes a fin de

diversificar sus fuentes de ingresos y adquirir experiencia en el mercado internacional. En este caso se sugiere utilizar una marca propia a fin de obtener un posicionamiento de marca

- Puesto que en Diciembre del 2006 vence el plazo de vigencia del ATP (Ley de Promoción Comercial Andina) que aplica actualmente preferencias arancelarias para las flores ecuatorianas y que al parecer no será renovado por parte de Estados Unidos, Florícola Gardens conjuntamente con las comercializadoras deberán buscar la forma de optimizar los costos a fin de que el incremento en el pago de aranceles no incida negativamente sobre la competitividad de los precios de la flor en el mercado internacional, considerando que el precio es la principal variable determinante para el cierre de ventas
- A pesar de que hasta el 3 de abril del 2006 se había cerrado exitosamente la XIV Ronda de Negociaciones del Tratado de Libre Comercio (TLC) de Estados Unidos con el Ecuador en el cual estaba aún pendiente la negociación de la mesa de agricultura (incluyendo las flores), para el 17 de mayo del 2006 Estados Unidos declaró el cierre unilateral del diálogo como consecuencia de la cesación del contrato suscrito por el estado ecuatoriano con la empresa petrolera norteamericana Occidental. Esta situación obligará a Florícola Gardens a reevaluar las condiciones en que deberá competir a mediano plazo considerando que Colombia, su principal competidor en la exportación de flores frescas, si firmará el acuerdo comercial

con Estados Unidos y éste tendrá afectación sobre las condiciones de exportación

### **Financieras**

- Se recomienda aperturar el capital accionario de la compañía a fin de obtener nuevos accionistas que aporten con recursos frescos que puedan sustituir el financiamiento bancario que implica elevados costos financieros que reducen la liquidez de la compañía
- Se recomienda el considerar a la CFN como una posible fuente de financiamiento para reducir el costo financiero actualmente propuesto

### **Técnicas**

- Se recomienda la instalación de un departamento de investigación y desarrollo que le permita diversificar las variedades a producirse y de esta forma ampliar sus líneas de producción
- A fin de mantener la competitividad a nivel internacional con altos estándares de calidad se recomienda que Florícola Gardens obtenga las certificaciones de calidad ISO 14000 y/o sello verde con lo cual estaría garantizando el cumplimiento de normas internacionales de calidad

- De la estimación inicial de producción del 65% de flor doble, 35% de flor simple y 3% de flor nacional se deberá tratar de incrementar el porcentaje de producción de flor doble a fin de mejorar el nivel de ingresos futuros por el diferencial de precio entre flor doble y flor simple (\$0,17 y \$ 0,07 respectivamente)

---

i <b>Matthiola incana:</b>	Nombre científico del Stock
ii <b>Bouquet:</b>	Reciente modalidad de comercialización de flores que sustituyen a los arreglos florales tradicionales empleando láminas de plástico atractivas para el cliente
iii <b>Alelí:</b>	Uno de los nombres más comunes y más conocidos del Stock
iv <b>Espiga floral:</b>	Conjunto de flores soportadas en un tallo.
v <b>Vegetativamente:</b>	Crecimiento de tallos, hojas, sin formación de flor.
vi <b>pH:</b>	O potencial de hidrógeno. El rango óptimo en el suelo para un adecuado desarrollo de los cultivos a través de la disponibilidad de nutrientes oscila entre 6 y 7.
vii <b>Conductividad eléctrica:</b>	Contenido de sales del suelo que permite la absorción de nutrientes por parte de la planta.
viii <b>Riego por goteo:</b>	Suministro de agua y nutrientes a través de cintas que optimizan la provisión de agua a la planta.
ix <b>Riego por ducha poma:</b>	Sistema complementario de riego que emplea una ducha y manguera sanitaria.
x <b>Nemátodos:</b>	Organismos microscópicos que forman nódulos en las raíces de las plantas y obstruyen el paso de agua y nutrientes, disminuyendo la productividad del cultivo.
xi <b>Nave:</b>	Estructura del invernadero que comprende cuatro camas de 53.6 m <sup>2</sup>
xii <b>Punto de Corte:</b>	Estadío en el cual la flor está lista para iniciar el proceso de cosecha
xiii <b>Buncheo:</b>	Forma de empacar los tallos florales.