

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

ESCUELA DE CIENCIAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EXPORTADORA ECUATORIANA: CASO DE APLICACIÓN EMPRESA ABSOLUTE FLORAL FARMS

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA
EMPRESARIAL**

AUTOR: DIANA ALEXANDRA CEVALLOS TAPIA

DIRECTOR: MAT. ANTONIO TIPAN

DECLARACIÓN

Yo Diana Alexandra Cevallos Tapia, declaro bajo juramento que el trabajo aquí escrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Diana Alexandra Cevallos Tapia

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente Proyecto de Titulación fue realizado en su totalidad por la Sra. Diana Alexandra Cevallos Tapia, bajo mi supervisión.

Mat. Antonio X Tipán O.
DIRECTOR DE PROYECTO

DEDICATORIA

A mi hija Anapaula por ser una fuente de motivación para realizar todos los esfuerzos necesarios para culminar mi carrera profesional, y alcanzar mis metas personales.

A mis padrespor su apoyo y por proporcionarme su guía y ejemplo para obtener todo lo necesario para desarrollar mi vida y culminar mi carrera profesional.

AGRADECIMIENTO

A mi esposo Jorge por su constante e incondicional apoyo a lo largo de todos estos años, quien con amor y comprensión supo ayudarme a conseguir este importante objetivo en mi vida y seguir adelante en todo lo que me proponga alcanzar.

Dedico un agradecimiento especial a mi Director de Tesis Mat. Antonio Tipán y a mis codirectores: Ing. Freddy Vásquez e Ing. Patricio Estrada; por el apoyo incondicional para el desarrollo de esta tesis.

Un agradecimiento especial a todas las personas que han contribuido de una u otra forma en mi formación personal y profesional.

CONTENIDO

Declaración.....	II
Certificación.....	III
Dedicatoria.....	IV
Agradecimiento.....	V
Contenido.....	VI
Resumen.....	XII
Presentación.....	XIII
Introducción.....	1

CAPITULO I

1 EL SECTOR FLORICOLA Y SU INCIDENCIA EN LA ECONOMIA ECUATORIANA.....	12
1.1 PRODUCTOS DE EXPORTACIÓN DEL ECUADOR.....	12
1.1.1 SITUACION ACTUAL.....	12
1.1.2 FACTOR ECONÓMICO.....	13
1.1.2.1 Inflación.....	13
1.1.2.2 Tasa de Interés.....	14
1.1.2.3 Dolarización.....	15
1.1.2.4 Producto Interno Bruto.....	15
1.1.2.5 Balanza de Pagos.....	16
1.1.2.6 Comercio Exterior.....	18
1.1.3 FACTOR POLÍTICO.....	21
1.1.3.1 Política Arancelaria.....	22
1.1.3.2 Leyes y Tratados Internacionales.....	26
1.1.4 FACTOR SOCIAL.....	30
1.1.5 FACTOR AMBIENTAL.....	31
1.1.6 PRINCIPALES EXPORTACIONES DEL ECUADOR.....	32
1.1.6.1 Exportaciones Petroleras.....	35
1.1.6.2 Exportaciones Tradicionales.....	37
1.1.6.3 Exportaciones No Tradicionales.....	40
1.2 INCIDENCIA DEL SECTOR EN LA ECONOMÍA ECUATORIANA.....	43

CAPITULO II

2. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD Y RIESGO DEL SECTOR FLORÍCOLA.....	45
2.1 INFORMACIÓN FINANCIERA HISTÓRICA.....	45
2.1.1 EVOLUCIÓN DE LAS EMPRESAS FLORICOLAS ECUATORIANAS.....	48
2.1.2 ZONAS PRODUCTORAS.....	49
2.1.3 PRINCIPALES PRODUCTOS FLORÍCOLAS.....	50
2.1.3.1 Rosas.....	52
2.1.3.2 Gypsophilia.....	54
2.1.3.3 Clavel.....	55
2.1.2.4 Flores Tropicales.....	55
2.1.4 PROCESOS DE PRODUCCIÓN.....	56
2.1.5 PAISES QUE COMPITEN CON EL ECUADOR EN EL EXTERIOR.....	58
2.1.5.1 Colombia.....	59
2.1.5.2 Holanda.....	59
2.1.5.3 Kenya.....	60
2.1.6 MERCADOS DE DESTINO DE LOS PRODUCTOS FLORÍCOLAS ECUATORIANOS	61
2.1.6.1 Estados Unidos.....	63
2.1.6.2 Unión Europea.....	65
2.1.6.3 Otros Mercados.....	66
2.2 TIPOS DE RIESGO.....	67
2.2.1 INTERNACIONALES.....	67
2.2.2 GUBERNAMENTALES.....	68
2.2.3 DEL SECTOR FLORÍCOLA.....	68
2.3 ADMINISTRACIÓN DE OPORTUNIDADES.....	69
2.3.1 DETERMINANTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA DEL SECTOR FLORÍCOLA.....	69
2.3.1.1 Factores de la Producción.....	70
2.3.1.2 Condiciones de la Demanda.....	72
2.3.1.3 Sectores Conexos y de Apoyo.....	73
2.3.1.4 Estrategias y Rivalidad en las Empresas.....	73
2.3.2 MANTENIMIENTO DE LA VENTAJA COMPETITIVA.....	74
2.4 ANÁLISIS FINANCIERO.....	75

2.4.1 INVERSIÓN.....	75
2.4.2 CRÉDITO.....	76
2.4.3 GENERACIÓN DE EMPLEO.....	77
2.4.4 IMPUESTOS Y TRIBUTOS.....	77

CAPITULO III

3. ASPECTOS GENERALES DE UN PLAN DE NEGOCIOS.....	78
3.1 QUE ES UN PLAN DE NEGOCIOS PARA EXPORTAR.....	79
3.2 CARACTERISTICAS DEL PLAN DE NEGOCIOS PARA EXPORATAR.....	82
3.3 PROPOSITOS DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA EXPORTAR.....	85
3.4 FUNCIONES DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA EXPORTAR.....	86

CAPITULO IV

4. ESTRUCTURA DEL PLAN DE NEGOCIO PARA EXPORTAR.....	87
4.1 PLAN DE OPERACIONES.....	87
4.1.1 PRODUCTOS O SERVICIOS.....	88
4.1.2 PROCESOS.....	89
4.1.3 PROGRAMA DE PRODUCCIÓN.....	90
4.1.4 APROVISIONAMIENTO Y GESTIÓN DE EXISTENCIAS.....	91
4.1.5 ETAPAS.....	92
4.2 PLAN DE MARKETING.....	93
4.2.1 DELIMITACIÓN PREVIA DEL NEGOCIO.....	93
4.2.2 INFORMACIÓN Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.....	94
4.2.2.1 Información Externa.....	94
4.2.2.2 Información Interna.....	95
4.2.3 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN.....	96
4.2.4 OBJETIVOS.....	96
4.2.5 ESTRATEGIAS.....	97
4.2.5.1 Estrategias Corporativas.....	97
4.2.5.2 Estrategias de Marketing.....	97
4.2.6 PLAN DE ACCIÓN.....	98
4.2.6.1 Producto o Servicio.....	98
4.2.6.2 Precio.....	98

4.2.6.3 Distribución.....	99
4.2.6.4 Promoción.....	100
4.2.7 PRESUPUESTO DEL PLAN DE MARKETING.....	100
4.2.7.1 Porcentaje de Ventas.....	101
4.2.7.2 Método Analítico.....	101
4.2.7.3 Método Competitivo.....	101
4.3 PLAN FINANCIERO.....	101
4.3.1 PLAN DE INVERSIONES.....	101
4.3.2 CUENTA DE RESULTADOS PREVISTOS.....	102
4.3.3 BALANCE DE PREVISIÓN.....	102
4.3.4 PRESUPUESTO DE TESORERÍA.....	102
4.3.5 PERÍODO DE RECUPERACIÓN.....	103
4.3.6 VALOR ACTUAL NETO (VAN)	103
4.3.7 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR).....	104
4.4 MANUAL – GUÍA PARA EXPORTACIONES DE PRODUCTOS FLORICOLAS.....	105
4.4.1 POR QUÉ ES NECESARIO UN PLAN DE NEGOCIOS DE EXPORTACIÓN...	105
4.4.2 PASOS PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN	106
4.4.2.1 Análisis y Evaluación de Recursos.....	107
4.4.2.2 Identificación de Necesidades.....	107
4.4.2.3 Lista de Prioridades y Elaboración del Cronograma.....	108
4.4.3 ESTRUCTURA DEL PLAN DE NEGOCIOS DE EXPORTACIÓN.....	108
4.4.3.1 Resumen Ejecutivo.....	108
4.4.3.2 Perfil de la Empresa.....	112
4.4.3.3 Actividades Generales de Exportación a considerarse.....	115
4.4.3.4 Análisis del Producto o Servicio.....	116
4.4.3.5 Análisis del Mercado.....	116
4.4.3.6 Identificación de necesidades y disponibilidad de recursos.....	120
4.4.3.7 Priorización de lista de acciones.....	122
4.4.3.8 Cronograma.....	122
4.4.3.9 Información Financiera.....	122
4.4.3.10 Aspectos Legales, Sociales y Medio Ambientales.....	127
4.4.4 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD Y RIESGO.....	129

4.4.4.1	Análisis de Sensibilidad.....	129
4.4.4.2	Tipos de Riesgo.....	129
4.4.4.3	Administración de Oportunidad.....	130
4.5	APLICACIÓN PRÁCTICA ABSOLUTE FLORAL FARMS.....	130
4.5.1	RESUMEN EJECUTIVO.....	131
4.5.2	PERFIL DE LA EMPRESA.....	132
4.5.2.1	Localización de la empresa.....	133
4.5.2.2	Datos Generales de las Actividades de la Empresa.....	133
4.5.2.3	Pensamiento Estratégico.....	134
4.5.2.4	Organización y Operación.....	134
4.5.3	PLAN DE OPERACIONES.....	136
4.5.3.1	Producto o Servicio.....	136
4.5.3.2	Proceso Productivo.....	140
4.5.3.3	Productos Potencialmente Exportables del Sector Florícola.....	145
4.5.3.4	Aprovisionamiento y Gestión de Existencias.....	146
4.5.4	PLAN DE MARKETING.....	150
4.5.4.1	Selección del Mercado.....	150
4.5.4.2	Requerimientos del Mercado (Análisis de la situación).....	153
4.5.4.3	Diagnóstico de la Situación.....	157
4.5.4.4	Objetivos.....	160
4.5.4.5	Estrategias.....	162
4.5.4.6	Plan de Acción.....	162
4.5.5	PRIORIZACIÓN DE LA LISTA DE ACCIONES.....	170
4.5.6	PLAN FINANCIERO.....	171
4.5.6.1	Evaluación del Proyecto.....	171
4.5.6.2	Ingresos Proyectados	172
4.5.6.3	Inversiones Necesarias.....	172
4.5.6.4	Estructura de los Ingresos de la Empresa.....	174
4.5.6.5	Costo de Capital.....	176
4.5.6.6	Métodos de evaluación del valor del dinero en el tiempo.....	177
4.5.6.7	Período de Recuperación del Capital.....	179
4.5.6.8	Métodos de evaluación que no toman en cuenta el valor del dinero en el tiempo.....	179
4.5.6.9	Análisis de Sensibilidad.....	182

4.5.7 ASPECTOS SOCIALES, LEGALES Y MEDIO AMBIENTALES.....	184
4.5.7.1 Aspecto Social.....	184
4.5.7.2 Marco Legal e Institucional para los aspectos ambientales de floricultura.....	185
4.5.7.3 Impactos Ambientales probables y sus medidas de mitigación en la floricultura..	187

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones.....	190
Recomendaciones.....	195

BIBLIOGRAFÍA.....	199
--------------------------	------------

ANEXOS.....	205
--------------------	------------

RESUMEN

Ante el dinamismo del comercio exterior, las empresas exportadoras necesitan un planteamiento cada vez más tecnificado y sistemático; se ha encontrado y puesto en práctica una serie de técnicas y herramientas que en la actualidad son de gran importancia como el Plan de Negocios para Exportar, el cual es fundamental para las empresas exportadoras; porque les permite renovar e integrar nuevas tecnologías a las distintas actividades que realizan.

Este proyecto contiene la investigación sobre los aspectos macro económicos del Ecuador de manera general y un estudio del sector florícola específicamente, con su incidencia en el país; además cuenta con datos y procesos referentes a la teoría de planes de negocios. Información consensuada en un Plan de Negocios para Exportar Flores aplicado a la Empresa Absolute Floral Farms.

PRESENTACIÓN

Los efectos de la globalización, la rápida expansión de la cantidad de competidores en los mercados externos y el posicionamiento de empresas internacionales, que importan, exportan o manufacturan productos a economías de escala, inciden a que las tendencias del comercio internacional se conviertan en un sistema económico de mercado único.

En la actualidad la mayoría de las actividades relacionadas con finanzas, tecnología, investigación, flujos de capital de inversión, instalaciones productivas, redes de marketing y distribución, tienen una dimensión global.

En Ecuador algunas de las empresas y emprendedores no han logrado de manera significativa involucrarse a esta nueva tendencia global de comercialización y captar nuevos mercados por sus propios medios, perdiendo la oportunidad de posicionarse de nuevos nichos de mercado.

Es imperiosa la necesidad que los empresarios ecuatorianos generen cadenas de valor a sus productos, se ubiquen en el mercado internacional con sus propios recursos; para llegar a los clientes finales; de manera que obtengan mayor rentabilidad.

El sector florícola ecuatoriano ha desarrollado una industria fuerte, dinámica; y con una actividad exportadora creciente durante los últimos 15 años. En base a ciertos factores favorables que le han permitido el desarrollo de su medio competitivo, los cuales deberán ser reforzados por empresarios del sector para crear factores adicionales de mayor especialización a fin de alcanzar una competitiva sostenible.

Con la investigación, estudio y realización de éste proyecto se diseña la estructura orgánica y funcional de un Plan de Negocios para Exportar; aplicado a la empresa Absolute Floral Farms; que se presentan en cuatro capítulos a continuación:

El Capítulo I detalla la situación, estructura y problemática del sector florícola y su incidencia en la economía ecuatoriana, destacando los productos de exportación de Ecuador.

El Capítulo II contiene el análisis de sensibilidad y riesgo de la floricultura ecuatoriana, a través de la investigación de información financiera histórica; y los tipos de riesgo del sector; define las oportunidades que tiene y su administración. Finalmente cuenta con el respectivo análisis financiero.

El Capítulo III plantea el esquema de los aspectos generales de un plan de negocios, en el cual se establecen los principios y teorías que definen esta herramienta.

El Capítulo IV define la Estructura del Plan de Negocios para Exportar; con los respectivos sub planes, Operacional, Marketing y Financiero. Además incluye el Manual – Guía para Exportaciones de Productos Florícolas.

Finalmente con la presente investigación, se obtienen las respectivas Conclusiones y Recomendación, referentes a los objetivos e hipótesis planteados para el desarrollo del proyecto.

1.1 INTRODUCCIÓN

PROBLEMA A RESOLVER

El entorno económico y político actual presta una importancia creciente a la apertura comercial y al intercambio global, los nuevos pilares del crecimiento económico, por lo cual es necesario orientar hacia la inserción activa de la economía ecuatoriana en la global. Los regímenes abiertos, con niveles de protección efectiva más baja, presentan resultados estables y conducen a procesos de crecimiento sostenido, cabe resaltar que los casos de éxito de crecimiento económico observados se basan en el incremento de las exportaciones que incorporan valor agregado a sus productos.

Considerando que el actual régimen monetario de dolarización hace inflexible la gestión de las políticas monetarias y comerciales; es necesario orientar la estrategia de desarrollo hacia actividades que generen divisas de manera permanente. Sin embargo todo esto debe concertar con la estructura productiva interna, a través de políticas que permitan el desarrollo del aparato productivo sobretodo de la producción exportable.

Por los motivos mencionados es fundamental que la mayoría de las empresas reestructuren sus metodologías para lograr el crecimiento en sus negocios; y de manera particular aquellas que trascienden fronteras Norte Americanas con productos agrícolas ya que el libre acceso con el que contaban los productos agropecuarios gracias al ATPDEA (Andean Trade Promotion and Drug Eradication Act) estará vigente solamente durante el año 2006, y posteriormente se negociará en los términos del Tratado de Libre Comercio; TLC, de manera que, es primordial la creación de planes de negocios para exportar en todas las empresas exportadoras de productos agrícolas.

El potencial de crecimiento de las economías pequeñas y abiertas como la ecuatoriana, depende directamente del nivel de colocación de la oferta exportable, a través de la consolidación y expansión del acceso a los principales

mercados externos. Aunque existe una importante diversidad de productos para exportar, el petróleo, productos agrícolas y pesqueros siguen dominando la canasta exportadora del Ecuador

Dentro de los productos agrícolas, se destaca la exportación de flores, por su dinámica de crecimiento de alrededor del 5% anual durante el último decenio¹. Para el año 2004, las flores constituyeron el principal producto de exportación no tradicional del país, el segundo producto no petrolero y el tercer producto de la canasta de exportación de Ecuador, además provee el 31 por ciento de las importaciones de rosas a Estados Unidos y registra el 80 por ciento de las importaciones que realiza Rusia²

La situación geográfica del Ecuador permite contar con micro climas que proporcionan características únicas a las flores tales como: tallos gruesos, largos, totalmente verticales, botones grandes, colores sumamente vivos y el mayor número de días de vida; gracias a las ventajas naturales, la existencia de factores tecnológicos propicios e infraestructura adecuada; se asegura que el Ecuador tenga una larga permanencia dentro del sector florícola internacional, mientras conserve sus ventajas y aproveche las oportunidades futuras que se le presenten.

Cada año Ecuador lanza al mercado de exportación entre tres y diez variedades de flores, de las cuales, las rosas son las de mayor demanda internacional; siendo Ecuador el principal productor de rosas en el mundo³, por lo tanto el sector floricultor ha tenido un profundo impacto en la economía nacional y de las familias que están directa e indirectamente involucradas en ella; dos décadas han servido para posicionar a la flor ecuatoriana como una de las mejores. Además cuenta con el mayor número de empresas calificadas con sellos internacionales de calidad ambiental y laboral altamente exigente (Max Havelaar, Flower Label Program, etc.)² Gracias a los altos niveles de exigencia en cuanto a calidad que establece el Ecuador y el resto del mundo se ha logrado que muchas empresas

¹ Revista La Flor de Expoflores Julio – Septiembre 2005 N°19

² www.multimedios106.com_español_home_noticias.php.

³ Pagina Web de la Corporación de promoción de Exportaciones e Inversiones CORPEI

diseñen un Plan de Negocios enfocado a exaltar la calidad y mano de obra de los productores ecuatorianos, proporcionando una ventaja competitiva al sector.

No cabe duda que la floricultura de exportación ha hecho un importante aporte a la economía nacional a través de la creación de puestos de trabajo, además representa una oportunidad para que empresarios aprovechen las condiciones favorables del sector y estructuren una planificación tecnificada en sus negocios de exportación de flores, potenciando sus ventajas, estableciendo estrategias de contingencia o de solución.

El sector florícola ecuatoriano experimenta problemas tales como: el incremento de los costos de producción, debido a que la mayoría de sus insumos y demás artículos son importados, adicionalmente los altos costos de las tarifas aéreas donde por una hora más de vuelo, los floricultores de Ecuador pagan un incremento del 50% por la carga florícola que sale desde Colombia, lo cual hace a la flor ecuatoriana menos competitiva en precio. Razón por la cual es necesario el diseño y creación de un Plan de Negocios para Exportar que analice tanto las ventajas como las desventajas que experimenta el sector en el ámbito interno y externo, para fortalecer el desarrollo de las florícolas.

Consecuentemente el diseño de un Plan de Negocios para Exportar Flores no solo requiere información interna y sobre mercados internacionales, sino también una visión completa de la posición del Ecuador como participante del Tratado de Libre Comercio TLC, para conocer la posición de los productos más representativos del Ecuador, principalmente de las flores, y adoptar una estrategia que precautele los intereses del sector.

La falta de un documento en el cual se especifique; cómo realizar una planificación sistemática, análisis de las ventajas y desventajas, estudios de mercado, análisis de viabilidad comercial, que facilite a las empresa exportadoras de flores obtener la mayor ventaja económica, es imprescindible en la actualidad.

2.1 OBJETIVO GENERAL

- Diseñar un Plan de Negocios para Exportar desde Ecuador, aplicado a las exportaciones de flores en la empresa ABSOLUTE FLORAL FARMS para el período 2006 – 2008

3.1 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar la incidencia en la economía ecuatoriana de las exportaciones en general y de las flores en particular.
- Identificar los productos de exportación dentro de sector florícola ecuatoriano.
- Determinar los aspectos Generales de un Plan de Negocios de Exportación para floricultores.
- Diseñar la estructura de un Plan de Negocios de Exportación aplicado a las exportaciones de flores ecuatorianas de manera específica aplicado a la empresa ABSOLUTE FLOWER FARMS.
- Realizar un análisis de sensibilidad y riesgo para las exportaciones de flores de la empresa ABSOLUTE FLOWER FARMS.
- Obtener un manual-guía para exportaciones de flores ecuatorianas.

4.1 HIPOTESIS

Diseñar un Plan de Negocios para Exportar, es necesario para enfrentar la creciente complejidad actual de las relaciones internacionales comerciales.

Una planificación organizada, basada en estudios financieros y datos históricos permitirá a la empresa ABSOLUTE FLOWER FARMS elevar sus niveles de ventas y mantener estabilidad en su negocio.

La comercialización internacional eficiente de flores con estrategias adecuadas, servirá para ampliar el mercado, mejorará la rentabilidad y por ende la tasa interna de retorno (TIR) de ABSOLUTE FLOWER FARMS.

Con las estrategias de mercado del presente proyecto se consigue atender de mejor manera a la demanda internacional de flores ofertadas por la empresa ABSOLUTE FLOWER FARMS.

La evolución de los beneficios que ofrece el presente proyecto, en un determinado tiempo, permitirá mejorar las condiciones financieras de la Empresa ABSOLUTE FLOWER FARMS

5.1 MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo del presente proyecto se ha considerado necesario utilizar las siguientes herramientas: conceptos propios de la Administración de Empresas, Marketing, Comercio Exterior, Economía, otros. Y los pasos señalados por diferentes autores sobre la estructuración del Plan de Negocios para Exportar y los planes que ello conlleva.

MARCO CONCEPTUAL

6.1 Análisis de Mercado

Se definen los criterios de selección que se utilizaron para elegir el mercado meta, se describe y calcula el mercado actual, el potencial y el crecimiento previsto; para identificar y evaluar oportunidades y amenazas del macro entorno. Se identifica a los competidores y sus principales fortalezas y debilidades. Se fijan objetivos y metas y se define la estrategia a seguir para alcanzarlos.

- Descripción de la industria (en el mercado meta, sí es posible también a nivel global).
- Descripción de la región o país seleccionado. Incluyendo consideraciones políticas y legales, económicas, culturales y sociales.
- Mercado meta. Segmentación, medición, características del mismo.

- Investigación del mercado (sustentado con los datos estadísticos).
- Análisis de la competencia.
- Barreras de acceso al mercado

6.1.3.11 Arancel

Impuesto con el que los gobiernos suelen gravar las importaciones de bienes y, en ocasiones, también las exportaciones. Por lo general los aranceles se basan en el valor de los bienes (ad valorem), en otros factores como el peso o la cantidad (aranceles específicos) y una combinación de valor y otros factores (aranceles compuestos).

6.1.1.1 Comercio

Es el criterio de competencia que determina la aplicabilidad de las normas de competencia comunitarias. Es especialmente importante en el nuevo régimen de aplicación de estas normas, que obliga a los órganos jurisdiccionales y a las autoridades nacionales aplicar normas de competencia comunitarias a todos los acuerdos y prácticas susceptibles que afectan al comercio entre los estados miembros. En este contexto, estas directrices, que resumen la abundante jurisprudencia de los órganos jurisdiccionales comunitarios, dispuestas en acuerdos y prácticas que clarifican la aplicación de estas normas para las autoridades y las empresas.

Comercio Exterior

Intercambio de bienes y servicios entre países. Los bienes se pueden definir como productos finales, productos intermedios necesarios para la producción de los finales o materias primas y productos agrícolas. El Comercio Internacional permite a un país especializarse en la producción de los bienes que fabrica de forma más eficiente, con menos costes y de manera oportuna; permite a un estado consumir más de lo que podría, si produjese en condiciones de autarquía. Finalmente el comercio internacional aumenta el mercado potencial de bienes y servicios que produce determinada economía y caracteriza la especialización de las relaciones entre países, permitiendo fortalecer su economía.

Competitividad

Conjunto de ventajas como calidad, atención al cliente, investigación, precio, entre otras, que permite a una empresa diferenciarse de otras.

Estrategia de exportación

Identificar como ingresar al mercado y los caminos para comercializar el producto. Se debe decidir si exportar indirectamente a través de intermediarios; se aconseja una representación internacional o hacerlo personalmente.

Exportaciones

Bienes o servicios que se producen en un país y se venden en otro. Comprende el comercio de mercancías, de servicios y los intereses sobre los préstamos e inversiones.

Exportaciones no Tradicionales

Se refieren a aquellas exportaciones de productos que no tienen una representación significativa en los últimos años y que constituyen nuevos productos como palmito, frutas tropicales, brócoli, mango, piña, vainas; en el caso del Ecuador.

Exportaciones Tradicionales

Se refieren a aquellas exportaciones de productos que ha realizado el país por un periodo mayor a varios años de manera consistente. En el caso del Ecuador por ejemplo: petróleo, camarón, flores, banano, entre otros.

7.1 Flor

Órgano de reproducción de las planas fanerógamas o espermatofitas constituida por un conjunto de envolturas de hojas modificadas llamado periantio, puede ser unisexual femenina o masculina.

8.1 Floricultura

Oficio y arte de cultivar flores, el órgano encargado de regular éste sector es el Ministerio de Agricultura Ecuatoriano MAE, Corporación de Promoción de

Exportaciones e Inversiones CORPEI, además de entidades privadas como Expoflores.

Inversión

Todo activo o recurso tangible o intangible comprometido en un proyecto con la expectativa de ganancia y la asunción de riesgo económico.

Ley de Preferencias Arancelarias Andinas (ATPA / ATPDEA)

Régimen de preferencias comerciales otorgadas por Estados Unidos a los países andinos en reconocimiento por su lucha contra el narcotráfico. Esta ley permite que más de 6 mil productos ecuatorianos accedan al mercado estadounidense con arancel cero.

Libre Comercio:

Concepto teórico que presupone un comercio internacional libre de toda medida gubernamental como barreras arancelarias y no arancelarias. El objetivo de la liberación del comercio es lograr un “comercio más libre”, más que un “comercio libre”, dado que los funcionarios encargados de las políticas comerciales reconocen generalmente que incluso en el futuro cercano se prevé que seguirán en vigor ciertas restricciones al comercio.

Liderazgo

Capacidad de desempeñar el rol de líder de un grupo o equipo, inflamando auténtica motivación y dedicación. Actuar como patrocinador de la innovación y el espíritu emprendedor, y asignar de modo óptimo los recursos de la empresa para introducir frecuentes cambios y cumplir objetivos departamentales.

Mercado

Mecanismo en el que los compradores y vendedores determinan conjuntamente los precios y las cantidades de mercancías. El mercado no necesariamente debe tener una localización geográfica determinada; para que exista es suficiente que oferentes y demandantes puedan ponerse en contacto, aunque estén en lugares físicos diferentes y distantes.

9.1 Misión

Propósito que persigue una organización, responde a la pregunta ¿Cuál es la razón por la cual estamos en ésta empresa?

Objetivos de la organización

Declaraciones de resultados esperados, destinadas a dar a la organización y a sus miembros una orientación y un sentido, y que se pretenden alcanzar en un determinado período.

Plan de Negocios

Este documento presenta un análisis general del negocio propuesto, contiene una descripción del producto o servicio, un análisis a fondo del mercado, los objetivos estratégicos de la empresa, el plan para cada una de las áreas de función de la empresa, un perfil del equipo de dirección y, lo más importante, la posición financiera proyectada de la empresa y las necesidades de fondos.

Productos y Servicios

Describe los productos y servicios que proporcionará la empresa y en que se diferencia de los que se encuentran actualmente en el mercado.

Plan de Mercadotecnia

Contiene una evaluación de la demanda del producto o servicio y un panorama de la forma en que la compañía desarrollará un ventaja competitiva para vender y promover su producto o servicio.

Plan de Operaciones

Define los requerimientos manufactureros y de mano de obra así como la forma de obtener materia prima.

Plan Financiero

Sintetiza en detalle las necesidades financieras de la compañía y como podrán lograrse.

Planificación y Organización

Capacidad para anticipar, planear y organizar tareas / proyectos a través de decisiones apropiadas. Determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.

Resumen Ejecutivo

Presenta una fotografía creíble del problema, el mercado, la solución y una cándida evaluación de los riesgos y recompensas del negocio propuesto.

Tratado de Libre Comercio (TLC)

Es un convenio que establece un intercambio y flujo de bienes y servicios sin obstáculos entre dos socios comerciales, sin tener en cuenta sus fronteras nacionales. Un TLC no estipula (como ocurre con un mercado común) la movilidad de la mano de obra a través de las fronteras, ni otras políticas comunes como los impuestos. Los países miembros de un área de libre comercio aplican sus tarifas arancelarias individuales a los países ajenos al área de libre comercio.

Ventaja Absoluta

Se define como la capacidad del país A para producir una mercadería más eficientemente (es decir una mayor producción por unidad de factor) que el B. La posesión de una ventaja absoluta no significa necesariamente que A pueda exportar con éxito ésta mercancía a B.

