

1. CAPITULO I

1.1 INTRODUCCIÓN

La producción y comercialización florícola ecuatoriana es la actividad exportable que mayor dinamismo y repunte ha alcanzado en los últimos diez años, el desarrollo de esta industria genera riqueza al país y lo ubica en una muy buena posición dentro de un mercado internacional competitivo en virtud de ciertos factores favorables que han permitido su desarrollo ganando así la preferencia de los consumidores extranjeros, siendo este el caso del Hypericum, considerada flor de verano, que en nuestro país se produce en gran cantidad y al ser este un cultivo relativamente nuevo ya tiene una posición reconocida en el mercado.

En el presente estudio se pretende entregar información actual sobre el comercio de Flores Cortadas, el rol de los principales actores de este mercado y nuestras posibilidades de competir en el mercado extranjero.

Luego de dar una idea general de la situación en el mercado de la floricultura, se analizará la posibilidad de la implantación de una empresa productora de flores hypericum en la provincia de Pichincha, mediante un estudio de factibilidad el cual incluye estudios de mercado, técnicos, ambientales, financiero, económico y social. Siguiendo los siguientes objetivos para definir el estudio:

- i) Analizar la importancia que tiene el sector florícola en la economía ecuatoriana.
- ii) Identificar mediante una investigación de mercado la producción, distribución, precios y comercialización del producto.
- iii) Identificar posibles aspectos ambientales como consecuencia del proceso productivo y determinar un plan de mitigación.

- iv)** Diseñar el plan de inversiones y financiamiento, adecuados para llevar a cabo un proyecto de producción de hypericum.
- v)** Determinar los costos de fomento agrícola, costos y gastos de producción, administración y ventas.
- vi)** Realizar proyecciones financieras y de sensibilidad, con el fin de determinar la viabilidad del proyecto, mediante el cálculo de indicadores financieros, punto de equilibrio, VAN, TIR.
- vii)** Cuantificar los efectos sociales y económicos del proyecto en función de la generación de empleo y valor agregado.

Dentro de este contexto, como en la presente investigación se analizan los determinantes de las cinco fuerzas de Michael E. Porter en el sector florícola. Al analizar el comercio de flores cortadas y recopilar datos, se pudo observar el desarrollo del nivel de exportaciones durante los últimos años. Esto permite tener una mejor perspectiva de este mercado, poder suponer sus tendencias, cómo han evolucionado en los últimos años y cuáles son los montos de participación del sector.

La exportación de flores representa el 7.71% del total de ingresos que nuestro país recibe por concepto de exportaciones. Este porcentaje está dividido en grupos según el tipo de flor: 79.93% rosas, 8.33% gypsophila, 0.46% clavel, 0.10% crisantemo y 11.19% otros. Podemos comprender el grupo "Otros" como flores de verano, grupo al cual pertenece el hypericum. También se pudo encontrar estadísticas de los principales destinos, siendo estos: Estados Unidos 67.44%, Alemania 2.55%, Holanda 8.62%, Italia 1.81%, Rusia 8.16% y otros 11.42%¹.

¹ Revista mensual de Expoflores - Noviembre 2003

1.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO

Las exportaciones agrícolas ecuatorianas se han establecido en la historia del comercio exterior por la preferencia a un determinado grupo de productos. En su momento: arroz, cacao, café y banano; sin embargo, a partir de la década de los ochenta del siglo pasado, la incorporación de un nuevo producto, el camarón, diversificaría la oferta exportable.

A inicios de los noventa; las flores, las frutas exóticas, la madera, las fibras vegetales y los bienes manufacturados, entre otros, auspiciados por una apertura al comercio exterior, se desarrollan a ritmo acelerado del 45% anual. Este fenómeno permite el afianzamiento y desarrollo de un producto en particular, las flores, que en pocos años, se convirtió en el quinto rubro de exportación. Con el desarrollo de este sector, se cambia el tradicional papel de la sierra, como principal proveedor del mercado interno, para transformarla en una región generadora de divisas.

Tabla N° 1.1

EXPORTACIONES PRODUCTO PRINCIPAL AGRICOLA (Participación)

TOTAL	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006*
EXPORTACIONES	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
PRINCIPAL / AGRICOLAS	45,9%	42,1%	48,3%	46,0%	42,2%	50,3%	55%	44%	34%	34%	34%	34%	33,3%	40%	40%
Banano y Plátano	22,0%	18,5%	18,4%	19,6%	20,0%	25,2%	25%	21%	18%	19%	19%	20%	19,0%	24,0%	20,8%
Café	2,0%	2,9%	9,5%	4,2%	2,7%	1,7%	2%	1%	0%	0%	0%	0%	0,2%	0,3%	0%
Camarón	17,5%	15,4%	14,3%	15,4%	13,0%	16,8%	21%	14%	6%	5%	5%	5%	5,5%	5,7%	3,19%
Cacao	1,1%	1,6%	1,7%	1,9%	1,9%	1,1%	0%	1%	1%	2%	2%	2%	1,7%	1,5%	1,64%
Abacá	0,2%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0,2%	0,1%	0,02%
Madera	0,3%	0,4%	0,5%	0,7%	0,6%	0,7%	1%	1%	0%	1%	1%	1%	0,8%	0,6%	0,93%
Atún	1,0%	0,3%	0,5%	1,5%	1,2%	1,3%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	0,8%	0,5%	0,9%
Pescado	0,8%	1,5%	1,4%	0,5%	0,5%	0,6%	1%	1%	0%	0%	1%	1%	0,6%	0,5%	0,44%
Flores naturales	1,0%	1,3%	1,5%	1,9%	2,2%	2,5%	4%	4%	5%	6%	6%	5%	4,6%	6,7%	6,94%

Fuente: Banco Central del Ecuador. * Datos Proyectados (2006)

Elaboración: Estefany Intriago M

Los mayores centros de producción de flores están ubicados en las cercanías de la capital (Tumbaco, Cayambe, El Quinche), en sitios que alcanzan los 2000 metros sobre el nivel del mar, donde la iluminación del sol es mayor (por la zona ecuatorial) y la temperatura es estable durante todo el año, condiciones que mejoran la calidad y belleza del producto. No obstante, el país amplió progresivamente sus áreas de cultivo. Las plantaciones, en los primeros años, se concentraron en la provincia de Pichincha, para posteriormente dirigirse a Cotopaxi, Azuay, Imbabura, Chimborazo, Cañar, Carchi y Loja. Finalmente, la demanda de flores tropicales integra al cluster florícola a la provincia del Guayas. Aproximadamente existen en el Ecuador 47 Km² dedicados al cultivo de flores, de las cuales el 73,6% (casi las tres cuartas partes) corresponden a flores permanentes y el resto (26,4%) a flores transitorias.

Tabla N° 1.2:

**USO DE LA TIERRA
(Hectáreas)**

***SUPERFICIE PLANTADA Y COSECHADA, NUMERO DE PLANTAS Y TALLOS
CORTADOS, SEGUN ESPECIES DE FLORES PERMANENTES***

FLORES PERMANENTES	Superficie sembrada	Superficie cosechada	Número total de plantas	Número de Tallos Cortados
ASTER	59	56	4.750.183	51.667.027
ASTROMELIAS	18	15	416.390	9.203.253
CLAVELES(+)	218	201	37.158.982	197.165.567
DELFINIUM	23	16	1.582.424	4.728.188
GINGER ROJO	59	51	274.905	1.363.635
HELICONIAS	186	168	609.545	2.707.619
HYPERICUM	176	172	14.808.614	47.213.416
ROSAS	2.519	2.391	148.870.458	1.306.451.589
STATICE	18	14	1.152.682	15.349.564
OTRAS FLORES PERMANENTES	205	174	7.047.098	43.255.104

(+) Conformado por Clavel y Miniclavel

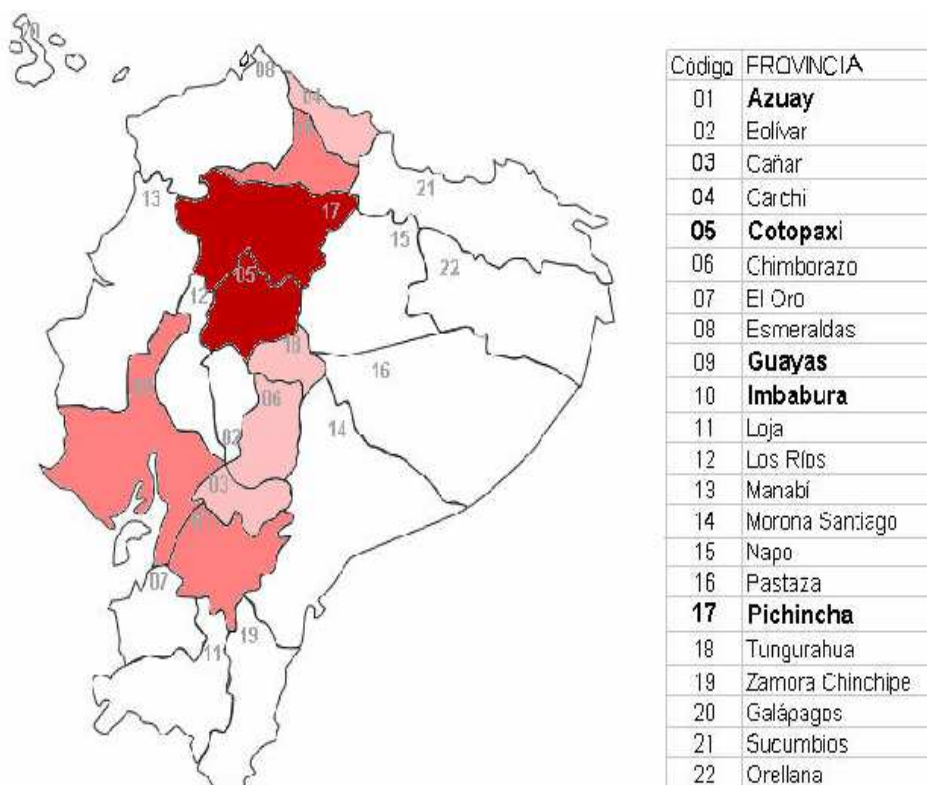
Fuentes: III CENSO NACIONAL AGROPECUARIO-DATOS NACIONALES _ ECUADOR
INEC-MAG-SICA

La provincia que se destaca, en cuanto a superficie cultivada de flores, es Pichincha, con aproximadamente el 66 % de la superficie total (que se desglosa en 49,6% de flores permanentes y 16,4% de transitorias), le siguen Cotopaxi con el 12,1% de la superficie, Azuay con el 5,8%, Imbabura el 5%, Guayas 4,4% y las demás provincias de la superficie cultivada de flores con el 6,6%²

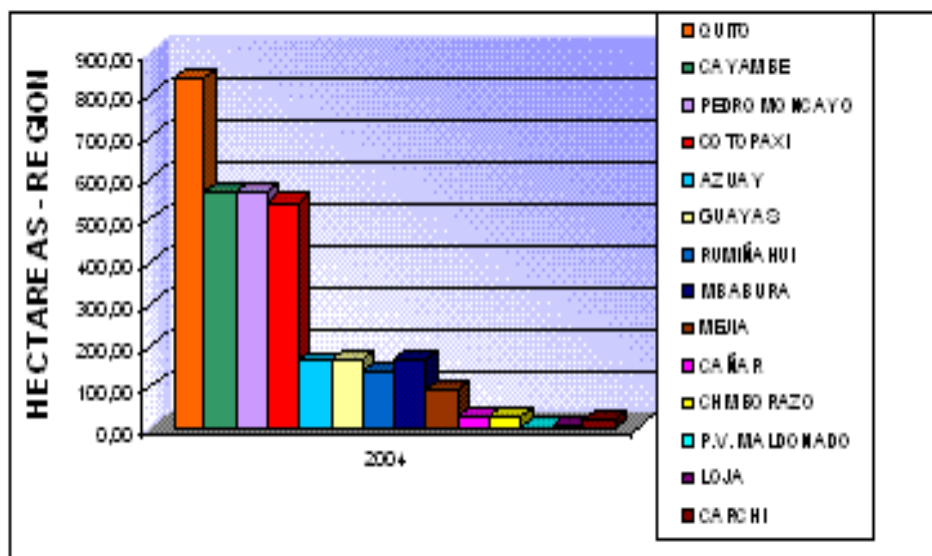
En el siguiente gráfico se destacan las provincias con cultivos de flores, mientras más oscuro es el color, mayor participación tiene la provincia en hectáreas cultivadas

Gráfico N° 1.1

PROVINCIAS CON PRODUCCIÓN DE FLORES



² PROYECTO SICA – III SENSO NACIONAL AGROPECUARIO

Gráfico N° 1.2:**REGIONES DE MAYOR CRECIMIENTO/ (HS.) / ENERO-
DICIEMBRE 2004**

Fuente: Expoflores

1.2.1. GENERACIÓN DE EMPLEO

El crecimiento de la floricultura en Ecuador se debe a una adecuada política implantada por los empresarios, que han convertido a esta actividad en una importante fuente generadora, no solo de divisas para el país, sino también de trabajo.

Aquí cabe destacar la importancia de esta gestión en zonas antes deprimidas y olvidadas, cuyos pobladores emigraban a los centros urbanos mayores en busca de trabajo.

La naturaleza ecuatoriana ha dado una muestra más de su generosidad y ahora nos brinda facilidades para producir gran variedad de excelentes, aromáticas y vistosas flores. Tal es el caso de Tabacundo, Cayambe y las parroquias rurales asentadas al oriente de Quito que podrían denominarse como la cuna de la agroindustria de exportación de flores en el país, ya que en

sus alrededores se instalaron las dos primeras empresas de flores para exportación. Desde que en sus jurisdicciones se asentaron las empresas de flores, han visto revitalizarse su actividad comercial interna; ha bajado el índice migratorio, se han instalado locales y centros comerciales importantes, etc.

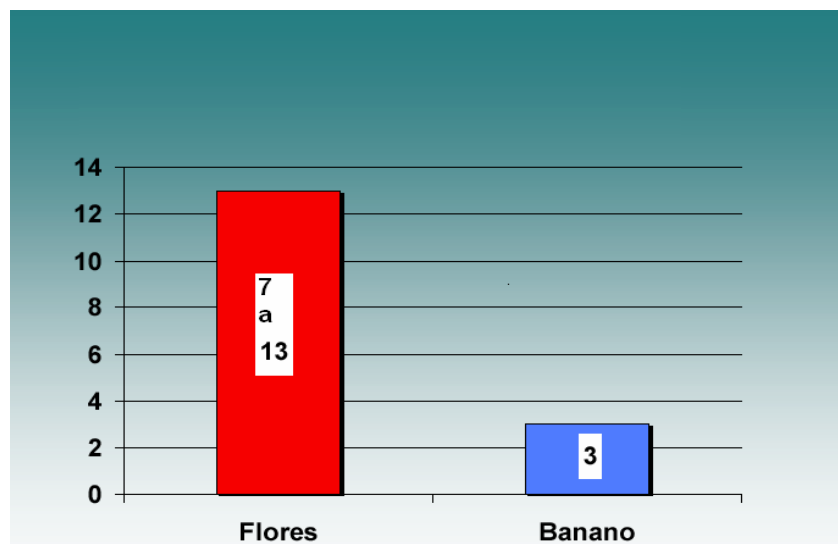
La floricultura emplea actualmente 60.000 empleos, que incluye mano de obra directa más de 35.000 personas, todas habitantes del área rural, lo que nos da una idea del número de campesinos que no han emigrado a la ciudad.

Es importante además destacar que de ese gran total, el 70% es población femenina, integrada en su gran mayoría por jóvenes de entre 16 y 20 años, que han encontrado en este trabajo una forma de obtener su autonomía económica, lo que les permite alcanzar una vida más digna y menos dependiente del hombre, cosa habitual que sucede en este medio rural. Se da una mayoritaria participación a la mujer debido a que posee naturalmente habilidad y delicadeza para el manejo de los cultivos.

El cultivo de flores también ha estimulado el crecimiento de actividades paralelas, como la creación de empresas comercializadoras de flores, agencias de carga aérea, empresas transportadoras de carga terrestre y aérea, almacenes de productos agroquímicos, talleres artesanales, de mecánicos, de equipo agrícola, electricistas, carpinteros, suministradores de plásticos, papel, cartón y otras actividades menores que dan ocupación e ingresos económicos significativos.

En el siguiente cuadro podemos apreciar la relación de mano de obra directa empleada por hectárea con respecto a otro cultivo importante en el Ecuador como es el banano.

Gráfico N° 1.3
USO DE MANO DE OBRA DIRECTA EN ECUADOR
(Personas / ha)



Fuente: CORPEI

Elaboración: Estefany Intriago M.

1.2.2. PARTICIPACIÓN EN LAS EXPORTACIONES

La producción de flores ha crecido a un ritmo acelerado, hasta convertir al Ecuador en el segundo exportador de Sudamérica hacia el mercado estadounidense, teniendo a Colombia en primer lugar.

Las exportaciones No Petroleras ascendieron en el año 2005 a un monto cercano a los \$ 3999774 y el total de las exportaciones del Ecuador fueron de \$ 9824716³, lo que implica que este sector representa el 56.59% del total de ingresos por exportaciones; es decir; las divisas que entran al país por concepto de exportaciones No Petroleras es representativo para una economía que no puede imprimir papel moneda

³ Cifras estimadas por el Banco Central del Ecuador

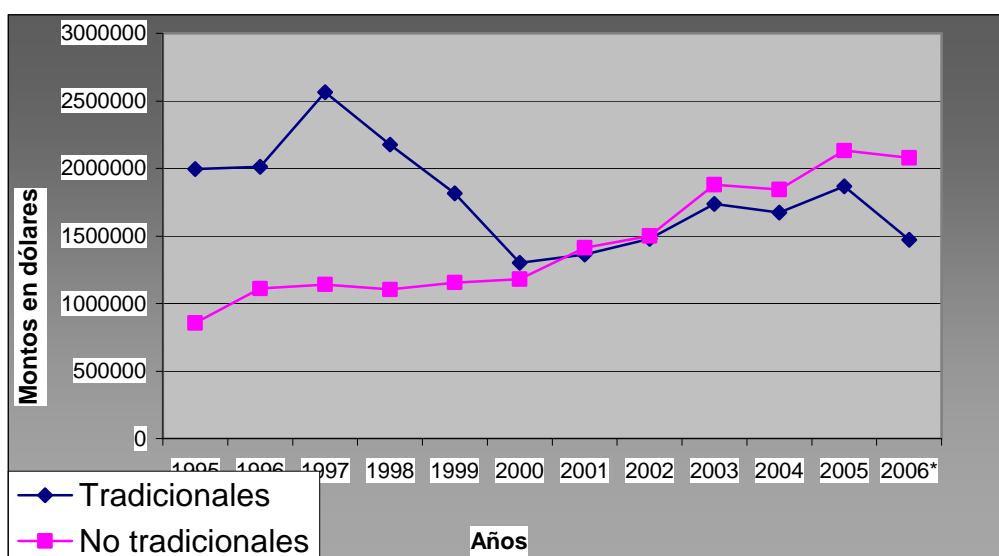
Tabla N° 1.3:

EXPORTACIONES NO PETROLERAS⁴
(EN MILES DE DÓLARES)

Años	Tradicionales	No tradicionales
1995	1996021	854749
1996	2012433	1111540
1997	2565201	1141897
1998	2177119	1102985
1999	1815337	1156065
2000	1301954	1182249
2001	1363914	1414528
2002	1480750	1500383
2003	1737367	1878507
2004	1673874	1845025
2005	1867813	2131961
2006*	1472547	2079067

Gráfico N° 1.4:

EXPORTACIONES NO PETROLERAS



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Estefany Intriago

* Datos proyectados según Método de Regresión Lineal

Como se puede apreciar en el gráfico de Exportaciones No Petroleras en cuanto a productos Tradicionales; estas han ido decayendo a partir del año

⁴ www.bce.fin.ec

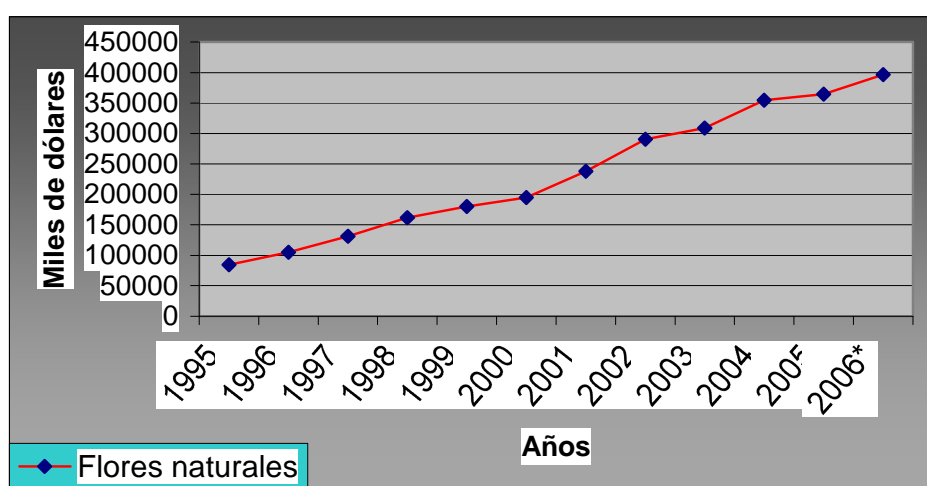
1997, hasta el 2000, básicamente se debió porque en ese período la economía ecuatoriana sufrió un shock negativo (Fenómeno del Niño), a partir de esta fecha se han incrementado levemente.

En cuanto a los productos No Tradicionales el principal rubro de aportación es el de las Flores Naturales, este es el único sector que a pesar de haber ocurrido el Fenómeno del Niño a lo largo de los años no ha descendido en cuanto a volumen de exportación, y esto se da gracias a que este sector ecuatoriano tiene la reputación de tener las mejores flores y algunas de ellas únicas en el mundo. Este sector se ha convertido en el pionero dentro de los productos exportables en de la Balanza Comercial.

La participación del sector floricultor dentro de las exportaciones totales se ha incrementado año tras año. En 1993, la exportación de flores alcanzó los \$39 millones; en 2000, ascendió a \$195 millones; en 2003, llegó a \$294 millones; en el 2004 se situó en \$355 millones, para el 2005 la cifra alcanzó los \$365 millones y en los tres meses que va de este año la cifra progresa a \$123 millones; según reportes del Banco Central.

Gráfico N° 1.5:

EXPORTACION DE FLORES NATURALES



Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaboración: Estefany Intriago

* Datos proyectados según Método de Regresión Lineal

La época de mayor demanda de Flores es en la época de Navidad, San Valentín, el Día de la Madre, son en estas fechas especiales que los productores de flores tienen un flujo mayor de ingresos y por ende se refleja en la Balanza Comercial.

2 CAPÍTULO II

ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD

La naturaleza y el grado de competencia giran alrededor de cinco fuerzas: la amenaza de participantes nuevos, el poder negociador de los clientes, la capacidad negociadora de los proveedores, el peligro de la sustitución de productos y la rivalidad entre los competidores. Cualquier empresa debe comprender como trabajan en su sector. Lo que se sugiere es detallar las fuerzas y como estas operan, para de un modo u otro tomarles ventaja.

2.1 COMPETIDORES

La rivalidad entre los competidores existentes toma la forma casi familiar del juego por el logro de una posición dentro del mercado, empleando tácticas como la competencia en precios, la introducción de productos y los golpes publicitarios. La rivalidad intensa guarda relación con la presencia de numerosos factores.

El empresario floricultor ecuatoriano, desde el inicio de la producción comercial de flores ha basado la creación de la ventaja competitiva en una producción de alta calidad y a un precio competitivo, gracias a que se aprovecha eficientemente una beneficiosa posesión de factores de la producción y de que la inversión por hectárea en relación a sus competidores internacionales es mucho menor.

Entre las habilidades y recursos que contemplan la estrategia de calidad de las empresas, se pueden citar algunas como: énfasis en el servicio al cliente, supervisión intensa de la mano de obra, rígido control de costos, penetración en nuevos mercados.

La rivalidad existente entre los empresarios del sector es moderada, pero esta debe ser entendida como saludable, pues incentiva a la mejora e innovación al interior de las compañías y contribuye a la formación e instalación de nuevas plantaciones, a través de lo cual la representatividad de la floricultura ecuatoriana en los mercados internacionales tendrá mayor impacto.

El enfrentamiento entre las unidades productivas de este sector, se presenta en la consecución de mejoras en la calidad del producto e incursión de nuevos procesos lo que se revertirá en beneficios adicionales para la sustentación de la ventaja competitiva.

