



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Disertación previa a la obtención del título de Ingeniera en Negocios  
Internacionales**

**Plan de negocios para el establecimiento de una bouquetera de flores ubicada  
en el sector de Cayambe, para la exportación hacia los EEUU**

**Autora: Sylvia Jadyra Corella Proaño**

**Director: Ing. Juan Pablo Ponce**

**Quito, Octubre de 2012**

## Resumen

En el presente estudio se realizó un plan de negocios para la implementación de un bouquetera de flores para la exportación a los EEUU, que estará ubicada en el sector Cayambe, misma que se ha considerado por la necesidad existente de un importante grupo de productores que se encuentran en riesgo de su negocio, por lo cual, a través de un producto terminado como es un bouquet creado con mallas o ramos es posible un producto más atractivo para los compradores americanos. Un acercamiento a diferentes compradores extranjeros ha demostrado una demanda importante y por tanto, a través de la propuesta presentada, se ha demostrado la factibilidad de implementar la empresa, misma que será acopiadora y procesadora de diferentes tipos de bouquet con distintos tipos de flores frescas. La investigación ha demostrado el interés de los productores por vender su producción a la acopiadora, ha sido posible plantear estrategias de comercialización y de calidad del producto, se han determinado los requerimientos técnicos y de implementación de la empresa y, a través de un estudio financiero se ha determinado que la empresa, con una inversión de \$161.973 para los accionistas, puede obtener una TIR de 51,15%, tasa bastante atractiva para los inversionistas y por tanto, se recomienda su implementación y puesta en marcha del negocio, en base a los parámetros expuestos en el presente plan, con una muy alta probabilidad de éxito de la empresa y el beneficio para los productores y economía del sector.

**Palabras clave:** Plan de negocios, bouquetera de flores, Cayambe, Exportación a EEUU.

## APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Ingeniero **Juan Pablo Ponce Vásquez**, tutor designado por la Universidad Internacional del Ecuador UIDE para revisar el Proyecto de Investigación Científica con el tema: "PLAN DE NEGOCIOS PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UNA BOUQUETERA DE FLORES UBICADA EN EL SECTOR DE CAYAMBE, PARA LA EXPORTACIÓN HACIA LOS ESTADOS UNIDOS" de la estudiante **Sylvia Jadyra Corella Proaño**, alumna de Ingeniería en Negocios Internacionales, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos de fondo y los méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del Comité Examinador designado por la Universidad.

Quito, octubre 16 del 2012

EL TUTOR

Ing. Juan Pablo Ponce Vásquez  
C.I.

## **AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

Yo, Sylvia Jadyra Corella Proaño, declaro que el trabajo de investigación denominado: PLAN DE NEGOCIOS PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UNA BOUQUETERA DE FLORES UBICADA EN EL SECTOR DE CAYAMBE, PARA LA EXPORTACIÓN HACIA LOS ESTADOS UNIDOS es original, de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica, habiéndose citado las fuentes correspondientes y en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

Quito, octubre 16 del 2012

### **Dedicatoria**

*A mis Padres por haberme apoyado incondicionalmente en todo momento, por ese ejemplo de perseverancia y por creer en mi durante todo este proceso de estudio.*

*A mis hijos Mateo Y Valentina, quienes han sido mi inspiración y mi motor para culminar este proyecto, ya que han sido la razón que me ha llevado a seguir superándome día a día.*

*A mis hermanos Santy y Tamy por estar siempre pendientes de mi durante todo este proceso.*

*A mis sobrinos Kevin, Felipe, Said, Nicole y Camila para quienes espero que este esfuerzo quede como un legado y para que vean en mi un ejemplo a seguir que cuando se quiere alcanzar algo en la vida no hay tiempo ni obstáculo que lo impida.*

### **Agradecimiento**

*A Dios por haberme permitido llegar hasta este momento, por haberme dado salud y vida para lograr mis objetivos, por darme la visión para querer ser una profesional y por haberme puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante esta etapa.*

*A la Universidad Internacional del Ecuador y a mis Maestros Por abrirme sus puertas para retomar mis estudios, al Ing. Juan Pablo Ponce, Ing. Wilson Vera, Ing. Oswaldo Basurto y al Ing. Felipe Baquero por los conocimientos impartidos y por su gran apoyo para la culminación y elaboración de esta tesis.*

*A mis amigos Raúl, Vane, Francis, Cris, Isabel, Margarita por el tiempo, la fuerza y apoyo que supieron darme durante este tiempo.*

*Y un agradecimiento especial a mis hijos Mateo y Valentina por ser el pilar y la base de mi vida, por el tiempo sacrificado para que pueda culminar con esta etapa.*

# NDICE GENERAL

Resumen .....	ii
ÍNDICE GENERAL .....	vii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xiii
Introducción.....	xiv
CAPÍTULO I .....	1
1. EL PROBLEMA .....	1
1.1 EL OBJETO DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	1
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	3
1.4 SISTEMATIZACIÓN.....	3
1.5 OBJETIVOS: GENERAL Y ESPECÍFICO .....	4
1.5.1 Objetivo General .....	4
1.5.2 Objetivos Específicos.....	4
1.6.1 Justificación Teórica .....	4
1.6.2 Justificación Práctica .....	5
1.6.3 Justificación Relevancia Social .....	5
1.7 HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER.....	5
1.7.1 Hipótesis o idea a defender .....	5
1.7.2 Variable Independiente .....	6
1.7.3 Variable Dependiente .....	6
CAPÍTULO II .....	7
2. EL MARCO REFERENCIAL.....	7
2.1 Marco Teórico.....	7
2.1.1 Plan de negocios .....	9
2.1.2 Objetivos del plan de negocios .....	11
2.1.3 Características del plan de negocio .....	12
2.1.4 Estructura del plan de negocios.....	13
2.1.4.1 Análisis de mercado .....	14

2.1.4.2 Análisis Técnico.....	14
2.1.4.3 Análisis administrativo .....	14
2.1.4.4 Análisis legal y social.....	15
2.1.4.5 Análisis económico y financiero.....	15
2.2 Marco conceptual.....	16
2.3 Fundamentación legal.....	18
CAPÍTULO III .....	24
3. METODOLOGÍA.....	24
3.1 TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	24
3.1.1 Nivel de investigación .....	24
3.1.2 Método de investigación .....	24
3.2 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.....	25
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA .....	25
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	25
3.5 TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO DE DATOS Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	26
3.6. ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	27
3.6.1 Presentación de resultados de encuesta aplicada a posibles proveedores.....	27
3.6.2 Conclusiones de la investigación de campo .....	32
CAPITULO IV.....	33
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	33
4.1 CONCLUSIONES .....	33
4.2 RECOMENDACIONES .....	34
CAPITULO V.....	36
5. PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA BOUQUETERA DE FLORES EN CAYAMBE .....	36
5.2 DATOS INFORMATIVOS DE LA EMPRESA.....	36
5.2.1 Requerimientos legales.....	36
El procedimiento de constitución implica:.....	37

5.2.2 Datos generales de la exportación de flores: .....	37
5.2.3 Nombre de la empresa:.....	38
5.3 OBJETIVOS .....	39
5.4 JUSTIFICACIÓN .....	39
5.5 METODOLOGÍA .....	39
5.6 MODELO OPERATIVO DE EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA.....	40
5.6.1 Diagnóstico situacional .....	40
5.6.1.1 Ambiente externo nacional .....	40
5.6.1.2 Ambiente Externo Internacional y aspectos logísticos.....	57
5.6.1.3 Análisis Foda .....	101
5.6.2 Planeación Estratégica .....	104
5.6.3 Estrategias de Marketing .....	104
5.6.4 Operaciones (procesos).....	107
5.6.5 Ventas (fuerza de ventas).....	107
5.6.6 Tecnología. ....	108
5.6.7 Gente /Talento. ....	108
5.5.8 Ventaja Competitiva.....	114
5.5.9 Aspectos técnicos .....	115
5.5.9.1 Localización.....	115
5.5.9.2 Proceso productivo .....	117
5.5.9.3 Capacidad, producción y exportación.....	119
5.5.9.4 Diseño de planta.....	120
5.5.9.5 Requerimientos de maquinaria y equipo .....	122
5.5.9.6 Cronograma de implementación de la empresa .....	122
5.7 EVALUACIÓN DE IMPACTO ECONÓMICO - FINANCIERO .....	123
5.7.1. Presupuesto de Inversión .....	124
5.7.1.1 Activos Fijos .....	124
5.7.1.2 Activos diferidos .....	128
5.7.1.3 Capital de operación.....	130
5.7.2 Presupuesto de operación .....	132
5.7.2.1 Presupuesto de ingresos .....	132

5.7.2.2 Presupuesto de egresos.....	133
5.7.3 Financiamiento.....	136
5.7.4 Estados financieros proyectados .....	138
5.7.4.1 Estado de Pérdidas y Ganancias .....	138
5.7.4.2 Flujo de Caja .....	139
5.7.5 Criterios de evaluación .....	140
5.7.5.1 Valor Presente Neto .....	141
5.7.5.2 Tasa Interna de Retorno.....	142
5.7.5.2 Periodo de Recuperación .....	142
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA.....	144
ANEXOS .....	147

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Descripción del Universo Poblacional .....	25
Tabla 2 Apoyo a creación de bouquetera de flores .....	27
Tabla 3 Decisión de proveer a bouquetera de flores .....	28
Tabla 4 Frecuencia en el Abastecimiento .....	29
Tabla 5 Otorgar Facilidades de pago .....	30
Tabla 6 Variedad de Flores .....	31
Tabla 7 Exportaciones Ecuatorianas de Flores .....	43
Tabla 8 Exportaciones en Volúmenes en Millones de Kg .....	44
Tabla 9 Ranking de empresa Florícolas de la provincia de Pichincha por volumen de ventas.....	50
Tabla 10 Restricción de importación a algunos productos .....	63
Tabla 11 Partidas arancelarias que perderían preferencia.....	68
Tabla 12 Impacto de la pérdida del ATPDA para las exportaciones Ecuatorianas....	70
Tabla 13 Grupo de empresas de acuerdo con la importancia en el mercado de los Estados Unidos .....	71
Tabla 14 Costos adicionales para las exportaciones Ecuatorianas.....	72
Tabla 15 Matriz Foda .....	103
Tabla 16 Personal y salarios de mercado .....	110
Tabla 17 Función Gerente General .....	111
Tabla 18 Función Ventas .....	112
Tabla 19 Función Contador .....	113
Tabla 20 Función Supervisor.....	114
Tabla 21 Capacidad productiva.....	119
Tabla 22 Costos relacionados a la producción y ventas .....	120
Tabla 23 Requerimientos de maquinaria y equipo .....	122
Tabla 24 Equipo de computación .....	125
Tabla 25 Equipo de oficina .....	125

Tabla 26	Maquinaria y equipo de producción.....	126
Tabla 27	Muebles de oficina.....	126
Tabla 28	Resumen de la inversión en activos fijos.....	127
Tabla 29	Depreciación activos fijos .....	128
Tabla 30	Activos diferidos .....	129
Tabla 31	Amortización Activos diferidos.....	129
Tabla 32	Capital de trabajo .....	130
Tabla 33	Gastos de Administración.....	131
Tabla 34	Gastos de venta .....	131
Tabla 35	Capital de operación.....	132
Tabla 36	Presupuesto de ingresos .....	132
Tabla 37	Presupuesto de ingresos Detallado.....	133
Tabla 38	Costos directos.....	134
Tabla 39	Estructura de financiamiento .....	136
Tabla 40	Tabla de amortización del crédito.....	136
Tabla 41	Pagos mensuales de Financiamiento.....	137
Tabla 42	Estado de Pérdidas y Ganancias .....	139
Tabla 43	Estado de Pérdidas y Ganancias .....	140
Tabla 44	Valor Presente Neto .....	141
Tabla 45	Tasa Interna de Retorno.....	142
Tabla 46	Periodo de Recuperación .....	142
Tabla 47	Detalle salarios con beneficios .....	149

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Apoyo a creación de bouquetera de flores .....	28
Gráfico 2 Decisión de proveer a bouquetera de flores .....	29
Gráfico 3 Frecuencia en el Abastecimiento .....	30
Gráfico 4 Otorgar Facilidades de pago.....	31
Gráfico 5 Variedad de Flores.....	32
Gráfico 6 Evolución de las Exportaciones de Flores .....	43
Gráfico 7 Variedades de Flores Exportadas por el Ecuador .....	45
Gráfico 8 Partidas beneficiarias por ATPDA y SGP9 2010 .....	67
Gráfico 9 Distribución de partidas de exportación a Estados Unidos por tipo de régimen arancelario.....	69
Gráfico 10 Mapa de la cadena y caracterización de sus actores .....	86
Gráfico 11 Tipos de flores tropicales de Colombia .....	90
Gráfico 12 Estructura funcional .....	109
Gráfico 13 Macrolocalización .....	116
Gráfico 14 Plano de microlocalización .....	117
Gráfico 15 Flujograma de proceso productivo.....	118
Gráfico 16 Diseño de la planta .....	121
Gráfico 17 Cronograma de actividades de implementación de la empresa .....	123

## Introducción

Desde principios de los años 90, el sector floricultor en Ecuador comenzó a evolucionar su actividad económica productiva, pasando del sistema de cultivo y comercialización más elemental, a un sistema que ha hecho del sector uno de los principales pilares de la economía del país. Ecuador cuenta hoy por hoy con modernos sistemas implantados en el ámbito mundial, con el fin de conseguir la flor alta calidad del mundo, sin embargo en los últimos años el sector floricultor se encuentra atravesando un momento complicado, son varios los motivos para que esto esté sucediendo como la crisis económica mundial, la alta competitividad en flores y las restricciones impuestas por los países, especialmente en los cuales se ha deteriorado sus economía, como son Estados Unidos y Europa. Se estima que las ventas globales de los productores independientes bajarán en el mediano plazo entre 10% y 15%.

A través del presente estudio se ha buscado desarrollar un plan de negocios para el establecimiento de una bouquetera de flores, en la zona de Cayambe, para la exportación a los EEUU, en el cual, a través de un diagnóstico del mercado y posteriormente el desarrollo de plan que contenga un estudio de la situación del mercado, de los requerimientos técnicos y administración que son necesarios para la implementación de una empresa de estas características y finalmente mediante un análisis financiero, sea posible determinar la viabilidad de su implementación.

De esta manera, el proyecto planteado permitirá generar fuentes de trabajo en un sector que requiere de apoyo y así mismo potencial el sector floricultor mediante la implementación de una bouquetera de flores. Las bouqueteras son un centro de acopio donde procesan diferentes tipos de bouquet con diferentes tipos de flores frescas, según la necesidad del cliente final, sean éstas floristerías, importadores, wholesalers, retailers, supermercados.

Al analizar el potencial del estudio, es posible primeramente mencionar que entre los aspectos que distinguen la calidad y belleza de la rosa de Ecuador respecto a la de otros países, se encuentran características como el tamaño del botón (más grande que el de otros países) y el grosor del tallo (más grueso, más largo y más duradero en general). Por su parte, en cuanto a variedades la rosa de Ecuador cuenta con más de 150 variedades en su haber.

Por otra parte, a pesar de la situación de crisis, la demanda de productos florales procedentes de Ecuador dentro del mercado norteamericano, tienen alta aceptación, constituyéndose esta una oportunidad para las empresas nacionales que desean incrementar y mejorar la oferta de productos al existir una potencial expansión del mercado, siempre que se lo haga con calidad.

En cuanto a la competencia existente, el mercado presenta un alto número de competidores provenientes de diferentes partes del mundo; uno de ellos y quizás el más peligroso a nivel de países por presentar características físicas muy similares a Ecuador es Colombia, cuyas estrategias de comercialización van dirigidas hacia la reducción de costos para incrementar la producción, por lo que es importante considerar tal aspecto al momento de analizar la oferta mundial de productos florales.

La competencia al interior del país también es bastante fuerte, de acuerdo al análisis realizado se ha podido determinar que existe un amplio número de empresas que han ganado un espacio dentro del mercado y que luchan fuertemente por mantener su cuota de mercado; muchas de ellas apelan a su vasta experiencia en este tipo de negocios.

De esta manera, el mercado se está tornando cada más exigente en cuanto a calidad y variedad de flores, por lo que, en la medida que los productores logren ofrecer un producto estandarizado de alta calidad y con la opción de un producto terminado, será posible obtener mejores precios, mayores volúmenes de venta y por ello la importancia del presente análisis y propuesta.

# **CAPÍTULO I**

## **1. EL PROBLEMA**

### **1.1 EL OBJETO DE INVESTIGACIÓN**

El sector floricultor en nuestro país se encuentra atravesando un momento complicado en la actualidad, son varios los motivos para que esto esté sucediendo como la crisis económica mundial, el retiro de las preferencias arancelarias (ATPDA) estima que las ventas globales bajarán en el mediano plazo entre 10% y 15%, como consecuencia del arancel (entre 6,4% y 6,8%) que las flores ecuatorianas deberán pagar para entrar a su principal mercado que es Estados Unidos, alza de costos tanto en la transportación como en insumos; con todas estas causas se perdería aún más fuentes de empleo en este sector y la falta de celeridad en la toma de decisiones por parte del Gobierno para solucionar los problemas que se han venido presentando hacen que este sector corra un grave riesgo. Hoy en día el sector floricultor necesita trabajar en conjunto entre todos los productores y comercializadores para atraer a los clientes extranjeros y lograr salir de la crisis que está atravesando.

Las bouqueteras son un centro de acopio donde procesan diferentes tipos de bouquet con diferentes tipos de flores frescas, según la necesidad del cliente final, sean éstas floristerías, importadores, wholesalers, retailers, supermercados.

La producción y exportación de flores hacia los Estados Unidos se ha convertido en un sector importante de la economía para varios de los países que dependen de la agricultura y que padecen un escaso desarrollo industrial.

### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La producción de flores ecuatorianas se destina un 65% al mayor proveedor de flores del mundo que es los Estados Unidos, seguido por Europa, Rusia, Asia, Japón, Arabia, Sudamérica; entre otros.

Se ha visto la necesidad de la implementación de un centro de acopio para la elaboración y preparación de bouquet para la exportación hacia los Estados Unidos, de acuerdo a las necesidades de los clientes.

En la actualidad existen comercializadoras o brokers que se encargan de conseguir el producto directamente de las fincas para proveer al cliente, pero cada vez se hace más difícil la preparación de este producto, dada su complejidad, especialmente por la mano de obra y el tiempo que les toma para la elaboración del mismo y la complejidad del mercado comprador.

La diversidad que tienen los bouquet es sumamente amplia, por esta razón se busca implementar este sistema para que en el centro de acopio llegue todo tipo de flor que se requiera, tomando en cuenta que este proceso lo realizan en EEUU y la mano de obra es bastante más costosa en comparación al de Ecuador y al ofrecer este producto completamente terminado, el importador podrá encontrar mayores beneficios en su negocio y a su vez se podrá lograr una empresa factible de implementar y rentable.

Según una encuesta realizada por la Asociación de Productores y Exportadores de Flores (Expo flores), el 64% de las fincas reducirían la mano de obra a partir del segundo semestre de este año. Solo en lo que va del año, el 70% de las florícolas ya redujeron su personal.<sup>1</sup>

Aún más, según la encuesta realizada por Expo flores, el 54% de las fincas afirman que cerrarán parcialmente sus hectáreas de producción. Mientras que el 42% todavía decide si cerrará en manera parcial o total las florícolas. El mercado de las flores.<sup>2</sup>

Hoy en día el sector floricultor necesita trabajar en conjunto entre todos los productores y comercializadores para atraer a los clientes extranjeros y lograr salir de la crisis que está atravesando.

De tal forma el sector floricultor del Ecuador en la actualidad se encuentra en crisis por efectos de la crisis mundial, el retiro de las preferencias arancelarias por lo cual se estima que las ventas se reducirán notablemente.

---

<sup>1</sup>Diario Hoy, publicación del 22 de julio de 2010. "Sector floricultor cerraría fincas parcialmente".

<sup>2</sup> Ibidem.

Pero pese a los efectos generados por la crisis mundial el negocio de comercializar flores se ha vuelto sumamente competitivo ya que las flores ecuatorianas se encuentran entre las mejores del mundo por su calidad y belleza inigualables.

### **1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Del problema analizado previamente, se plantea la siguiente pregunta:

¿La creación de una bouquetera de flores ubicada en el sector de Cayambe para la importación hacia los Estados Unidos es un empresa factible de implementar y rentable?

### **1.4 SISTEMATIZACIÓN**

- ¿Cuáles son las características de las flores de origen ecuatoriano?
- ¿Cuál es la situación actual del sector floricultor destinado a las exportaciones?
- ¿Porque es necesario implementar una bouquetera para la exportación de flores de origen ecuatoriano a Estados Unidos?.
- ¿Cuáles son los beneficios para la economía del sector de Cayambe de la creación de un centro de acopio de flores con destino a la exportación?
- ¿Porque el negocio de comercializar flores se ha vuelto sumamente competitivo?
- ¿Qué características posee el producto a ofertarse a nivel internacional?
- ¿Cuáles son los principales compradores de flores de origen ecuatoriano a nivel internacional?

## **1.5 OBJETIVOS: GENERAL Y ESPECÍFICO**

### **1.5.1 Objetivo General**

Desarrollar un plan de negocios para el establecimiento de una bouquetera de flores, en la zona de Cayambe, para la exportación a los EEUU, a través de un análisis de diagnóstico del mercado y un análisis financiero, que permita determinar su viabilidad de su implementación.

### **1.5.2 Objetivos Específicos**

- Desarrollar un marco teórico como base del estudio
- Realizar un diagnóstico situación que permita determinar la situación de ingreso de la empresa al mercado.
- Realizar un análisis financiero que permita determinar el presupuesto del plan.
- Desarrollar estrategias comerciales que permitan lograr los objetivos propuestos.

## **1.6 JUSTIFICACIÓN**

### **1.6.1 Justificación Teórica**

En el proceso de desarrollo del presente proyecto se va a realizar una recopilación teórica sobre las teorías y modelos relacionadas sobre la elaboración de un plan de negocios, logística de exportación, con lo cual enviar de base para la formulación de la propuesta.

## **1.6.2 Justificación Práctica**

Por medio de la implementación de una bouquetera en la provincia de Pichincha en el Sector de Cayambe se busca desarrollar todos los conocimientos adquiridos durante la carrera universitaria en lo referente a planificación estratégica, negocios internacionales, mercadotecnia, planeación financiera, administración de recursos humanos.

## **1.6.3 Justificación Relevancia Social**

Resulta interesante desarrollar este proyecto en el país, ya que tiene mano de obra barata, un enorme territorio, mucho sol, grandes reservas de agua y una gran variedad de flora. Y, sin embargo, el primer productor mundial de flores es Holanda, uno de los países con menos sol, territorio más pequeño y mano de obra más cara del mundo. La explicación es muy sencilla: lo que importa hoy en la industria de las flores es la capacidad de distribución, el marketing y los negocios internacionales. del mercado de las flores se benefician básicamente tres sectores: quienes controlan el negocio desde la producción hasta la distribución, los subastadores y otros intermediarios, y los financistas.

## **1.7 HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER**

### **1.7.1 Hipótesis o idea a defender**

El desarrollo de un plan de negocios que permita identificar los requerimientos necesarios para la creación de una bouquetera de flores, en la zona de Cayambe, para la exportación a los EEUU, con lo cual se apoya al crecimiento económico del sector y del país.

### **1.7.2 Variable Independiente**

Planificación y Gestión hacia el proceso de elaboración de los bouquets de flores con destino a la exportación hacia los Estados Unidos.

### **1.7.3 Variable Dependiente**

Volumen de exportaciones de bouquetera de flores de la zona de Cayambe con destino a estados Unidos.

## CAPÍTULO II

### 2. EL MARCO REFERENCIAL

#### 2.1 Marco Teórico

En la década de los ochenta, en Iberoamérica empieza a desarrollarse fuertemente la producción comercial de flores, en especial de rosas. Los países de la región disponían de abundante mano de obra, bajos costos de inversión en invernaderos y excelentes condiciones climáticas que les garantizaban competitividad en el ámbito internacional. La competencia surgió a nivel de países y no de productores dentro del mismo país, pues casi la totalidad de la producción se destinó a la exportación desde sus inicios.

La industria florícola ecuatoriana, se inicio en la década de los setenta, y ha logrado un desarrollo impresionante; posicionándose dentro de los cinco mayores productores del mundo; luego de Holanda, Colombia, Israel y Kenya.

Gracias a sus condiciones climatológicas, se pueden cultivar muchas variedades de flores por lo que inversionistas ecuatorianos y extranjeros consideran a nuestro país como un lugar propicio para el desarrollo de la floricultura, debido a los días cálidos, noches frías, agua pura, sol radiante y doce horas de luz solar durante todo el año<sup>3</sup>.

En la actualidad, las flores representan el tercer rubro de ingresos económicos para el Ecuador. Los principales sectores en donde se cultivan flores son:

---

<sup>3</sup>Tomado de:

<http://www.ecuadorexporta.org/ecuadorcalidad/productos.php?codigo=6&PHPSESSID=d925b49d7175a4115dc1989ba394935e>. Fecha de visita: 24/07/2012

Tabacundo, Cayambe, Ascázubi, Yaruquí, Amaguaña, Puenbo, Chávezpamba y Otón, dichos sectores son parte de la provincia de Pichincha con una superficie aproximada de 1.600 hectáreas, y también en menor grado en provincias como: Cotopaxi, Tungurahua, Imbabura, Azuay, entre otras.

En el país existen aproximadamente 257 empresas florícolas, las mismas que brindan empleo directo a 25.000 personas y en forma indirecta 60.000 personas; debido a las condiciones climáticas existentes en el Ecuador, especialmente su alta luminosidad permite mantener una producción continua y de alta calidad durante todo el año, especialmente en la temporada de invierno por lo que presenta perspectivas halagadoras en este segmento productivo tanto para el país como para la inversión extranjera.

Se puede indicar que entre las especies que han convertido al Ecuador en el principal productor son las siguientes especies de flores como la Rosa, Gypsophila, el Limonium, Liatris, Aster y muchas otras Flores de Verano.

El Clavel, con características especiales en sus diferentes variedades, colores, tallos verticales y el mayor número de días de vida en florero. El Crisantemo y Pompón de tamaño y colores únicos.

Así también se tiene a las Flores Tropicales con más de cien variedades que se caracterizan por sus formas variadas, colores, tamaños, por su larga vida después del corte, no necesitan de refrigeración y por ser muy fuertes, resisten la manipulación.

Al contar con esta variedad de flores, ha logrado incursionar en los siguientes mercados Estados Unidos (EEUU), Holanda, Alemania, Rusia, Italia y Canadá. En menor cantidad también se exporta a países como Francia, Suiza, España, Argentina.

### 2.1.1 Plan de negocios

Plan de negocio es un documento escrito, prepara por el empresario muchas veces, que estudia en detalle todas las facetas de oportunidad de negocio en consideración y que busca ante todo reducir el riesgo del proyecto. El plan de negocio se prepara cuidadosamente y con realismo tanto por razones internas como externas<sup>4</sup>.

Adams (1998), lo define como un instrumento para trazar el camino de una empresa, una progresión lógica desde el punto de partida hasta el punto final, además de una descripción del negocio y del futuro de la empresa que incluye: el futuro de la industria a la que pertenece, en qué mercados competirá la empresa, cuál será la competencia, qué productos y servicios ofrecerá la empresa, qué valor le proveerá a los clientes, qué ventajas alargo plazo tendrá la empresa y qué tan grande y rentable será<sup>5</sup>.

El punto inicial para la creación del plan de negocios es una idea, no obstante, no toda idea de inversión culmina en la creación del negocio. Es necesario mucho más que una idea para crear el negocio, para ello se debe tomar en cuenta, como en todo proceso de planificación; dónde se encuentra ubicada la persona o empresario que desea realizar la inversión, de dónde viene y a dónde desea dirigirse, como también las razones que han originado cada una de estas situaciones.

Las razones internas más importantes que justifican la elaboración del plan son:

- Permite hacer una evaluación real del potencial de la oportunidad de negocio.
- Determina las variables críticas del negocio, o sea aquellas cuyas fluctuaciones podría afectar sustancialmente el proyecto.
- Determina las variables que exige control permanente.

---

<sup>4</sup>VARELA, Rodrigo. Innovación empresarial. Prentice Hall 2002. pág. 160-239.

<sup>5</sup>Adams, B. Complete Business Plan. Holbrook, Adams Streetwise.1988.

- Permite identificar supuestos fatales para el éxito del negocio.
- Permite evaluar varios escenarios y varias estrategias de operación de proyecto.
- Brinda la posibilidad de explicar, justificar, proyectar y evaluar los supuestos de base del negocio.
- Permite reducir los riesgos del proyecto, al tomar decisiones con más información y de mejor calidad.
- Establece un plan estratégico para la empresa y una serie de metas que permite evaluar el desarrollo del plan estratégico.
- Entrega al empresario el primer presupuesto y con ello la primera herramienta administrativa de la empresa.
- Da posible soluciones a potenciales dificultades que la empresa pueda enfrentar.
- Permite conocer en detalle todas las facetas del negocio y en muchos casos entrenarse en esas áreas.
- Evalúa el estado actual y futuro de la empresa y del entorno en donde operará.
- Establece objetivos y metas de corto y largo plazo.
- Define los requerimientos de recursos de todo tipo en un panorama de tiempo y de las formas de consecución de ellos.
- Muestra la capacidad empresarial del empresario.

Entre las razones externas que justifican el plan de negocio están:

- Es una herramienta absolutamente necesaria para la búsqueda y consecución de los recursos del proyecto, especialmente para los recursos financieros. Toda entidad de crédito inversionista, accionista, o toda compañía capital de riesgo, lo primero que exige para analizar el negocio es el plan de negocio.
- Ayuda a la consecución de proveedores y clientes.
- Permite conocer el entorno en el cual se va a desarrollar el negocio.

Según Bangs (1998) una vez definida la idea, surgen dos interrogantes que se deben responder. En primer lugar, si se ha detectado una buena oportunidad de negocio, es decir, qué posibilidades reales tiene esa idea de convertirse en empresa. En segundo lugar, determinar los recursos necesarios para explotar eficientemente la oportunidad detectada, es decir, qué posibilidades reales tiene la empresa de obtener éxito una vez en el mercado<sup>6</sup>.