Ventaja Comparativa

Concepto básico del comercio internacional que afirma que un país, o una región, debe especializarse en la producción y exportación de aquellos bienes y servicios que pueda producir con mayor eficiencia, e importar aquellos bienes y servicios en los que tenga una desventaja comparativa. Esta hipótesis fue propugnada por primera vez por David Ricardo en 1817 como fundamento para incrementar el bienestar económico de una población mediante el comercio internacional⁴. La teoría de la ventaja comparativa favorece por lo general a la producción

⁴ Samuelson Paul A., Nordhaus William; Economía; McGraw-Hill, Décimo sexta edición, New York – Estados Unidos; 1998

especializada en un país con base en el aprovechamiento intensivo de aquellos factores de la producción de los que el país esté relativamente bien dotado (como materias primas, tierras fértiles o mano de obra adiestrada); y quizá también en la acumulación de capital físico y el ritmo de la investigación.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

La investigación pretende publicar un Plan de Negocios para Exportar Flores basado únicamente en el análisis del comportamiento histórico y real de éste sector, teniendo en cuenta diferentes métodos y técnicas de investigación entre los que se menciona:

Método Inductivo: la investigación requiere de éste método ya que nos permite analizar casos, hechos o fenómenos particulares de empresas relacionadas con la exportación de flores y sacar conclusiones para un futuro comportamiento. El método inductivo sigue los siguientes pasos:

- Observación
- Experimentación
- Comparación
- Abstracción
- Generalización

Método Histórico: es una descripción y análisis científico de información histórica que mide el comportamiento del sector florícola y de la misma empresa, finalizando con una comparación y evaluación del mercado.

Método Científico: es diagnóstico basado en hechos científicos, métodos cuantitativos y con el cual se podrán hacer las proyecciones de la empresa, para lograr su plan financiero, plan de comercialización internacional, plan de operación, etc.; dicha información se organizará, tabulará, y analizará para llegar a conclusiones finales.

Entrevistas: con personas entendidas en el tema, para obtener criterios aplicables al Plan de Negocios para Exportar.

CAPITULO 1

2 EL SECTOR FLORÍCOLA Y SU INCIDENCIA EN LA ECONOMÍA ECUATORIANA

1.1 PRODUCTOS DE EXPORTACIÓN DEL ECUADOR

2.1.1 SITUACIÓN ACTUAL

El comercio ha desempeñado un papel clave en la historia de la humanidad, gracias al intercambio de bienes y servicios se propagan por el mundo ideas, invenciones y tecnología, es decir progreso; impulsado por los avances en velocidad, facilidad del transporte y las comunicaciones. El comercio proporciona una economía global verdaderamente independiente⁵.

La consolidación de una orientación exportadora en la estructura productiva interna, requiere la consideración de factores como: macroeconomía, microeconomía y la institucionalidad orientada a diversificar la oferta exportable y a conquistar nuevos mercados, aunque se debe analizar también la conveniencia o no de los tratamientos preferenciales vigentes negociados en el pasado con perspectiva de sensibilidad social. Por lo tanto el tratamiento de barreras arancelarias y no arancelarias debe ser consistente con la eliminación de ineficiencias y obstáculos técnicos al comercio, se debe contar con mecanismos eficaces, para tener acceso a mercados ampliados que permitan el desarrollo de economías de escala, incrementando la participación en el comercio mundial.

El crecimiento de las economías pequeñas y abiertas como la ecuatoriana, depende del nivel de colocación de la oferta exportable, a través de la consolidación y expansión del acceso a los principales mercados externos.

Para analizar el ámbito externo se debe empezar por el macro ambiente, en el cual se estudiará los distintos factores económicos, políticos, sociales y ambientales actuales del país que afectan a la empresa.

⁵ Cómo acceder a los mercados internacionales Por Rafael Muñiz González

FACTOR ECONÓMICO

Señala la distribución y el uso que se hace de los recursos en el conjunto de la sociedad. Como principales factores económicos se encuentran los siguientes:

Inflación

La inflación se la puede definir como “el aumento más o menos rápido y continuo de los precios, originado por un desajuste entre la oferta y la demanda”⁶. La inflación disminuye el poder adquisitivo de las personas, su capacidad de ahorro y nivel de vida.

Cuadro 1.1: Inflación acumulada Marzo 2004 Febrero 2006

Años	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
2006	0.52 %	1.31 %										
2005	0.14 %	0.40 %	0.64 %	1.29 %	1.55 %	1.63 %	1.88 %	2.09 %	2.76 %	3.57 %	3.89 %	4.36 %
2004			1.23 %	2.06 %	1.92 %	1.93 %	1.48 %	1.58 %	1.84 %	1.91 %	2.05 %	1.96 %

Fuente: Banco Central del Ecuador

Antes de la dolarización, por causa de la devaluación del sucre entre 1999 y el 2000, la inflación en el país creció del 30.7% a 91.0%. En el 2005 la inflación acumulada fue de 4.4%, considerablemente menor a la de anteriores años. Pero con una economía dolarizada, lo esperado es observar una tendencia a la baja, sin embargo, se mantiene la peligrosa tendencia al alza inflacionaria, que, sin duda, responde, entre otras causas, expansión del gasto público, incremento del déficit presupuestario y el horizonte de inestabilidad que, con la cercanía del proceso electoral, genera un ambiente poco favorable a las decisiones de inversión por parte del sector productivo. Aquella tendencia es una señal de alarma sobre los problemas del manejo de la economía y una advertencia al Gobierno para que observe austeridad y responsabilidad fiscal.

Ecuador realiza esfuerzos por liberalizar y mejorar la previsibilidad y transparencia de su régimen comercial, pero debe aprovechar el actual clima económico favorable, para abordar otros obstáculos al comercio y la inversión.

⁶ <http://www.monografias.com/trabajos/economia/economia.shtml>

Tasa de Interés

El comportamiento de las tasas de interés, se relaciona con la inflación; con la dolarización la inflación bajó a niveles internacionales, a un dígito (a excepción del año 2000, en el cual se realizó la transición del mecanismo monetario), por lo tanto, las tasas de interés también se vieron obligadas a bajar. Inclusive en el gobierno de ese entonces, en enero del 2000, mediante decreto, reguló las tasas de interés, activas y pasivas⁷, obligando a las empresas de intermediación financiera bajar las tasas de interés, incluyendo a las pactadas.

Pero esta baja en las tasas de interés no fue en la proporción que se esperaba debido a que el sistema bancario no se había recuperado completamente de la crisis de 1998-99. Los deudores se vieron obligados a pagar altas tasas de interés para recapitalizar los bancos.

El sistema legal de Ecuador es impredecible y frecuentemente los prestamistas tienen dificultades en recuperar activos de los deudores. Incluso el gobierno no ha recuperado las deudas que tomó a cargo desde 1999.

Cuadro 1.2: Tasa de interés activa Enero 2005 Febrero 2006

PERÍODO												
AÑO	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
2006	8,46%	8,38%										
2005	7,64%	8,52%	9,19%	8,84%	9,66%	9,21%	9,31%	8,49%	8,33%	8,17%	8,78%	8,66%

Fuente: Información Estadística Mensual Banco Central del Ecuador N° 1848.

Cuadro 1.3: Tasa de interés pasiva Enero 2005 Febrero 2006

PERÍODO												
AÑO	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
2006	4,06%	4,34%										
2005	7,65%	7,80%	10,60%	8,30%	10,21%	9,41%	9,14%	8,21%	8,33%	7,46%	7,69%	9,26%

Fuente: Información Estadística Mensual Banco Central del Ecuador N° 1848.

⁷ información del Banco Central del Ecuador Mayo 2004

Según información obtenida del Banco Central del Ecuador, en febrero del 2006 la tasa activa promedio registra 8.4% mientras que la tasa pasiva es de 4.2% en los principales bancos del país (spread aproximado de 6 puntos). Cabe mencionar que la tendencia es a la baja pero con la actual tasa de interés activa es oneroso para las empresas pensar en préstamos para el desarrollo de sus actividades comerciales, mientras que la tasa pasiva es muy baja para considerarla como un alternativa de inversión, sin tomar en cuenta el alto riesgo que constituye colocar dinero en el sistema financiero ecuatoriano.

El spread de tasas de interés se ha incluido como un factor negativo sobre la competitividad, al constituir un indicador tanto del poder de mercado del sector bancario, como de incertidumbre y de percepción de riesgo de default existente en la economía, desincentivando la demanda de crédito dirigida a financiar a la inversión rentable y con un nivel de riesgo tolerable.

Dolarización

“Es simplemente un proceso mediante el cual la moneda de uso corriente en el Ecuador deja de ser el sucre y pasa a ser el dólar. En consecuencia, todo tiene que ser expresado en la nueva moneda.”⁸

Entre los factores que orientaron la implementación de la dolarización están: la inestabilidad macroeconómica, el escaso desarrollo de los mercados financieros, la falta de credibilidad en los programas de estabilización, la globalización de la economía, el historial de alta inflación y los factores institucionales.

La dolarización ha sido la reforma más importante que ha contribuido a restablecer la estabilidad económica, a disminuir la recesión y la extrema devaluación monetaria de 1999 que hizo más pobres a gran parte del país.

Producto Interno Bruto (PIB)

“El PIB es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado (generalmente un año)”. Producto se refiere

⁸ Pablo Lucio Paredes, La dolarización, Pág. 18

a valor agregado; interno a la producción dentro de las fronteras de una economía; y bruto a que no se contabilizan la variación de inventarios, las depreciaciones o apreciaciones de capital⁹.

Cuadro 1.4: PIB Variación Porcentual y PIB Millones de dólares

PERÍODO											
VARIACIÓN EN % DEL PIB	FECHA	May 05	Ene-04	Ene-03	Ene-02	Ene-01	Ene-00	Ene-99	Ene-98	Ene-97	Ene-96
	VALOR		3.60 %	6.95 %	2.66 %	3.41 %	5.12 %	2.80 %	-6.30 %	2.12 %	4.05 %
PIB MILLONES DE \$ US	FECHA	May 05	Ene-04	Ene-03	Ene-02	Ene-01	Ene-00	Ene-99	Ene-98	Ene-97	Ene-96
	VALOR		25416	38219	26745	24311	21024	15933	16675	23255	23635

Fuente: Información estadística mensual Banco Central del Ecuador N° 1848

En una economía dolarizada es importante racionalizar las importaciones ya que el país depende de las divisas, transacción neta de las exportaciones de bienes y servicios ecuatorianos a mercados internacionales.

Según información obtenida en el Banco Central del Ecuador, el PIB en 1997 fue USD 23.6 millones, cifra superior a la de anteriores años, posteriormente cae 6.3% en 1999 debido a la grave crisis monetaria y financiera que afrontó el país. En los años 2001-2002 crece paulatinamente a un promedio de 3% pero esto se debe en gran parte al precio elevado del barril de petróleo (mayo 2004 USD 36.6) y a las remesas enviadas por los emigrantes (USD 1.4 millones). En el 2004 el PIB llegó a USD 38.2 millones, cifra nunca antes lograda por el país y totalmente beneficiosa para el mismo. Sin embargo en la actualidad ha experimentado un corto decrecimiento por la inestabilidad política y económica del país.

Balanza de Pagos

El concepto de balanza de pagos no sólo incluye el comercio de bienes y servicios, sino también el movimiento de otros capitales, como la ayuda al

⁹ <http://www.econlink.com.ar/dic/pib.shtml>

desarrollo, las inversiones extranjeras, los gastos militares y la amortización de la deuda pública. Las naciones tienen que equilibrar sus ingresos y gastos a largo plazo con el fin de mantener una economía estable, pues, al igual que los individuos, un país no puede estar eternamente en deuda¹⁰.

El nivel observado en el saldo de la cuenta corriente en si no constituye un riesgo para el sustento en el mediano plazo de la balanza de pagos; sin embargo se encuentra vinculado con la balanza comercial, que a su vez depende en gran medida, del precio internacional del petróleo, en el caso del Ecuador.

Durante el año 2003 se registra un saldo positivo en las exportaciones, respecto al año anterior, pese a la caída en los productos industrializados, esta evolución ha sido compensada por el incremento de las exportaciones de flores y textiles.

La balanza comercial de Ecuador registró en el primer semestre del año 2005 un superávit de USD 247.2 millones, en los que se destacaron los ingresos por la venta de petróleo. Pese a la cifra positiva, resulta inferior a la de similar período de 2004, cuando el superávit fue de USD 302.3 millones.

El impacto de las remesas en la balanza de pagos, ha sido muy importante desde el año 2001 (USD 1.275 millones) y especialmente durante el 2003 con USD 1.554 millones.; y actualmente se mantiene. El efecto que producen estas remesas se observa a través de dos vías: por medio de un incremento de la demanda de bienes importados y por el ingreso de recursos, lo que permite financiar la demanda agregada y compensar los pagos realizados por los componentes de la renta, los cuales están ligados a la salida de recursos de la economía nacional, logrando mantener la dolarización o al menos sustentarla.

En diciembre de 2004, la deuda externa pública se situó en USD 11.061 millones, desde los USD 11.471 millones que registró en enero. Por el contrario, el saldo de

¹⁰ <http://www.monografias.com/trabajos5/balpag/balpag.shtml>

la deuda externa privada, más atrasos e intereses, se situó en junio del mismo año en USD 7.064 millones, mientras que en enero fue USD 6.335 millones.¹¹.

Cuadro 1.5: Balanza de Pagos

Período: 2002 - 2005. IIT						
Millones de Dólares.						
Código	Transacción / Período	Años				
		2002	2003	2004	2005-I	2005-II
1	CUENTA CORRIENTE	-1.398,50	-340,5	-154,7	-49,9	-52,6
1.1	BIENES	-997,7	86,5	413,1	119,6	127,6
1.1.1	Exportaciones	5.198,30	6.380,80	7.910,40	2.235,10	2.446,60
1.1.2	Importaciones	-6.196,00	6.294,40	7.497,30	2.115,50	2.319,00
1.2	SERVICIOS	-747,7	-734,2	-968,8	-277,7	-288
1.2.1	Servicios prestados	883,9	882,3	921,3	221,2	232,3
1.2.2	Servicios recibidos	-1.631,60	1.616,50	1.890,20	-498,9	-520,3
1.3	RENTA	-1.304,80	1.464,40	1.492,60	-389,8	-412,6
1.3.1	Renta recibida	29,9	27,1	32,8	12,4	11,8
1.3.2	Renta pagada	-1.334,70	1.491,60	1.525,40	-402,1	-424,4
1.4	TRANSFERENCIAS CORRIENTES	1.651,70	1.771,70	1.893,60	498	520,5
1.4.1.2.1	Remesas de trabajadores	1.432,00	1.539,50	1.604,20	416,2	422,7
1.4.1.2.2	Otras transferencias corrientes	219,70	232,20	289,40	81,80	97,80
2	CUENTA DE CAPITAL Y FINANCIERA	1.303,60	96,5	27,8	340,7	241,8
2.1	CUENTA DE CAPITAL	26,6	70,2	23,8	6,1	6,9
2.1.1	Transferencias de capital recibidas	34,6	79,2	33,8	8,6	9,3
2.1.4	Adquisición de act no fnac no produc	-8	-9	-10	-2,5	-2,4
2.2	CUENTA FINANCIERA	1.277,00	26,3	3,9	334,6	234,9
2.2.1	Inversión directa	1.275,30	1.554,70	1.160,30	502,2	454,4
2.2.2	Inversión de cartera	0,2	8,1	56,4	45,6	0,4
2.2.3	Otra inversión	-64,3	1.384,10	-935,9	-264	-20,2
3	ERRORES Y OMISIONES	94,9	244	126,9	-290,8	-189,2

Fuente: Banco Central del Ecuador

1.1.2.6 Comercio Exterior

La situación del comercio exterior ecuatoriano es un tema amplio y complejo, por lo tanto se presenta un breve resumen, enfocando la estructura de las

¹¹ Diario El Telégrafo Noviembre 11 de 2005

exportaciones, los principales mercados de destino, el comportamiento de las importaciones y el dinamismo de los distintos sectores exportadores.

1.1.2.6.1 Estructura

A partir de la dolarización la balanza comercial, caracterizada por registrar históricamente saldos superávitarios¹², presenta saldos negativos, y el registro comercial no petrolero mantiene niveles deficitarios, esto es el resultado del acelerado crecimiento de las importaciones.

Desde la introducción del dólar como moneda de curso legal, las exportaciones no petroleras muestran un decrecimiento en comparación con las exportaciones petroleras, debido al gran incremento del precio del crudo y como consecuencia de la entrada en funcionamiento del OCP¹³. En cambio las exportaciones no petroleras han experimentado una recuperación más lenta luego de la crisis financiera de 1999.

Dentro de un contexto general, el Ecuador ha tenido que insertarse por si mismo en la implementación de políticas neoliberales; además el problema de la deuda externa ha provocado la reducción en los servicios sociales causando sufrimiento a la clase pobre.

Al analizar la evaluación de las importaciones se observa que las relacionadas con los bienes de consumo presentan tres períodos:

- En la década de los 80 donde las importaciones de consumo representaron el 10.0% del total de las exportaciones ecuatorianas.
- En los 90 en que aumentaron a 18.4% de las exportaciones.
- Durante la dolarización 2003 registra un máximo histórico de 29.0%.

Además, las importaciones ecuatorianas en el período de enero-diciembre del 2005 presentaron un incremento de 20%. Las importaciones desde la Comunidad

¹² A excepción del año 1998, durante el precio del barril de petróleo crudo cayó a 9.20 dólares por barril.

Fuente: www.bce.ec/información/estadísticas/

¹³ Las exportaciones de petróleo crudo pasaron de 92.4 millones en 2003 a 96.6 millones en el 2004.

Andina CAN registraron un valor de USD 2.170 millones, cifra que representó un aumento de 14% respecto al 2004. Además las importaciones desde EEUU, la Unión Europea y las de los países del MERCOSUR también aumentaron, a continuación los porcentajes de aumento.¹⁴.

Cuadro 1.6: Incremento de las importaciones ecuatorianas 2005

COMPORTAMIENTO DE LAS IMPORTACIONES ECUATORIANAS (ENERO - DICIEMBRE 2005)	
ORIGEN	% INCREMENTO 2005
CAN	14,0%
ESTADOS UNIDOS	40,0%
UNIÓN EUROPEA	19,0%
MERCOSUR	27,0%

Fuente: Estadísticas de la CAN

Tomando en cuenta que EEUU es un país tecnológicamente avanzado, se puede apreciar que la mayor parte de las importaciones realizadas por el Ecuador constituyen productos tecnológicos y elaborados como: teléfonos móviles, partes y accesorios, máquinas, nafta disolvente, maíz, otros. En los últimos años se ha importado con mayor frecuencia los mismos productos aunque algunos en mayor volumen, lo cual produce una variación en los porcentajes de demanda.

1.1.2.6.2 Dinamismo de las Exportaciones

Para Ecuador los productos dinámicos¹⁵ representan el 68.0% del valor de las exportaciones no petroleras, entre los productos que tienen ésta característica se encuentran algunos rubros poco significativos en cuanto a generación de divisas, por lo que se juzga a la tendencia exportadora ecuatoriana como deficiente¹⁶.

No es posible determinar si la pérdida de dinamismo en las exportaciones

¹⁴ <http://www.comunidadandina.org/estadisticas/idmes/>

¹⁵ Los productos dinámicos son los que más han crecido en el mundo y exportarlos supone participar en los productos con mayor demanda mundial. La participación ecuatoriana en los productos más dinámicos es inferior a la de Perú y Colombia, sin embargo, 17 sectores manufactureros ecuatorianos han crecido por encima de la media mundial de dichos productos. <http://www.unido.org/doc/35782>

¹⁶ Diagnóstico y Recomendaciones de Política Banco Central Ecuador, Enero 2005.

ecuatorianas responde a una tendencia mundial de consumo o a la ausencia de innovación en proceso de producción, pero es importante destacar que muchos de los productos de exportación tradicionales del Ecuador (crudos de petróleo o de mineral bituminoso; bananas o plátanos frescos o secos, camarones, flores frescas y atunes) no son dinámicos y ninguno de éstos productos corresponde a productos manufacturados¹⁷. La elevada concentración del comercio en productos primarios limita la innovación y adaptación tecnológica en la producción nacional ocasionando problemas en el campo educacional, para la calificación de la fuerza de trabajo y otros. Es primordial que exista la inserción de diversos eslabones productivos para la comercialización en el país.

1.1.3 FACTOR POLÍTICO

“El factor político tiene que ver con las actitudes del gobierno respecto a las distintas industrias, a las presiones ejercidas por grupos de interés, al clima regulador, a los programas de los partidos políticos y a las predisposiciones de los candidatos a cargos públicos”¹⁸.

El gobierno actual se encuentra deteriorado, pese al corto tiempo que lleva al mando, con pugnas de poder constantemente, escándalos de corrupción en el sector público sobre todo en las más altas esferas, un presidente atado de manos, resultado de un cambio abrupto de régimen que no afectó solamente a la estabilidad del país sino también al sector empresarial, ya que no se podrá pronosticar con un ambiente tan cambiante lo que le pueda deparar el futuro. Se mantienen subsidios al consumo del gas y fluido eléctrico, con lo que la inflación ha empezado a aumentar, incidiendo en los costos de producción y funcionamiento de las empresas. El riesgo país se incrementa por lo que la falta de inversión extranjera registrada en el Ecuador será cada vez más restringida.

Es necesario para que se cumplan con los acuerdos adquiridos con el Fondo Monetario Internacional un manejo económico austero, con una calidad de gasto óptima y no más corrupción como se ha podido observar en gobiernos anteriores.

¹⁷ Sistema de Información Agropecuaria (SIA) - Ministerio de Agricultura y Ganadería

¹⁸ SALLENAVE, Jean-Paul,...Op.Cid..., Pág. 36.

1.1.3.1 Política Arancelaria

Desde principios del decenio de 1990, el Ecuador ha dado pasos sustanciales para liberalizar y mejorar la previsibilidad y transparencia de su régimen comercial mediante iniciativas autónomas, regionales y multilaterales, con la consolidación de todas sus líneas arancelarias y la reducción gradual de los tipos Nación Más Favorecida NMF¹⁹.

Como resultado de la apertura comercial iniciada; Ecuador modificó la política comercial, destacando la reforma arancelaria, con el objetivo de simplificar la estructura tarifaria y disminuir los niveles de protección, lo cual se hizo evidente en los niveles arancelarios.

El propósito fundamental de la política arancelaria es fomentar la producción doméstica, incorporando valor agregado y el empleo mediante la producción diferenciada a determinados sectores económicos, cabe recalcar que el análisis puede ser erróneo si no se considera a los flujos de comercio que abren varios puntos complejos; por lo tanto la política arancelaria debe ser parte integral de la estrategia general de desarrollo del país. Los acuerdos de liberación comercial deben fomentar la generación de ventajas competitivas en sectores débiles y potenciar el crecimiento de sectores productivos con el propósito de lograr apertura comercial e incremento de las exportaciones.

Sin embargo, subsisten algunos obstáculos no arancelarios, en particular la obtención de licencias de importación, además de largos procedimientos aduaneros y precios de referencia.

Los esfuerzos modernos de integración económica entre los países latinoamericanos únicamente ocurren en la segunda mitad del siglo XX: ALALC (1960) que fue sustituida por ALADI (1980); El Pacto Andino (1969). La segunda ola integracionista con MERCOSUR (1994/95); G3, con Colombia, México y Venezuela (1995), Comunidad Andina (1996). Los diversos convenios de

¹⁹ Informe de la Secretaría de la OMC sobre las políticas y prácticas comerciales del Ecuador

integración centroamericana (SICA, SIECA, AEC), y una amplia red de acuerdos pluri y binacionales. A continuación un corto análisis de los más relevantes.

1.1.3.1.1 Organización Mundial de Comercio (OMC)

El Ecuador es Miembro de la OMC Organización Mundial de Comercio; desde el 21 de enero de 1996, fecha en la que se adhirió al Acuerdo por el que se establece la OMC.²⁰ Participó en las negociaciones sobre las telecomunicaciones y los servicios financieros posteriores a la Ronda Uruguay. Pero no participa en el acuerdo sobre tecnología de la información ni en ninguno de los acuerdos plurilaterales. Ecuador goza del trato de nación más favorecida, como lo hacen todos sus interlocutores comerciales.

De manera general, El Ecuador apoya las negociaciones comerciales multilaterales en curso pero se considera que deben implementar disposiciones sobre el trato especial y diferenciado que promueva los esfuerzos nacionales de desarrollo, especialmente en las áreas de agricultura y servicios.²¹ Para que los países en desarrollo puedan aprovechar las normas del comercio multilateral, el Ecuador necesita un aumento "cuantitativo y cualitativo" de la asistencia técnica.²²

1.1.3.1.2 Comunidad Andina (CAN)

Se inicia el 26 de mayo de 1969, cuando se suscribe el Acuerdo de Cartagena, conocido como Pacto Andino y culmina en 1997 al establecerse la Comunidad Andina. Es un organismo de integración económica y social constituido en la actualidad por Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela, este último solicitó en Abril del 2006 su exclusión. Tiene como meta perfeccionar una zona de libre comercio, en el corto plazo, posteriormente unión aduanera y finalmente unión económica y política.

Sus cinco Estados Miembros agrupan a 120 millones de habitantes; tiene una superficie aproximada de 4.170.000 kilómetros cuadrados, desde las costas del

²⁰ El Protocolo de Adhesión del Ecuador está contenido en el documento de la OMC WT/ACC/ECU/6, 22 de agosto de 1995.

²¹ Documento de la OMC WT/MIN(01)/ST/46, 10 de noviembre de 2001.

²² Documento de la OMC WT/MIN(01)/ST/46, 10 de noviembre de 2001.

Caribe hasta las del Pacífico, articulados por la Cordillera de los Andes y cuenta con recursos minerales, ictiológicos, agrícolas y forestales.

Cuadro 1.7: La proyección del Producto Interno Bruto al 2007²³

Tasa de Variación Porcentual Anual				
País	2004	2005	2006	2007
Bolivia	3,6	4,1	3,3	3,0
Colombia	4,0	5,1	4,8	4,5
Ecuador	7,6	3,9	3,0	2,5
Perú	4,8	6,7	5,6	5,0
Venezuela	17,9	9,3	7,0	4,5
Total	7,58	5,82	4,74	3,9

Fuente CEPAL EL COMERCIO

Las proyecciones del Producto Interno Bruto, establecen una tasa de variación anual total que va decreciendo desde 7.6% a 3.9% en el periodo 2004-2007, por lo tanto la recesión seguirá obstaculizando el desarrollo sostenido que todos los países están empeñados en lograr. Las perspectivas para Sudamérica están agravadas por la encrucijada política económica que pone en trance su crecimiento y la división de la CAN)²⁴.

El proceso de integración andina ha atravesado diferentes etapas, desde una concepción básicamente cerrada de integración hacia adentro, acorde con el modelo de sustitución de importaciones, hasta una reorientación actual, con un esquema de regionalismo abierto. La intervención directa de los primeros mandatarios ha sido el impulso político para conducir, promover la integración y alcanzar algunos objetivos del Acuerdo de Cartagena, como la liberación de casi todo el comercio de bienes en la subregión, adopción de un arancel externo común, armonización de algunos instrumentos y políticas de comercio exterior.

Respecto a las relaciones externas, la Comunidad Andina, suscribió en Abril de 1998, un acuerdo con el MERCOSUR, que agrupa a 9 de los 12 países de

²³ El Comercio Sección Negocios 07 de Mayo del 2006

²⁴ El Comercio 7 de Mayo de 2006

América del Sur, para crear una zona de libre comercio, una rápida evolución en la perspectiva de iniciar un proceso de convergencia que beneficie a 350 millones de habitantes de sus países miembros. Aspira profundizar sus vínculos con Centroamérica y el Caribe, ha establecido relaciones comerciales con: otros países, grupo de naciones y organismos internacionales. Resultado de esto, en los últimos años el proceso de integración ha experimentado una dinámica sin precedentes, se han multiplicado acuerdos regionales, bilaterales de diferente carácter y alcance como el ATPA en 1991, con la Unión Europea el Acuerdo Marco de Cooperación de “Tercera Generación” en 1992, para impulsar las exportaciones andinas y contribuir a la lucha contra el narcotráfico.

Estados Unidos es el principal socio comercial de los países miembros de la Comunidad Andina. El 41.0% de las exportaciones de la CAN en el 2004 se destinaron a Estados Unidos y el 26.0% de sus importaciones se originaron en ese mercado. Las relaciones comprenden, además del ámbito comercial, la cooperación y el diálogo político.

1.1.3.1.3 Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (ALADI)

Inicia en 1980 con la sustitución del Tratado de Montevideo de 1960. Entre sus principales objetivos tiene el continuar el proceso de integración para promover el desarrollo económico-social, armónico, equilibrado de la región y a largo plazo el establecimiento de un mercado común latinoamericano.

Para la aplicación de este tratado, toma en cuenta los siguientes principios²⁵:

- Pluralismo: voluntad de los países miembros para integrarse sin tomar en cuenta su diversidad política y económica.
- Convergencia: multilaterización progresiva de los acuerdos de alcance parcial a través de negociaciones periódicas para establecer el mercado común latinoamericano.

²⁵http://www.sica.gov.ec/comext/docs/14acuerdos_comerciales/145aladi/1451principios_objetivos/documento1.html

- Tratamientos diferenciados: establecidos tanto en mecanismos de alcance regional y parcial, sobre categorías de países conforme a sus características económicas estructurales.

El Ecuador ha suscrito Acuerdos de Alcance Parcial, en los que no participan todos los estados miembros y son para profundizar la integración. Los derechos y obligaciones establecidos rigen solo para los suscriptores. Ente estos podemos citar: los Acuerdos Comerciales que su ámbito de aplicación es para determinados sectores productivos y los de Complementación Económica que tienen como objetivos, el promover el máximo aprovechamiento de los factores de la producción, estimular la economía, asegurar la competencia, facilitar el ingreso de productos al mercado internacional a través del desarrollo equilibrado y armónico de los países miembros.