Es necesario tener una noción acerca del número de competidores participantes en el giro, en los siguientes cuadros se muestra a las 20 principales empresas del sector tanto a nivel país, así como también las 20 mejores empresas de la provincia Pichincha (para obtener información general sobre todas las empresas del sector ver Anexo1):

Tabla N° 2.1

**RANKING DE EMPRESAS FLORÍCOLAS POR VENTAS/
ECUADOR**

Nombre	Rk	Ventas 2004
PLANTACIONES MALIMA CIA. LTDA.	1,00	8138952,02
FLOREXPO S.A.	2,00	5499442,42
INVERSIONES FLORICOLA S. DE R.L.	3,00	5245989,55
FLORES MITAD DEL MUNDO CIA. LTDA. FLOREMIT	4,00	4310467,09
PLANTADOR CIA LTDA	5,00	4135548,69
ECUATORIAN FLOWER GRUNKO CIA. LTDA.	6,00	3669005,48
FLOWERVILLAGE CIA. LTDA.	7,00	3549377,66
AGRICOLA TABACUNDO, AGRITAB C.L.	8,00	3450384,24
CLAVELES DE LA MONTANA S.A. CLAVELMONTANA	9,00	3351412,81
EQR-EQUATOROSES C.A.	10,00	3285917,11
UNIQUE LATIN ROSES LTD.	11,00	3229954,91
FLOR DEL AGRO FLORAGRO S.A	12,00	2988882,78
PRODUCNORTE S.A.	13,00	2924871,47
FLORES DE LA COLINA FLODECOL S.A.	14,00	2889410,02
GOLDEN LAND CIA. LTDA.	15,00	2808953,7

D.R. ECUADOR ROSES S.A .	16,00	2703301,65
FLORES DEL COTACACHI FLORECOT S.A.	17,00	2698852
ECUANROS ECUADORIAN NEW ROSES S.A.	18,00	2627805,2
FLORICOLA LINDAFLOR CIA. LTA.	19,00	2558283,91
EXPORTADORA DE FLORES EXPOFLOR C.L.	20,00	2531301,31

Fuente: Indicador Premium

Tabla n° 2.2

RANKING EMPRESAS FLORÍCOLAS POR VENTAS / PICHINCHA

(Ver Anexo 2 información completa)

Nombre	Rk	Ventas en el 2004
FLOREXPO S.A.	1,00	5499442,42
INVERSIONES FLORICOLA S. DE R.L.	2,00	5245989,55
FLORES MITAD DEL MUNDO CIA. LTDA. FLOREMIT	3,00	4310467,09
PLANTADOR CIA LTDA	4,00	4135548,69
ECUATORIAN FLOWER GRUNKO CIA. LTDA.	5,00	3669005,48
FLOWERVILLAGE CIA. LTDA.	6,00	3549377,66
AGRICOLA TABACUNDO, AGRITAB C.L.	7,00	3450384,24
CLAVELES DE LA MONTANA S.A. CLAVELMONTANA	8,00	3351412,81
UNIQUE LATIN ROSES LTD.	9,00	3229954,91
FLOR DEL AGRO FLORAGRO S.A	10,00	2988882,78
PRODUCNORTE S.A.	11,00	2924871,47
FLORES DE LA COLINA FLODECOL S.A.	12,00	2889410,02
GOLDEN LAND CIA. LTDA.	13,00	2808953,7
D.R. ECUADOR ROSES S.A .	14,00	2703301,65
FLORICOLA LINDAFLOR CIA. LTA.	15,00	2558283,91
EXPORTADORA DE FLORES EXPOFLOR C.L.	16,00	2531301,31
ARBUSTA C LTDA	17,00	2448746,35
SOCIEDAD AGRICOLA VICTORIA S.A. SAVISA	18,00	2442364,87
CONSORCIO QUITO FLORES SA	19,00	2412934,35
BELLARO S.A.	20,00	2382227,92

Fuente: Indicador Premium

2.2 PROVEEDORES

Los proveedores pueden ejercer cierto poder de negociación en los participantes de una industria, aumentando los precios o reduciendo la calidad en los artículos y servicios adquiridos.

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 de flores:

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

- Sector Agroquímicos:

Es el encargado de proveer los insumos necesarios para la fertilización, control 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 considerando que no se encuentra dentro de los rubros principales en la estructura de costos como veremos más adelante. Por otra parte esta situación no ha sido superada por completa 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 resultaría complicado competir.

Los Agroquímicos implican: Insecticidas, en este caso Venezuela es el país que en mayor cantidad aporta con este insumo. Los fungicidas, se los usa para evita infecciones los países que más aportaron fueron EE UU y Francia. Los herbicidas son importados desde Colombia.

En lo que respecta a empresa en el país tenemos como principal representante a Holanda Ecuador, que es una filial internacional.

- Industria del papel y cartón:

Dotan del material necesario para el empaque del producto en óptimas condiciones, su abastecimiento es garantizado, su precio bajo y competitivo internacionalmente.

Las empresas cartoneras (corrugadotas), destinan el 70% de su producción al embalaje de banano, el 25% para productos en el mercado local, el 4% para transporte de productos de exportación (principalmente flores) y el 1% restante es exportado⁵. 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 Carrugadora 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 que el plástico nacional.

En cuanto a capuchones encontramos una gran variedad en el mercado local, un representante importante de este sector es Floral Pack

- Equipos:

La actividad florícola ecuatoriana y en general a nivel mundial no requieren de equipos o herramientas sofisticadas, estas pueden ser adquiridas en el mercado local de producción nacional o distribuidoras de empresas internacionales.

La dotación, calidad y precio del equipamiento nos es un inconveniente, pues en este campo se cuenta con las mismas características tecnológicas que cualquier plantación en el mundo a un costo que difiere en consideración al tipo de equipo requerido, en nuestro caso el hypericum requiere equipo básico y

⁵ Corporación Financiera Nacional, Estudio del Sector Productor de Papel y Cartón del Ecuador

común para cualquier plantación. Ya que no necesita de ningún tratamiento especial

El sector florícola ecuatoriano es uno de los ejemplos en los que una nación no necesita contar con una ventaja nacional en todos los sectores proveedores a fin de conseguir ventaja competitiva, debido a que los insumos que utiliza, con excepción de la provisión de plantas para cultivo de flores, no tienen un efecto significativo en la innovación o en el rendimientos de los procesos o productos, ya que se pueden conseguir con facilidad en el mercado internacional.

La contribución de los sectores proveedores en la creación y mantenimiento de una ventaja competitiva en el sector florícola, guarda relación con el apoyo brindado en la dotación de los insumos y materiales necesarios que han permitido el incremento de la oferta ecuatoriana de flores en los mercados internacionales, en algunos casos se han convertido en el canal para la transmisión de información sobre nuevos procesos, mercados e innovaciones, especialmente en lo que tiene que ver con la utilización de equipos y canales de distribución.

Es importante analizar que el efecto contrario, es decir, la incidencia que ha tenido el sector florícola en la evolución de los sectores proveedores, ha sido mucho más poderoso, ya que el incremento en la demanda internacional de flores ecuatorianas, con el consecuente aumento de la oferta exportable, ha permitido el crecimiento y desarrollo de dichos sectores.

2.3 COMPRADORES

Las preferencias y tendencias de los compradores se han constituido en el pilar fundamental sobre las que los productores ecuatorianos de flores fundamentan sus decisiones, ya sean estas de actualización e incorporación tecnológica, incursión en otros segmentos de mercado.

Esto ha presionado para que las flores ecuatorianas compitan y cumplan con estándares de calidad y presentación mucho más rigurosas.

Por lo expuesto nos encontramos frente a un grupo de compradores moderadamente fuerte porque si la calidad del producto se afecta demasiado, por lo general los compradores son menos sensibles al precio

Los compradores, teniendo la seguridad de poder encontrar proveedores alternos, están en capacidad de exigir mejor calidad, presentación y manejo del producto, esto es favorable para los empresarios del sector que deben encauzarse hacia procesos de innovación, perfeccionamiento o actualización tecnológica y de investigación, que permita sustentar la ventaja competitiva que actualmente es favorable.

Con esto no se quiere decir que el mercado florícola especializado en flores de verano, específicamente en hypericum se encuentre saturado, pues aún existen las condiciones suficientes para que los países productores sigan beneficiándose de un dinámico comercio de flores.

Entre los principales compradores tenemos a:

- ECUAPLANET TRADING
- C.N.G REPRESENTACIONES CIA. LTDA. U.S FLORAL CORP
- FLORIMEX ECUADOR S.A.
- LOGISTIC FARMS
- MAXIMA FARMS ECUADOR S.A.

Respecto a los requisitos técnicos y condiciones de entrega por parte de los compradores es importante mencionar que la formación de ramos generalizada para la venta es la clasificación que depende del tamaño y número de tallos de Hypericum variando así también el número de cajas:

- 20 bounchs de hypericum de 70 cm en una caja.
- 18 bounchs de hypericum de 80 cm
- 16 bounchs de hypericum de 90 cm

Cuando se tiene esta clasificación, se sabe exactamente la cantidad de flor clasificada por número de ramos que hay disponible día a día o inventario, y como repartirla. Se les da prioridad a las órdenes fijas que se tienen, y el resto va para ofertar a otros clientes mediante un cuadro de disponibilidad en el que consta: el número de cajas, número de bunchs, color, largo del tallo y el precio.

Esta disponibilidad es enviada en idioma inglés a los clientes principalmente en los Estados Unidos, mediante correo electrónico o fax. Se la debe enviar en la tarde del día anterior o temprano en la mañana para asegurar la frescura de la flor, ya que es cosecha del día actual y tomar en cuenta la diferencia de horas que existe en las diferentes regiones de Estados Unidos, para lograr que el cliente obtenga nuestra información a tiempo y pueda hacer su pedido completo.

En el caso del hypericum, a pesar de no ser considerando como una flor delicada, debe ir empacada de la mejor manera, para que no se maltrate en el envío a los compradores, ya que se puede alterar la calidad de la flor. Las cajas, todo el sistema de distribución, incluyendo el transporte, almacenaje, e inventario deben estar diseñados para su manejo forma eficiente.

Además es muy importante, tener en cuenta las especificaciones de los clientes al empacar, a pesar que existe un sistema generalizado de empaque debido al peso (establecido por las aerolíneas, según regulaciones del Departamento de Agricultura de Estados Unidos) algunos clientes prefieren formas de empaque diferentes que no afectan este sistema. Esto es un servicio que da la finca o un valor agregado, lo cual afianza la relación comercial con el cliente.

Se debe tomar en cuenta que el hypericum sí puede tener días de rotación, (la rotación se refiere al número de días en el que la flor pasa en cuartos fríos después de ser empacada). Pero es recomendable después de cosechar el hypericum exportarlo, con el fin no solo de vender lo producido sino de tener alta calidad en el producto que recibe el cliente, así se exporta un producto

fresco y se evita posibles devoluciones en las que el productor asume todos los costos de envío causándose un doble perjuicio.

Los problemas más frecuentes en hypericum son:

- Mal empacado: Cuando se empaca mal una caja de hypericum, el producto se mueve dentro de la caja, se golpea la punta del spray, y cuando llega a su destino llega negreado o roto el botón.
- Punto de corte: Cuando se corta el hypericum antes de lo indicado, el botón no adquiere la coloración indicada, o por el contrario cuando el punto de corte es tardío, el tallo se vuelve leñoso.
- Tallos muy cortos: Cuando hay tallos de hypericum muy cortos, es fundamental comunicar al cliente para conocer si los acepta, porque de lo contrario podría hacer una devolución. Esto ocurre cuando el comprador no está contento con el producto que recibió, y envía un aviso de que no pagará por el producto, además se recarga el valor del flete y otros gastos incurridos

Para evitar los posibles problemas con los compradores de la flor es necesario que el producto haya sido cuidadosamente cortado o recogido, y haber llegado a la etapa de crecimiento adecuada. El producto debe ser de buena calidad. Debe tener las características propias del hypericum, sin alteraciones genéticas ya sea en color y tamaño que no se hayan mencionado. Todas las partes de las flores cortadas deben reunir los siguientes requisitos:

- ser enteras
- ser frescas,
- estar libres de parásitos animales o vegetales y de daños causados por dichos parásitos,
- estar libres de residuos de plaguicidas y de otras materias extrañas que afecten su apariencia
- estar libres de machucaduras,
- estar libres de defectos de desarrollo,

- los tallos lo bastante rígidos y fuertes para sostener al botón)

Los requisitos técnicos que generalmente son requeridos por parte de los compradores se basan en un cuidadoso embalaje de la flor y un correcto manejo en la etapa de post cosecha y cosecha (tratamiento físico y químico), es así como se asegura al comprador que las flores lleguen en las mejores condiciones posibles, perdiéndose menos producto lo que conlleva que los márgenes de comercialización sean menores.

Las principales causas de estas altas pérdidas durante el proceso de comercialización son principalmente la mala calidad agronómica del producto, el mal manejo durante la cosecha, post cosecha, el transporte, mala conservación del producto tanto a nivel del productor como de los agentes comercializadores y el consumidor final.

Es necesario realizar técnicas de conservación frecuentes para no detectar pérdidas durante el proceso de comercialización.

Cuando ya se han puesto de acuerdo las partes y se ha informado de los procesos y en que estado se espera llegue la flor con todos los cuidados mencionados y ya tiene establecidos todos los pedidos de los clientes, se llama a las cargueras a pedir la guía aérea con la cual nuestra carga va a volar. Cada cliente trabaja con cargueras diferentes, por lo tanto se debe tomar en cuenta esta información. Cuando tenemos las guías aéreas, se envía la “hoja de embarque” a finca en donde se encargan de realizar el empaque de acuerdo con las características específicas que el cliente solicita y que la oficina de ventas se encarga de remitir a finca. En la hoja de embarque consta la siguiente información: la semana del año en la que nos encontramos, “en el mercado de flores, el año se divide en 52 semanas”⁶ ya que depende de los ciclos producción. La producción está planificada de tal manera que pueda tener disponibilidad diariamente y sus picos o cosechas fuertes se obtienen por semanas.

⁶ www.expoflores.com

2.4 PRODUCTOS SUSTITUTOS

Los productos sustitutos no sólo limitan las utilidades en tiempos normales, sino que también reducen lo que se conseguiría obtener en temporadas altas, es por esta razón que se puede analizar a los productos sustitutos desde dos posiciones diferentes:

- El producto del presente proyecto puede ser reemplazado por flores secas o flores artificiales. Dependiendo de la época del año como Día de la Madre, San Valentín, Día de la Mujer, manifestando así lo que resulte más atractivo para el consumidor, claro está que no se reemplaza la exclusividad, el efecto y el sentido que da un arreglo de flores naturales frescas.

La tendencia de los consumidores norteamericanos se dirige hacia lo no artificial, esto se debe a lo agitada vida rodeada de tecnología y supresión de la naturaleza. La moda es ser lo más natural posible para evitar el estrés, sumándose a esto costumbres que no son propias de los norteamericanos (prácticas orientales como el Feng Shui) que llevan hacia un contacto más íntimo con la naturaleza, por estas razones se prefiere a las flores naturales que a las flores secas o artificiales. A modo de ejemplo, en Estados Unidos se creó una flor tan parecida a los "lirios orientales hecha de seda, esta no tuvo el auge esperado"⁷.

- El hypericum es una flor que puede ser presentada en un arreglo floral completamente sola, o como complemento y es por esto que puede ser afectada por otras flores que también tengan esta función como pueden ser lyatris, delphinium y astromelias, aunque con las variaciones del mercado los arreglos florales grandes van combinados con alrededor de cinco tipos de flores y follajes diferentes para dar una mejor imagen.

⁷ Fuente: CORPEI

2.5 NUEVAS EMPRESAS

Los participantes nuevos en cualquier sector traen consigo una capacidad nueva y el deseo de ganar participación en el mercado.

La seriedad de la amenaza del ingreso depende de las barreras presentes y de la reacción proveniente de los competidores existentes, que el participante puede esperar.

En el sector florícola la curva de la experiencia o de aprendizaje 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 en un período de tiempo mediante la repetición constante, es por esta razón que los competidores nuevos sin experiencia enfrentan costos más altos que los establecidos, particularmente los del productor con mayor participación en el mercado, y encuentran dificultades para colocarse al nivel de los competidores.

En nuestro país esta barrera es manejable gracias a los proveedores, ya que estos indirectamente han fomentado la inversión dentro del sector, pues proveen de suficientes facilidades para el crecimiento y distribución de la producción.

Efectivamente, los competidores nuevos se encuentran libres de la herencia de grandes inversiones del pasado, el competidor recién llegado o de menos experiencia puede adquirir o copiar los equipos y la tecnología más reciente y a menores precios.

3. CAPÍTULO III

INVESTIGACIÓN DEL MERCADO

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 en maceta ocupan el segundo lugar en importancia.

La tendencia del comercio intercontinental de la floricultura se detalla en las siguientes direcciones: de América Central y Sudamérica hacia Norteamérica; de América Central y Sudamérica hacia Europa; de Oriente Medio hacia Europa; y de África hacia Europa.

3.1 EL MERCADO MUNDIAL DE FLORES

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 figuraban dentro de las naciones productoras de flores, se han convertido hoy en día en grandes exportadores.

Los grandes consumidores de flores son los países más desarrollados del planeta entre estos tenemos a Estados Unidos, Japón, Alemania, Francia, Suiza, Italia y Noruega. La expansión del consumo de flores está íntimamente ligada al mejoramiento de las condiciones económicas, sociales y culturales de las naciones.

La floricultura mundial alcanza un valor aproximado de 16.000 millones de dólares ocupando un área de 190.000 hectáreas. La mayoría de zonas productoras se hallan en los principales mercados de consumo o cerca de ellos.

Los principales países productores de flores frescas en el mundo son Estados Unidos, Japón y Holanda que controlan un buen porcentaje del valor de la producción mundial de flores cortadas y otros países de Europa Occidental como Italia, Alemania, Reino Unido y España.

Actualmente Holanda continúa siendo el mayor productor de flores cortadas y el principal exportador, actuando también como intermediario en la cadena de comercialización de las flores. Este país es el líder mundial desde hace más de una década, representa el 55% de las exportaciones mundiales, Holanda posee un nivel de producción de flores cortadas altamente tecnológico.

La mayor parte de su producción se realiza en invernaderos. Gracias a la fuerte inversión en investigación y desarrollo que poseen, producen flores de alta calidad. Esto les permite mantenerse competitivos y, bajo situaciones de adversidad, al menos mantener su nivel de exportaciones.

Segundo en importancia es Colombia, con una participación del 12%. A este le siguen Ecuador, Kenya e Israel con un 5,4%, 4,5% y 3% respectivamente⁸.

Colombia compite directamente con Ecuador. En la medida que nuestro sector florícola realice progresos podrá quedarse con parte de las exportaciones que Colombia realiza hacia Estados Unidos y Europa. Cabe destacar que mientras las exportaciones de Colombia comenzaron a caer a partir de 1998, Ecuador fue aumentando su producción.

De la misma manera, Estados Unidos se posesiona en la actualidad como el principal consumidor de flor producida en América Latina, siendo Colombia su principal proveedor, seguido muy de cerca por Ecuador.

⁸ Cifras del 2001 – Fuente Prochile

Si analizamos la evolución de las exportaciones a través del tiempo, considerando el movimiento en los principales países exportadores, veremos que a pesar de que a nivel mundial la producción de flores cortadas ha ido disminuyendo existen países que al contrario han mantenido o incluso aumentado su participación de mercado.

En general se puede observar en el gráfico que los 10 primeros países en cuanto a exportación de flores han mantenido su posicionamiento.

Tal situación depende de los avances tecnológicos o estrategias de penetración del mercado que se hayan realizado.

Tabla N° 3.1

**RANKING EXPORTACIONES
(US\$000)**

PAÍS	1992	1998	2000	2002	2004	2005	2006
Holanda	1	1	1	1	1	1	1
Colombia	2	2	2	2	2	2	2
Ecuador	10	3	3	3	3	3	3
Kenya	6	5	4	4	4	3,1*	2,6*
Israel	3	4	5	5	5	5,9*	6,4*
España	7	6	6	6	7	6,4*	6,4*
Zimbabwe	8	8	7	7	6	5,7*	5,2*
Italia	4	7	8	8	9	10,5*	11,6*
Tailandia	5	9	9	9	10	11,4*	12,4*
Bélgica	24	10	10	10	12	6*	3,6*

Fuente: Pathfast Publishing

Elaboración: Estefany Intriago

* Datos proyectados según Modelo de Regresión Lineal

Se puede notar que el comercio internacional de las flores se ha organizado a través de regiones:

Por una parte, los países del Asia Pacífico son los principales oferentes para Japón y Hong Kong, mientras que África y países europeos son los principales

abastecedores de los mayores mercados de Europa, y EE.UU. se abastece principalmente de Sudamérica y Centroamérica⁹.

Puntualmente hay que analizar el caso de países como Ecuador, Kenia y Zimbabwe, se ha incrementado la participación en el mercado gracias al aprovechamiento de la tierra, y sus buenas condiciones climáticas.

Los países desarrollados productores de flores se han mantenido en el mercado debido a su cercanía a los centros de consumo, a pesar del alto costo de la tierra, de la mano de obra y de la energía para calentar invernaderos en temporadas frías.

Se estima que el consumo de flores continuará creciendo debido al aumento de la población mundial y a la concentración de la misma en ciudades urbanas. Se espera como nuevos mercados potenciales para todo tipo de flores en el futuro a países como México, Argentina, Taiwán, Corea y otros, al mismo tiempo que la tendencia, en los grandes países consumidores, continúe en crecimiento.

Según estimaciones realizadas por parte de la Union Fleurs y el Center for the Promotion of Imports from Developing Countries (CBI) reconocidas organizaciones internacionales especializadas en el mercado de flores, reconocen un crecimiento en el principal mercado consumidor de flores, la Unión Europea, que incorporará hasta la terminación del año 2005 un incremento de 14,3%, es decir aproximadamente 2.000 millones de dólares adicionales en consumo de flores, con relación a 1995. Esta cifra podrá ser alcanzada, ya que se considera que los países primer mundistas, son los de mayores ingresos y se encuentran inmersos en este consumo.

Por otra parte a otros mercados como el asiático, con su principal representante Japón muestra una tendencia de crecimiento constante en el consumo de flores. En la actualidad las importaciones participan apenas con el 10% del total demandado, estimándose que para el año 2005 se duplicarán hasta alcanzar el 20%.

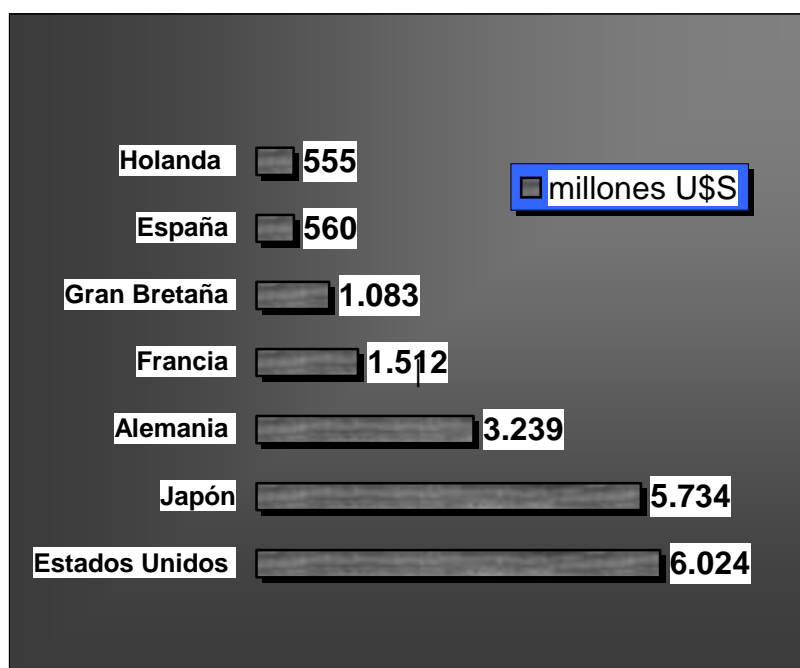
⁹ www.depa.goc.cl

En tanto lo que tiene que ver con países como Rusia y Estados Unidos, consumen grandes volúmenes de flores, por lo que se espera una tendencia al incremento sostenido. Esta situación se debe a que son países con una elevada población, que cada día se incorporan de forma mayoritaria al consumo de flores. Con lo que respecta a los países latinoamericanos como Argentina, Chile y Uruguay, están incursionando activamente en el consumo de flores.

A continuación se muestra el consumo mundial por países a nivel de precios consumidor se distribuye de la siguiente manera:

Gráfico N° 3.1

PRINCIPALES PAÍSES CONSUMIDORES



Fuente: Corpof

Elaboración: Estefany Intriago M.

En el siguiente cuadro se aprecia el consumo por habitante de los principales países consumidores de flores frescas de corte.

Tabla N° 3.2:

RANKING DE INGRESO PER CÁPITA POR PAÍS¹⁰.

País	Ingreso Per Cápita
Luxembourg	\$15.9
Estados Unidos	\$ 9,96
Bermuda	\$2.10
San Marino	\$0.860
Aruba	\$2.00
Switzerland	\$207.0
Noruega	\$124.1
Monaco	\$0.870
Islas Caiman	\$0.930
Singapore	\$109.8
Dinamarca	\$136.2
Bélgica	\$259.2
Hong Kong	\$181.0
Austria	\$203.0
Japón	\$ 3.15

Elaboración: Estefany Intriago

El consumo de flores es un bien de lujo y por lo tanto reacciona positivamente con los movimientos de la economía. A mayor poder adquisitivo mayor consumo y viceversa. Esperamos que a medida que la economía mundial se recupere, el consumo de flores lo hará también.

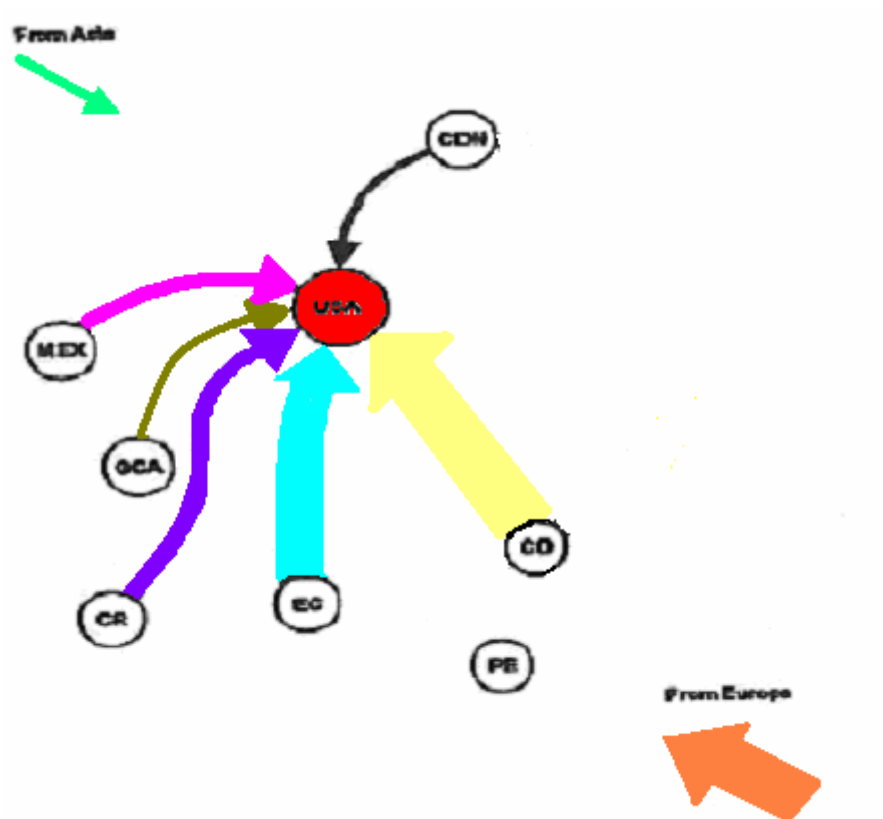
El incremento en la producción de flores a nivel mundial ha conducido a una superior competencia, sin embargo aún existen las condiciones suficientes para que los países productores sigan beneficiándose de un comercio dinámico.