Borello (2000), indica que un plan de negocios debe entenderse como un estudio que, de una parte, incluye un análisis del mercado del sector y de la competencia, y de otra, el plan desarrollado por la empresa para incursionar en el mercado con un producto/ servicio, una estrategia, y un tipo de organización, proyectando esta visión de conjunto a corto plazo, a través de la cuantificación de las cifras que permiten determinar el nivel de atractivo económico del negocio, y la factibilidad financiera de la iniciativa; y a largo plazo, mediante la definición de una visión empresarial clara y coherente.<sup>7</sup>

### **2.1.2 Objetivos del plan de negocios**

Al definir un plan de negocios encontramos que no existe un único concepto del mismo, sin embargo, se podría coincidir en los objetivos fundamentales que éste persigue, los cuales son:

- El objetivo principal del plan de negocios es corroborar si la pre factibilidad mencionada es cierta o no.
- Suponiendo que la pre factibilidad se confirme, el segundo objetivo del plan de negocios es determinar cuál será la rentabilidad esperada del proyecto según el nivel de riesgo asumido por el emprendedor.

---

<sup>6</sup>Bangs, David H. El Plan de Negocios. Editorial Upstart, Chicago. 1998

<sup>7</sup>Borello Antonio. El Plan de Negocios. Colombia, McGraw-Hill. 2000.

- El tercer objetivo consiste en formar una guía básica de los pasos a seguir para concretar el proyecto. En ocasiones la fase de implementación de un nuevo negocio puede tardar mucho tiempo (inclusive más de un año) por lo que contar con un documento escrito es fundamental para conocer el orden de las acciones que deben realizarse.
- El cuarto objetivo del plan de negocios es contar con una carta de presentación del proyecto que permita vender la idea a inversionistas, socios, accionistas y bancos para obtener los fondos necesarios para empezar el nuevo negocio.
- El quinto objetivo es simular escenarios presentes y futuros (pesimistas, conservadores y optimistas) que permitan realizar el ejercicio de simular la toma de decisiones ante cada caso. Dicho ejercicio le da la posibilidad al emprendedor de reaccionar mejor ante los constantes cambios del entorno.

La elaboración de un plan de negocios aumenta la probabilidad de éxito al tomarse medidas basadas en resultados objetivos y fundamentados por el plan y por lo tanto reduce la probabilidad de que ocurran eventos imprevistos para la empresa, generando confianza y seguridad tanto a la organización como a los agentes externos que se vean involucrados en el proyecto, como lo son, por ejemplo y en primer lugar, los consumidores.

Dependiendo de los resultados de este estudio, la organización ejecutará el proyecto, es decir, el plan de negocios servirá de guía y herramienta para llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos y metas tanto a corto, mediano y largo plazo.

### **2.1.3 Características del plan de negocio**

Las características del plan de negocio que se elabore, tanto su amplitud y desarrollo, variará de acuerdo al momento de la vida de la empresa y el tipo de negocio que vaya a planificarse. Es así como un plan de negocio aplica tanto para

empresas que quieran iniciar actividades y aquellas que desean continuar creciendo a través de proyectos que difieren en niveles de complejidad.

Un plan debe tener las siguientes características:

- Escrito en idioma de Negocio: No es una novela o una descripción metodológica debe ir al punto ser pragmático, presentar datos y hechos, preciso debe evitar los lugares comunes y las aseveraciones generales. Debe concentrarse en lo que es particular al negocio.
- Excelente redacción y ortografía: El documento

#### **2.1.4 Estructura del plan de negocios**

La adaptación del modelo del plan de negocio radica en que se defina claramente la naturaleza del negocio, la empresa en cuestión y el propósito del plan. Esto determinará en gran parte su contenido y forma manteniendo una estructura básica que abarque los principales aspectos que se considere pertinente analizar: Descripción del negocio, Plan operativo el cual incluye el Plan de mercadeo y Análisis financiero.

Alcaraz (1995) agrega en sus teorías que un plan de negocios describe una serie de puntos esenciales para un proyecto de éxito, como son, entre otros: el producto o servicio, la competencia, el mercado, la producción y/o prestación de servicio, estructura organizativa, el estado financiero del proyecto, la planificación estratégica y operativa, los requisitos legales<sup>8</sup>.

Debido a que no existe una única estructura definida de plan de negocios que se adapte a todas las empresas, es necesario tomar en cuenta que es labor del investigador determinar las necesidades de información y planificación para su negocio en particular y, a partir de ello, diseñar su propia estructura para el plan.

---

<sup>8</sup>Alcaraz, R. El Emprendedor de Éxito. México, McGraw-Hill. 1995

#### **2.1.4.1 Análisis de mercado**

Tiene como objetivo central, determinar con un buen nivel de confianza los siguientes aspectos: La existencia real de clientes con pedidos para los productos o servicios que van a producirse, la disposición de ellos para pagar el precio establecido, la determinación de la cantidad demanda en términos de poder elaborar una proyección de ventas, la aceptación de las formas de pago, la validez del mecanismo de mercado y venta previstos, la identificación de los canales de distribución que se van a usar, la identificación de las ventajas y desventajas competitivas y etc. Este análisis de mercado incluye, claro está en análisis del entorno y comercial, en el cual se va a mover el nuevo negocio.

Para la bouquetera será necesario analizar la percepción de los productores actuales a través de encuestas en el sector y estudiar el mercado receptor de la exportación para poder analizar la capacidad productiva y la demanda.

#### **2.1.4.2 Análisis Técnico**

Tiene como objetivo central definir la posibilidad de lograr el producto o servicio deseado en la cantidad con la calidad y el costo requerido. Esto origina la necesidad de identificar procesos productivos productores de materias primas equipos tecnología, recursos humanos, suministros, sistemas de control, formas de operación, consumos unitarios de materia prima e insumos y servicio distribución de planta de equipos requerimientos de capacidad de recursos humanos, etc. En resumen debe definir la posibilidad de producir lo que se ha planteado en el análisis de mercado.

En el caso de estudio será necesario estudiar los requerimientos productivos, la localización, las operaciones e inversiones requeridas para poder implementar la empresa planteada.

#### **2.1.4.3 Análisis administrativo**

Tiene como objetivo central definir las necesidades de perfil del grupo empresarial y del personal que el negocio exige, las estructuras y los estilos de dirección, los

mecanismos de control, las políticas de administración de personal y de participación del grupo empresarial en la gestión y en los resultados, y, claro esta la posibilidad de contar con todos estos elementos.

En el presente estudio se va a considerar desde la estructura que debe llevar la empresa, hasta estudiar los aspectos filosóficos y estratégicos con los cuales la empresa se orientará en el mercado para poder tener éxito en el mercado.

#### **2.1.4.4 Análisis legal y social**

Tiene como objetivo definir la posibilidad legal y social que existe para que el negocio establezca y opere temas como permisos reglamentaciones leyes, efectos sociales, tipo de sociedad, responsabilidades entre otros, deben estudiarse detalladamente para visualizar la factibilidad para cumplir estos requerimientos legales y evitar las incidencias negativas sobre la comunidad.

Para poder desarrollar un estudio adecuado es necesario que se realice un diagnóstico externo donde se analicen los aspectos legales, sociales, así como financieros.

#### **2.1.4.5 Análisis económico y financiero**

Tiene como objetivo central determinar las características económicos del proyecto; para ello hay una necesidad de identificar las necesidades de inversión, los ingresos, los costos, los gastos, la utilidad los puntos de equilibrio contable, y económico y determinar la posibilidad que al vender el producto al precio establecido el negocio deje un excedente adecuado.

El análisis financiero tiene como objetivo central determinar las necesidades de recursos financieros, la fuente y las condiciones de estas y las posibilidades reales de acceso a las mismas.

La evaluación integral del proyecto tiene como objetivo central determinar los indicadores de factibilidad del proyecto, el efecto, mediante el análisis de sensibilidad, que cambios en las distintas variables del proyecto puedan tener en esa evaluación. Todos estos puntos esenciales son los factores que se deben tomar en cuenta en el proceso de pre y post-puesta en marcha del proyecto; éstos

se interrelacionan y dependiendo de los resultados se llevará a cabo el proceso de la toma de decisiones.

Uno de los aspectos más importantes y que deben considerar todos los aspectos de la evaluación es el estudio financiero, mismo que se presente en la propuesta y a través del cual se determina los niveles previstos de rentabilidad de la empresa.

## 2.2 Marco conceptual

- **Agente de aduanas:** Persona (natural o jurídica), habilitada por la Ley para prestar servicios a exportadores como gestor en el despacho de las mercaderías. Constata que los antecedentes consignados en la Declaración de Exportación estén conformes con los documentos que le sirvieron de base para tramitar la destinación aduanera.
- **Antidumping:** Derecho que intenta desalentar o prevenir el dumping; normalmente el objetivo es el de imponer un derecho que equivalga a la diferencia entre el precio de venta de los bienes en el país de origen, y el precio de venta en el país del importador.<sup>9</sup>
- **Arancel:** Impuesto o derecho de aduana, que se cobra sobre una mercancía cuando ésta se importa o exporta.
- **Área Aduanera:** Es la parte del territorio político limitada por la línea aduanera, en la cual, para que tenga acceso la mercancía procedente del exterior y también para franquear la salida a las del país, se hacen efectivos los preceptos de la legislación específica aduanera y, cuando procede, los derechos o impuestos del arancel o tarifa, que es consecuencia natural de aquella legislación.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup>[http://www.portalcomercioexterior.cl/glosario\\_terminos](http://www.portalcomercioexterior.cl/glosario_terminos)

<sup>10</sup>Ibidem

- **Envase:** Contenedor interior o exterior con que normalmente se presentan las mercancías, siempre que éste sea común o usual en el comercio internacional.<sup>11</sup>
- **Estacionalidad:** Período de tiempo asociado a determinadas actividades productivas, que se repite cíclicamente todos los años.
- **Exportación:** Desde un punto de vista comercial se entiende por tal la salida de una mercancía de un territorio aduanero, ya sea en forma temporal o definitiva.
- **Manifiesto de carga: Documento** que contiene la relación completa de los bultos de cualquier clase a bordo del vehículo con exclusión de los efectos postales y de los efectos de tripulantes y pasajeros, suscrito por el conductor.
- **Margen de dumping:** Monto en que el valor normal supera al precio de exportación de un producto.
- **Medidas arancelarias:** Impuestos aplicados a la importación de mercancías y que tienen como objetivos modificar los precios relativos para proteger las actividades nacionales, influir en la asignación de recursos, en la distribución del ingreso e incrementar la recaudación impositiva.
- **Medidas compensatorias:** Son aquellas que toma el gobierno de un país importador, generalmente en forma de un aumento de los derechos, con objeto de contrarrestar las subvenciones concedidas a los productores del país exportador.
- **Medidas de salvaguardia:** Medidas destinadas a proteger a una determinada rama de producción contra un aumento imprevisto de las importaciones.
- **Medidas no arancelarias:** Son por ejemplo los contingentes, los regímenes de licencias de importación, las reglamentaciones sanitarias, las prohibiciones de importación, etc.
- **Medidas o reglamentaciones sanitarias y fitosanitarias:** son todas aquellas leyes, reglamentos, prescripciones y procedimientos, establecidos

---

<sup>11</sup> [http://www.aduana.cl/prontus\\_aduana/site/artic/20070228/pags/20070228112848.html](http://www.aduana.cl/prontus_aduana/site/artic/20070228/pags/20070228112848.html)

por los gobiernos para proteger la vida y la salud de las personas y los animales o para preservar los vegetales, y para garantizar la inocuidad de los alimentos.

- **Medidas para arancelarias:** Medidas que aumentan el costo de las importaciones de forma análoga a como lo hacen las medidas arancelarias, es decir, en un determinado porcentaje o suma, calculados sobre la base del valor o de la cantidad.<sup>12</sup>
- **Posición Arancelaria:** Permite incorporar la posición arancelaria del producto o servicio. Utiliza el sistema internacional de 6 cifras. El código internacional de 6 dígitos en distintos países se agrega entre 4 y 6 adicionales para una mejor especificación del producto o servicio.
- **Precios de Referencia:** Fijación por parte de la autoridad gubernamental de un precio a un producto con el objeto de aplicar un arancel.
- **Reexportación:** Cuando una mercadería proveniente del exterior se despacha a plaza a un país, para luego volverla a embarcar con cualquier destino. Se dice que esa mercadería ha sido “reexportadas”,
- **Régimen Aduanero:** Tratamiento aplicable a todas las mercaderías sujetas al control de la aduana, respecto de las leyes y reglamentos

### 2.3 Fundamentación legal

Para la creación de una bouquetera de flores, en la zona de Cayambe, para la exportación a los EEUU se desarrolla un listado de las instituciones con las cuales se entablaran relaciones y estas son:

- **Corporación Aduanera Ecuatoriana (CAE)**

La Corporación Aduanera Ecuatoriana es el organismo encargado de administrar los servicios aduaneros en Ecuador, mediante el cobro eficiente de tributos y la

---

<sup>12</sup>Ibidem

facilitación y control de la gestión aduanera en el comercio exterior, sobre la base de procesos integrados y automatizados.

Es una empresa estatal, con autonomía técnica, administrativa, financiera y presupuestaria, orientada al servicio. Tiene las competencias técnico-administrativas necesarias para llevar a cabo la planificación y ejecución de la política aduanera del país. La bouquetera de flores, en la zona de Cayambe se relaciona directamente con la CAE, por tratarse de una empresa dedicada al comercio exterior. La empresa acudirá a la CAE para los trámites de exportación a consumo.

- **Corporación Financiera Nacional (CFN)**

La CFN - Corporación Financiera Nacional, es una institución financiera pública autónoma, con personería jurídica y duración indefinida, que se dedica a la inversión e impulsa el crecimiento económico sustentable y la competitividad de los sectores productivos y de servicios del Ecuador.

Para el financiamiento del proyecto, se acudirá al Credypime ya que se caracteriza por tasas de interés muy cómodas de la CFN de tal forma se convierte en la opción más idónea para la obtención de los recursos.

- **Consejo de Comercio Exterior e Inversiones (COMEXI)**

El COMEXI es un consejo creado para la concertación de políticas de comercio exterior e inversiones. Tiene como función establecer una conexión constante entre el sector público y privado, y de esa forma trabajar conjuntamente para establecer lineamientos de corto, mediano y largo plazo que impulsen las relaciones comerciales del país con el exterior. Esta institución fue creada en el marco de la Ley de Comercio EXTERIOR E INVERSIONES "LEXI, bajo Ley No. 12. Registro oficial del 9 de Junio de 1997.

Exterior e Inversiones (LEXI).

La bouquetera de flores, en la zona de Cayambetendrá relación con el COMEXI ya que este organismo expide las diversas normas en la ejecución y desarrollo de comercio exterior e inversiones para el proceso de exportación de los bouquets de flores.

- **Corporación de promoción de exportaciones e inversiones (CORPEI)**

La CORPEI suministra productos y servicios no financieros a los empresarios ecuatorianos, con alto valor agregado, diseña campañas genéricas de productos y desarrolla programas de capacitación a la medida para los exportadores. Identifica oportunidades y amenazas comerciales, brindando asistencia local a Gremios a través del diseño de planes estratégicos sectoriales.

Como exportadores se debe contribuir a la CORPEI con un aporte legal del 1.5 por mil del valor FOB de las exportaciones; si el valor FOB de las exportaciones es menor o igual a \$ 3.333,00 el aporte será de \$ 5,00.

- **Expo flores**

Expo flores es una asociación que agrupa a los productores y exportadores de flores, con el fin de promover y fortalecer el prestigio del sector floricultor ecuatoriano a nivel nacional e internacional, a través del desarrollo humano, ecológico, comercial, logístico, y tecnológico, así como de la óptima interrelación de los participantes en la cadena de generación de valor. Promueve cambios legales que permiten desarrollar el sector florícola, alianzas estratégicas en la comercialización, cuida la imagen de la flor ecuatoriana, además observa la competencia leal en el sector.

La bouquetera de flores, en la zona de Cayambepara afiliarse a Expo flores deberá cancelar una cuota de afiliación de \$ 250.00 y una cuota mensual de \$ 100.00.

- **Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO)**

El MIPRO tiene a su cargo las áreas relacionadas a Industrias y Competitividad, PYMES, Artesanías y Compras Públicas, es un organismo del gobierno, que está facultado para planificar, dirigir, controlar y ser el ejecutor de las políticas comerciales y de desarrollo del sector productivo de Ecuador.

El objetivo del MIPRO es incentivar el crecimiento y diversificación de nuevas industrias de exportación y la reestructuración de las existentes con miras a su incursión en mercados externos, y además desarrollar políticas de comercio interior y exterior.

- **Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro- AGRO CALIDAD**

Es la encargada de regular, controlar, definir y ejecutar la política agropecuaria en Ecuador. Esta entidad garantiza que los alimentos y productos vegetales que se exportan a otros países se encuentran libres de plagas, pestes y enfermedades; mediante los certificados sanitarios y fitosanitarios que emite.

- **Servicio de Rentas Internas (SRI)**

El Servicio de Rentas Internas (SRI) es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley mediante la aplicación de la normativa vigente.

El SRI tiene a su cargo la ejecución de la política tributaria del país en lo que se refiere a los impuestos internos, por lo tanto la compañía deberá rendir cuentas en materia tributaria al SRI.

- **Superintendencia de Compañías**

La Superintendencia de Compañías es una entidad autónoma, que cuenta con mecanismos de control, supervisión y de apoyo al sector empresarial y de mercado de valores.

Para la constitución legal La bouquetera de flores, en la zona de Cayambese deberá acudir a la Superintendencia de Compañías y cumplir con lo estipulado en la Ley de Compañías.

## **Leyes conexas**

Para la elaboración del proyecto se debe tomar en cuenta las leyes vinculadas al mismo que deben cumplirse en todo momento y son:

- **Ley de Comercio Exterior e Inversiones (LEXI)**

Esta Ley tiene por objeto normar y promover el comercio exterior y la inversión directa, incrementar la competitividad de la economía nacional, propiciar el uso eficiente de los recursos productivos del País y propender a su desarrollo sostenible e integrar la economía ecuatoriana con la internacional y contribuir a la elevación del bienestar de la población. La LEXI es el marco legal para la creación del Consejo de Comercio Exterior e Inversiones.

- **Ley de Compañías**

Para la Constitución de la bouquetera de flores, en la zona de Cayambese deberá cumplir con lo estipulado en La Ley de Compañías. En esta Ley constan los tipos de compañía s existentes en el país y todo lo relacionado a las mismas.

- **Ley Orgánica de Aduanas**

“La presente ley regula las relaciones jurídicas entre el Estado y las personas que operan en el tráfico internacional de mercancías dentro del territorio aduanero. Mercancías son los bienes corporales muebles de cualquier clase. En todo lo que no se halle expresamente previsto en esta ley, se aplicarán las normas del Código Tributario y más leyes generales y especiales”<sup>13</sup>

- **Ley de Régimen Tributario Interno**

La Ley de Régimen Tributario Interno en la legislación ecuatoriana, es la que establece y regula todo lo concerniente a los impuestos que deben pagar los contribuyentes a beneficio del Estado y de las entidades del sector público, dependiendo el tipo y clase de actividad que realicen los sujetos pasivos. Dentro de los impuestos que deben pagar los contribuyentes se encuentran los siguientes:

---

<sup>13</sup> Ley Orgánica de Aduanas, Título 1, Capítulo 1, Artículo 1.

- Impuesto a la Renta
- Impuesto al Valor Agregado
- Impuesto a los Consumos Especiales

La bouquetera de flores, en la zona de Cayambe se convertirá en un contribuyente y de tal forma deberá regirse a esta ley y cumplir con el pago correspondiente de los impuestos.

- **Ley de Sanidad Vegetal**

La Ley de Sanidad Vegetal en el artículo 1 señala que “Corresponde al Ministerio de Agricultura y Ganadería, a través del Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria (SESA), estudiar, prevenir y controlar las plagas, enfermedades y pestes que afectan los cultivos agrícolas”<sup>14</sup>

Es a través de esta Ley que el MAGAP, representado por el SESA puede cumplir con su objetivo de garantizar la idoneidad de los alimentos y productos vegetales exportados a otros países.

Cabe indicar que el SESA en la actualidad es la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro-AGRO CALIDAD

### **Código de Comercio**

“El Código de Comercio rige las obligaciones de los comerciantes en sus operaciones mercantiles, y los actos y contratos de comercio, aunque sean ejecutados por no comerciantes”<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Codificación de la Ley de Sanidad Vegetal, Artículo 1.

<sup>15</sup> Código de Comercio, Disposiciones Preliminares, Artículo 1.

## CAPÍTULO III

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación el presente estudio posee características metodológicas de una investigación aplicada en razón que se van a utilizar diversos conocimientos de las ciencias comerciales con el fin de aplicarse en el proceso de elaboración de un plan de negocios para el establecimiento de una bouquetera de flores, en la zona de Cayambe, para la exportación a los EEUU.

##### 3.1.1 Nivel de investigación

El nivel de investigación del presente estudio es de tipo descriptivo- explicativo ya que va a describir todas las dimensiones relacionadas con el proceso de exportación de bouquet de flores de origen ecuatoriano con destino a Estados Unidos.

##### 3.1.2 Método de investigación

**Método Inductivo- Deductivo.**-Método científico que se caracteriza por que va de lo particular a lo general es decir parte de los enunciados de carácter general con el uso de instrumentos científicos para la generación de enunciados particulares. Por lo tanto ese método será utilizado en el desarrollo del plan de acopio para la exportación de bouquets de flores a los Estados Unidos y la situación actual del sector productivo del país,

### 3.2 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo de la presente investigación es conocer el punto de vista de quienes serán los proveedores de la empresa exportadora de bouquets, permitiendo así determinar la aceptación de proveer la materia prima para la empresa, evaluar la potencial producción y las características del producto, de modo que sea posible verificar la capacidad que podrá tener la empresa para la compra y por tanto para la exportación.

### 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Debido a que se desarrollara una encuesta a las empresas o fincas productoras de flores de la provincia de pichincha el número de empresas o fincas existentes en el sector de estudio y aplicación son las siguientes:

**Tabla 1 Descripción del Universo Poblacional**

<b>Localización</b>	<b>Número de empresas</b>	<b>Actividad</b>	<b>Total Población a ser objeto de estudio</b>
Provincia de Pichincha	20 empresas o fincas	Sector florícola	20 elementos a ser objeto de estudio

**Fuente:**Indicador Premium

**Elaborado por:**Jadyra Corella

De tal forma debido a que el universo poblacional esta conformado por 20 elementos se procederá a la aplicación a la totalidad del universo, es decir se realizará un censo.

### 3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para el desarrollo del presente plan de negocios para el establecimiento de una bouquetera de flores, en la zona de Cayambe, para la exportación a los EEUU,se

utilizarán varias técnicas e instrumentos para la recolección de información serán los siguientes:

- **Documental**

Para el desarrollo de este proceso se va a considerar diversos documentos publicados por las instituciones públicas como lo son: boletines estadísticos emitidos por instituciones como el Banco central del Ecuador (BCE) el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC) (CORPEI) Cámaras de Comercio, etc.

- **Cuestionario.-** Esta técnica se desarrollara en el sector de Cayambe a las diversas plantaciones con el fin de poder identificar a los posibles proveedores, sus características, disponibilidad, etc., esta información servirá de base para la identificación del proceso de logística.(Su diseño se encuentra en el anexo No. 1)

- **Análisis Estratégico**

En el proceso de elaboración de un plan de negocios para el establecimiento de una bouquetera de flores, en la zona de Cayambe, para la exportación a los EEUU, se procederá a la elaboración de un análisis al sector productor de flores a nivel interno y las características del mercado de destino en este caso Estados Unidos.

### **3.5 TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO DE DATOS Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

En el procesamiento y análisis de la información que se va a obtener sobre las diversas plantaciones del sector de Cayambe con el fin de identificar a los proveedores y el comportamiento del mercado de estados unidos se lo hará en sus tres fases: tabulación, elaboración de tablas y elaboración de gráficos. Los

respectivos resultados serán expresados en tablas y gráficos estadísticos. El análisis e interpretación se realizará considerando los objetivos planteados las preguntas directrices formuladas en la investigación.

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

- Crear una bouquetera de flores, en la zona de Cayambe, para la exportación directa a los EEUU.
- Proveer de sus flores a una bouquetera, en la zona de Cayambe, para la exportación directa a los EEUU.
- Otorgar líneas de crédito y facilidades de pago una bouquetera de flores, en la zona de Cayambe, para la exportación a los EEUU.
- Proveer de variedad de flores usted proveería a bouquetera de flores, en la zona de Cayambe, para la exportación a los EEUU.

## **3.6. ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS**

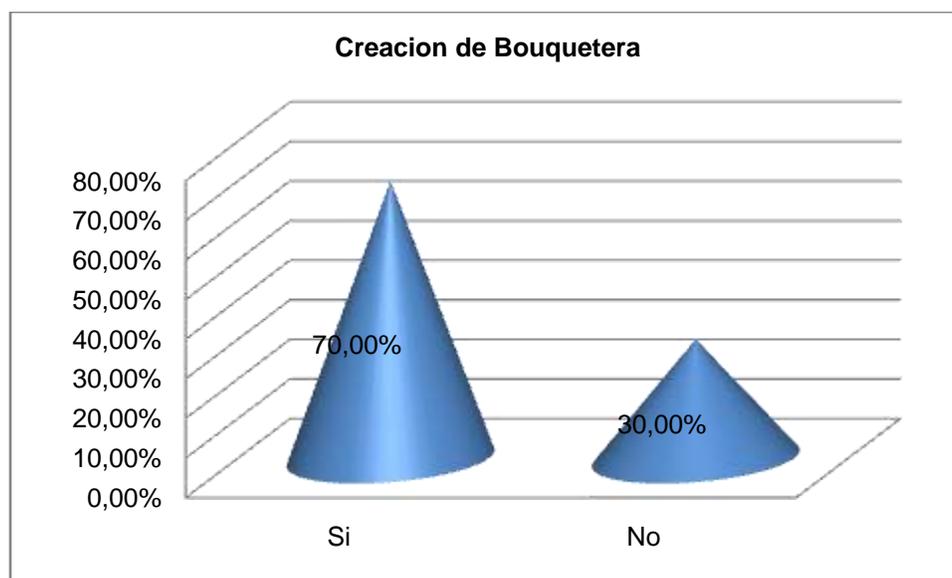
### **3.6.1 Presentación de resultados de encuesta aplicada a posibles proveedores**

1. ¿Usted en su calidad de productor de flores está de acuerdo con la creación de una bouquetera de flores, en la zona de Cayambe, para la exportación a los EEUU?

**Tabla 2 Apoyo a creación de bouquetera de flores**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
Si	14	70,00%	70,00%
No	6	30,00%	<b>100,00%</b>
Total	20	<b>100,00%</b>	

**Gráfico 1 Apoyo a creación de bouquetera de flores**



**Fuente:** Aplicación Encuesta a empresas o fincas floricultoras

**Elaborado por:**Jadyra Corella

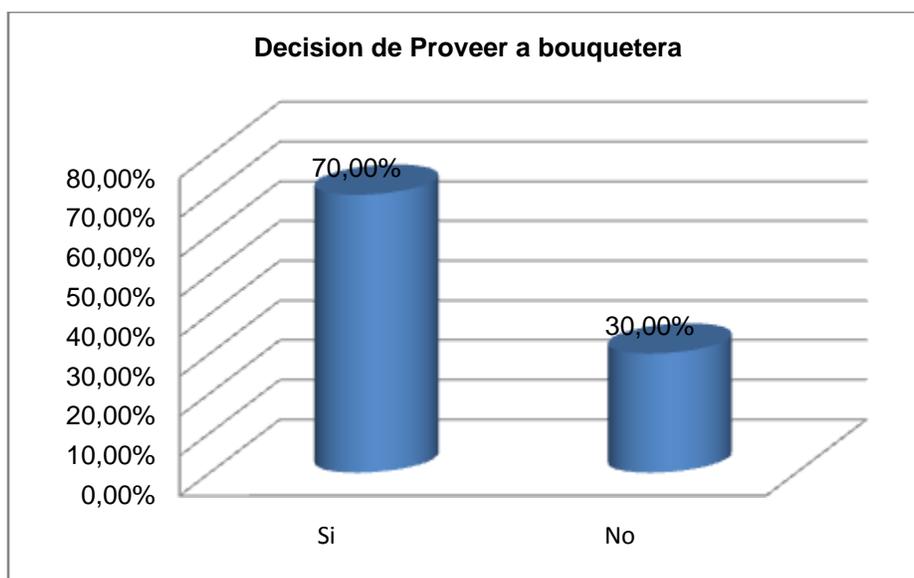
**Análisis:** Después de la aplicación de la encuesta se pudo identificar que el 70,00% de las 20 empresas o fincas de la provincia de Pichincha si están de acuerdo con la creación de la una bouquetera de flores, en la zona de Cayambe, para la exportación a los EEUU, mientras que el 30% opinan que no están de acuerdo por lo cual se puede identificar una oportunidad de mercado ya que existe el apoyo de las empresas-fincas de la provincia .

2. ¿Usted estaría dispuesto a proveer de sus flores a una bouquetera de flores, en la zona de Cayambe, para la exportación a los EEUU?

**Tabla 3 Decisión de proveer a bouquetera de flores**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
Si	14	70,00%	70,00%
No	6	30,00%	<b>100,00%</b>
Total	20	<b>100,00%</b>	

**Gráfico 2 Decisión de proveer a bouquetera de flores**



**Fuente:** Aplicación Encuesta a empresas o fincas floricultoras  
**Elaborado por:** Jadyra Corella

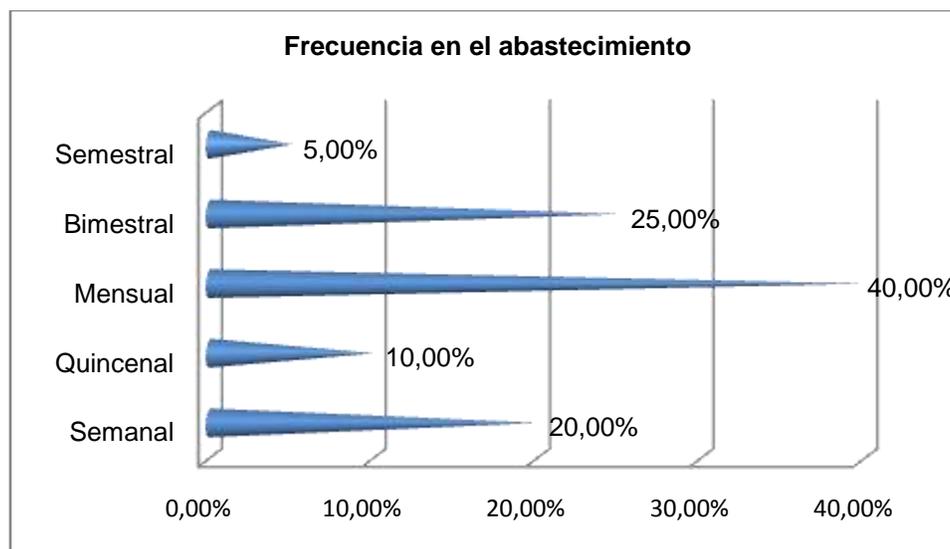
**Análisis:** Después de la aplicación de la encuesta se pudo identificar que el 70% de de las 20 empresas o fincas de la provincia de pichincha si están de acuerdo con proveer de sus flores a una bouquetera de flores, en la zona de Cayambe, para la exportación a los EEUU, mientras que 30,00% opinan que no están de acuerdo con la provisión de sus flores de tal forma se identifica que si se va a poder contar con las empresas o fincas de la provincia para la elaboración de boquetes destinados a la exportación.