1.1.3.2 Leyes y Tratados Internacionales

1.1.3.2.1 Ley de Preferencias Comerciales Andinas (ATPA ATPDEA)

Desde el 2001 la Ley de Preferencias Arancelarias Andinas y Erradicación de la Droga (Atpdea en inglés) entró en vigencia, los productores ecuatorianos se han beneficiado al no pagar aranceles para vender sus productos en Estados Unidos.

ATPDEA otorga de manera unilateral de Estados Unidos a los países andinos por el combate el narcotráfico. Ecuador es uno de los países que mayor provecho ha obtenido de dichas preferencias.

Según las cifras presentadas por el Banco Central del Ecuador en el 2003, de USD 2.387 millones que el país exportó a Estados Unidos, correspondientes a 997 partidas arancelarias, el 94,6%, es decir, 870, se beneficiaron del ATPDEA²⁶.

Un análisis de la Corporación Andina de Fomento (CAF) explica que el ATPDEA ha posibilitado, una mayor diversificación de las exportaciones agropecuarias ecuatorianas, en particular en el sector de las flores.

²⁶ Unidad de Información y Divulgación del TLC

Según la CEPAL, el 70% de las exportaciones agrícolas ecuatorianas se benefician ya del ATPDEA. No obstante, el 84% de ese porcentaje (70%) está sujeto a barreras no arancelarias, como cuotas o contingentes, salvaguardias y medidas antidumping, licencias, prohibiciones y requisitos técnicos²⁷.

1.1.3.2.2 Tratado de Libre Comercio (TLC)

El Ecuador desde octubre del 2003 se encuentra negociando de manera bilateral un tratado de libre comercio con Estados Unidos, su principal socio comercial; teniendo en cuenta que tiene la necesidad de establecer relaciones comerciales previsibles y estables ya que durante el presente año concluye el periodo de vigencia de la ATPDEA. Colombia, y Perú también iniciaron ésta negociación y la culminaron a mediados del 2006²⁸. Pero Ecuador interrumpió el proceso de negociación en junio del 2006; y se prevé que el nuevo presidente electo sea quien decida si se reinicia o no.

Los principales objetivos del TLC son: ampliar mercados, generar trabajo, promover crecimiento económico, eliminar pago de aranceles, establecer disposiciones legales que regulen el comercio, garantizar los derechos de las personas o empresas a invertir en el país socio, establecer disposiciones que regulen el comercio de servicios, asegurar el cumplimiento de derechos y obligaciones negociadas, promover condiciones para una competencia justa e incrementar oportunidades de inversión nacional e internacional.

El proceso de negociación ha generado controversias, en el país provocadas por la incertidumbre, inquietud y preocupación, en los sectores de los trabajadores y de las comunidades indígenas, porque los gobiernos de turno no elaboraron un estudio que demuestre el impacto y las consecuencias socio-económicas por suscribir éste tratado²⁹.

²⁷ Unidad de Información y Divulgación del TLC

²⁸ www.tlc.gov.ec

²⁹ Foro de discusión Ministerio de Industrias Comercio Integración Pesca y Competitividad MICIP. Enero 2006

En la negociación del TLC se trata el comercio de bienes, servicios, inversiones y temas relacionados a la participación del Estado, todos estos sectores se negocian en 18 mesas:

Cuadro 1.8: Distribución de las mesas de negociación TLC

Comercio de Bienes	
Acceso a Mercados	Reglas (Medidas no arancelarias)
1 Agrícola	3 Defensa Comercial (Salvaguardias)
2 Industrial	4 Medidas Sanitarias y Fitosanitarias
2.1 Textil	5 Origen y aduanas
	6 Normas Técnicas
Comercio de Servicios	
Acceso a Mercados	Reglas (Medidas no arancelarias)
7 Servicios Transfronterizos	9 Servicios Financieros
8 Telecomunicaciones	10 Comercio Electrónico
Inversiones	Relacionadas al Comercio
11 Inversiones	12 Propiedad Intelectual
	13 Laboral
	14 Ambiental
Administración del Tratado	Aplicación a varios Sectores
15 Solución Controversias y Asuntos Institucionales	16 Políticas de Competencias
	17 Cooperación
	18 Compras Públicas

Fuente: Unidad de Información y Divulgación del TLC

Se advierte por parte de empresarios y el gobierno que con la suscripción de este tratado no se solucionará la totalidad de los problemas económicos que aquejan a la nación, sin embargo anuncian que al aprovechar esta oportunidad se reformarán estructuras y leyes, que se han convertido en obstáculos para mejorar la competitividad y la calidad de vida de los ecuatorianos.

Los principales beneficios del TLC son:

- **Al Consumidor**
 - Recibirá variedad y mejor calidad en productos y servicios.

- Se beneficiará directamente con la reducción de precios en productos importados y nacionales.
- **Al Productor**
 - Al existir mayor competitividad, se obliga a producir bienes con superior calidad, consecuentemente tendrán más demanda en el mercado.
 - Tiene un mercado potencial de 300 millones de personas.
 - Facilitará la importación de insumos y materias primas de mejor calidad para la industria y a menores precios.
- **Al País**
 - Asegurar el mercado norteamericano para el acceso de todos los productos que actualmente se exportan bajo la ATPDEA y negociar condiciones favorables de acceso para los productos que actualmente se encuentran excluidos del beneficio y de todos aquellos que se incorporen en el futuro a la oferta exportable;
 - Posibilita superar las limitaciones territoriales y de mercado.
 - Apertura de oportunidades comerciales y de empleo.
 - Aumenta el interés de los inversionistas en Ecuador.
 - Creación de nuevas fuentes de transferencia de tecnología.
 - Aumentará los niveles de competitividad a escala internacional.

Los aspectos negativos en la negociación del TLC son:

- Las negociaciones se han realizado en un período insuficiente. En cambio Chile y México emplearon 12 y 15 años respectivamente.
- Resulta muy complejo nivelar las características de negociación entre Ecuador y Estados Unidos ya que tienen enormes desigualdades y asimetrías.
- Mayor vulnerabilidad macroeconómica del Ecuador ante choques externos ya que posee limitados instrumentos para hacerles frente.
- La capacidad de maniobra en la conducción del Estado disminuirá.
- La agricultura es el sector sensible por excelencia y por lo tanto los países desarrollados tienen a protegerla frente al exterior, mediante subsidios.
- Inquietudes crecientes por falta de transparencia en las negociaciones.

En caso de que Ecuador se excluya de las negociaciones del comercio agrícola con Estados Unidos, los resultados serían:

- Mantendría la vulnerabilidad de su sector agrícola, que es estructural.
- Las exportaciones ecuatorianas a EE.UU. serían desplazadas por las de países con preferencias.
- Se perderían las preferencias ATPDEA en 2006, cerca de 50.0% de las exportaciones a EE.UU, poniendo en peligro su acceso.
- Ecuador perdería competitividad con Centroamérica, Chile y con los socios andinos.
- La inversión extranjera se desviaría hacia países con mejor acceso al mercado de EE.UU. y garantías para los inversionistas.

No negociar un Tratado de Libre Comercio implicaría, según las cifras oficiales de la CAN, la pérdida de beneficios para el 57,7% de nuestras exportaciones hacia EEUU y, según el BCE, el 53% de lo que se registró en el 2002. Esto implicaría que un bien producido en Ecuador se lo vendería a un precio mayor en ese mercado, lo daría una ventaja competitiva a otros países que, con el TLC, garantizarían un acceso al mercado estadounidense de sus productos en mejores condiciones.

1.1.4 FACTOR SOCIAL

“El factor social describe las características de la sociedad en la que opera la organización: tasas de alfabetización, niveles de educación, costumbres, creencias, valores, estilos de vida, distribución geográfica y movilidad de la población son indicadores sociales que forman parte del factor social”³⁰.

1.1.4.1 Migración

El aumento de la emigración fue uno de los pilares fundamentales en Ecuador para la reactivación económica y la disminución del desempleo. Las remesas enviadas a Ecuador por los emigrantes sumaron USD 1.425 millones durante el año 2003, 100 millones más que en el 2000 y 400 millones más que en 1999, un

³⁰ SALLENAVE,...Ibid..., Pág. 35.

aporte de divisas sólo superado por las exportaciones petroleras, según datos del Banco Central.

El dinero enviado por los ecuatorianos residentes en el exterior jugó un papel importante en la relativa estabilidad económica lograda, por ejemplo, fue mucho mayor que la inversión extranjera directa. La emigración permitió aliviar distintos problemas sociales, como el desempleo, que según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) descendió de 14.4% en 1999 a 9.0% el año 2000. El INEC además indicó que casi un millón de los 12.5 millones de habitantes que tenía en Ecuador en 1999 se radicaron en el exterior entre ese año y el 2000, lo cual constituye un récord en América Latina.

La migración no ha cesado, actualmente se calcula que existen aproximadamente dos millones de ecuatorianos residentes en el exterior que si bien generan divisas, también provocan internamente otros problemas sociales como falta de mano de obra, incremento de la delincuencia, y el rompimiento de los hogares.

Según el cuadro Informe sobre Desarrollo Humano, PNUD-Mundi Prensa: Madrid, 2003, el 60.6% de la población ecuatoriana se encuentra entre los 15 y 64 años de edad lo cual constituye un aspecto positivo para el país ya que cuenta con un alto porcentaje de fuerza laboral, pero cabe indicar que una gran parte de ecuatorianos comprendidos en estas edades se encuentran en el exterior, fruto de las olas migratorias a raíz de la crisis del sistema financiero y la falta de empleo.

1.1.5 FACTOR AMBIENTAL

Resulta paradójico que, simultáneo a la acelerada acumulación de capitales, al alto grado de desarrollo industrial y de comunicaciones propio de nuestra sociedad posmoderna, enfrentemos cotidianamente una disminución de calidad de vida en la mayor parte de la población mundial. Ecuador es miembro activo de esta aldea global (con sus múltiples particularidades) y, coincidiendo con la paradoja, es una de las regiones que presenta altos indicadores de pobreza extrema; situación que se agrava terriblemente en los escenarios rurales y particularmente en algunas áreas indígenas.

En Ecuador como en los demás países del mundo, es urgente encontrar el equilibrio buscado entre desarrollo económico y conservación ambiental. El país, su gente y gobierno, deben fortalecer la acción conjunta entre países desarrollados y subdesarrollados. Establecer procesos de control que aseguren la puesta en práctica, de leyes y políticas ambientales existentes: intercambio de deuda externa concienciar a la población, transporte y explotación de recursos.

De forma interrelacionada, están la contaminación del aire y del agua que consumimos. Cada vez el nivel de toxicidad sube y se manifiesta en la lluvia ácida (gases producidos por el hombre y la atmósfera), que a su vez cae a ríos y lagunas, destruye árboles y hasta deteriora edificaciones. La salud de las personas corre peligro con estos fenómenos, por ejemplo aumento de asma.

1.1.6 PRINCIPALES EXPORTACIONES DEL ECUADOR

En el mundo actual el sector agropecuario y el factor tierra se encuentran instituidos en los roles estratégicos como los más importantes para la producción y productividad por tres circunstancias: la seguridad alimentaria, la cobertura vegetal que garantiza la supervivencia del ecosistema como puente intergeneracional para preservar la vida y las exportaciones.

En el caso ecuatoriano las exportaciones han sido el soporte más importante en la generación de excedentes, gracias a la fertilidad de la Cuenca del Río Guayas el Ecuador se ubicó como primer exportador de cacao en el mundo y luego de banano; pero sin duda el elemento que genera más excedentes es el petróleo, recurso del cual actualmente depende el país³¹.

Los fenómenos de El Niño de 1982-1983 y 1997-1998 y las crisis financieras y políticas provocaron remezones en el agro y afectaron la economía nacional debido a que los productos tradicionales (banano, camarón, café, cacao) y los no tradicionales son pilares fundamentales para el ingreso de divisas al país. El fenómeno climático de 1997-1998 llevó a una disminución del 1.5% a la

³¹ Análisis Económico Publicación del Colegio de Economistas de Pichincha N° 17

producción agrícola, debido a las fuertes inundaciones que sufrieron plantaciones de banano, café, cacao, arroz y los productos de ciclo corto.

Cuadro 1.8: Exportaciones de los Principales Productos Agropecuarios

EXPORTACIONES DE LOS PRINCIPALES PRODUCTOS AGROPECUARIOS Y PISCÍCOLA							
P R O D U C T O	2005				2004		
		VOLUMEN	VALOR FOB	PART	VOLUMEN	VALOR FOB	PART.
		(TM.)	Miles USD.		(TM.)	Miles USD.	
TOTAL EXPORTACIONES		15,743,787.23	5,343,278.75		15,227,727.40	4,317,098.29	
TOTAL ACEITE CRUDO DE PETRÓLEO		11,490,008.95	3,008,043.44		11,281,278.22	2,236,361.05	
**TOTAL AGROPECUARIO		3,640,642.04	1,794,192.60	100%	3,423,083.11	1,636,246.07	100%
PRINCIPALES PRODUCTOS		3,492,769.14	1,705,336.01	95.0	3,265,041.09	1,548,466.02	94.6
BANANO	1	2,834,303.65	619,278.79	34.52	2,690,999.59	582,070.96	35.57
CAMARONES Y LANGOSTINOS	2	51,706.92	257,451.13	14.35	41,197.17	199,766.36	12.21
PREPARACIONES Y CONSERVAS DE PESCADO	3	104,260.48	245,881.10	13.70	103,453.08	215,363.42	13.16
FLORES	4	110,121.67	225,084.16	12.55	50,699.60	215,363.42	13.16
CACAO EN GRANO	5	43,688.07	66,461.99	3.70	41,920.72	60,562.16	3.70
PESCADO (FRESCO, CONGELADO, FILETES Y SECO)	6	12,093.93	36,503.00	2.03	13,528.76	38,574.78	2.36
EXTRACTO DE CAFÉ (CAFÉ INDUSTRIALIZADO)	7	6,223.52	31,650.20	1.76	9,336.48	38,823.24	2.37
ACEITE DE PALMA CRUDO LOS DEMÁS	8	71,366.25	29,688.15	1.65	42,718.70	25,841.76	1.58

Fuente: Banco Central del Ecuador

El principal destino de las exportaciones ecuatorianas es Estados Unidos siendo el 44.0% de las exportaciones totales del año 2004, también se observa una importante concentración hacia los países europeos y en tercer lugar a los países

andinos. La Comunidad Andina de Naciones (CAN) en el tema de las exportaciones ha ido aumentando su participación de manera sostenida 16,3% durante 2000, 21.0% en el 2004. Dentro de la CAN, Perú y Colombia son los principales mercados para los productos ecuatorianos (petróleo y manufacturas)³².

Las exportaciones de Ecuador al mundo durante el 2005 se han visto incrementadas en 27.0% comparado con igual periodo del año anterior. Estas pasaron de USD 7.223 a USD 9.202 millones. Las ventas hacia la región andina pasaron a registrar de USD 869 a USD 1.445 millones. Este incremento estuvo influenciado por el aumento de las ventas hacia el mercado colombiano. El principal mercado de exportación fue Estados Unidos (USD 4.685 millones 78.0% de las exportaciones ecuatorianas) seguido de la Unión Europea (USD 1.216 millones)³³. Sin embargo, la zona de mayor crecimiento de demanda es la Unión Europea, cuyo incremento promedio anual es de 13.0%, mientras Estados Unidos compra solo 8.0% más cada año. Esto podría cambiar con el Tratado de Libre Comercio, que abriría el mercado de Norteamérica.

Las exportaciones ecuatorianas se vieron beneficiadas por factores externos como la depreciación del dólar norteamericano frente al euro; y factores internos como la mejora de la competitividad de algunos de nuestros productos en el mercado internacional.

El Ecuador ha mantenido resultados positivos en la Balanza Comercial con Estados Unidos durante la última década. Los principales productos de exportación a los Estados Unidos hasta abril del 2005 fueron: aceites crudos de petróleo, crustáceos, banano, rosas, nafta, atún, cacao, flores frescas, fuel oil y pescado congelado. Durante el 2005 se exportaron al mercado estadounidense 1335 subpartidas, por un valor que supera los USD 1000 millones³⁴. Se denota que los crustáceos, luego de petróleo crudo, se han convertido en el segundo

³² El Comercio Exterior del Ecuador, Diagnóstico y Recomendaciones de Política, Quito – Ecuador Enero, 2005

³³ <http://www.comunidadandina.org/estadisticas/idmes/>

³⁴ Estadísticas Banco Central de Ecuador 2005

producto de mayor demanda del mercado norteamericano en lo que va del año, mientras el banano ocupa el tercer lugar, seguido de las rosas que ha tenido gran acogida y demanda principalmente en fechas especiales, debido a su calidad, gran variedad de colores y conservación, entre otras características, han permitido que las rosas ecuatorianas se han posicionado en Estados Unidos como las mejores del mundo, generando un importante ingreso de divisas para el país, en particular de la sierra ecuatoriana.

1.1.6.1 Exportaciones Petroleras

A partir de la iniciación de las exportaciones petroleras, importantes cambios fueron introducidos en la economía y en el sistema jurídico-político. Se adoptó un nuevo Plan de Desarrollo, además, inauguró una nueva política petrolera basada en los conceptos de recurso estratégico, soberanía, nacionalismo y autoridad militar. En consecuencia, el gobierno militar puso en vigencia la Ley de Hidrocarburos, se crearon CEPE (Corporación Estatal Petrolera Ecuatoriana), TRANNAVE (Transportes Navieros Ecuatorianos), FLOPEC (Flora Petrolera Ecuatoriana), Ecuador ingresó a la OPEP (Organización de Países Exportadores de Petróleo), se dispuso la participación accionista en el consorcio Texaco - Gulf, etc., hasta llegar a una situación en la cual, el Estado controlaba el 80% de la actividad petrolera del país.

Con el inicio de las exportaciones de crudo (agosto de 1972) comenzaron a crecer los recursos nacionales. Además con el espectacular incremento de los precios internacionales del petróleo en años posteriores. Sólo las exportaciones realizadas entre 1972 y 1974 llegaron a equivaler a un monto de ingresos similar a las exportaciones ecuatorianas de los 140 años anteriores de vida republicana, pues los precios del barril exportado saltaron de USD 2.6 a USD 13.9³⁵. En 1976 Gulf comete irregularidades, lo cual hace que pertenezca a CEPE, que controla la producción petrolera, posteriormente en 1989 se convierte en PETROECUADOR.

El Ecuador es uno de los países más importantes en la producción de petróleo en América Latina pero en relación a los grandes productores como el caso de

³⁵ <http://www.dlh.lahora.com.ec/paginas/historia/historia11a.htm>

Arabia Saudita, la producción es muy modesta; ya que carece de la tecnología suficiente para su industrialización por lo que sus refinerías ni siquiera cubren las necesidades energéticas nacionales siendo necesario importar.

La producción petrolera del país es fluctuante, a veces 250 mil barriles diarios, otras 235 ó 210, etc., los precios varían de un momento a otro, hecho que produce inestabilidad en la economía nacional.³⁶ Los ingresos por las ventas de petróleo financian alrededor del 35.0% del Presupuesto General del Estado.

A través de la historia, el petróleo se ha mantenido como el principal producto de exportación de Ecuador y en 2005 representó más de la mitad del total de ventas ecuatorianas al exterior. De los USD 5.3 mil millones exportados, el petróleo crudo contribuyó con el 56.3%.

Las ventas de petróleo al exterior, durante el período 1986 al 2004, experimentaron un incremento promedio anual de 12.5%. La economía del país se había apoyado desde 1973 en la exportación del petróleo, pero mientras en 1985 el crudo representaba el 66.5% del total exportado, en los últimos años se ha mantenido entre el 40.0% y el 55.0%.

El total de exportaciones ecuatorianas en 2005 fue de USD 9.824 millones, marcando un récord en la última década, que comenzó en USD 4.380 millones en 1995 y se elevó hasta USD 7.752 millones en 2004³⁷, esto responde a una evolución positiva en precio, sin que estos recursos aporten para avanzar en el camino de un desarrollo equilibrado y dinámico; por el contrario, aumentando el endeudamiento externo, empobrecimiento, inequidad, así como la destrucción ambiental y cultural.

El crecimiento anual de las exportaciones petroleras fue del 38.6% mientras que las no petroleras alcanzaron el 12.4% durante el año 2005 lo que marca un récord en la última década.

³⁶ Problemas Neeconómicos y Políticos del Ecuador, Del Dr. Alejandro Martínez Estrada. Páginas 42 - 47

³⁷ Diario El Comercio Sección 6 18 de Mayo de 2005

1.1.6.2 Exportaciones Tradicionales

Las exportaciones de productos tradicionales se mantuvieron casi constantes hasta 1997, con un aumento del 27.5% comparado con el año anterior. Para 1998, las exportaciones de estos productos decrecieron en un 15.1%. Mientras en el año 1999 las exportaciones tradicionales representaban el 40.8%, en el año 2002 fue de 29.3% y en el 2005 muestran un aumento anual de 4.0%³⁸. El comportamiento de éstas exportaciones se debe principalmente al incremento en las ventas de banano, camarón, atún y pescado ya que el café y cacao se han mantenido en un sube y baja sin fin.

Los productos tradicionales hace 20 años representaban el 87.5% de las exportaciones no petroleras, mientras que en la actualidad tienen un 48.6%, según informes de la (CORPEI). A excepción del sector cafetalero, cuyas exportaciones decrecieron un 7.4%, La mayoría de los productos típicos del Ecuador experimentaron un aumento.

El 2005 cierra con USD 3.911 millones en ventas de productos no petroleros, un incremento del 10.0% respecto al año pasado, según cifras del BCE. Para tener una idea generalizada de lo que ocurre en este período pasaremos a una revisión de los principales productos tradicionales del Ecuador:

1.1.6.2.1 Banano

Producto que aportó desde los años 50 con significativos montos de dólares a la balanza comercial y que se perfilaba como un producto pionero en las exportaciones; en el año de 1997 alcanzó a exportarse en USD 1.327 millones sufrió una gran caída por las consecuencias del Fenómeno de El Niño, y no solo únicamente este producto exportable sufrió los embates de este fenómeno. Para el año de 1998 y 1999 las exportaciones del banano descendieron a USD 1.070 y 954.4 millones respectivamente, estas cifras se dan por las inundaciones que sufrieron los agricultores en sus haciendas³⁹.

³⁸ El Comercio Exterior del Ecuador, Diagnóstico y Recomendaciones de Política, Quito – Ecuador Enero, 2005

³⁹ La Insignia, junio del 2004

En los últimos 27 años, la producción de banano creció de 2.0 millones de toneladas métricas en 1979 a 6.1 millones en 2003. Actualmente existen sembradas 240.000 hectáreas de banano en el país⁴⁰.

Ecuador representa el 11.0% del mercado mundial del banano; las exportaciones a EEUU constituyen el 25.0% de las exportaciones totales. Sin embargo, este producto ya goza de entrada libre en el mercado estadounidense por el tratamiento de Nación Más Favorecida. ATPA.

El banano, es el segundo producto de exportación en Ecuador después del petróleo, registró un alza en 2005 cuando los ingresos totalizaron USD 1.082 millones frente a los USD 1.0236 millones de 2004; cerrando el año con un crecimiento con respecto a 2004 del 5.7%, según los informes del Banco Central.

El Ecuador es el cuarto productor y mayor exportador de banano del mundo. Actualmente tiene planteado un arbitraje ante la OMC para evitar que la Unión Europea suba el arancel de 75 a 230 euros por cada tonelada métrica. (AFP)⁴¹

Actualmente se presentan cambios en los consumidores de la fruta especialmente en los países desarrollados; debido a que se propicia la protección de la salud; ello ha conllevado a que se presente un nuevo mercado denominado “consumidores biológicos u orgánicos”, cuya preferencia es consumir alimentos que contengan niveles mínimos de químicos en su producción. En el Ecuador hay un número pequeño que ha decidido incursionar en este tipo de cultivo. El precio del producto biológico oscila entre USD 7.0 y 7.5 por caja. En este sentido el consumidor europeo o norteamericano en el mediano plazo podría adoptarlo como su producto preferido.

1.1.6.2.2 Camarón

Este producto fue uno de los más exitosos en la balanza comercial del Ecuador, ya que desde 1993 hasta 1996 cada vez se iba incrementando el valor de sus

⁴⁰ Ministerio de Relaciones Exteriores del Ecuador, 2005

⁴¹ Diario de Negocios HOY Dinero, Quito, Miércoles 6 de Abril de 2005

exportaciones, por ejemplo en el año de 1997 las exportaciones ascendieron a USD 888,9 millones siendo el pico de las exportaciones, para luego descender en el siguiente año a USD 872.3 millones y cayendo drásticamente en los últimos años a USD 281.4 y 251.2 millones en el 2001 y 2002 respectivamente.

Estas cifras descendentes se dan porque en los periodos de 1996-1997 y 1998 el fenómeno de El Niño causó una alteración en el ecosistema para el desarrollo y crecimiento del camarón, las piscinas camaroneras se vieron destruidas ya que algunas se ubicaban cerca del mar, lo que produjo inundaciones y destrozos.

Para el periodo de 1999 – 2002 la exportaciones siguen descendiendo; se debe al apareamiento de un virus que no permite el crecimiento y peso ideal que los mercados internacionales exigen del camarón, este virus se denomina “La Mancha Blanca”, enfermedad que evita el crecimiento normal del camarón causando que en el mercado internacional su rechazo, a pesar que no produce daño al ser humano al ingerirlo. El rubro por exportación de este sector en el 2003 fue de USD 274.8 millones

1.1.6.2.3 Cacao y Café

Estos productos no han tenido una variación significativa, conociendo que el Fenómeno del Niño también causó estragos a sus plantaciones. La única diferencia después de éste fenómeno es que el café ha seguido descendiendo es así que para los años de 2000, 2001 y 2002 el valor de exportación es de USD 45.6, 44.1 y 41.7 millones respectivamente, este sector no ha podido recuperarse después del acontecido fenómeno, sin embargo para el 2003 se recuperó exportando USD 61.8 mil⁴².

La producción de cacao no ha crecido mucho en los últimos 27 años, este producto si se ha recuperado de los estragos del Fenómeno del Niño, es así que en el año 2000 con exportaciones de USD 77.4 millones pasó 2003 con un valor de USD 157.2 millones⁴³. Este aumento se debe en gran parte a que el sector

⁴² Información Estadística banco Central del Ecuador 2004

1.1 ⁴³ http://www.sica.gov.ec/cadenas/cacao/docs/historia_cacao.htm

cacaotero ha experimentado un incremento en los precios de los quintales de exportación y también porque el Ecuador ha mejorado genéticamente la semilla del cacao, alcanzando mejor calidad por su aroma y su sabor.

La encuesta de superficie del 2004 precisa que Ecuador tiene 282.788 hectáreas de cacao; lo que permitiría exportar USD 170 millones⁴⁴. Cabe indicar que del total exportado en julio del 2005, 6.411 TM corresponden a cacao en grano y 2.851 TM a semi elaborados de cacao.

1.1.6.3 Exportaciones No Tradicionales

La trayectoria de estos productos ha sido la más relevante de todos, ya que sus exportaciones han aumentado año tras año. En 2002 representaron el 29.7% del total de las exportaciones; en 2005 fue de USD 2.131 millones⁴⁵. El crecimiento se debe principalmente a los programas implementados por el sector privado para el desarrollo de las exportaciones de productos no tradicionales primarios e industrializados; los mismos que obligaron al sector público y al exportador a aprovechar el potencial que posee el Ecuador, mientras las cifras de decrecimiento corresponden a los problemas internos del país y a las dificultades internacionales de precios.

Las exportaciones no tradicionales aumentan a razón de 16.2% cada año, y representan el 51.4% del total de exportaciones no petroleras; son el sector de mayor crecimiento según datos estadísticos del BCE. Dentro de las exportaciones no tradicionales existen dos clases: bienes primarios, e industrializados.

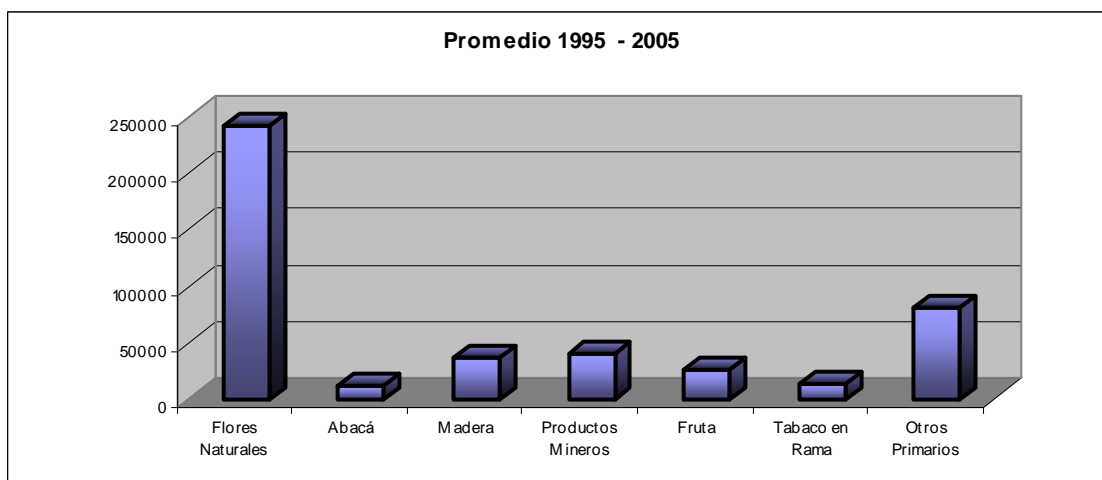
1.1.6.3.1 Exportaciones No Tradicionales Primarias

El sector de productos primarios durante 1998 representó el 7.0% al total de las exportaciones, en tanto que para 1990 apenas representaba el 1.4%, logrando un aumento promedio entre 1990 y 2000 del 26.3% y un incremento gradual para el 2002 del 9.3%. Para el año 2005 alcanzaron USD 2.132 millones en valor FOB.