A continuación se presenta un gráfico que permite apreciar el intercambio comercial de flores en América. El grueso de los trazos indica la importancia del intercambio respectivo.

¹⁰ Fuente: CIA World Factbook 2003.

Gráfico No. 3.2:

INTERCAMBIO COMERCIAL DE FLORES EN AMÉRICA



DONDE: CDN = Canadá; MEX = México; GCA = Guatemala;
CR = Costa Rica; EC = Ecuador; PE = Perú; CO = Colombia.

Escala proporcional al valor transado.

Fuente: AIPH, Yearbook of the International Horticultural Statistics.

3.2 EL MERCADO DE LAS FLORES ECUATORIANAS

Las flores ecuatorianas gozan de gran prestigio y reconocimiento en los mercados internacionales, sustentado en una producción de altísima calidad, esto perfila a nuestro país como uno de los productores más cotizados del mundo. Incentivados por la inversión privada, la floricultura ecuatoriana ha

desarrollado un producto de excelentes características, gracias a las condiciones climáticas del país y la tecnología de punta que se aplica en sus cultivos. Hoy las flores nacionales se enmarcan en el rango de PREMIUM, aspecto que le permitió posicionarse en buena forma de importantes mercados internacionales, volverse competitivo y mantener un status de calidad. Los principales productos florícolas que el Ecuador exporta son: rosas, gypsophilas, claveles, crisantemos, flores de verano, entre estas últimas en un gran porcentaje hypericum, flores tropicales y una gama en menor escala de otras variedades.

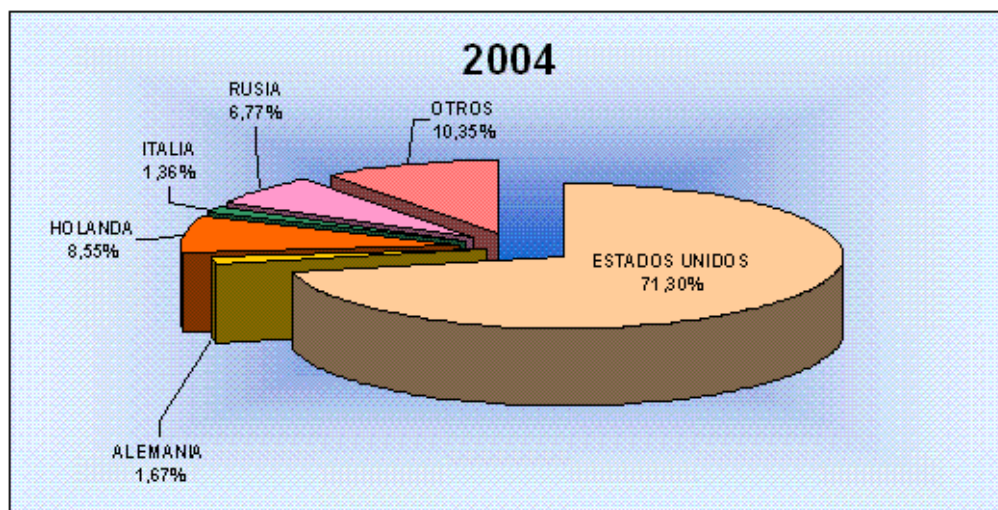
Al ser las flores que produce nuestro país de inigualables características y belleza se adhieren otras características como sus tallos gruesos largos y totalmente verticales, botones grandes y colores sumamente vivos y por su larga vida después del corte, algunas no necesitan de refrigeración y por ser muy fuertes resisten la manipulación (todas estas propias del hypericum).

Los destinos de exportación florícola son muy variados, entre estos tenemos a Estados Unidos, donde se concentra el mayor porcentaje de exportaciones, también tenemos a países como Holanda, Alemania, Canadá, Rusia e Italia. También se exporta en menores cantidades a Francia, Suiza, España y Argentina.

Con respecto a su posicionamiento internacional, en el año 2004 el Ecuador se ubicó como el tercer país exportador de flores cortadas a nivel mundial: cubre el 5% de esta demanda, solamente después de Holanda y Colombia¹¹.

¹¹ www.corpei.org

Gráfico N° 3.3:
PARTICIPACIÓN EN LAS EXPORTACIONES ECUATORIANAS
POR PAÍS DE DESTINO – VOLUMEN / VALOR¹².



3.2.1 EL MERCADO DE ESTADOS UNIDOS

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

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

¹² Fuente: www.expoflores.com

3.2.2 EL MERCADO DE LA UNIÓN EUROPEA

El mercado de flores de la Unión Europea está caracterizado por las diferencias entre los mercados individuales de los países miembros.

Por un lado la demanda depende del tamaño de la población del país y por otro lado al consumo per cápita de cada país

La Unión Europea constituye el segundo destino en importancia para la producción florícola ecuatoriana. El consumo de flores cortadas en este mercado ha mostrado un incremento continuo desde 1987 con una tasa promedio del 5%. Para el 1995 se superaron los \$14.000 millones de dólares y en año 2000 cerca de 16.000 millones de dólares.

Cabe recalcar que la Unión Europea también es el principal importador mundial de flores y follaje, alcanzando anualmente un monto de más de US\$3 billones. Desde un punto de vista general es mayor el consumo en los países del Norte respecto de los mediterráneos. El principal importador es Alemania (33%), seguido por el Reino Unido (18%), Francia (14%) y Holanda (14%).

Del total de importaciones de flores que realizan los países de la Unión Europea (UE), solo el 23% se importa de terceros países (países fuera de la UE). Holanda lidera las compras de flores y follaje fuera de la UE con un 52% del total importado, sin embargo, gran parte de esas importaciones son reexportadas a otros países de la UE, principalmente a Alemania. El segundo gran importador es el Reino Unido (16%), seguido por Alemania (13%) e Italia(6%)

Tabla N° 3.3

CONSUMO EUROPEO DE FLORES FRESCAS CORTADAS
(EN MILLONES DE DÓLARES)

PRINCIPALES PAISES	1992	1993	1994	1995	2000	2002	2005*	2006*
Alemania	3804	3588	3570	4141	4174	4372,6	4760,5	4889,8
Italia	3194	2462	2254	2113	2239	1548,8	871,1	645,2
Francia	1836	1789	1899	1980	2430	2538,4	2952,1	3090
Reino Unido	1157	1096	1139	1205	1410	1447,4	1631,9	1693,4
Holanda	659	652	696	768	814	888,2	1016	1058,6
España	618	529	530	569	734	704,8	786,4	813,6
Bélgica – Luxemburgo	404	385	408	521	641	715,8	898,8	959,8
Otros	1365	1788	2478	2909	3469	4533,4	6132,1	6665
TOTAL	13037	12289	12974	14206	15911	16749,4	19048,9	19815,4

Fuente:Center for the Promotion of Imports from Developing Countries. CBI

Elaboración: Estefany Intriago M.

* Datos aproximados

El consumo per cápita de flores cortadas de los países europeos es de los más altos del mundo, predominado países como Suiza y Noruega.

En cuanto a los países que forman parte de los mercados de destino de las flores ecuatorianas tenemos a Francia como principal representante.

Tabla N° 3.4

**CONSUMO PER CAPITA DE FLORES CORTADAS
(EN DOLARES)**

PAÍSES PRINCIPALES	AÑO 1995	AÑO 2000	AÑO 2006*
Suiza	112	132	152
Noruega	70	89	108
Finlandia	65	75	85
Austria	59	68	77
Alemania	52	53	54
Holanda	50	54	58
Italia	37	39	51
Francia	35	44	53
Reino Unido	21	25	39
España	14	19	24

Fuente: Center for the Promotion of Imports from Developing Countries. CBI

Elaboración: Estefany Intriago M.

* Datos proyectados

Los montos de importaciones de la Unión Europea crecen a una tasa promedio anual de 2,3%.

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

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

Los importadores mayoristas negocian su mercancía en las subastas y paralelamente entregan sus productos a mayoristas de menor tamaño, estos son los encargados de continuar con la cadena hacia comerciantes minoristas y estos hacia comerciantes mayoristas de otros países que reexportan la mercancía.

Es importante mencionar algunos aspectos importantes de los principales importadores de flores, a continuación se detallan algunos aspectos informativos relevantes acerca de estos países:

a) *HOLANDA:*

En Europa el centro neurálgico de la comercialización son los Países Bajos. Holanda se caracteriza por ser un país productor, importador y exportador; en muchos casos es el canal de importaciones de terceros países para futuras exportaciones.

Las rosas son las flores con mayor demanda, y dentro de ellas las rosas grandes, las cuales han incrementado su participación, mientras que sus precios se han mantenido estables durante los últimos cinco años.

Los crisantemos ocuparon el segundo lugar en las ventas de las subastas Holandesas. Sus precios fueron menores que los pagados en 2000, debido a que las malas condiciones meteorológicas incidieron en una menor calidad de las flores. Solamente algunas variedades obtuvieron un buen precio, esta situación tiende hacia la estabilización para finales del 2006.

Les siguen los tulipanes, cuyas ventas se incrementaron, en tanto sus precios se mantuvieron estables. Los tulipanes de color blanco, amarillo y rojo fueron los más comercializados. Luego se ubicaron los liliium orientales, los cuales, a pesar los problemas para su transporte, debido a la fragilidad de sus flores,

continúan incrementando su popularidad. El precio pagado por ellos se ha mantenido estable.

El consumo per cápita de flores es alrededor de USD36

Aquí se debe tomar en cuenta que la exportación Holandesa no se basa exclusivamente en su propia producción sino también en la llegada a sus mercados y subastas de la producción de otros países

Holanda es el principal país importador de flores ecuatorianas de la Unión Europea. El consumo holandés de flores frescas cortadas tiene un crecimiento de 16,5%.

Los principales motivos que explican la demanda de flores en este país son un 50% para arreglos de casa y el otro 50% para cierto tipo de eventos, de este porcentaje el 14% son para cumpleaños y el 8% como presentes para visitas.

Como se puede notar el consumo de flores en este país se da durante todo el año.

Las subastas holandesas pueden ser usadas como un indicador de las principales especies de flores cortadas vendidas en la Unión Europea.

En la siguiente tabla se muestran las 25 principales especies florales vendidas en las subastas holandesas (1.000 tallos)

Tabla N° 3.5:

IMPORTACIÓN DE FLORES HOLANDA

(miles de tallos)

PRODUCTO	1998	1999	2000	2002*	2004*	2006*
1 Rosas	2.343.679	2.636.972	2.691.595	3.079.289	3.427.205	3.775.121
2 Crisantemos	1.306.038	1335836	1.364.461	1.423.080	1.481.503	1.539.926
3 Tulipanes	874.461	926.900	915.597	967.357	1.008.493	1.049.629
4 Dianthus	971.605	1.037.460	891.389	846.494	766.278	686.062
5 Fresias	569.332	517.380	491.125	408.635	330.428	252.221
6 Gerberas	363.988	390.238	427.816	489.756	553.584	617.412
7 Liliium	330.086	334.715	313.925	302.001	285.840	269.679
8 Alstromeria	221.961	214.328	225.967	226.761	230.767	234.773

9	Iris	215.643	223.653	206.647	201.820	192.824	183.828
10	Narcisos	208.047	155.275	168.378	143.625	143.625	143.625
11	Gipsophila	145.518	145.518	148.358	150.725	153.565	156.405
12	Limonium	182.194	189.590	139.420	106.240	63.466	20.692
13	Lisianthus	72.795	96.991	97.423	126.012	150.640	175.268
14	Gladiolos	119.458	93.460	97.385	70.325	48.252	26.179
15	Asters	96.163	96.599	89.766	84.581	78.184	71.787
16	Solidago	30.985	50.704	71.161	111.214	151.390	191.566
17	Hypericum	60.869	67.168	70.577	80.767	90.475	100.183
18	Hippeastrum	61.990	71.413	68.483	77.035	83.528	90.021
19	Anémonas	41.943	50.104	63.651	84.461	106.169	127.877
20	Chamelaucium	21.793	36.813	57.496	92.255	127.958	163.661
21	Ruscus	66.714	62.324	52.297	38.820	24.403	9.986
22	Bouvardia	50.920	51.239	50.140	49.596	48.816	48.036
23	Cymbidium	59.948	51.447	49.092	37.212	26.356	15.500
24	Asparagus	41.281	46.392	48.858	56.876	64.453	72.030
25	Trachelium	44.245	52.157	45.669	49.493	50.917	52.341

Fuente: Federación de Subastas Holandesas de Flores (VBN)

Elaboración: Estefany Intriago M.

* Datos proyectados según Método de Regresión Lineal

Como observamos en la tabla este es el momento en el que el hypericum empieza a abrirse un espacio significativo en el mercado de las flores.

b) ALEMANIA

Alemania ocupa una posición central en Europa Occidental. El mercado alemán resulta muy atractivo para la mayoría de los exportadores.

Alemania es el tercer mercado en importancia para las exportaciones de flores hacia la Unión Europea.

Este país se destaca por ser uno de los principales consumidores a nivel mundial (hasta el año 1999 era el país con mayor consumo de flores frescas) y además presenta una tendencia a seguir creciendo. El mercado se abastece de producción nacional e importaciones (principalmente desde Holanda). En el año 2000 compró flores, con un valor de 714 millones de dólares. El consumo per cápita es alrededor de US\$ 44.

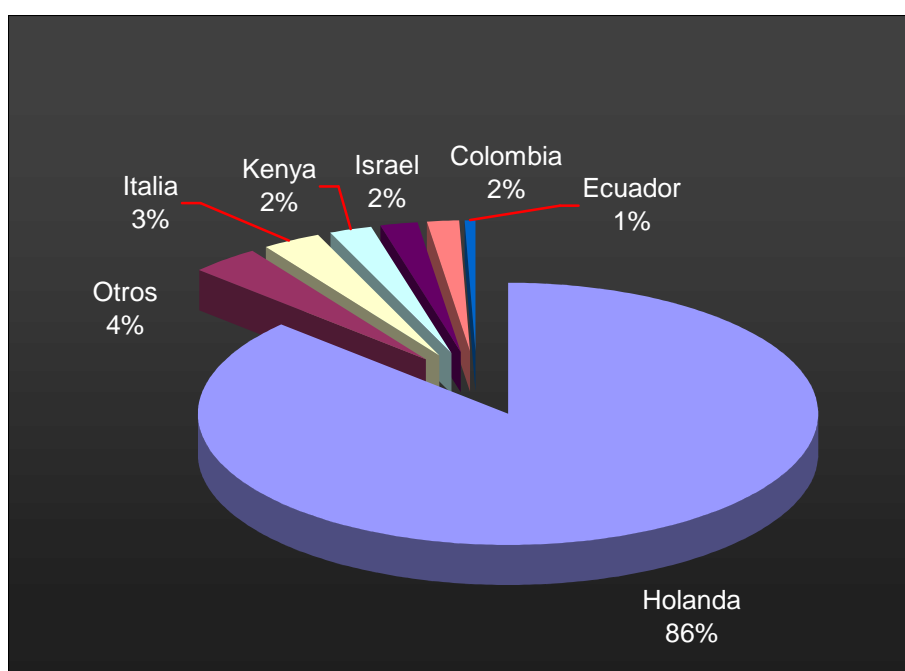
Las últimas estadísticas de que se dispone señalan que Alemania importa anualmente alrededor de 2.000 millones de flores cortadas.

Holanda es el mayor proveedor de productos florícolas de Alemania, llegando en flor cortada al 86%. En el caso específico del crisantemo llega al 95%.

Los principales proveedores para Alemania son: Holanda (su mayor proveedor con un 86% en flor cortada), Italia, Ecuador, Colombia e Israel

Gráfico N° 3.4:

IMPORTACIONES ALEMANAS POR PAÍS DE ORIGEN



Fuente: CBI

Elaboración: Estefany Intriago M.

El consumidor alemán tiene marcadas preferencias por los productos que presenten alguna novedad, como por ejemplo nuevos colores y formas, ya sea dentro del surtido tradicional de flores o complementos por nuevas especies, siendo este el caso del hypericum.

c) ITALIA

Italia constituye el segundo consumidor de flores ecuatorianas en esta región después de Alemania. Sus principales proveedores son: Holanda con el 60.5%, Tailandia 14.1%, Ecuador 8.1%, Francia con 3.6% y Colombia con 3.5%.

En cuanto a su propia producción Italia es el país de la Unión Europea con más superficie dedicada a la flor de corte. Las costas cálidas del mar Mediterráneo son propicias para el cultivo de flores.

El mercado italiano de flores se caracteriza por un considerable mercado consumidor en gran parte satisfecho por productores nacionales. Los mayores centros de consumo están ubicados en el Norte y alrededor de las grandes ciudades del Centro y Sur.

Las principales flores consumidas son: claveles, crisantemos, gladiolos, rosas, liliun, gerbera, orquídeas, tulipanes, fresias e hypericum.

Aunque sólo se dedica un 0,13% de la tierra agrícola cultivada, su volumen de ventas es el 6,3% del total de la agricultura. El sur del país representa el 60% de la flor cortada, mientras que la mayoría de los cultivos de planta ornamental se realizan en el norte. La producción total anual de Italia en plantas y flores es de 2.500 billones de euros, equivalentes a \$ 1,33 millones.

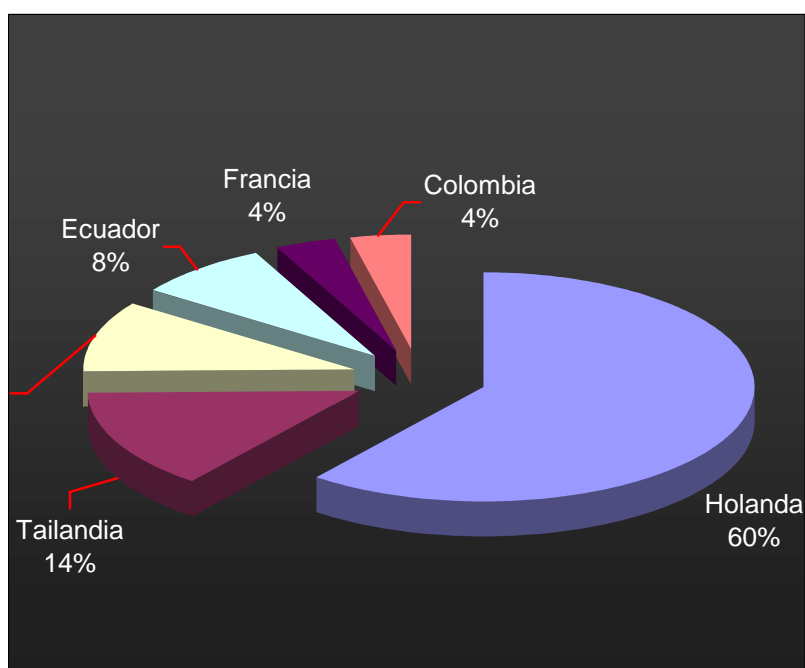
Las principales flores cultivadas en Italia, son las rosas y los crisantemos, con 620 y 450 hectáreas respectivamente, seguidas muy de cerca por las gerberas, con 400 hectáreas.

Italia ha mostrado su perfil importador a partir de 1985; sin embargo las importaciones son vistas como complemento de la producción nacional.

Respecto a los bulbos, Italia tuvo una fuerte dependencia del exterior (principalmente de Holanda). El 70% de las importaciones estuvieron constituidas por bulbos para producir flores.

Gráfico N° 3.5:

IMPORTACIONES ITALIANAS DE FLORES POR PAÍS DE ORIGEN



Fuente: CBI

Elaboración: Estefany Intriago M.

d) FRANCIA

Francia es el tercer de flores de la Unión Europea y el cuarto consumidor en relación a los mercados de destino de flor ecuatoriana.

La población francesa muestra una gran preferencia por nuestras rosas, que participaron con el 57% de flores vendidas, seguidas por otras especies como claveles, tulipanes, hypericum, crisantemos y gladiolos.

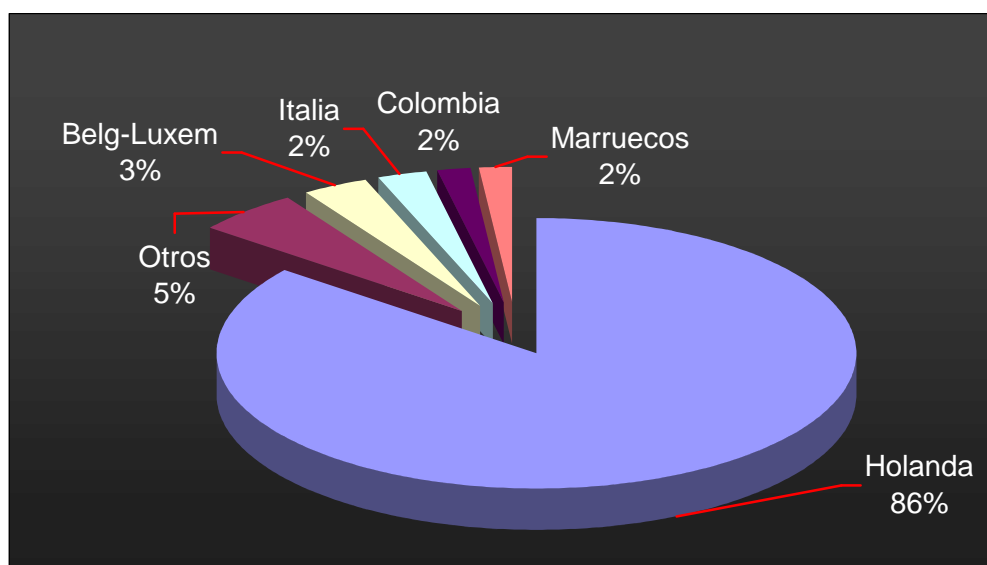
La producción se realiza sobre 18.000 hectáreas, de las cuales solamente 2.000 son en invernadero. De éstas, a la floricultura se dedican 1.373 ha.

El cultivo al aire libre de flores de verano no es significativo.

En los últimos años la producción propia de flor cortada va decreciendo. La falta de rentabilidad y la urbanización de las zonas de cultivo son algunas de las causas que explican este fenómeno. El comercio de flores y plantas es de unos US\$ 26.464 millones, en valores del consumidor final (equivalentes).

Gráfico N° 3.6

IMPORTACIONES FRANCESAS DE FLORES POR PAÍS DE ORIGEN



Fuente: CBI

Elaboración: Estefany Intriago M

Se puede resumir que los principales mercados abastecidos por las flores ecuatorianas son Estados Unidos, con un 72,19% de las exportaciones y Holanda con 8,07%. El mercado estadounidense va en aumento pasando del 70,64% en el año 1995 al 72,19% en el año 1999¹³. Para el año 2004 las flores ecuatorianas se exportaron a 76 países, los principales destinos fueron:

¹³ www.bce.fin.ec

Estados Unidos que recibió el 66% de las exportaciones totales, Holanda, Rusia, Canadá, Alemania, Italia y España.

En los últimos cinco años las exportaciones de flores cortadas han registrado permanentes niveles de crecimiento. Se pasó a exportar de 194.6 millones de dólares en el año 2000, a 297.8 millones en el año 2004, para el año 2005 se alcanzó los 365 millones.

En el siguiente cuadro podemos apreciar las exportaciones de otro tipo de flores, del país en el año 2005, la partida número 603109000 corresponde a hypericum.

Tabla N° 3.6

EXPORTACIONES ECUATORIANAS DE FLORES AÑO 2005¹⁴

PARTIDA	DESCRIPCIÓN	2004	2005	%VARIAC 2005 / 2004
		VALOR FOB	VALOR FOB	
		(MILES USD)	(MILES USD)	
0603109000	- - Demas flores y capullos, excepto claveles, crisantemos, pompones y rosas, cortados para adornos, frescos	11,484.24	12,220.92	6.41
0603101000	- - Claveles, cortados para ramos o adornos, frescos	379.93	492.87	29.73
0603900000	- Flores y capullos, cortados para ramos o adornos, secos, blanqueados, teñidos, impregnados o preparados de otra forma	0.97	0.66	-31.96
		11,865.14	12,714.45	7.16

¹⁴ Fuente: Banco Central del Ecuador

De lo expuesto anteriormente se puede escoger como principal destino para las exportaciones de flores ecuatorianas a Estados Unidos motivo por el cual será analizado a continuación en forma más detallada, ya que se considera a este como mercado primordial para desenvolver el presente estudio

3.3. EL MERCADO ESTADOUNIDENSE



Fuente: National Atlas

Estados Unidos constituye el principal mercado de destino de las flores frescas ecuatorianas. Históricamente ha captado aproximadamente del 70% del total de exportaciones ecuatorianas a este sector. Este país a más de ser uno de los principales consumidores de flores frescas en el mundo también participa del comercio mundial como productor – exportador. Sin embargo, su importancia como consumidor radica en que su producción es estacional y en los meses de invierno carece de abastecimiento propio.

3.4. DEMANDA Y OFERTA DEL PRODUCTO

DEMANDA

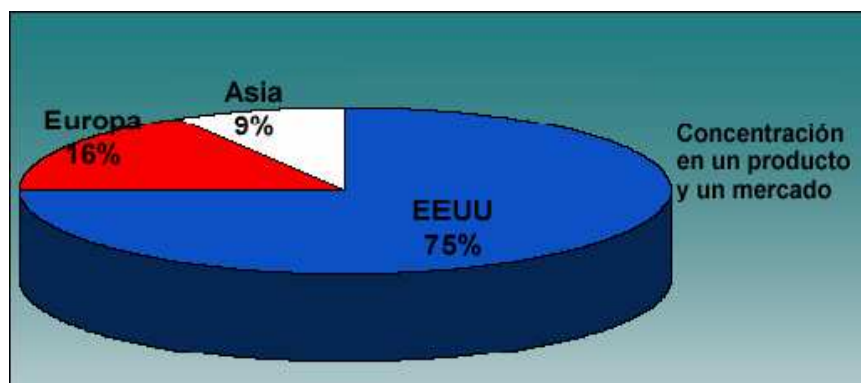
Las flores frescas incluido el hypericum han sido siempre importantes en la vida del consumidor norteamericano, especialmente en ocasiones especiales como el famoso día de San Valentín. Se estima que un 22% de los hogares de ese país compran flores frescas con regularidad y el consumo per cápita anual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

Dada la estructura de costos de la producción floral norteamericana y las modernas facilidades de transporte internacional de productos frescos, la competitividad de las flores importadas ha ido en constante aumento, por lo que no es de extrañar que en años recientes las importaciones representan un “75% del consumo total de flores”¹⁵ en ese país. El valor de las flores importadas ha crecido a una tasa promedio anual de 6% entre 1992 y 2002, muy por encima del aumento demográfico y del consumo en la mayoría de productos de origen agrícola.