3. ¿Con que frecuencia estaría usted dispuesto a proveer de flores al centro de acopio con destino a Estados Unidos?

**Tabla 4 Frecuencia en el Abastecimiento**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Semanal	4	20,00%	20,00%
Quincenal	2	10,00%	30,00%
Mensual	8	40,00%	70,00%
Bimestral	5	25,00%	95,00%
Semestral	1	5,00%	100,00%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100,00%</b>	

**Gráfico 3 Frecuencia en el Abastecimiento**



**Fuente:** Aplicación Encuesta a empresas o fincas floricultoras  
**Elaborado por:** Jadyra Corella

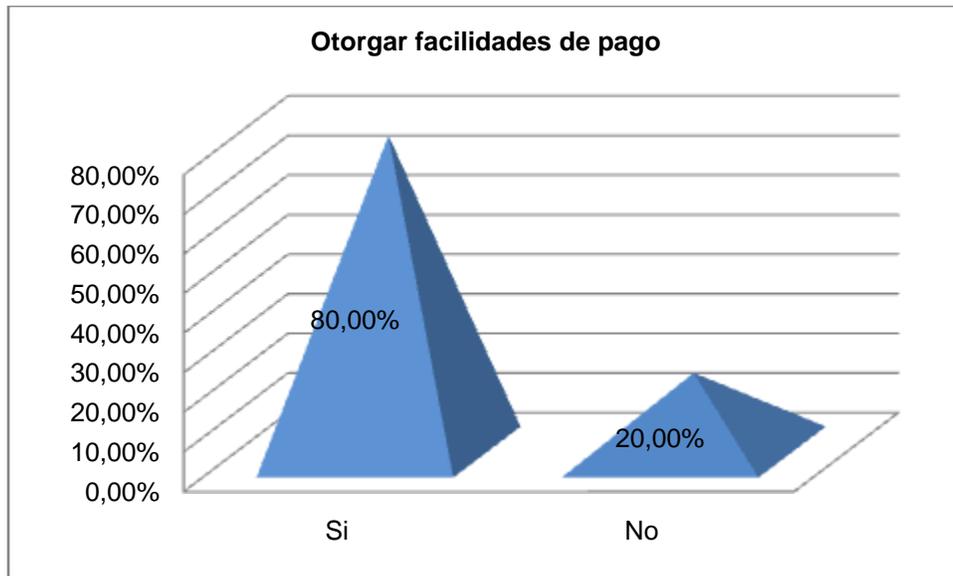
**Análisis:** Después de la aplicación de la encuesta se pudo identificar que el 40,00% de las 20 empresas o fincas de la provincia de Pichincha están dispuestos a proveer de flores al centro de acopio de forma mensual, mientras que el 25,00% responden que lo pueden hacer de forma bimestral. De tal forma se identifica que es necesario llegar a acuerdos con las empresas o fincas de la provincia con el fin de establecer periodos de abastecimiento de acuerdo a los requerimientos de la bouquetera de flores, en la zona de Cayambe.

4. Usted otorgaría líneas de crédito y facilidades de pago una bouquetera de flores, en la zona de Cayambe, para la exportación a los EEUU ?

**Tabla 5 Otorgar Facilidades de pago**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	16	80,00%	80,00%
No	4	20,00%	<b>100,00%</b>
Total	20	<b>100,00%</b>	

**Gráfico 4 Otorgar Facilidades de pago**



**Fuente:** Aplicación Encuesta a empresas o fincas floricultoras  
**Elaborado por:** Jadyra Corella

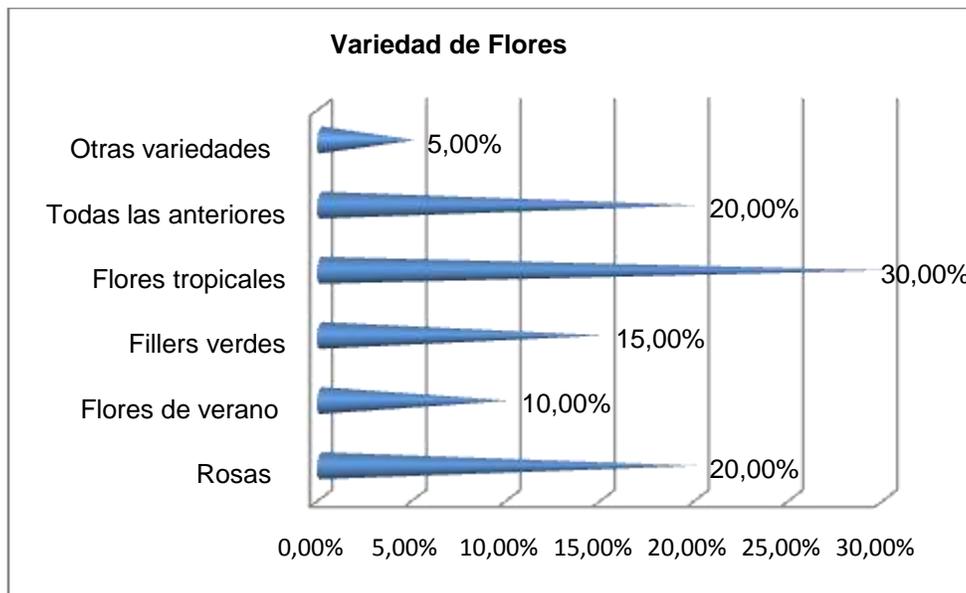
**Análisis:** Después de la aplicación de la encuesta se pudo identificar que el 80,00% de las de las 20 empresas o fincas de la provincia de Pichincha si están dispuestos a otorgar facilidades de pago a la bouquetera de flores, en la zona de Cayambe, mientras que el 20% responden que no lo harán ya que no poseen la capacidad para hacerlo. De tal forma se identifica que las empresas o fincas de la provincia están dispuestos a dar apoyo y facilidades de pago, por lo tanto será necesario llegar a acuerdos para poder establecer y definir las formas, facilidades de pago.

5. ¿De las siguientes opciones que variedad de flores usted proveería a bouquetera de flores, en la zona de Cayambe, para la exportación a los EEUU?

**Tabla 6 Variedad de Flores**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Rosas	4	20,00%	20,00%
Flores de verano	2	10,00%	30,00%
Fillers verdes	3	15,00%	45,00%
Flores tropicales	6	30,00%	75,00%
Todas las anteriores	4	20,00%	95,00%
Otras variedades	1	5,00%	<b>100,00%</b>
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100,00%</b>	

**Gráfico 5 Variedad de Flores**



**Fuente:** Aplicación Encuesta a empresas o fincas floricultoras  
**Elaborado por:** Jadyra Corella

**Análisis:** Después de la aplicación de la encuesta se pudo identificar que el 30,00% de las empresas o fincas de la provincia de Pichincha están dispuestas a proveer Flores tropicales, mientras que el 20% pueden proveer de rosas, y el otro 20% de igual forma pueden proveer todas las variedades. De tal forma es necesario identificar los requerimientos adecuados de especies de flores más idóneas para la elaboración de los bouquets para posteriormente solicitar a las empresas o fincas de forma específica y de esta forma se lograra eficiencia en el proceso.

### 3.6.2 Conclusiones de la investigación de campo

Los resultados de la investigación de campo realizada a un total de 20 productores de flores ha permitido determinar que existe un claro interés por parte de los productores en que se cree una bouquetera de flores en el sector de Cayambe y un 70% de ellos están dispuestos a proveer a la empresa con sus flores.

Entre las características principales que se consideran de la producción y el producto se pudo observar que están dispuestos a proveer flores de forma mensual en su mayor parte, por otro lado una gran cantidad mencionan que otorgarían líneas de crédito para la empresa que acopie las flores y finalmente el tipo de flores que principalmente se perfilan para la venta son las flores tropicales, rosas, fillers y verdes.

## **CAPITULO IV**

### **4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **4.1 CONCLUSIONES**

A lo largo del presente estudio ha sido posible verificar que la implementación de una empresa bouquetera de flores para la exportación hacia el mercado americano es factible, existiendo un mercado latente, lo cual, luego de un análisis técnico y financiero, refleja que el proyecto será rentable, sin embargo para alcanzar este resultado ha sido necesario introducirse en varios aspectos de soporte, entre ellos formular un marco teórico, mismo que permitió entender las bases de la producción florícola, entender lo que es y cómo implementar un plan de negocios y los análisis de mercado, técnico, administrativo y financiero cumpliendo de esta manera con parte de los objetivos del estudio .

Por otra parte ha sido posible estudiar la situación actual que enfrenta el mercado productor florícola, del cual se desprende que la situación del sector se encuentra en riesgo, con altas probabilidad de cerrar algunas fincas productivas, debido principalmente a los altos niveles de competencia y restricciones internacionales que enfrentan los productores, sin embargo por otro lado el diagnóstico muestra una aceptación muy alta en relación a la implantación de una bouquetera, a través de la cual sea posible ofrecer un producto finalizado y con alto nivel de calidad al mercado internacional.

Las principales estrategias comerciales del presente estudio se basan en contar con compradores fijos los cuales se habrán logrado a través de negociaciones directas a través de internet y concluyendo con la visita personal para la concreción de la negociación, con ello lograr una producción constante que

permita a los productores, así como a la empresa prever la demanda, y poder de esta manera garantizar la calidad y a futuro disponer de una cartera más amplia de clientes a nivel internacional para el producto ofertado.

El proyecto realizado, ha concluido a través de la propuesta, que con una inversión de 161.973 dólares para los inversionistas y considerando una exportación mensual de 4.000 cajas de bouquet, la utilidad será positiva desde el primer año y mediante la evaluación financiera se ha podido demostrar que se puede obtener una TIR de 51,15%, por lo que el proyecto es viable y con una rentabilidad bastante atractiva.

Por todos los factores anteriormente señalados se puede concluir que el proyecto es técnica, económica y financieramente viable a corto y mediano plazo generando rentabilidad a sus inversionistas, proporcionando nuevas plazas de empleo y un servicio diferenciado.

## **4.2 RECOMENDACIONES**

El mercado internacional de productos florales es altamente competitivo, por lo que es necesario que se generen frecuentemente planes estratégicos de comercialización para que ayuden a identificar y aprovechar nuevas oportunidades de negocios en nuevos nichos de mercados que hayan sido descuidados por las empresas competidoras tradicionales.

La mezcla de marketing que manejará el presente proyecto debe ser delineada con un enfoque flexible y acorde al mercado hacia el cual se dirige el proyecto, es necesario que el proceso de difusión de información para llegar a los grupos de clientes que conformarán el mercado del presente proyecto sea capaz de expresar de forma clara las características y bondades de los productos que se ofrecen de tal manera que sea más factible marcar una diferenciación frente a los competidores.

Adicionalmente a la alta rentabilidad esperada por la empresa, es necesario que se consideren no solo equipamiento y productos de calidad, sino que a corto plazo la empresa considere implementar procedimientos que le permitan garantizar sus operaciones y con ello mantener una calidad estándar que logre satisfacer a un mercado exigente como es el norteamericano y que anualmente se desarrollen los respectivos planes estratégicos y operativos para mantenerse competitivos en el mercado y con una optimización de los recursos, para así lograr el éxito de la empresa y con ello el soporte y beneficio al sector.

## **CAPITULO V**

### **5. PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA BOUQUETERA DE FLORES EN CAYAMBE**

Creación de una bouquetera de flores, (Centro de acopio) en la zona de Cayambe, para la exportación a los EEUU

#### **5.2 DATOS INFORMATIVOS DE LA EMPRESA**

Creación de una empresa que realiza el acopio de flores y convierte en bouquets para la exportación al mercado estadounidense.

##### **5.2.1 Requerimientos legales**

La empresa bouquetera de flores se constituirá como una Compañía de responsabilidad Limitada, debido a que es un tipo de empresa que por una parte ofrece seguridad para el patrimonio de los socios, la posibilidad de crecimiento a futuro, y por otra parte de acuerdo a la regulación legal, los accionistas se limita a la cantidad suscrita, a diferencia de otro tipo de sociedad, es por ello que se denomina responsabilidad limitada, permitiendo con ello mantener el control por parte de los accionistas sobre la empresa.

La compañía se constituirá con 3 socios, como mínimo, o con un máximo de quince, y si durante su existencia jurídica llegare a exceder este número deberá transformarse en otra clase de compañía o disolverse.

El capital mínimo con que ha de constituirse la compañía es de cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América. El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse al menos en el 50% del valor nominal de cada participación. Las aportaciones pueden consistir en numerario (dinero) o en especies (bienes) muebles o inmuebles e intangibles, o incluso, en dinero y especies a la vez.

El procedimiento de constitución implica:

- Reservar del nombre, presentando hasta cinco alternativas. Aprobación por parte de la Superintendencia de Compañías.
- Apertura de la “Cuenta de Integración del Capital” y depósito correspondiente del 50% del capital mínimo requerido, en cualquier institución bancaria.
- Elaboración de minuta de Constitución de la Empresa, escrita por el Abogado.
- Elevar a Escritura Pública el documento.
- Aprobación de la Escritura Pública en la Superintendencia de Compañías.
- Publicación extracto de la resolución.
- Se margina la resolución aprobatoria en la Notaría.
- Inscripción de la Escritura en el Registro Mercantil.
- Emisión de la carta al banco para devolución del dinero de la Cuenta de Integración del Capital.

### **5.2.2 Datos generales de la exportación de flores:**

La producción de flores ecuatorianas se destina un 65% al mayor proveedor de flores del mundo que es los Estados Unidos, seguido por Europa, Rusia, Asia, Japón, Arabia, Sudamérica; entre otros.

Se ha visto la necesidad de la implementación de un centro de acopio para la elaboración y preparación de bouquet para la exportación hacia los Estados Unidos, de acuerdo a las necesidades de los clientes.

La floricultura en el Ecuador es uno de los sectores económicos importantes del país, de hecho el más importante para la región Sierra a nivel nacional y el primero en cuanto a productos no tradicionales se refiere.

El crecimiento del sector floricultor en la última década ha ubicado a este sector como el primer rubro generador de divisas en las exportaciones no tradicionales y entre los principales exportadores a nivel mundial. Estados Unidos continúa siendo el principal mercado de destino para las exportaciones ecuatorianas. De acuerdo con los datos del Banco Central del Ecuador, en 2010 las ventas hacia ese mercado alcanzaron 6.015 millones de dólares equivalentes al 34,63% de las exportaciones totales. De este total (338 millones de dólares), son por concepto de flores naturales. Las estadísticas también reflejan que en los primeros cuatro meses que no se ha contado con el ATPDA, la cifra llegó a \$77,7 millones (\$ 6,1 millones más que el año pasado), según el Banco Central del Ecuador (BCE).

### **5.2.3 Nombre de la empresa:**

Para la selección del nombre de la empresa se ha desarrollado una lluvia de ideas mediante un diagrama de espina de pescado de acuerdo a las características de la misma y lo que se busca proyectar en el mercado.

El nombre seleccionado de la empresa será:

### ***FLOR ALLIANCE***



### **5.3 OBJETIVOS**

- Crear una bouquetera de flores de diversas variedades, en la zona de Cayambe, para la exportación hacia los EEUU.
- Desarrollar una estrategia comercial que nos permita lograr los objetivos propuestos.
- Generar fuentes de empleo para los habitantes de la zona de Cayambe y apoyar al crecimiento económico del país.
- Desarrollar un análisis financiero que permita determinar la rentabilidad del negocio.

### **5.4 JUSTIFICACIÓN**

La creación de un un centro de acopio para la elaboración y preparación de bouquet para la exportación hacia los Estados Unidos generara una serie de beneficios tanto para el sector económico como para sus habitantes ya que se contribuirá con la generación de fuentes de empleo, además se fomentara el volumen de las exportaciones de flores, con lo cual se apoyara a promover la imagen internacional que poseen las flores de origen ecuatoriano.

Además apoya a la generación de ingresos provenientes de las exportaciones ya que el sector de la floricultura del Ecuador es uno de los sectores económicos más importantes del país en especial en la región Sierra.

Ya que el Ecuador es el tercer país exportados más importante del mundo seguido de Holanda y Colombia y el segundo abastecedor de flores al mercado de Estados Unidos.

### **5.5 METODOLOGÍA**

El proyecto a implementar es factible, puesto que existe la viabilidad demostrada de mercado, los requerimientos técnicos para la exportación se han podido establecer y son aplicables y a continuación se presenta los detalles del mercado,

la orientación estratégica de la empresa y el análisis financiero que demuestra la viabilidad y rentabilidad.

## **5.6 MODELO OPERATIVO DE EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA**

Para iniciar el plan de negocios se ha complementado el estudio de mercado iniciado en el capítulo III con los siguientes resultados:

### **5.6.1 Diagnóstico situacional**

#### **5.6.1.1 Ambiente externo nacional**

##### **Ambiente económico**

###### **a) Descripción de la industria florícola**

Las flores ecuatorianas se encuentran entre las mejores del mundo por su calidad y belleza inigualables. La situación geográfica del país ha permitido contar con micro climas y una excelente luminosidad que proporcionan características únicas a las flores como son: tallos gruesos, largos y totalmente verticales, botones grandes y colores sumamente vivos y con mayor durabilidad. La floricultura en el Ecuador constituye una de las actividades que más rubros genera para los ingresos por exportaciones no tradicionales del país, generando cerca de 76.758 empleos directos. A nivel mundial, Ecuador se ha situado dentro de los principales exportadores de flores, ocupando el tercer lugar en las exportaciones mundiales de este producto.<sup>16</sup>

La industria florícola del país se ha convertido en una actividad muy importante que con el pasar de los años se ha consolidado en el mercado norteamericano

---

<sup>16</sup>Información tomada del Informe de Sectores, Centro de Información e Inteligencia Comercial - CICO, de la Corpei, sector Florícola 2009

principalmente y en menor escala en Europa, lo cual ha contribuido a generar empleo y divisas al interno del país, activando ciertos polos de desarrollo local en el tema. Las provincias con mayor crecimiento productivo en flores durante los últimos años han sido Pichincha, Cotopaxi y Azuay.

Dentro de la variedad de flores que se producen, las rosas se constituyen como el principal producto exportable cultivado (62%). Aproximadamente el 88% de la producción nacional se exporta principalmente a Estados Unidos (70%) y el resto a Europa.

Las expectativas y oportunidades que brinda el mercado internacional han obligado a algunas fincas productoras a establecer estrategias que mejoren sus niveles de competitividad logrando la certificación Alemana Flower Label Program (FLP) y la Suiza Max Havelaar, condicionante de mucha importancia que servirá para ampliar los mercados en dichos países y también en otros de Europa.

A nivel interno se estima que se tienen 300 productores distribuidos en nueve provincias los cuales se considerarían competidores actuales. La producción está distribuida en Pichincha 66.00%, Cotopaxi 16.00%, Azuay 6.00%, Guayas 4.40%, Imbabura 5.00% y Otras 2.60%. La inversión requerida por hectárea es alta y bordea los US\$ 350,000.00.

A nivel externo Ecuador exporta sus variedades de flores alrededor del mundo a varios países, en el período comprendido entre 2005-2009, los mercados de destino de las exportaciones fueron: Estados Unidos con una participación del 64.00%, Federación de Rusia con el 12.00%, Holanda 9.00% y España, Canadá e Italia con el 2.00% de participación cada uno, con lo cual han captado en conjunto US\$ 521.00 millones de las exportaciones totales de flores ecuatorianas, prevaleciendo las exportaciones de variedad rosas, gypsophila y flores de verano.

El principal socio comercial de las flores ecuatorianas es Estados Unidos, registrando exportaciones a ese país de US\$ 17.22 millones de enero a septiembre de 2010 (US\$ 169.58 millones ene-sep. 2009), es decir que incrementa en 10.15%, mientras que a la Federación de Rusia se incrementa también su exportación en 15.91% de enero a septiembre de 2010 (+US\$ 12.49 millones), y como tercer socio está Holanda, que al período en análisis decreta las exportaciones a dicho país en 31.61%, sin embargo, se tiene un repunte de crecimiento en exportación a Canadá de 44.98%.<sup>17</sup>

## **b) Exportaciones Totales**

Las exportaciones de flores representaron en el año 2008 el 14% dentro de las exportaciones no tradicionales ecuatorianas. Las exportaciones de flores pasaron de USD 354 millones en el año 2004 a USD 565 millones en el 2008, esto equivale a un crecimiento del 59.36%, mientras que el crecimiento promedio anual fue de aproximadamente 11%. Cabe resaltar que este crecimiento fue una característica común en todos los años del quinquenio.

El comportamiento fue distinto en cuanto a toneladas exportadas, ya que en el año 2006 se dio una reducción del 17% en comparación con las exportaciones del 2005. Y en el año 2007 hubo una reducción del 16% en relación al 2006. En el año 2008 se registró una exportación de 109 mil toneladas.

---

<sup>17</sup> Información tomada del Informe SECTORIAL ECUADOR: SECTOR FLORÍCOLA elaborado por PCR – PACIFIC CREDIT RATING, Fecha de Publicación: 15 de diciembre de 2010

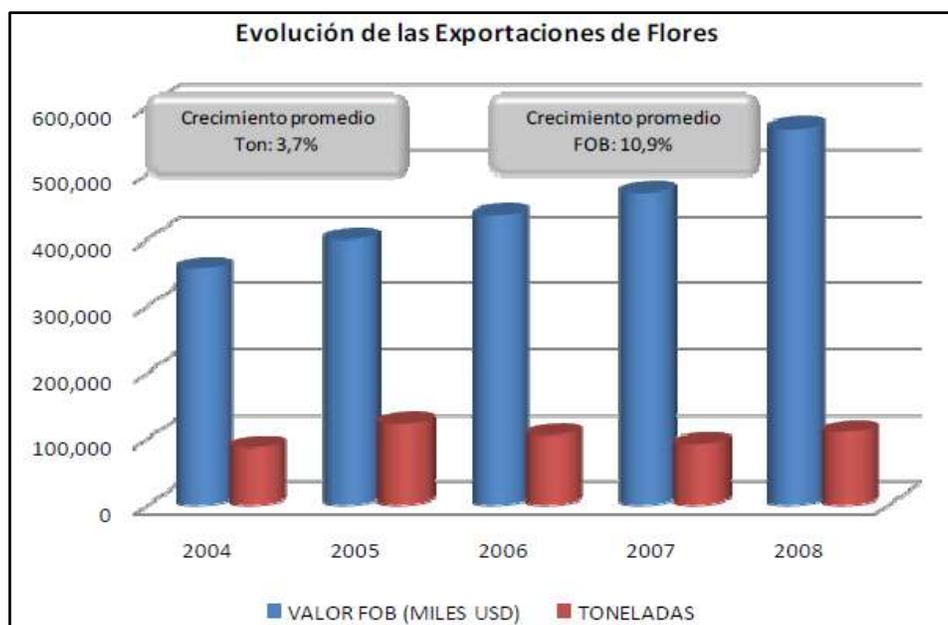
Tabla 7 Exportaciones Ecuatorianas de Flores

EXPORTACIONES ECUATORIANAS DE FLORES				
Periodo	Valor Fob (Miles usd)	Toneladas	% Variación Fob	% Variación Toneladas
2004	354,825	84,853		
2005	397,913	122,185	10,83	30,55
2006	435,851	104,164	8,7	-17,3
2007	468,762	89,925	7,02	-15,83
2008	565,672	109,062	17,13	17,55

Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE) / Sistema de Inteligencia de Mercados (SIM)

Elaborado por:Jadyra Corella

Gráfico 6 Evolución de las Exportaciones de Flores



Fuente: BCE-SIM

**Tabla 8 Exportaciones en Volúmenes en Millones de Kg**

	AÑOS				VARIACIÓN		
	2006	2007	2008	2009	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Enero	12.1	15.4	15.1	14.1	27.25%	-2,57%	-6,40%
Febrero	16.1	16.5	18.0	15.6	2.58%	8.85%	-13,05%
Marzo	12.5	13.7	12.6	11.6	9.50%	-7,92%	-8,42%
Abril	12.6	13.7	14.5	13.3	8.63%	6.07%	-8,47%
Mayo	13.5	15.0	14.3	13.3	10.86%	-4,72%	-6,55%
Junio	11.6	11.6	12.2	-	-0,04%	4.99%	
Julio	11.2	11.7	11.6	-	5,18%	-0,78%	
Agosto	11.7	12.3	12.4	-	4.78%	1.14%	
Septiembre	12.5	13.0	12.9	-	4.33%	-0,96%	
Octubre	13.9	13.8	14.6	-	-0,91%	5.84%	
Noviembre	11.8	12.7	11.9	-	7.11%	-6,44%	
Diciembre	12.3	12.9	11.6	-	5.28%	-9,98%	
<b>TOTAL</b>	<b>151.9</b>	<b>162.4</b>	<b>161.7</b>	<b>-</b>	<b>6.92%</b>	<b>-0,43%</b>	
<b>Ene-May</b>	<b>66.9</b>	<b>74.3</b>	<b>74.5</b>	<b>67.9</b>	<b>11.17%</b>	<b>0.14%</b>	<b>-8,78%</b>

Fuente: Aerolíneas

Elaborado por: Jadyra Corella

### c) Exportaciones por Variedades

Las rosas son la principal variedad exportable dentro del sector florícola, aproximadamente el 80% de las exportaciones pertenecen a esta especie.

Otra variedad de importancia es la gypsophila, de la cual el Ecuador es el principal productor mundial, con el mayor número de hectáreas en cultivo. Dentro de las exportaciones, esta flor constituye el 8% del total de las variedades exportadas.

El clavel representa el 1% de exportaciones totales y otras variedades de flores representan el 11%.

**Gráfico 7 Variedades de Flores Exportadas por el Ecuador**



Fuente: BCE-SIM

### **Ambiente político.**

El sistema legal ecuatoriano es una compleja red de leyes contrapuestas y ambiguas, que complican toda transacción, mientras en Estados Unidos existen pocas leyes y facilidades para crear empresas, en Ecuador, la burocracia frena y complica la mayoría de trámites comerciales.

Debido a las múltiples instancias que existen en el aspecto legal y comercial, se ha creado un ambiente propicio para la proliferación de corrupción en sus distintas etapas y toda industria o negocio se ve expuesto a esta realidad social. La existencia de corrupción de las autoridades gubernamentales ha generado inestabilidad legal que ha afectado a los diversos sectores económicos como el sector florícola del Ecuador ya que es uno de los sectores exportadores que solventa divisas al Ecuador. Con una tasa de crecimiento del 11.00% en valores económicos y 4.00% en toneladas, las flores son consideradas el primer producto no tradicional de exportación y el cuarto en importancia por los ingresos generados, contribuyendo en promedio al 50.70% de las exportaciones no petroleras, El gobierno de turno debe brindar apoyo a través de la formulación de políticas gubernamentales

destinadas al subsidio de insumos destinados a la producción y exportación de flores, cargas arancelarias, costos y gastos de envío.

### **Ambiente social.**

El Ecuador es un país multiétnico y pluricultural debido a la gran diversidad de grupos humanos que se han asentado en su territorio. Se han reconocido 14 nacionalidades indígenas en el territorio ecuatoriano al momento. Internamente, es un país complejo ya que dispone de regiones geográficas muy distintas entre una y otra. Por un lado la Costa, de constitución más liberal y empresarial. La sierra más conservadora en sus actitudes empresariales, con mejores niveles de educación, y centro político del Ecuador. La fortaleza del Ecuador está en su gente, la cual ha ganado fama internacional por su dedicación al trabajo y fuerza para realizar todo tipo de encomiendas, desde simples agricultores hasta técnicos especializados cuando salen del país; aunque un porcentaje bajo tiene la oportunidad de alcanzar niveles de formación de tercer o cuarto grado. En general la calificación de la mano de obra del país es baja. Esta mano de obra es utilizada en el sector florícola del país ya que esta actividad es una importante fuente generadora de trabajo para la mano de obra no calificada.

La floricultura emplea actualmente 600 empleos, que incluye mano de obra directa de más de 35,000 de las áreas rurales generando que la migración campesina disminuya notablemente. Es importante destacar que el 70% de la población es femenina integrada en su mayoría por jóvenes de 18 a 20 años que han encontrado en este trabajo una forma de obtener su autonomía económica. Se da una mayoritaria participación a la mujer debido a que posee habilidades naturales de destreza para el manejo de los cultivos.

Si bien es cierto que las plantaciones florícolas brindan trabajo, esto no ha contribuido a mejorar los niveles de vida de las comunidades campesinas e indígenas. Al contrario ha servido para el endeudamiento, cambios en hábitos y

patrones de alimentación. Por lo tanto, es necesario ver más allá de lo que realmente genera la producción de flores y reflexionar sobre sus impactos.

Las comunidades han perdido o están en vías de perder su identidad cultural y su organización. Al entrar un nuevo modelo de vida enfrentan cambios drásticos. Muchos de los integrantes de las comunidades no tienen tiempo para realizar las mingas ni para celebrar sus fiestas o eventos tradicionales.

El trabajo en las flores tiene una demanda laboral de 6 días a la semana y en fechas como el 14 de febrero es de 7 días. Esto hace imposible fomentar la organización y la socialización con los demás miembros de la comunidad. Muchas mujeres ya no tienen tiempo para atender a sus hijos. La delincuencia, la prostitución y el alcoholismo se han acentuado y alterado la paz y hermandad que existía antes.