⁴⁴ El Financiero, Edición 571 del 20 de diciembre del 2004

⁴⁵ Información estadística mensual N° 1.848 Febrero 28 de 2006 Banco Central del Ecuador

Gráfico 1.1: Exportaciones Primarias No Tradicionales.



Fuente Información estadística mensual N° 1.848 Febrero 28 de 2006 Banco Central del Ecuador

Entre los productos no tradicionales primarios, se destaca el sector florícola, que representa el 54.0% del total de exportaciones primarias no tradicionales; seguido por el grupo, “otros primarios” que incorpora un importante número de partidas arancelarias y representa el 18.0%; dentro de éstos productos también se encuentra el maderero, de productos mineros, fruta, tabaco en rama. El buen desempeño o potencial de crecimiento se muestra en el gráfico.

Las flores y el pescado procesado aumentaron su participación alcanzando el 8,6% y 12,7% respectivamente durante el año 2003 y sus tasas medias anuales al 30.0% para el caso de las flores y 22.0% para el pescado.

Las flores frescas son el único sector que a pesar de haber ocurrido el fenómeno del niño, nunca ha descendido en cuanto a volumen de exportación, además Ecuador tiene la reputación de poseer las mejores variedades de flores.

Este sector se ha convertido en el pionero dentro de los productos exportables en la balanza comercial, también gracias al apoyo financiero de las cooperativas que se ubican en los sectores de la sierra central; las exportaciones por concepto de flores se ubicaron en USD 308,7 millones en el año 2003. Mientras que el sector manufacturero representó el 9,1% durante 1996 y 2003 debido al crecimiento demostrado por las exportaciones de maquinaria y equipo de transporte.

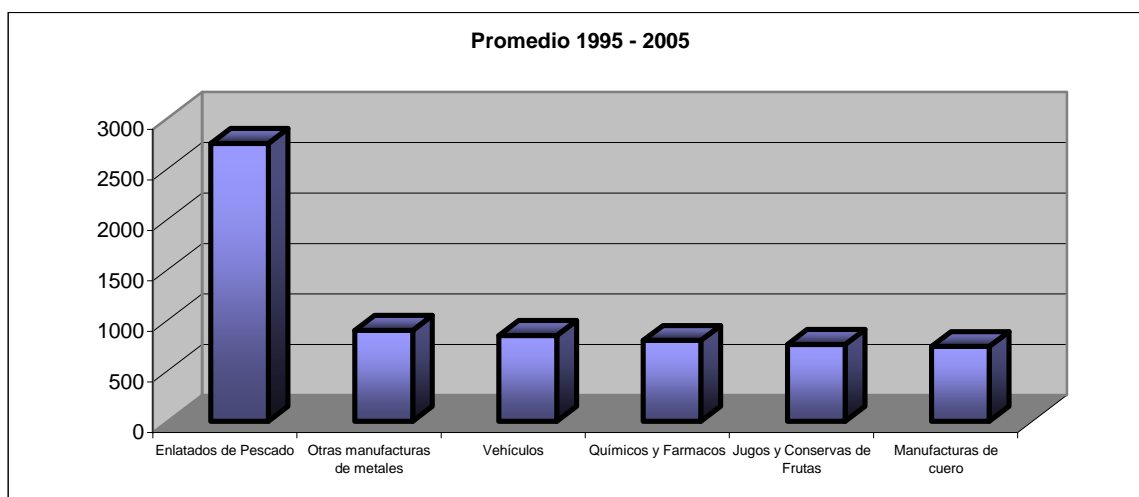
Entre 1990 y 2003 Ecuador muestra un crecimiento en la oferta exportable a una tasa promedio anual del 11.0%, sin embargo el 84.3% del total enfrentaran algún tipo de restricción o barrera no arancelaria para ingresar a EE.UU.

La diversificación de la canasta de productos de exportación se debe en gran parte a la aplicación del Plan Nacional de Promoción de Exportaciones, el desarrollo de servicios de promoción por parte de la CORPEI⁴⁶, las reformas del marco jurídico nacional y la entrada en vigor de acuerdos de libre comercio. Adicionalmente las limitaciones dadas por la política cambiaria que impone la dolarización, por ejemplo una apreciación del tipo de cambio real puede afectar negativamente la competitividad del Ecuador.

1.1.6.3.2 Exportaciones No Tradicionales Industrializadas

Las exportaciones no tradicionales de productos industrializados en el Ecuador se encuentran en un constante ascenso pasando de USD 580.554 millones durante el año 1995 a USD 1.514 millones en el 2005 es decir una aumento del 38.3%: mientras el rubro de enlatados de pescado es el más representativo con el 40.0% del total de éste grupo, los demás productos muestran un comportamiento parejo.

Gráfico 1.2: Exportaciones Industrializadas No Tradicionales



Fuente Banco Central del Ecuador

⁴⁶ Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones

Las exportaciones no tradicionales industrializadas han tenido mayor representatividad, principalmente el rubro enlatados de pescado, mostrando un aumento permanentemente en todos los períodos (27.6% durante el año 2004). Además en el rubro de “Otros Industrializados”, se encuentra vehículos, químicos y fármacos, conservas de frutas, etc. con un valor creciente promedio de USD 177 millones. Para observar el desempeño que poseen dichos productos es necesario conocer una muestra de su trayectoria.

1.2 INCIDENCIA DEL SECTOR FLORICULTOR EN LA ECONOMÍA ECUATORIANA

Las exportaciones agrícolas ecuatorianas se han caracterizado en la historia del comercio exterior por la dependencia exclusiva de un determinado grupo de productos. Pero a inicios de los noventa; las flores, frutas exóticas, madera, fibras vegetales y los bienes manufacturados, entre otros, auspiciados por una apertura al comercio exterior y una reducción de aranceles, crecen a ritmo acelerado de 45.0% anual aproximadamente⁴⁷.

Este fenómeno permite la consolidación y el desarrollo del sector floricultor en particular, el mismo que, en pocos años, se ha convertido en el cuarto rubro de exportación de Ecuador. Con su desarrollo, adicionalmente, cambian el tradicional rol de la sierra, como abastecedor del mercado interno, para convertirse en una región generadora de divisas.

El sector florícola inició en 1983, con 2 hectáreas de cultivo y sustentado en una producción de altísima calidad, ampliando 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. Además, la demanda de flores tropicales integra al cluster florícola a la provincia del Guayas. Actualmente existen en el Ecuador 2976,53 hectáreas cultivadas de flores.

⁴⁷ Diario El Comercio, 10 enero 2006; p. 10

Las exportaciones FOB, han mantenido una tendencia creciente a lo largo de todos los años, de los cuales se puede afirmar que desde el año 1995 hasta el 2005 las flores naturales crecen aproximadamente a un promedio de USD 23 millones anuales⁴⁸.

CUADRO 1.9: Exportaciones Florícolas

Año	Volumen en \$
1997	131010
1998	161962
1999	180400
2000	194650
2001	238050
2002	290326
2003	308738
2004	354817
2005	370251

Fuente: Banco Central del Ecuador

La flor ecuatoriana primordialmente es incentivada por la inversión privada, ha desarrollado un producto de excelentes características, gracias a las condiciones climáticas del país y la tecnología de punta que se aplica en su cultivo. Hoy las flores nacionales se enmarcan en el rango de PREMIUM, aspecto que le permitió posicionarse en importantes mercados internacionales, volverse competitivo y mantener un status de calidad.

La demanda internacional de flores ecuatorianas ha demostrado un comportamiento creciente en el transcurso de los veinte últimos años. Las estimaciones de entidades internacionales especializadas en la actividad florícola Union Fleurs y el Centre for the Promotion of Imports from Developing Countries (CBI), establecen un incremento en el principal mercado consumidor de flores, la Unión Europea. Esto es factible considerando que los países que la integran tienen los más altos ingresos a nivel mundial.

⁴⁸ <http://www.buenosdiasplaneta.org/rm2000/cuadro22.htm>

CAPITULO 2

2. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD Y RIESGO DEL SECTOR FLORÍCOLA

2.1 INFORMACIÓN FINANCIERA HISTÓRICA

Las flores son el reflejo puro de la naturaleza, demuestran su originalidad, colorido y fragancia, características propias de lo innato, real, y exquisito; así mismo significan la expresión clásica y profunda de los sentimientos, afecto y amor hacia nuestro prójimo; pero no es solo eso, también representan producción de riquezas, utilización de mano de obra y oferta de un producto sutil, hacia mercados externos que generan importantes ingreso de divisas al país.

La producción de flores comenzó en 1982, los agricultores ecuatorianos, tanto de la Costa como de la Sierra decidieron dedicarse al cultivo de productos que hasta entonces no tenían mayor representación en las exportaciones: flores, mango, piña, brócoli, espárragos, maracuyá y otros. Lo cual resultó una buena idea; ya que para 1992 la producción de los no tradicionales había aumentado significativamente, pero abastecía al mercado interno principalmente.

Los empresarios tuvieron que trabajar mucho para lograr abrir los mercados externos y cumplir con sus exigencias. En algunos casos, las plantaciones de café, cacao y banano pasaron a segundo plano⁴⁹.

El cultivo de flores para la exportación en el año 1985, registra USD 526 millones FOB representando el 0,02% del total de las exportaciones y el 0,1% de las exportaciones agrícolas; en el año 1990 pasan a constituir el 0,5% del total de las exportaciones y el 2.0% de las agrícolas. La producción no sólo creció en los años noventa para el 2001 las ventas agroindustriales al exterior ascendieron a USD 2.059 millones FOB. Prácticamente representaban el 45.0% de las exportaciones totales del Ecuador. En poco tiempo se mostró el efecto multiplicador del sector,

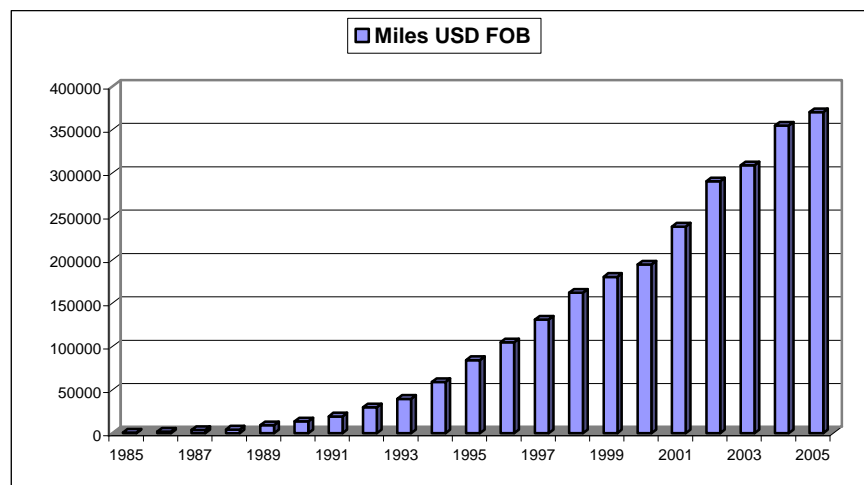
⁴⁹ Expreso Especial / Flores Julio 2005

que en 2001 significan el 5.0% del total de las exportaciones y el 18.0% de las agrícolas; constituyendo rubros muy destacados en la economía nacional, con crecimiento del 70.4%⁵⁰.

Sin embargo, a partir de 1996, las exportaciones por concepto de flores, sufren un deterioro, provocado, por el incremento en los costos de producción y la reducción de los precios de la flor a nivel mundial. De allí concluyen los analistas de que se deben exportar más flores para obtener el mismo valor en dólares FOB⁵¹.

Posteriormente las flores constituyen el principal producto no tradicional de exportación del Ecuador, en el 2003 representó para el país USD 308.8 millones y en 2004, los USD 354.8 millones por exportación de flores significaron el 4.6% de las totales y el 19.0% de las no tradicionales de 2004⁵²; hasta diciembre de 2005 se generó USD 370.3 millones; cifra record de exportación de flores.

Gráfico 2.1 Exportación de Flores Naturales



Fuente: Información Estadística mensual N° 1848 Febrero 28 de 2006 Banco Central del Ecuador.

El valor comercializado en dólares, es decir las ventas en el mercado exterior y nacional, alcanzan aproximadamente USD 370 millones, de los cuales el 98.0% corresponde al mercado externo y el 2.0% al interno.

⁵¹ Analistas de Expoflores.

⁵² La Flor de Expoflores Febrero – Mayo 2006 N°41

Las flores se han convertido en las primeras aliadas del banano en la generación de riqueza y empleo en el país. Un nuevo “boom” que merece mucho cuidado y dedicación por parte de los empresarios. Se encuentran en el 4to lugar como producto de mayor exportación, detrás del petróleo, el banano, y los enlatados de pescado (sin tomar en cuenta las remesas, ni el turismo).

A pesar de los logros también existieron problemas, como cuando Estados Unidos en 1994, adujo dumping e intentó imponer 50.0% de impuesto a todo envío de flores ecuatorianas a ese país, asunto que fue clarificado por el sector privado en unión con el gobierno nacional de entonces en cortes norteamericanas; otro punto en contra es el elevado costo del flete ecuatoriano frente a países competidores como Colombia, lo que hace aún más fuerte a la competencia para las flores ecuatorianas; otra de las grandes dificultades en épocas altas es la falta de frecuencias de transporte aéreo, ocasionando grandes pérdidas económicas a las empresas, en algunas ocasiones; las medidas de defensa ambiental de los países importadores son muy severas, y a veces no se pueda cumplir, consecuentemente no se puede exportar; estos entre otros son los difíciles problemas que hasta hoy han impedido un mayor crecimiento de este sector.

El sector podría crecer más si recibiera la atención que merece de las autoridades gubernamentales y si contará con tecnificación y control sanitario. El uso indebido de químicos le impide llegar a mercados exigentes como la Unión Europea.

También es una actividad altamente intensiva en la mano de obra, con un significativo efecto multiplicador. La mayoría de las empresas de flores en Ecuador emplean entre 11 y 13 personas por hectárea, mientras que la ganadería, una actividad tradicional en la Sierra, ocupa solamente entre 0.3 y 3 trabajadores. En 1990 3.500 personas se dedicaban a esta actividad, mientras que en el 2000, estas bordeaban los 40.000 trabajadores. Para el 2005 se observa que existen 60.000 trabajadores contratados de manera directa en las empresas florícolas y 100.000 trabajadores que tienen empleos directos en negocios afines a la floricultura.

2.1.1 EVOLUCIÓN DE LAS EMPRESAS FLORÍCOLAS ECUATORIANAS

Los productos florícolas han alcanzado éxito en el mercado internacional, lo cual ha permitido que nuevas empresas se incorporen al comercio mundial de flores frescas, no obstante, los problemas antes señalados ocasionaron que los floricultores busquen soluciones a través de la Asociación de Productores y Exportadores de Flores EXPOFLORES, de manera que en noviembre de 1984 se inscribe; las primeras gestiones de la Asociación se encaminan a obtener la aprobación de sus Estatutos por parte del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), y la consecución de recursos de la Corporación Financiera Nacional (CFN). Se constituyen como un ente gremial que estructura sus iniciativas hacia el apoyo para el desarrollo del sector floricultor, defendiendo su posición en los mercados internacionales, busca el perfeccionamiento integral de ésta actividad en el país en diferentes aspectos: bienestar social para sus integrantes, mejorar la calidad de producción, aplicación de tecnología de punta, información técnica especializada como herramienta para la toma de decisiones, entre otros⁵³.

En la actualidad existen aproximadamente 420 empresas asociadas. Entre los factores que han influido para que ésta actividad haya crecido tanto tenemos⁵⁴:

- Las plantaciones están asentadas en lugares favorables para la floricultura, es decir principalmente en valles, donde la iluminación y temperatura son adecuadas para el alto rendimiento productivo
- La industria florícola tuvo la capacidad de captar mano de obra barata, por lo tanto costos más bajos y competitivos en relación con otros países.
- El poder económico y político ha influenciado la creación de legislaciones ambientales flexibles que proporcionan garantías para el sector.
- Las exportaciones agrícolas están exoneradas del pago de aranceles (Ley de Preferencias Arancelarias ATPDEA)
- El monto de inversión es muy bajo comparado con otros países, por ejemplo para cultivar y producir una hectárea de flores en Israel se necesita USD 600 mil, en Holanda USD 1.300. mil y en Ecuador USD 350 mil.

⁵³ EXPOFLORES Marketing Flowers, revista Ecuatoriana de la Floricultura N°6

⁵⁴ Las Flores del Mal, Floricultura y su crecimiento acelerado Alerta N° 88

2.1.2 ZONAS PRODUCTORAS

En el Ecuador existen 22 provincias, de las cuales hay 33.677ha (aproximadamente 334 Km²) dedicados al cultivo de flores, el 73% corresponde a flores permanentes y 26.4% a flores transitorias. Las principales productoras de flores se encuentran en: Pichincha (localizadas en Quito, Cayambe, Checa, Rumiñahui, y Tumbaco); y Cotopaxi, sigue en importancia Azuay, Imbabura y Guayas (exclusivamente con flores permanentes).

En menor proporción el grupo de provincias con alguna producción de flores se incluyen: Carchi, Cañar, Chimborazo y Loja; representan el 2.5% de la superficie cultivada de flores.

Cuadro 2.1 Superficie del cultivo de flores por provincia.

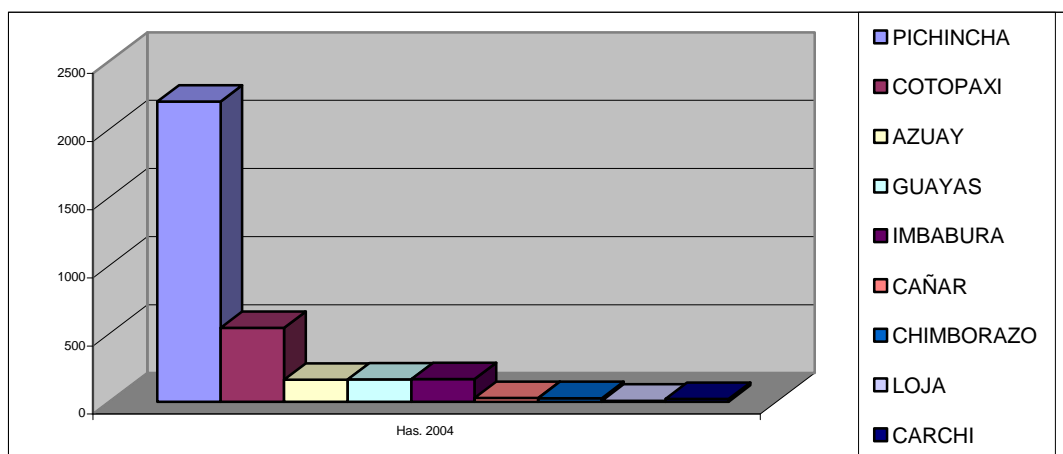
Provincias	Has. 2004	%
Pichincha	2218,5	65,9%
Cotopaxi	542,9	16,1%
Azuay	194,0	5,8%
Guayas	164,0	4,9%
Imbabura	165,4	4,9%
Cañar	27,2	0,8%
Chimborazo	26,8	0,8%
Loja	8,0	0,2%
Carchi	21,0	0,6%
Total	3.367,7	100%

Fuente: Empresas Florícolas – Expoflore

De la superficie total cultivada de flores, aproximadamente el 59,6% se producen bajo invernadero que se desglosa en: el 54,3% de flores permanentes, 5,3% de transitorias y 40,4% en campo abierto (19,3% permanentes y 21,1% transitorias).

En el país existen 1923 Unidades de Producción Agropecuarias (UPAs) que se dedican al cultivo de flores, de las cuales 525 (27,3%) venden su producción al exterior y también lo hacen al mercado nacional; el resto de UPAs, es decir 1398 (el 72,7%) comercializan su producción en el país. El 80% del total de 525 UPAs que producen para el mercado externo, pertenecen a Expoflores.

Gráfico 2.2 Superficie de los cultivos de flores



Fuente: Análisis Empresas Florícolas – Expoflores

Su relevancia se muestra en las siguientes cifras⁵⁵:

- Cubren el 88,5% de la superficie cultivada (del cual el 65,1% de flores son permanentes y el 23,4% flores transitorias).
- Comercializan el 99,1% de los tallos, que se desglosa en 92,4% al comercio exterior y el 6,7% al comercio interior (cubriendo el 100% del comercio exterior y el 88,1% del interior).
- Tienen el 99,6% del mercado que se desagrega en 98,3% al internacional y 1,3% del nacional (del mercado internacional y el 76,8% del nacional).

2.1.3 PRINCIPALES PRODUCTOS FLORÍCOLAS

El sector florícola es el que más ha trascendido en los últimos años en el ámbito agrícola, por lo tanto se ubica como uno de los de mayor desarrollo dentro de la actividad exportadora, logrando la diversificación de las ventas de varios tipos y colores de flores; ha contribuido también con el apareamiento de nuevos ítems; entre los que más se destacan: rosas, pompón, gypsophilias, crisantemos, claveles, como los ya conocidos; y entre los que inician sus exportaciones son: los árboles, arbustos, rosales incluso injertados, flores tropicales, etc.

Las rosas se destacan por tener la mayor superficie cultivada 2.053.6 ha (61.9%), seguidas por las flores verano que registran 432.9 ha (13.1%) y gypsophilias con 370 ha (11.2%). Las demás variedades no superan el 10% del total.

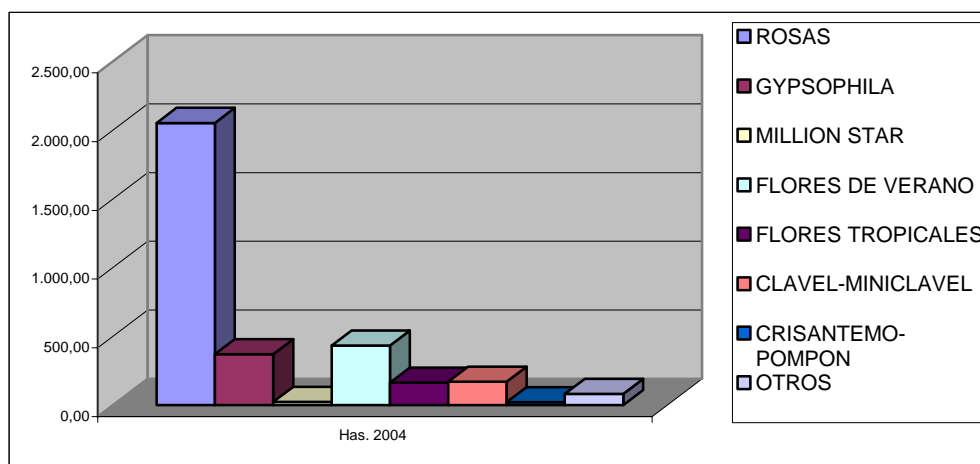
⁵⁵ III Censo Nacional agropecuario, 2000

Cuadro 2.2 Superficie por tipo de flor

Tipo de Flor	Has. 2004	%
Rosas	2.053,61	61,9
Gypsophila	370,00	11,15
Million Star	23,00	0,69
Flores De Verano	432,89	13,05
Flores Tropicales	164,00	4,94
Clavel-Miniclavel	170,63	5,14
Crisantemo-Pompon	21,00	0,63
Otros	82,75	2,49
TOTAL	3.317,88	100%

Fuente: Empresas Florícolas – Expoflore

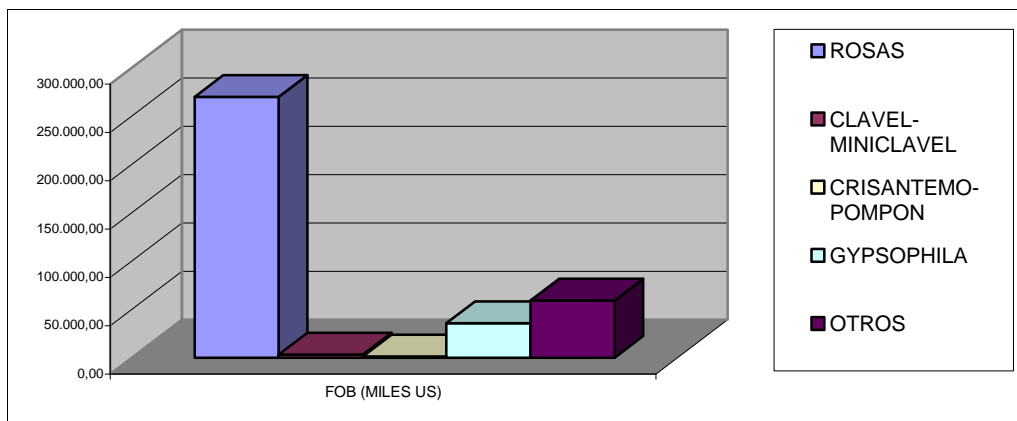
Gráfico 2.3 Hectáreas por tipo de flor 2004



Fuente: Análisis sobre el cultivo de Flores (III Censo Nacional Agropecuario)

Dentro de la industria florícola, las rosas son el principal producto de exportación, en el 2005 registran un ingreso de USD 270.1 millones FOB y un volumen de 100.481,7 T.M; seguidas por el clavel con USD 3.2 millones FOB 376,4 T.M; el crisantemo USD 1.2 millones. FOB 368,6 T.M; gypsophilia USD 35.5 mil FOB 8.660,3 T.M y finalmente, el rubro de otros, espacio estadístico en el cual se agrupan una serie de variedades, con ingresos de USD 59.1 mil FOB y un volumen equivalente a 16.233,9 T.M.

Gráfico 2.4 Exportaciones por tipo de flor



Fuente: Banco Central Información EXPOFLORES, Cifras actualizadas al 07/03/2006

Las flores ecuatorianas han logrado ubicarse como predilectas por compradores internacionales; se consideran como las mejores del mundo por calidad y belleza; a continuación las características de las principales variedades exportadas.

2.1.3.1 Rosas



La rosa es uno de los símbolos universales de pureza, delicadeza, perfección, frescura, pasión. Por lo tanto se encuentran institucionalizadas como una de las muestras más comunes de amor y amistad en el mundo.

Cuadro 2.3 Superficie de rosas en los principales países productores

PAÍS	Has	%
Colombia	1200	38,7%
Holanda	1000	32,3%
Kenia	600	19,4%
Zimbabwe	300	9,7%
Total	3100	100%

Fuente: Sica censo 2004

La superficie de rosas en el Ecuador es aproximadamente de 2.500 hectáreas; posiblemente la más grande en extensión del mundo comparada con otros países como se puede apreciar en el siguiente cuadro⁵⁶.

Ecuador exporta flores a 72 mercados, donde las rosas representan la fuente de ingreso más alta del sector, con un total de 70.1% de las exportaciones totales de flores⁵⁷ La inversión que requieren las rosas es de USD 250 mil por hectárea y requiere para llegar a su punto de equilibrio mínimo de tres hectáreas de cultivo y siete años de vida útil.

Entre los 4.200 productos que llegan a los Estados Unidos libres de aranceles están las flores y la rosa ecuatoriana es la más cotizada internacionalmente; Ecuador provee el 31% de las importaciones por su calidad y belleza.

El comercio de rosas entre Ecuador y Rusia es extremadamente exigente en cuestión de calidad; sin embargo el 80% de las importaciones de rosas destinadas a Rusia son ecuatorianas, adicionalmente existen muchos beneficiarios 270 exportadores ecuatorianos y 70 importadores rusos⁵⁸.

Ecuador produce y comercializa entre tres y diez variedades nuevas de flores anualmente; de ellas las rosas son las más apetecidas por los extranjeros, además de las ventajas naturales del Ecuador, se suman factores tecnológicos propicios y de infraestructura que aportan a que la industria florícola tenga una larga permanencia dentro del comercio mundial. La demanda de rosas en el mercado internacional se incrementa especialmente en fechas como San Valentín, el Día de la Mujer con 590.339 y 133.053 cajas full⁵⁹ respectivamente, de todas maneras es importante buscar otras alternativas de diversificación como claveles, pompón, flores de verano, etc.

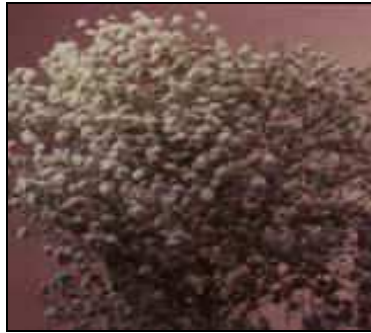
⁵⁶ http://www.sica.gov.ec/censo/contenido/analisis_flores.pdf

⁵⁷ http://www.corpei.org/FrameCenter.asp?Ln=SP&Opcion=3_4_1

⁵⁸ Analistas de EXPOFLORES

⁵⁹ Cajas full de 18 kilos donde encontramos aproximadamente 250 tallos

2.1.3.2 Gypsophilia



La producción de gypsophilia ha crecido al 6% anual durante los últimos 7 años, representando el 11.6% de las exportaciones florícolas del país. Ésta flor transitoria abarca el 13.7% de la superficie sembrada en el país, en muy poco tiempo ha convertido al Ecuador en el principal productor 8.660,3 T.M. y con el mayor número de ha 392.2 en cultivo de flores de verano en el mundo; razón por la cual a través de los últimos años se ha catalogado como el segundo producto de la floricultura ecuatoriana con perspectivas de crecimiento sostenido⁶⁰. De igual manera las gypsophilias son flores que requieren una inversión de USD 150 mil por hectárea y para alcanzar la rentabilidad necesitan un año de vida útil y por lo menos de dos a tres hectáreas de cultivo.

2.1.3.3 Clavel



El clavel representó el 2.9% de la participación en las exportaciones florícolas del Ecuador durante en el año 2003, ubicándose como una fuente importante en la generación de divisas y fuentes de trabajo.

⁶⁰ Analistas de EXPOFLORES

El precio del clavel en el mercado internacional varía de USD 1.9 a 2.3 por kilo (variable, dependiendo de la oferta y la demanda); los productores de la flor son: Costa Rica, Colombia, Ecuador, Perú, Chile, Kenia y quizá el de mayor importancia a nivel mundial es España. A pesar de que en nuestro país el clavel no tiene la producción que han alcanzado las rosas, mercedamente se ha convertido en un importante rubro de exportación dentro de este sector. Comparando su participación, entre el año 1998 y 1999, ésta flor ha experimentado un incremento en 42.8%.