Las ventas se realizan principalmente durante los meses de Febrero, Abril, Mayo y Diciembre.

Gráfico N° 3.7

EXPORTACIONES DE FLORES DE ECUADOR POR MERCADO



¹⁵ Universidad de Florida

Los productos que adquieren los consumidores estadounidenses son principalmente plantas en flor, (44%), seguida de flores de corte, (32%), plantas para el hogar (15%) y plantas verdes (9%), según se indica en la siguiente tabla:

Tabla N° 3.7:

**PRODUCTOS DE CONSUMO EN EL MERCADO
NORTEAMERICANO (%)¹⁶**

Productos	Forma de consumo
Plantas en flor	44%
Flor cortada	32%
Plantas para el hogar	15%
Plantas verdes	9%

Elaboración: Estefany Intriago

En el siguiente cuadro se presenta el consumo per cápita de productos florícolas en EE.UU.

Tabla N° 3.8

**EEUU: CONSUMO TOTAL PER CÁPITA DE PRODUCTOS
FLORÍCOLAS EXPRESADO EN VENTAS TOTALES
MAYORISTAS Y AL DETALLE**

Año	Consumo mayorista		Consumo detallista	
	Venta US\$ (millones)	Per cápita (US\$/hab/año)	Venta US\$ (millones)	Per cápita (US\$/hab/año)
1995	1,594	6,3	6,86	27
1997	1,604	6,4	6,66	27
1999	1,606	6,4	7,25	29
2001	1,659	6,6	7,49	30
2003*	1,665	6,65	7,69	31
2004*	1,675	6,69	7,81	31,55
2005*	1,685	6,74	7,93	32,1
2006*	1,695	6,78	8,06	32,65

Fuente: USDA – Prochile

Elaboración: Estefany Intriago

* Datos proyectados según Método de Regresión Lineal

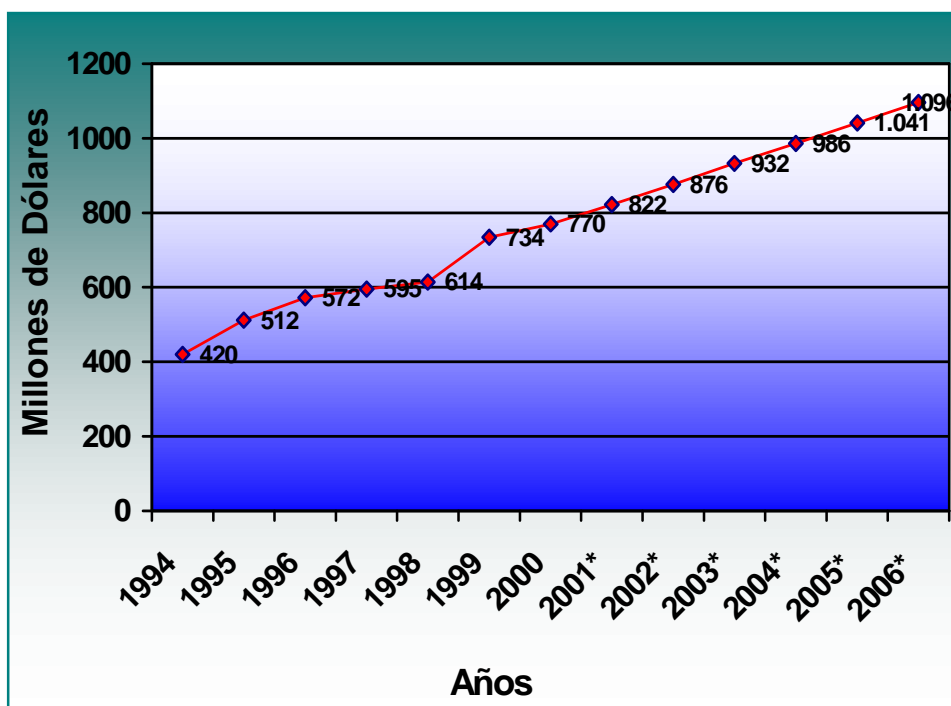
¹⁶ Fuente: Publicación Oficom, Miami 2001

Sólo el 30% de los estadounidenses compran flores para sí mismos y las compras domésticas totales las realizan en su mayoría mujeres, que compran un 67% frente al 33% restante que es captado por los hombres.

En el siguiente cuadro se muestra la tendencia creciente de las importaciones de flores cortadas incluyendo el hypericum por parte de los Estados Unidos procedentes de Ecuador, esto evidencia la demanda alta que tienen nuestro producto florícola en dicho país.

Gráfico N° 3.8

ESTADOS UNIDOS: IMPORTACIONES DE FLORES CORTADAS¹⁷



Fuente: CORPEI

Elaboración: Estefany Intriago

* Datos proyectados según Método de Regresión Lineal

¹⁷ Datos proporcionados por USDA (Department of Agriculture)

En porcentajes tenemos la evolución del comportamiento de las importaciones de flores desde Estados Unidos en los últimos 5 años:

Tabla N° 3.9

**COPORTAMIENTO DE LAS IMPORTACIONES DE ESTADOS
UNIDOS**

Colombia	64.28%	62.80%	64.04%	60.43%	58.70%
Ecuador	6.21%	9.87%	11.92%	14.03%	14.67%
Holanda	13.65%	11.96%	10.30%	10.38%	11.26%
Mexico	3.66%	4.53%	3.35%	3.97%	4.10%
Costa Rica	3.58%	2.93%	2.85%	3.02%	3.09%
Canada	1.37%	1.46%	1.75%	2.50%	2.53%
Guatemala	1.57%	1.44%	1.32%	1.34%	1.20%
Israel	0.50%	0.59%	0.59%	0.64%	0.73%
Tailandia	1.03%	0.90%	0.73%	0.63%	0.48%
Australia	0.67%	0.47%	0.40%	0.40%	0.38%
SUB-TOTAL	96.51%	96.96%	97.26%	97.36%	97.14%
OTROS	3.49%	3.04%	2.74%	2.64%	2.86%
TOTAL	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

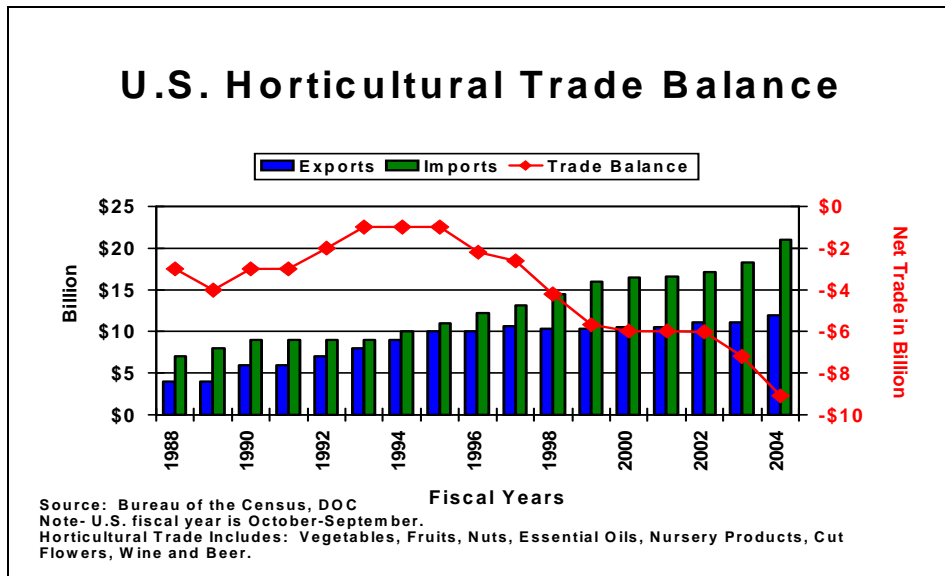
Fuente: CORPEI

Elaboración: Estefany Intriago M.

En el siguiente cuadro se muestra las importaciones agrícolas de Estados Unidos versus las exportaciones del mismo país

Gráfico N° 3.9

BALANCE DE EXPORTACIONES E IMPORTACIONES AGRÍCOLAS EN ESTADOS UNIDOS

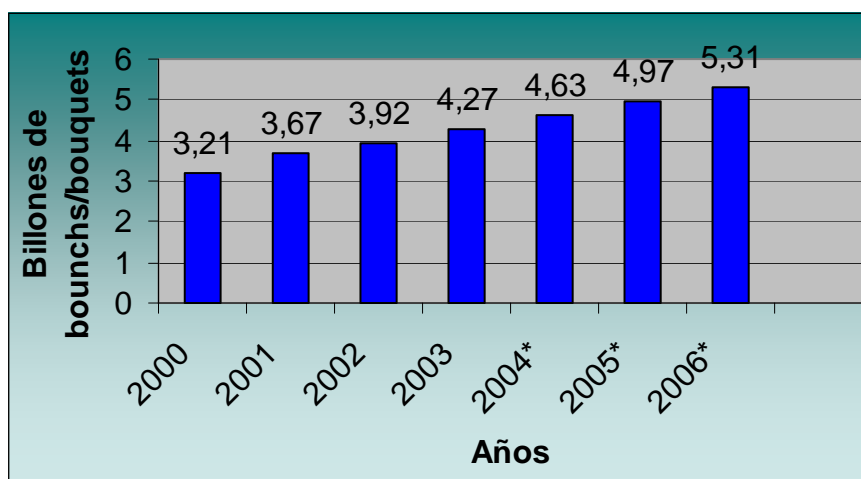


Fuente:USDA

Las importaciones únicamente de flores se encuentran en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 3.10

IMPORTACIÓN ANUAL DE BOUNCHS/ BOUQUETS EN BILLONES



Fuente: USDA

Elaboración: Estefany Intriago M.

* Datos proyectados según Método de Proyección Lineal

Esto evidencia que existe demanda de flores por parte del mercado de Estados Unidos, y como podemos apreciar, su tendencia es al alza.

La demanda de flores cortadas en los Estados Unidos y Europa se mantiene relativamente constante a lo largo del año. Además, los productores y los exportadores latinoamericanos saben que la demanda aumenta en vísperas de días festivos y, por consiguiente, envían una mayor cantidad de flores en esas oportunidades. También toman en consideración las tendencias de los consumidores norteamericanos y europeos a comprar ramos de flores en los supermercados, así como la segmentación del mercado, en el que se observan distintas preferencias determinadas tanto por ciertos tamaños, colores y aromas.

Dentro de este mercado existe lo que se denomina Demanda por Estaciones, es decir dependiendo de la temporada en la que se encuentre el país, variará la cantidad demandada por el mercado. Esta demanda por estaciones, responde a ciertos cambios producidos dentro de los Estados Unidos, ya sea por la estación del año en la que se encuentre o alguna fecha importante.

En general los motivos de compra son: para regalo 30,4%, sin ocasión especial 25%, cumpleaños y aniversarios 15,4%, condolencias 13,2 %, otras ocasiones 10,3% y estadía en hospitales 5,7 %¹⁸.

Para ser más específica las ventas se realizan principalmente durante los meses de Febrero, Abril, Mayo y Diciembre, donde ocurren cierto número de festividades como las que se presentan a continuación en la siguiente tabla

¹⁸ Datos PROCHILE

Tabla N° 3.10:**FESTIVIDADES CON MAYOR CONSUMO DE FLORES¹⁹.**

Festividad	Fecha	%
Navidad / Hannukkah (fiesta judía)	24 Dic./ (desde su víspera aproximadamente) 14 Dic.	30%
Día de la madre	Mayo	23%
San Valentín	14-Feb	21%
Pascua de resurrección / Passover (fiesta judía)	Abril	15%
Día de gracias	Segundo jueves de noviembre	4%

Elaboración; Estefany Intriago M.

Es necesario recalcar que estos datos se encuentran basados en el número de flores frescas y plantas vendidas.

En Estados Unidos hay 66 millones de familias, en las cuales 21 millones de personas dan flores a sus madres, esposas, abuelas en el día de las madres.

Esta es una de las razones por las cuales el día de la madre es el segundo día de mayor consumo de flores.

Visto de otra forma se muestra en la siguiente tabla la demanda de hypericum en Estados Unidos, dependiendo de los meses en que se encuentre, ya que este país tiene las 4 estaciones en el año y esto afecta a su producción interna, elevando las importaciones al Ecuador.

¹⁹ Fuente: Expoflores.com

Tabla N° 3.11**DEMANDA DE HYPERICUM POR ESTACIONES**

ESTACIONALIDAD	DEMANDA
Octubre – Enero	ALTA
Febrero	PICO
Marzo – Abril	MEDIA
Mayo	PICO
Junio – Septiembre	BAJA

Elaboración: Estefany Intriago M.

OFERTA

Se habla de Oferta competitiva o de mercado libre, ya que los productores actúan en circunstancias de libre competencia, sobre todo debido a que son algunos los productores de hypericum, la participación en el mercado se determina por la calidad, el precio y el servicio que se ofrecen al consumidor. En consecuencia ningún productor domina el mercado.

Con lo que respecta a la oferta mundial, Estados Unidos es el principal destino de flores procedentes de América Central y de Sudamérica. Colombia, principal exportador de flor cortada, compite con Ecuador, México, Guatemala y Costa Rica.

El abastecimiento en el caso de las rosas frescas, son importadas desde Canadá, los Países Bajos y en Latinoamérica desde Colombia y Ecuador. Los claveles frescos se obtienen del mercado Colombiano, Ecuatoriano y Guatemalteco, el liliium, por su parte, tiene una importante participación en el mercado norteamericano los Países Bajos, Costa Rica y Chile son los tres principales exportadores de esta especie hacia este mercado, en el caso del hypericum son países como Colombia, Costa Rica y últimamente Ecuador, los

principales proveedores de este mercado. Ecuador en este sentido se ha incorporado en la producción y comercialización de esta especie con positivos resultados

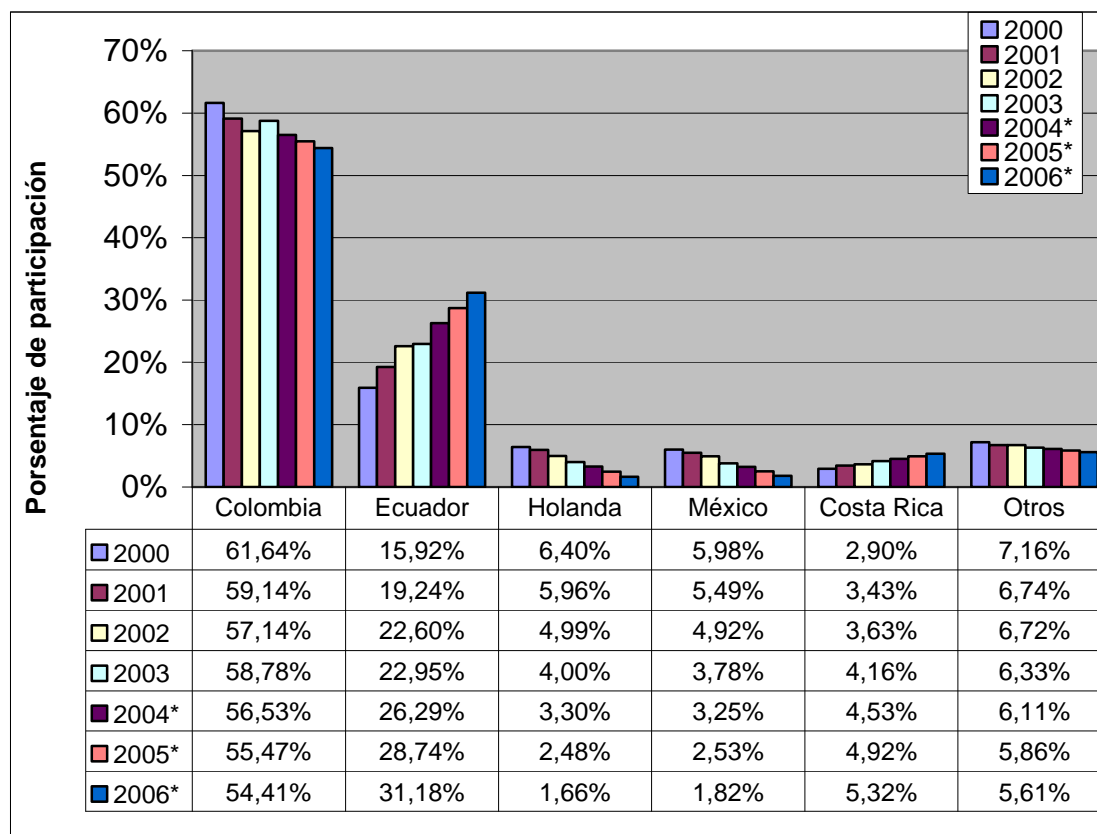
Es importante referirse al Sistema Generalizado de Preferencias (SGP) para los países andinos (Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela) que desde 1991 eliminó los aranceles a la importación de flores desde estos países, en virtud de un acuerdo relativo al control de precursores de drogas y sustancias químicas “Régimen Drogas”, beneficio que posteriormente fue extendido a los países del mercado común de América Central (El Salvador, Guatemala, Nicaragua, Honduras y Panamá) y Costa Rica, quien pese a no pertenecer a este grupo de países, fue liberado del impuesto en virtud de la cercanía geográfica²⁰.

En la siguiente tabla, podremos observar la procedencia de las flores que ingresan a los Estados Unidos, podemos observar que el Ecuador tiene una participación de 22,95%. Las ventas al exterior se realizan durante todo el año, aunque el 55% del volumen exportado se concentra entre Diciembre y Febrero.

²⁰ ASOCOFLORES

Gráfico N° 3.11

PROCEDENCIA DE LAS FLORES VENDIDAS EN ESTADOS UNIDOS



Fuente: www.afifnet.org

Elaboración: Estefany Intriago

* Datos proyectados según Método de Regresión Lineal

Los factores determinantes de la oferta son los costos de producción, de transporte y de conservación. En América Latina, el primero de ellos es relativamente bajo, debido a que la mano de obra semicalificada es barata y a que el clima de los países productores permite cosechar flores durante todo el año sin necesidad de invernaderos o en invernaderos de plástico y, por lo tanto, sin los gastos que suponen la calefacción y la iluminación artificial. Los bajos costos de producción permiten que las flores latinoamericanas sean muy competitivas en el mercado exterior.

La alta calidad de las flores cortadas ecuatorianas incluyendo el hypericum es conocida en todo el mundo, donde gozan de buena reputación. En Ecuador se aplican normas de producción exigentes y todos los principales productores tratan la mayoría de las variedades de flores con conservantes para prolongar su duración en los jarrones. Por otra parte, "existe un consenso generalizado en que las flores de tallo largo del Ecuador son las de mayor calidad del mundo"²¹

Las flores cortadas se despachan al exterior por vía aérea, debido a la necesidad de transportarlas rápidamente a los mercados estadounidenses y de otros países.

La comercialización de flores cortadas exige también complejas instalaciones para el almacenaje en frío que, por disponer de servicios de inspección sanitaria, contribuyen a elevar la calidad del producto y permiten su conservación en buen estado por períodos más largos.

Los adelantos tecnológicos que se han introducido en esta actividad permiten cultivar nuevas variedades de flores, o bien variedades ya conocidas como el hypericum resistentes a ciertas plagas y enfermedades.

La mayoría de investigaciones sobre esta materia que se llevan a cabo en Europa da como resultado una oferta de flores europea más variada que la latinoamericana por los nuevos tipos patentados por estas naciones, esto representa una ventaja para dichos países en los mercados de los Estados Unidos, como en el caso de Holanda, la exportación de nuevas variedades de flores hacia los Estados Unidos le ha permitido conservar su posición en el mercado de ese país.

El mercado de flores cortadas, plantas vivas y elementos de adorno en Estados Unidos es altamente competitivo y está rodeado por una oferta internacional muy activa y agresiva, compuesta por mas de 100 países suministradores el abastecimiento del mercado norteamericano está en manos de miles de

²¹ CCI, 1997, pp15 y 18

productores nacionales colombianos y ecuatorianos, de centenares de exportadores de todo el mundo, en sus diferentes variedades y segmentos.

A título de ejemplo, cabe destacar que en los Estados Unidos y Canadá hay 36 000 supermercados, de los cuales cerca de 60% cuenta con secciones de floristería. Por lo tanto, se trata de mercados muy competitivos y ningún comerciante tiene posibilidades de manipular la oferta.

Con respecto a la Estacionalidad de la Oferta Ecuatoriana generalmente esta depende del producto; en el caso del hypericum, como la mayoría de las flores que se dan en nuestro país su producción y comercialización es durante todo el año, sin lugar a duda este mercado representa para Ecuador una oportunidad muy interesante, sumándose el hecho de que el hypericum resulta ser un producto de alta rentabilidad y de generación de mano de obra, el cual además demuestra una buena calidad cuando se produce en condiciones adecuadas.

Dentro de los principales productores de hypericum a nivel nacional para el giro según Expoflores, destacan:

- FLORES LATITUD CERO FLORLATCERO CIA. LTDA.
- GOLDENLEAF C.A.
- GYPSO S. A.
- JETTY S A
- PLANTAGINIA CIA. LTDA.
- VASEFLOR S.A.

3.5. CONDICIONES DE ACCESO AL MERCADO

El mercado se encuentra delimitado por ciertas normas y medidas proteccionistas, a continuación se menciona los Acuerdos más importantes relacionados con la actividad florícola en el mercado de Estados Unidos.

3.5.1 SISTEMA GENERALIZADO DE PREFERENCIAS

El Sistema Generalizado de Preferencias SGP otorgado unilateralmente por Estados Unidos hacia países en desarrollo, entre estos se encuentra Ecuador; estas preferencias tratan acerca de la exención de aranceles a ciertos productos agrícolas, manufacturados y semimanufacturados, entre estos todo tipo de flores (incluyéndose hypericum), pero estipula que ciertos productos no podrán ser designados para ingresar exentos de aranceles dada la susceptibilidad de algunas industrias de los Estados Unidos.

Es necesario que los productos y países que se acogen a este sistema de preferencia deban cumplir con ciertos requisitos de origen:

- Estados Unidos debe ser el único destino de la mercancía, deberá ser importada directamente hacia este país, esta no debe ser desviada a otro país al momento de su exportación desde el país beneficiario (el país de origen) .
- Si fuere necesaria algún tipo de transformación esencial de la mercancía se lo debe realizar en el país beneficiario.

Es necesario presentar un Formulario A, este debe ser llenado en inglés. El importador deberá hacerlo para poder beneficiarse del Sistema Generalizado de Preferencias, en este formulario al incluirse la partida del producto debe añadirse la letra " A", que hace referencia al Sistema Armonizado, donde se encuentra el régimen especial del Sistema Generalizado de Preferencias.

Los exportadores podrán obtener este formulario del organismo gubernamental certificado en sus países respectivos. En el caso del Ecuador se obtiene del Ministerio de Comercio Exterior.

3.5.2 ACUERDO SOBRE MEDIDAS SANITARIAS Y FITOSANITARIAS DE LA OMC²²

El Acuerdo sobre la **Aplicación de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias** entró en vigor el 1° de enero de 1995. Este establece las reglas básicas para la normativa sobre inocuidad de los alimentos y salud de los animales y preservación de los vegetales. El Acuerdo autoriza a los países a establecer sus propias normas. Pero también dice que es preciso que las reglamentaciones estén fundadas en principios científicos y, además, que sólo se apliquen en la medida necesaria para proteger la salud y la vida de las personas y de los animales o para preservar los vegetales y que no discriminen de manera arbitraria o injustificable entre Miembros en que prevalezcan condiciones idénticas o similares.

De esta manera se estimula a los Miembros a que utilicen las normas, reglas y recomendaciones internacionales, cuando estas existan. No obstante, los Miembros pueden aplicar medidas que se traduzcan en normas más rigurosas si hay una justificación científica. Pueden establecer asimismo normas más rigurosas sobre la base de una evaluación adecuada del riesgo siempre y cuando la técnica sea coherente y no arbitraria.

El Acuerdo autoriza sin embargo a los países a aplicar diferentes normas y diferentes métodos de inspección de los productos.

3.5.3 CONVENCION INTERNACIONAL DE PROTECCIÓN FITOSANITARIA (CIPF o IPPC)²³

La CIPF es un tratado internacional multilateral de protección fitosanitaria en el que actualmente participan 116 gobiernos. La Convención se ha confiado al Director General de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO). La CIPF entró en vigor en 1952.

²² www.wto.org

²³ www.fao.org

La CIPF siempre ha desempeñado una importante función en el comercio internacional. La Convención ha alentado a los países para que aseguren a través de la certificación fitosanitaria para que en los países no exista ningún tipo de introducción de nuevas plagas en los países que son socios comerciales. Es importante mencionar que los países importadores se esfuerzan por asegurar las medidas de protección que se usan tengan la correcta justificación desde el punto de vista técnico.

La relación de la CIPF con el comercio internacional se fortalece a través del Acuerdo de la OMC de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias porque designa a la CIPF como organización internacional responsable de la creación de normas fitosanitarias y de la armonización de las medidas fitosanitarias que afectan al comercio. Ambos acuerdos tienen un alcance, propósito y participación diferentes. No se sustituyen uno al otro, pero en cambio se complementan. El Acuerdo de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias dispone la protección vegetal en los acuerdos comerciales, mientras que la CIPF dispone el comercio en un acuerdo de protección.

3.5.4 ORGANIZACIÓN NORTEAMERICANA DE PROTECCIÓN A LAS PLANTAS (NAPPO)²⁴

La NAPPO es una Organización Regional de Protección Fitosanitaria de la Convención Internacional de Protección Fitosanitaria, que coordina los esfuerzos entre Canadá, los Estados Unidos y México para proteger sus recursos vegetales contra la entrada, establecimiento y dispersión de plagas de las plantas reglamentadas a la vez que facilita el comercio entre los países miembros de la NAPPO y con otras regiones.

3.5.5 ANIMAL AND PLANT HEALTH INSPECTIONS SERVICE (APHIS)

Protege los recursos animal y de plantas de América del Norte, de parásitos invasores exóticos y enfermedades, supervisando y manejando los parásitos agrícolas y las enfermedades que ya existen en los Estados Unidos,

²⁴ www.nappo.org

resolviendo y manejando lo relativo al comercio de animales o de plantas y su salud, además asegurando el cuidado humano y tratamiento de animales.