### **Ambiente tecnológico.**

El Ecuador cuenta con proveedores para todos los servicios que la tecnología ofrece a nivel mundial. Pese a disponer de los servicios tecnológicos, la penetración y acceso de los mismos a la población en general es limitada. En la actualidad se cuenta con un portafolio de proveedores en el campo de software, internet, telefonía fija y celular, entre otras. En internet, tan solo un 10.13% de la población tiene acceso directo al servicio de quienes tienen acceso a Internet, tan solo un 29.5% de la población total del Ecuador cuenta con internet en casa. De igual manera en el campo de las telecomunicaciones móviles, según el Conatel, en el país existen más de 9`500.000 abonados a telefonía celular.

Es necesario señalar que en el país existe un crecimiento tecnológico para el desarrollo de los sectores económicos, en la actividad florícola ecuatoriana no requiere de equipos y herramientas sofisticadas, y estas pueden ser adquiridas en el mercado local de producción nacional o distribuidoras de empresas

internacionales, la dotación , calidad y precio del equipamiento no es un inconveniente pues en este campo se cuenta con las mismas características tecnológicas que en cualquier plantación en el mundo a un costo que difiere en consideración al tipo de equipo requerido , en el caso Ecuador el hypericum requiere equipo básico y común para cualquier plantación . Ya que no es necesario de ningún tratamiento especial.

El sector florícola ecuatoriano es un ejemplo en los que una nación no necesita contar con una ventaja nacional en todos los sectores proveedores a fin de conseguir ventajas competitivas, debido a los insumos que se utiliza con excepción de la provisión de plantas para cultivo de flores no tienen un efecto significativo en la innovación o en el rendimiento de los procesos productivos.

### **Ambiente legal.**

**Política socio- ambiental:** La alta dirección definirá la política de gestión socio-ambiental de la organización, tomando como base la política establecida por el Programa Flor Ecuador®, donde especifique claramente los objetivos y las metas socio-ambientales, y su compromiso para el mejoramiento continuo y el desempeño en su responsabilidad socio-ambiental.

La política debe:

- a) Ser adecuada al tamaño, naturaleza y la magnitud de los aspectos sociales y ambientales de la organización;
- b) Incluir un compromiso para la prevención de la contaminación ambiental y la responsabilidad social;
- c) Incluir un compromiso para cumplir con la legislación social y ambiental vigente aplicable y con otros requisitos que haya suscrito la organización;
- d) Estar documentada, implementada y ser mantenida;

- e) Ser comunicada a todos los empleados, proveedores y contratistas, con la intención de que éstos sean conscientes de sus obligaciones individuales en materia de responsabilidad socio-ambiental;
- f) Estar disponible para las partes interesadas;
- g) Ser revisada periódicamente con el fin de asegurar que continúe siendo consistente y apropiada para la organización.

**Requisitos del sistema de gestión socio-ambiental:** La organización debe establecer, mantener y mejorar continuamente un Sistema de Gestión Socio-Ambiental de acuerdo con los requisitos de esta Norma nacional, y debe determinar cómo cumplirá estos requisitos. El alcance mínimo del Sistema de Gestión de la organización es el cumplimiento de la presente Norma. La organización puede establecer para su Sistema de Gestión Socio-Ambiental un alcance superior al sistema socio-ambiental, pero debe cumplir como mínimo con los lineamientos del Programa Flor Ecuador®.

**Aspectos legales:** La organización debe tener acceso a los requisitos legales ambientales, laborales, sociales, locales o de cualquier otra índole relacionada a las actividades de la organización.

La organización debe mantener esta información actualizada y determinará cómo se aplican estos requisitos a sus aspectos socio-ambientales. Comunicará la información pertinente sobre requisitos legales y de otra índole a sus empleados y otras partes interesadas. Las principales responsabilidades son Responsabilidad Social, Responsabilidad Ambiental y Buenas Prácticas Agrícolas, Concienciación, entrenamiento y competencias.

### **Competidores.**

A nivel interno se estima que se tienen 300 productores distribuidos en nueve provincias los cuales se considerarían competidores actuales. La producción está distribuida en Pichincha 66.00%, Cotopaxi 16.00%, Azuay 6.00%, Guayas 4.40%,

Imbabura 5.00% y Otras 2.60%. La inversión requerida por hectárea es alta y bordea los US\$ 350,000.00.

#### a) Identificación de las empresas florícolas de Pichincha

Para poder identificar cuáles son los competidores locales es necesario investigar las principales empresas florícolas que se ubican en la provincia de pichincha por volumen de ventas los cuales son:

**Tabla 9 Ranking de empresa Florícolas de la provincia de Pichincha por volumen de ventas**

<b>EMPRESAS FLORÍCOLAS DE PICHINCHA</b>		
<b>Nombre</b>	<b>RK</b>	<b>Ventas en el 2009</b>
Flor expo S.A	1	5499442,42
Inversiones Florícolas de R.L	2	5245989,55
Flores Mitad del Mundo CIA LTDA	3	4310467,09
Plantador Cia LTDA	4	4135548,69
Ecuadorian Flower Grunko CIA LTDA	5	3669005,48
Flowervillage CIA LTDA	6	3549377,66
Agrícola Tabacundo , Agritab C.L	7	3450384,24
Claveles de la Montaña S.A Clavel Montaña	8	3351412,81
Unique Latín Roses LTD	9	3229954,91
Flor del agro Floragro S.A	10	2988882,78
Producnorte S.A	11	2924871,47
Flores de la Colina Flodecol S.A	12	2889410,02
Golden Land CIA LTDA	13	2808953,7
D.R Ecuador Roses S.A	14	2703301,65
Florícola LindaFlor CIA LTA	15	2558283,91
Exportadora de Flores ExpoFlor	16	2531301,31
Arbusta CIA LTA	17	2448746,35
Sociedad Agrícola Victoria S.A Savisa	18	2442364,87
Consortio Quito Flores S.A	19	2412934,35
Bellaro S.A	20	2382227,92

**Fuente:**Indicador Premium

**Elaborado por:**Jadyra Corella

## **Producción Florícola del Sector de Cayambe**

Cayambe es una ciudad del noreste de la provincia de Pichincha en Ecuador. Toma su nombre del volcán Cayambe al pie de cuya ladera occidental se asienta. Es una de las ciudades más importantes en la producción de flores a nivel mundial. Genera el 75% de la producción florícola del Ecuador, esto le ha permitido crecer como una ciudad agrícola de alta tecnología, desplazando en un 90% la actividad lechera, que durante décadas fue importante para la zona. Actualmente en el cantón existen alrededor de 1.600 hectáreas en producción.

### **a) Proveedores.**

Los sectores que apoyan la gestión de la actividad florícola a través de la provisión de materia prima, insumos necesarios para completar el proceso productivo y de distribución son:

- **Producción de plantas para el cultivo**

En un principio se importaron plantas desde Holanda, Alemania, Israel. En la actualidad estos se ha superado y hoy el sector cuenta con producción nacional de excelente calidad.

- **Sector de Agroquímicos**

Es el encargado de proveer los insumos necesarios para la fertilización, control de fitosanitario y mantenimiento del proceso productivo. Se los puede adquirir ya sea a través de importaciones (en su mayoría) con distribuidoras o filiales internacionales en el mercado local.

En lo que respecta a la dependencia del producto importado, si bien resulta perjudicial para la producción de flores, no es significativamente trascendente considerado que no se encuentra dentro de los rubros principales en la estructura de costos. Por otra parte esta situación no ha sido superada por completo ya que

las compañías que expenden estos productos a nivel internacional son transnacionales con muchísimos años de experiencia que han copado los mercados contra las que sería complicado competir, Los agroquímicos implica insecticidas en este caso se importan desde Venezuela, los fungicidas se los usa para evitar infecciones se los importan desde EE. UU y Francia, los herbicidas son importados desde Colombia. En lo que respecta a empresas en el país existe como principal representante a Holanda – Ecuador, que es una filian internacional.

- **Industria del papel y cartón**

Dotan del material necesario para el empaque del producto en oprimas condiciones, su abastecimiento es garantizado, su precio bajo y competitivo internacionalmente. Las empresas cartoneras (corrugadas) destinan el 70 % de su producción al embalaje de banano, el 25% para la producción del mercado local, el 4% para el transporte de productos de exportación (principalmente flores) y el 1 % restante es exportado. Estas empresas mantienen buenas posibilidades de exportar sus productos debido a que su calidad y precio son competitivos internacionalmente. Algunos de estos proveedores son Sumiflor a la corrugadora Nacional entre otros.

- **Industria del plástico**

Provee de capuchones que permiten cubrir el producto estos poseen calidad disponibilidad y precios bajos, No obstante el plástico necesario para la creación de invernaderos es importado desde Colombia por ser de mejor calidad En cuanto a capuchones existe una gran variedad en el mercado local un representante local del sector es Floral Pack.

### **Barreras de entrada.**

En la industria florícola del Ecuador se ha identificado que presenta las siguientes barreras:

- Recursos económicos limitados.
- Dependencia de la obtención de recursos por terceros.
- Producto perecible.
- Negocio de alto riesgo.

Para superar las barreras antes mencionadas los nuevos entrantes podrán realizar las siguientes actividades:

- Buscar fuentes de financiamiento y líneas de crédito que sean accesibles en el sistema financiero nacional e instituciones públicas como la Corporación Financiera Nacional, banco de Fomento.
- Realizar estrictos controles de calidad para garantizar el producto.
- Minimizar los riesgos a través de la administración eficiente de los recursos, operaciones y canales de distribución.

### **Nuevos entrantes.**

En el sector florícola la curva de la experiencia es la principal barrera de ingreso ya que con el volumen acumulativo de producción de una empresa en particular se logra eficiencia por parte de los trabajadores, los nuevos competidores enfrentan costos más altos y se encuentran en dificultades para colocarse al nivel de los competidores pero los nuevos competidores se encuentran libres de la herencia de las grandes inversiones del pasado ya que puede adquirir o copiar los equipos y la tecnología más reciente a menos precios.

## **El mercado.**

### **Comportamiento y Tendencias del Consumo**

A nivel general las preferencias de consumo de flores en el mundo pueden variar de un país a otro, pero es posible señalar las características comunes que los consumidores buscan en ellas:

- Calidad
- Innovación
- Precio
- Presentación

### **Tendencia de los precios**

Su gran variedad en cuanto a la especie, longitudes y calidades de flores de corte hacen difícil estimar la exactitud en los precios, también es importante recalcar que el precio influye dependiendo de algunas fechas especiales y festividades. Los siguientes son los factores que más influyen en los precios:

- Estacionalidad.
- Color y cantidad de hojas.
- Variedad.
- Libre de sustancias químicas.
- Tamaño de capullos.
- Libre de parásitos y enfermedades.
- Etapa de abertura de brotes.
- Embalaje.
- Brillo y color de la flor.
- Apariencia.
- Daños en el capullo.

- Temperatura de las flores.
- Longitud de tallo por manojo o ramo.
- Tiempo de vida en el florero.
- Uniformidad de tamaño del capullo por manojo.
- Experiencia previa entre el comprador y proveedor.
- Regularidad de envíos.

Adicionalmente, existen otros factores importantes como: fletes, costos aeroportuarios o la disponibilidad del producto.

### **Preferencias en el consumo**

En la actualidad, existen cientos de productos que contienen grandes cantidades de químicos a fin de mejorar su efectividad y a fin de que sean más atractivos a los clientes. Sin embargo, los gustos y preferencias de los consumidores han cambiado, ya sea por moda o porque han tomado consciencia de los problemas actuales. Ellos están deseando cada vez más pagar por productos hechos sin químicos dañinos a los trabajadores y al ambiente.

Estos patrones de consumo son más evidentes en los países europeos. Aunque prometedor, el mercado orgánico está todavía limitado, lo cual es difícil para los agricultores que desean que toda su finca llegue a estar libre de químicos. Para terminar con el ciclo químico, los agricultores necesitan dejar los campos arados por tres años para que los pesticidas se laven de las tierras. Además se necesitan que los insectos beneficiosos los protejan contra los destructores y alternar los cultivos. Además de ello, las flores orgánicas se han convertido en un gran atractivo para el sector gastronómico, el cual usa flores para adornar los platos. Con esto se puede diversificar los usos que se les puede dar a las flores.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup>Análisis de la industria florícola y su comportamiento crediticio, Superintendencia de Bancos y Seguros, julio 2006. Pág.8

## **Características únicas del producto ecuatoriano**

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

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

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

Sin duda, las características únicas de las flores ecuatorianas, sumadas a las condiciones climáticas favorables del Ecuador, constituyen una gran ventaja que han colaborado positivamente a que nuestras flores sean consideradas como unas de las mejores del mundo.

## **Producto o servicio a vender**

El producto que se oferta al mercado, son bouquets de flores frescas que llevan una combinación de: rosas, flores de verano, fillers, verdes, flores tropicales; todos estos envueltos con capuchón transparente o capuchón decorado de acuerdo a las necesidades de los clientes, se incluirá comida floral en la parte inferior del ramo, por debajo del capuchón.

El empaque está diseñado de tal manera que proteja al producto, ya que estamos hablando de un producto perecible, que debe llegar a su destino final en óptimas condiciones, para evitar reclamos de los clientes.

La cantidad de ramos que irán en cada caja tabaco, fulles o proconas dependerá de la receta que tenga cada bouquet y la necesidad del cliente.

Las cajas y proconas llevarán el logotipo de nuestra empresa, que será nuestra marca comercial.

## **5.6.1.2 Ambiente Externo Internacional y aspectos logísticos**

### **Información de Estados Unidos**

#### **a) Idioma**

El idioma oficial es el inglés y es hablado por la gran mayoría de la población residente. Pero por la cantidad de residentes de habla hispana en los Estados Unidos (más del 50%), el Español es el segundo idioma que más se utiliza para la comunicación. Otros idiomas que se hablan frecuentemente son el Chino, Polaco, Coreano, Vietnamita, Portugués, Japonés, Ruso, Francés entre otros.

#### **b) Religión**

La religión tiene en principio, fuertes raíces de la religión anglicana (cristiana protestante). Sin embargo, por la diversidad de naciones y etnias que viven en los Estados Unidos, en este países se practican casi todas las religiones del mundo. Ha sido cuna y lugar de desarrollo, incluso, de nuevas religiones. Los más numerosos son los pertenecientes a las religiones protestantes donde se incluyen bautistas metodistas, presbiterianos, pentecostales, episcopales, después los católicos. La Iglesia Ortodoxa tiene también un gran número de seguidores. Dentro de las religiones no cristianas que se practican se destacan el judaísmo, la religión islámica, budista e hindú.

#### **c) Moneda**

La unidad de moneda es el dólar.

#### **d) Situación Geográfica**

Los Estados Unidos de América están formados por 48 estados situados en el territorio de América del Norte y además Alaska y Hawái. Otras áreas corresponden a los territorios de Puerto Rico, Samoa, Guam y las Islas Virginia. Las fronteras del territorio continental son:

**Norte:** Canadá (zona de los Grandes Lagos).<sup>19</sup>

**Sur:** México (río Bravo), el Golfo de México y el Océano Atlántico.

**Este:** Océano Atlántico.

**Oeste:** Océano Pacífico.

**Principales Ciudades:** La capital del país es Washington D. C. aunque la ciudad más grande es Nueva York.

**Área Total:** Los Estados Unidos ocupan un área total de 9, 666,861 kilómetros cuadrados aproximadamente.

**Características geográficas:** Por la extensión de territorio, los Estados Unidos poseen una enorme variedad de topografías, tiene una gran diversidad de sistemas montañosos, ríos, lagos y otros accidentes geográficos.

**Clima:** En general, la intensidad solar, y las temperaturas van disminuyendo del sur hacia el norte. En los Estados Unidos hay una gran diversidad de climas, debido a la gran extensión de su territorio. Posee desde un clima cálido y tropical como en la Florida hasta frío y seco como en Alaska.

**Recursos Naturales:** El territorio de los Estados Unidos es muy rico en recursos naturales: Las diversas condiciones climáticas son favorables para la variedad de productos agrícolas. Posee yacimientos significativos de muchos e importantes minerales. Sin embargo, importa gran parte de los recursos que necesita para la industria y otras esferas.

**Flora y Fauna:** De acuerdo a las condiciones climáticas de cada zona del territorio, la vegetación autóctona se caracteriza por la variedad. Esto ocurre de manera similar con la población animal.

---

<sup>19</sup> Información tomada de <http://neuroc99.sld.cu/usa.htm>

**Población:** Estados Unidos, producto de la inmigración, es una nación donde coexisten muchas etnias y nacionalidades, donde se destacan poblaciones de blancos en un 84%, negro en un 12%, descendientes de nativos de la zona un 1%, asiáticos un 3%, hispánico en un 8%. También hay un número considerable de inmigrantes judíos, hindúes y europeos.

**Educación:** Se ofrece la educación e instrucción desde la enseñanza preescolar hasta la superior en instituciones que pueden ser públicas o privadas. La enseñanza elemental llega hasta el 12vo grado.

Teóricamente, la responsabilidad del sistema educacional es local, de acuerdo a las condiciones y organización de cada estado, aunque en la práctica la legislación estatal central controla y financia los métodos y las orientaciones académicas para la educación. Debido a esta autonomía existen diferencias en cuanto a las características de la educación y enseñanza de un estado a otro.

**Cultura:** La diversidad de costumbres y tradiciones en la población de los Estados Unidos, se evidencia en la vida cultural. Esto hace que haya una gran variedad de culturas, se destacan como manifestaciones culturales, las compañías danzarías contemporáneas, la música, los novelistas y poetas, escultores, pintores y realizadores de cine.

**Salud:** Los servicios médicos y asistenciales se garantizan a través del seguro social y el seguro médico a los trabajadores.

**Gobierno:** Existe un gobierno federal, con un presidente que se elige cada cuatro años. Hay autonomía legislativa en cada uno de los estados de la congregación. El presidente se asiste para ejercer su mandato en la cámara de senadores y representantes.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup>Información tomada de <http://neuroc99.sld.cu/usa.htm>

## **Ambiente económico.**

Los mercados internacionales con más alta potencialidad de crecimiento son las hortalizas, los productos ornamentales y las flores frescas. El mercado mundial de flores está valorado en \$49 mil millones de dólares americanos anuales; la Unión Europea se ubica como uno de los principales productores, importadores y consumidores en el mundo. Los países europeos se ubican como los mayores consumidores de plantas ornamentales; dadas las condiciones climáticas y económicas estos países constituyen un mercado potencial muy atractivo.

Las rosas son el producto más demandado por las naciones Europeas; aunque es un producto delicado por ser perenne existen oportunidades de que incorporando conocimiento tecnológico y las facilidades de comunicación internacional se pueda favorecer la exportación de este producto.

La industria florícola es una actividad innovadora que hoy en día está tomando auge dentro de los sectores agroindustriales. La industria florícola es una actividad que está incluida en la estadística de 145 países aunque hoy en día solo 87 países registran actividad exportadora tanto en diversidad de especies, volúmenes traslado y demanda de los consumidores.

## **Ambiente político.**

Estados Unidos al ser miembro de la organización mundial del comercio considerando los diversos aspectos políticos de la nación mantiene actualmente diversos acuerdos comerciales bilaterales y de libre comercio con algunos de los países de América latina como son: México, Venezuela, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Perú, Argentina, Bolivia, Paraguay, Uruguay y la Unión Europea todos estos acuerdos comerciales han favorecido las relaciones entre Estados Unidos y los diversos países. Pero es necesario recalcar que el congreso Norteamericano se encuentra en debate y existe un alto riesgo que no se renueve el ATPDA para el Ecuador el cual perjudicaría gravemente la exportación de flores ecuatorianas hacia esa nación.

## **Ambiente social.**

En el comercio Internacional de flores, la demanda se destaca por un alto grado de concentración del producto y del origen. Es importante mencionar que la flor cortada es el principal cultivo, así como el más comercializado internacionalmente, y las plantas en floración y verdes es maceta ocupan el segundo lugar en importancia.

La tendencia del comercio internacional de la floricultura se detalla en las siguientes direcciones de América Central, y Sudamérica hacia Norteamérica de América central y Sudamérica hacia Europa, de medio oriente hacia Europa y de África hacia Europa. La floricultura a nivel mundial es un negocio de grandes proporciones, el avance de las comunicaciones y el desarrollo de los tráficos aéreos han impulsado fuertemente esta actividad. Países como Colombia Israel, Tailandia, Kenia, Ecuador, y Nueva Zelanda que en la década del 80 no figuraba dentro de las naciones productivas de flores se han convertido hoy en día en grandes exportadores. Los grandes consumidores de flores son los países más desarrollados del planeta como son Estados Unidos, Japón, Alemania, Francia, Suiza, Italia, Noruega, la expansión del consumo de flores está íntimamente ligada al mejoramiento de las condiciones económicas y sociales de las naciones.

## **Ambiente tecnológico**

En la producción a nivel mundial se ha identificado que en países industrializados como Estados Unidos , Holanda y otros en vías de desarrollo como Colombia se ha identificado el manejo de equipos de alta tecnología en la industria florícola, como por ejemplo riego y fertilización computarizados, invernaderos computarizados para control de humedad y temperatura, estación meteorológica para anticipar cambios climáticos, cuartos fríos de última tecnología, transporte propio refrigerado con control de temperatura. Una estricta política de control de calidad en toda la cadena productiva. Además cada vez más se va priorizando la realización de ensayos y desarrollo genético de variedades nuevas, por lo que

genera un beneficio de ser los primeros en el lanzamiento de variedades de las más reconocidas en las casas obtentoras. La utilización de sistemas de riego de alta eficiencia para cultivos florícolas.

## **Ambiente legal**

### **a) Sistema generalizado de preferencias arancelarias (SGP)**

El SGP fue instituido en Estados Unidos el 1 de enero de 1976 por el Acta de Comercio (*Trade Act*), a favor de los países en desarrollo para (a) incrementar sus ingresos por exportaciones, (b) promover su industrialización, y (c) acelerar sus tasas de crecimiento económico. Sin embargo, el sistema también ha beneficiado a la industria manufacturera de Estados Unidos que ha podido acceder a materias primas a bajo costo, lo que les ha permitido obtener precios competitivos en el mercado internacional para sus productos finales. El programa otorga tratamiento arancelario preferencial a un total de 5.000 productos provenientes de 150 países; este tratamiento incluye la exención de aranceles y otros derechos aduaneros. El SGP divide a los países beneficiarios en dos categorías, “países en desarrollo” y “países menos desarrollados”, estos últimos reciben beneficios en un mayor número de productos. Ecuador hace parte de los países considerados en desarrollo.

Para poder acceder a los beneficios otorgados por el SGP, los países interesados deben cumplir con determinadas condiciones y estar dispuestos a ser evaluados periódicamente al respecto. Estas condiciones incluyen el reconocimiento de los derechos internacionales del trabajador, esfuerzos para abolir el trabajo infantil, no otorgar preferencias en el comercio a países desarrollados que puedan constituir competencia directa para los Estados Unidos o no pertenecer a un cartel de bienes primarios que limite la oferta o distorsione los precios de productos en el mercado.

De los 5.000 productos bajo SGP, aproximadamente 3.600 están determinados para beneficio de los países en desarrollo. Existen productos que no son elegibles

para trato preferencial de acuerdo con los lineamientos del SGP, por ejemplo: textiles, relojes, artículos considerados sensibles a la importación (electrónicos, de vidrio y de acero), calzado, bolsos, maletas y confecciones de cuero. Adicionalmente, existen otros productos que se encuentran sujetos a cuotas de importación (especialmente productos agrícolas), de modo que las importaciones.

El sistema permite a Estados Unidos no otorgar tratamiento preferencial a determinados productos dependiendo de su país de origen. Así Ecuador tiene restricciones de importación en los productos enlistados a continuación.

**Tabla 10 Restricción de importación a algunos productos**

<b>HTS-8</b>	<b>Descripción</b>	<b>Programa de Preferencias</b>	<b>Arancel Potencial</b>	
<b>03026911</b>	Pescado	ATPA	A*	3% AdV
<b>07089030</b>	Hortalizas de vainas, frescos o refrigerados	ATPA	A*	0,8 ctv/kg
<b>07102930</b>	Hortalizas de vainas, sin cocer o cocidas en agua, congelados.	ATPA	A*	0,8 ctv/kg
<b>11063020</b>	Harina, sémola y polvo de banano y plátano	ATPA	A*	2,8% AdV
<b>44121005</b>	Madera contrachapada, madera chapada de bambú	ATPA	A*	8% AdV
<b>42129441</b>	Madera contrachapada de alma que tenga por lo menos una hoja externa de maderas tropicales	ATPA	A*	8% AdV
<b>44129480</b>	Chapas de madera	ATPA	A*	8% AdV
<b>84509020</b>	Tinas y ensambles de máquinas lavadoras de ropa, domésticas	ATPA	A*	2,6% AdV
<b>76141050</b>	Cables, trenzas de aluminio con alma de acero para electricidad	ATPA	A*	4,9% AdV

**Fuente:** Ministerio de coordinación de la Política Económica del Ecuador

**Elaborado por:**Jadyra Corella

El programa de preferencias SGP se suspendió el 31 de diciembre de 2010. Desde su creación en 1974 este programa ha sido renovado en 11 ocasiones, su última renovación fue de un año, entre el primero de enero de 2010 hasta el 31 de diciembre del mismo año. El sistema ha expirado en varias ocasiones, algunas de

ellas de períodos relativamente largos como entre agosto de 1995 y octubre de 1996 (15 meses) y entre octubre 2001 y junio de 2002 (10 meses) Al momento la decisión de renovación se encuentra en el Congreso de los Estados Unidos, sin que exista un pronóstico claro al respecto. Existe la posibilidad que fuerzas internas presionen por su renovación, especialmente la Asociación Nacional de Manufactureros de Estados Unidos, quienes estimaron ahorros en aranceles por concepto de SGP por 688 millones de dólares para 2010. Aunque expiró el 31 de diciembre de 2010 los importadores de Estados Unidos aún pueden ingresar sus productos con los códigos SGP A, A\* y A+ en caso que el sistema sea reinstaurado retroactivamente y los derechos pagados puedan ser reembolsados.

#### **b) El ATPA, Ley de Preferencias Arancelarias Andinas**

La Ley de Preferencias Arancelarias Andinas (ATPA, por sus siglas en inglés) es un régimen de excepción otorgado unilateralmente por los Estados Unidos al Perú, Bolivia, Colombia y Ecuador para apoyar la lucha contra el tráfico ilícito de drogas. Fue otorgada por primera vez el 4 de diciembre de 1991 ofreciendo ingreso libre de aranceles a cerca de 5,500 productos dónde no se encontraban incluidos, entre otros, los textiles y las confecciones. Venció el 4 de diciembre del 2001. El régimen tiene por objeto incentivar las exportaciones mediante el establecimiento de un mercado preferencial que genere fuentes de trabajo alternativas que apoyen la sustitución del cultivo de la hoja de coca y la reducción del narcotráfico.

Luego de su vencimiento el 4 de diciembre del 2001, el Perú buscaba en sus gestiones ante el Poder Ejecutivo y Legislativo de los EE.UU., alcanzar tres objetivos: 1) La renovación retroactiva del ATPA, 2) La ampliación a todos los productos excluidos (de particular importancia para el Perú, la inclusión de las confecciones textiles elaboradas con insumos regionales) y 3) Mantener las preferencias del ATPA a productos como el espárrago ya que existían constantes amenazas de retirarle los beneficios.

Luego de más de tres años de trabajo coordinado entre el sector público y privado, el Congreso de los EE.UU. aprobó un nuevo texto renovando y ampliando los beneficios del ATPA, que ahora pasará a ser llamada "Ley de Promoción Comercial Andina y Erradicación de la Droga" (ATPDA, por sus siglas en inglés). La firma del Presidente George W. Bush concretó el 6 de agosto del 2002 el texto en Ley definitiva, acabando así con la incertidumbre generada al no haberse renovado el mecanismo el 4 de diciembre del 2001.

Con problemas como el narcotráfico y el terrorismo que son caras de la misma moneda que amenazan la estabilidad de nuestros países, la aprobación de este ATPA renovado y ampliado constituirá una herramienta fundamental para fortalecer la seguridad nacional y las instituciones democráticas, luchar contra la pobreza y servir como medio para el desarrollo económico de los países andinos.

### **c) Efectos del ATPDA para el Ecuador**

Las preferencias arancelarias otorgadas por el ATPDA han beneficiado a un grupo reducido de productos y no han sido utilizadas para alcanzar una mayor diversificación de la oferta exportable del país. A pesar que bajo el acuerdo ATPDA es posible exportar alrededor de 6.300 partidas con trato preferencial, Ecuador utiliza apenas el 21,8% de ese total (alrededor de 1.379 partidas). Una de las razones para esta baja tasa de aprovechamiento es la aplicación por parte de Estados Unidos de mecanismos para-arancelarios, entre ellos medidas fitosanitarias. Acosta (2010) Ecuador fue beneficiario del (ATPDA) hasta febrero de 2011 sin embargo, existe aún la posibilidad que algunos productos ingresen a Estados Unidos con arancel cero por arancel NMF. Por tanto, únicamente se registraría una pérdida efectiva en aquellas partidas que no quedan amparadas bajo algún sistema alternativo de tratamiento preferencial y tienen un NMF distinto de 0%.

#### **d) Efectos de la No Renovación del ATPDA en el Ecuador**

##### **Escenario 1: No renovación del ATPDA y posibilidad de utilizar el SGP**

Las exportaciones no petroleras no pueden beneficiarse de un tratamiento de arancel cero por SGP, de modo que, de no renovarse el ATPDA estas ventas deberían pagar el arancel ocasionando un costo adicional de alrededor de 4 millones de dólares. En otras palabras, en 2010 el ATPDA habría permitido un ahorro de 4 millones de dólares en las exportaciones no petroleras que se realizan desde Ecuador hacia Estados Unidos, alrededor 0,7% del total de las exportaciones. En términos generales, depende de la forma de negociación de los contratos de importación determinar quién asume los aranceles de internación y si la eliminación de las preferencias afecta directamente al exportador nacional o al importador en Estados Unidos. Por lo general son los importadores los que cubren estos costos y por tanto, la pérdida de las preferencias significaría que el costo final del producto para el importador será mayor y los productos ecuatorianos perderían competitividad de precio en el mercado estadounidense. Los principales impactos de una eliminación de preferencias están más ligados con la pérdida de competitividad en el precio de los productos no petroleros que exporta Ecuador. Según la base de USITC, Estados Unidos importó en 2010 un total de 355 millones de dólares desde Ecuador de estos productos bajo las preferencias de ATPDA. Estas importaciones son básicamente de flores, vegetales (dentro de los cuales el brócoli es el más importante), mangos y guayabas, piñas, artículos de madera, entre otros. Como se mencionó anteriormente, Ecuador es elegible para el SGP como país en vías de desarrollo., los productos marcados con A+ son aquellos únicamente elegibles para países menos desarrollados, y por lo tanto Ecuador no podría aplicar para recibir tratamiento diferenciado en ellos. Quiere decir que en estos productos aplicaría el arancel general para los productos ecuatorianos. Aquellas partidas que presentan un símbolo A\* son partidas en las cuales ciertos países están excluidos del tratamiento preferencial del SGP.