Según la Corporación Financiera Nacional (CFN) el comportamiento histórico de los precios del clavel es similar al de las demás flores frescas; su demanda en el mercado internacional se incrementó especialmente en fechas como San Valentín, el Día de la Madre, etc. Sus principales mercados son Estados Unidos y Europa, con gran acogida en Alemania y Francia.

2.1.2.4 Flores Tropicales



El Ecuador dispone de excelentes condiciones climáticas para producir flores tropicales de buena calidad; se presenta como una de las regiones con mayor diversidad en el mundo, para el desarrollo de la flora. Las exportaciones en este campo, aumentaron significativamente en los últimos años, donde la demanda real, presente y futura para flores tropicales y ornamentales dependen básicamente del desarrollo de los principales mercados como Estados Unidos y Europa. Existe gran diversidad de flores tropicales, la mayoría crecen en forma silvestre; sin embargo, son pocas las que tienen verdadero valor comercial, Ecuador tiene más de 100 variedades que se caracterizan por sus formas variadas, tamaños, por su larga vida después del corte (10 a 15 días), no

necesitan refrigeración y porque son muy fuertes. En el año 2005 se exportaron USD 59 mil, existe 164 ha sembradas, su producción se centra en las provincias de Guayas, Los Ríos, Manabí, Esmeraldas, El Oro, Pichincha y Amazonía.

El principal problema que poseen estas flores para su comercialización en el exterior es que el valor del flete aéreo aumenta significativamente por ser muy grandes y pesadas, y en algunas ocasiones las cajas destinadas para esta actividad no se adaptan a sus necesidades.

2.1.4 PROCESOS DE PRODUCCIÓN

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

El riego por microaspersión es considerado como uno de los mejores para el cultivo, ya que controla la temperatura, humedad de la tierra, prevenir daños por las heladas, mayor cobertura de humedad y distribuyendo mejor el agua.

Es importante que el suelo del cultivo tenga las características ideales que se necesiten como: pH, parte física, conductividad, contenido de materia orgánica. Antes se deberá realizar un análisis de suelo en la parte física, química y microbiológica.

Las exigencias de la tecnología moderna, especialmente de la Comunidad Económica Europea, obligan a trabajar en estos tipos de cultivo, con abonos orgánicos; en los que con un adecuado control se obtienen excelentes resultados, y reducción de los costos de producción, sin afectar la calidad y la productividad de la flor. En fertilización orgánica se gasta entre USD 100 y 150 por hectárea, que es un ahorro significativo.⁶¹

⁶¹ La Floricultura Ecuatoriana Por Francisco Pacheco Chiriboga

En una superficie de 7.200 metros cuadrados pueden existir unas 128 camas, la distancia por camas es de 60 cm. tienen 30 metros cuadrados, sembradas en dos hileras; cada cama posee aproximadamente 340 plantas por hilera, para obtener buena circulación de aire y un notable desarrollo en los procesos de cosecha. Siendo así, el control de enfermedades y plagas puede facilitarse.

Laborar bajo invernadero cualquiera que sea su tipo: madera, metálicos, mixtos, automatizados; con un plástico específico que contiene ciertas peculiaridades contra rayos ultravioleta que afectan al botón. Proporciona ventajas como dosificar la fertilización y la cantidad de agua, programar tiempo para frecuencias de riego.

Las flores (rosas, claveles, crisantemos), son muy susceptibles al ataque de hongos, bacterias, insectos, plagas, pero pueden ser controlados con productos biológicos y algo de químicos ya que la flor necesita trasladarse en perfectas condiciones porque el mercado exige una flor durable, libre de hongos y de cualquier enfermedad o plaga. Existen enfermedades que pueden acabar con la plantación en 48 horas, si no se las ataca a tiempo. También la mala aplicación de productos fungicidas o preservantes que pueden quemar toda la producción.

Para alcanzar un producto de calidad, se debe trabajar con flores hidratadas desde el corte, para luego ser trasladadas al cuarto frío a una temperatura de 6 grados centígrados, después se hace un pre enfriamiento y sale a la clasificación, se arman los ramos y vuelve a entrar a 6 grados por dos horas, para pasar a otro enfriamiento entre 2 y 4 grados. Finalmente el empaque se lo realiza a cero grados centígrados, donde permanecen en cajas selladas por ocho horas antes de salir en las noches en carros refrigerados hasta el embarque. El producto final llega al consumidor europeo en 72 horas y al estadounidense en unas 42 horas. Las rosas se agrupan en paquetes de 25 unidades y se colocan en cajas que llevan 10 paquetes cada una. Los claveles se colocan en cajas que contienen un promedio de 35 ramos y cada ramo entre 20 a 25 tallos.

Cabe señalar que el 71,8% de Unidades de Producción Agropecuarias (UPAs) no tienen invernaderos, sin embargo el promedio es de 4,4 invernaderos por UPA. Considerando las tres cuartas partes que poseen invernaderos, el valor de la mediana del número de invernaderos es de 8.5; es decir el 50.0% de UPAs que tienen invernaderos cuentan con 9 invernaderos o más.

Cuadro 2.4 Categorías por números de invernaderos, de UPAs en porcentaje

INVERNADEROS	PORCENTAJE
Tienen de 1 a 3 invernaderos	98 24,6%
Tienen de 4 a 8 invernaderos	101 25,2%
Tienen de 9 a 15 invernaderos	101 25,2%
Tienen más de 15 invernaderos	100 25,0%

Fuente: Análisis Sobre El Cultivo De Flores (III Censo Nacional Agropecuario)

Finalmente de la superficie cultivada de flores que producen para la exportación 525 UPAs aproximadamente el 66% se cultiva bajo invernadero (que se desglosa en: el 60.0% de flores permanentes y el 6.0% de transitorias) y el 34.0% en campo abierto (el 13,6% permanentes y 20,4% transitorias).

2.1.5 PAISES QUE COMPITEN CON EL ECUADOR EN EL EXTERIOR

El comercio de flores a nivel internacional es sumamente amplio y competitivo, existen aproximadamente 80 países que exportan flores frescas cortadas en mayor o menor escala en los que se destacan Holanda, Colombia, Israel, Ecuador, Costa Rica y Tailandia⁶².

Es importante destacar que la orientación que ha adquirido la comercialización de flores es por una parte los países de Sur y Centro América (Ecuador, Colombia, Costa Rica, entre otros) exportan flores hacia Norteamérica y Europa principalmente; mientras los países africanos las comercializan sólo hacia Europa. Se estima que el consumo de flores continuará creciendo debido al aumento de la población mundial y a la concentración de ésta en núcleos urbanos. A continuación algunas naciones que compiten en los mercados donde la participación de las exportaciones ecuatorianas es representativa:

⁶² Estudio del Sector florícola en el Ecuador Corporación Financiera Nacional

2.1.5.1 Colombia

1.1.3.11 Colombia representa el principal competidor para Ecuador a nivel mundial, gracias a la cercanía geográfica, las condiciones de producción similares han provocado que las flores frescas cortadas de ambos países se cataloguen como las mejores del mundo.

Actualmente, Colombia es el primer proveedor de flores de Estados Unidos con una participación del 60.0% del mercado total, y es el cuarto proveedor de la UE con una participación de 4.0% sobre el volumen total importado, siendo Reino Unido (participación del 10.0%) y Holanda los principales mercados y el tercer proveedor de Alemania con una participación del 2.0% sobre el volumen total importado⁶³.

La principal especie exportada es el clavel (estándar y miniatura) seguido por las rosas (más de 50 especies) y en menor escala el crisantemo pompon, entre otras.

El sector florícola colombiano cuenta con el apoyo de entidades gubernamentales como BANCOMEX, PROEXPORT, y otras.

El escenario futuro para las flores de Colombia en el mercado de Estado Unidos tiene mayores y mejores proporciones que Ecuador ya que la suscripción al Tratado de Libre Comercio, les proporcionará la ventaja de arancel cero para sus exportaciones; mientras Ecuador a partir del año 2007 tendrá que pagar un promedio arancelario de 7.5%. Lo cual representa una fuerte presión al alza de precios, que no puede ser compensada con reducción de costos ya que los ecuatorianos son superiores a los colombianos (electricidad, transporte aéreo, infraestructura, etc.)

2.1.5.2 Holanda

Cuenta con uno de los mayores desarrollos a nivel mundial en el sector de las flores, de acuerdo a las cifras de la oficina Holandesa de flores tiene 46.221 ha, de las cuales el 70.0% se destinan para la exportación. Además representa una

⁶³ <http://www.buenosdiasplaneta.org/rm2000>

producción de 3.000 millones de euros al año, más del 50.0% del total mundial. Lo cual es el resultado de la intensidad que tiene la producción ornamental en invernadero, alcanzando 2.000 millones de euros al año⁶⁴.

Se ubica como el segundo país competidor para Ecuador en la comercialización internacional de flores, gracias a su larga trayectoria y reputación de “Capital de Flores del mundo”, su producto se exporta exitosamente con excelentes precios, además su ubicación le otorga grandes facilidades para la cobertura del mercado de la Unión Europea, el más apetecido en materia florícola. Entre las especies importantes de flores cortadas se cuentan las rosas, flores bulbosas, crisantemos, fresias, gerberas, entre otras. Exporta a la Unión Europea más de 350.000TM de flores, parte de ellas importadas previamente de otros países, los principales mercados son: Alemania, Francia, Inglaterra y Suiza.

Holanda constituye una plataforma, donde ingresan varios productos de diferentes lugares del mundo a las subastas para ser redistribuidos y vendidos al exterior; que ha derivado un mercado abierto casi la mitad de la producción de flores y de plantas llegan al aeropuerto de Ámsterdam, de modo que los precios fijados ahí se utilizan a menudo como directriz en comercio internacional. Existen muchos mayoristas holandeses que reexportan las flores importadas otorgándoles alguna clase de valor agregado, lo que permite que exista una oferta amplia durante todo el año, que cumple con las exigencias del mercado extranjero.

2.1.5.3 Kenya

Es uno de los principales competidores florícolas de Ecuador en Europa, debido a que su posición geográfica le ha permitido captar un mercado natural, convirtiéndose en uno de los principales proveedores de flores frescas cortadas en la Unión Europea.

Kenya cultiva cerca de 1.300 ha de flores de las cuales sus principales productos son: rosas, claves y statice, ésta actividad se encuentra monopolizada por empresas europeas lo cual le garantiza su ubicación en esos mercados. Una de la

⁶⁴ Boletín Trimestral de Flores N° 11 enero 2003

mayores ventajas para esta actividad es el bajo costo de la mano de obra que alcanza los tres dólares diarios, lo cual es sumamente menor en relación a otros países productores (En Ecuador las floricultoras pagan aproximadamente USD 8 diarios a sus colaboradores)

La principal desventaja del país en el desarrollo de la floricultura es la escasez de recursos hídricos, grandes inversiones en sistemas de calefacción y ventilación para garantizar la calidad de los cultivos y el elevado costo del flete aéreo a Estados Unidos. El futuro de la floricultura en Kenya depende fuertemente de las circunstancias políticas del futuro.

2.1.6 MERCADOS DE DESTINO DE LOS PRODUCTOS FLORÍCOLAS

ECUATORIANOS

La floricultura ecuatoriana desarrolla un producto de excelentes características, gracias a las condiciones climáticas del país caracterizadas por: micro climas que permiten el desarrollo de una variedad importante de flores, por otro lado, la luminosidad que ofrece el Ecuador, gracias a su ubicación geográfica con respecto al sol, favorece la constitución fenotípica del producto- tallos largos, gran tamaño del botón, colores intensos-, cualidades que han provisto al producto ecuatoriano de una diferenciación competitiva, con respecto a otros países productores⁶⁵ y la tecnología de punta que se aplica en su cultivo.

La introducción de un producto en el mercado mundial depende de políticas económicas internas que se apliquen e incentivos promocionales para consolidar su producción y brindar facilidades para encontrar mercados internacionales. Bajo estos lineamientos, el caso de la flor ecuatoriana es excepcional.

En los últimos años (2004-2005), la demanda internacional ha mostrado un comportamiento ascendente, con una tasa de crecimiento promedio anual de 48,9% en el valor de exportación. Así mismo, la industria ha crecido en un promedio del 50.0%⁶⁶. Es necesario mencionar que otras naciones como

⁶⁵ La Floricultura Ecuatoriana Por Francisco Pacheco Chiriboga

⁶⁶ Diario El Comercio 1° de enero de 2005

Colombia o Kenya también han incrementado el volumen de sus exportaciones, esta situación ha sido la respuesta al crecimiento del consumo a nivel mundial.

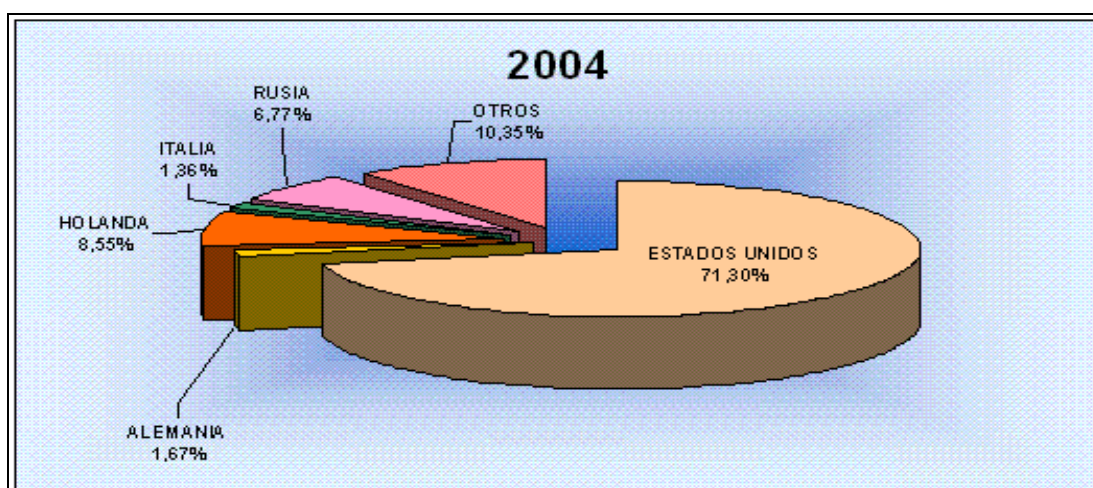
Cuadro 2.5 Exportaciones ecuatorianas de productos florícolas

DESTINOS	TM 2004	%
Estados unidos	68.413,15	71,30
Alemania	1.600,41	1,67
Holanda	8.202,32	8,55
Italia	1.303,34	1,36
Rusia	6.500,09	6,77
Otros	9.926,15	10,35
TOTAL	95.945,46	100,00

Fuente: Expoflores y Banco Central

Los destinos de exportación florícola son muy variados aunque presentan una gran concentración en los Estados Unidos y en países de la Unión Europea, de los cuales se destacan: Holanda, Alemania, Italia, Francia, Suiza y en los últimos años Rusia y Argentina.

Gráfico 2.5 Participación de las exportaciones por país de destino



Fuente: Expoflores y Banco Central

2.1.6.1 Estados Unidos

1.1.3.11 Es el mercado natural de las flores frescas ecuatorianas. Históricamente ha captado cerca del 70% del total de las exportaciones del sector,

preferentemente sobre los productos: rosas, gypsophillas y claveles; constituyendo el principal producto de exportación privada; gracias a: la gran demanda del producto, las facilidades de transporte, las cortas distancias y las ventajas otorgadas por la Ley de Preferencias Arancelarias ATPDEA hasta el año 2006, entre otras; han permitido a Ecuador convertirse en el segundo proveedor del mercado estadounidense⁶⁷.

Estados Unidos participa como productor y exportador de flores, sin embargo, durante los meses de invierno la producción local es deficiente, oportunidad que aprovechan los países proveedores como: Colombia, Ecuador, Costa Rica, Holanda, y Canadá. Por otro lado, en épocas como San Valentín y el Día de la Madre, el mercado americano duplica el precio del producto, ventaja representativa para los proveedores.

Estados Unidos es considerado como uno de los principales mercados para cualquier país exportador de flores, su consumo per cápita se estima en USD 30 anualmente para la adquisición de flores, el cual es muy bajo comparado con los países de la Unión Europea USD 80 y tomando en cuenta su gran extensión territorial y alta densidad poblacional.

Cuadro 2.3 Consumo total per cápita de productos florícolas

Año	Consumo		
	Venta	US\$ Millones	Per cápita US\$ hab/año
2002		7490	30
2003		7800	31
2004		8300	32
2005		9450	34

Fuente: USDA gov

Según información proporcionada por el Departamento del Servicio Agrícola de la Embajada de Estados Unidos en Ecuador, se observó que las importaciones de

⁶⁷ Boletín Nuestra Flor Ministerio de Educación y Cultura año 2003

Estados Unidos de productos florícolas durante el año 2002 registraron los siguientes datos.

Cuadro 2.4 Importaciones de Estados Unidos de flores (Ene – Dic 2002)

Tipo de Flor	Millones USD	%
ROSAS	207,3	37,5%
CLAVEL-MINICLAVEL	93,2	16,9%
CRISANTEMO-POMPON	75,9	13,7%
ORQUIDEAS	8,6	1,6%
OTROS VARIEDADES	167,3	30,3%
TOTAL	552,3	100%

Fuente: USDA gov

Las exportaciones de rosas desde Ecuador a Estados Unidos durante el 2004 fueron de USD 165.5 millones, lo cual muestra la importancia que tiene para nuestro país la comercialización de estos productos en ese mercado.

Cabe destacar que Canadá aunque no es un importante país productor de flores como Colombia y Ecuador, la cercanía geográfica a Estados Unidos le otorga grandes ventajas para ingresar a su mercado, además Holanda, México y Costa Rica atienden en menor escala a la demanda de ese país.

Cuadro 2.5 Importaciones de Flores Frescas por país de origen a Estados Unidos

País	Valor miles de USD
COLOMBIA	343,127
ECUADOR	90,119
PAÍSES BAJOS	61,629
MÉXICO	27,200
COSTA RICA	19,378
CANADÁ	16,975
OTROS	50,140
TOTAL	608,514

Fuente: US Department of Commerce 2000

En Estados Unidos la participación de los diferentes agentes en la cadena de rubros está estructurada de la siguiente manera: 9.666 productos de flor; 950 mayoristas; 27.341 floristerías, 23 mil supermercados (que contiene áreas para la venta de flores) y 10.857 centros de jardinería.

Las ventas se realizan principalmente durante los meses de: Febrero 21% (San Valentín), Abril 15% (Hanukkah), Mayo 30% (Día de la Madre), Diciembre 30% (Navidad), y Noviembre 4% (Día de Gracias). Los porcentajes están basados en el número de flores frescas y plantas vendidas.⁶⁸

2.1.6.2 Unión Europea

La fuerte competencia mundial y la necesidad de mejorar los márgenes de ganancias han llevado al sector florícola a buscar mercados más atractivos de exportación como el europeo, donde a pesar que el flete resulta ser el doble que a Estados Unidos⁶⁹; las rosas ecuatorianas se cotizan en mejores precios.

En el 2000 el consumo de flores cortadas en la Unión Europea alcanzó USD 18 mil millones FOB, lo cual indica que es el mercado consumidor más importante.

2.1.6.2.1 Alemania

Se destaca por ser uno de los principales consumidores a nivel mundial y presenta tendencias a seguir creciendo, se abastece de la producción principalmente de Holanda (86%). El consumo per cápita es alrededor de USD 44 anual. Es decir que importa al año alrededor de 714 millones de euros.

En Alemania la flor fresca ha alcanzado un precio dos veces mayor que en Estados Unidos promedio de USD FOB 4.1 el kilo (2003). Es el tercer destino de la producción ecuatoriana, llegan 1.604,1 T.M., con la particularidad de que este mercado es uno de los más estrictos en cuanto a controles socio-ambientales. Es uno de los países líderes en la promoción de programas verdes. Por lo tanto se cataloga como un mercado de acceso difícil.

⁶⁸ Estudio para flores de corte. Pablo Montecinos

⁶⁹ (Alemania US \$2.2/ Kilo frente a US\$ 1.08 en época normal Miami)

2.1.6.2 Italia

Es el segundo consumidor de flores en la Unión Europea y el cuarto destino de las flores ecuatorianas, representa 1.194,8 T.M. Las exportaciones de flores más populares son el clavel que capta el 24% del total de las importaciones seguido por crisantemos y gladiolos con el 14%, finalmente se encuentran las rosas y lirios 9% entre las importantes durante el 2002.

La estructura del comercio en Italia se encuentra dominada por tiendas de flores, existen 15 mercados de distribución mayoristas, de los cuales 10 son de despacho; Ecuador participa con el 8.1% de las ventas de esta país.

2.1.6.3 Otros Mercados

En lo que respecta a otros destinos como el asiático, Japón muestra una tendencia de crecimiento constante en el consumo de flores. Actualmente el consumo per cápita se ubica en USD 135, en el que las importaciones participan apenas con el 10% del total demandado, estimándose para el año 2005 se duplicarán hasta alcanzar el 20%.

Por su parte, Rusia a pesar que demanda grandes volúmenes de flores, el consumo per cápita es todavía muy bajo, por lo que mantienen una tendencia al incremento sostenido. Esta situación se debe a que tiene una elevada población, que cada día se incorpora de forma mayoritaria al consumo de flores. Complementariamente, los países del Cono Sur como Argentina, Chile y Uruguay, están incursionando activamente en el consumo de flores.

Indudablemente el incremento en la producción de flores a nivel mundial ha ocasionado mayor competencia, pero esto no debe ser una limitante para las posibilidades de inversión y ampliación del sector florícola ecuatoriano, ya que cuenta con las suficientes condiciones para competir internacionalmente con un producto de calidad.

Por lo tanto no se puede afirmar que el mercado florícola se encuentra saturado, ya que aún existen condiciones suficientes para que los países productores sigan beneficiándose de un dinámico comercio de flores.

2.2 TIPOS DE RIESGO

Las cifras mencionadas sobre la exportación de flores muestran el auge que esta actividad no tradicional ha tenido en los últimos 20 años en el Ecuador; sin embargo, las flores nacionales tienen debilidades para su comercialización en diferentes aspectos que tienen impacto directo en la competitividad del sector floricultor:

2.2.1 INTERNACIONALES

- La falta de dinamismo en las exportaciones ecuatorianas y la concentración excesiva en un solo producto (rosas), a pesar que representa una gran porción del mercado internacional, visualiza que Ecuador cuenta con las capacidades naturales para captar otros mercados de mayor representación.
- Ausencia de sistemas de comercialización propios; la floricultura participa bajo normas y exigencias de sus compradores, por lo que pierde su nivel de negociación.
- Las flores son comercializadas en un mercado principal (Estados Unidos), el que estará fuera de nuestro alcance el próximo año al no firmarse el Tratado de Libre Comercio.
- El posicionamiento del mercado europeo, el de mayor consumo per capita de flores en el mundo (Suiza, Noruega, Finlandia, Austria, Alemania, Holanda, Italia, Francia, y en Asia, el Japón). por parte del producto ecuatoriano es aún incipiente.
- Al no firmar el TLC Ecuador; Colombia y Perú sí, las exportaciones ecuatorianas, por concepto de flores deberán pagar arancel para ingresar a Estados Unidos, mientras que las rosas de Colombia estarán libres. Por lo tanto el mercado estadounidense comprará más flores colombianas y menos ecuatorianas, ocasionando efectos directos en el comercio, la inversión y el empleo.

2.2.2 GUBERNAMENTALES

- Los altos costos de las tarifas aéreas, por la falta de carga de retorno, y porque cada kilogramo de flor enviado desde Quito, donde sale el 90% de la carga florícola, a Miami es 50%⁷⁰ más caro que la tarifa de la carga que sale desde Bogotá al mismo destino. En este ámbito la responsabilidad recae en la Dirección de Aviación Civil, su Consejo y el Congreso Nacional quienes no han reformado la ley aérea, perjudicando ampliamente la tasa interna de retorno (TIR) de los empresarios floricultores. Las distancias son un serio obstáculo frente a nuevos competidores como Kenia
- Los costos de las telecomunicaciones internacionales, debido al desempeño de las empresas estatales (Andinatel y Pacifictel) así como las empresas de telefonía celular, no prestan los servicios adecuados para la comercialización internacional de flores y otros productos.
- Las dificultades en los trámites aduaneros y en el Servicio de Sanidad Agropecuaria (SESA), unidad dependiente del Ministerio de Agricultura y Ganadería, entorpecen el desarrollo de las exportaciones ecuatorianas.

2.2.3 DEL SECTOR FLORÍCOLA

- Elevado nivel de endeudamiento por parte de los empresarios florícolas. En cuanto se refiere a la fuente de crédito y su destino, se verifica que el 46,5% financió parte de su actividad agrícola con algún crédito, la mayoría, el 87,8%, lo obtuvo de un banco privado, y como destino predomina la producción de cultivos, con el 72,6%; le sigue la construcción de estructuras con el 13,0%; el 3,9% al sistema de riego; el 2,2% a maquinaria agrícola; el 0,5% a equipo de transporte, y el resto 7,8% a otras finalidades agrícolas. La inversión es bastante fuerte, por lo que se hace necesario el apoyo financiero permanente para el éxito del cultivo, sobre todo para quienes recién se han iniciado en la actividad de la floricultura.
- Estándares de calidad demasiado altos, los cuales exigen manejo adecuado de: agua, riego, fertilización, plaguicidas, residuos, sólidos, vertimientos domésticos, paisajismo y protección ocupacional, entre otros. Los mismos que son definidos por Estados Unidos, La Unión Europea y

⁷⁰ Revista la Flor de Expoflores N° 39 Septiembre de 2005

Rusia que constituyen la cabeza de los mercados importadores. Sólo 60 empresas tienen en sus plantaciones el certificado “Sello Verde” exigido por la Comunidad Europea.

- Falta de planes de contingencia para afrontar problemas inesperados como fenómenos naturales, por ejemplo durante noviembre del 2005, la serranía ecuatoriana experimentó mal clima, por lo tanto no todas las flores estuvieron aptas para su envío, se retrazó su crecimiento, no estuvieron listas para el corte y exportar a tiempo “Se exportaron 584 mil cajas de flores, para San Valentín frente a las 602.843 que se vendieron en el 2005, con un decrecimiento del 3.1% respecto al año anterior”⁷¹.
- Bajos, aunque legalmente aceptados, salarios. un trabajador de cultivo en las empresas florícolas recibe alrededor de USD 180 mensuales y los trabajadores de post - cosecha reciben un poco más debido a las horas extras, especialmente antes de San Valentín y el Día de la Madre.

2.3 ADMINISTRACIÓN DE OPORTUNIDADES

Existen tres razones importantes para que las flores se consideren algo muy especial que a través del tiempo ha perdurado y se perennizará: su naturaleza, expresión de sentimientos y generación de riquezas.

2.3.1 DETERMINANTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA DEL SECTOR FLORÍCOLA

Ecuador es un país que posee una de las más diversas y grandes variedades de plantas en el mundo, por lo tanto vale resaltar la importancia económica del cultivo y mercado de flores a nivel interno y externo, pues a más de satisfacer plenamente la demanda nacional, sigue incursionando en destacados mercados europeos, con volúmenes de venta tan significativos, que lo constituyen en uno de los principales rubros de exportación. Lo cual ha dado lugar al crecimiento empresarial, tanto de quienes se dedican a este cultivo, y de los que últimamente se han incorporado a este tipo de producción, a nivel de sierra con las variedades de esa región y en la costa flores tropicales.

⁷¹ El Comercio, 14 febrero 2006; p. 10

Por lo tanto la conjunción de un grupo de determinantes que permiten que el sector florícola cuente con una ventaja competitiva para enfrentar a la competencia externa, serán analizados dentro del sistema de competitividad, donde se crea, modifica y sustenta dicha ventaja.

2.3.1.1 Factores de la Producción

Son los insumos necesarios para la obtención del producto final; el hecho de ser favorables o no contribuye o deteriora la creación y mantenimiento de una ventaja competitiva en el sector florícola⁷².

Dentro de estos factores se describen:

2.3.1.1.1 Factores Básicos

- **Recursos Humanos**

Con respecto a la cantidad, preparación y el costo del personal, dentro de todas las características: mano de obra, técnicos, especialistas y directivos.

- Calificación, preparación y experiencia del personal directivo y administrativo.
- Alta disponibilidad y baja rotación del personal directivo y administrativo
- Alta calificación y baja rotación del personal técnico
- Suministro de mano de obra no calificada.
- Costo de mano de obra menor que en algunos países productores

- **Recursos Físicos**

Se refiere a la disponibilidad, calidad, accesibilidad y costos de la tierra, dotación de agua, condiciones climatológicas y localización geográfica

- Condiciones climatológicas óptimas de producción de flores de todo tipo
- Disponibilidad de terrenos aptos para la producción, con menor costo que competidores externos.
- Acceso a las plantaciones adecuada.
- Corta distancia al mercado de los Estados Unidos
- Facilidad para importar productos agroquímicos de Estados Unidos

⁷² Estudio del Sector Florícola en el Ecuador Corporación Financiera Nacional

- **Recursos de Conocimiento y Capital**

Se refiere al nivel de conocimiento científico, técnico y de mercado que disponga el país, y de las fuentes de conocimiento que posee. Capital corresponde a la disponibilidad de recursos para financiar el sector y el costo que genera.

- Falta de inversión para actividades científicas de investigación y desarrollo
- Elevada rotación de la mano de obra no calificada
- Personal técnico capacitado de origen extranjero a mayor costo.
- No existe autosuficiencia en la producción nacional de equipo para el sector florícola
- Los recursos de capital no están disponibles para el sector.