3.5.5.1 APHIS-PPC (PLANT PROTECTION AND QUARANTINE)

Su función es proteger y asegurar un abastecimiento de alimentos abundante, de alta calidad y diverso. Además la PPC contribuye a la preservación del ambiente global.

A continuación se indican **los pasos que sigue la flor importada hacia Estados Unidos:**

Primer Paso.- Arribo e inspección. Las flores ingresan por el aeropuerto de Miami.

Se acondicionan en cajas especiales de cuarenta libras cada una en un Boeing 747 jumbo – jet, el cual transporta hasta 6000 cajas.

Segundo Paso.- Al llegar al aeropuerto de Miami, las flores son mantenidas en ambientes refrigerados.

Tercer Paso.- Inmediatamente las flores pasan primero por la Aduana de Estados Unidos y luego por la inspección del sistema de sanidad vegetal de ese país (APHIS) donde son revisadas para evitar la posible introducción de plagas y enfermedades peligrosas que afecten de alguna manera el correcto desarrollo de la actividad florícola norteamericana.

El proceso de Aduanas y la inspección de APHIS en Miami se hacen en forma muy rápida y puede durar unas dos horas. Es importante mencionar que gran parte de la carga es revisada por Aduanas electrónicamente incluso antes de que el carguero aterrice.

APHIS hace la revisión en forma selectiva poniendo mayor énfasis en el chequeo de algunos tipos de flores caracterizadas por plagas potenciales. El personal de APHIS inspecciona flores importadas en Miami 24 horas al día los 7 días de la semana.

El porcentaje de flores con problemas sanitarios en Miami es relativamente bajo, llegando en promedio a unas 500 cajas diarias o menos del 2% recibido²⁵.

Cuarto Paso.- Una vez pasadas las revisiones de Aduanas y APHIS, las flores importadas proceden a entrar a través de alguno de los canales alternativos de comercialización hasta llegar al consumidor final.

En la entrega al importador cuando se encuentra algún problema sanitario, el importador tiene tres opciones:

- 1) devolver el cargamento al país de origen
- 2) fumigar o
- 3) destruir la carga.

En Miami la opción recomendada es la fumigación por personal especializado, aunque, si el valor de la carga es relativamente bajo, el descarte por incineración puede ser la mayor alternativa.

En caso de no encontrarse problema alguno, las flores pasan a los almacenes del importador. Desde este punto las flores siguen el canal de distribución apropiado que puede ser el tradicional en el que intervienen: productor – importador – distribuidor mayorista – detallista. Se debe tomar en cuenta también que existe una tendencia creciente a que muchos importadores son también distribuidores y muchas cadenas detallistas tienen su propio distribuidor exclusivo. Todo esto depende de la realidad en la que se desenvuelva el importador.

Es necesario mencionar los documentos indispensables para poder comercializar hypericum en el mercado de Estados Unidos, los mismos se detallan a continuación:

²⁵ Según informes APHIS

- **Guía de embarque.-** Es un documento de la finca en el que se detalla el nombre del cliente a quien va dirigida la flor, la marcación, No. de factura, variedades y cantidades exactas que constan en cada caja, firma del responsable de embarque en la finca y guía de la persona que recibe en la carguera.

- **Factura comercial.-** Esta factura es muy importante, pues es la prueba de que se ha realizado la transacción comercial.
Es elaborada según el formato que el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos exige²⁶ en esta constan los siguientes datos:
 - Nombre, dirección y teléfono del cliente en Estados Unidos
 - Nombre, dirección y teléfono de la finca que proviene en Ecuador
 - Guía aérea
 - No. de FUE vigente (Formulario Único de Exportación, es el documento oficial que deben utilizar los exportadores para declarar las exportaciones ecuatorianas)
 - Fecha de vuelo
 - Fecha límite de pago
 - Marcación de cajas
 - No de cajas exportadas
 - Número de tallos exportados
 - Variedad
 - Arancel
 - Precio referencial

- **Guía de remisión.-** Esta guía, es la confirmación de la aceptación por parte de la compañía carguera del producto que se envía. Además las cargueras a su vez emiten un acta de recepción, especificando las características y condiciones del producto que fueron recibidos.

²⁶ www.usda.com

3.6. EL PRODUCTO



El *Hypericum* es un tipo de flor que se comercializa en forma de bellota, en estado fresco. El *Hypericum* o conocido también como hipérico, pertenece a la familia de las *Gutiferaceas*, siendo el *hypericum androsaeum* de interés comercial como flor de producción. Es una especie nativa de la Europa, Asia y Norte de África.

El cultivo es perenne, tiene un tiempo de vida útil de 7 años, puede medir desde 60 cm hasta 90 centímetros de altura erecta. Los tallos son leñosos en la base; las hojas son opuestas, enteras, oblongo-elípticas, con numerosas puntuaciones glandulares translúcidas. De la base de la inserción de cada hoja salen dos filetes muy delgados, generalmente purpúreos, que soldándose con los de la hoja opuesta, circundan completamente al tallo. Las flores son hermafroditas. El fruto es una cápsula ovoide, es este el producto que al finalizar el período de cosecha es exportado como flor de verano, ya que florece en verano.

Puede soportar bajas temperaturas. Esta especie se adapta a climas templados, es resistente a heladas y crece mejor en terrenos húmedos. También acepta cualquier suelo bien drenado y es posible su cultivo hasta en una altitud de 2.000 metros sobre el nivel del mar.

El cultivo de hypericum requiere de ciertas características climáticas para su adaptación a la intemperie tales como:

- Altitud relativa de 2200 msnm²⁷
- Temperatura mínima de 8°C y 30.6°C
- Precipitación promedio anual de 469mm
- Humedad relativa promedio anual de 86.45
- Clima cálido, terreno franco arcilloso y arenoso.
- PH del suelo 8.10
- Conductividad eléctrica de 1.06 mm has/cm.

Esta especie de follaje es llamativa principalmente por su color y su forma de hoja inusual.

3.7. USOS

Las partes útiles son las flores y frutos, recogidas desde primavera hasta mediados del verano, frescos o secos, según la utilización que ha de dársele: ya sea en herboristería, farmacia, licorería, o como es el caso del presente estudio en arreglos florales.

El hypericum se usa como flor de complemento, es específicamente decorativo y ornamental en arreglos florales y bouquets, por lo que va acompañada de rosas, million stars, claveles, crisantemos, gerberas, astromelias, entre otros, empleándose para uso doméstico, religioso y comercial, a nivel mundial.

Por su alto valor en ramos mixtos su color contrasta con cualquier variedad de flor, no se deja de lado la posibilidad de arreglos florales exclusivamente con hypericum pero en menor cantidad.

²⁷ Metros sobre el nivel del mar

Existen fechas de mayor consumo tales como: día de San Valentín, Día de la Madre, Semana Santa, Navidad, etc.

A continuación se exponen diferentes arreglos florales:

ARREGLOS FLORALES



3.8. CANAL DE DISTRIBUCIÓN

En Miami existen alrededor de 130 importadores, se añaden unos 1.000 mayoristas en todo el país, unos 57.000 detallistas especializados (floristas) más unas 60.000 tiendas de cadena que venden flores al detalle. Finalmente, existen agentes comisionistas (brokers).

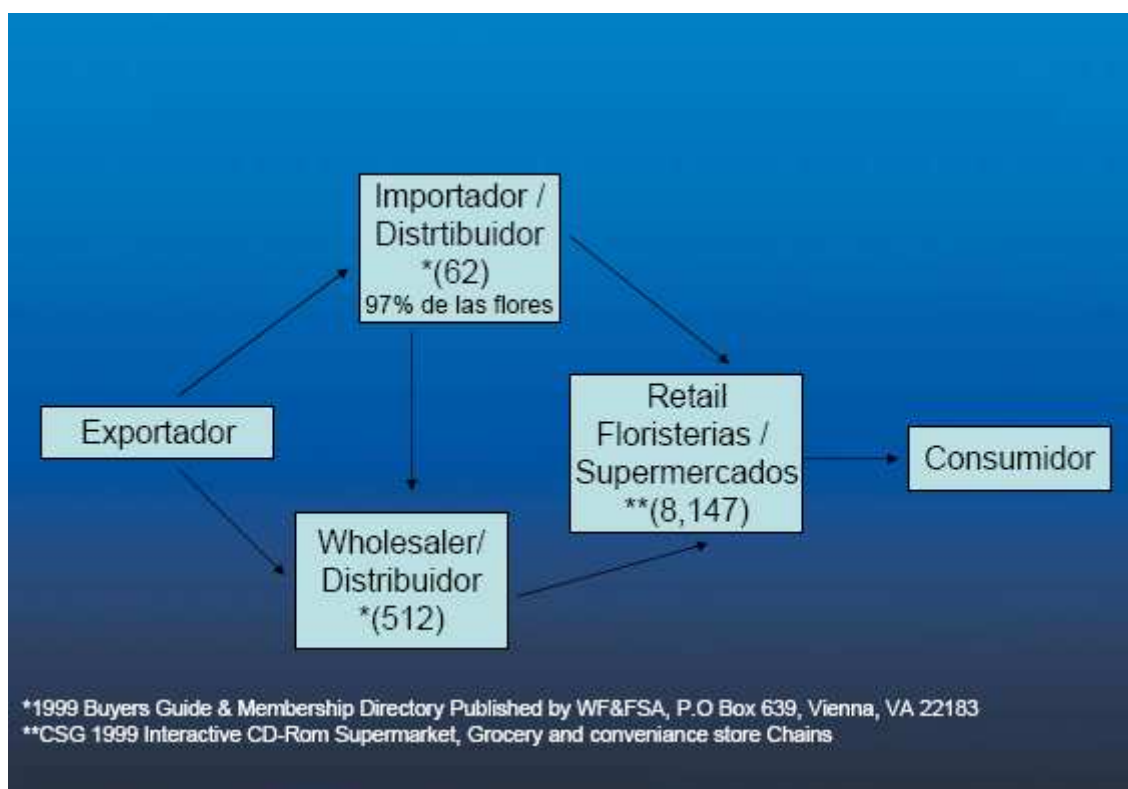
En general la floricultura ecuatoriana se maneja mediante un broker, a quien se lo considera como el cliente directo, este forma un gran pedido consolidado del mayorista en el exterior, el cual está formado por varias empresas proveedoras.

El mayorista entrega al detallista y este al consumidor cuando se trata de la misma localidad del mayorista, a su vez cuando la flor viaja a otros Estados se incluye en el canal de distribución la relación entre mayorista y detallista.

En el siguiente cuadro se puede observar los diversos canales de distribución empleados:

Gráfico N° 3.12

CANAL DE DISTRIBUCIÓN DE PLANTAS, FLORES Y FOLLAJES



PARTICIPANTES CADENA DE DISTRIBUCIÓN

- Exportador
- Importador
- Distribuidor
- Mayorista
- Detallista

En forma más detallada se indica a continuación la participación en la cadena de distribución de los diversos agentes en el mercado de Estados Unidos

Exportador: Puede limitar sus responsabilidades al punto que más le convenga, para de esta manera tratar de no implicarse en un alto grado de complejidad que conlleve al pago de impuestos sobre las ganancias totales de la empresa por escoger erróneamente el método de exportación.

Importador: Indica al exportador los requisitos para colocar el producto en los EE.UU.

Determina las cantidades económicamente viables, financia al exportador abriéndole una carta de crédito, corre con los gastos de aduana y similares.

Sirve como intermediario para hacer posible la venta por lo que debe tener un amplio conocimiento de las redes de distribución.

Se calcula que el margen del importador es igual o superior al 150%, aunque en alguna ocasión varía por los volúmenes de venta.

Distribuidor: Es escogido por el importador según zonas establecidas en que el producto tenga potencial.

El distribuidor recibe información del producto por parte del importador y se encarga de colocarlo entre los mayoristas mediante publicidad, contactos directos, ferias o exhibiciones, etc.

Mantiene el producto en inventario. Nunca trabaja directamente con minoristas, ya que sus envíos a estos agentes, se dan por pedido del mayorista.

Se calcula que, según el producto, el margen de este agente oscila entre 35% y 40% del valor FOB en su almacén.

De distribuidor a mayorista, el producto se vende en trailers o contenedores completos (usualmente de 40 pies o más).

Mayorista: Vende la mercadería en pequeñas órdenes a los minoristas.

Generalmente utilizan el UPS (United Parcel Service), empresa privada encargada de realizar entregas a clientes a lo largo de todo el territorio de los EE.UU., mediante un servicio más rápido y seguro que el correo gubernamental.

Dependiendo del producto y dada la amplia variedad de bienes que maneja, un mayorista puede trabajar con un margen de 20% a 30% del valor de la mercadería en su almacén.

Detallista: El margen de este agente es del 100% del valor final del producto en su almacén, puesto que es el punto más costoso de la cadena de distribución.

Estos pueden ser el tipo de comerciantes masivos, tiendas de abarrotes y supermercados individuales y en cadena, jardinerías, floristerías y empresas de decoración de ambientes internos y externos.

En 1995, las florerías al detalle captaron el 63% de las ventas, con una transacción promedio de US\$ 24.54²⁸.

SUPERMERCADOS

EL 83% de los supermercados más importantes a lo largo de Estados Unidos venden flores frescas. Estas ventas se efectúan en autoservicios con un promedio de venta semanal de US\$ 2100, servicio limitado y servicio completo (departamento de flores) de US\$ 3.800²⁹.

Las ventas del departamento floral equivalen a un buen porcentaje del total de las ventas de la tienda de supermercado.

Dada esta cadena de distribución, se calcula que el costo al comprador final es entre 4 y 5 veces su valor FOB original.

El exportador puede optar por vender directamente a los mayoristas o utilizar los broker o agentes, intermediarios que negocian transacciones entre compradores y vendedores sin tomar posesión o manejar el producto.

²⁸ www.floraculture.com

²⁹ www.wffsa.com / WFFSA (Wholesale Florists and Florists Suppliers Association)

Canales de Ingreso

Los productos del sector, plantas, Flores y follaje ecuatorianos ingresan a los Estados Unidos de América principalmente por el estado de Florida.

En este estado, los principales puertos de acceso para las exportaciones ecuatorianas son los puertos y aeropuerto de Miami.

El principal medio de transporte utilizado para enviar los productos de este sector a los Estados Unidos es el aéreo pues, durante el periodo 1997 -2003, un 90% en promedio de los envíos se trasladaron por ese medio.

Tabla Nº 3.12

**PLANTAS, FLORES Y FOLLAJES
MEDIOS DE TRANSPORTE UTILIZADOS PARA EL ENVÍO
DE PRODUCTOS A ESTADOS UNIDOS
1997-2003.
Valor FOB en US\$ y porcentajes.**

Suma de Valor FOB	Transporte					Total general
	Salida	AEREO	MARITIMO	OTROS	TERRESTRE	
1997	33462686	1975656			57292	35495634
1998	36788063	2713853	1177		45979	39549072
1999	39333569	3490425			3799	42827793
2000	42665280	4981534	1250		91293	47739357
2001	41610691	5623999	1500		60583	47296773
2002	47471769	5294191	1476		18754	55385143
2003	51912883	7881366	10788		21220	59826257
Total general	293244941	31961024	16191		298920	327580029

Participación						
1997	94.27%	5.57%			0.16%	100.00%
1998	93.02%	6.86%	0.00%		0.12%	100.00%
1999	91.84%	8.15%			0.01%	100.00%
2000	89.37%	10.43%	0.00%		0.19%	100.00%
2001	87.98%	11.89%	0.00%		0.13%	100.00%
2002	85.71%	9.56%	0.00%		0.03%	100.00%
2003	86.77%	13.17%	0.02%		0.04%	100.00%
Total general	89.52%	13.17%	0.00%		0.00%	100.00%
Promedio	89.85%	9.38%	0.00%		0.10%	100.00%

3.9 PUBLICIDAD

La publicidad es un eje importante para lograr los objetivos propuestos en el proyecto, es por esta razón que la apertura de mercado, la búsqueda de clientes es un proceso que debe ser tomado en cuenta.

Este proceso se lo realiza en un principio desde el país de origen, tomando en cuenta a las asociaciones de mayoristas que existen en Estados Unidos. Esta información está disponible en Internet, esto facilita el trabajo. La herramienta del Internet constituye en primer lugar, la principal forma de comunicación entre el productor y el comprador, en segundo lugar, es la fuente más importante de comunicación entre las cargueras con las cadenas de distribución locales. El comercio de flores por el Internet es una alternativa que crece día a día dentro de los diversos niveles de la cadena de comercialización, incluyendo en algunas ocasiones hasta el consumidor final.

En la mayoría de los casos se logran contactos a partir de este tipo de métodos, por lo tanto desconocemos como son las personas con las que se va a trabajar, para disminuir el riesgo que se corre al realizar negocios a través de estas técnicas existen firmas de abogados en Estados Unidos que brindan el servicio de comprobación de existencia de empresas en el país y se trabaja conjuntamente en este aspecto. Además se les pide a los clientes referencias bancarias que son una herramienta más de garantía de pagos.

Se debe realizar varios intentos de contactar al cliente mediante mail, fax y llamadas telefónicas, se debe tener persistencia ya que no siempre es fácil, pero es la forma menos costosa de hacerlo. Una vez que se ha logrado el primer contacto con el cliente se procede al envío de muestras sin costo, de esta forma el cliente puede apreciar la calidad de nuestra flor, y así empezar a realizar pedidos con cierta frecuencia hasta lograr una orden fija.

La orden fija es un compromiso que realiza el cliente con el proveedor, que consiste en el envío constante de cierto número de cajas de determinada flor, es decir dos o tres veces por semana. De esta forma el proveedor y el cliente se aseguran que su producción tiene comprador y que el cliente tiene una provisión constante del producto que desea.

También en la orden fija se especifica un precio el cual no variará por el tiempo de un año. Con oportunidad de “doblaje”. El doblaje consiste en lo siguiente:

1. Ya que el cliente se compromete a comprar cierto número de cajas cada semana por un tiempo mínimo de 6 meses, tiene derecho a llevar la misma cantidad de cajas multiplicado por dos, al mismo precio en las temporadas altas que son: San Valentín, Día de la Madre.
2. Además, se fija un precio especial para esta orden generalmente es el precio de mercado vigente a la fecha que se realiza la orden fija, el cual no varía durante todo el año, incluyendo la temporada baja, es decir la producción local de hypericum en Estados Unidos.

Este es un mecanismo que da beneficios considerables tanto a clientes como productores, principalmente debido a que se genera tranquilidad a los dos participantes. El doblaje es un acuerdo tácito ya que no existe ningún documento escrito que lo certifique.

Otro mecanismo de promoción del producto es la realización de ofertas. Las ofertas son un incentivo para que el cliente siga comprando el producto en la misma empresa y es un “premio” a su fidelidad.

Las ofertas consisten en ofrecer a un determinado cliente un precio especial, levemente más bajo que el precio del mercado. De esta manera el cliente apreciará que se le está dando un trato especial ya que la calidad de la flor es constante y con esta oferta, es una oportunidad para el también de expandir su mercado. Estas ofertas se las realiza generalmente en épocas en las cuales el negocio baja, como en el verano; o cuando se tiene exceso de producción con el afán de no perder el producto.

Un ejemplo de oferta es el 3 mas 1. El cual se lo utiliza cuando se tiene sobreproducción. El cliente puede llevar 3 cajas y gratis 1. También en temporada alta, a los clientes que han comprado permanentemente se les da un porcentaje de la orden grande que llevará a un precio más barato. Es decir:

10 cajas full	2% menos el precio de la 10ma caja
20 cajas full	3% menos el precio de la 20va caja
30 cajas full	4% menos el precio de la 30va caja

Una promoción más acertada es la que se da en el mecanismo de las ferias internacionales, el cual es el más efectivo, este se realiza en un promedio de cuatro veces al año principalmente en Estados Unidos y una vez al año en los países productores.

Es por esta razón que las ferias internacionales son muy importantes, principalmente para afianzar las relaciones comerciales que se mantienen con los clientes y también captar la atención de nuevos clientes, siempre es mejor tener una presencia comercial y ya que estamos identificados como país productor de las mejores flores en estas ferias, es indispensable aprovechar esto y exhibir muestras de nuestro producto, las características relevantes en el proceso de producción y sobre todo la calidad de las flores que se produce.

Otro aspecto importante en las ferias internacionales, es que se tiene contacto con otras fincas productoras de otros productos como rosas, otras flores de verano, y el propio hypericum, así como también asisten productores de otros países lo cual es algo muy significativo ya que se puede conocer mejor a la competencia y trabajar en aspectos en los que se cree que fallamos. Tal es el caso de diseños de stands, muestras, productos, etc.

3.10 ANÁLISIS FODA

Fortalezas

- Los recursos naturales en nuestra región son óptimos para el cultivo, principalmente en lo que respecta a horas de luz solar, ya que la luminosidad que ofrece el Ecuador gracias a su ubicación geográfica con respecto al sol, clima y fuentes de agua, dan al producto: tallos largos, gran tamaño del botón con colores intensos y variados; cualidades que han provisto al producto ecuatoriano de una diferenciación competitiva.
- Mano de obra disponible tanto operativa así como técnica.
- Acceso y disponibilidad de tecnología de punta para los diferentes procesos.

- Existe grado de desarrollo y constante crecimiento.
- Variedades de flores hypericum.
- Posicionamiento de la flor ecuatoriana en los mercados internacionales como de **alta calidad**.
- Buen manejo medio ambiental.
- Inicios de programa de certificación ambiental.
- Calidad del hypericum.
- Personal técnico calificado.
- Buena relación con proveedores, manejo estable.
- Posibilidades de expansión.
- Alta inversión en invernaderos y sistemas de drenaje.
- El hypericum es una flor muy fuerte por lo que puede soportar cambios climáticos.

OPORTUNIDADES

- La calidad del producto producido y la amplia gama de variedades sembradas, es la clave para ingresar en nichos de mercado con mayor precio de retorno.
- Las condiciones climatológicas constituyen un importante sustento para la producción de alta calidad, debido a la calidad del suelo ecuatoriano y a la alta luminosidad existente.
Aprovechar esta coyuntura para la obtención de calidad de flor sin rival.
- El crecimiento del volumen de las importaciones en el mercado americano y la relativa estabilidad de otros mercados como el ruso, se presenta como una oportunidad para los productores ecuatorianos, situación que sumada al incremento de las ventas de flor a través de cadenas de supermercados, promueven el incremento de consumo per cápita, lo cual podría constituirse en un crecimiento sostenido. Los productores deberán aprovechar nichos de mercado de calidad para el buen mercado de su flor. El consumo per cápita de EEUU es sustancialmente bajo comparado con países europeos, y la tendencia de la flor es al alza.
- Otros destinos para la flor dentro del territorio de Estados Unidos.

- Existencia de algunos valles interandinos muy apropiados para el cultivo sin invernadero.
- La flor ecuatoriana tiene una posición privilegiada en el mercado externo.
- Lograr diferenciación del producto ya que existe el consumidor que prefiere la flor de calidad, de botón grande, de durabilidad en florero y paga mejor precio por esta calidad.
- Alianzas para poder acortar la cadena de distribución.
- Consolidación de los productores ecuatorianos para poder competir como país y no como empresa.
- Fuentes adicionales de financiamiento no bancario.
- Integración con compañías de transporte, en la ruta desde la finca hasta el aeropuerto.
- Integración con proveedores de las plantas.
- Gran capacidad técnica para adaptar a las condiciones nacionales la tecnología existente, con esto se logra reducir "tiempos y esperas" como también de procesos, al igual que los costos de producción.
- Integración con comercializadores y brokers que se encargan de la venta en el exterior.
- Diversificación de la producción exportable, ampliando la oferta a más flores como el hypericum y otras como las flores tropicales.
- La posibilidad de transportar hypericum vía marítima, ya que esta flor puede soportar el largo viaje y la manipulación.

DEBILIDADES

- Altos costos de insumos.
- Agroquímicos más caros que en Colombia (15 % más costosos).
- Alto costo de transporte aéreo.
- Infraestructura deficiente en aeropuerto.
- Limitado espacio disponible en aeropuerto de Quito
- Limitaciones de pista de aterrizaje y altura.
- Agencias de carga: altos costos y en algunos casos manejo inadecuado de carga.

- Alto endeudamiento del productor.
- Baja disponibilidad de recursos financieros a largo plazo.
- Poca experiencia en comercialización y bajo conocimiento del mercado.
- Mercado local poco desarrollado, poco exigente y muy sensible al precio.
- Alto Desperdicio (aproximadamente 3%).
- Hay baja integración vertical.
- El hypericum necesita algunas horas de luz artificial, si no recibe la cantidad adecuada no florece

AMENAZAS

- La posible incursión de nuevos competidores al mercado internacional es una potencial amenaza, principalmente en el caso de México que por su cercanía podría abastecer a menores precios al mercado americano, dejando claro que su calidad estaría dirigida principalmente al nicho de volumen, México está financiando proyectos florícolas, lo que podría aumentar la producción de ese país y por ende su exportación hacia EEUU Esta es una de las mayores amenazas para una empresa florícola puesto que: a mayor cantidad de ofertantes, se reduce el precio de venta e incrementan las exigencias de calidad del producto.
- Descalificación de los aeropuertos internacionales lo que podría complicar aún más el transporte aéreo de carga.
- India y China están con proyectos de expansión en floricultura, lo que les permitirá ingresar en mercado que actualmente no ingresan, ofertando más en el ámbito internacional, lo cual baja los precios.
- Dolarización: el esquema de cambio fijo ha representado un crecimiento importante en los costos de producción, restándonos competitividad frente a otros competidores como Colombia que mejoran sus márgenes a través de devaluaciones, lo cual a su vez les permite manejar costos de precios más bajos.
- Transporte: Precios por fletes aéreos mucho más caros que los de la competencia.

- Al momento la industria se basa en ventajas comparativas y no en ventajas competitivas.
- Al existir un producto ecuatoriano de mayor calidad compitiendo con productos de menor calidad, el hypericum ecuatoriano necesita liderar las tendencias de la moda en cuanto a variedades y colores. Ello exige de parte de los productores una renovación más intensa de variedades y un tiempo de vida útil de las plantas inferior a la de productores dirigidos a mercados de mayor volumen y menor precio. Como resultado el costo de depreciación de las plantas es superior en el país.
- Amenaza del volcán Pichincha.
- Oferta mundial creciendo más rápido que la demanda.
- Competidores tradicionales, la fuerza que estos adquieren se da principalmente por la facilidad de desarrollar o adquirir tecnología para reducir costos de producción.
- Productos sustitutos.
- Posibilidad de no firma de TLC.
- El hypericum es propenso a nemátodos, plaga conocida por acabar con los cultivos.