De tal forma las partidas de caña de azúcar, artículos de porcelana (lavabos) y manufacturas de madera tienen esta restricción. No todos los productos ecuatorianos elegibles para ATPDA son aplicables para SGP. El gráfico siguiente muestra un ejercicio realizado con la oferta exportable 2010 que fue beneficiaria del ATPDA.

**Gráfico 8 Partidas beneficiarias por ATPDA y SGP 2010**



**Fuente:** Ministerio de Coordinación de la Política Económica del Ecuador

**Elaborado por:** Jadyra Corella

Como muestra el Gráfico 3, en 2010 existieron 333 partidas (235 millones de dólares), de las 437 exportadas bajo ATPDA (355 millones de dólares excluyendo petróleo), que podrían ingresar por SGP y por tanto no perder el tratamiento preferencial del que gozan en la actualidad. En consecuencia, en el primer escenario, donde las partidas que pierdan preferencias por ATPDA puedan ingresar por SGP, existirían 104 partidas (120 millones de dólares) que perderían definitivamente su tratamiento preferencial y por lo tanto estarían sujetas al pago de los aranceles normales de internación. Las principales partidas que perderían cualquier preferencia arancelaria se resumen a continuación:

**Tabla 11 Partidas arancelarias que perderían preferencia**

<b>HTS-8</b>	<b>Descripción</b>	<b>Programa de Preferencias</b>	
<b>27090010</b>	Aceite crudo de petróleo	ATPD EA	A+
<b>27101125</b>	Naftas - aceites livianos y preparaciones de petróleo	ATPD EA	A+
<b>27101145</b>	Aceites livianos mezcla de hidrocarburos y petroquímica	ATPD EA	A+
<b>27101905</b>	Destilados y combustible residual (incluidas las mezclas) derivados de petróleo o de minerales bituminosos	ATPD EA	A+
<b>06031100</b>	Rosas, recién cortadas	ATPA	
<b>07108097</b>	Hortalizas, aunque estén cocidas en agua o vapor, congeladas	ATPA	A+
<b>08043040</b>	Piñas, frescas o secas, no reducidas en tamaño, en cajas o paquetes.	ATPA	A+

**Fuente:** Ministerio de coordinación de la Política Económica del Ecuador

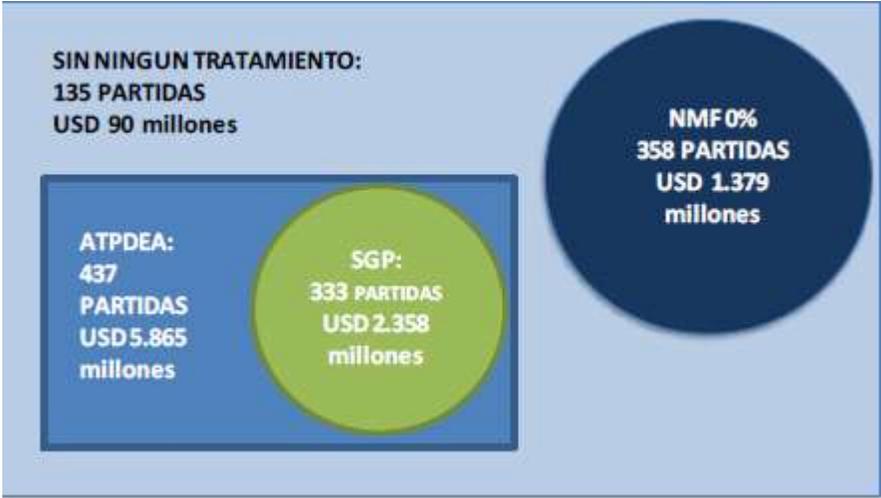
**Elaborado por:**Jadyra Corella

## **Escenario 2: No renovación del ATPDA ni del SGP**

La eventual pérdida de ambos sistemas de preferencias significaría básicamente que un total de 437 partidas, que antes gozaban de un tratamiento preferencial, deberán pagar impuestos a la importación en el mercado estadounidense. En general estas importaciones representan un total de 5.865 millones de dólares (incluyendo 5.510 millones de exportaciones petroleras, lo que deja un saldo de 355 millones de dólares) y los aranceles adicionales que deberían pagar alrededor de 25.5 millones de dólares. Sin embargo, la afectación a la industria ecuatoriana en costo “extra” para sus productos en el mercado estadounidense sería de 21.4 millones de dólares. Como se ha dicho a lo largo del reporte, los productos más afectados serían las flores (se perdería preferencias tanto para rosas como para gypsophilias), los elaborados de madera, frutas y hortalizas (especialmente piñas y brócoli), además de algunas preparaciones de alimentos. A pesar de que el panorama para algunos productos es desfavorable, se debe rescatar que

aproximadamente el 19% de las exportaciones ecuatorianas hacia Estados Unidos reciben un tratamiento de 0% de arancel por Nación Más Favorecida. Estas representan un total de 358 partidas y 1.379 millones de dólares de las importaciones estadounidenses provenientes del Ecuador, algunos de los productos más importantes de exportación se encuentran bajo este tratamiento, banano, camarón, cacao, pescado, entre otros. La situación de las exportaciones ecuatorianas hacia EE UU, en el 2010, se puede ejemplificar en el siguiente gráfico:

**Gráfico 9** Distribución de partidas de exportación a Estados Unidos por tipo de régimen arancelario



**Fuente:** Ministerio de coordinación de la Política Económica del Ecuador}

**Elaborado por:** Jadyra Corella

Actualmente, con la expiración del sistema de preferencias ATPDA Y SGP, cerca de 572 partidas son sujetas de pago de aranceles a su ingreso en los Estados Unidos, que representan 5.955 millones de dólares de importaciones registradas por este país en 2010. Es decir, si la situación hubiera sido igual durante 2010, se hubieran cobrado por concepto de aranceles un total de 25,5 millones de dólares.

## Consideraciones Finales

1. La pérdida de preferencias por ATPDA afectarán a una parte de las exportaciones ecuatorianas.
2. Si la eliminación del ATPDA habría ocurrido en 2010, 437 partidas arancelarias habrían perdido su acceso preferencial con arancel cero. Estas partidas representaron 355 millones de dólares en 2010.

**Tabla 12 Impacto de la pérdida del ATPDA para las exportaciones Ecuatorianas.**

<b>Información de la USITC para importaciones provenientes desde Ecuador en 2010</b>	<b>Millones de USD</b>	<b>Porcentajes</b>
<b>Exportaciones Totales a Estados Unidos</b>	7.333	100%
Exportaciones Petroleras	5.540	75% del total de exportaciones
Exportaciones No Petroleras	1.793	25% del total de exportaciones
Exportaciones con Arancel 0 % NMF	1.378	77% del total No petrolero
Exportaciones bajo ATPDEA	355	4.8% del total de exportaciones 19.8% del total no petrolero

**Fuente:** Ministerio de coordinación de la Política Económica del Ecuador

**Elaborado por:** Jadyra Corella

3. Estas 437 partidas fueron exportadas por 959 empresas ecuatorianas.
4. De estas empresas no todas exportan únicamente a EE.UU. sino que en muchos casos tienen diversificados sus mercados de exportación. Metodológicamente se podría dividir este grupo de empresas de acuerdo con la importancia que tiene el mercado de los Estados Unidos dentro de sus ventas al exterior, según muestra el cuadro siguiente.

**Tabla 13 Grupo de empresas de acuerdo con la importancia en el mercado de los Estados Unidos**

<b>Grupo</b>	<b>% de las X totales cuyo destino es EE.UU.</b>	
<b>1</b>	0 - 10%	Concentración mínima
<b>2</b>	11 - 20%	
<b>3</b>	21 - 30%	
<b>4</b>	31 - 40%	
<b>5</b>	41 - 50%	
<b>6</b>	51 - 60%	
<b>7</b>	61 - 70%	
<b>8</b>	71 - 80%	
<b>9</b>	81 - 90%	
<b>10</b>	91 - 100%	Concentración máxima

**Fuente:** Ministerio de coordinación de la Política Económica del Ecuador

**Elaborado por:**Jadyra Corella

5. Como muestra el cuadro aquellas empresas ubicadas en el decil tienen mercados muy diversificados, es decir, si bien venden a los Estados Unidos, este país significa menos del 10% del total de ventas al exterior. Las empresas del último decil son aquellas para las cuales el mercado de EE.UU. es sumamente importante (representan más del 90% del total de ventas al exterior).
6. Asumiendo que estos costos adicionales sean absorbidos completamente por empresarios ecuatorianos esto implicaría un costo adicional para cada grupo de empresas según como se muestra en el siguiente cuadro.

**Tabla 14 Costos adicionales para las exportaciones Ecuatorianas**

<b>Grupo</b>	<b># empresas</b>	<b>% de X totales</b>	<b>Utilidad actual</b>	<b>Costo adicional por aranceles (sin ATPDEA)</b>	<b>Costo adicional /Utilidad actual</b>
1	156	1%	331.449.553	171.807	0,1%
2	74	1%	53.778.495	271.957	0,5%
3	74	1%	11.041.810	314.726	2,9%
4	62	26%	181.298.763	5.532.193	3,1%
5	72	42%	278.167.256	9.086.358	3,3%
6	38	6%	17.769.698	1.209.745	6,8%
7	47	2%	29.956.296	500.460	1,7%
8	44	13%	132.620.050	2.756.359	2,1%
9	58	3%	16.983.179	606.097	3,6%
10	334	5%	119.953.565	1.139.118	0,9%

**Fuente:** Ministerio de coordinación de la Política Económica del Ecuador

**Elaborado por:**Jadyra Corella

7. Del cuadro se desprende que, los mayores exportadores hacia Estados Unidos tienen sus mercados relativamente diversificados (deciles 4 y 5) y por su nivel de exportaciones son aquellas que tendrían que absorber la mayor parte de los costos, sin embargo, este costo total únicamente representaría un 3% de la utilidad total registrada para ese grupo de empresas. Por tanto, para los mayores exportadores hacia EE.UU. la pérdida del ATPDEA significaría una reducción de un 3% de su utilidad.
8. Si las empresas asumieran totalmente los costos adicionales por pago de aranceles de internación la relación *utilidades sobre ingreso por exportaciones* disminuiría en un punto porcentual. Actualmente la relación

es de 28%, si se asumieran todos los costos del pago de aranceles esta relación llegaría a 27%.

#### **e) Conclusiones del análisis de los efectos de la No Renovación del ATPDA en el Ecuador**

Si bien Ecuador es beneficiario principalmente de dos sistemas de tratamiento preferencial de ingreso a los Estados Unidos, la dependencia de la oferta exportable ecuatoriana en unos cuantos productos primarios así como la existencia de compromisos de liberalización a nivel de OMC, determinan que la pérdida de preferencias arancelarias por ATPDA o SGP afecten solo a una parte de las exportaciones del Ecuador hacia Estados Unidos: en 2010, de acuerdo a los datos de la USITC, las exportaciones del Ecuador hacia ese mercado alcanzaron 7.333 millones de dólares, de los cuales aproximadamente el 75%, es decir 5.540 millones, correspondieron a exportaciones petroleras. De los 1.793 millones de dólares restantes, aproximadamente el 77% (equivalente a 1.378 millones de dólares) corresponde a productos que ya ingresan a los Estados Unidos con arancel cero por los compromisos establecidos en el marco de la OMC y el tratamiento de Nación Más Favorecida. En este rubro se incluyen productos como camarón, banano, cacao, filetes de pescado entre otros. El ATPDA benefició a 437 partidas arancelarias que representaron 355 millones de dólares (o el 4,8% del comercio total con Estados Unidos o el 19,8% del comercio no petrolero).

La pérdida de preferencias arancelarias del ATPDA o del SGP no implicaría una pérdida inmediata del mercado de los Estados Unidos, pero sí un encarecimiento en los precios al importador que tendría que cubrir el costo de los aranceles de internación. La pérdida de preferencias, sin embargo, sí podría crear incentivos para que importadores de Estados Unidos sustituyan el producto ecuatoriano con sustitutos provenientes de otros países. En este informe se han planteado dos escenarios alternativos: (a) uno en el cual los productos que pierden el ATPDA aún pueden ingresar con arancel cero a través del SGP, y (b) otro en el cual se pierden los dos sistemas de preferencias. Con base en estos escenarios se

calcularon los aranceles potenciales que habrían tenido que pagarse en 2010 para la oferta exportable que ingresó a Estados Unidos.

En el primer escenario, si el Ecuador hubiera perdido el tratamiento preferencial del ATPDA en 2010 para 437 partidas, aún habría podido ingresar 333 partidas por SGP, lo que habría significado el cobro de aranceles de internación para 104 partidas equivalente a 13,5 millones de dólares. De este total 3,9 millones corresponderían a petróleo mientras que 9,6 gravarían a exportaciones no petroleras. En cambio en el segundo escenario, es decir donde se habrían perdido los dos sistemas de preferencias, los importadores de Estados Unidos habrían tenido que pagar 25,5 millones de dólares extras por concepto de aranceles de internación. El reto de los exportadores ecuatorianos sería reducir sus costos de producción en un monto equivalente al que ha sido estimado en este informe con el propósito de no afectar el precio final de los productos en los Estados Unidos.

La mayoría de los cálculos sobre el impacto del ATPDA en Ecuador se han realizado siguiendo esta metodología, es decir de manera estática determinando el costo del ahorro por concepto de arancel. Sin embargo se pueden hacer otras aproximaciones que permitirían tener una idea más amplia de la problemática, una de ellas es la evaluación de la dinámica de la elasticidad de los productos ecuatorianos en el mercado de Estados Unidos y los posibles efectos en demanda por aumento de los precios de los mismos. Una estrategia alternativa de análisis sería concentrarse en productos específicos y analizar la competencia que enfrentan en el mercado de los Estados Unidos con el propósito de establecer la posible sustitución de la oferta ecuatoriana por una proveniente de otros países.

La eliminación de los sistemas de preferencias no necesariamente debe implicar una reducción de la demanda de los productos del país en los Estados Unidos. Una estrategia de posicionamiento adecuada podría enfatizar en la calidad del producto ecuatoriano y considerar al precio más alto como un pago *premium* por acceder a un producto de mejor calidad. En cualquier caso las ventajas de acceso hacia un mercado son solo un parte de la competitividad general que tiene un producto o proceso.

## **Análisis de la Competencia.**

Para el análisis de la competencia es necesario identificar que para este giro de negocio que es la exportación de bouquet de flores frescas de origen ecuatoriano a Estados Unidos se identificó principalmente a la flor Colombiana como el principal competidor, por lo que se ha desarrollado un análisis a profundidad para entender su alcance, así como también el caso de la flor de Holanda.

## **Exportaciones de Flores de origen colombiano**

Colombia participa con el 95% de la oferta total de flores y 50% en la de rosas en el mercado de los Estados Unidos. Las exportaciones corresponden a flores cortadas (rosas y claveles principalmente).

## **Características las flores colombianas**

La privilegiada ubicación geográfica de Colombia, en medio de dos océanos, cerca de bosques tropicales, selvas húmedas, páramos encumbrados y costas ardientes, favorece el crecimiento de una vegetación riquísima, que incluye las flores como el mayor símbolo de belleza natural. En esos suelos crecen más de 50 mil especies de flores, la gran mayoría en las sabanas de los alrededores de Bogotá, de los más variados colores, tamaños y aromas. Las flores colombianas, son muy apreciadas internacionalmente. Lo cual hace que Colombia sea, después de Holanda, el segundo país productor mundial de flores y el primer exportador para los Estados Unidos. Son de muy buena calidad, duran mucho más que otras especies, son extremadamente bellas y de colores vivos, las hay de todo tipo de tamaños y variedades. Por la variedad de tallo, son flores muy requeridas en mercados exóticos como el de Chipre, Estonia, Macedonia y Jordania.

## **Tipos de flores colombianas**

Entre las flores características de Colombia están: Crisantemo, orquídeas, claveles y rosas. El clavel es la flor más solicitada internacionalmente. Se produce, principalmente, en la zona de la sabana norte de Bogotá, a unos 2.800 metros por arriba del nivel del mar, y se exporta sobre todo a Estados Unidos.

La rosa es el producto estrella del sector floricultor de Colombia. El principal país comprador es Estados Unidos, seguido de Rusia y el Reino Unido.

El crisantemo colombiano es producido a unos 2800 metros sobre el nivel del mar en un clima con una temperatura promedio de 22° C. Es una de las flores cortadas más demandadas internacionalmente, sobre todo, en fechas clave como San Valentín, el Día de la Madre, entre otras.

La orquídea es una flor muy bella, de aroma sutil, muy abundante en Colombia. Donde hay cerca de tres mil clases distintas de orquídeas. Entre las que se incluyen, las orquídeas silvestres que crecen en las montañas y los bosques colombianos, sumamente vistosos y aromáticos.

## **Ventajas y Desventajas del sector florícola Colombiano**

### **a) Ventajas**

El sector floricultor colombiano se beneficia de ventajas naturales y económicas como:

- Naturales: clima, topografía plana, tierras fértiles y pisos térmicos.
- Económicos: mano de obra relativamente barata y bajos costos de transporte y almacenamiento por cercanía a los puertos de embarque (aeropuerto El Dorado y el de Rio negro).

- De mercado: las preferencias arancelarias de ingreso al mercado de Estados Unidos otorgadas por el sistema ATPDA facilitan la competitividad de las flores colombianas en ese mercado.

## **b) Desventajas**

Sin embargo, también enfrenta desventajas relacionadas con:

- La imposición de restricciones de carácter ambiental y social por parte del mercado europeo y japonés. La imposición de estas barreras se origina en: i) el impacto negativo sobre el medio ambiente por la utilización de ciertos insumos y, ii) las condiciones de contratación de mano de obra.
- Baja utilización de cambio técnico y poca investigación y desarrollo de nuevas variedades y técnicas de producción a nivel nacional.
- Lo anterior lleva a que los requerimientos de innovación de la producción nacional dependan de las importaciones de esquejes, que son desarrollados por competidores tales como Holanda e Israel, que realizan grandes inversiones en investigación y desarrollo.
- Altos costos relacionados con el transporte especializado de flores y la introducción al mercado de Estados Unidos (sistemas de manejo en frío, contratación de inspectores de control fitosanitario y controles. para prevenir el tráfico de drogas, entre otros). Dichos costos son asumidos por los exportadores.
- Alta exposición a factores no controlables como los cambios climáticos (granizadas, heladas, exceso de lluvias, vientos), enfermedades y plagas.

- Cualquier dificultad para las ventas de flores en los mercados internacionales se traduce en pérdidas de capital para el productor nacional ante la baja capacidad de absorción del producto en el mercado interno. Esta restricción de mercado se agrava ante la no existencia de canales de distribución internos organizados.
- Los riesgos climáticos, la comercialización externa bajo consignación y la producción por PYMES, conducen a una baja utilización de los servicios del sistema financiero, tales como cartas de crédito, capital de trabajo, cobertura cambiaria y seguros, entre otros.
- La dependencia al desarrollo de variedades por otros productores internacionales, hacen que las flores de Colombia no sean un producto diferenciado en el mercado, por lo cual compiten en el mercado de Estados Unidos con flores producidas en países como Holanda, Ecuador, México y Costa Rica. Adicionalmente, este hecho no permite obtener un mayor valor agregado.
- Vulnerabilidad al incremento de los precios internacionales del petróleo, dado que los insumos químicos, urea, plásticos y fletes se elevan con los incrementos del hidrocarburo.
- Descalce entre los ingresos y gastos de las empresas del sector; en tanto que los ingresos dependen del comportamiento de los precios internacionales de las flores y de la tasa de cambio, los principales gastos están sujetos a la variación de los precios internos en el caso de los gastos en mano de obra.
- Lo anterior implica que los ingresos de estas empresas aumentarían en épocas de altas tasas de devaluación del peso frente al dólar bajos niveles de inflación, y disminuirían sus ingresos cuando s presente revaluación del

peso, la cual se puede contrarrestar parcialmente con menores tasas de inflación.

### **Volumen de exportaciones colombianas hacia Estados Unidos**

Los floricultores colombianos exportaron unos 450 millones de flores a Estados Unidos con motivo del Día de San Valentín, cantidad equivalente al 15 por ciento de la producción anual del país.

Colombia juega un papel importante para la celebración en Estados Unidos del día del amor, en el que las flores constituyen el regalo más demandado y mencionó también como una ventaja el hecho de que el 14 de febrero de 2011 cae un día entre semana y no un domingo, “día flojo para las ventas”, como sucedió en 2010.

“En términos generales la producción ha sido óptima y su transporte no tenido mayores obstáculos. Sin embargo, hay que saber que el 95 por ciento de las flores que importa Estados Unidos entran por Miami y se desplazan por carretera al resto del país, por lo que si siguen las nevadas se dificultará el transporte y la distribución”.

La nación sudamericana, con una trayectoria floricultora de 45 años, es el segundo mayor exportador mundial de flores, con ventas a 89 países, solo precedido por Holanda, mientras, y genera la mayor cantidad de empleos por hectárea en el campo colombiano. “Ocupamos muy poca área (7.500 ha) y generamos mucho empleo, unos 180.000 entre directos e indirectos, todos formales”.

En cuanto a exportaciones, son del orden de los 1.100 millones de dólares, “una cifra que coloca como el primer región no tradicional agrícola”. De las exportaciones colombianas.

## **Ventaja Competitiva**

- **El Diamante de la Competitividad**

El éxito inicial de Colombia en la exportación de flores se debía a las condiciones agrologicas y climáticas de la sabana de Bogotá así como su proximidad al transporte aéreo. Son los factores básicos relacionados con la dotación de recursos, o sea los factores en que se basa la ventaja comparativa.

Pero como factor explicativo del desarrollo de una nación o de una región, esta teoría de la ventaja comparativa es a lo mejor incompleto, y a lo peor incorrecto. No hay una correlación entre la dotación de recursos naturales y el desarrollo. Más bien el desarrollo tiende a ocurrir no sólo por la presencia de mano de obra, sino por la especialización de los recursos humanos en determinadas tecnologías. No es por tener tierras extensas sino por tener una infraestructura que apoya la productividad, y una base científica que viene de un conjunto de instituciones realizando investigaciones.

- **Recurso Humano Calificado y Competitivo**

La fuerza laboral de Colombia es considerada como la mejor en la Comunidad Andina y es una de las más calificadas a nivel gerencial y operativo de América Latina. Colombia tiene recursos humanos muy capaces y bien capacitados en actividades administrativas, comerciales, industriales, técnicas, y agrícolas. Algunas de las más importantes, universidades, escuelas, e institutos técnicos de América del Sur están ubicadas en el país. Según The World Competitiveness Yearbook 2008 Colombia ocupa el primer lugar en América Latina en

disponibilidad de trabajo calificado y el tercero, sólo después de Chile y Brasil, en Gerentes competitivos. Por otro lado, según el World Competitiveness Yearbook 2006, Colombia ocupa el primer lugar dentro de los países de la región en términos de consistencia y transparencia de sus políticas gubernamentales; y el actual Presidente de la República, Álvaro Uribe Vélez, fue elegido para un segundo mandato (2006-2010) con el 62% del total de los votos, esto muestra la consistencia de las políticas gubernamentales apoyadas por la mayoría de la población.

- **Estabilidad Macroeconómica**

La economía colombiana ha tenido un gran progreso a través de los años, siempre en la búsqueda de nuevos mercados para sus nacionales, generando más competitividad y calidad en sus productos; y así mismo propiciar un ambiente de confianza para los inversionistas extranjeros hacia la economía del país. Colombia continúa registrando buenos resultados en materia de crecimiento. En los últimos años el desempeño de la economía colombiana muestra una tendencia creciente y estable. En 2007 la economía colombiana creció 8,2%, por encima del promedio de América Latina, siendo la mayor tasa de crecimiento en Colombia en los últimos 28 años, según los especialistas de Proexport. Esta inversión se debe principalmente al componente de la demanda interna que más jalonó el dinamismo de la economía. El progreso realizado en reformas estructurales, el ajuste fiscal, la estrategia de defensa y seguridad democrática, la credibilidad del gobierno, las tasas de interés competitivas, la reactivación de la demanda, el crecimiento de la inversión, el acuerdo con el FMI, y el crédito externo otorgado por agencias multilaterales; constituyen factores que están fortaleciendo las condiciones para estimular el crecimiento económico colombiano.

De hecho, ha sido la única economía de América Latina que no se vio en la necesidad de reestructurar su deuda durante la crisis financiera de los años ochenta. Los mercados internacionales han ratificado el compromiso de Colombia

por cumplir con sus obligaciones financieras. La mayor confianza se evidencia con el comportamiento reciente del EMBI para Colombia, indicador que mide los spreads de la deuda soberana de países emergentes con los bonos del Tesoro Americano, el cual se ha reducido notablemente.

- **Ubicación Estratégica**

Por su posición como un punto intermedio entre América del Norte y América del Sur, y sus costas sobre dos océanos, permite que Colombia se constituya como una estratégica plataforma exportadora para la región y el mundo; además de contar con fácil acceso al mercado norteamericano, europeo, asiático y latinoamericano. De igual forma, Bogotá cuenta con el Aeropuerto Internacional El Dorado, el cual se ubica en el primer lugar en movilización de carga en Suramérica con más de 550 mil toneladas y el tercero en pasajeros con más de 8 millones de viajeros. Actualmente se encuentra en un proceso de modernización y ampliación de su infraestructura, la cual permitirá movilizar 16 millones de pasajeros y 1,5 millones de toneladas de carga en el mediano plazo.

La zona horaria colombiana también representa una ventaja frente a otros países, puesto que es la misma de la costa este de Estados Unidos, lo cual facilita las actividades de Call Center y de Business Process Outsourcing (BPO) desde Colombia para todo el continente. Por último, gracias a diferentes acuerdos de libre comercio y preferencias arancelarias unilaterales otorgadas, Colombia tiene acceso a un mercado de 1,200 millones de personas.

- **Acuerdos de Libre Comercio**

- TLC con Canadá
- TLC con Estados Unidos en proceso de ratificación
- Comunidad Andina de Naciones-CAN (Colombia, Bolivia, Ecuador y Perú)
- Tratado de libre Comercio G-2 (México y Colombia)
- CAN – MERCOSUR

- Colombia - Chile. (Capítulo de Inversión)
- Colombia - CARICOM
- Preferencias Arancelarias
- Con Estados Unidos: ATPDA
- Con la Unión Europea: SGP Plus
- Acuerdos comerciales en proceso de negociación.
- Colombia - Triángulo Norte de Centro América (El Salvador, Guatemala y Honduras).
- Colombia – Asociación Europea de Libre Comercio (Noruega, Suiza, Islandia y Liechtenstein) (Capitulo de Inversión)
- Colombia – Canadá (Capitulo de Inversión)
- Colombia – Unión Europea (Pendiente inicio de negociaciones)
- Acuerdos de protección recíproca de inversiones en proceso de negociación.
- España.
- Suiza
- China
- Reino Unido
- Alemania
- Países Bajos
- Chile
- Perú\*
- \* Vigente Acuerdos de doble tributación vigentes
- Chile
- Ecuador
- Bolivia
- Perú
- España (Entra en vigencia en Septiembre).
- Acuerdos de doble tributación en proceso de negociación.
- Suiza

- **Medio Ambiente**

Las políticas de control de la contaminación ambiental han cambiado sustancialmente desde finales de los 80, hacia nuevas tendencias preventivas. Su mayor reto actualmente es la producción ambientalmente más limpia, para generar un producto final más respetuoso con el medio ambiente, como resultado de un proceso que incorpora en cada una de las fases del ciclo de vida de los productos las mejores prácticas ambientales. Estas políticas también van dirigidas a la regulación de la explotación de recursos que ha sido muy acelerada e innecesaria. Colombia ha creado mecanismos internos para cuidar al medio ambiente como los son:

- Plan nacional para mercados verdes: se encarga de consolidar la producción nacional de bienes y servicios ambientales y aprovechar las ventajas comparativas que tiene Colombia en estos sectores, con el fin de responder a la creciente demanda internacional y nacional por productos más naturales, saludables y amigables con el medio ambiente.
- Plan nacional de producción más limpia: UNEP (United Nations Environment Programme ), define producción más limpia como la aplicación continua de una estrategia ambiental preventiva e integrada, en los procesos productivos, los productos y los servicios, para reducir los riesgos relevantes a los humanos y al medio ambiente. A nivel internacional ve la importancia de los protocolos ambientales en el momento de establecer relaciones comerciales con los países, por lo cual al firmarse un tratado de libre comercio,
- Colombia estará dispuesta a complementarlo con protocolos ambientales como es el caso del TLC con Canadá, con EEUU y la Unión Europea. Colombia se encuentra adscrita a los dos protocolos más importantes en materia de medio ambiente.

- Protocolo de Montreal: tiene como objetivo proteger la capa de ozono mediante el control de producción de las sustancias degradadoras de la misma.
  
- Protocolo de Kioto: es un acuerdo internacional que tiene por objetivo reducir las emisiones de seis gases provocadores del calentamiento global: dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>), gas metano (CH<sub>4</sub>) y óxido nitroso (N<sub>2</sub>O), además de tres gases industriales fluorados: Hidrofluorocarbonos (HFC), Perfluorocarbonos (PFC) y Hexafluoruro de azufre (SF<sub>6</sub>), en un porcentaje aproximado de un 5%, dentro del periodo que va desde el año 2008 al 2012, en comparación a las emisiones al año 1990.