- **Infraestructura**

Considera el tipo de red vial y comunicaciones, servicios básicos, asistencia médica y sanitaria, métodos de pago y transferencia de fondos

- La red de energía eléctrica nacional es incompetente con las empresas ya que ocasiona racionamientos
- Las instalaciones del aeropuerto actual no prestan las facilidades mínimas para el bodejaje del producto.
- Altos costos en cuestiones de telecomunicaciones fijas y celulares
- Cuenta con servicios electrónicos que facilita las transferencias de fondos a nivel internacional.

- **Transporte**

Toma en cuenta el tipo de calidad y costo del sistema de transporte

- Elevadas tarifas de transporte aéreo 50% mayor que para Colombia.
- Insuficiente frecuencia de vuelos de carga en temporadas altas.
- Escasos vuelos directos hacia mercados alternativos como Europa.
- Impuntualidad y retrasos por parte de las líneas aéreas.
- Deficiente calidad en los procesos de manipulación de la carga.
- Inseguridad aduanera.

2.3.1.1.2 Factores Avanzados

- **FAVORABLES**

- Alto nivel de conocimiento técnico en las plantaciones
- Acceso al capital por la ventaja buen sujeto de crédito

- **DESFAVORABLES**

- Alto costo del capital en relación a competidores foráneos.
- Insuficiencia en el país de universidades, instituciones de investigación y organismos que capaciten profesionales en floricultura.
- Falta de inversión para actividades de investigación y desarrollo.
- Costo del capital superior en relación a otros competidores del exterior
- Infraestructura aeroportuaria inadecuada.
- Menor calidad y cobertura de la red de telecomunicaciones en relación a otros países productores.
- Racionamientos de energía eléctrica en épocas de estiaje.
- Escasa utilización y difusión de medios de pago y transferencia electrónica de fondos.
- Altos costos de transportación aérea hacia los mercados de destino.

2.3.1.2 Condiciones de la Demanda

Se conforma por el ritmo, carácter de la mejora y la innovación por parte de las empresas de una nación.

- **DEMANDA INTERNA**

- Escasa demanda en el interior del país, que fomente la actividad florícola.
- Consumo local de flores sumamente bajo, apenas el 5% del total producido se consume internamente.
- Bajos precios de los productos en el mercado local, en relación al mercado internacional.

- **DEMANDA INTERNACIONAL**

- Capacidad para encontrar demanda internacional, una vez que a nivel interno la posición no resultaba ventajosa.
- Demanda internacional de flores creciente, presiona a las empresas del sector a que cumplan con estándares de calidad y presentación más rigurosos para mantener su posición competitiva.
- Estimaciones de entidades internacionales desvirtúan saturación de mercados.
- Respecto a nuevos mercados como Japón y Rusia muestra una tendencia de crecimiento constante en el consumo de flores.

2.3.1.3 Sectores Conexos y de Apoyo

Los sectores proveedores internacionalmente competitivos crean ventajas en diferentes aspectos. Son aquellos que apoyan la gestión de la actividad florícola a través del abastecimiento de materias primas, insumos, materiales para el proceso productivo y distribución.

- La producción es muy satisfactoria considerando las condiciones climatológicas y del suelo propias de Ecuador.
- Alta dependencia de productos agroquímicos, de los cuales no existe producción interna.
- Cuentan con el apoyo de la industria del papel y plástico; con precios competitivos y buen manejo de provisión; que permiten mantener niveles de competencia adecuados.
- Este sector no requiere de maquinarias o equipos sofisticados para los procesos de producción ya que es intensivo de la mano de obra.

2.3.1.4 Estrategias y rivalidad en las empresas

Se refiere al contexto en el que se crean, organizan y gestionan las empresas, así como la naturaleza de la rivalidad interior.

- Producción de flores de alta calidad y a un precio competitivo.
- Utilización eficiente de una favorable posesión de factores de la producción.
- Inversión por hectárea menor que en otros países productores.

- Énfasis en el servicio al cliente.
- Supervisión intensa de la mano de obra no calificada.
- Rígido control de costos.
- Alta penetración en el mercado de Estados Unidos.
- Penetración creciente a nuevos mercados y buen manejo de los canales de comercialización.
- Personal administrativo y laboral con alto grado de motivación.
- Rivalidad entre las empresas del sector que incentiva la mejora e innovación.
- Falta de cooperación entre las empresas del sector.
- La información no fluye de una empresa a otra.
- Generalmente solo las empresas grandes incursionan en procesos de investigación y desarrollo.
- Deficiencias en la implementación de programas de publicidad y marketing.

2.3.2 MANTENIMIENTO DE LA VENTAJA COMPETITIVA

El desafío que tienen los involucrados en el sector florícola radica en el sustento y mantenimiento de la ventaja competitiva conseguida para aprovecharla y crear ventajas avanzadas y con mayor especialización. Se propone que los empresarios del sector consideren los siguientes lineamientos; para continuar con el éxito que poseen gracias a las condiciones óptimas de producción y una estructura de costos beneficiosa⁷³.

- Crear y desarrollar procesos de inversión: para investigación continua en innovación y perfeccionamiento; y para la obtención de productos con mayores beneficios.
- Iniciar una cultura de actualización tecnológica, de manera que se consolide el diseño de ventajas difíciles de superar por la competencia.
- Promover campañas de marketing y publicidad, ferias y convenciones que resalten las cualidades de la floricultura ecuatoriana a través de Expoflores e individualmente.
- Incursionar en mercados alternativos con armas fundamentales como el cumplimiento de normas fitosanitarias y altos estándares de calidad.

⁷³ Estudio del sector Florícola en el Ecuador, Corporación Financiera Nacional

- Consolidar un núcleo empresarial sólido que fomente la constante actualización en información respecto al mercado, sus preferencias y evolución de la demanda de productos; a fin de tener la capacidad de anticipación, reacción y flexibilización ante el cambio; para aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno.
- Para crecer sostenidamente el sector debe realizar alianzas estratégicas; buscando la integración vertical con proveedores y brokers que permitan mantener en óptimas condiciones la cadena de conservación del producto, reducir costos de insumos importados y finalmente abrir nuevos mercados.

Sin embargo es tarea del Gobierno Nacional mejorar la infraestructura física de los servicios (electricidad, telecomunicaciones y carreteras) del país y procurar la paz social, pues los reiterados paros han perjudicado significativamente el desarrollo de ésta actividad, que requiere de una especializada manipulación para llegar en condiciones óptimas a su lugar de destino.

2.4 ANÁLISIS FINANCIERO

Los réditos económicos que ha proporcionado la actividad florícola son enormes al evaluar los años; inició en 1982 y ha tenido un sostenido crecimiento en los últimos 23 años. Actualmente es el principal producto no tradicional de exportación: donde la agricultura es el quinto puesto que aporta al Producto Interno Bruto, PIB. Este sector es uno de los que más divisas generan al Ecuador.

Al analizar las cifras que representa el sector floricultor ecuatoriano podemos observar que tiene inferencia en los siguientes aspectos:

2.4.1 INVERSIÓN

La inversión para cultivos de flores es de USD 350 mil por hectárea semi tecnificada, y con alta tecnología entre USD 800 y un millón. Una plantación para que sea rentable, llegue a un punto de equilibrio y recupere la inversión en el menor tiempo posible, requiere sembrarse por lo menos tres hectáreas (semi tecnificada), y mínimo de 7 años de vida útil, para el cultivo de flores permanentes

como rosas y para el cultivo flores transitorias como son las gypsophillas se requiere dos hectáreas de cultivo durante un año de vida útil `por lo menos⁷⁴.

Como se puede observar la inversión que requieren las empresas para iniciar sus actividades en la producción florícola es muy alta, por lo tanto requiere de importantes niveles de endeudamiento; consiguientemente una de las formas de lograr apalancamiento financiero para las empresas es obtener la confianza de sus compradores quienes se comprometen a la compra del producto a través de cartas de crédito principalmente.

Además las empresas florícolas poseen altos niveles de rentabilidad gracias a las importantes inversiones que requieren. Por lo tanto el riesgo que percibe el sector es muy alto sobretodo frente a fenómenos naturales y problemas de embarque, su principal desventaja es que las fincas no tienen flujo de caja para cubrir gastos corrientes, jornales, fertilizantes, insumos, cajas y capuchones, etc.,

El Gobierno ofreció otorgar créditos en condiciones preferenciales, a través del Fondo de Ahorro y Contingencias (FAC), sin embargo, el Ing. Carlos Vallejo, empresario floricultor, manifestó que sólo se quedaron en ofrecimiento porque el Ministerio de Economía no tiene la capacidad para cumplir con lo dispuesto en el Decreto Presidencial No. 083 del 16 de diciembre de 2005⁷⁵.

2.4.2 CRÉDITO

Los altos costos del dinero, las enormes dificultades para acceder al crédito, la simple exclusión a nuevos emprendimientos por parte de la banca, exageradas garantías requeridas hacen que la floricultura se sienta discriminada por la banca.

Los bancos califican a las empresas florícolas con las mismas condiciones exigidas a las empresas que quebraron en la crisis del 2001. Esta asimetría es un ejemplo claro de que el crédito es un problema sensible para el sector florícola⁷⁶.

⁷⁴ Analista de Expoflores mayo 2005

⁷⁵ El Telégrafo 15 de enero de 2006

⁷⁶ Revista La Flor de Expoflores N° 40 Octubre / Noviembre 2005. página 20

La solución al problema del crédito está lejos de la discusión ideológica o de otro tipo de móviles ajenos a los intereses de la reactivación productiva del país.

2.4.3 GENERACIÓN DE EMPLEO

La actividad florícola es una importante fuente de plazas de trabajo en el sector rural. Para 1996 el sector ocupó 19.758 trabajadores de manera directa y 30.000 en mano de obra indirecta en actividades de apoyo a la floricultura. (industria del papel, plástico, etc.⁷⁷) La tasa de crecimiento anual promedio es de 33.0%, de manera que para el año 2005 existen 60.000 trabajadores contratados de manera directa y 100.000 que tienen empleos relacionados con la floricultura.

Consecuentemente observamos que el Producto Interno Bruto por habitante del Cantón del Pedro Moncayo (Pichincha) alcanza los 5.000 dólares, lo cual equivale al PIB por habitante de Chile. Es probable que los otros cantones productores de flores experimenten situación similar.

2.4.4 IMPUESTOS Y TRIBUTOS

De manera directa dependen 240 mil personas de los ingresos de los trabajadores florícolas. Las empresas florícolas aportan USD 24 millones al IESS anualmente⁷⁸.

El sector florícola genera un negocio de USD 160 al año, para las empresas de transporte aéreo; las cuales participan del 90.0% del volumen de flores a través del aeropuerto de Quito.

El sector floricultor aporta un millón de dólares al año a la Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones, CORPEI de acuerdo al esquema de 3.0% del total de exportaciones.

⁷⁷ División de Planeación estratégica de Expoflores

⁷⁸ Revista La Flor de Expoflores N° 40 Octubre / Noviembre 2005 página 25

CAPITULO 3

3 ASPECTOS GENERALES DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA EXPORTAR

Exportar sin estar preparado, puede ocasionar el fracaso de un proyecto. En cambio, formular una estrategia de exportación, basada en información adecuada y asesoría apropiada, incrementa las posibilidades de tomar decisiones correctas.

Ganar mercados externos es la principal motivación de las empresas; pero no todas aplican una estrategia que entienda a la empresa como un oferente, con compromiso dentro del contexto internacional y un plan de acción que desarrolle y potencie las capacidades competitivas de éstas para que puedan aprovechar las ventajas existentes⁷⁹.

El mercado y las empresas han cambiado mucho en los últimos años, el mundo se ha globalizado y las tecnologías de producción se han difundido a través de las fronteras⁸⁰. El valor agregado, indispensable para diferenciar productos dentro de un entorno competitivo, se ha masificado, siendo casi imprescindible en la mayoría de los productos. De la misma manera, la demanda también se ha globalizado, los estándares de exigencia crecen y se reinventan constantemente. Los consumidores son universalmente, menos ignorantes frente al producto y mucho más exigentes con él.

"Exportar" es sinónimo de trazar una estrategia, un plan de cómo llegar en tiempo y forma a mercados específicos; atender y comprometerse con las necesidades de la demanda, categorizar al comprador para entender si es "final", "retail" o "corporativo" y tratarlo consecuentemente. Además constituye una inversión de la empresa en su futuro y es una decisión estratégica del más alto nivel, significa investigar el mercado destino para conocer su oferta y demanda, precios y costos, fuentes de provisión y certificaciones; aprender sobre las barreras de ingreso

⁷⁹ scuccarese@alcance-apertura.com.ar

⁸⁰ Danila Terragno y María Laura Lecuona (Mercado/DINERO)

arancelarias, competitivas, normativas y para-arancelarias⁸¹. Elegir e intercambiar toda la información posible en función del ingreso, destino, tránsito y la provisión de la mercancía en el nuevo mercado. Estas operaciones impactan en las finanzas y líneas de producción de la empresa.

La información recabada; se debe analizar y priorizar para plasmar en un plan que permita facilitar la toma de decisiones con respecto a qué mercados atender, cómo llegar a ellos, qué requieren y cómo compran. Para estimar con exactitud cuánto necesitan y con qué frecuencia. Conocer quienes conforman la competencia del producto y cuáles son las amenazas que lo acechan, determinar la actividad comercial específica, el despacho, recepción, circulación y consumo en mercado destino y cobranza.

3.1 QUE ES UN PLAN DE NEGOCIOS PARA EXPORTAR

Es un documento que se utiliza para analizar, evaluar y presentar un proyecto comercial en el exterior. En él se examinan las alternativas para llevar adelante un negocio, evaluando la factibilidad técnica (¿puede hacerse?), económica (¿dará los resultados esperados?) y financiera (¿existen los recursos necesarios?). Trabajar para la exportación sin un Plan de Negocios es como ir a ciegas⁸².

Reúne toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha. Este plan es fundamental para buscar financiamiento, socios o inversionistas y sirve como guía para quienes están al frente de la empresa, ya que durante su preparación se evalúa la factibilidad del negocio de exportación⁸³.

En el proceso de realización de este documento se interpreta el entorno de la actividad empresarial y se evalúan los resultados que se obtendrán al accionar sobre ésta de una determinada manera. Se definen las variables involucradas en el proyecto y se decide la asignación óptima de recursos para ponerlo en marcha.

⁸¹ http://www.bancorio.com.ar/comex/informes_comex_articulos_htm

⁸² Doc. Para la elaboración de un Plan de Negocios para Exportar Chile 2003

⁸³ <http://www.infomipyme.com>

Según sea la magnitud, la realización del plan puede llevar unos días o varios meses, ya que no se trata sólo de redactar un documento sino de imaginar y poner a prueba toda una estructura lógica.

Es importante destacar que no sólo los aspectos financieros y económicos son fundamentales, un plan de negocios no debe limitarse a la elaboración de planillas de cálculo y números. La información cuantitativa debe estar sustentada en propuestas estratégicas, comerciales, de operaciones y de recursos humanos.

El Plan de Negocios es la garantía de la seriedad de un proyecto y un documento fundamental, tanto para una gran empresa como para un pequeño o micro productor.

La realización de un plan de negocios no es un proceso lineal. Por lo tanto, suele resultar necesario volver a analizar cada fase frente a cada avance. Todo punto debe tener sentido en su relación con los demás, y debe surgir de un análisis en profundidad, que suele llevar tiempo.

Antes de comenzar su elaboración, es bueno organizar la información disponible, detectar cuál es la información faltante y determinar cómo se conseguirá, además de pensar si se está en condiciones de realizarlo sólo, o si se necesitará la participación de otras personas o equipos (responsables de áreas, abogados, contadores, etc⁸⁴).

Los posibles errores que se pueden cometer en la elaboración de un plan de negocios para exportar son:

- Presentar presupuestos mal elaborados.
- No considerar todos los costos y gastos que requiere un proyecto.
- No considerar la rentabilidad del proyecto y el tiempo de recuperación del capital.
- No tener un comprador o no contar con investigación de mercado exterior.

⁸⁴ Información PYMES en el Ecuador Abril 2004

- No contar con información administrativa, contable y fiscal confiable.
- Ser demasiado optimista en las proyecciones financieras y de ventas.
- Establecer metas a corto y mediano plazo sin criterios de medición para saber cuáles son los logros.
- Falta de claridad para la definición de los resultados finales esperados.
- No designar un responsable de su aplicación y evaluación.
- Pasar por alto las dificultades futuras y no prever las posibles medidas correctivas.

Algunas de las preguntas que se deben responder previamente para elaborar un plan de negocios para exportar son⁸⁵:

¿Qué productos quiero exportar? Fundamentos del Negocio

- ¿Qué antecedentes tiene la Empresa?
- ¿Cuánto ha vendido en los últimos años?
- ¿Cuáles son sus principales productos de exportación?
- ¿Cuál es la procedencia de las materias primas que utiliza?

¿Cómo va a exportar? Aspectos Organizacionales

- ¿Tiene experiencia en los procesos productivos que desea realizar?
- ¿Cuál es la descripción del proceso de producción?
- ¿Qué máquinas tiene y cuánto de inversión requiere para comprar maquinaria adicional para comenzar a exportar?
- ¿Tiene un comprador seguro para la producción?
- ¿Cuáles son las fortalezas que le permitirán tener éxito en este negocio?
- ¿Cuáles son las debilidades que se deben corregir y cómo se pueden rectificar?
- ¿Cuáles son los factores que pueden poner en peligro el proyecto y cómo se equilibrarán o enfrentarán?

⁸⁵ www.desarrollo.gov.bo/atpdea/atpdea.htm

- ¿Cuáles son las oportunidades que pueden favorecer el negocio y cómo se hará para aprovecharlas?
- ¿Quién son los clientes y cuáles son sus medios de pago?

¿Cuánto Financiamiento Necesito? ¿Cuál será el aporte?

- ¿Cuánto valen las maquinarias, equipos, instalaciones, etc.?
- ¿En cuánto tiempo se recuperará la inversión?
- ¿En qué período de tiempo se logrará pagar la deuda adquirida?
- ¿Se requiere nuevas máquinas, insumos, etc.?

3.2 CARACTERISTICAS DEL PLAN DE NEGOCIOS PARA EXPORTAR

1. La estrategia se define en el marco de un Plan Estratégico de Negocios para Exportar, como la decisión que definirá la apuesta a futuro de la empresa en armonía con su misión, visión y propósitos; como resultante de investigaciones, definiciones, objetivos, tácticas particulares, herramientas y métodos de medición. Deben ser formuladas para aprovechar las oportunidades comerciales y minimizar los riesgos inherentes al proceso de exportación, a fin de favorecer el proceso de internacionalización de la empresa frente a la aceleración y dinamismo del comercio mundial. Es importante ilustrar claramente las características del proyecto e incluir un análisis completo y riguroso, atractivo y realista.
2. El planeamiento indica la capacidad de la empresa de mirar a largo plazo, contemplar a la exportación, demanda externa, como un escenario de aplicación para la oferta de la empresa desde su origen; ayuda a configurar las capacidades de la compañía teniendo en cuenta esos mercados.
3. El Plan de Negocios es desarrollado por un grupo interdisciplinario de profesionales de distintas áreas como marketing, comercio exterior, administración y finanzas, operaciones, logística, producción y otros. Se define el compromiso de todos esos sectores para actuar articuladamente

frente a la demanda externa, ser eficientes y flexibles para hacer crecer a la empresa y la industria en situaciones cambiantes del mercado y, por sobre todas las cosas, trabaja con la visión de adueñarse del futuro en el presente.

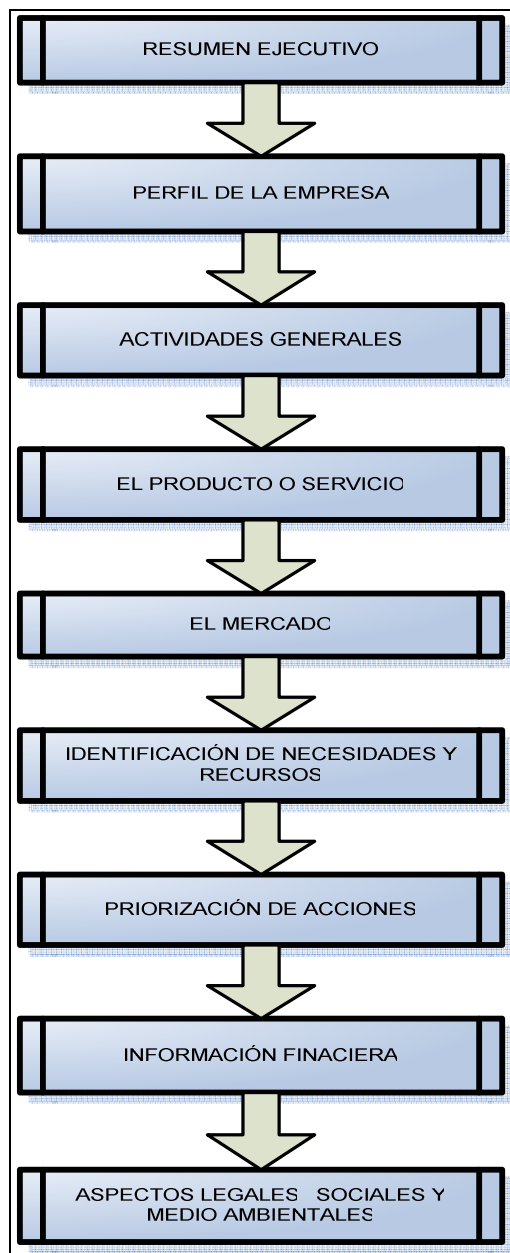
4. Motivación y conocimiento al personal para la adopción del plan de exportación como parte de la cultura organizacional de la empresa; para mejorar el desempeño y lograr competitividad internacional.
5. El desarrollo del plan para exportar debe ser flexible de manera que permita realizar revisiones, correcciones, ajustes y mejoras; En los escenarios más probables con todas sus variables, para facilitar un análisis integral y una presentación a otras partes involucradas en el proyecto (inversionistas, socios, bancos, proveedores, clientes).
6. Identificación de problemas y oportunidades comerciales para la búsqueda de objetivos y estrategias. Los problemas y las oportunidades muestran las áreas que requieren atención, describen el ambiente actual y el potencial del mercado, pero no especifican lo que debe hacerse, por lo tanto es la estrategia la que designará el campo de acción a partir del análisis de los problemas y oportunidades.
7. La realización de un plan para exportar no constituye un gasto sino una inversión, Llega incluso a considerarse un activo en la evaluación de un negocio, ya que lo convierte en un negocio con "manual de instrucciones"⁸⁶
8. Prevenir los procedimientos logísticos permite declarar la estrategia competitiva de la empresa referente a los procedimientos de exportación de acuerdo a la identificación y selección de mercado.

⁸⁶ Información Pymes Ecuador

9. Interdependencia entre sus componentes, es decir que el análisis de: mercado, competitividad y los procedimientos de logística asociados con la exportación serán autónomos pero buscarán objetivos comunes.

El plan de negocios recorre todos los aspectos de un proyecto⁸⁷: Los componentes del plan de negocios para exportar son:

Cuadro 3.1 Componentes del Plan de Negocios para Exportar



Fuente Cómo elaborar Planes de Negocios de Exportación Corpei 2006

⁸⁷ How to prepare your bussines plan

Esta estructura está sujeta a modificaciones según la necesidad de empresa; los componentes serán descritos y definidos en el capítulo número cuatro.

3.3 PROPOSITOS DEL PLAN DE NEGOCIOS PARA EXPORTAR

Ninguna empresa que pretenda competir en los complejos mercados actuales puede pasar por alto la tarea de imaginar escenarios futuros. El plan para exportar muestra en un documento; él o los escenarios más probables con todas sus variables, para facilitar un análisis integral y una presentación a otras partes involucradas en el proyecto, como los inversionistas, socios, bancos, proveedores y clientes.

Las ideas en teoría pueden ser geniales, pero si no se tiene en claro cómo transformarlas en realidad, pueden no encontrar apoyo, quedar olvidadas en el tiempo, o fracasar frente a los problemas.

Los objetivos que justifican la elaboración de un plan de negocios difieren según el momento de la vida de la empresa y el tipo de negocio que vaya a planificarse. En general, las razones por las que se decide realizar un plan de negocios para exportar son:

1. Tener un documento de presentación de un proyecto a potenciales inversionistas, socios o compradores.
2. Asegurar que un negocio tenga sentido financiero y operativamente, antes de iniciar sus actividades.
3. Buscar la forma más eficiente de llevar a cabo un proyecto.
4. Crear un marco que permita identificar y evitar potenciales problemas antes de que ocurran, con el consiguiente ahorro de tiempo y recursos.
5. Prever necesidades de recursos y su asignación en el tiempo.
6. Evaluar el desempeño de un negocio de exportación en marcha.
7. Guiar la puesta en marcha de un emprendimiento o negocio en el exterior.

El plan para exportar, deberá ser detallado, en la medida que los administradores aprendan más sobre la exportación y la posición competitiva de la empresa.

Principalmente los propósitos que conllevan a la elaboración de un plan de negocios para exportar son:

- Promover dirección a las actividades de exportación.
- Estimar cuando tendrá lugar las actividades de exportación.
- Estimar los costos asociados a la exportación.
- Coordinar la información relevante al proyecto de exportación.

3.4 FUNCIONES DEL PLAN PARA EXPORTAR

- Informar a todo el personal involucrado acerca de los objetivos.
- Reunir los datos para la decisión y conocer las restricciones y metas.
- Proporcionar instrucciones específicas sobre cómo el personal cooperará en las actividades de exportación.
- Motivar al personal involucrado en el proyecto.
- Justificar el costo del proceso de exportación.

El Plan de Empresa tiene diferentes utilidades en función de la situación en que se encuentre el proyecto. Si la empresa no ha iniciado las actividades, las utilidades son:

- Guía de planificación empresarial.
- Instrumento para la búsqueda de financiación.
- Desarrollo de nuevas estrategias y actividades.

En el caso de que la empresa ya ha iniciado su actividad, el Plan será un documento de referencia para los promotores donde podrán comprobar las desviaciones que estuvieran produciéndose en la marcha del proyecto.

CAPITULO 4

4 ESTRUCTURA DEL PLAN DE NEGOCIO PARA EXPORTAR

El Plan de Negocios es la herramienta principal del emprendedor, con ella logra definir la idea para llevarla a la realidad; su importancia radica en que permite determinar la viabilidad del proyecto, establecer los pasos a seguir y especificar los recursos de conocimiento, información, capital y crédito necesario.

Debe ser coherente en su forma y contenido, existen múltiples variaciones sobre la manera de realizarlo, pero hay un acuerdo general sobre los aspectos básicos: explicar con detalle la idea, a la cual se debe agregar la información necesaria para su comprensión y cuidar la presentación.

Plan de negocios se define como la forma de pensar sobre el futuro del negocio: a dónde ir; cómo ir rápidamente, o qué hacer durante el camino para disminuir la incertidumbre y los riesgos. La buena realización del plan no es garantía para lograr la meta propuesta, pero sí un paso muy importante para su consecución⁸⁸.

La realidad que viven la mayoría de empresas en Ecuador, su falta de iniciativa y agresividad, hacen necesaria la implementación de mecanismos guías para la comercialización de productos en mercados extranjeros; determinando las características requeridas y canales de distribución más adecuados, especialmente para llegar al consumidor final.

4.1 PLAN DE OPERACIONES

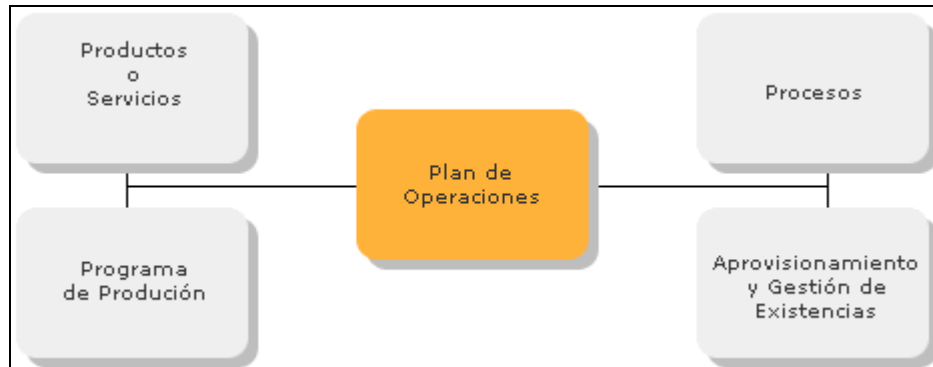
El Plan de Operaciones resume los aspectos técnicos y organizativos que conciernen a la elaboración de los productos o a la prestación de los servicios.

Uno de los aspectos más importantes que se debe presentar en el plan de negocios es la descripción de la forma en que la empresa confeccionará sus

⁸⁸ MS. C Miará Infante Nápoles y Lic: Raúl Carballosa Torres

productos, u ofrece sus servicios. Esto constituye lo que se conoce como plan de operaciones⁸⁹.

Gráfico 3.1 Plan de Operaciones



Fuente: http://www.ceei.es/gce/pagina_plan.asp?ver=plan

Para confeccionar el plan de operaciones se debe analizar los siguientes puntos:

- ¿Cómo se realizará el proceso de producción?
- ¿Cuáles serán las materias primas fundamentales y su procedencia?
- ¿Qué procesos tecnológicos serán usados en la producción?
- ¿Qué nivel de calificación y adiestramiento requiere la fuerza de trabajo?
- ¿Cómo se realizará el proceso de distribución y asistencia técnica que ofrecerá a los clientes?

4.1.1 PRODUCTOS O SERVICIOS

Corresponde a la descripción de las características técnicas de los productos o servicios con indicación expresa de las cualidades más significativas y las ventajas que aportan.

Es importante tanto para las empresas que inician su actividad productiva, como para las ya existentes, que continúen con el proceso mejoramiento continuo a fin de mantener su nivel competitivo, a través de un proceso adecuado de evolución.

Como principales características:

- Comparaciones con productos o servicios competitivos.