ESTRATEGIAS

- Los productores ecuatorianos deben buscar oportunidades en el mercado enfocándose en clientes que requieran producto de calidad, no compitiendo en el mercado abierto con el producto de mayor volumen y menor precio como el productor colombiano, que tiene menores costos de producción. Lo cual toma tiempo y exige una acción de mercadeo concertada que incluya la creación de marcas y denominaciones de origen y que excluya estrategias de corto plazo aisladas de parte de productores que enfrentan obligaciones financieras inmanejables
- Realizar una integración vertical hacia adelante en la cadena de valor, a través de una comercializadora en Estados Unidos para eliminar los intermediarios o brokers y reducir el tamaño del canal de distribución, de esta manera comercializar directamente con los consumidores a un menor

precio y con mayor beneficio para la productora. La venta directa al mercado final, sin intermediación, se logra también mediante un mejoramiento del departamento de comercialización y ventas.

- El ramo o bounch de hypericum es prácticamente estándar, es necesario renombrar en los bounchs y en las cajas la marca que resalte la calidad de ser flor ecuatoriana para crear una distinción con ramos procedentes de otros países que no se comparan con la calidad del producto ecuatoriano.
- Se tratará de presentar una aceleración en todos los procesos, la información pasará directamente entre las fases de cosecha, pinch, siembra y post-cosecha, y desde ellas a Contabilidad y a Comercialización, para disminuir el desperdicio en el que generalmente se incurre en estos procesos.
- Lograr una diferenciación orientada para crear nuevos nichos de mercado en donde se entregue un mejor producto que la competencia. Especialmente dirigido al mercado asiático y el mercado de Europa Oriental, mediante la fortificación del área de marketing, realizando estudios de mercado y mejorando los servicios post-venta.
- Llevar a cabo alianzas estrechas entre clientes y proveedores, para buscar la integración vertical con proveedores y brokers, y además investigar horizontalmente las demandas de los clientes, en cuanto a variedad y precio, así como también la oferta de los competidores en lo que respecta a su calidad.
- Transformarse en un productor de bajos costos, sin perjuicio de la calidad: aprovechando las ventajas comparativas y mejorando las competitivas.
- Para evitar el contagio de la plantación con nemátodos, se realizarán controles sanitarios en el suelo antes de cada nueva siembra o después de cada cosecha, repetitivamente cada 6 semanas mientras las flores se

encuentren pequeñas, de esta manera se mejorará la calidad de la flor y se evitará una posible pérdida.

- Aprovechar ventajas competitivas y comparativas existentes, lo que se verá reflejado en un precio más competitivo.
- Diferenciación por calidad, mejorando el manejo del cultivo y el manejo post-cosecha de la flor.
- Posicionamiento en los mercados tradicionales por marca (florícola) y por origen (flor ecuatoriana).
- Segmentación, de acuerdo a las exigencias del mercado, por ejemplo: Estados Unidos prefiere hypericum rojo, de botones medianos a pequeños, en bounchs de 20 botones, con tallos de 70 a 90 cm.; Europa prefiere mucha variedad en colores, botones grandes, bounchs de 20 botones y tallos de 60 a 80 cm., a excepción de Alemania y Suiza que tiene preferencias similares a los Estados Unidos³⁰

³⁰ Corporación PROEXANT

4. CAPITULO IV

PLAN DE OPERACIONES, GESTIÓN DEL IMPACTO AMBIENTAL Y RECURSOS HUMANOS

4.1 PLAN DE OPERACIONES

4.1.1 LOCALIZACIÓN ÓPTIMA DE LA PLANTA

La selección del lugar en el que se va a localizar la plantación es un aspecto a estudiarse detenidamente, pues de esta dependerá en gran parte alcanzar la rentabilidad planteada por el proyecto, ya que al escoger una ubicación estratégica, nos permitirá disminuir algunos costos como transporte, disponibilidad de materia prima y mano de obra.

Una adecuada selección permitirá potenciar los posibles resultados positivos del proyecto, por el contrario, un error en la localización no tiene el carácter de reversible o su costo es significativo.

La definición del emplazamiento tiene dos etapas, denominadas macro y microlocalización. En la primera se establece el ámbito regional y en la segunda la ubicación exacta del predio donde se instalará el proyecto. En determinados casos no se procederá con la macrolocalización, sobre todo si existen decisiones de índole estratégico, en cuyo caso se procede con la microlocalización.

Al ser la determinación de la localización del proyecto un aspecto relevante que afecta el proceso operativo y estructura de costos, se consideran las fuerzas de localización, bajo la siguiente metodología cuantitativa:

- Identificar los factores (fuerzas) de la localización del proyecto.
- Jerarquizar en orden de importancia las fuerzas.
- Asignar una ponderación a las fuerzas (por separado), cuidando que la sumatoria de los pesos relativos sea el 100%.

- Los pesos relativos son comparables, con otros proyectos de más o menos similares características que cubren el mismo segmento de mercado.
- Determinar las condiciones requeridas que deben cumplir las fuerzas.
- Asignar un puntaje a cada una de las condiciones.
- Multiplicar la ponderación por cada una de las condiciones y determinar el puntaje obtenido.
- Asignar un puntaje mínimo que deben cumplir las ubicaciones y comparar los puntajes obtenidos de la ponderación y determinar el grado de riesgo de la ubicación.

La localización más conveniente es aquella que maximiza los resultados del proyecto y minimiza los riesgos.

Si varias ubicaciones no se diferencian significativamente por la interacción de las fuerzas, es conveniente escoger aquella que minimice los costos de transporte y de materias primas.

Las fuerzas que se emplearán en el presente proyecto para su localización son:

- Disponibilidad de materias primas.
- Cercanía al aeropuerto de Quito.
- Disponibilidad mano de obra, costo, calificación, conflictividad, cantidad
- Existencia de infraestructura básica: carreteras, agua, energía eléctrica
- Clima y condiciones ambientales.
- Seguridad

En el caso del presente proyecto el factor con mayor importancia son las características climáticas y condiciones del terreno en el que se va a realizar el proyecto, ya que estas son necesarias para obtener un producto de calidad.

Existen tres posibles localizaciones del proyecto basadas en la disponibilidad del terreno, la ponderación se efectúa conforme el siguiente cuadro:

Tabla N° 4.1

PONDERACIÓN DE LA POSIBLE UBICACIÓN DEL PROYECTO

Fuerzas	Ponderación	Condiciones	Puntaje	Guayllabamba	Cayambe	Latacunga	Guayllabamba	Cayambe	Latacunga
Condiciones climáticas	25	Buenas	10	X			250	50	150
		Regulares	6			x			
		Malas	2		x				
Disponibilidad de materias primas	25	Permanente	10	X		x	250	250	125
		Estacional	5		x				
Cercanía al aeropuerto	15	Cerca	10	X			150	90	45
		Media	6		x				
		Distante	3			x			
Disponibilidad de mano de obra	15	Permanente	10	X	x		150	150	75
		Estacional	5			x			
Existencia de infraestructura básica	10	Total	10	X			100	50	0
		Parcial	5			x			
		No existe	0		x				
Seguridad	10	Buena	10		x		50	100	50
		Regular	5	X		x			
		Mala	0						
TOTAL	100						950	690	445

Elaboración: Estefany Intriago M.

Como investigador se selecciona un puntaje como mínimo para escoger el lugar idóneo para la plantación, en este caso es de 700 puntos, basados en la experiencia de otras florícolas, como podemos observar en la tabla encontramos que Guayllabamba tiene una valoración de 950 puntos, la cual supera nuestras expectativas, por lo tanto se aceptaría la ubicación en Guayllabamba, que tiene el puntaje superior.

Se considera a la Provincia de Pichincha, Cantón Quito, Parroquia Guayllabamba, que cumple con las especificaciones necesarias para el cultivo de hypericum, entre las más relevantes tenemos a la disminución (reducción) de los costos de transporte de materia prima, y de producto terminado evitando desechos y desperdicios por daños mecánicos, se tiende a disminuir la migración de nuestra mano de obra y lo más importante climatológicamente Guayllabamba encaja perfectamente en los requerimientos del hypericum, su altitud que es de 2139 msnm, temperatura media es de 16.5°C y su precipitación anual es de 650 mm³¹.

4.1.2 TAMAÑO ÓPTIMO DE LA PLANTA

El tamaño óptimo del presente proyecto está en función del tamaño del mercado y de los recursos financieros. Se espera una demanda insatisfecha de 38'250.000 tallos ya que la cobertura anual de la demanda en los Estados Unidos es de 45'000.000 a 67'500.000 tallos, y en el Ecuador hay una producción de 18'000.000 de tallos cosechados de hypericum en fincas legalizadas³².

Por lo tanto el tamaño óptimo de la planta será de 3 hectáreas de cultivo, equivalentes a una producción de 675.000 tallos por hectárea y una hectárea necesaria para las edificaciones como la nave para el cuarto frío, oficinas en la finca, bodegas, casa de cuidador, cuarto de máquinas. Se estima este valor ya que la empresa no tiene como objetivo conseguir una cobertura total de la demanda insatisfecha, sumándose a esto los requerimientos financieros

³¹ Datos proporcionados por el INAMHI

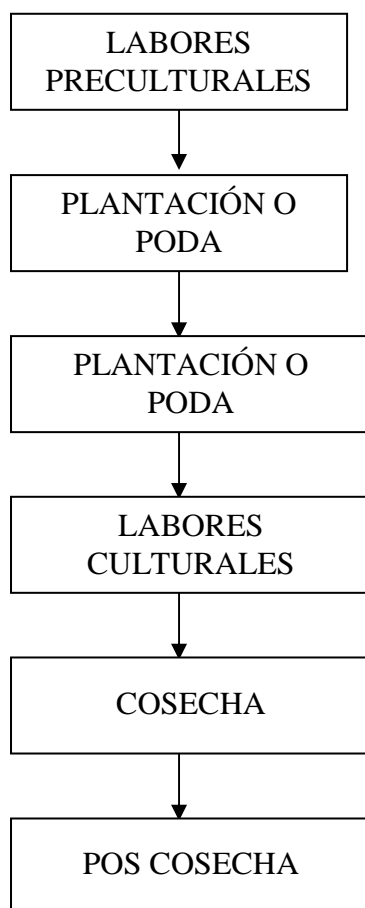
³² Ing. Arturo Angulo. Gerente Veraflowers (hypericum flairs)

necesarios para la conformación de la empresa, cabe recalcar que la empresa sí posee miras hacia la expansión en un futuro,

4.1.3 PROCESO PRODUCTIVO

El proceso que tarda el hypericum en desarrollarse para su exportación es de 18 a 20 semanas en enraizamiento, tomando en cuenta los tiempos de: preparación del suelo, cosecha y refrigeración da un total de 22 a 24 semanas.

FLUJOGRAMA DEL PROCESO



4.1.3.1 Labores Preculturales:

Semana -1:

- Instalación del sistema de riego

- Preparación del lote
 - Arada
 - Rastro
- Desinfección del suelo
- Preparación de camas (1m. * 30mts.)

En la siguiente fotografía se puede apreciar como debe quedar el suelo preparado para el cultivo:



4.1.3.2 Plantación o poda

Semana 0:

- SIEMBRA
 - 250 plantas por m², es decir 250 plantas por cama
 - 1 hectárea 10000 m² → 30 a 35 camas por hectárea
 - sembrar en la tierra → colocar una plántula
 - Aspersión durante dos semanas

Nota: Controles fitosanitarios

Riego por goteo y fertilización

Fotografía N° 2. Suelo recientemente sembrado



4.1.3.3 Labores Culturales

Semana 4 – 6

- Cada planta produce 4 a 6 tallos.

Se hace un pich para sacar la abdoiminancia apical, es decir sacar primer brote.

Cuando se trata de transplante se realiza el pinch de las plantas dejando un par de hojas con la finalidad de obtener plantas homogéneas.

Deshierbe: se lo hace durante las primeras etapas de formación de la planta, es muy importante retirar las matas que crecen alrededor de la planta porque éstas le quitan agua, luz y espacio

Fotografía N° 3 Se muestra abdoiminancia apical



Semana 6 – 8

- TUTORAJE

Las plantas requieren del tutoreo para conseguir el crecimiento recto de los tallos, esto a través de una estructura llamada parantes o tutos que son de hierro galvanizado con una malla de metal o de plástico para el soporte estas también pueden ser de maderas perpendicularmente al suelo y cruzadas por alambres o piolas, con esto se forma una especie de cerca dentro de la cual crece la planta y se forma correctamente. Es importante aprovechar el mayor crecimiento vertical de la planta, porque esto asegura tallos más largos y por tanto un mejor precio.

Fotografía N° 4. Cultivo de 7 semanas



Semana 9 –10

- INSTALACIÓN DEL SISTEMA ELÉCTRICO
 - Fotoperíodo corto (dar luz para que floree)
 - Durante 12 a 13 horas se simulan condiciones de otros países
 - Se da 8 semanas de luz dependiendo del estado de la planta

Semana 16 – 17 – 18:

- DESBROTE

Brotos que no forman parte del spray, es decir se dejan únicamente los tres primeros pares de hojas apicales que son los que formarán la flor.

Fotografía N° 5. El hypericum se encuentra en la etapa de floración



Semana 19

- CORTAMOS LA LUZ

Esperamos que la planta termine de florar
(aprox 2 a 3 semanas)

4.1.3.4 Cosecha

Semana 22

- Ya hay bayas maduras, comienza la cosecha durante 2, 3 o 4 semanas.
- PODA

Una semana después de la primera cosecha se realiza una poda, en la cual se dejan tacones de 2 a 5 cm. de altura.

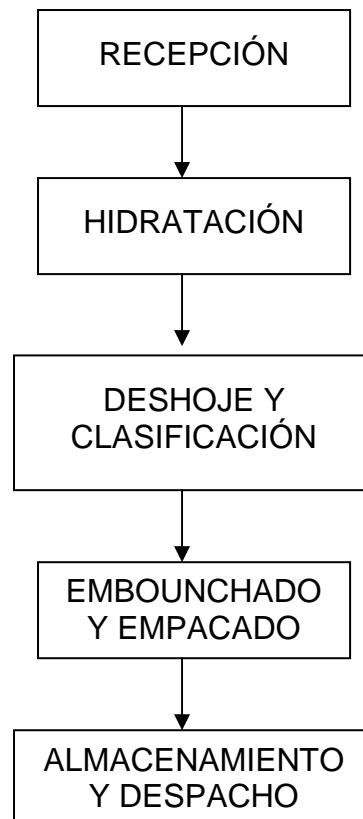
Fotografías N° 6-7.- Punto de corte del hypericum





4.1.3.5 *Poscosecha*

FLUJOGRAMA DE POSCOSECHA



HIDRATACIÓN

Los tallos cortados deben ser hidratados con agua de excelente calidad para mantener la calidad de la flor hasta su destino final.

Los tallos son colocados en mallas plásticas con una capacidad de 50 a 60 flores y de allí son mandadas directamente a las tinas de hidratación en la sala de post-cosecha. Estas tinas contienen agua con preservantes y bactericidas, que además de hidratarlas, las previenen de infecciones.

DESHOJE Y CLASIFICACIÓN



Se procesa la flor deshojándola 30 cm. desde la base del tallo y se clasifica de acuerdo a la longitud del tallo y número de bayas.

• PROCESO DE CLASIFICACION

1. Separa tallos por tamaño y por número de bayas
2. Uniformidad de tallos de acuerdo a la madurez de botones
 - a. 1 tallo tiene 20 botones, después de sacar los inmaduros.
 - b. 1 tallo de 15 – 20 botones por tallo principal → 90 cm → mejor calidad
 - c. 1 tallo de 12 – 15 botones por tallo principal → 80 cm
 - d. 1 tallo de 10 – 12 botones por tallo principal → 70 cm
 - e. 1 tallo menor a 10 botones por tallo principal → 60 cm → rechazo

Cuando se tiene esta clasificación, se sabe exactamente la cantidad de flor clasificada por número de ramos que hay disponible día a día (esto se lo puede llamar inventario), y como repartirla. Se les da prioridad a las órdenes fijas que se tienen, y el resto va para ofertar a otros clientes mediante un cuadro de disponibilidad en el cual consta la siguiente información:

Gráfico No. 4.1:

**EJEMPLO DE ENVÍO DE DISPONIBILIDAD DE FLOR A
CLIENTES³³.**

AVAILABILITY TO BE SHIPPED ON Friday April 1st.

HYPERICUM

Half Boxes	Product Variety	Color	Length	Grade	Bunch/HB	Price/b
1	Pinky Flayr	Red	75 cm	2-3	15	

EMBUNCHADO Y EMPACADO

Fotografía N° 7. Embouchado



³³ Elaboración propia.

Fotografía N° 8 Hidratación



- Reunir 10 tallos con el mismo parámetro colocar dentro de una lámina de plástico, poner una liga (bunch)
- Para empacar se coloca en cajas de tabaco de 90cm * 40cm. Dependiendo del tamaño y número de Hypericum varía el número de cajas por ejemplo:
 - 20 bounchs de hypericum de 70 cm en una caja.
 - 18 bounchs de hypericum de 80 cm
 - 16 bounchs de hypericum de 90 cm

Esta clasificación es realizada según estándares de exportación establecidos según la industria.

En el caso del hypericum, considerando que es una flor resistente, debe ir empacada de la mejor manera, para que no se maltrate en el envío a los consumidores ya que se puede dañar la calidad de la flor. Las cajas deben tener tamaños preestablecidos y todo el sistema de distribución, incluyendo el transporte, almacenaje, e inventario están diseñados para manejar esos tamaños de caja en forma eficiente.

Además es muy importante, tener en cuenta las especificaciones de los clientes al empacar, a pesar que existe un sistema generalizado de empaque

debido al peso (establecido por las aerolíneas, según regulaciones del Departamento de Agricultura de Estados Unidos) algunos clientes requieren formas de empaque diferentes que no afectan este sistema, y que se debe cumplir. Esto es un servicio que ofrece la finca como un valor agregado, lo cual afianza la relación comercial con el cliente.

ALMACENAMIENTO Y DESPACHO

Fotografía N° 8 - 9. Almacenamiento en nave fría – Empacado



El almacenamiento se lo realiza en un CUARTO FRIO, se coloca el hypericum entre 2° a 4°C y se despacha.

Es importante mencionar la importancia de la cadena de frío en el proceso de embarque y distribución del hypericum, así como la constancia de esta cadena

de frío, la cual es indispensable para garantizar la frescura y perdurabilidad del producto.

Para entender mejor este aspecto, hay que conocer más sobre el concepto conocido como “la cadena de frío”³⁴. Esta cadena no es más que la sucesión de procesos logísticos (almacenaje, distribución, embalaje, transporte, carga y descarga) con una temperatura y humedad relativa controlada, desde el mismo momento inicial de la producción, hasta el punto de venta final.

Según los expertos en el tema, los eslabones de la cadena de frío son:

- Pre-enfriamiento.
- Almacenamiento en frío antes de transportar para comercializar.
- Transporte refrigerado.
- Cámara refrigerada en los puntos de venta.
- Exhibición y venta en un equipo refrigerado.

Se debe recalcar, que aunque todas estas partes se encuentren presentes dentro de la estructura logística, la ausencia o falla que se cometa en alguno de estos puntos, repercute negativamente en la conservación de los productos, lo que obviamente significaría una pérdida dentro del proceso de comercialización.

Al lograr implementar un proceso completo y adecuado de la cadena de frío se puede lograr entre otras cosas:

- Minimizar las pérdidas en el proceso de post-cosecha.
- Se logra aumentar la calidad en la producción.
- Se atrae un mayor número de consumidores.
- Permite la exhibición de diversos productos, independientes de su naturaleza.

Algunas recomendaciones que se dan a las empresas que manejan productos florícolas dentro de la cadena de frío son:

³⁴ K Kaminsky, “Refrigeration and the World Food Industry”, Logistec magazine EEUU 2003

- **Temperatura:** Se debe mantener el producto por debajo de los 2° hasta los -4° durante toda la cadena de frío.
- **Rotación:** La rotación del inventario se debe hacer a través del sistema FIFO (el primero que entra, es el primero que sale).
- **Control:** Se debe llevar un control y medición de la temperatura durante toda la cadena. Es recomendable hacer controles antes de cargar los productos, mientras se transportan y antes de su acopio y entrega al consumidor final.
- **Muestras:** Es necesario hacer rigurosos controles de temperatura según la cantidad de la carga. Si se realizan traslados de varios productos, es necesario sacar muestras de los productos de cada uno.
- **Transporte:** Los vehículos deben tener instrumentos de medición de temperatura. No hay que transportar diferentes productos con requerimientos de calor que no sean los mismos.
- **Cargas y descargas:** Hay que preenfriar los vehículos antes de la carga, y por lo tanto sus puertas no deben abrirse hasta que ese proceso esté finalizado.
- **Almacenaje:** Los productos deben almacenarse en forma cuidadosa de tal forma que el aire que enfría el producto circule libremente.
El factor determinante lo representa la manutención de la temperatura y de todos los factores que influyen en alguna manera para que esta no se corte en alguna parte de la cadena³⁵, de esta manera se evita algún tipo de daños al producto, logrando así calidad en cada momento de entrega.
Finalizado este proceso, se debe cuadrar el número de cajas vendidas con el número de cajas que salieron de la finca, esto sirve para llevar un registro preciso de lo que se vende diariamente y de lo que se produce. Entonces se recibe de la finca las proyecciones de cosecha del siguiente día, para

³⁵ K Kaminsky, "Refrigeration and the World Food Industry", Logistec magazine EEUU 2003

programar la disponibilidad a los clientes y comenzar el mismo proceso al día siguiente.

4.1.4 MAQUINARIA

Son necesarias como maquinaria cuchillas de corte que deben estar limpias y afiladas, tolvas, aradoras, niveladoras, desmalezadoras.

4.1.5 EQUIPO Y HERRAMIENTA

- **Sistema eléctrico:**

El hypericum requiere de aproximadamente 8 horas de luz artificial para lo cual se implementará una red eléctrica que contiene: 40 lámparas de cuarzo o de sodio por hectárea, el cableado respectivo para la formación de la red y en caso de existir apagones un generador de luz de 100 Kw.

- **Equipo de Riego y Fertilización:**

Está compuesto por una electrobomba de 5 HP para el bombeo, un inyector de fertilización, dos filtros de arena y las respectivas mangueras para la conducción del riego por goteo, aspersión y duchas.

Fotografía N° 9 Equipo de riego en las primeras fases



- **Equipo de Fumigación:**

Se necesitan dos bombas de fumigación de 3 HP con mangueras y lanzadores, cuatro bombas de mochila y los implementos respectivos de seguridad industrial para la utilización de químicos.

- **Equipo para el cuarto frío:**

Se requiere una cámara de frío de 8 metros de largo, 4.20 metros de ancho y 2.5 metros de altura, con un motor de 2 HP para el manejo de 2°C y juego de accesorios.

- **Herramienta:**

Indispensable para labores agrícolas como son: tijeras de poda, palas, azadones, rastrillos, podadoras, etc.

4.1.6 MANO DE OBRA REQUERIDA

Para el correcto manejo de la plantación se requiere de 7 a 9 personas por hectárea, más los empleados administrativos y supervisores.

4.1.7 MATERIA PRIMA

La empresa Danzigher proveerá de empaques con 250 plantas de hypericum en esquejes cada uno.

Fotografía N° 10. Plántulas en esquejes



4.2 GESTIÓN DEL IMPACTO AMBIENTAL

Las actividades productivas generan impactos sobre el medio ambiente según la forma como se realicen. Si se realiza con el conocimiento de dichos impactos y se busca evitarlos, es posible desarrollar una floricultura armónica con el entorno. Si por el contrario, por desconocimiento la actividad se desarrolla sin incluir la variable ambiental consecuentemente se generan impactos negativos, es por esta razón que se trata de evitar en la mayor manera posible dichos impactos.

4.2.1 IDENTIFICACIÓN DE POSIBLES IMPACTOS AMBIENTALES

- **AIRE:** Existe poca información sobre las consecuencias directas de plaguicidas sobre el recurso aire, pero es deducible que las concentraciones de químicos que interactúan en los procesos de evaporación y transpiración dentro de los recintos de producción e inclusive fuera de ellos, pueden ocasionar alteraciones en la calidad misma del aire necesario para los procesos biológicos de especies de plantas y animales.
- **AGUA:** La contaminación de aguas superficiales con plaguicidas es el inicio de una serie de efectos paralelos o en cadena, que impactan y alteran el equilibrio natural en poblaciones de peces, mamíferos, roedores y otros organismos menores de gran importancia para el mantenimiento de la vida en los sistemas naturales.

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

El lavado proveniente de los equipos de fumigación (mochilas, bombas de mano, etc...) contiene una considerable carga tóxica que, al momento de los enjuagues necesarios para mantenimiento de estos equipos van a dar a las fuentes de agua limpia ocasionando su contaminación.

El recurso hídrico puede también resultar contaminado por la disposición descuidada y no planificada de los recipientes de agroquímicos usados en las orillas de ríos o corrientes de agua limpia. En muchos casos, el enterramiento de estos desechos sin su previa neutralización puede afectar la calidad de aguas subterráneas.

- **SUELOS:** La persistencia de productos químicos en los suelos produce problemas dramáticos en el crecimiento espontáneo de plantas, sobre todo con respecto a los funguicidas mercuriales. Del mismo modo, muchas aves pueden verse severamente afectadas, al ingerir lombrices que, como es conocido, virtualmente limpian los suelos de los productos químicos que han estado atrapados en dichos suelos.

Una causa frecuente de impacto directo sobre el suelo suele ser la acumulación de recipientes de agroquímicos y de los plásticos de cerramiento de las plantaciones, ubicados lejos del predio, en el medio natural, lo cual produce de modo indirecto la contaminación del suelo, debido al lavado pluvial de dichos plásticos, sin dejar de lado el desagradable impacto estético producido por el aspecto de estos cobertores en las orillas de los carreteros o en el campo.

- **FLORA y FAUNA:** Tanto flora como fauna se ven gravemente afectadas por la concentración y disposición de plaguicidas en el medio natural. Las aves, por ejemplo, son particularmente sensibles a ciertos insecticidas en presentación granular, pues muchas veces éstos son confundidos con alimento.