- **Tecnología**

Gracias a la calidad de la infraestructura tecnológica y de telecomunicaciones y al tamaño de su mercado, Colombia representa una oportunidad única en todos los sectores. Adicionalmente, Colombia ha mejorado su infraestructura considerablemente. El proceso de desregulación que comenzó a principios de la década de los noventa tuvo énfasis en la modernización de la infraestructura en áreas específicas claves para alcanzar competitividad global. El sector cuenta con tres importantes clusters desarrollados de productos de Software: ParqueSoft, SinerTic e InterSoft.



Los productores de hobby, (Personas que cultivan heliconias en sus fincas de recreo) venden las flores en sus fincas, a precios bajos y fían. Para ellos, la venta de heliconias es una actividad menor que les genera una especie de caja menor para el manejo de sus fincas. No hay empleos directos permanentes comprometidos ni calidad de vida que se pueda afectar. Tienen además, por precios y condiciones de venta, un mercado y el canal de comercialización más estable de todos los observados en la región. Es difícil que un pequeño productor pueda desplazarlos y competir con sus precios.

Quiénes tienen el cultivo de heliconias, otras zingiberales y follajes como una actividad marginal o como parte de un proceso de diversificación (grandes productores de caña, profesionales, industriales en otros sectores o diversificados), son personas a las que no afecta tanto el hecho de no poder vender sus productos. Este tipo de personas, puede asumir procesos de investigación a nivel de cultivo y de mercados y por su educación, especialmente en procesos de gestión y su pensamiento como empresarios, pueden ser dinamizadores fundamentales del proceso de consolidación de la cadena productiva.

- **Distribuidores y mayoristas**

Los distribuidores y mayoristas son los agentes encargados de adquirir importantes volúmenes de flor y suministrarlo en menores unidades al mercado detallista. El grupo de mayoristas se abastece de cultivadores medianos y grandes que entregan la mercancía en el lugar de producción, siendo necesario para estas personas recoger las flores y transportarlas al lugar de venta. Los volúmenes de venta de estos productores deben ser lo suficientemente grandes de manera que

les permita a los mayoristas maximizar la capacidad del medio de transporte y minimizar el costo del flete.<sup>22</sup>

Entre el mayorista y el productor existe una relación de confianza en la cual el productor concede algún tipo de crédito y el mayorista se compromete a la compra semanal de cierta cantidad de flor; esta cantidad es fijada entre ambas partes y se mantiene constante en la mayor parte del tiempo, salvo pedidos y ocasiones especiales. Los distribuidores cuentan con por lo menos 4 ó 5 cultivadores de flor de tal forma que se garantice el suministro de flor en los mercados detallistas.

Es de anotar que el distribuidor o mayorista comercializa un grupo de productos afines a la zona de producción. Con la venta de heliconias el distribuidor ofrece a sus clientes variedades tales como ave del paraíso, Ginger, musas y follaje tropical, para lo cual puede contar con el mismo o diferente proveedor. En la mayoría de los casos el proveedor de follaje es diferente al de flores tropicales, aunque las características de negociación son bastante similares en el mercado nacional.

Dentro de la cadena de comercialización de flores, la definición de *Mayorista* ha evolucionado en relación a que la tendencia del mercado apunta a la entrega del producto en los puntos de venta de los mercados detallistas. Como resultado de esto, ha surgido el *Distribuidor* el cual es un mayorista, que se caracteriza por la entrega de flor y follaje a cada uno de sus clientes en el lugar de venta detallista. El distribuidor cuenta con un medio de transporte que le permite realizar las entregas de manera oportuna.

Como prueba de este hecho, la evaluación del mercado de flores tropicales en Bogotá permite identificar un decrecimiento en el número de mayoristas y la tendencia a comercializar este tipo de flor a través de distribuidores.

---

<sup>22</sup> Información tomada del estudio Diagnóstico de la cadena productiva de heliconias y follajes en los departamentos del eje cafetero y Valle del Cauca (Colombia) , José Andrés Díaz M. Consultor Biocomercio -BTFP Enero de 2006

En los mercados de flores del Eje Cafetero, no existen mercados mayoristas y el abastecimiento de flor se realiza mediante distribuidores, quienes para cumplir sus estimados de ventas atienden semanalmente a las tres ciudades, Armenia, Manizales y Pereira. Este hecho es explicado por el tamaño del mercado de cada una de las ciudades el cual no permite contar con mercados mayoristas como sucede en Bogotá.<sup>23</sup>

- **Mercado Detallista**

El mercado detallista es el punto de contacto con el consumidor final. Dependiendo de sus características se puede clasificar en:

- Puntos de venta: Se vende la flor al detal y el arreglo o la decoración lo realiza el que compra la flor.
- Floristerías: Se realizan arreglos decorativos.

- **Punto de Venta**

Entre los puntos de venta se ubican locales, casetas y puestos de venta de flor ubicados en diferentes zonas de la ciudad. Esto hace que el negocio de las flores se convierta en un mercado atomizado en el que cada uno de los puntos de venta puede llegar a ser igual de importante que los demás. Lo anterior no significa que algunos detallistas vendan más que otros, sino que el volumen de las ventas se logra con la suma de las ventas de cada uno de ellos.

Como se mencionó anteriormente, los detallistas se abastecen a través de distribuidores quienes les entregan el producto en el lugar de venta. Teniendo en cuenta que se trata de productos perecederos, el distribuidor visita a sus clientes semanalmente y entrega la flor que el detallista estima vender durante la siguiente

---

<sup>23</sup>IBIDEM

semana. No se realizan pedidos anticipados de flor, a excepción de encargos por ventas anticipadas y ocasiones especiales.

Entre el distribuidor y el detallista se manejan relaciones de confianza en las que ambas partes acuerdan pagos semanales o quincenales. Aunque no existen acuerdos escritos de suministro, el proveedor debe garantizar la entrega de sus productos y el detallista se compromete a la compra siempre y cuando esta sea de buena calidad y en el momento acordado. En cuanto al precio, el proveedor maneja un precio relativamente estable durante todo el año, teniendo en cuenta que este tipo de flor no es de temporadas.<sup>24</sup>

Los detallistas identifican pocas variedades e incluso algunos las categorizan en dos grupos de flores, heliconias grandes y heliconias pequeñas. Entre las especies más reconocidas por los vendedores se encuentra la heliconia Caribbea, Bihai, Rostrata, Maracas, Ginger y Musa.

**Gráfico 11 Tipos de flores tropicales de Colombia**



**Fuente:** Instituto Alexander von Humboldt, 2005.

La unidad de compra de flor es la docena y en el follaje es el paquete o la docena, el contenido de cada paquete depende del tipo de follaje, mientras que la venta al consumidor se realiza por unidades.

<sup>24</sup>IBIDEM

El volumen de compra de flor depende del nivel de ventas de cada detallista. Los puntos de venta pequeños pueden comprar semanalmente entre 2 y 4 docenas de flores tropicales, mientras que los medianos compran entre 4 y 8 docenas por semana y los grandes más de 8 docenas. Los principales tipos de flor comercializados a nivel nacional corresponden a heliconias grandes, ave del paraíso y Ginger.

Teniendo en cuenta que los volúmenes de venta no son altos, es común que el distribuidor entregue al detallista paquetes de flor surtida (es decir de diferentes variedades de heliconias grandes o pequeñas). Sin embargo, productos tales como ave del paraíso, Ginger y musas se compran por paquetes de la misma variedad.

Los detallistas en el norte Bogotá, indican que aunque estos cuentan con 3 o 4 proveedores de flores tropicales, solo reconocen a 1 o 2 como distribuidores de buena calidad. Sin embargo los volúmenes que entregan estos agentes no son suficientes para la demanda y es necesario contar con proveedores adicionales para satisfacer el mercado. Por lo anterior, se identifica la necesidad de contar con proveedores adicionales, que aseguren mayores volúmenes de venta así como una mayor frecuencia en las entregas con producto de buena calidad, lo cual permitiría contar con una oferta permanente y una mayor rotación de la flor, que se traduce un producto más fresco y por tanto de mejor calidad para sus clientes. Es de resaltar que algunos de los puntos de venta, a pesar de que son detallistas, también distribuyen flores para floristerías o tiendas de arreglos florales.

- **Floristerías – Tiendas de decoración**

Caracterizados por la venta de arreglos de flores para diferentes ocasiones que generalmente se entregan a domicilio. La decoración con heliconias se considera de tipo exótico utilizada para realizar arreglos con gran volumen.

Para este agente de comercio, el volumen de ventas no es cuantificado por la cantidad de flor sino por el valor de los arreglos que se realicen. El costo del arreglo varía dependiendo del tipo de flor utilizada, número de flores, calidad de la flor y lugar de venta del mismo.

La estimación del mercado de heliconias no es una tarea fácil, y más, si se tiene en cuenta que no todos los arreglos incluyen heliconias y que no todas las floristerías venden la misma cantidad de arreglos. Sin embargo, se puede decir que es un mercado de menor volumen comparado con el de los puntos de venta. En el mercado de Bogotá se identificaron 289 floristerías. En cuanto a los proveedores de las floristerías, dependiendo del tamaño de esta se abastecen de los mismos distribuidores que abastecen los puntos de venta. Algunas floristerías de menor tamaño utilizan los puntos de venta para abastecerse y otras acuden al mercado mayorista como en el caso de Bogotá.

- **Viveros**

En los mercados de ciudades intermedias, como las del eje cafetero, es común la presencia de viveros y puntos de venta de flor ubicados en los alrededores de la ciudad. Bajo esta forma de comercialización el productor llega directamente al consumidor final y en la medida en que el negocio progresa, este se abastece de plantas y flores de sus vecinos y los comercializa en su punto de venta.

- **Exportadores**

Aunque el mercado de exportación de heliconias viene funcionando desde hace más de 5 años, hoy día existen grandes y medianos floricultores agrupados a través de asociaciones o comercializadoras que se preparan ofrecer grandes volúmenes en el mercado internacional.

La mayoría de los cultivos se encuentran ubicados en la zona del Eje Cafetero, (Caldas, Quindío, Risaralda), Antioquia, Norte del Valle y Cundinamarca.

Generalmente, los exportadores cuentan con medianas y grandes extensiones de tierra destinadas a la producción intensiva de flores y follajes, lo que les permite obtener escalas de costos competitivas y a su vez contar con importantes volúmenes para ser ofrecido en el mercado internacional.

Actualmente, los exportadores consideran que no se cuenta con una oferta constante y consistente que les permita garantizar la venta a clientes extranjeros, teniendo en cuenta que el principal requisito para la negociación es el suministro permanente durante largos periodos, superiores a 6 meses o 1 año, y contar con una oferta que les permita responder a los necesidades del mercado internacional de manera inmediata.<sup>25</sup>

### **Exportación de Flores de origen de Holanda**

En Holanda hay 5,000 productores de flores, 7,625 hectáreas cultivables, de las cuales el 70% es de invernadero. La mayor parte de su producción florícola es obtenida a través de invernaderos. El éxito de este país como exportador de flores se debe al sistema de comercialización interno y externo, el cual se hace a través de una subasta, única en su género. La calidad de las flores holandesas es alta, pues han desarrollado diferentes y eficientes métodos de cultivo además de la incorporación importante de mecanismos automatizados para su cultivo (Fuente: Bancomext)

Holanda desempeña un papel importante en el ámbito de la producción y distribución de flores y follajes a escala internacional, sus ventas se han extendido a mercados de alto poder adquisitivo como Europa, USA y Japón. Aunque el cultivo de flores y follajes ocupa sólo 4% de la superficie hortícola total de ese

---

<sup>25</sup>IBIDEM

país, su intensa actividad productiva en invernadero genera la mitad del valor total de la producción hortícola, que representa más de tres millones de euros. El análisis del sector de la floricultura en los Países Bajos, según informa el Ministerio de Agricultura de Naturaleza y Pesca de este país indica que el 70 % de la producción neerlandesa de flores se destina al exterior, lo que hace a Holanda un importante jugador de este sector en el ámbito mundial. El desarrollo explosivo que ha tenido la producción de flores y plantas ha llevado a muchos agricultores neerlandeses de hortalizas a optar por el cultivo ornamental. Las variedades más importantes en la producción holandesa son las rosas, los crisantemos, los lirios y las orquídeas. Cabe resaltar, que las especies mencionadas en su mayoría son producidas bajo invernadero, es claro que una de las especies características en la producción florícola de Holanda es el tulipán, ya que es considerada como la especie que le dio origen a la industria holandesa de bulbos florales.<sup>26</sup>

Holanda, es grande como productor, su producción anual ronda los US\$ 4 billones; le siguen en importancia Italia, Alemania, Francia y España. En esta región, las exportaciones de flores en términos de volumen alcanzan los 2 millones de toneladas, siendo Holanda el principal exportador de la Unión Europea pues representa un 85% de las exportaciones total

Los aficionados a las flores encontrarán en Holanda interesantes rutas para la ocasión. Existen Rutas de Flores bulbosas entre Haarlem y Leiden, al norte de Hoorn, alrededor de Den Helder, Anna Paulowna y Breezand. El mejor periodo para estas excursiones es abril. Por otra parte hay también rutas de flores en la zona de Betuwe, con la ciudad de Tiel en el centro, y en la provincia de Limburg (mayo a abril son los mejores meses). En las provincias de Utrecht y Gelderland, entre mayo y junio, los rododendros florecen en todos los matices de púrpura y rosa.

---

<sup>26</sup> Información tomada de la agenda prospectiva de investigación y Desarrollo tecnológico para la cadena Productiva de flores y follajes con énfasis En clavel, Óscar f. Castellanos d. Sandra I. Fonseca rodríguez. Simón Buriticá Ospina. Bogotá, 2009

## Eventos Florales

- **Westfriese Flora.** Se celebra en febrero y es el espectáculo floral cubierto más grande del mundo. Tiene lugar en Bovenkarspel, en Noord-Holland.
- **Desfile de Flores** (agosto). La procesión va desde Rijnsburg a Noordwijk (Zuid-Holland).
- **Desfile de Dalias.** En septiembre se celebra el desfile floral más antiguo de Holanda. Tiene lugar en Zundert (Noord-Holland).
- **Bloemencorso Aalsmeer o Desfiles Florales** (septiembre). Comienza en Aalsmeer y finaliza en Ámsterdam (Noord-Holland).
- **Espectáculo Nacional de Flores.** Tiene lugar en noviembre, en Aalsmeer (Noord-Holland).

## Cliente / Canal.

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

## **Consumidores.**

### **Tendencias de consumo de flores en Estados Unidos.**

Las flores frescas han sido siempre importantes en la vida del consumidor norteamericano, principalmente en ocasiones especiales como el Día de San Valentín. Se estima que un 22% de los hogares de ese país compran flores frescas con regularidad y el consumo per cápita anual de productos florales equivale a \$67.3

Los principales motivos de compra de productos florícolas para los estadounidenses son: regalo 30.4%, sin ocasión especial o uso personal 25%, cumpleaños y aniversarios 15.4%, condolencias 13.2%, otras ocasiones 10.3%, y estadía en hospitales 5.7%.<sup>4</sup> Las investigaciones sobre patrones de compra de la industria de la flor cortada han mostrado que los compradores frecuentes de estos productos, también llamados: “heavy buyer”, tienden a tener una edad mediana y pertenecen a hogares cuyos hijos dejaron la casa para comenzar sus propias familias.

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

Asimismo, el mercado se ha tornado cada vez más exigente en cuanto a la calidad y variedad de las flores, por tanto se puede encontrar flores en ramos de una sola variedad, como en arreglos de flores variadas, etc., primando por cierto el producto con estilo “fresco” o recién cortado.

También existe mucha innovación en cuanto a colores y texturas, destacándose las flores de colores fuertes, tales como calipso, verde, naranjas, fucsias, con

brillo, sin brillo, etc. Incluso, se aprovechan las flores de bajo estándar para su venta en envases plástico para decoración de platos de comida y otros.

Aunque EEUU es el tercer productor mundial de flores cortadas, a lo largo de las últimas décadas este mercado se ha surtido cada vez más de las importaciones y se ha convertido en un destino importante para los floricultores sudamericanos, especialmente de Colombia y Ecuador, por su fuerte demanda y altos ingresos disponibles.

El consumo de flores frescas por cada hogar estadounidense ascendió a 9.87 dólares en promedio durante el año 2008. Las dos terceras partes del total consumido son suministradas por importaciones. Este índice de crecimiento excede el aumento demográfico y el consumo de otros productos agrícolas. Además, el efecto de crecimiento en el consumo comparado con el precio varía de acuerdo a la variedad de la flor. Por ejemplo; el precio de las rosas se ubica entre 0.37 y 0.40 centavos de dólar.<sup>27</sup>

## **Barreras de entrada.**

### **a) Normas Sanitarias y Fitosanitarias de Estados Unidos**

Medidas sanitarias y fitosanitarias: Toda exportación hacia los Estados Unidos de plantas ornamentales, flores y follaje, debe estar acompañada por un certificado fitosanitario, extendido por el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación.

### **b) Normas de acceso**

Regulaciones sobre embalaje y etiquetado: Los materiales utilizados para embalaje deben ser nuevos, sanitariamente aptos, técnicamente adecuados,

---

<sup>27</sup>MÁLAGA Jaime, La Cadena de Comercialización de Flores Frescas en los Estados Unidos del Importador al Consumidor: Desarrollos Recientes, Universidad de Texas Tech, Documento PDF, pág.1. Acceso: 18 de marzo 2009.

homogéneos y resistentes a la manipulación y transporte. Asimismo, la rotulación y etiquetado debe indicar el nombre de la empresa, fecha de embalaje, razón social del exportador, nombre del productor, origen del producto y lugar en donde fue embalado.

Los esquejes enraizados no deben contener tierra al ingresar; además no se permite el ingreso de plantas en su maceta ya que esto constituye un riesgo de que ingresen plagas.

### **c) Permiso de entrada**

Se requiere permiso escrito de entrada emitido por el Servicio de Salud Animal y Vegetal de los Estados Unidos (Animal and Plant Health Inspection Service, USDA-APHIS-PPQ). El permiso es usualmente solicitado por el importador en los Estados Unidos. Existen tres tipos de permisos:

- **Permiso PPQ,**

Forma 597: Permiso escrito que se utiliza para solicitar la entrada de plantas vegetales y sus productos. Usualmente lo realiza el importador en los Estados Unidos.

- **Permiso VS**

Es un permiso escrito que se solicita para entrar material prohibido por la regulación de los estados Unidos. Regulaciones bajo la autoridad aduanal según manual, 7 CFR 319.74

- **Permiso CITES:**

Se utiliza para solicitar la entrada de productos protegidos internacionalmente de acuerdo con la Convención Internacional de Comercio Todo embarque es revisado en las aduanas de los Estados Unidos, para determinar la ausencia de plagas o enfermedades; la inspección se basa en el grado de riesgo de cada especie y familia de la planta.

#### **d) Requisitos para la exportación de los productos a los Estados Unidos**

- Cumplir con todos los requisitos de constitución y legalización de empresa.
- Inscribirse en la Ventanilla Única (VUPE) para Exportaciones y obtener el número de Código de Exportador asignado por SEADDEX.
- Realizar sus trámites de Exportación en Ventanilla Única para Exportaciones: DEPREX: Declaración para Registro y Control de Exportaciones.
- Incluir Certificado Sanitario que será extendido por el Ministerio de Agricultura y Ganadería en VUPE. Certificado para Estados Unidos: Forma A de la BCI.
- Si son productos protegidos internacionalmente de acuerdo al Convenio Internacional CITES, se requiere autorización de la Comisión Nacional de Áreas Protegidas CONAP.
- Certificado de Inspección y Certificado de Tratamiento, si son solicitados por el importador.
- Fotocopia del certificado de origen.

#### **e) Nuevos entrantes.**

En el mercado de Estados Unidos se ha identificado que los nuevos entrantes a la comercialización de flores son:

- **Guatemala:** es el tercer abastecedor externo de rosas al mercado estadounidense, después de Colombia y Ecuador; también abastece parte de la demanda de crisantemos, claveles estándar, anturios, y orquídeas. El valor de las exportaciones de rosas y capullos cortados de Guatemala con destino a este mercado, se ha estabilizado durante los últimos años, pero ha crecido significativamente el valor de las ventas de otras flores cortadas.

- **La Floricultura en México:** Se ha observado un incremento en la horticultura ornamental en los últimos años debido a que la situación económica del país ha obligado a la diversificación de ésta. La ventaja que ofrece la explotación de los ornamentales es la gran variedad de diseños y especies por las que se puede optar ya que no existe un estándar en las dimensiones de los terrenos para la instalación de un módulo para la explotación ornamental. Se estima que la floricultura nacional mexicana cuenta con una cifra superior a las 8,000 ha.(1998) de las cuales el 95% se encuentra representada por cultivos a cielo abierto y tan sólo el 5% por superficie bajo invernadero (Fuente: CECAF).
- **Israel:** Su sector florícola está formado por un gran número de pequeños productores. El control de calidad es estricto y las flores se manipulan en una cadena fría completa del campo a la empacadora y al centro de distribución.

### **El mercado.**

El mercado objetivo al que se pretende ingresar con la oferta de (bouquet de flores frescas) de origen ecuatoriano es Estados Unidos de América, el cual posee las siguientes características:

- Estados Unidos ocupa el tercer lugar en la importación de flores a nivel mundial.
- Las flores frescas han sido siempre importantes en la vida del consumidor norteamericano, principalmente en ocasiones especiales como el Día de San Valentín.

### **Exportaciones de flores ecuatorianas hacia Estados Unidos**

La floricultura en el Ecuador es uno de los sectores económicos importantes del país, de hecho el más importante para la región Sierra a nivel nacional y el primero

en cuanto a productos no tradicionales se refiere. El crecimiento del sector floricultor en la última década ha ubicado a este sector como el primer rubro generador de divisas en las exportaciones no tradicionales y entre los principales exportadores a nivel mundial. Estados Unidos continúa siendo el principal mercado de destino para las exportaciones ecuatorianas. De acuerdo con los datos del Banco Central del Ecuador, en 2010 las ventas hacia ese mercado alcanzaron 6.015 millones de dólares equivalentes al 34,63% de las exportaciones totales. De este total (338 millones de dólares), son por concepto de flores naturales. Las estadísticas también reflejan que en los primeros cuatro meses que no se ha contado con el ATPDEA, la cifra llegó a \$77,7 millones (\$ 6,1 millones más que el año pasado), según el Banco Central del Ecuador (BCE).

### **5.6.1.3 Análisis Foda**

El análisis FODA nos permite saber de manera muy detallada cuales son los recursos con los que cuenta o carece la empresa para hacer frente a las oportunidades y amenazas que existen en el mercado, así como también nos permite poder dar la orientación de las estrategias globales que guiarán a las organización en temas ligados a su administración estructural y comercial dentro del entorno que rodea al negocio.

#### **Fortalezas**

- La empresa ofrece un producto innovador que no tiene mucha competencia en el Ecuador.
- Personal calificado dispuesto a desarrollar nuevas ideas.
- Productos de alta calidad que garantizan la frescura de la flor.
- Experiencia en el manejo de la comercialización internacional.
- Conocimiento del mercado al que se va a exportar.
- Conocimiento del producto que se va a exportar.

## **Oportunidades**

- Nicho de mercado masivo, lo que hace que el producto sea más rentable.
- Mercado local interesante que generará fuentes de trabajo.
- Lograr que el cliente final quede satisfecho con el producto terminado, para que de esta manera el cliente no tenga que reprocesarlo en Estados Unidos, sino que ya salga listo desde Ecuador.

## **Debilidades**

- Recursos económicos limitados.
- Dependencia de la obtención de recursos por terceros.
- Producto perecible, debemos tener estrictos controles de calidad para garantizar el producto.
- Negocio de alto riesgo.

## **Amenazas**

- Existencia de una empresa local que actualmente elabora los bouquets hacia el exterior pero no con todas las flores que se produce en nuestro país.
- Capacidad de respuesta ante posibles competidores.
- Oferta de productos sustitutos.
- Ambiente político cambiante.
- Incremento en los costos de fletes e insumos.

## Matriz Foda

Tabla 15 Matriz Foda

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
<p><b>Debilidades</b></p> <p><b>D.1</b> Altos costos de insumos.</p> <p><b>D.2</b> Ineficiente manejo de desechos sólidos.</p> <p><b>D.3</b> Alto endeudamiento del productor.</p> <p><b>D.4</b> Oferta mundial en crecimiento más rápido que la demanda.</p> <p><b>D.5.</b> Bajos sueldos a los trabajadores de las fincas florícolas.</p> <p><b>D 6.</b> Importación de insumos agrícolas a países industrializados</p>	<p><b>Amenazas</b></p> <p><b>A.2</b> No renovación del ATPDA de Estados Unidos a Ecuador</p> <p><b>A.2</b> Crecimiento y desarrollo de la industria florícola colombiana.</p> <p><b>A.3</b> Ingreso de nuevos competidores como lo son flores de Guatemala, México, Israel.</p> <p><b>A.4</b> Tratados de libre comercio de Estados Unidos con otros países sin incluir al Ecuador</p> <p><b>A.5</b> Manejo de recursos Humano calificado y competitivo en el sector florícola de Colombia.</p>
<p><b>Fortalezas</b></p> <p><b>F.1</b> Recursos naturales óptimos: luminosidad, microclimas y fuentes de agua de buena calidad.</p> <p><b>F.2</b> Posicionamiento de las rosas ecuatorianas en los mercados, internacionales como de alta calidad.</p> <p><b>F.3</b> Las flores ecuatorianas gozan de gran prestigio internacional.</p> <p><b>F.4</b> Variedad de Flores: rosas nuevas variedades.</p> <p><b>F.5</b> Mano de obra disponible (operativa y técnica). Acceso a tecnología.</p> <p><b>F.6</b> Inicios de programa de certificación ambiental.</p> <p><b>F.7</b> Mercado mundial grande, en su gran parte inexplorado (nichos de mercado)</p>	<p><b>Oportunidades</b></p> <p><b>O.1</b> Existencia de Eventos florales en diversas ciudades de Holanda para la exhibición de variedad y calidad de las flores</p> <p><b>O.2</b> Los competidores no desarrollan nuevas variedades de flores y han perdido valor diferencial</p> <p><b>O.3</b> Consumo de flores frescas en el mercado norteamericano en ocasiones especiales</p> <p><b>O.4</b> El mercado mundial de flores está valorado en \$49 mil millones de dólares americanos anuales</p> <p><b>O.5</b> En el comercio internacional el principal cultivo más comercializado internacionalmente es la flor cortada con preferencia hacia el origen orgánico</p>

Elaborado por: Jadyra Corella

## **5.6.2Planeación Estratégica**

### **Misión**

Producir y comercializar bouquets de flores frescas hacia los Estados Unidos, con la capacidad de entregar al cliente la cantidad de producto que ellos requieren de muy buena calidad, obteniendo así la máxima rentabilidad para la empresa.

### **Visión**

Ser líderes en ventas en el mercado de exportación de bouquets de flores frescas hacia los Estados Unidos, obteniendo una óptima rentabilidad que permita a mediano plazo poder ofrecer una importante diversificación de productos, respaldados por una estructura organizacional técnica, profesional y comprometida con el desarrollo y bienestar del país y su personal humano.

## **5.6.3Estrategias de Marketing**

La estrategia general de marketing que se utilizará para el nicho de mercado es la estrategia de mercado meta concentrado, esta estrategia busca direccionar todos los esfuerzos en destinar recursos exclusivamente al nicho de mercado de las floristerías, importadores o mayoristas; de esta manera satisfacer de mejor manera sus necesidades de este segmento del mercado.

Con la concentración de esfuerzos estamos enfocándonos en atender de una manera especializada al mercado que queremos atender.

La estrategia en la introducción del producto al mercado, será la de garantizar la calidad y frescura del producto, los precios deberán ser competitivos y las cantidades de flor que se ofrezca deberá ser en volumen para los mayoristas y en cantidades mínimas para floristerías e importadores, siempre enfocándonos en lo que el cliente necesite.

## **Mix de Marketing**

El mix de marketing combina una serie de estrategias de producto, distribución, promoción y precios de tal forma que exista un ambiente mutuamente satisfactorio tanto para el cliente como para el negocio.

- **Producto**

El producto que se oferta al mercado, son bouquets de flores frescas que llevan una combinación de: rosas, flores de verano, fillers, verdes, flores tropicales; todos estos envueltos con capuchón transparente o capuchón decorado de acuerdo a las necesidades de los clientes, se incluirá comida floral en la parte inferior del ramo, por debajo del capuchón. El empaque está diseñado de tal manera que proteja al producto, ya que estamos hablando de un producto perecible, que debe llegar a su destino final en óptimas condiciones, para evitar reclamos de los clientes. La cantidad de ramos que irán en cada caja tabaco, fulles o proconas dependerá de la receta que tenga cada bouquet y la necesidad del cliente. Las cajas y proconas llevaran el logotipo de la empresa, que será su marca comercial.

- **Precio**

El precio que se va asignar al producto representa para la empresa recursos monetarios que permitirán obtener una rentabilidad y por lo tanto fijar el precio correcto es muy importante, ya que de esto depende la respuesta de compra del cliente y por ende el éxito de ventas en el negocio. La estrategia de precios que se va a seguir es:

- Precios para temporada de Valentín
- Precios para temporada de madres

Precio para órdenes fijas que varían para la temporada normal y para la temporada de verano que es donde el mercado baja sus ventas.

- **Plaza/Distribución**

El canal de distribución que se utilizara serán:

- Venta importador, para que estos a su vez distribuyan a los mayoristas y ellos al supermercado, en el norte de Estados Unidos.
- Venta a los mayoristas para que ellos vendan al supermercado en Estados Unidos.

- **Publicidad y Promoción**

Se difundirá en este caso a la empresa que dará este servicio de elaboración de bouquets terminados desde Ecuador, listos para la entrega al cliente final, garantizando un producto fresco y de óptima calidad. En un inicio se promocionará a la empresa y al producto vía internet, a través de una página web que se posicionará en la red para el incremento de visitas y potenciales compradores y de una comunicación directa a través de correos electrónicos y medios auditivos, así como también estar presentes en ferias internacionales para promocionar el producto. Luego de un contacto inicial, se enviarán muestras físicas a los clientes para que puedan tener y verificar el producto terminado, concluyendo las relaciones con visitas personales para convenir, definir y lograr la confianza de los potenciales compradores.

Es de suma importancia las relaciones comerciales que se puedan entablar una vez recibidas las muestras por parte de los potenciales clientes, ya que en este negocio esto es básico al momento de iniciar el negocio la relación personal que se logre con los encargados de compras de cada empresa.