⁸⁹ Ansoff, H.I. Planteamientos Estratégico, nueva tendencia de Administración / H. I Ansoff, R.P. Declerk, R. L. Hages.: Editora Trillas, 1993

- Organización y gestión de los productos o servicios.
- Aspectos legales de los productos: modelos industriales, de utilidad y patentes. Certificaciones y homologaciones.
- Diseño de producto.

4.1.2 PROCESOS

Descripción de todos los procesos de la empresa, con especial referencia a los de producción de bienes y servicios indicando los aspectos más relevantes de la planificación y programación; recalcando las capacidades, tecnología utilizada y medios empleados.

En producción o fabricación es necesario que se exponga el proceso mediante el cuál producirá sus artículos, esto conlleva a la descripción de la fábrica, del equipamiento que se dispone, de los materiales y componentes, requisitos de mano de obra, de las técnicas y procesos que serán empleados para combinar esos recursos, como son las líneas de montaje, el potencial de la entidad en términos de capacidad de producción, posibles limitaciones del proceso productivo; para dar respuesta a un aumento o disminución de la demanda y el programa de calidad previsto para el producto⁹⁰..

Es importante realizar un mapa de procesos de la empresa, para ello debe identificar primero los procesos con sus respectivas entradas (proveedor interno o externo del proceso) y quién es el destinatario (cliente interno o externo del proceso); posteriormente se enlaza todos los procesos según estas indicaciones.

Para alcanzar un mejor desarrollo se destaca los procesos más relevantes.

- Procesos de producción, se describe los siguientes aspectos:
 - Organización de cada proceso.
 - Tecnología de la producción.
 - Patentes y derechos de propiedad o contratos de asistencia técnica.
 - Justificación de elección de la tecnología.
 - Fabricación en serie o bajo pedido.

⁹⁰ http://www.elminnovacion.com/documentacion/creacion/plan_operas.htm

- Croquis de disposición sobre la nave o establecimiento productivo, así como la disposición de la maquinaria o equipo necesario.
- Catálogos técnicos descriptivos de los proveedores de maquinaria.
- Especificar si parte del proceso productivo se va a subcontratar.
- Determinar la vida útil de cada elemento del equipo productivo.
- Otros procesos de la empresa, Identificar y describir los procesos más relevantes (comerciales, compras, administrativos, informativos, de comunicación, etc.) diferentes a los de fabricación.

4.1.3 PROGRAMA DE PRODUCCIÓN

Constituye un gran aporte al plan, el análisis de la capacidad de producción, tanto las empresas industriales como de servicios tienen programas de producción, que hacen mención principal a gestionar el tiempo. Las empresas de servicios programan horas de trabajo, y por tanto, su problema principal es de capacidad⁹¹.

Estas empresas deberán administrar su tiempo eficazmente, realizando previsiones para analizar si van a ser capaces de satisfacer todas las demandas de servicio para no congestionarse o, para no infrautilizar su tiempo.

Las características generales son:

- Capacidad de producción nominal y efectiva; grado de utilización.
- Control de producción.
- Programa de producciones anuales.
- Impacto sobre el medio ambiente y medidas correctoras previstas.
- Cálculo del número de unidades a producir (si es producto) o número de horas (si es servicio). Una vez realizado el Plan de Marketing.
- Cálculo de las necesidades de personal (mano de obra directa).
- Capacidad de producción de la inversión productiva (equipo necesario para la fabricación de los productos o la venta de los servicios).

⁹¹ http://www.elminnovacion.com/documentacion/creacion/plan_opera.htm

4.1.4 APROVISIONAMIENTO Y GESTIÓN DE EXISTENCIAS

Representa la justificación de la política de compras y almacenamiento de bienes y productos terminados; es el detalle de la manera de realizar el plan de compras.

Se deberá describir el nivel de apoyo o asistencia técnica que la empresa dará a sus clientes, después que hayan comprado el producto o recibido el servicio. Esto reviste especial importancia en el caso de un producto nuevo.

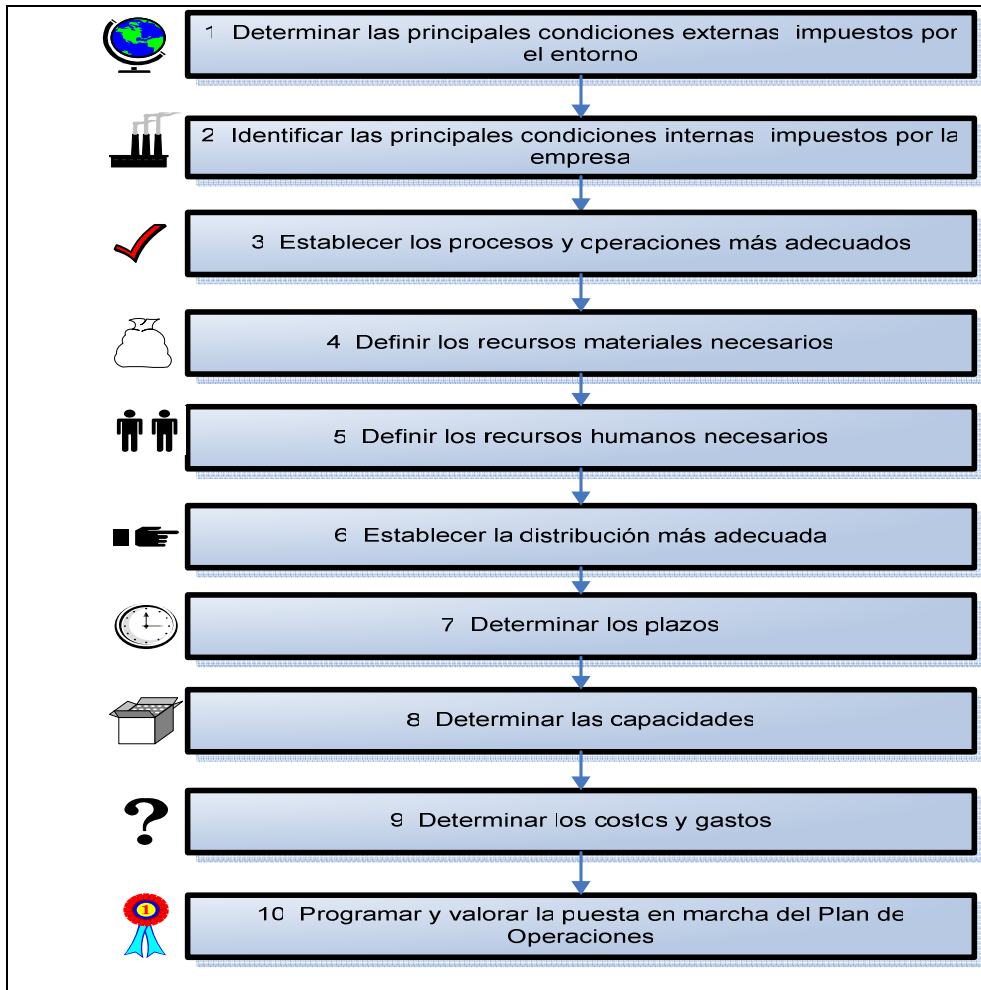
Las características de aprovisionamiento y gestión de existencias son:

- Se describen los aspectos siguientes:
 - Materias primas utilizadas, materiales, productos (terminados o semi terminados), subproductos y residuos.
 - Calidad, niveles de tolerancia.
 - Acopios en función de los planes de producción y comerciales
 - Posibles fuentes de abastecimiento.
 - Proveedores (precios, condiciones de pago, plazos de entrega, etc.)
 - Ciclo de aprovisionamiento: stock de seguridad, mínimo y máximo.
 - Ciclos de venta y plazos de entrega.
 - Almacenamiento: capacidad y costo.
- Listado de proveedores y otras fuentes posibles de aprovisionamiento.
- Necesidades de existencias en almacén y su rotación, los segmentos de espacio para almacén de materias primas y productos terminados.

En cualquier uso que se le dé al plan operativo debe cuidarse de no presentar excesivamente técnicas complicadas, que puedan hacer difícil el análisis de éste y ser en consecuencia, contraproducente. Para mantener este equilibrio será necesario valorar qué utilidad tendrá para los analistas la información que se ofrece, es conveniente considerar, si el analista entenderá su contenido y si la información será más importante para la comprensión global del negocio.

También se debe tomar en cuenta que las influencias externas pueden incidir de alguna forma en el negocio como: los recursos productivos, cambios en la tecnología y regulaciones.

4.1.5 ETAPAS



Fuente: http://www.clminnovacion.com/documentacion/creacion/plan_operacion.htm

En la elaboración del plan se debe tener en cuenta que los aspectos referidos a las inversiones en terrenos, edificios, instalaciones y equipos, se reflejan en la planificación de inversiones; de la misma manera, lo referente al personal se recogerán en el plan de recursos humanos.

Se debe demostrar que el negocio es posible de poner en práctica y de sostenerse, de acuerdo con lo enunciado en el plan; se proporcionan evidencias de que se ha planificado cuidadosamente, y que se han contemplado los problemas que involucra poner en marcha el proyecto en cuestión y mantenerlo en funcionamiento.

Cabe recalcar que muchos de los datos necesarios para realizar el Plan Financiero deben ser proporcionados por el Plan de Operaciones., de lo contrario se convierte en una presentación de números independientes complejos, y puede resultar datos engañosos.

4.2 PLAN DE MARKETING

El plan de marketing proporciona una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir; simultáneamente, informa con detalle las etapas por cubrir para llegar hasta donde se quiere ir.

Gráfico 3.2 Plan de Marketing



Fuente: http://www.ceei.es/gce/pagina_plan.asp?ver=plan

Sirve de punto de referencia para comparar su producto o servicio con otros similares que se encuentren en el mercado y destacar los aspectos innovadores y competitivos. Busca responder a las siguientes preguntas: ¿qué vender? ¿A quién? ¿A qué precio? ¿Con qué medios? ¿Cómo? y ¿Cuánto?

4.2.1 DELIMITACIÓN PREVIA DEL NEGOCIO

Se trata de describir cuál es el producto o servicio a cuya producción se va comercializar. También es importante que señale a qué segmento de mercado va dirigido y qué necesidades demandadas por este sector quedan cubiertas.

Además es importante que defina hacia dónde se dirigirá geográficamente la oferta de su producto o servicio, teniendo en cuenta cuales son las posibilidades de las zonas elegidas. Analizar el tipo de mercado que posee ya sea en expansión o en decadencia, si está ante un sector fragmentado o concentrado, o si crea un nuevo sector. También se deberá incluir un análisis de los futuros clientes, compradores, consumidores del producto o servicio.

4.2.2 INFORMACIÓN Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

El objeto es organizar y sistematizar la información necesaria para completar el conocimiento y descripción del negocio, tanto del conjunto del sector en el que se va a desarrollar la actividad (información externa), como del proyecto o empresa individual (información interna).

Esta información permitirá analizar oportunidades y amenazas del entorno, fortalezas y debilidades de la empresa, proyectar la evolución del mercado y del entorno y establecer los objetivos y las estrategias de la mezcla del marketing.

4.2.2.1 *Información Externa*

Es la información del conjunto del sector en el que se va a desarrollar la actividad: Demanda, Clientes y Competencia.

- **Demanda:**
 - Es preciso conocer cuál es la necesidad por satisfacer, y destacar aquella que no es satisfecha por otro producto o servicio: ¿Qué necesidad? ¿Por qué, en qué momento y dónde se satisface? ¿Cómo? ¿Qué necesidades no cubre?
 - Determinar el volumen requerido por el mercado. Si el producto no es nuevo, se evalúa en el momento real (productos vendidos, cantidad total e importe). Si es nuevo, se busca referencias de productos sustitutivos o similares. Estas consideraciones se fundamentan en variables demográficas y sociales.
 - Identificar en qué etapa se encuentra el mercado del producto o servicio dentro de su ciclo de vida.

- Definir la distribución geográfica del mercado real en base al reparto de volumen de ventas en diferentes zonas y canales de distribución.
 - Detectar características como: estacionalidad, reglamentación, ritmo del cambio tecnológico y obligatoriedad de canales de distribución.
- **. Clientes:**
 - Estudiar las motivaciones de compra del cliente como: moda, interés económico, comodidad, seguridad, atractivo, etc.
 - Segmentar el mercado según características socioeconómicas, territoriales, personalidad, etc., y analizar el por qué, cómo, cuándo, dónde y cuánto compran.
 - Analizar cómo se toman las decisiones de compra, a través de la evaluación de riesgos o compra impulsivamente, siempre se evalúa la confianza que el producto ofrece, precio e imagen.
 - **Competencia:**
 - Determinar los segmentos del mercado.
 - Establecer el tiempo que lleva en el mercado, su nivel de éxito y qué estrategias de marketing han permitido alcanzar dicho éxito.
 - Sus políticas de precios, producto, distribución y promoción.

4.2.2.2 Información Interna

Analizar la postura que adoptará la empresa en la sociedad, lo que quiere hacer y los medios para ello.

- Para empresas de nueva creación se requiere:
 - Definir la vocación de la empresa: razón o causa de su existencia.
 - Objetivos generales de la empresa: a corto y largo plazo.
 - Determinar hacia dónde quiere ir y llegar.
 - Ética de la empresa: declaración de medios utilizables para conseguir los objetivos propuestos.

- Para empresas en funcionamiento:

Análisis a fondo de la situación actual de las distintas áreas de la empresa para detectar puntos fuertes y débiles:

- Humanos: necesidades de personal en las distintas áreas o departamentos funcionales de la empresa.
- Financieros: composición de los recursos financieros de la empresa (cuantía y origen de capitales propios y ajenos).
- Know-How: nivel de conocimientos existente dentro de las distintas áreas funcionales.
- Otros recursos materiales.

4.2.3 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

Realizar el análisis FODA, es decir examinar las fortalezas y debilidades de su empresa, así como las oportunidades y amenazas con las que se va a encontrar en el desarrollo de sus actividades:

- Fortalezas: son aquellos aspectos de la empresa que suponen una ventaja comparativa frente a las demás empresas competidoras del sector.
- Oportunidades: situaciones del entorno que permiten mejorar la situación competitiva de la empresa si son aprovechadas.
- Debilidades: son aquellos aspectos que suponen una desventaja comparativa frente a las empresas competidoras.
- Amenazas: son situaciones que, si no se afrontan adecuadamente, pueden situar a la empresa en peor situación competitiva.

4.2.4 OBJETIVOS

Indicar cuáles son los objetivos que, en términos generales, se plantea conseguir con el plan de marketing; pueden ser cuantitativos y cualitativos:

- Cuantitativos: fijar los objetivos mensurables cuantitativamente, es decir, el establecimiento del volumen de ventas que se prevé conseguir, la cuota de mercado, la rentabilidad, la penetración, el grado de cobertura de la distribución y los incrementos anuales que se recogen en el plan.
- Cualitativos: se deben también fijar los objetivos que por su mayor intangibilidad no son fácilmente cuantificables, refiriéndose a conceptos como la posición competitiva que pretende alcanzar.

4.2.5 ESTRATEGIAS

Definir las estrategias de marketing que se propone seguir la empresa. Se entiende por estrategia el modelo de decisión que revela las misiones, objetivos o metas de una empresa, así como las políticas y planes que resultan esenciales para su consecución, de tal forma que se encuentre definida su posición competitiva, se sepa en que clase de negocio está o quiere estar la empresa y qué clase de organización quiere ser⁹². Existen dos tipos de estrategia:

4.2.5.1 *Estrategias Corporativas*

Visualiza a la organización como marco de referencia y busca establecer sus objetivos o misiones a largo plazo, determinando la forma óptima de alcanzarlos; estas estrategias pueden ser:

Estrategia Genérica

- Liderazgo en costes.
- Diferenciación:
- Especialización.

Estrategia de Cartera

- Decide la línea estratégica de crecimiento, existen cuatro tipos: penetración del mercado, desarrollo de nuevos productos, desarrollo de nuevos mercados y estrategia de diversificación.

4.2.5.2 *Estrategias de Marketing*

Fundamentándose en las estrategias corporativas, define la forma de aplicar los esfuerzos y dirigir los recursos dentro de las distintas áreas funcionales de la empresa para conseguir maximizar la productividad.

- Estrategia de segmentación: establecer los segmentos en que va a dividir su mercado, luego indica para cada uno de ellos la dimensión, los criterios significativos, y beneficios identificados.
- Estrategia de posicionamiento: puede ser:
 - La estrategia no diferenciada: la empresa va a trabajar de la misma forma en todo el mercado, sin realizar ningún tipo de técnica o concentración para el mercado objetivo.

⁹² Resumen del Plan de negocios aplicado por empresas Cubanas 2003

- La estrategia de diferenciación: especialización en algún aspecto que haga única a la empresa y que sea valorado por la totalidad del mercado: conseguir el liderazgo en calidad, en tecnología, en innovación, en servicio, etc.
- La estrategia de concentración: la empresa, va a servir sólo a uno o a unos pocos segmentos de su mercado, en los cuales puede mantener alguna ventaja competitiva.

4.2.6 PLAN DE ACCIÓN

Define el público objetivo, así como las 4 variables de la mezcla del marketing producto o servicio, precio, distribución y promoción, detallando las acciones para poner en marcha las estrategias. Define los medios y las acciones operativas necesarias para responder a las preguntas: ¿Dónde estamos? ¿Cómo llegar?

4.2.6.1 *Producto o Servicio*

Describir las características propias y los elementos que le otorgan diferencia del resto de los productos o servicios, que existen en el mercado.

1. Realizar una descripción objetiva del producto con todas las características técnicas, incluyendo una descripción del empaque. Si se tratara de un servicio, incluir un detalle del proceso u operación.
2. Describir los beneficios que el producto/servicio brinda a los consumidores.
3. Marcar las diferencias entre el producto/servicio propuesto y los de la competencia.
4. Incluir planos, dibujos y fotos.

4.2.6.2 *Precio*

Define la estrategia de precios más adecuada para la empresa así como el sistema de cobro que la empresa utilizará frente a los clientes. Las estrategias de precio más comunes son:

- Coste más margen.
- Valor de mercado.
- Precios altos. Se paga novedad y puede aplicarse si:

- El producto o servicio es único o está bien registrado.
- Es difícil de fabricar.
- El mercado es pequeño para atraer competencia.
- Precios bajos de salida: provocan una rápida expansión del producto o servicio, pero son peligrosos si los competidores son fuertes y reaccionan.
- Precios disuasorios: precios muy bajos para disuadir a la competencia de entrar en ese mercado.
- Reducción promocional: precio de salida bajo, como recursos para que los clientes conozcan el producto y se animen a seguir comprándolo a su precio normal, más elevado.

Es importante tomar en cuenta los siguientes aspectos para la definición de precios:

1. Incluir el precio o rango de precios al cual se ofrece o se pretende ofrecer el producto/servicio y su fundamento.
2. Incluir un análisis de sensibilidad para sustentar el rango adoptado y demostrar la elasticidad de la demanda.
3. Hacer referencia a la investigación de mercado para justificar el rango de precios adoptado.
4. Incluir un análisis de costos para dejar asentado cuál es el punto de equilibrio y la rentabilidad estimada.
5. Si se trata del lanzamiento de un nuevo producto, es importante incluir un análisis de contribución marginal.
6. Si se trata de una empresa en marcha, incluir la evolución de precios del mercado de los últimos cinco años.

4.2.6.3 *Distribución*

Intentar tener y hacer llegar el producto o prestar el servicio adecuado, a la persona indicada, en el momento justo.

1. Especificar si la distribución se hará en forma directa o si actuarán intermediarios que harán llegar el producto al consumidor final.
2. Determinar cuál va a ser el alcance de la distribución.
3. Incluir un mapa del área de cobertura.

4. Si el esquema de distribución es complejo, incluir un diagrama que esquematice las etapas.
5. Justificar la elección de lugar para el establecimiento de oficinas, locales, depósitos, talleres y/o fábricas.

4.2.6.4 Promoción

Describir los medios y sistemas de publicidad que se van a utilizar para ganar mercado y para dar a conocer el producto o servicio.

1. Describir el objeto de la comunicación y el mensaje que se emitirá para lograrlo.
2. Determinar los medios de comunicación que va utilizar para promover el producto/servicio (medios masivos, marketing directo, puntos de venta, vía pública, auspicios, etc.).
3. Mostrar el plan de comunicaciones para un período de un año.
4. Incluir el análisis costo-beneficio del plan de comunicaciones.
5. Si es una empresa en marcha, incluir campañas realizadas y resultados.

4.2.7 PRESUPUESTO DEL PLAN DE MARKETING

El presupuesto de toda empresa es limitado, por lo tanto se establece prioridades con sus correspondientes costos. Así, en base a las actividades previstas y a sus costos asociados, se decide las prioridades según presupuesto⁹³.

Para su realización requiere de la recolección de todos los datos correspondientes a los costes o aportes económicos de las acciones contempladas en el plan, es importante determinar en que medida afectan a la disponibilidad de fondos y debe ser ubicado como una inversión primordial para la empresa. Los métodos más utilizados para el desarrollo del presupuesto son:

4.2.7.1 Porcentaje de Ventas

Analizar la cantidad de dinero que otras empresas del sector gastan en publicidad, medios de comunicación, etc. El mayor inconveniente de este método es que las ventas determinan el gasto en marketing. Sin embargo lo correcto es

⁹³ Ansoff, H.I. Planteamientos Estratégico, nueva tendencia de Administración: Editora Trillas, 1993

que, el marketing determina las ventas y no al revés. Con el método de porcentaje de ventas cuando hay problemas y las ventas disminuyen hay menos dinero para solucionar los problemas⁹⁴.

4.2.7.2 Método Analítico

Busca lograr un presupuesto que pueda afrontar de la mejor manera las actividades proyectadas en la mezcla del marketing. Para llegar al presupuesto final se estima los costos para efectuar cada actividad prevista. Este método se basa en lograr los objetivos de ventas y los de marketing.

4.2.7.3 Método Competitivo

Compara los presupuestos de marketing y de ventas de las empresas líderes, para elaborar el propio según este criterio, así se asegura que mantendrá cierta competitividad para el mercado objetivo.

4.3 PLAN FINANCIERO

Contiene las direcciones a seguir para realizar las metas financieras de la empresa; recoge la información de carácter económico y financiero referente al proyecto, para determinar su viabilidad económica. Se trata de analizar si el proyecto reúne las condiciones de rentabilidad, solvencia y liquidez necesarias para ponerlo en marcha.

El plan financiero posee varios componentes, entre los más importantes tenemos:

4.3.1 PLAN DE INVERSIONES

Contempla todo lo necesario para empezar y cuánto cuesta (compra de ordenadores, arreglo de local, etc.) y las necesidades para el fondo de maniobra. La diferencia entre los recursos permanentes requeridos y el capital social aportado será la deuda a largo plazo de la empresa. Para financiar la deuda se recurre principalmente a préstamos de medio y largo plazo o subvenciones⁹⁵.

⁹⁴ Braley and Myers. Fundamentos de Financiación Empresarial, 4ta edición. Editora Mc. Graw Hill, 1993

⁹⁵ Invertia EE.UU. Julio Paéz doc.

4.3.2 CUENTA DE RESULTADOS PREVISTOS

Indica la previsión del beneficio generado por el negocio, analiza los ingresos que se espera alcanzar y los gastos necesarios de funcionamiento. Luego los consolida, y evalúa el resultado durante el primer año para ver el beneficio o pérdida. De igual manera se debe hacer para los siguientes años (acumulados por meses o trimestres) es común cerrar el primer año con pérdidas.

Además del resultado de las actividades ordinarias habrá que tener en cuenta también los resultados de carácter extraordinario que se han obtenido fuera de las actividades normales de la empresa y el importe del impuesto sobre beneficios devengado durante el ejercicio.

4.3.3 BALANCE DE PREVISIÓN

El balance muestra la situación de la empresa en un momento determinado, generalmente al 31 de diciembre de cada año. Elaborar un balance final para cada año, con los activos, pasivos y utilidades o pérdidas netas es primordial. Se divide en dos grandes apartados:

- **Activo:** es lo que tiene la empresa (local, maquinaria, mobiliario, existencias), e indica cual ha sido el destino de los fondos de que dispone.
- **Pasivo:** corresponde a las deudas de la empresa, muestra cuál es el origen de los fondos que dispone y cómo se ha financiado.⁹⁶

4.3.4 PRESUPUESTO DE TESORERÍA

Tiene por objeto calcular cuáles serán los cobros y pagos previstos para un periodo determinado y gestionar adecuadamente los superávit y déficit que se produzcan. El cálculo es conveniente realizarlo para periodos mensuales. Es similar al presupuesto de gastos, pero toma en cuenta los pagos, no de gasto (es decir cuando sale el dinero de la cuenta, no cuando se contrae la deuda) eso permitirá controlar la tesorería, cuestión esencial en toda empresa y particularmente en las nuevas, donde es vital tener recursos líquidos.

⁹⁶ La guía de la SBA sobre cómo mercadear su negocio, marzo 2006

Cuando el saldo es negativo, se puede ver la posibilidad de descontar gastos que permitan cubrir sus necesidades. En el caso de que el saldo sea positivo se debe analizar el destino de dichos fondos para obtener el rendimiento máximo posible.

Para la realización de un plan financiero también se puede elaborar a través del análisis de flujo de fondos, con las herramientas financieras o criterios de evaluación de los proyectos de inversión. Para su preparación requiere de una lista de todos los ingresos y egresos de fondos que se espera produzca el proyecto en cuestión, y ordenarlos en forma cronológica. Los indicadores financieros que generalmente se incluyen en el plan son:

4.3.5 PERÍODO DE RECUPERACIÓN

También denominado *payback*, *paycash*, *payout* o *payoff*, es el horizonte de planeamiento durante el cual tendrá vigencia el proyecto, a partir del mismo se construye el flujo de caja. Indica el comienzo y final del proyecto, con el número de años necesarios para recuperar la inversión, y la ganancia que genera; se representa en cantidades de tiempo.

Puede calcularse sumando los resultados netos al monto de la inversión inicial, hasta llegar a cero. Pero la desventaja es que no considera el "valor del dinero en el tiempo", por lo que, si el plazo analizado es extenso, se produce una distorsión de valores.

4.3.6 VALOR ACTUAL NETO (VAN)

Muestra el valor de la inversión en el momento cero, se calcula restando todos sus ingresos y egresos a una determinada tasa, que muestra las expectativas de retorno esperadas del proyecto. Indica un monto que representa la ganancia que se podría tomar por adelantado al comenzar un proyecto, considerando la "tasa de corte" establecida. Uno de las principales desventajas en torno al VAN es la determinación de la tasa seleccionada y el por qué, existen cuatro opciones:

1. Interés del mercado.
2. Tasa de rentabilidad de la empresa.
3. Una tasa cualquiera elegida por el inversor.

4. Tasa que refleje el costo de oportunidad.

El valor presente equivalente de todos los flujos de caja de la alternativa "j" es:⁹⁷:

$$VP_j(i) = \sum A_{jt} (P/F, i\%, t) \quad (1.a) \quad \text{O de otra forma:}$$

$$VP_j(i) = \sum A_{jt} / (1+i)^t \quad (1.b)$$

Donde:

$VP_j(i)$ = Valor presente de la alternativa j

n = Períodos considerados en el horizonte de planeación.

A_{jt} = Componente del flujo de caja para la alternativa j en el periodo t.

i = TMAR.

Al usar este método, la alternativa con el mayor valor presente será la recomendada.

1.1.1.1

4.3.7 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

Es la tasa de interés efectiva que proporciona la inversión del proyecto en cuestión. Determina la máxima tasa que es posible pagar por el financiamiento de un proyecto, de manera que muestre el valor de la tasa, que al devolver el préstamo, con los ingresos generados, el proyecto no daría ganancia ni pérdida.

La tasa interna de retorno de la alternativa "j" es tal, que satisface la siguiente ecuación⁹⁸:

$$0 = \sum A_{jt} (1+i^*j)^{n-t} \quad (4)$$

Donde:

A_{jt} = es el flujo de efectivo de la alternativa j en el período t.

i^*j = es la tasa interna de retorno de la alternativa j.

t = período de tiempo.

n = número de períodos en el horizonte de planeación.

Sea $X=(1+i^*j)$ y sustituyendo en la ecuación 4

⁹⁷ Evaluación de Proyectos Juan Antonio del Valle Flores página 8

⁹⁸ Ibid pagina 10 y 11

$$0 = \sum A_{jt} X^{n-t}$$

Desarrollando la ecuación se tiene:

$$0 = A_{j0} X^n + A_{j1} X^{n-1} + A_{j2} X^{n-2} + \dots + A_{jn-1} X = A_{jn}$$

La fórmula más abreviada para hacer el cálculo de la tasa interna de retorno es a través de una calculadora financiera o utilizando una hoja electrónica.

Para analizar el aspecto financiero se debe ser realista, pues muchos negocios fracasan debido a inexactitudes en el área financiera.

4.4 MANUAL – GUÍA PARA EXPORTACIONES DE PRODUCTOS FLORICOLAS

El presente trabajo tiene como uno de los objetivos principales, poner a disposición del público un Plan de Negocios para Exportar Productos Florícolas, a través de una guía para el desarrollo de las actividades de exportación del sector.

Para entrar en el proceso de las exportaciones es necesario diagnosticar las necesidades verdaderas de la empresa, sus productos, fortalezas y debilidades, para definir las estrategias acertadas para acceder a su mercado y cumplir con los objetivos propuestos. La planificación es un elemento indispensable para el éxito de las empresas que participan en el mercado internacional.

4.4.1 POR QUÉ ES NECESARIO UN PLAN DE NEGOCIOS DE EXPORTACIÓN

Es indispensable porque ayuda a entender y estructurar mejor el proyecto de exportación, para establecer posteriormente un desarrollo sólido comercial.

Sirve como una herramienta de presentación de la empresa, ya que proporciona una visión integral de todas las actividades, identifica a los clientes potenciales, segmenta el mercado, formula estrategias y define las ventajas competitivas para lograr éxito. Adicionalmente mejora la interacción entre los colaboradores y directivos, identifica las necesidades financieras e integra en los planes de la empresa a los empleados, inversionistas y socios.