Los peces y otros organismos acuáticos acumulan productos químicos, ocasionando alteraciones genéticas en sus ciclos reproductivos. Los insectos benéficos (por ejemplo, los predadores naturales) son afectados y exterminados por un amplio espectro de insecticidas.

Agroquímicos insecticidas tales como endosulfán, acefato, monocrotofós y malatión, por mencionar algunos, son muy tóxicos para abejas y otros insectos benéficos para el ser humano.

La vegetación se altera de modo considerable e irreversible. Se reemplaza la vegetación original, sea esta virgen o alterada, por plantaciones artificiales. A esto se suma el uso de agroquímicos que detiene el proceso de crecimiento espontáneo de vegetación natural, pues se altera también la capacidad y productividad de los suelos.

- **PROBLEMAS EN LA SALUD DE LOS TRABAJADORES:** Los efectos adversos de los plaguicidas sobre la salud pueden ser agudos y crónicos. Estos efectos se presentan como respuesta inmediata a la exposición a un agente nocivo, manifestándose generalmente con dolores de cabeza, de estómago, mareo, erupciones cutáneas, náuseas, y en casos graves, depresión respiratoria.

Normalmente en las floricultoras resulta difícil determinar efectos tóxicos, pues los trabajadores están continuamente expuestos a una gran variedad de productos químicos tóxicos. Cuando hay exposición continua los efectos agudos y crónicos se superponen y es casi imposible atribuir problemas de salud a una sola causa o producto.

4.2.2 CONTROL Y MITIGACIÓN DE LOS IMPACTOS AMBIENTALES

- **AIRE:** Una medida que ayude a evitar este probable impacto sería las adecuadas ventilaciones y disposición de aire para recircular el aire cargado con químicos. Adicionalmente, por medio del uso de productos alternativos de grados menores de toxicidad y en dosis que no sobrepasen lo estrictamente necesario, puede haber también una disminución de las concentraciones de vapores tóxicos en los recintos de trabajo.

- **AGUA:** La medida preventiva a la eventual contaminación de aguas corrientes es el uso de sistemas de monitoreo que permitan ahorrar productos químicos par el tratamiento de plagas.

Por otro lado, las descargas líquidas con contenido agro tóxico pueden ser tratadas previa su descarga mediante un proceso hidrólisis (especialmente

para órgano fosforados, carbamatos y piretroides), mezclándolos con carbonato de sodio al 10%.

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

- **SUELOS:** El uso de agroquímicos con un grado menor de toxicidad ayudaría mucho a evitar la contaminación y el deterioro del suelo; de la misma manera que para los casos anteriores, el uso en cantidades mínimas necesarias focalizando el uso del agroquímico solamente al sitio que requieran el cultivo, evitando abrir el radio de fumigación a otras áreas que no tienen relación con la plantación, será aconsejada.

La forestación del entorno aledaño a los galpones de la plantación con especies arbóreas propias del lugar es importante para mantener la calidad y productividad de los suelos, además que desde el punto de vista de paisaje y estética resulta atractivo.

- **FLORA y FAUNA:** Los plaguicidas que son empleados dentro de la plantación deben tener lugares fijos de almacenamiento y su modo de transporte y manipulación debe restringirse a las personas y lugares especificados para evitar la dispersión de los productos por la plantación. Esto garantizará que se reduzcan los riesgos de accidentes o derramamientos del producto dentro y fuera de los galpones de flores.

Como ya se ha dicho, el empresario, por medio del grupo técnico encargado del manejo de la producción, deberá buscar los plaguicidas menos tóxicos y con menor grado de permanencia en el medio ambiente.

- **PROBLEMAS EN LA SALUD DE LOS TRABAJADORES:**

Las principales medidas protectivas para los trabajadores de las plantaciones florícolas serán, de acuerdo a la clasificación toxicológica de los agroquímicos utilizados:

Tabla N° 4.2

Medidas de Seguridad Laboral en uso de Plaguicidas

CLASIFICACIÓN	LEYENDA	MEDIDAS DE PROTECCIÓN
Extremadamente Tóxico Etiqueta Roja	Peligro Veneno	Máscara, guantes, pantalón camisa, manga larga, botas caucho caña alta
Altamente Tóxico Etiqueta Roja	Peligro	Máscara, guantes, pantalón camisa, manga larga, botas caucho caña alta
Moderadamente Tóxico Etiqueta Amarilla	Cuidado	Máscara, guantes, pantalón camisa, manga larga, botas caucho caña alta
Ligeramente Tóxico Etiqueta Azul	Precaución	Máscara, guantes
Productos sin peligro en condiciones normales Etiqueta Verde	Ninguna	Ninguna

Además, la empresa deberá considerar los siguientes aspectos:

- Velar porque estos implementos sean permanentemente utilizados en las fumigaciones, preparaciones de agroquímicos y manipulación de las flores, según sus necesidades, sin lugar a reclamos y negativas por parte de los trabajadores.
- Sistemas adecuados de aseo para el personal (baños, agua caliente, jabón, etc...).
- Sistemas de control médico periódico para monitorear el estado de salud de los trabajadores.

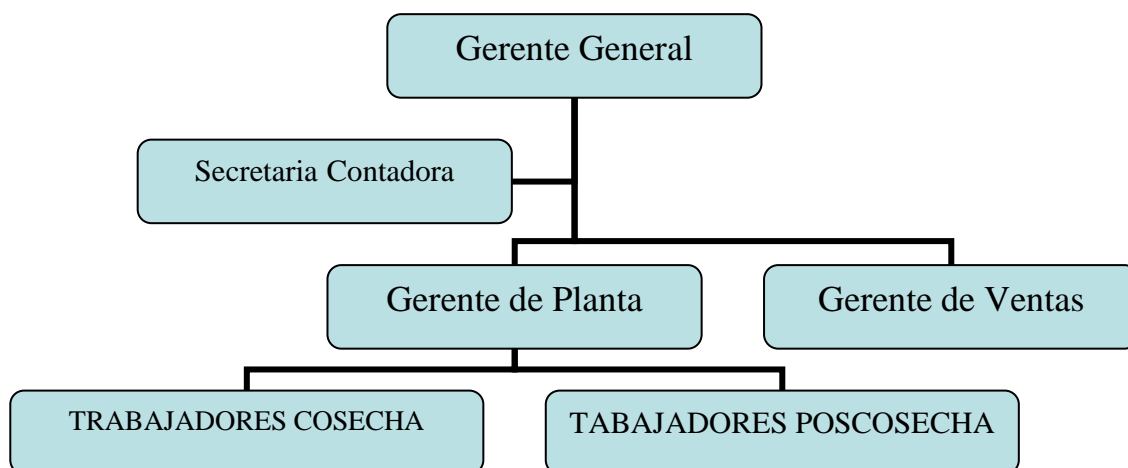
- Seminarios de capacitación para el personal sobre adecuado almacenamiento, transporte, manipulación y aplicación de plaguicidas para garantizar su cuidado.

4.3 RECURSOS HUMANOS

El talento humano es fundamental para el correcto funcionamiento de cualquier tipo de institución, siendo este uno de los ejes primordiales que lleva al éxito en una empresa es indispensable jerarquizar y definir los diversos puestos que requiere una plantación de hypericum

El Área de Recursos Humanos es muy importante para una finca florícola, puesto que deben ofrecer a sus trabajadores: equipos de protección, capacitación y manejo industrial e incentivar la estadía y el ahorro entre el personal.

4.3.1 Organigrama



4.3.2 Definición y descripción de puestos

La definición y la descripción de puestos se preocupan por el contenido del puesto, es decir, que hace el ocupante, cuando lo hace y por que lo hace; plasmando en un escrito las tareas o atribuciones que conforman el puesto, dándole así su carácter distintivo respecto de los demás puestos de la empresa.

- ***Dirección Administrativa:*** Está a cargo del Gerente General. La toma de decisiones será más eficiente y efectiva, puesto que la Gerencia contará con la información necesaria para decidir de manera oportuna y veraz. Esto se verá reflejado principalmente en la facilidad de evitar problemas y porque al conocer los resultados diarios, la empresa sabe si su negocio es rentable o si va a la quiebra.

Se encarga del manejo de la información contable (en base al número de tallos cortados x el precio promedio de tallo); la compra de suministros y requerimientos de oficina y manejo de los inventarios mínimos de oficina, además de coordinar la adquisición de inventarios para la finca en conjunto con el Gerente de Producción.

Además se encargará de mantener un manejo eficiente del portafolio de inversiones y de la liquidez de la economía de la empresa.

El Gerente General deberá ser profesional con título universitario en carreras de Administración, Contabilidad, Auditoría o Finanzas. Experiencia mínima de por lo menos un año en administración de florícolas. Conocimiento de software contable. Edad mayor a 30 años.

- ***El Gerente de Producción (Gerente de Planta):*** Es el encargado de velar por el proceso productivo de la planta desde el momento en que la materia prima ingresa a la finca hasta el momento en que se obtiene el producto deseado hasta su entrega en los camiones.

Además se encargará del incremento en la productividad, ahorro en el costo de insumos, ahorro en el uso de químicos y abonos, la experiencia en el manejo de la cosecha aumenta la productividad de la planta.

Es el encargado de vigilar todo lo relacionado con el riego y fumigación de la planta, observar las labores propias de campo, su desempeño y evolución.

El Gerente de Producción o Gerente de Planta deberá ser profesional con título universitario en Agronomía. Experiencia mínima de por lo menos un año en la producción de flores para su exportación. Conocimiento y manejo de tecnologías para el mejoramiento del proceso productivo. Edad mayor a 28 años.

A cargo del Gerente de Producción se encuentran los obreros de la planta, que van a ser quienes realicen las labores pre-culturales, culturales y de post cosecha en la plantación, estos actuarán directamente con las flores, el único prerequisite para los mismos es haber tenido cualquier tipo de experiencia en el manejo de flores para exportación.

- **Gerente de Ventas:** Será la persona encargada del manejo del portafolio de clientes, requisitos aduaneros, deberá además conocer de cerca a los clientes, esto permitirá segmentar los mercados y así ofrecer una atención personalizada, lo que definitivamente mejora el precio.

El trabajo en la oficina de ventas, requiere gran concentración y organización ya que se deben tomar en cuenta muchos detalles, el principal de ellos es que toda la flor que se vende el día de hoy, vuela al día siguiente. Se debe tomar en cuenta también la apertura de números de FUE y demás requisitos en las exportaciones

El Gerente de Ventas deberá ser profesional con título universitario en carreras de Marketing o Comercio Exterior. Alto grado de suficiencia en el idioma Inglés Experiencia mínima de por lo menos un año. Sólidos conocimientos acerca de la logística de exportación, así como también actitud negociadora. Edad mayor a 28 años.

- **Secretaria Contadora:** Estará encargado de la elaboración de documentos contables tales como Estados Financieros, Balances Generales y demás para ponerlos a disposición de la Dirección Administrativa, y servirá de apoyo para la misma.

Los requerimientos idóneos para este puesto son: Señorita estudiante que curse los primeros años en Administración o carreras afines, con conocimientos sólidos en Contabilidad y Computación. Experiencia mínima de un año en puestos similares. Edad mayor a 23 años.

Las escalas de salarios, así como también el número de empleados que se requiere en la empresa se detallan a continuación:

Tabla N° 4.

ESCALAS Y SALARIOS

Cargos	Salario Unitario /mensual USD	No. Personas
Gerente General	1.500,00	1
Gerente de Ventas	1.200,00	1
Gerente de Planta	1.200,00	1
Secretaria/contadora	500,00	1
Jornaleros	180,00	27
Guardias	200,00	2

Las jornada de trabajo serán de 8 a.m. a 17p.m. de lunes a viernes, para el personal administrativo y el personal de planta, los guardias trabajarán en dos horarios, uno en la noche y el otro en la mañana, empezando su turno a la 6 a.m. y terminándolo a las 18 p.m., y el otro turno será desde las 18 p.m. hasta las 6 de la mañana del día siguiente, rotando cada semana el horario de trabajo para cada guardia.

4.3.3 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

El proceso de reclutamiento previsto inicia con la entrevista de candidatos, después mediante un proceso de selección en el cual se llenarán hojas de descripción de puestos se elegirá al candidato más idóneo para los fines necesarios y se procederá a la contratación de los mismos.

Ejemplo de hojas de selección:

Logotipo de la empresa	DESCRIPCION DE PUESTO	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">REVISION</td></tr> <tr><td style="height: 20px;"> </td></tr> <tr><td style="text-align: center;">FECHA</td></tr> <tr><td style="height: 20px;"> </td></tr> </table>	REVISION		FECHA	
REVISION						
FECHA						

1.- IDENTIFICACION:

- Título del puesto:
- Area:

La finalidad de este punto es individualizar el puesto y distinguirlo de los demás dentro de la empresa.

2. - ORGANIZACIÓN:

- 2.1. - Jefe superior:
- 2.2. - Jefe inmediato:
- 2.3. - Puestos que le reportan al puesto descrito.
 - 2.3.1 Nombre del puesto.
 - 2.3.2 Numero de ocupantes.

Tiene como objetivo determinar el lugar que ocupa en la organización y su jerarquía.

3. - PERFIL DEL PUESTO.

- 3.1. - Requerimientos.
 - Indispensable. (I)
 - Deseable. (D)

Este punto se debe identificar las características que debe poseer la persona que ocupe el puesto

En el punto tres es indispensable llenar el siguiente formato con la información proporcionada por el aspirante:

ESPECIFICACIÓN	CARACTERÍSTICAS	REQUERIMIENTO
Nivel de Educación		
Idioma		
Computación		
Conocimientos		
Experiencia		
Habilidades personales		
Edad		
Sexo		

Todo este proceso selectivo, esta encaminado a cumplir los objetivos de la empresa, que finalmente se dirigen hacia la optimización del resultado.

4.3.4 FORMACIÓN DE LA COMPAÑÍA

La empresa será constituida bajo el nombre de Hypecuador, de esta manera, toda la actividad que se realice para el giro del negocio será legalmente tomada bajo este nombre

Misión: Ofrecer flores de corte de excelente calidad, con los mejores precios del mercado, tecnología de punta y dentro de los estándares de calidad.

Nuestro principal objetivo es renombrar el nombre del Ecuador internacionalmente con productos de calidad

Visión: La existencia futura de la empresa depende de la satisfacción de los clientes con nuestros producto, para esto es necesario elevar nuestro nivel de eficiencia así como de productividad, dando como resultado mejorar la calidad del producto, cumpliendo así con nuestros compromiso con los clientes y ellos

encuentren en nuestra empresa proveedores confiables, innovadores dentro de las normas de calidad ambientales.

Valores Corporativos

- Ética y transparencia en la meta de hacer negocios y de responder a las expectativas de nuestros clientes.
- Compromiso social con el desarrollo de una empresa innovadora, fuerte y responsable, que genere fuentes de trabajo, brinde productos con calidad
- Satisfacción de los clientes, ya que son nuestra razón de ser y prueban la correcta forma de llevar la empresa
- Cultura de trabajo enfocada hacia la excelencia, la misma que se verá reflejada en la aplicación de los procesos y su completo aprovechamiento por parte de cada uno de los miembros de la organización.
- Solidaridad, honestidad y justicia entre todos los que conforman la empresa
- Protección del medio ambiente, para conservar el lugar donde está ubicada la empresa.
- Comunicación efectiva, para que de esta forma todos estén informados e involucrados con la empresa.

5. CAPÍTULO V

ANÁLISIS FINANCIERO

5.1 PLAN DE INVERSIONES

La inversión inicial comprende la adquisición de todos los activos fijos o tangibles y diferidos o intangibles necesarios para iniciar las operaciones de la empresa, con excepción del capital de trabajo.³⁶

El objetivo de la elaboración de este plan es reflejar (preferiblemente, mediante un listado pormenorizado) las inversiones previas necesarias para la puesta en marcha de la empresa, así como los recursos permanentes que se espera obtener y que deberían cubrir las inversiones proyectadas. Dicho en otras palabras, el propósito es determinar las necesidades iniciales para afrontar el proyecto y la forma en que esas necesidades se financiarán.

Así en el Plan de inversiones deben incluirse los datos a continuación

5.1.1 ACTIVOS FIJOS

Como se detalló anteriormente los activos fijos constan en su mayoría de terrenos así como también de construcciones, a continuación presento un cuadro detallando esta información:

³⁶ Evaluación de Proyectos. Gabriel Baca Urbina. Tercera Edición. 1997. Pág. 137.

Tabla N° 5.1

PLAN DE INVERSIONES**ACTIVOS FIJOS****MESES PREOPERATIVOS: 6**

ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS	TOTAL
Terreno	32.000,00
Fomento Agrícola*	11.487,80
Cerramiento	4.800,00
Cuarto Frío	4.500,00
Sala post-cosecha	1.530,00
Bodegas	1.350,00
Invernaderos	4.850,00
Reservorio	5.000,00
Red eléctrica	12.780,00
Camión Frío	32.000,00
Vehículo	26.000,00
Equipo fertirrigación	14.400,00
Maquinaria y herramientas	8.524,00
ACTIVOS FIJOS ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	
Muebles y enseres	1.500,00
Edificación Oficinas	4.000,00
Edificación Guardianía	2.790,00
SUBTOTAL	167.511,80

*Fomento Agrícola se refiere a los gastos hasta antes de la cosecha, estos son: arada, subsolada de nivelación, análisis de suelos, análisis de nematodos, análisis de agua, correcciones físicas y químicas del suelo, construcción de camas (Ver detalle en Anexo3).

5.1.2 ACTIVOS DIFERIDOS

Los activos diferidos son intangibles, pero se encuentran presentes en todo momento dentro de la empresa, en la siguiente tabla muestro estos rubros necesarios para el giro del negocio

Tabla N° 5.2

PLAN DE INVERSIONES

ACTIVOS DIFERIDOS	
ACTIVOS DIFERIDOS	USD
Gastos Preoperativos	16.519,66
Constitución empresa	1.500,00
Intereses Preoperativos	5.750,00
Estudio de factibilidad	1.200,00
Imprevistos (5% de activos diferidos)	1.248,48
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	26.218,14

5.1.3 CAPITAL DE TRABAJO

En términos contables el capital de trabajo se precisa como la diferencia aritmética entre el activo circulante y el pasivo circulante. Llevando este punto a la práctica, se habla del capital adicional con el que hay que contar para que empiece a funcionar una empresa.

El cálculo se da en forma contable, luego de la respectiva realización de los Estados Financieros y entrevistas con personas expertas en el sector se calcula un capital de trabajo de \$1.546,10

En el siguiente cuadro se muestra contablemente el cálculo de este rubro:

Tabla N° 5.3

CAPITAL DE TRABAJO

	VALOR USD
CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO	
Materiales directos	3.714,24
Materiales indirectos	4.946,32
Suministros y servicios	6.300,00
Mano de obra directa	58.320,00
Mano de obra indirecta	14.400,00
Mantenimiento y seguros (activos fijos operativos)	8.517,95
SUBTOTAL	96.198,51
Requerimiento diario	267,22
Inventario inicial	1.546,10
CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO	1.546,10

5.2 FINANCIAMIENTO

Para lograr implementar en forma eficiente este proyecto se considera un financiamiento por medios propios del inversionista principal y un crédito otorgado por una institución financiera.

La inversión total es de 195.276,04 dólares, a continuación se indica el total de la inversión necesaria para este proyecto, considerando la inversión de los activos fijos de producción, los activos fijos de administración y ventas, activos diferidos y capital de trabajo (estos valores se encuentran más detallados en el Anexo N° 4 . Los aportes a estos valores son:

Tabla N° 5.4

PLAN DE INVERSIONES

PROYECTO HYPECUADOR	
MESES PREOPERATIVOS: 6	
	INVERSION PROYECTO - FASE PREOPERATIVA
ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS	\$ 159.221,80
ACTIVOS FIJOS ADMINISTRACION Y VENTAS	\$ 8.290,00
INVERSIÓN TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 167.511,80
INVERSIÓN ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 26.218,14
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 1.546,10
INVERSION TOTAL	\$ 195.276,04

5.2.1 FUENTES PROPIAS

En el presente proyecto se financiará el 48.79% con fuentes propias, dando la suma de USD 95.276,04, que posee el inversionista interesado.

5.2.2 FUENTES EXTERNAS

Para completar el 100% de la inversión se realizará un préstamo de USD 100.000,00, que corresponde al 51.21% de la inversión total. Este préstamo se lo hará a la Corporación Financiera Nacional directamente, ya que en la actualidad es considerada como banca de primer piso.

El préstamo será a un plazo de 7 años, con un interés anual del 11.50%. Los pagos se lo realizarán semestralmente mediante cuotas decrecientes, la Corporación Financiera Nacional concederá dos semestres de gracia, en el cual se realizará únicamente el pago del interés cuyo monto es de USD 5.750, finalizando el pago del préstamo con la cantidad de USD 8.812,50

En el siguiente cuadro se muestra la tabla de pagos del préstamo solicitado a la Corporación Financiera Nacional:

Tabla N° 5.5

CRÉDITO CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL

NUEVO CREDITO A LARGO PLAZO				
C.F.N.				
CUOTA DECRECIENTE				
MONTO INICIAL:	100.000,00			
PLAZO	14			
GRACIA TOTAL	0			
GRACIA PARCIAL	2			
INTERÉS NOMINAL	5,75%			
INTERES NOMINAL ANUAL	11,50%			
PERIODO DE PAGO	Semestral			
PERIODO	PRINCIPAL	INTERÉS	AMORTIZ.	CUOTA
1	100.000,00	5.750,00	0,00	5.750,00
2	100.000,00	5.750,00	0,00	5.750,00
3	100.000,00	5.750,00	8.333,33	14.083,33
4	91.666,67	5.270,83	8.333,33	13.604,17
5	83.333,33	4.791,67	8.333,33	13.125,00
6	75.000,00	4.312,50	8.333,33	12.645,83
7	66.666,67	3.833,33	8.333,33	12.166,67
8	58.333,33	3.354,17	8.333,33	11.687,50
9	50.000,00	2.875,00	8.333,33	11.208,33
10	41.666,67	2.395,83	8.333,33	10.729,17
11	33.333,33	1.916,67	8.333,33	10.250,00
12	25.000,00	1.437,50	8.333,33	9.770,83
13	16.666,67	958,33	8.333,33	9.291,67
14	8.333,33	479,17	8.333,33	8.812,50

5.3 POLÍTICAS DE COBROS, PAGOS Y EXISTENCIAS

Con lo que respecta a la política de cobros, pagos y existencias son considerados los promedios del mercado basados en la experiencia de algunos de los principales agricultores y floricultores de hypericum en la Provincia de Pichincha lugar donde se realizó el sondeo (Ver Anexo 5)

5.3.1 REQUERIMIENTOS DE CAJA

Se considera un tiempo prudencial de 7 días, este dinero va a ser utilizado en gastos menores de oficina, transportación o trámites pequeños para la exportación de flores.

5.3.2 CRÉDITO A CLIENTES

Es conveniente manejar el crédito a clientes con un plazo de 30 días ya que estos tienen que incurrir en algunos costos para poner el producto a la venta

5.3.3 CRÉDITO A PROVEEDORES

Se ha estipulado un plazo de 20 días, basada en la experiencia de otros productores, sumándose a esto la posibilidad de interrupciones en las vías de acceso por algún tipo de huelga

5.4 COSTOS Y GASTOS

5.4.1 MATERIA PRIMA

Dentro de los materiales directos tenemos a las plantas, fertilizantes y abonos necesarios para poner en marcha el proyecto

Sabemos que cada caja con 250 plántulas en esquejes posee un valor de \$35, esto quiere decir que el costo total para cumplir con la capacidad del terreno que es de 3 hectáreas dedicadas al cultivo es de \$980,00. Una vez transcurridos los 6 meses ya se puede obtener plantas madres y no es necesario comprar la flor en esquejes.

En cuanto a los fertilizantes, nematicidas, etc. en el siguiente cuadro se muestran sus costos y usos:

Tabla N° 5.6:

REQUERIMIENTOS AGROQUÍMICOS

Detalle de Químicos	Cantidad Utilizada / Año	Costo Aproximado x Unid.
Urea 46% de Nitrógeno	12 sacos	US\$ 9.52
Muriato de Potasio	12 sacos	US\$ 9.20
Superfosfato triple	7 sacos	US\$ 48.00
Abonos Foliareos	8 kilogramos	US\$ 10.50
Nematicidas	8 sacos	US\$ 53.50
Fungicidas Biológicos	80 litros	US\$ 33.02

Fuente: Ministerio de Agricultura

5.4.2 MATERIALES INDIRECTOS

Entre los materiales indirectos tenemos los necesarios para empacar y poder transportar el hypericum hacia el mercado internacional.

Estos son: cajas de tabaco, ligas para sostener los tallos de las flores, plástico, etiquetas, en el anexo N° 6 se muestra esta información en detalle

5.4.3 SUMINISTROS Y SERVICIOS

Es necesario considerar los gastos correspondientes a energía eléctrica, uso del combustible, lubricantes para las maquinarias y vehículos, las llantas y otros rubros en los que se incluyen gastos adicionales.

Según los cálculos realizados el rubro para suministros y servicios es de USD6300, el cual puede variar. Ver anexo N° 7

5.4.4 MANO DE OBRA DIRECTA

Para el correcto desarrollo del proyecto es necesario contar con personal idóneo.

La mano de obra directa está compuesta por: fumigación, fertilización, deshierbe, cortadores, en general jornaleros de la plantación que dan un total de 27 personas.

En el siguiente cuadro se muestra en detalle esta información:

Tabla N° 5.7

MANO DE OBRA DIRECTA

Cargos	Salario/mensual USD	No. Personas	Costo total USD anual
Jornaleros	180,00	27	58.320,00
SUBTOTAL		27	58.320,00

Elaboración: Estefany Intriago M.

5.4.5 MANO DE OBRA INDIRECTA

Es necesario dentro de toda organización una buena administración y personal de apoyo necesario para cada función

Se considera mano de obra indirecta al Gerente de planta, guardianes, y el personal administrativo que dan un total de 6 personas. Más adelante se detallará esta información.