#### 5.6.4 Operaciones (procesos).

Para el proceso de exportación de bouquet de flores hacia los Estados Unidos se ha identificado los siguientes procesos

- **Selección de proveedores:** Será necesario identificar las posibles fincas florícolas cercanas en el cantón Cayambe para poder comprar los diferentes tipos de flores frescas.
- **Negociación y Compra:** Será necesario llegar a un acuerdo sobre los valores económicos, cantidades y tiempo de entrega de diferentes tipos de flores frescas con las fincas florícolas proveedoras.
- **Acopio y empaque:** Recibir en el centro de acopio los diferentes tipos de flores frescas, para ser preparados los diversos bouquets de flores frescas y envueltos con capuchón transparente o capuchón decorado ya que está diseñado para la protección del producto y garantizar la calidad.
- **Embalaje :** Será necesario identificar los requerimientos del cliente para el proceso de embalaje ya que de la cantidad de bouquets de flores dependerá el material para el embalaje como son las cajas tabaco fulles o proconas para garantizar las condiciones óptimas, para evitar reclamos de los clientes a nivel internacional.

#### 5.6.5 Ventas (fuerza de ventas)

Para el desarrollo del negocio de exportación bouquets de flores frescas a Estados Unidos la conformación de la fuerza de ventas será de la siguiente forma:

### **Personal de Marketing y Ventas**

- 1 Gerente
- 2 Vendedores
- 2 Compradores.

### **5.6.6 Tecnología.**

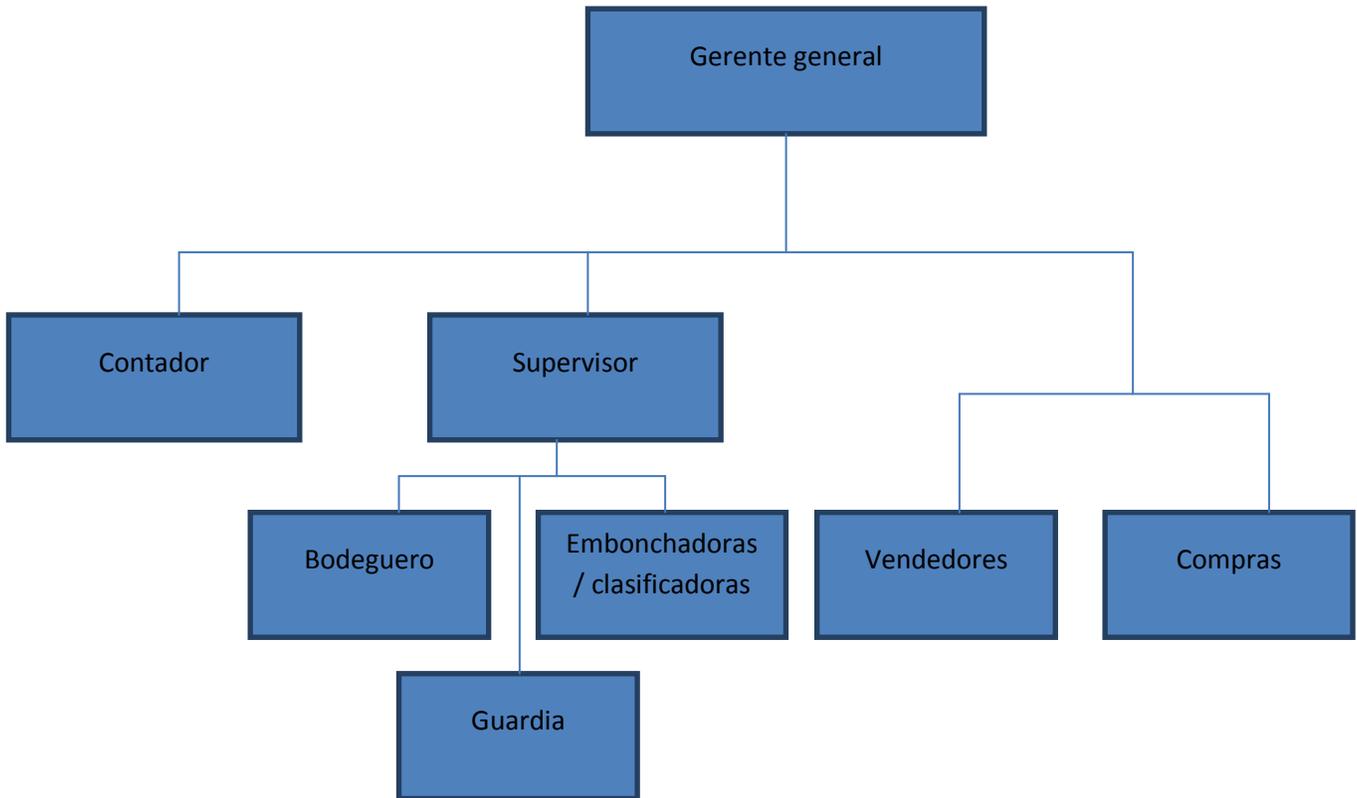
Para el proceso de exportación de bouquets de flores frescas a estados Unidos se va a considerar como una herramienta tecnológica al internet ya que será indispensable para el desarrollo del negocio, por esta razón será importante implementar un sistema para realizar las ventas a través del internet y pagos con tarjetas de crédito.

### **5.6.7 Gente /Talento.**

La organización de la empresa estará diseñada bajo una estructura horizontal, ya que los mismos socios serán quien dirijan la empresa, de acuerdo a sus conocimientos se asignan a cada uno de ellos la gerencia de cada área funcional. Los puestos operativos o logísticos se reportarán directamente con el gerente de cada área funcional.

De esta manera, la estructura funcional se define de la siguiente manera:

**Gráfico 12 Estructura funcional**



Por tanto el personal requerido en cantidad y calor se define:

**Personal Administrativo/Financiero**

- 1 Gerente
- 1 Contador

**Personal de Operaciones Logísticas**

- 3 Supervisores
- 1 Bodeguero
- 10 embonchadoras/clasificadoras

- 1 Guardia
- 1 Agente de aduana (externo, no directamente con la empresa)

**Tabla 16 Personal y salarios de mercado**

<b>Descripción</b>	<b>Nómina</b>
Gerente General	2500
Contador	400
Supervisor	600
Bodeguero	300
Embonchadoras /clasificadoras	300
Vendedores	1000
Compras	600
Guardia	292

## Principales funciones

Tabla 17 Función Gerente General

<b>PUESTO A DESEMPEÑAR: GERENTE GENERAL</b>	
<p><b>FUNCIONES:</b></p> <p>Llevar la planificación, organización, dirección, control y coordinación de la empresa en general.</p>	<p><b>ACTIVIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar y dirigir a la empresa en todas sus áreas y departamentos.</li> <li>• Representar legalmente a la empresa.</li> <li>• Gestionar créditos financieros cuando se requiera.</li> <li>• Tomar dediciones oportunas y adecuadas en lo concerniente ala operación de la empresa.</li> <li>• Administrar RR: HH. y financieros.</li> <li>• Establecer metas, objetivos, lineamientos y normas.</li> <li>• Seguimiento y control de planes estratégicos.</li> <li>• Realizar el contacto y principales negociaciones de la empresa a nivel internacional.</li> <li>• Seleccionar proveedores y verificar la calidad del producto.</li> <li>• Verificar el buen desempeño de las áreas técnicas, contables y de ventas.</li> </ul>
<p><b>REQUERIMIENTOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deberá poseer título en ingeniería comercial con experiencia mínima de 4 años, deberá poseer habilidades de marketing, negociación internacional, finanzas, relaciones humanas, etc. Competencia en el manejo de toma de decisiones, nivel avanzado de paquetes informáticos, dominio del idioma inglés.</li> </ul>	<p><b>RESPONSABILIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser responsable del buen desempeño de la empresa</li> </ul>

Tabla 18 Función Ventas

PUESTO A DESEMPEÑAR: VENTAS	
<p><b>FUNCIONES</b></p> <p>Desarrollar las actividades de ventas, seguimiento de clientes y estrategias de apertura de mercados.</p>	<p><b>ACTIVIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar las estrategias de venta.</li> <li>• Planificar nuevos nichos de mercado y realizar el contacto preliminar.</li> <li>• Realizar seguimiento y contacto con clientes actuales</li> <li>• Elaborar cuadros de evaluación y control</li> <li>• Seguimiento y control de planes estratégicos</li> <li>• Preparar planes y presupuestos de ventas, de modo que debe planificar sus acciones y las del área.</li> <li>• Compensa, motiva y guía las fuerzas de venta.</li> <li>• Identificar y determinar el potencial del mercado.</li> <li>• Realizar el seguimiento de los procedimientos de venta.</li> <li>• Seguir la logística de ventas</li> <li>• Realizar la tramitación de aduanas necesaria</li> </ul>
<p><b>REQUERIMIENTOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deberá poseer un título de Ing. en marketing o negocios internacionales con experiencia mínima de 3 años, en negociaciones internacionales, facilidad para la elaboración de planificación de ventas, análisis y manejo de RRHH.</li> </ul>	<p><b>RESPONSABILIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar las actividades de venta del producto y la negociación con los clientes.</li> </ul>

**Tabla 19 Función Contador**

<b>PUESTO A DESEMPEÑAR CONTADOR</b>	
<p><b>FUNCIONES</b></p> <p>Llevar un registro, control y análisis de las actividades económicas de la empresa y la declaración de impuestos</p>	<p><b>ACTIVIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las aperturas de los libros de contabilidad.</li> <li>• Establecimiento de sistema de contabilidad.</li> <li>• Estudios de estados financieros y sus análisis.</li> <li>• Certificación de planillas para pago de impuestos.</li> <li>• Aplicación de beneficios y reportes de dividendos.</li> <li>• La elaboración de reportes financieros para la toma de decisiones.</li> <li>• Solicitar, revisar, analizar y procesar toda la documentación e información financiera de la empresa.</li> <li>• Proporcionar el pago de impuestos correspondiente y el estatus financiero de la misma.</li> <li>• Informar de las altas, bajas y modificaciones de salarios</li> <li>• Presentar los pagos de impuestos para que sean procesados en la banca.</li> <li>• Obtener, analizar, procesar y proporcionar toda la información de las actividades mercantiles que se desarrollan dentro de la empresa.</li> <li>• Recomendar controles internos de las áreas de compras, producción, ventas y recursos humanos, y delegar funciones a estas.</li> <li>• Presentar y analizar los estados financieros de la empresa.</li> </ul>
<p><b>REQUERIMIENTOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deberá ser C.P.A (Contador Público autorizado) con minino 2 años de experiencia en el manejo de libros contables donde se registren las actividades de comercio internacional, elaboración de estados financieros para la toma de decisiones, aplicación de beneficios y la declaración del pago de impuestos.</li> </ul>	<p><b>RESPONSABILIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser responsable de la actividad contable y tributaria de la empresa.</li> </ul>

**Tabla 20 Función Supervisor**

<b>PUESTO A DESEMPEÑAR SUPERVISOR</b>	
<p><b>FUNCIONES</b></p> <p>Planificar y seguir las operaciones de fabricación y soporte en compras y ventas.</p>	<p><b>ACTIVIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspeccionar el desarrollo de las operaciones de producción (creación de bouquets).</li> <li>• Inspeccionar la calidad de los insumos y buen estado de equipos.</li> <li>• Manejar el personal a su cargo, y contratar conjuntamente con la gerencia general.</li> <li>• Es el encargado de realizar la planificación de materiales y tiempo de producción.</li> <li>• Supervisar el cumplimiento de procedimientos y rendimiento.</li> <li>• Apoyar las operaciones de logística de compra y venta.</li> </ul>
<p><b>REQUERIMIENTOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deberá poseer un título de Ing en administración de empresas o afines, con experiencia de 2 años en cargos similares con habilidades y conocimiento de en manejo de personal y experiencia en dirección en actividades de fabricación.</li> </ul>	<p><b>RESPONSABILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar el proceso de producción dentro del tiempo y calidad establecidos</li> </ul>

### **5.5.8 Ventaja Competitiva**

La calidad de las cosas viene a ser como una consecuencia directa y natural de la calidad de las personas. Los recursos humanos participan en una forma directa en

el proceso de mejoramiento para que la empresa posea una ventaja competitiva. Su objetivo permanente es el enfoque hacia la excelencia, buscando cero defectos, cero accidentes, cero desperdicios, la máxima productividad, reducción de costos y la mejor calidad. Ser una empresa competitiva exige preparación y aceptación de retos.

Las principales fuentes de ventaja competitiva que desarrollará la empresa son: elaborar el producto con la más alta calidad, otorgando un producto superior a los clientes; hacer el producto confiable y proporcionar a los clientes un mayor valor para su dinero, es decir, combinación entre buena calidad, buen servicio y precio aceptable.

### **5.5.9 Aspectos técnicos**

#### **5.5.9.1 Localización**

##### **Macrolocalización**

La macro localización permitirá delimitar a través de un estudio preliminar el número de soluciones posibles, determinando así la zona óptima.

La nueva empresa estará macro localizada en:

**País:**Ecuador

**Provincia:** Pichincha

**Región:**Sierra

**Sector:**Noroeste de la Provincia

**Cantón:** Cayambe

**Gráfico 13** Macrolocalización



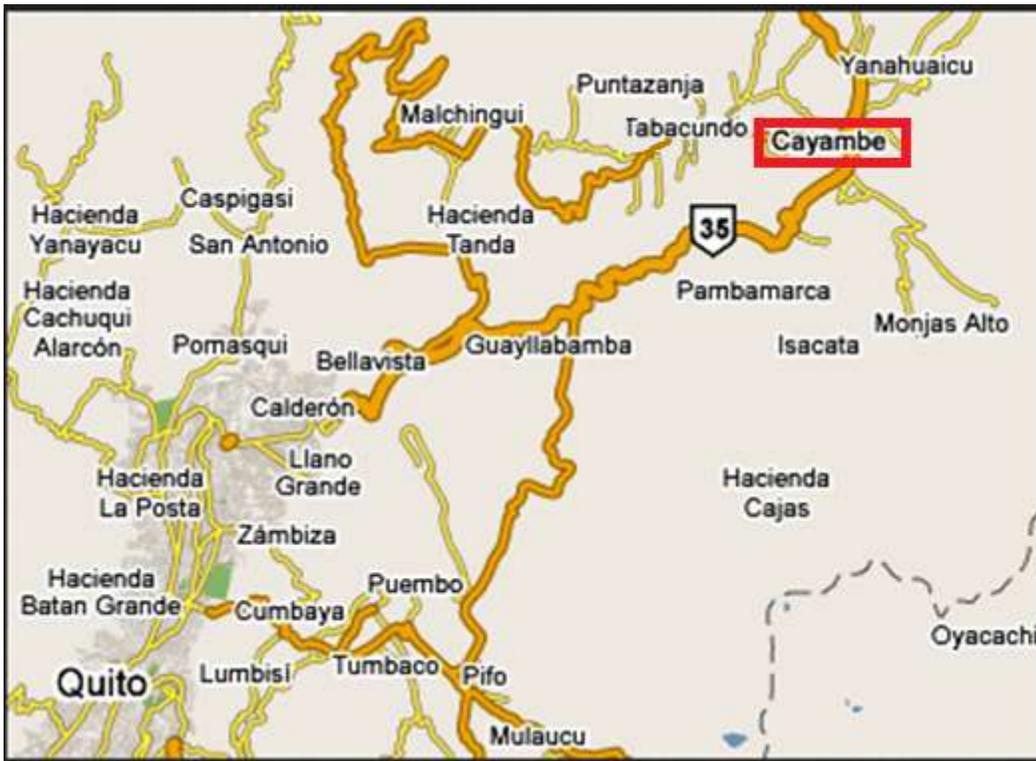
Fuente: [www.municipiocayambe.gob.ec](http://www.municipiocayambe.gob.ec)

**Microlocalización:**

Específicamente la localización de la planta de acopio y proceso se encuentra en el sector central de Cayambe, lugar seleccionado debido a que existen mayor cantidad de empresas florícolas y por tanto los costos de transporte proveedor – acopio son menores.

A continuación un plano de la microlocalización:

Gráfico 14 Plano de microlocalización



Fuente: Google maps

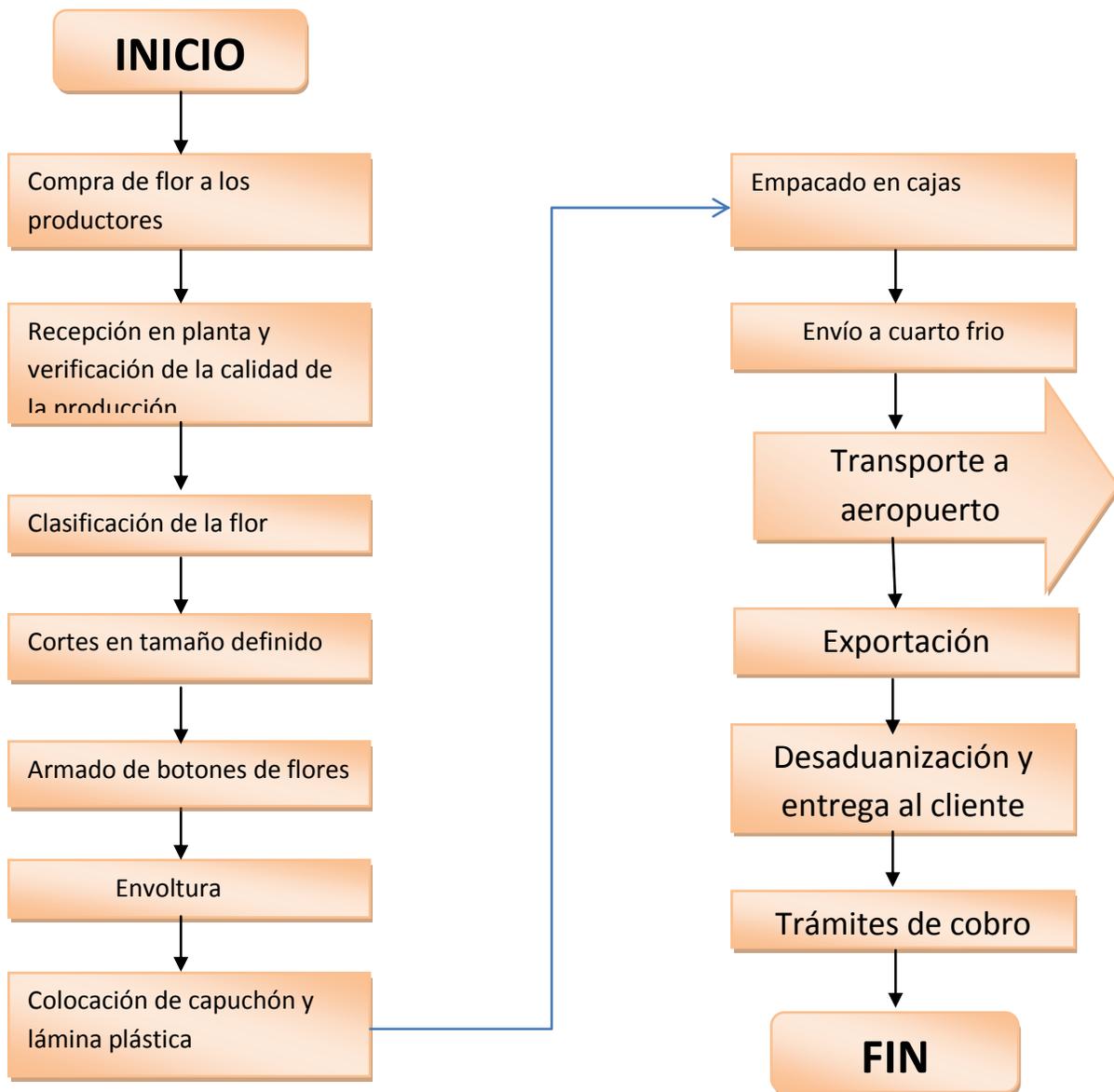
### 5.5.9.2 Proceso productivo

La compra y fabricación de los bouquets se los hace en un período corto de tiempo, que no toma más de 2 días, debido a lo perecedero del producto, por tanto el proceso productivo es el siguiente:

- Compra de flor a los productores
- Recepción en planta y verificación de la calidad de la producción
- Clasificación de la flor
- Preparación de bouquets
  - Cortes en tamaño definido
  - Envoltura
  - Colocación de capuchón y lámina plástica
  - Empacado en cajas

- Envío a cuarto frío
- Transporte a puerto y trámites de exportación
- Exportación
- Trámites de cobro

**Gráfico 15**Flujograma de proceso productivo



Elaborado por: Jadyra Corella

### 5.5.9.3 Capacidad, producción y exportación

Siendo la empresa una acopiadora de flores para la exportación, el proceso productivo interno implica los siguientes aspectos:

De acuerdo al análisis previsto con los compradores (Wallmart y Sam's) que son mi demanda y en base a la capacidad de compra que se puede alcanzar se prevé enviar 4.000 cajas mensuales que se detalla como sigue:

**Tabla 21 Capacidad productiva**

Cantidad de flores por bouquet:	12 flores
Cantidad de bouquets por caja:	8 bouquets
Cantidad de cajas para la exportación:	4.000 cajas

**Elaborado por:**Jadyra Corella

Las cajas tendrán medidas de 15 x 25 x 50 y por tanto el volumen de exportación serán: 75 m<sup>2</sup>

#### **Costos relacionados:**

De acuerdo a los costos de los proveedores, así como a los precios convenidos previamente con los compradores se tiene lo siguiente:

**Tabla 22 Costos relacionados a la producción y ventas**

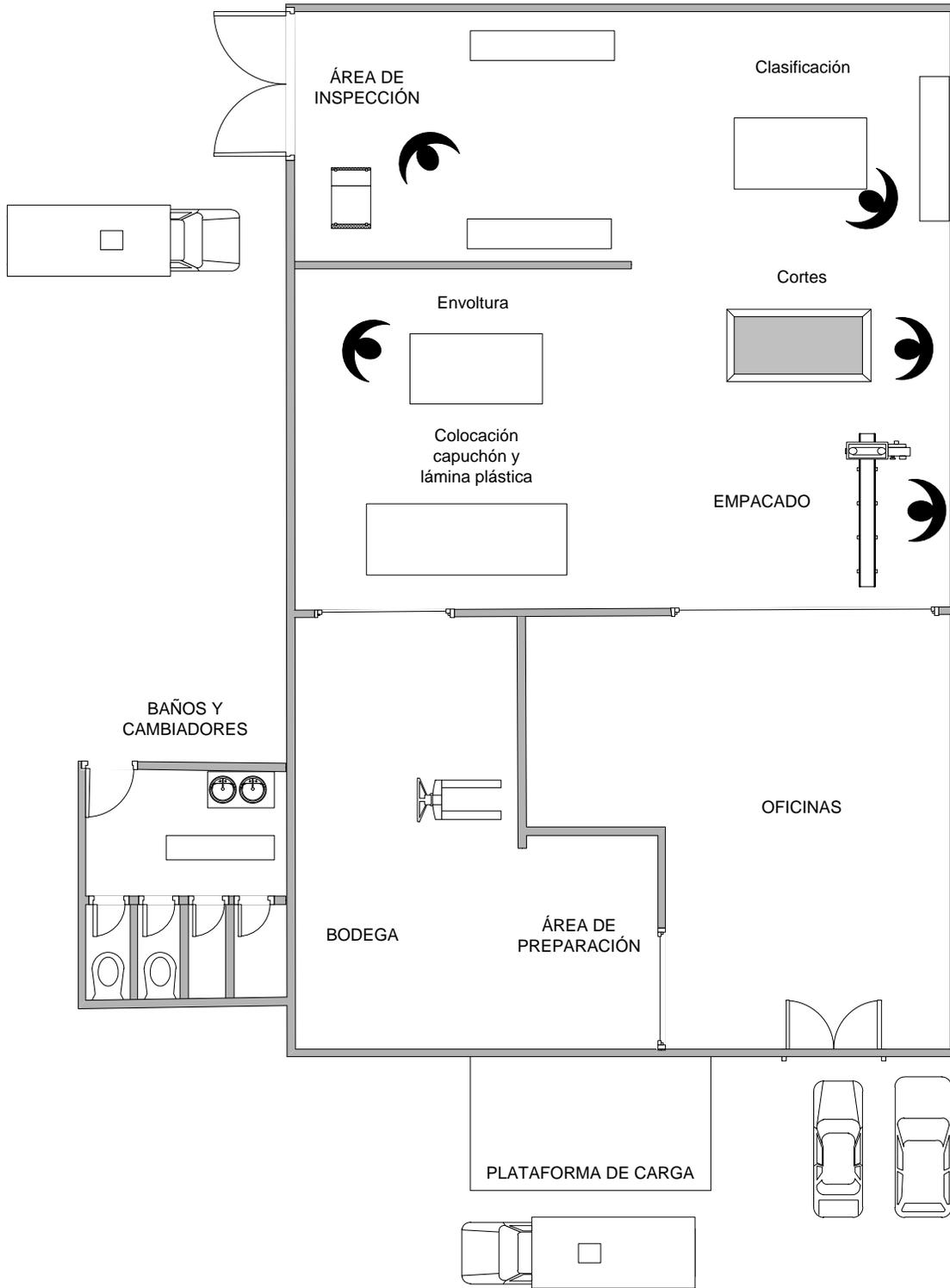
Costo por flor:	\$ 0,18
Costo por bouquet:	\$ 2,17
Precio de venta por bouquet:	\$ 3,84
Precio de venta por caja:	\$ 30,72

**Elaborado por:**Jadyra Corella

#### **5.5.9.4 Diseño de planta**

LA planta de acuerdo a los requerimientos técnicos, el alcance, el personal y los requerimientos productivos se diseñará de la siguiente manera:

Gráfico 16 Diseño de la planta



Elaborado por: Jadyra Corella

### 5.5.9.5 Requerimientos de maquinaria y equipo

Tabla 23 Requerimientos de maquinaria y equipo

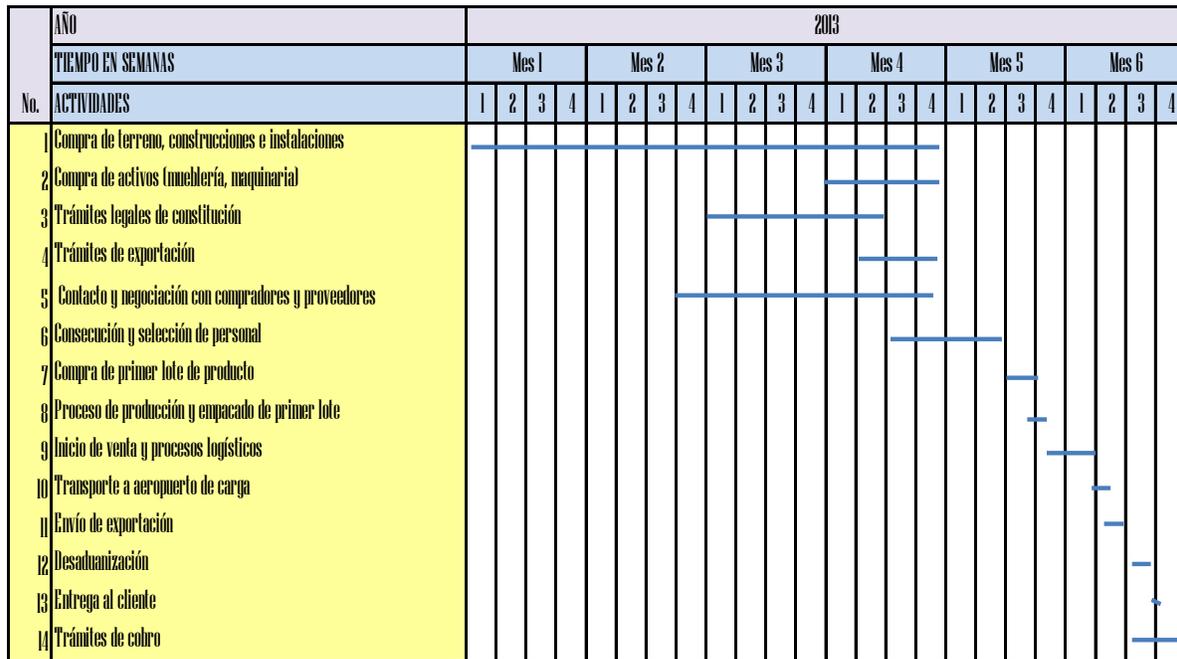
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Cuarto frío	1
Mesa de selección	10
Cortadora de tallos	1
Transportador de cinta	1
Generador ozono	1
<b>TOTAL</b>	

**Elaborado por:** Jadyra Corella

### 5.5.9.6 Cronograma de implementación de la empresa

La empresa para su inicio tendrá las siguientes actividades, a través de las cuales será posible su implementación e inicio de producción y ventas:

**Gráfico 17 Cronograma de actividades de implementación de la empresa**



Simbología — Duración de la actividad

Elaborado por: Jadyra Corella

### 5.7 EVALUACIÓN DE IMPACTO ECONÓMICO - FINANCIERO

El presente estudio económico financiero tiene como objetivo presentar los datos correspondientes a las inversiones, los costos e ingresos previstos de la empresa y con los mismos poder proyectar los estados financieros proforma, el flujo de caja y evaluar finalmente el proyecto económicamente con el fin de determinar si es factible su implementación y es rentable de acuerdo a las expectativas de los inversionistas.

A continuación se presenta la evaluación financiera, la misma que inicia con el presupuesto requerido para la implementación de la empresa. Los valores presentados en el capítulo han sido investigados independientemente, logrando obtener costos reales de los posibles proveedores de la empresa.

### **5.7.1. Presupuesto de Inversión**

El primer aspecto que se ha analizado de la empresa es el de realizar un presupuesto de inversiones acorde a lo que la empresa tiene como alcance, dentro de esto se podrá analizar qué porcentaje de financiamiento se requiere y sobre todo permitirá evaluar la inversión realizada si finalmente es rentable o no.

#### **5.7.1.1 Activos Fijos**

Los activos fijos constituyen bienes de propiedad de la empresa y son necesarios para iniciar sus operaciones. Se ha considerado para la inversión inicial la adquisición de un terreno, la construcción de oficinas y cuarto frío, los equipos de computación, equipos de oficina que será necesario para la operación, así como también el mobiliario de oficina, valores que se detallan con su valor a continuación:

##### **Terreno**

El terreno constituye un activo tangible a favor de la empresa y no está sujeto a depreciación debido a que durante su vida útil no sufre ningún desgaste. Se ha estimado el costo del terreno en un valor de 34.000 dólares.