5.4.6 COSTOS INDIRECTOS DE PRODUCCIÓN

Es necesario, mencionar y sobre todo recalcar que los costos indirectos de producción son: la mano de obra indirecta, los materiales indirectos, así como gastos de agua, luz eléctrica, y demás que en ítems anteriores ya fueron detallados y analizados. (Ver Anexo 8)

5.4.7 GASTOS ADMINISTRATIVOS

Dentro de este rubro se encuentran: el Gerente General, la Secretaria Contadora y los guardias que trabajarán en turnos de 12 horas cada uno, así como también los desembolsos para los gastos de oficina, e imprevistos. (Información más detallada en Anexo 8)

En los siguientes cuadros se detalla la información pertinente a este rubro:

Tabla N° 5.8

PERSONAL ADMINISTRATIVO

Cargos	Salario/mensual USD	No. Personas	Gasto total USD anual
Gerente General	1.500,00	1	18.000,00
Secretaria/contadora	500,00	1	6.000,00
Guardia	200,00	2	4.800,00
SUBTOTAL		4	28.800,00

Elaboración: Estefany Intriago M.

Tabla N° 5.9**GASTOS ADMINISTRATIVOS**

GASTOS DE ADMINISTRACION	VALOR MENSUAL
Gastos oficina	500,00
Transporte y movilización	2.400,00

Elaboración: Estefany Intriago M.

5.4.8 GASTOS DE VENTAS

Los Gastos de Ventas, como su nombre lo indica son todos aquellos rubros en los que se ha incurrido para obtener las ventas necesarias, en este gasto tenemos:

- Las remuneraciones:
 - El sueldo del Gerente de Ventas. En este caso, se estima un sueldo de USD 1.200,00.
- Publicidad: El rubro destinado a publicidad será de 1.500,00 dólares. (Ver Anexo 8)

5.4.9 GASTOS FINANCIEROS

Los gastos financieros son aquellos desembolsos necesarios para cumplir con las obligaciones o préstamos contraídos por la empresa.

En el caso explícito del presente proyecto los rubros valuados para este caso son los intereses del préstamo solicitado a la CFN que se encuentran detallados en la tabla N° 5.5 (Ver Anexo 8)

5.5 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

Para la realización del presente proyecto se ha realizado una proyección de 7 años, puesto que la vida útil del hypericum y en general la plantación tiene este tiempo de duración, incluyéndose además el fomento agrícola, se considera también el no crecimiento en lo que respecta a la totalidad de plantas sembradas puesto que el terreno se encuentra utilizado en toda su capacidad, cualquier aumento sin previo estudio podría afectar a la productividad actual y degenerar en una baja calidad de flor.

5.5.1 BALANCE GENERAL

Para expresar los requerimientos de activos, pasivos y patrimonio que serán generados bajo condiciones normales dentro del giro del negocio es necesaria la elaboración del Balance General Proyectado, esto permite valorar los “fondos adicionales necesarios”.³⁷

El Anexo No. 9, se presenta la situación del negocio en los 7 años a los que este se proyecta para poder simular y consecuentemente conocer las posibilidades que el presente proyecto posee. El Balance General indica directamente cuales son los activos, pasivos y capital, esto evidencia además la situación financiera en forma contable.

En el Balance General se encuentran detallados los montos iniciales del proyecto, el mismo que evidencia el total de los activos corrientes el cual asciende a la cantidad de USD 1.631,99 como saldo inicial, el total inicial de los activos fijos netos es de USD 167.511,80, el saldo inicial total del activo diferido neto es de USD 26.218,14, la suma total de estos valores da como resultado el total de los activos, cuyo saldo inicial asciende a la cantidad de USD 195.361,93.

³⁷ FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA. J. Fred. Weston y Eugene F. Brigham. Pág. 374.

Con respecto al rubro correspondiente a los pasivos y el patrimonio, los saldos iniciales agrupados en: pasivos corrientes cuyo valor es de USD 85,89, el pasivo a largo plazo asciende a la cantidad de USD 100.000,00, este valor corresponde al préstamo bancario que se va a realizar, dándonos un total en pasivos de USD100.085,89; en cuanto a lo que respecta a patrimonio tenemos un valor de USD 95.276,04, lo cual da la suma en total de USD 195.361,93 para pasivo y patrimonio.

Al analizar los valores totales de los activos, pasivos y patrimonio, podemos observar que es cumplida la ecuación contable:

$$\text{Activo} = \text{Pasivo} + \text{Patrimonio}$$

Esto expresa que existe el equilibrio entre los activos de la empresa, por una parte, muestra además la cantidad que es adeudada a los proveedores y financistas y el capital invertido.

5.5.2 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Según algunos autores la finalidad del análisis del Estado de Pérdidas y Ganancias conocido también bajo el nombre de Estado de Resultados es calcular la utilidad neta y los flujos netos de efectivo del proyecto, que son, en forma general, el beneficio real de la planta, y que se obtienen restando a los ingresos todos los costos en que incurra la planta y los impuestos que deba pagar.³⁸

Realizando el análisis respectivo al Estado de Pérdidas y Ganancias se puede observar en el Anexo N° 10, que con respecto a las ventas netas proyectadas nos muestra que la empresa presenta una utilidad neta positiva en todos los años, esta utilidad se incrementa a medida que los años pasan, y esto se debe principalmente a que las cuotas para cancelar el crédito a la Corporación

³⁸ Evaluación de Proyectos. Gabriel Baca Urbina. Tercera Edición. 1997. Pág. 144.

Financiera Nacional son decrecientes, y la productividad de la flor aumenta, ya que este “tipo de flor es muy generosa”³⁹.

Se puede observar también un pequeño incremento en los costos de ventas, esto se debe principalmente al aumento de la depreciación de los activos que fueron adquiridos al inicio del proyecto.

5.5.3 FLUJO DE CAJA

La proyección del flujo de caja constituye uno de los elementos más importantes del estudio de un proyecto, ya que la evaluación del mismo se efectuará sobre los resultados que en ella se determinen.⁴⁰

En el momento en que son tomados en cuenta todos los ingresos y egresos del proyecto, estos se combinan para obtener el flujo de entrada o salida neto de efectivo para cada año. El flujo de efectivo neto se suma al saldo de efectivo inicial y se calcula la proyección de efectivo anualmente.

Los flujos de efectivo son aquellos provenientes de las operaciones normales o habituales del negocio, específicamente, son iguales a la diferencia existente entre el ingreso por ventas y los gastos en efectivo.

El Flujo de Caja se proyectó para 7 años, es por ello que se elaboró un flujo de caja para cada año que permite representar en forma más precisa los ingresos y egresos en efectivo que se requerirá para el desarrollo del negocio.

En este flujo de caja se detallan los ingresos y los egresos de efectivo, estos pueden ser vistos en el Anexo N° 11, además también se muestra los momentos en lo que se realizan las reposiciones de los activos fijos y los pagos de las cuotas a la Corporación Financiera Nacional. De acuerdo a la proyección del flujo de caja se da la posibilidad de cubrir todos los compromisos adquiridos por la empresa en condiciones normales.

³⁹ Ing Arturo Angulo. Veraflowers Hypericum flair

⁴⁰ Preparación y Evaluación de Proyectos. Nassir Sapag Chain y Reinaldo Sapag Chain. Tercera Edición. 1998. Pág. 259.

5.6 INDICES FINANCIEROS

Evaluar la salud financiera de una empresa es muy importante.

Los índices financieros tienen fundamentalmente el trabajo de mostrar el desempeño y evolución de la empresa

Estas razones son detalladas a continuación

5.6.1 LIQUIDEZ

La razón de liquidez es la capacidad que tiene una empresa para cancelar sus obligaciones de corto plazo por ejemplo un considerable aumento de las materias primas.

El índice de liquidez (prueba ácida) es aquel que nos indica que en el supuesto caso que se tuviera que parar las ventas, nos muestra que capacidad tiene el negocio para hacerle frente a sus obligaciones.

El promedio de la industria para esta razón es de 2,7003⁴¹, la razón de liquidez (prueba ácida) de este proyecto en promedio es de 2 que se encuentra dentro de los niveles y promedio aceptables para la industria, esto nos indica que el proyecto si puede cubrir sus deudas.

5.6.2 APALANCAMIENTO

Cuando una empresa pide dinero a préstamo, promete hacer una serie de pagos fijos. Puesto que el inversionista consigue sólo lo que queda después de haber pagado a los acreedores, se dice que la deuda crea un apalancamiento financiero. Dicho de otra forma sirve para expresar el balance entre los fondos prestados y los propios, que juntos constituyen los recursos del negocio, además sirve para determinar el grado en que los fondos solicitados en préstamo han sido usados para financiar la empresa.

El apalancamiento financiero se mide normalmente por el ratio de endeudamiento calculando la porción de activos totales financiados con fondos

⁴¹ INDICADOR@Premium

proporcionados por los acreedores, en otras palabras la razón de endeudamiento se obtiene dividiendo el total de pasivo para el total del activo, se tiene en promedio para las empresa de este sector un ratio de 71,54%⁴², para el caso del proyecto en particular es de 41,4%, esto significa que se ha financiado con menos del 50% los activos de la empresa con endeudamiento, hablamos de un endeudamiento moderado, además esto es un indicio de que en términos de riesgo al ser menos del 50% la empresa tiene protección en caso de una liquidación o se sufrirá una pérdida moderada.

5.6.3 CAPACIDAD DE PAGO

El propósito de esta razón es el de ayudar a evaluar la capacidad de pagar las obligaciones de corto y largo plazo. También se muestra un enfoque del riesgo producido por las deudas contraídas.

La capacidad para tener en cuenta el servicio de la deuda a largo plazo, se basa en las utilidades que se esperan obtener de las ventas

Esta capacidad de pago a largo plazo, está conformada por las utilidades y los gastos, que no representan desembolsos, como las depreciaciones y se mide a través del índice de cobertura de la deuda.

La relación mayor que 1 nos indicará que el proyecto tiene capacidad de pago de la deuda.

En este caso el índice es de 2,004077858 para el primer año, como podemos observar este es mayor que uno por lo tanto existe capacidad de pago.

5.6.4 RENTABILIDAD Y EFICIENCIA

Se puede decir si un proyecto es rentable o no, basados en los índices de rentabilidad que se encuentran basados en las utilidades.

Los índices de rentabilidad son:

⁴² INDICADOR® Premium

- Utilidad neta/patrimonio (ROE), que es del 19,23%. Nos indica la tasa de rendimiento sobre la inversión.
- Utilidad neta/activos totales (ROA), cuyo valor es de 2,29%. Este porcentaje muestra la eficiencia de la administración de la empresa en la obtención de utilidades a partir de los activos disponibles. El ratio de la industria en general es de 1,38%⁴³, podemos apreciar que nuestro indicador está sobre ese valor por lo tanto es una buena señal.
- Utilidad neta/ventas, muestra un porcentaje bastante atractivo que es de 11,81%. Este ratio es muy interesante ya que nos muestra el porcentaje de cada unidad monetaria de ventas que queda después de todos los gastos

5.7 INDICES DE RETORNO

5.7.1 VALOR ACTUAL NETO

Es el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados a la inversión inicial.⁴⁴

Para poder determinar el VAN, al costo de capital se le resta el valor presente de los flujos netos esperados de efectivo de una inversión y sustrayendo de él el desembolso inicial del costo del proyecto. Si es positivo, el proyecto debe aceptarse; si es negativo, debe rechazarse.⁴⁵

El VAN toma en cuenta la importancia de los flujos de efectivo en función del tiempo.

Se puede representar por la siguiente fórmula:

⁴³ INDICADOR® Premium

⁴⁴ Evaluación de Proyectos. Gabriel Baca Urbina. Tercera Edición. 1997. Pág. 181.

⁴⁵ Manual de Administración Financiera. J. Fred Weston y Thomas Copeland. Tomo 1. 1994. Pág. 116.

$$VAN = \left(\sum \frac{FNE}{(1+k)^n} \right) - I_0$$

Donde:

FNE: Flujo Neto Efectivo

k: Tasa de descuento

n: Período

I₀: Inversión

VAN = 161.786,21 USD

El VAN resultante es USD 161.786,21. Es evidente que el saldo es positivo, por lo tanto el proyecto debe aceptarse.

En cuanto al criterio de la tasa de descuento es importante recalcar que esta parte fundamental para el cálculo del VAN no es otra cosa más que el índice de deseabilidad del proyecto, que no es otra cosa más que el costo promedio de capital esperado que mide el riesgo, en este caso es del 12% ya que se toma como referencia al interés que pagan los Bonos Global, ya que estos incluyen el riesgo país, este porcentaje es el rendimiento mínimo que se espera para invertir en el proyecto.

5.7.2 TASA INTERNA DE RETORNO FINANCIERA (TIRF)

Mediante una serie de ingresos y egresos la tasa interna de retorno reduce a cero las equivalencias del valor actual neto o del valor futuro. Este índice de rentabilidad es ampliamente aceptado, este se suma a los anteriores y nos va a mostrar si conviene invertir en el proyecto.

Este índice de rentabilidad resume en una sola tasa de rendimiento los méritos de un proyecto, esta depende de los flujos de efectivo de la inversión.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) para este proyecto es de 42,39% anual, con el cálculo de este índice podemos concluir que el proyecto se debería aceptar.

5.7.3 COEFICIENTE BENEFICIO - COSTO

La relación que indica cuanto dinero recibe la empresa por cada dólar invertido es la llamada coeficiente beneficio/costo. Es indispensable que el índice sea mayor a uno.

Para este proyecto la relación beneficio/costo es de 1,82. Como podemos ver este valor es mayor a uno, lo cual nos indica que por cada dólar invertido en la empresa, recibimos USD 0,82 adicional, esto quiere decir que es recomendable invertir en el proyecto.

5.7.4 PERÍODO DE RECUPERACIÓN

Las empresas desean frecuentemente que el desembolso realizado en cualquier proyecto sea recuperado dentro de cierto período máximo.⁴⁶

El período de recuperación de un proyecto se determina contando el número de años transcurridos necesarios para que exista una acumulación de los flujos de caja provistos y estos igualen a la inversión inicial, en el presente proyecto esto se da a los 3,02 años.

5.7.5 PUNTO DE EQUILIBRIO

Este indicador nos muestra la cantidad necesaria de tallos ha producir para que la empresa no incurra en pérdidas.

Para poder determinar el punto de equilibrio es necesario considerar variables como Costos fijos, costos variables, ventas totales, precio de ventas, cantidad producida de unidades. Estos rubros son importante para el cálculo del punto de equilibrio, que en promedio es de 69.79%., esto nos indica que en este porcentaje el ingreso total compensa a los costos fijos más los costos variables. Ver Anexo N° 12

⁴⁶ Brealey, Richard. Principios de Finanzas Corporativas

Tabla N° 5.10**Punto de Equilibrio**

PERÍODO	2	3	4	5	6
COSTO FIJO	105.317,8	103.880,3	101.963,6	100.047,0	98.130,3
COSTO VARIABLE	76.166,5	77.186,3	78.409,2	78.409,2	78.409,2
VENTAS	192.496,5	230.995,8	277.195,0	277.195,0	277.195,0

Elaboración: Estefany Intriago M.

5.7.6 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El análisis de sensibilidad tiene como objetivo fundamental, el realizar simulaciones basadas en las diferenciaciones de algunas variables de riesgo para el presente proyecto; estas simulaciones permitirán visualizar escenarios pesimistas y optimistas que pueden darse al modificar algunas de las variables que son pilares en el proyecto como pueden ser:

- Precio.
- Costos de la materia prima.
- Costo de mano de obra.

5.7.6.1 Escenario Optimista

Para este escenario se ha considerado que el precio del hypericum se incrementa en un 10%, el costo de la materia prima, el costo de los materiales indirectos se mantiene constantes, al igual que el costo de la mano de obra.

En el siguiente cuadro se muestra los resultados al realizar dicha variación:

Tabla N° 5.11

ESCENARIO OPTIMISTA

Resultados Originales:					
	TIRF	VAN	B/C		
	30,23%	161786,21	1,82		
Período	2	3	4	5	6
Saldo final de caja	4518,46	47974,00	123285,52	187538,73	248210,33
Utilidad neta	4473,70	28433,10	57647,99	58788,06	60009,93
Utilidad/ventas	2,32%	12,31%	20,80%	21,21%	21,65%

Resultados Sensibilizados:					
	TIRF	VAN	B/C		
	38,62%	239969,38	2,22		
Período	2	3	4	5	6
Saldo final de caja	21778,98	80650,15	174479,81	255983,75	333910,73
Utilidad neta	16490,69	42819,41	74911,56	76043,44	77265,32
Utilidad/ventas	7,79%	16,85%	24,57%	24,94%	25,34%

Elaboración: Estefany Intriago M.

Como podemos observar en las razones principales, estas aumentan, tal es el caso del beneficio costo que se incrementa de 0,82 dólares de ganancia por cada dólar invertido a 1,22 dólares

5.7.6.2 Escenario Pesimista

Se ha considerado un supuesto para esta simulación de: los precios del producto se reduce en un 10%, el costo de la materia prima se incrementa en un 5% y el costo de la mano de obra se incrementa en un 5%.

En el siguiente cuadro se muestra la simulación con las variaciones mencionadas:

Tabla N° 5.12

ESCENARIO PESIMISTA

Resultados Originales:					
	TIRF	VAN	B/C		
	30,23%	161786	1,82		
	2	3	4	5	6
Saldo final de caja	4518,5	47974,0	123285,5	187538,7	248210,3
Utilidad neta	4473,7	28433,1	57648,0	58788,1	60009,9
Utilidad/ventas	2,32%	12,31%	20,80%	21,21%	21,65%

Resultados Sensibilizados:					
	TIRF	VAN	B/C		
	22,55%	91931,2	1,47		
	2	3	4	5	6
Saldo final de caja	-9557,6	17999,2	76829,2	125868,4	171321,3
Necesidades de nuevos recursos (flujo caja)	12447,4	0,0	0,0	0,0	0,0
Utilidad neta	-8026,4	16083,5	42421,1	43569,3	44791,2
Utilidad/ventas	-4,63%	7,74%	17,00%	17,46%	17,95%

Elaboración: Estefany Intriago M.

En este posible escenario podemos ver que el proyecto sigue siendo rentable a pesar del aumento en los principales costos de producción, se puede notar además que existiría una pérdida poco substancial en la utilidad sobre las ventas, que a medida que pasa el tiempo va mejorando. En los índices de riesgo aún se nota que estos son aceptables, el proyectos sigue siendo aceptable basado en los criterios de VAN, TIR y Costo/Beneficio.

6. CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- La investigación realizada evidencia un déficit de plantas ornamentales para el año de 1999 fue de 49.321TM, y se presenta un incremento anual del 9% al 11%. Según el Center for the Promotion of Imports from Developing Countries se pronostica una demanda de aproximadamente 12000TM de flores para el 2008
- Gracias a la situación geográfica, diversidad de climas, temperatura, tipo de suelo, humedad, precipitaciones anuales de nuestra región, se ha logrado producir flores de excelente calidad, estas características han sido muy importantes para la producción de este tipo de flores.
- Aunque en nuestro país la producción de este tipo de flor no ha sido extensiva e intensa, es necesario conocer ciertas técnicas, procedimientos, normas y cuidados para manipular este tipo de flor, pese a que no se tiene muchos años de experiencia ya existe personal calificado para la realización del trabajo ya sea en el área de cosecha, preparación, etc. Esta idoneidad y capacidad del talento humano logra que el producto llegue en excelente condiciones a los mercados internacionales.
- Con lo que respecta a las vías y medios de comunicación dan mucho que desear, esto hace difícil y costosa la comunicación entre los centros de producción y los centros de embarque.
- En el estudio realizado se determinaron como sitios más idóneos para el cultivo de hypericum son: Paute, El Quinche, Tumbaco, Baeza, Riobamba, Latacunga, Cayambe y principalmente Guayllabamba.

- Al tomar en cuenta que el Ecuador es un país petrolero y bananero, puede ser el productor de las más bellas flores, constituyendo este producto en el cuarto principal generador de divisas después del petróleo, banano, camarón, hablando internacionalmente el Ecuador ocupa el tercer lugar en el mundo en exportación de flores.
- Ecuador ha estado evolucionando en el sector de las flores, especialmente en hypericum, tanto en la producción como en la exportación. Es interesante saber, que a pesar de ser un producto relativamente nuevo, el hypericum goza de poca oferta mundial, pero de una demanda en constante crecimiento. Esta situación debería ser aprovechada por Ecuador para acaparar nuevos mercados internacionales, ya que nuestra flor goza de mejor calidad en comparación con los más fuertes competidores que son Costa Rica y Colombia.
- El departamento de ventas debe tener conocimientos de marketing estructurados para de esta manera tener éxito en la tarea de posicionar a sus flores como un producto premium que puede competir en los mercados sin temor a perder participación; con solidez, seguridad y con objetivos claros para posicionar al hypericum como la flor de la mejor calidad del mundo. Para ello es necesario que se publiciten las flores como una marca-país; como un nombre de fácil recordación y como un producto premium que se vende con altísima calidad y precios similares.
- En las ferias internacionales, además de establecer y fortalecer relaciones comerciales, se representa al país y se demuestra la calidad que se puede obtener con los productos. Es muy importante promocionar y apoyar este tipo de participaciones en el exterior ya que incrementa y establece bases sólidas para dar a conocer y cimentar nuestra imagen como empresa así como también del país.
- En los Estados Financieros del presente estudio de factibilidad indican que desde el primer año de producción se percibe rentabilidad sobre la

inversión, aumentando en los años subsiguientes, para estabilizarse en los 2 últimos períodos.

- La utilización de índices financieros como el VAN, TIR, beneficio/costo y el análisis de sensibilidad, nos permite comprobar la factibilidad financiera del proyecto.
- Basándose en el estudio de factibilidad se demuestra que es viable la creación de una empresa florícola cuyo cultivo sea de hypericum en Guayllabamba y dirigir su comercialización principalmente hacia Estados Unidos.

6.2 RECOMENDACIONES

- Es necesario dar a conocer a las asociaciones de exportadores de flores (Expoflores) los requerimientos de equipos y maquinarias con alta tecnología, que optimicen la producción para que se otorgue ayuda a través del Ministerio de Comercio Exterior la petición de reducción de aranceles para la importación de esta maquinaria
- Se recomienda a los inversionistas este tipo de negocio alternativo que rompe esquemas habituales de empresas vinculadas a la industria de la transformación o a las actividades agrícolas de productos tradicionales como banano, café, cacao y en el caso de las flores hablamos de rosas y claveles.
- La empresa deberá comercializar productos de calidad y a precios que sean competitivos para los consumidores extranjeros, sin descuidar los márgenes de utilidad.
- Es necesario que la empresa realice continuos estudios de mercado y no descuidar la publicidad que es el principal medio para que los clientes conozcan el producto

- El país debe disponer de profesionales altamente calificados y con experiencia para abordar los desafíos tecnológicos que presenta la producción y comercialización de hypericum. Para ello se sugiere convocar a las universidades y representantes de los productores, para analizar este tema y desarrollar un programa de becas o de intercambio profesional con los países líderes en lo que respecta a tecnología y estudios en la producción de hypericum, como por ejemplo Holanda.
- El gobierno a través de los municipios y concejos provinciales, deberían brindar facilidades viales para el transporte de las flores hacia el lugar de carga y envío como son los aeropuertos, a fin de agilizar el proceso de exportación, brindando seguridad y confianza a los clientes en el exterior
- Para producir flores de alta calidad es necesaria una alta inversión, para de esta manera cumplir con los estándares de alta calidad, esto implica que las flores estén libres de plagas y enfermedades, sin daño visual, que los botones se abran cuando corresponda y con un manejo poscosecha que permita mantener a las flores un tiempo prolongado en el florero, sin marchitarse. Evitando así posibles devoluciones o la pérdida de nuestro cliente.
- La empresa deberá tomar en cuenta aspectos importantes como son: excelente atención a los clientes, eficiencia en los procesos, calidad en los productos, capacidad e innovación por parte de la gerencia; estos aspectos son imprescindibles y deben ser tomados en cuenta en todo momento para el correcto desenvolvimiento de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- **BREALEY R.**, Principios de finanzas Corporativas, España, Mc Graw Hill, 5ta. Edición, 1998.
- **CORREA**, Jaime Enrique, Especies vegetales promisorias del convenio Andrés Bello.
- **FRED D.**, Conceptos de Administración Estratégica, México, Prentice Hall, 5ta. Edición, 1997.
- **MALHOTRA**, Naresh K., Investigación de Mercados un enfoque práctico, Prentice Hall, 2da Edición.
- **NARANJO**, Plutarco, Índice de la Flora del Ecuador, Casa de la Cultura Ecuatoriana, Quito, 1983.
- **PATZELT**, Erwin, Flora del Ecuador, 1era Edición
- **STANTON W.**, Fundamentos de Marketing, México, Mc Graw Hill, 10ma. Edición, 1996.
- **WERTHER W.**, Administración de Personal y Recursos Humanos, México, Mc Graw Hill, 4ta. Edición, 1995.
- INDICADOR ® Premium
- Ministerio de Agricultura
- CORPEI
- <http://www.bce.fin.ec>

- <http://www.expoflores.com>

ENTREVISTAS PERSONALES

- Ingeniero Juan Carlos Tagliani, Danzinger.
- Ingeniero Javier Martinez, Hyperflor Cia Ltda.
- Ingeniero Arturo Angulo, Veraflowers
- Ingeniero Vicente Palacios, Administrador Financiero, Veraflowers
- Ingeniero Kisho Maeda, Asesor de PYMES CFN
- Ingeniero Jaime Cano, Israriego
- Ingeniero Esteban Becerra, SAVISA
- Asistente de Auditoria Jorge Ortega, SAVISA
- Ingeniero Agrónomo Pablo Ortega

ANEXOS

ANEXO N° 1
INDICADOR® PREMIUM
RANKING DE EMPRESAS
CUENTA: VENTAS
ACTIVIDAD ECONOMICA: FLORES
REGIÓN: ECUADOR
MONTOS EN: Cifras completas

ANEXO N° 2
INDICADOR® PREMIUM
RANKING DE EMPRESAS
CUENTA: VENTAS
ACTIVIDAD ECONOMICA: FLORES
REGIÓN: PICHINCHA
MONTOS EN: Cifras completas

ANEXO N° 3
COSTO DEL FOMENTO AGRÍCOLA

ANEXO N° 4
PLAN DE INVERSIONES

ANEXO N° 5
POLÍTICAS DE COBROS PAGOS Y EXISTENCIAS

ANEXO N° 6
MATERIALES INDIRECTOS

ANEXO N° 7
SUMINISTROS YSERVICIOS

ANEXO N° 8
COSTOS INDIRECTOS DE PRODUCCIÓN

ANEXO N° 9
BALANCE GENERAL

ANEXO Nº 10
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

ANEXO N° 11
FLUJO DE CAJA

ANEXO Nº 12
PUNTO DE EQUILIBRIO