##### **Edificación**

Las obras civiles comprenden la construcción de la planta para oficinas, planta para cuartos fríos, bodega y baterías sanitarias. El valor calculado por concepto de construcción es de 45.000 dólares

##### **Equipo de computación**

Finalmente se requerirá adquirir equipos de cómputo para desarrollar las actividades administrativas dentro de la empresa.

**Tabla 24**Equipo de computación

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
Computadoras	2	769	1538
Impresora	1	199	199
<b>TOTAL</b>			<b>1737</b>

**Elaborado por:**Jadyra Corella

### **Equipo de oficina**

Se realizará la adquisición de equipos para las oficinas, que servirán para desempeñar las tareas de administración y venta. Se detalla a continuación la cantidad y valores de los equipos.

**Tabla 25**Equipo de oficina

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
Teléfono -fax	1	128	128
Radiograbadora	1	139	139
Sistema de alarma	1	450	450
<b>TOTAL</b>			<b>717</b>

**Elaborado por:**JadyraCorella

### **Maquinaria y equipo de producción**

Se prevé la adquisición de equipo para la clasificación de las flores y equipo para el cuarto frío.

**Tabla 26 Maquinaria y equipo de producción**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
Cuarto frío	1	10000	10000
Mesa de selección	10	2500	25000
Cortadora de tallos	1	350	350
Transportador de cinta	1	8000	8000
Generador ozono	1	700	700
<b>TOTAL</b>			<b>44050</b>

**Elaborado por:**Jadyra Corella

### **Muebles de oficina**

Será necesario realizar la compra de varios muebles que servirán para la adecuación de las oficinas y puestos de trabajo del personal administrativo y de ventas.

**Tabla 27 Muebles de oficina**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
Modulares de computadoras	2	250	500
Escritorios	2	125	250
Archivador	3	70	210
Charola papelera	2	20	40
Sillas giratorias	2	60	120
Juego de sala de star	1	600	600
<b>TOTAL</b>			<b>1720</b>

**Elaborado por:**Jadyra Corella

Por tanto a continuación se presenta un resumen de la inversión en activos fijos que la empresa realizará para iniciar sus operaciones.

**Tabla 28 Resumen de la inversión en activos fijos**

<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>	<b>Cantidad</b>	<b>TOTAL</b>
Terreno	34000	1	34000
Construcción de cuarto frío y oficinas	45000	1	45000
Equipos de computación	1.737	1	1737
Equipos de oficina	717	1	717
Maquinaria y equipo de producción	44.050	1	44.050
Mobiliario de oficina	1720	1	1720
<b>TOTAL</b>			<b>127.224</b>

**Elaborado por:**Jadyra Corella

### **Depreciación**

Es la pérdida de valor de los activos fijos debido a la edad, uso y obsolescencia durante su vida útil. A continuación se muestra los activos materia de depreciación, observándose también el valor de salvamento que se obtiene al final del quinto año, monto que se le añade al flujo de efectivo del último año de vida útil del proyecto, incrementando de esta manera el flujo de efectivo neto.

Para evaluar la depreciación, de acuerdo a las regulaciones contables en el país, se debe considerar las obras de infraestructura, mismas que se deprecian en un tiempo de 20 años, por lo cual su depreciación anual corresponde a un 5%, por tanto se multiplica el valor por el porcentaje para determinar la depreciación anual. Los equipos de oficina, el mobiliario de oficina y los suministros de oficina para el servicio se deprecian en 10 años, mientras que los equipos de computación se deprecian en 3 años y es por ello que ya no se observa depreciación en los años 4to y 5to.

**Tabla 29 Depreciación activos fijos**

	<b>Valor inicial</b>	<b>Deprec.</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Valor de recuperación</b>
Terreno	34000,00	0,00	0,00	0,00	0,00			34000,00
Construcción de cuarto frío y oficinas	45000,00	0,05	2250,00	2250,00	2250,00	2250,00	2250,00	33750,00
Equipos de computación	1737,00	0,33	573,21	573,21	573,21			17,37
Equipos de oficina	717,00	0,10	71,70	71,70	71,70	71,70	71,70	358,50
Maquinaria y equipo de producción	44050,00	0,10	4405,00	4405,00	4405,00	4405,00	4405,00	22025,00
Mobiliario de oficina	1720,00	0,10	172,00	172,00	172,00	172,00	172,00	860,00
<b>TOTAL DEPRECIACIÓN</b>	<b>127.224,00</b>		<b>7471,91</b>	<b>7471,91</b>	<b>7471,91</b>	<b>6898,70</b>	<b>6898,70</b>	<b>91010,87</b>

Elaborado por: Jadyra Corella

El valor de depreciación anual se obtuvo al realizar una multiplicación entre el porcentaje de depreciación de la columna 3 por el valor de inversión inicial de cada activo. Para obtener el valor de salvamento o de recuperación al final del quinto año se efectúa una sustracción entre la depreciación acumulada de los 5 años y la inversión inicial.

### 5.7.1.2 Activos diferidos

Estos gastos corresponden a todos los valores que egresan por diferentes conceptos, efectuados antes de que la empresa empiece a funcionar. Es un rubro que se incluye en la inversión total inicial. Para el presente proyecto es necesario contar con un valor de 3.250 dólares en gastos, los mismos que se detallan a continuación.

**Tabla 30 Activos diferidos**

<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>	<b>Cantidad</b>	<b>TOTAL</b>
Estudio de pre factibilidad	1000	1	1000
Constitución de la empresa	850	1	850
Certificados y gastos legales	1400	1	1400
<b>TOTAL</b>			<b>3250</b>

**Elaborado por:**Jadyra Corella

### **Amortización**

La amortización gastos preparativos constituye el cargo anual que se efectúa para recuperar la inversión realizada en activos intangibles. Se ha realizado el cálculo sobre la base de la ley tributaria. La tabla siguiente muestra los valores que se cargan directamente al estado de resultados.

**Tabla 31 Amortización Activos diferidos**

	<b>Valor inicial</b>	<b>Deprec.</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Valor de recuperación</b>
Amortización activos intangibles	3250,00	0,20	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	0,00
<b>TOTAL</b>	3250,00	0,20	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	0,00

**Elaborado por:**Jadyra Corella

La amortización correspondiente a cada año se obtiene al dividir el monto de la inversión de activos intangibles para los 5 años de vida útil del proyecto.

### 5.7.1.3 Capital de operación

Dentro de las inversiones por realizar es necesario considerar el capital de operación, mismo que será considerado inicialmente para los primeros dos meses, puesto que se requiere disponer de una liquidez inicial dado que los primeros meses se tendrán ventas menores a las estimadas a nivel normal, es por ello que a continuación se presentan los costos de operación mensual, mismos que se incluirán en las inversiones de la empresa.

### Capital de trabajo

El capital de trabajo que se presenta corresponde al costo total una vez considerado los beneficios de ley, mismo que se detallan en el anexo N° 1 del presente estudio.

Tabla 32 Capital de trabajo

<b>Descripción</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor</b>
Gerente General	3138,25	1	3138,25
Contador	520,6	1	520,6
Supervisor	769,9	3	2309,7
Bodeguero	395,95	1	395,95
Embonchadoras /clasificadoras	395,95	10	3959,5
Vendedores	1268,5	2	2537
Compras	769,9	2	1539,8
Guardia	385,978	1	385,978
<b>TOTAL</b>	<b>7645,028</b>	<b>21</b>	<b>14.786,778</b>

Elaborado por:Jadyra Corella

### Gastos de Administración

Como su nombre lo indica son los egresos provenientes de realizar la función de administración dentro de la empresa. Dentro de los gastos administrativos se ha considerado los gastos por concepto de servicios básicos, papelería e insumos.

**Tabla 33 Gastos de Administración**

<b>Descripción</b>	<b>Valor (Mensual)</b>
Servicios	190
Insumos	10,48
Papelería	12,16
<b>TOTAL</b>	<b>212,64</b>

**Elaborado por:**Jadyra Corella

### **Gastos de venta**

En el gasto de ventas se ha considerado la publicidad que será necesario realizar mensualmente para dar a conocer a la empresa, igualmente se ha tomado en cuenta el costo por movilización y viáticos en el que se incurrirá cada vez que se promoció el producto. Los valores que se presentan en la tabla corresponden a gastos mensuales.

**Tabla 34 Gastos de venta**

<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>
Publicidad	500
Movilización y viáticos	250
<b>TOTAL</b>	<b>750</b>

**Elaborado por:**Jadyra Corella

Una vez detallado los tres gastos que conforman el capital de trabajo, se presenta el capital de operación de la empresa exportadora de flores para los dos primeros meses:

**Tabla 35 Capital de operación**

<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>
Personal	14.786,78
Gastos Administrativos	212,64
Gastos de venta	750
<b>TOTAL CAPITAL OPERACIÓN (2 MESES)</b>	<b>31.498,84</b>

**Elaborado por:**Jadyra Corella

## **5.7.2 Presupuesto de operación**

### **5.7.2.1 Presupuesto de ingresos**

Para el presupuesto de ingresos se ha realizado un análisis de la capacidad de operación de la empresa, por tanto, se ha considerado que la empresa exportará 4.000 cajas de bouquets de flores mensualmente; adicionalmente se ha tomado en cuenta el precio por el producto, estableciéndose en 3,84 dólares por cada bouquet y que cada caja contendrá 4 bouquets.

**Tabla 36 Presupuesto de ingresos**

Precio x bouquet	3,84
Bouquet por caja	4
Precio por caja	15,36

	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
Bouquet de flores	4.000 cajas	48.000 cajas

	<b>Precio x caja</b>
Bouquet de flores	30,72

**Elaborado por:**Jadyra Corella

**Tabla 37 Presupuesto de ingresos Detallado**

	<b>Mes 1</b>	<b>Mes 2</b>	<b>Mes 3</b>	<b>Mes 4</b>	<b>Mes 5</b>	<b>Mes 6</b>	<b>Mes 7</b>	<b>Mes 8</b>	<b>Mes 9</b>	<b>Mes 10</b>	<b>Mes 11</b>	<b>Mes 12</b>
Ventas	122.880	122.880	122.880	122.880	122.880	122.880	122.880	122.880	122.880	122.880	122.880	122.880
<b>TOTAL</b>	122.880	122.880	122.880	122.880	122.880	122.880	122.880	122.880	122.880	122.880	122.880	122.880

**Total ingresos anual      1´474.560**

**Elaborado por:**Jadyra Corella

### **5.7.2.2 Presupuesto de egresos**

En los egresos se ha considerado el costo relacionado con la producción del bouquet de flores, mismo que depende también de la cantidad de cajas a exportar. El costo considerado por cada caja de bouquet que contiene 4 de los mismos se ha establecido en 23,96 dólares, este valor se multiplicará por las cajas de bouquet mensuales que se estima exportará la empresa, obteniendo así el costo del producto mensual. A continuación se presenta el costo.

## Costos directos

Tabla 38 Costos directos

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD MENSUAL	PRECIO UNITARIO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Flores	384000	0,18	69120	829440
Etiqueta adhesiva	32000	0,05	1600	19200
Papel periódico	40	15	600	7200
Papel seda	30	30	900	10800
Base tabaco	4.000	0,9	3600	43200
Cartón micro rugado	32.000	0,35	11200	134400
Tapa tabaco	4.000	0,7	2800	33600
Capuchón	32.000	0,05	1600	19200
Lámina plástica	4.000	0,1	400	4800
Cinta adhesiva	70	1,5	105	1260
Grapas	70	3	210	2520
Liga de caucho	70	2,8	196	2352
Suncho	2.000	0,01	20	240
<b>TOTAL</b>			<b>92.351</b>	<b>278.772</b>

Elaborado por: Jadyra Corella

Adicionalmente se ha considerado los costos por concepto de exportación, estimando un valor de 3.500 dólares por cada envío que se realice. Sumando los valores de costos directos y costos de exportación se obtiene 95.851 dólares mensuales en los que la empresa incurrirá.

Para determinar el costo por caja se divide el valor de costos totales para el número de cajas a exportar, obteniendo un valor de 23,96 dólares por caja.

Por tanto, se multiplica la cantidad de cajas a exportar por el costo de cada caja y se obtiene el costo del producto:

$$4.000 \times 23,96 = 95.851$$

	<b>Mes 1</b>	<b>Mes 2</b>	<b>Mes 3</b>	<b>Mes 4</b>	<b>Mes 5</b>	<b>Mes 6</b>	<b>Mes 7</b>	<b>Mes 8</b>	<b>Mes 9</b>	<b>Mes 10</b>	<b>Mes 11</b>	<b>Mes 12</b>
Costo del producto	95.851	95.851	95.851	95.851	95.851	95.851	95.851	95.851	95.851	95.851	95.851	95.851
<b>TOTAL</b>	95.851	95.851	95.851	95.851	95.851	95.851	95.851	95.851	95.851	95.851	95.851	95.851

**Total costo servicio      1'193.412**

### 5.7.3 Financiamiento

Para lograr alcanzar los costos de inversión de la empresa se ha considerado que deberá la empresa financiarse en un 40% y de esta manera alcanzar la inversión requerida. Como fue posible observar la empresa requiere de una inversión total de \$161.973 de lo cual \$ 97.184 será aporte de los inversionistas y se requerirá un 40% financiado externamente, es decir un préstamo bancario por \$ 64.789.

**Tabla 39 Estructura de financiamiento**

DESCRIPCIÓN	VALOR	PORCENTAJE
Empresa	97.184	60%
Financiamiento bancario	64.789	40%
TOTAL	161.973	100%

Elaborado por: Jadyra Corella

Por tanto en base a esta estructura será posible determinar los costos de intereses financieros de acuerdo a la tabla de amortización detallada a continuación:

**Tabla 40 Tabla de amortización del crédito**

Monto a financiar	64.789
Tiempo (meses)	60
Anualidad	1.421,63
Tasa bancaria	0,114

Elaborado por: Jadyra Corella

A continuación se detalla los pagos mensuales, los intereses cobrados por el banco, la amortización de cada periodo y el costo financiero al final de cada año, estos costos serán considerados en el flujo de caja.

Tabla 41 Pagos mensuales de Financiamiento

	meses	Monto	Tasa	Anualidad	Interés	Pago a Capital	Saldo
Año 1	1	64789	0,0095	1421,63	615,50	806,13	63983,00
	2	63983,00	0,0095	1421,63	607,84	813,79	63169,21
	3	63169,21	0,0095	1421,63	600,11	821,52	62347,69
	4	62347,69	0,0095	1421,63	592,30	829,33	61518,36
	5	61518,36	0,0095	1421,63	584,42	837,21	60681,15
	6	60681,15	0,0095	1421,63	576,47	845,16	59835,99
	7	59835,99	0,0095	1421,63	568,44	853,19	58982,80
	8	58982,80	0,0095	1421,63	560,34	861,30	58121,50
	9	58121,50	0,0095	1421,63	552,15	869,48	57252,03
	10	57252,03	0,0095	1421,63	543,89	877,74	56374,29
	11	56374,29	0,0095	1421,63	535,56	886,08	55488,21
	12	55488,21	0,0095	1421,63	527,14	894,49	54593,72
Año 2	13	54593,72	0,0095	1421,63	518,64	902,99	53690,73
	14	53690,73	0,0095	1421,63	510,06	911,57	52779,16
	15	52779,16	0,0095	1421,63	501,40	920,23	51858,93
	16	51858,93	0,0095	1421,63	492,66	928,97	50929,96
	17	50929,96	0,0095	1421,63	483,83	937,80	49992,16
	18	49992,16	0,0095	1421,63	474,93	946,71	49045,45
	19	49045,45	0,0095	1421,63	465,93	955,70	48089,75
	20	48089,75	0,0095	1421,63	456,85	964,78	47124,98
	21	47124,98	0,0095	1421,63	447,69	973,94	46151,03
	22	46151,03	0,0095	1421,63	438,43	983,20	45167,83
	23	45167,83	0,0095	1421,63	429,09	992,54	44175,30
	24	44175,30	0,0095	1421,63	419,67	1001,97	43173,33
Año 3	25	43173,33	0,0095	1421,63	410,15	1011,48	42161,85
	26	42161,85	0,0095	1421,63	400,54	1021,09	41140,75
	27	41140,75	0,0095	1421,63	390,84	1030,79	40109,96
	28	40109,96	0,0095	1421,63	381,04	1040,59	39069,37
	29	39069,37	0,0095	1421,63	371,16	1050,47	38018,90
	30	38018,90	0,0095	1421,63	361,18	1060,45	36958,45
	31	36958,45	0,0095	1421,63	351,11	1070,53	35887,92
	32	35887,92	0,0095	1421,63	340,94	1080,70	34807,22
	33	34807,22	0,0095	1421,63	330,67	1090,96	33716,26
	34	33716,26	0,0095	1421,63	320,30	1101,33	32614,93
	35	32614,93	0,0095	1421,63	309,84	1111,79	31503,14
	36	31503,14	0,0095	1421,63	299,28	1122,35	30380,79

Año 4	37	30380,79	0,0095	1421,63	288,62	1133,01	29247,78
	38	29247,78	0,0095	1421,63	277,85	1143,78	28104,00
	39	28104,00	0,0095	1421,63	266,99	1154,64	26949,36
	40	26949,36	0,0095	1421,63	256,02	1165,61	25783,74
	41	25783,74	0,0095	1421,63	244,95	1176,69	24607,06
	42	24607,06	0,0095	1421,63	233,77	1187,86	23419,19
	43	23419,19	0,0095	1421,63	222,48	1199,15	22220,04
	44	22220,04	0,0095	1421,63	211,09	1210,54	21009,50
	45	21009,50	0,0095	1421,63	199,59	1222,04	19787,46
	46	19787,46	0,0095	1421,63	187,98	1233,65	18553,81
	47	18553,81	0,0095	1421,63	176,26	1245,37	17308,44
	48	17308,44	0,0095	1421,63	164,43	1257,20	16051,24
Año 5	49	16051,24	0,0095	1421,63	152,49	1269,14	14782,09
	50	14782,09	0,0095	1421,63	140,43	1281,20	13500,89
	51	13500,89	0,0095	1421,63	128,26	1293,37	12207,52
	52	12207,52	0,0095	1421,63	115,97	1305,66	10901,86
	53	10901,86	0,0095	1421,63	103,57	1318,06	9583,79
	54	9583,79	0,0095	1421,63	91,05	1330,59	8253,21
	55	8253,21	0,0095	1421,63	78,41	1343,23	6909,98
	56	6909,98	0,0095	1421,63	65,64	1355,99	5554,00
	57	5554,00	0,0095	1421,63	52,76	1368,87	4185,13
	58	4185,13	0,0095	1421,63	39,76	1381,87	2803,25
	59	2803,25	0,0095	1421,63	26,63	1395,00	1408,25
	60	1408,25	0,0095	1421,63	13,38	1408,25	0,00

Elaborado por: Jadyra Corella

## 5.7.4 Estados financieros proyectados

### 5.7.4.1 Estado de Pérdidas y Ganancias

Como anteriormente ya se calculó los ingresos por ventas y el costo de ventas, la siguiente tabla muestra el estado de resultados. De esta manera el estado de pérdidas y ganancias proyectado, mismo que considera los ingresos, costos, gastos, depreciación, intereses bancarios y los impuestos que se tiene que pagar por ley.

Se ha considerado que a partir del año 2 existe un incremento de ventas en un 5% valor considerado del promedio de inflación en los últimos 5 años en el país y una tasa aceptable de crecimiento para los siguientes 4 años.

**Tabla 42 Estado de Pérdidas y Ganancias**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ventas	1474560	1548288	1625702	1706988	1792337
(-) Costos de ventas	1193412	1253083	1315737	1381524	1450600
(=) Utilidad bruta	281148	295205	309966	325464	341737
(-) Gastos de Administración					
Salarios	177441	186313	195629	205411	215681
Servicios	2280	2394	2514	2639	2771
Insumos	126	132	139	146	153
Papelería	146	153	161	169	177
(-) Gastos de ventas					
Publicidad	6000	6300	6615	6946	7293
Transporte	3000	3150	3308	3473	3647
Depreciación	8122	8528	8122	7549	7549
(=) Utilidad antes de impuestos e intereses	84033	88235	93479	99132	104466
(-) Pago de interés bancario	6864	5639	4267	2730	1008
(=) Utilidad antes de impuestos	77169	82595	89212	96402	103458
(-) Participación a trabajadores (15%)	11575	12389	13382	14460	15519
(=) Utilidad antes de impuesto a la renta	65594	70206	75830	81942	87939
(-) Impuesto a la renta (25%)	16398	17552	18958	20485	21985
(=) Utilidad neta	49195	52655	56873	61456	65954

**Elaborado por:**Jadyra Corella

#### **5.7.4.2 Flujo de Caja**

El flujo de caja es una herramienta financiera que permite identificar las causas de disminución o aumento de efectivo dentro del horizonte de planeación del proyecto.

Para el flujo de caja real que tendrá el proyecto se ha considerado el monto que los inversionistas van a realizar puesto que es la que interesa analizar para conocer que rentabilidad existe sobre la misma, por tanto el flujo de caja tiene dos variaciones en relación al estado de resultados: la depreciación no se cuenta, pues este es un valor ficticio en relación a desembolso, por otra parte la cancelación del crédito deberá considerar las cuotas a pagar y no solamente los intereses o costos bancarios, finalmente la empresa debe considerar el valor de rescate a los 5 años, pues es el tiempo en el cual se va a evaluar la empresa y por tanto es necesario contabilizar los activos a este tiempo, obteniéndose el flujo de caja que será la base para la evaluación financiera. Por tanto se detalla a continuación:

**Tabla 43 Estado de Pérdidas y Ganancias**

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Inversión inicial	97184					
Utilidad neta		49195	52655	56873	61456	65954
+ Depreciaciones y amortizaciones		8122	8122	8122	7549	7549
Préstamo, amortización del capital		10195	11420	12793	14330	16051
Valor de rescate						91011
Recuperación capital de trabajo						
Flujo de caja	-97184	47122	49356	52202	54676	148463

**Elaborado por:**Jadyra Corella

### **5.7.5 Criterios de evaluación**

Se ha considerado evaluar el proyecto a través de los principales indicadores como son el VAN, la TIR y el PRI (Período de recuperación del capital),

estimadores principales que ofrecerán una clara evaluación del proyecto presentado.

### 5.7.5.1 Valor Presente Neto

El primer evaluador que permitirá determinar si el proyecto es rentable es el VAN (Valor Actual Neto) que se calcula a través de la suma de los flujos de caja de cada año descontados a valor actual. Por tanto si el VAN es positivo a través del cálculo utilizando la tasa de oportunidad, el proyecto es rentable en base a los requerimientos mínimos establecidos.

**Tabla 44 Valor Presente Neto**

<b>Tasa de oportunidad = 0,190</b>
------------------------------------

<b>Año</b>	<b>Flujo</b>	<b>Flujo descontado</b>
0	-97184	-97184
1	47122	39598
2	49356	34854
3	52202	30977
4	54676	27265
5	148463	62213

<b>VAN</b>	<b>97.724</b>
------------	---------------

**Elaborado por:**Jadyra Corella

Como se observa, el VAN del proyecto tiene un valor positivo lo cual implica que el proyecto es rentable de acuerdo a las expectativas de los inversionistas y por tanto debe ser aceptado y se puede concluir firmemente que el proyecto es viable financieramente y sobre la tasa mínima de aceptación existe un VAN de \$ 97.724. Por tanto una vez aceptada la implementación de la empresa es necesario conocer la rentabilidad que tendrá la misma a través del cálculo de la TIR.

### 5.7.5.2 Tasa Interna de Retorno

La TIR (Tasa Interna de Retorno) es un indicador que permite determinar la rentabilidad de la inversión a través de los flujos de caja, se calcula a través de la prueba y error, utilizando diferentes tasas de oportunidad hasta determinar un VAN de cero.

**Tabla 45 Tasa Interna de Retorno**

<b>TIR</b>	51,15%
------------	--------

**Elaborado por:**Jadyra Corella

Por su parte la tasa interna de retorno es 51,15 % un valor bastante atractivo para los inversionistas, por lo que se acepta el proyecto y se recomienda su implementación.

### 5.7.5.2 Periodo de Recuperación

El tiempo de recuperación del capital determina el tiempo en el que el capital de los inversionistas será recuperado.

**Tabla 46 Periodo de Recuperación**

<b>Año</b>	<b>Flujo descontado</b>	<b>Flujo acumulado</b>
0	-97184	-97184
1	39598	-57586
2	34854	-22732
3	30977	8245
4	27265	35510
5	62213	97724

**Elaborado por:**Jadyra Corella

Como se observa se recupera el capital entre el año 3 y 4. Realizando un análisis de interpolación se obtiene lo siguiente:

Interpolación = 2,70

Tiempo = 2,00 años 8 meses

El tiempo de recuperación serán dos años y ocho meses, periodo aceptable para la inversión alta realizada.

## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Adams, B. (1988). **Complete Business Plan**. Holbrook, Adams Streetwise.
- Alcaraz, R. (1995). **El Emprendedor de Éxito**. México, McGraw-Hill. 1995
- Bangs, David H. (1998). **El Plan de Negocios**. Editorial Upstart, Chicago.
- Borello Antonio. (2000). **El Plan de Negocios**. Colombia, McGraw-Hill.
- Centro de Información e Inteligencia Comercial. **Informe de Sectores**.
- CICO – Corpei. (2010). **Informe de Sectores, Centro de Información e Inteligencia Comercial, sector Florícola 2009**.
- **Codificación de la Ley de Sanidad Vegetal**. Ecuador.
- **Código de Comercio**. Ecuador
- Diario Hoy. (2010). **Sector floricultor cerraría fincas parcialmente**.
- Díaz José Andrés. (2006). **Diagnóstico de la cadena productiva de heliconias y follajes en los departamentos del eje cafetero y Valle del Cauca Colombia**.
- Instituto Alexander von Humboldt.(2005). **De cadena productiva a a cadena de valor: análisis de la cadena productiva de heliconias y follajes en el eje cafetero y el valle del Cauca**. Colombia.
- **Ley Orgánica de Aduanas**.
- MÁLAGA Jaime, (2009). **La Cadena de Comercialización de Flores Frescas en los Estados Unidos del Importador al Consumidor: Desarrollos Recientes**, Universidad de Texas Tech.

- Mauricio Valencia. (2005). ***De cadena productiva a cadena de valor: análisis de la cadena productiva de heliconias y follajes en el eje cafetero y el valle del Cauca.*** Instituto Alexander von Humboldt.
- Óscar Castellanos, Sandra Fonseca Rodríguez y Simón Buriticá Ospina. (2009). ***Agenda prospectiva de investigación y Desarrollo tecnológico para la cadena Productiva de flores y follajes con énfasis en clavel,*** Bogota.
- Óscar f. Castellanos d. Sandra I. Fonseca rodríguez. Simón Buriticá Ospina. (2009). ***Agenda prospectiva de investigación y Desarrollo tecnológico para la cadena Productiva de flores y follajes con énfasis En clavel.***Bogotá
- PCR – PACIFIC CREDIT RATING. (2010). ***Sectorial Ecuador: sector florícola.***
- ***SECTORIAL ECUADOR: SECTOR FLORÍCOLA elaborado por PCR – PACIFIC CREDIT RATING.*** (2010).
- Superintendencia de Bancos y Seguros. (2006). ***Análisis de la industria florícola y su comportamiento crediticio.***
- Superintendencia de Bancos y Seguros. (2006). ***Análisis de la industria florícola y su comportamiento crediticio.***
- VARELA, Rodrigo. (2002). ***Innovación empresarial.***México. Prentice Hall.

## Referencias web:

- <http://neuroc99.sld.cu/usa.htm>
- [http://www.aduana.cl/prontus\\_aduana/site/artic/20070228/pags/20070228112848.html](http://www.aduana.cl/prontus_aduana/site/artic/20070228/pags/20070228112848.html)
- <http://www.ecuadorexporta.org/ecuadorcalidad/productos.php?codigo=6&PHPSESSID=d925b49d7175a4115dc1989ba394935e>.
- [http://www.portalcomercioexterior.cl/glosario\\_terminos](http://www.portalcomercioexterior.cl/glosario_terminos)
- [www.municipiocayambe.gob.ec](http://www.municipiocayambe.gob.ec)

## ANEXOS

### Anexo N°1

#### Modelo de Encuesta aplicada a las florícolas de la Provincia de Pichincha

**6. ¿Usted en su calidad de productor de flores esta de acuerdo con la creación de una bouquetera de flores, en la zona de Cayambe, para la exportación a los EEUU?**

SI \_\_\_\_ ¿Por qué? .....

NO \_\_\_\_ ¿Por qué? .....

**7. ¿Usted estaría dispuesto a proveer de sus flores a una bouquetera de flores, en la zona de Cayambe, para la exportación a los EEUU?**

SI \_\_\_\_ ¿Por qué? .....

NO \_\_\_\_ ¿Por qué? .....

**8. ¿Con que frecuencia estaría usted dispuesto a proveer de flores al centro de acopio con destino a Estados Unidos?**

Semanal Mensual Semestral \_\_\_\_

Quincenal Bimestral \_\_\_\_

**9. Usted otorgaría líneas de crédito y facilidades de pago una bouquetera de flores, en la zona de Cayambe, para la exportación a los EEUU?**

SI  ¿Por qué? .....

NO  ¿Por qué? .....

**10. ¿De las siguientes opciones que variedad de flores usted proveería a bouquetera de flores, en la zona de Cayambe, para la exportación a los EEUU?**

Rosas  Flores de verano

Fillers verdes  Flores tropicales

Todas las anteriores  Otras variedades

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## Anexo N°2

Tabla 47Detalle salarios con beneficios

Descripción	Nómina	IESS	13 sueldo	14 sueldo	Vacaciones	Total
Gerente General	2500	303,75	22	208,33	104,17	3138,25
Contador	400	48,6	22	33,33	16,67	520,6
Supervisor	600	72,9	22	50,00	25,00	769,9
Bodeguero	300	36,45	22	25,00	12,50	395,95
Embonchadoras /clasificadoras	300	36,45	22	25,00	12,50	395,95
Vendedores	1000	121,5	22	83,33	41,67	1268,5
Compras	600	72,9	22	50,00	25,00	769,9
Guardia	292	35,478	22	24,33	12,17	385,978
<b>TOTAL</b>						<b>7645,028</b>

Elaborado por:Jadyra Corella