La utilidad del plan de negocio para exportar comprende varios aspectos como: mejorar la interacción de la empresa, la colaboración entre los directivos, determinar necesidades financieras e informar sobre los planes de la empresa a sus colaboradores. Pero el principal beneficio es promover a la empresa una herramienta que ayude a ordenar y planificar el futuro para prever amenazas y oportunidades para la misma⁹⁹.

Las condiciones que debe cumplir el plan son:

- Calidad de la información: debe ser clara, concisa, veraz y comprobable.
- Actualidad: debe ser un documento que recoja información actualizada, ya que un desfase, aún pequeño, en la misma, sobre todo en proyectos de alto contenido tecnológico, lo hace poco útil.
- Totalidad en la información: abarcará todas las áreas de la actividad empresarial, con el fin de que sea completo.
- Unidad de criterio en la redacción: El Plan se suele dirigir a más de un lector, por lo que es importante utilizar un lenguaje claro.

4.4.2 PASOS PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS PARA EXPORTAR

Un plan de negocios para exportar debe ser una herramienta dinámica, que realice permanentemente actualizaciones, para comprobar el cumplimiento de los objetivos y para ser retroalimentado.

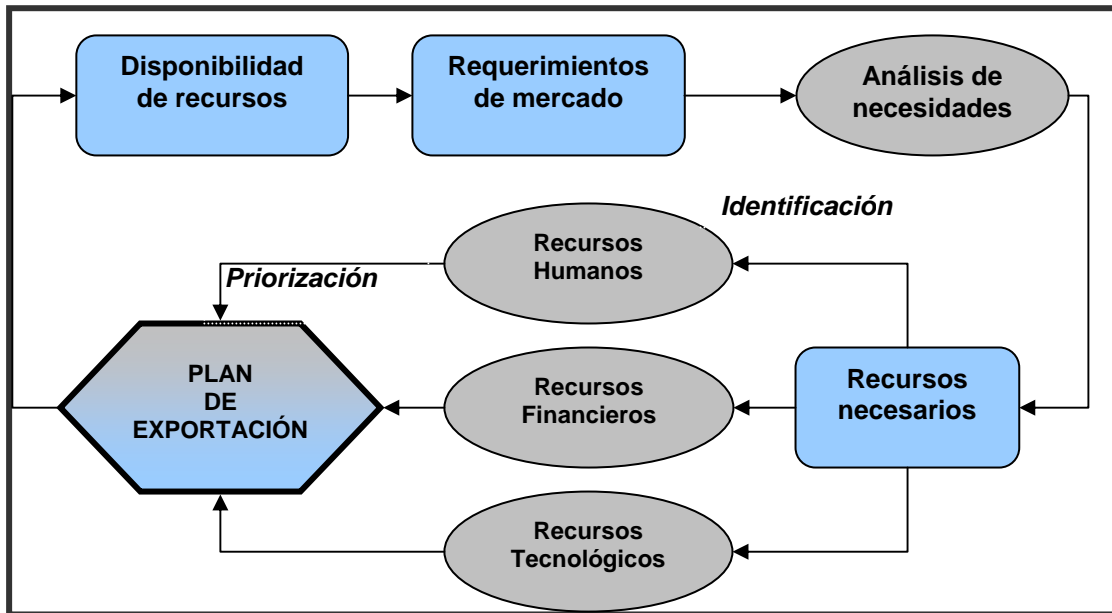
Se recomienda seguir los siguientes pasos para la elaboración¹⁰⁰:

1. Detalle de la situación actual.
2. Determinar quienes serán los participantes.
3. Establecer los objetivos.
4. Elaboración del plan de negocios para exportar.
5. Difundir el plan a toda a la empresa.
6. Monitoreo del proceso.

⁹⁹ Cómo elaborar planes de exportación CORPEI 2006

¹⁰⁰ United Nations, How to prepare your business plan

Gráfico 4.1 Elaboración del Plan de Negocios Para Exportar



Fuente: JITAP Business Workshop

4.4.2.1 *Análisis y Evaluación de Recursos*

El primer paso es verificar la disponibilidad de recursos y cumplimiento de requisitos para la ejecución del plan, a través de:

- Análisis del producto, evaluar la oferta disponible.
- Cumplir con los requerimientos del mercado a los que se destinará la exportación. En el caso de productos florícolas ecuatorianos los principales mercados son: Estados Unidos, Europa, Rusia y Japón actualmente.

4.4.2.2 *Identificación de Necesidades*

Luego de constatar los recursos disponibles, se definen las necesidades para el funcionamiento de la empresa:

- Recursos necesarios para realizar la inserción en el mercado internacional, como el cumplimiento de estándares y normas de calidad internacionales.
- Tipificación de mejoras en el sistema organizacional.
- Desarrollo de planes de contingencia para resolver problemas futuros.

4.4.2.3 *Lista de Prioridades y Elaboración de un Cronograma*

La elaboración de un cronograma es muy importante ya que sirve de guía para el cumplimiento de la lista de actividades prioritarias en un tiempo específico y con su respectiva cronología.

4.4.3 ESTRUCTURA DEL PLAN DE NEGOCIOS DE EXPORTACIÓN

Las necesidades de la empresa definen la estructura del plan, a continuación un modelo general:

4.4.3.1 *Resumen Ejecutivo*

Capta y presenta de forma concisa la esencia del documento, determina el interés del leer o no el resto de información, por lo tanto debe ofrecer un claro, entendimiento del proyecto de exportación, se caracteriza por:

- Ser corto, entre una y tres páginas.
- Debe ser interesante y comprensible para el lector.
- Requiere de la opinión y sugerencia de especialistas en el tema.

4.4.3.1.1 *Propósito del Plan de Exportación*

Para la elaboración del plan se presentan varios objetivos, sin embargo se recomienda tomar en consideración los siguientes aspectos:

- Certificar la viabilidad de la exportación.
- Aumentar el capital de la empresa.
- Delinear las bases para el desarrollo del plan de actividades.

4.4.3.1.2 *Información Básica*

El sumario ejecutivo debe responder a las siguientes preguntas:

Tipo de negocio

- ¿Cuál es el tipo de negocio de la empresa? (producción, servicio, comercio, sector)
- ¿Cuáles son las líneas de productos y/o servicios?
- ¿Dónde está localizada?
- ¿Cuántos empleados tiene la empresa?
- ¿Cuáles es la visión, misión y objetivos de empresa?

Estructura corporativa

- ¿Es una empresa nueva o es un proyecto de expansión?
- ¿En qué año se formó la empresa?

- ¿Qué estatus legal tiene la empresa?
- ¿Quiénes son los representantes de la empresa y la división de acciones?

Mercado y clientes

- ¿Cuál es el principal mercado de exportación, tamaño y potencial?
- ¿Qué nivel de participación en el mercado tiene y cómo se incrementa?
- ¿Cuáles son los principales clientes?
- ¿Cuáles son los principales competidores?

Características financieras

- ¿Cuáles son los datos financieros históricos?
- ¿Cuáles son las proyecciones sobre ingresos, utilidades, activos, etc...?
- ¿Bajo qué condiciones se han realizado las proyecciones?

4.4.3.1.3 *Requerimientos Financieros*

Para los casos en los cuales el proyecto tenga como objetivo principal movilizar fondos adicionales se debe incluir:

- ¿Qué monto se desea alcanzar?
- ¿Cuál es el propósito? (capital, maquinaria, etc.)
- ¿En qué etapa necesitará los fondos?
- ¿Cuál es la composición de los fondos?
- ¿Requiere o no de financiamiento externo?

4.4.3.2 *Perfil de la Empresa*

Contiene información acerca de la empresa, recalcando la descripción de su capacidad, experiencia y habilidad para llevar a cabo el proyecto de exportación.

Se dará respuesta a qué tipo de negocio se tiene o desarrolla la entidad, el propósito del mismo, la razón que lo hizo comenzar, señalando el producto o servicio, los beneficios que ofrecen, cómo el producto se diferencia del ofrecido por la competencia, entre otros. Los aspectos que generalmente se incluyen son:

4.4.3.2.1 *Localización de la Empresa*

Describe la ubicación de la empresa y los permisos otorgados para su funcionamiento, con el objetivo de demostrar el cumplimiento de las normas y permisos legales, fundamentales para contar con la confianza de los clientes.

- Número y detalle de bienes inmuebles que dispone la empresa.
- Para una plantación: ubicación geográfica, número de secciones con su respectiva función y tamaño.
- Para oficinas: ubicación geográfica, tipo de construcción, tamaño, descripción de las actividades realizadas en cada oficina.

4.4.3.2.2 Datos Generales de las Actividades de la Empresa

Ofrecen una visión panorámica del tamaño de empresa:

- Descripción del producto o servicio.
- Capacidad de producción.
- Número de empleados.
- Ingresos y utilidades anuales.
- Sucursales, Número y clase de clientes.
- Mercado de destino.

4.4.3.2.3 Pensamiento Estratégico

Es la parte fundamental de cualquier organización, proporciona directrices para el desarrollo del plan de negocios para exportar. Contiene principalmente:

- Misión: cuál es el propósito de la empresa; debe responder a:
 - ¿Qué hace la empresa?
 - ¿Qué la diferencia de la competencia?
 - ¿Cómo alcanzará su objetivo general?
 - ¿Qué propuestas con valor agregado ofrece la empresa?
- Visión: determina el tiempo en el cual se alcanzarán los objetivos planteados, para redactarla se toma en cuenta:
 - Capacidad de liderazgo frente a los otros competidores.
 - Perspectivas de crecimiento, ¿A dónde quiere llegar?, ¿cómo lo va a hacer? ¿Qué herramientas utilizará?
 - Posición financiera para el futuro.

- Formulación de objetivos: deben ser cuantificables, evaluables, alcanzables y concretos; definir dónde quiere encontrarse la empresa a corto o largo plazo es fundamental para obtener mejores resultados, las estrategias para alcanzar objetivos deben adaptarse a las situaciones que atraviese la empresa, pero sin perder el objetivo principal.

4.4.3.2.4 Organización y Operación

- Organigrama: muestra la estructura organizacional de la empresa, debe contener los siguientes aspectos:
 - Tipo de empresa, con las respectivas razones para constituirarla.
 - Cuántos y quiénes son accionistas con porcentaje de participación.
 - Los principales directivos y gerentes con sus funciones.
- Equipo de dirección: para la elaboración de un plan de exportación, es muy importante delegar quienes serán los encargados de conformar el equipo de dirección del proyecto. Para lo cual se debe tomar en cuenta:
 - ¿Cuál es la preparación académica y profesional de los miembros?.
 - ¿Qué tipo de experiencia en exportaciones tiene el equipo?.
 - ¿Con qué tipo de herramientas cuentan?.
 - ¿Qué idiomas y cuál es su nivel de conocimiento?.
 - ¿Qué habilidades especiales poseen?.
 - ¿Qué tipo de actividades realiza de acuerdo a su capacidad?.
- Organización de la empresa: presenta una explicación breve sobre el sistema operativo de empresa y la interacción entre sus fases.

4.4.3.2.5 Actividades de Comercialización y Estrategias

En la primera fase del desarrollo del plan se define el mercado actual de la empresa y el producto o servicio que ofrece. A continuación se analizará las características del medio en que se desenvuelve, de acuerdo a:

- Porcentaje de las ventas destinadas al mercado externo.
- Estrategia de mercado.
- Medios de distribución.
- Competencia.

4.4.3.3 *Actividades Generales de Exportación a Considerarse*

Describir el panorama de la estrategia que seguirá para penetrar y establecer una relación de largo plazo en el mercado seleccionado. Formula e implementa un plan congruente con los objetivos y factible de llevar a cabo desde el punto de vista productivo, técnico, administrativo, comercial y financiero.

El mercado de destino elegido probablemente tiene competencia local o internacional. Por lo cual debe tomar la decisión de buscar nichos de mercado con necesidades puntuales deficientemente satisfechas, o prepararse para competir con los grandes en los mejores mercados, es el verdadero desafío del exportador. Dentro del plan de exportación hay que tomar en cuenta aspectos generales que influyen en el éxito de la internacionalización de la empresa.

4.4.3.3.1 *Selección de Mercados*

Para seleccionar los mercados potenciales de exportación se toma en cuenta:

- Características del mercado como: tamaño, crecimiento de la economía y tendencias de consumo.
- Condiciones de acceso como: facilidad de transporte, barreras arancelarias y no arancelarias.
- Requerimientos comerciales como: condiciones de venta, formas de pago y cantidades demandadas.
- Requerimientos y normas de calidad.

4.4.3.3.2 *Objetivos a Cumplirse en el Mercado Seleccionado*

Seleccionado el mercado, el exportador debe plantearse objetivos relacionados con el área geográfica por cubrir, tipo de producto a introducir u otros.

4.4.3.3.3 *Objetivos del Pensamiento Estratégico de la Empresa*

Es fundamental evaluar si los objetivos planteados para el mercado elegido, se encuentran integrados en el pensamiento global de la empresa, y consecuentemente con los del plan nacional de exportación.

4.4.3.4 *Análisis del Producto o Servicio*

Primero se debe explicar cómo el producto satisface las necesidades o problemas existentes, el exportador será muy objetivo al responder esto ya que al incursionar en un mercado extranjero con diferente cultura, realidad y contexto, podría ser difícil determinar qué producto verdaderamente satisface las necesidades.

4.4.3.4.1 *Descripción del Producto o Servicio*

El propósito es describir de la manera más explícita el producto o servicio ofertado:

- Nombre del producto o servicio
- Nomenclatura arancelaria.
- Características del producto o servicio.
- Particularidades e innovaciones.
- Tecnología y normas de calidad.
- Servicio post-venta.
- Investigación y desarrollo.
- Ventajas frente a la competencia.

4.4.3.4.2 *Investigación de Mercado*

Realizar una descripción de las actividades que se realizarán para el desarrollo del producto o servicio antes de su exportación, además de la situación actual de la investigación, los costos y el tiempo hasta su aplicación final; esto debe ser considerado dentro de los costos del plan de exportación, para evitar dificultades financieras futuras.

4.4.3.4.3 *Ciclo de Vida del Producto o Servicio*

Todo producto posee un ciclo de vida, que se desarrollan en períodos de tiempo constituidos por tres etapas La sincronización de estas etapas fortalece el éxito del plan de exportación:

- Desarrollo, es la primera etapa, en la cual se diseña e invierte en el producto.
- Maduración, consisten en el proceso de exportación hasta el máximo nivel de ventas.

- Declive, es la última etapa, en la que se estabilizan o declinan las exportaciones.

4.4.3.4.4 Estrategias Competitivas para el Producto o Servicio

Constituyen las formas para mejorar y superar a la competencia; a continuación tres genéricas:

- Liderazgo en costos, consiste en alcanzar los costos más bajos del sector, generalmente se logra en economías de escala y con productos estándar.
- Diferenciación, lograr que el producto se perciba como único y exclusivo, a través de un valor agregado, lo cual le permitirá sobrevivir en un ambiente comercial de competencia con mayores márgenes de utilidad.
- Enfoque, busca posicionarse en un grupo de clientes o en un segmento de la línea del producto en un mercado, con la seguridad de que supera a la competencia en ese punto.

4.4.3.4.5 Niveles de Producción

Las escalas de producción deben ser mínimas para la exportación. Para identificar el nivel se puede analizar los siguientes puntos:

1. Minimización de costos de exportación.
2. Mínima cantidad demandada por los importadores.
3. Establecer porcentajes de producción para el mercado nacional.

4.4.3.4.6 Proceso Productivo

Todo plan de exportación requiere de una explicación clara y concisa del proceso que envuelve al producto, detalle de los equipos en instalaciones, los requerimientos de calidad con sus respectivos controles y finalmente los proveedores de materias primas.

- Equipos, se debe describir los elementos necesarios para producir los bienes de exportación, con los requerimientos especiales respectivos, capacidad y mantenimiento.
- Instalaciones, detalle de las necesarias para los equipos e insumos de producción y las especificaciones de las dimensiones de la fábrica, medidas de seguridad, alarmas servicios, etc.

- Requerimientos de calidad, factores que inciden para que la producción final contenga las especificaciones exigidas, se indica que tipo de requerimientos técnicos se necesitan para que el producto cumpla con los estándares impuestos.
- Control de calidad, especialmente en la comercialización internacional, los consumidores desean conocer qué tipo de controles de calidad utiliza la empresa. Se puede tomar como referencia los siguientes parámetros para asegurar la calidad de los productos:
 - Utilización de materia prima y componentes de calidad.
 - Utilización de maquinaria y equipos adecuados para la producción.
 - Contar con un diseño superior.
 - Realizar acabados de calidad.
 - Implementación de controles de calidad en el proceso productivo.
 - Manejo de empaques adecuados para el producto.
- Proveedores y materia prima, el abastecimiento debe garantizar la exportación del producto, de manera que el exportador debe tener listo un plan de contingencia que contemple elementos como: aduanas, trámites de exportación, aspectos legales y otros que intervengan en el proceso comercial del producto.

4.4.3.4.7 Propiedad Intelectual

Actualmente, en el contexto moderno y globalizado es de gran importancia indicar en el plan de exportación todo acerca de las patentes, derechos de autor y otros elementos relacionados con el tema, debido a que es un aspecto delicado y en algunos casos requiere de asesoría legal.

4.4.3.4.8 Productos Potencialmente Exportables

Una de las partes más complejas por considerar antes de exportar es qué producto tiene mercado o es potencialmente exportable y para el caso de productos nuevos es indispensable el estudio de mercado. Los criterios que se deben tomar en cuenta para la exportación de cualquier producto son:

- Ventajas comparativas, garantizar un producto final que reúna las mejores condiciones, características y requisitos que la competencia.

- Calidad, los mercados internacionales poseen altos estándares de calidad, lo cual es un punto indispensable para acceder.
- Capacidad de exportación de la empresa, reunir todas las condiciones para ofrecer el producto de manera estable y continua. Se debe contar con todas las facilidades necesarias para que el producto llegue a su destino íntegro y en el tipo pactado. Competir en mercados internacionales requiere mayores exigencias que competir en el mercado nacional.

4.4.3.5 *Análisis del Mercado*

Es un error muy grave lanzar un producto o servicio sin conocer en profundidad el mercado. Los planes de mercado son el enlace entre fabricantes y consumidores, ya que dirigen y controlan la distribución del gran flujo de bienes y servicios que ofrecen los productores a una multitud de consumidores, con lo cual se obtiene un doble resultado: Satisfacer necesidades de consumidores y realizar ventas que a la vez produzcan utilidades, con las cuales la empresa pueda continuar operando.

Para el análisis del mercado dentro del contexto del plan de exportación se requiere definir lo siguiente:

- Análisis del entorno.- es importante definir la situación de la empresa y el ámbito en que se desarrolla, se realiza dos tipos de diagnósticos:
 - Diagnóstico del Entorno General, cada negocio posee una realidad particular, en el caso de empresas exportadoras el análisis depende de una infinidad de factores ajenos a ella. Cabe destacar que la situación política también es un factor que afecta al mercado.
 - Diagnóstico del Sector, se refiere básicamente a la capacidad del empresario para analizar el sector económico dentro del que está, debe tomar en cuenta: el tipo de industria, análisis de las principales tendencias (aspectos económicos, políticos y sociales) que influyen directamente, y finalmente el análisis de los competidores.
- Requerimientos del mercado.- al exportar es primordial determinar las necesidades que tiene el mercado, para esto se puede realizar un análisis de marketing mix (producto, precio, promoción y plaza) cuya interacción determina el posicionamiento de la empresa.

- Demanda.- el exportador debe saber qué es lo que quiere el cliente, cuánto va a pagar y en qué cantidad; de manera que defina con anterioridad la estrategia para satisfacerlo.
- Clientes.- constituyen una parte principal de la comercialización externa, por lo tanto un correcto análisis permitirá tener estabilidad, crecimiento y expansión en los mercados externos. La exportación es una actividad que llega a realidades muy diferentes a las locales, por lo que es recomendable definir el perfil de un cliente típico y compararlo con los de la competencia.
- Costos.- la realización de un plan de exportación implica costos que se recuperaran en el futuro, tales como:
 - Costos de desarrollo del producto, se deben planear correctamente; incluye investigación, diseño y producción; también se incluye los costos laborales, materiales, consultorías, certificaciones y legales.
 - Costos del producto, en una empresa manufacturera son aquellos relacionados con el proceso de fabricación y en una empresa exportadora incluyen los referentes a transporte, seguro, y otros.
 - Costos de operación, para la elaboración de un proyecto se tomar en cuenta los costos por marketing, ventas, administrativos y demás.
 - Depreciación, son aquellos costos que resultan por la utilización de la maquinaria y equipos para el funcionamiento de la empresa.
 - Amortización, es el costo del capital utilizado con financiamiento para la empresa.
 - Existen también costos por exportación, los cuales se relacionan con todos sus elementos.
- Precios
 - Fijación de precios, es importante definir qué precio cubre los costos y permite obtener ganancias, pero debe ser al mismo tiempo el adecuado para los clientes.
 - Punto de equilibrio, para que los compradores paguen un determinado precio, depende de tres aspectos:
 - Valor: es la capacidad que tiene el producto para cubrir las necesidades del cliente.

- Posibilidad de compra: los clientes deben poseer los recursos necesarios para adquirir el producto y si la adquisición se encuentra dentro de su presupuesto.
 - Productos competidores, es indispensable investigar los precios de la competencia para establecer los propios.
 - Punto de vista de los vendedores, se toma en cuenta si se logra maximizar: el beneficio total, el volumen de las ventas y el margen por cada unidad vendida.
- Ventas y Promoción
 - Las estrategias de ventas son variadas y las más utilizadas para la exportación son las exhibiciones y ferias internacionales.
 - Los canales de ventas están determinados por los de distribución, empleados para exportación; se debe detallar quienes serán los consumidores y si se utilizarán agentes.
 - Las metas de ventas, son los resultados que se espera obtener con cada estrategia utilizada.
 - Marketing, en materia de exportación debe ser muy delicado ya que se encuentra en otra sociedad con diferentes costumbres. Existen cuatro aspectos básicos:
 - El estudio de mercado.
 - El desarrollo del producto.
 - Venta y distribución.
 - Promoción del producto.
 - Campañas de promoción, ofrece información sobre el producto y los principales elementos son.
 - Dar a conocer el producto o servicio.
 - Construir la imagen del producto.
 - Posicionamiento en el mercado.
 - Definir los beneficios que proporciona el producto.
- Distribución, el plan de negocios debe detallar cómo el exportador va comercializar sus productos en el exterior:
 - Canales de distribución e intermediarios.

- Elementos de la distribución, tales como asegurar calidad en el producto, tipo de transporte a utilizar, sistema de embalaje, etc.
- Evaluación de mercados potenciales.
 - Condiciones acordadas, son las relaciones establecidas por el exportador e importador, las mismas que preferentemente deben ser duraderas y producir beneficios mutuos.
 - Principales mercados exportadores, analizar los mercados más poderosos y el tipo de tendencias marcadas, permite a los exportadores definir su realidad.
 - Principales mercados importadores, el exportador debe investigar los principales bloques comerciales, ubicación, características demográficas y más; de manera que pueda decidir si entrar o no a un mercado.
 - Tendencias regionales del mercado, es evidente la existencia de determinadas inclinaciones hacia los bloques o regiones, lo cual debe ser de conocimiento de los exportadores para que puedan contar con más y mayores ventajas.
 - Requisitos, calidad y otros aspectos exigidos, es necesario estudiar todas las fluctuaciones del mercado y los aspectos concernientes a la economía internacional.
- Análisis de la competencia, la comparación internacional es imprescindible tomando en cuenta los elementos principales como costos, tecnología posición, etc., de manera que el exportar establezca condiciones similares.
- Barreras al comercio, son obstáculos al comercio internacional, pueden ser: arancelarias (impuestos aduaneros) y las no arancelarias son requisitos o condiciones exigidos por los mercados de importación, varían de un país a otro o región. Entre los más relevantes podemos citar a:
 - Regulaciones sanitarias y fitosanitarias, normas que el producto cumple con respecto a sanidad y seguridad biológica. Para que un exportador acceda a la certificación sanitaria debe cumplir con las normas fitosanitarias que el país importador exige.
 - Requerimientos de empaque, su función primordial es proteger la integridad del producto.

- Además existen algunos elementos adicionales al momento de la exportación como: requisitos de etiquetado, regulaciones de toxicidad, normas de calidad y origen, marca de país de origen, regulaciones ecológicas, normas técnicas, factores políticos, permisos, cuotas, impuestos antidumping y compensatorios.

4.4.3.6 *Identificación de Necesidades y Disponibilidad de Recursos*

Es importante determinar si el negocio de exportación puede ser viable e insertarse en una cadena productiva de exportación. En este diagnóstico se deberán definir: el potencial para exportar de la empresa haciendo una comparación del inventario de los recursos disponibles, frente a los requeridos por el mercado.

4.4.3.6.1 *Recursos Naturales*

Son aquellos que provee la naturaleza, pero pueden ser mejorados a través de la investigación, inversión y un adecuado uso de los mismos. En el caso específico de la agricultura; la tierra, el clima y el agua son primordiales para lograr rendimientos de producción.

4.4.3.6.2 *Recursos Humanos*

Constituyen la parte fundamental para alcanzar los objetivos de la empresa, todos los miembros deben integrarse con el propósito de internacionalización. El plan de exportación debe contemplar los siguientes aspectos:

- ¿Qué estructura tendrá la empresa en su punto máximo de expansión (organigrama óptimo)?.
- ¿Qué estructura tendrá al inicio y cómo evolucionará la incorporación de recursos humanos a medida que la empresa crezca (organigrama mínimo requerido)?.
- ¿Cuántas personas se necesitará en el horizonte de planeamiento adoptado (generalmente entre dos y cinco años)?.
- ¿Qué puestos ocuparán en la empresa, sector o equipo?.
- ¿Cuál será el costo de contratación y remuneración?.

La conducción, es decir, la dirección y la gerencia, son de gran importancia para el éxito de una empresa, negocio o producto; requieren de una visión clara, cualidades como la paciencia, perseverancia y perspicacia. Para lograr el objetivo principal, en éste caso la exportación.

Además la organización debe orientarse a la exportación, generalmente necesita de una reorientación, que le permita al personal integrarse a la comercialización en el mercado externo.

Por otra parte la capacitación y el conocimiento indudablemente constituyen un factor clave para mejorar el desempeño, ya que el personal capacitado es más eficiente, explota las oportunidades y aporta en la toma de decisiones.

4.4.3.6.3 Recursos Financieros

- Fuentes de financiamiento.- pueden ser externas como las agencias de promoción de exportaciones e importaciones, Instituciones internacionales de crédito o locales que son generalmente las instituciones privadas, algunas del gobierno y los gremios.
- Mecanismos y procedimientos de financiamiento.- los criterios para la calificación de empresas beneficiarias de créditos son: liquidez, reputación, experiencia en exportaciones, etc.

4.4.3.6.4 Tecnología

Se debe usar la tecnología disponible; acorde a las necesidades y recursos de la empresa, es importante que se determine lo siguiente:

- ¿Cómo se obtendrá la tecnología necesaria para el desarrollo?
- ¿Ya fue probada?
- ¿Cómo se adecuará el proyecto a los avances tecnológicos?

En algunos casos, si la empresa requiere altos niveles de tecnificación puede tercerizar, para reducir costos.

4.4.3.7 *Priorización de la Lista de Acciones*

Luego de haber definido todos aquellos datos para el desarrollo del contenido del plan de exportación, se debe determinar cuál será la secuencia para llevar a cabo las actividades.

De manera que se elaborará un listado con un detalle completo de las acciones a ejecutarse con una jerarquía que mostrará el orden de las prioridades, la razón por la cual se hará, el costo que demandará cada acción y si es posible el nombre del responsable de la implementación.

4.4.3.8 *Cronograma*

Planificar el tiempo durante el cual se realizará el cumplimiento de las actividades es fundamental para ejecutar el Plan de Negocios para Exportar además exige el cumplimiento de objetivos en fechas específicas, determina los recursos necesarios y su uso en el tiempo, resaltando las actividades principales, rutas críticas y los puntos claves durante las primeras fases de desarrollo. Finalmente sirve proveer a los interesados una idea de cuándo se observaran los resultados.

4.4.3.9 *Información Financiera*

Para analizar el aspecto financiero se debe ser realista, pues muchos negocios fracasan debido a inexactitudes en el área financiera, las cuales llevan a la toma de decisiones equivocadas. Se debe realizar un Plan Financiero donde se describan las necesidades de capital y liquidez, basándose en hipótesis lo más realistas posibles. Entre los aspectos más importantes para el análisis de la viabilidad del proyecto tenemos:

- Niveles de rentabilidad y los riesgos existentes.
- Período de recuperación del capital invertido en el negocio.
- Principales decisiones a tomar conforme avanza el negocio.

Algunos indicadores financieros que pueden incluirse en el plan de negocios son los siguientes:

1. Período de recuperación (payback).
2. Valor actual neto (VAN).

3. Tasa interna de retorno (TIR).
4. Información financiera histórica, en su caso.
5. Requerimientos de capital para el proyecto.
6. Determinación del flujo de efectivo.
7. Estados financieros proforma (Balance y de Resultados).
8. Análisis del Punto de Equilibrio.
9. Principales razones financieras; liquidez, apalancamiento y rentabilidad.

4.4.3.9.1 *Ingresos Proyectados*

Sirve para indicar los ingresos por ventas, los gastos y la ganancia neta o pérdida. Para presentar proyecciones en un balance de resultados requiere que en el primer año se haga mensual, y a partir del tercero anual; se deben poner argumentos que respalden las ideas. La utilización de fuentes que sustenten la información es indispensable

4.4.3.9.2 *Proyecciones del Flujo de Caja*

Una premisa a tener en cuenta es que solamente se deben incluir en el flujo de caja los ingresos y egresos que estén directamente asociados con el proyecto; es decir, los que no existirían si el proyecto no se realizará. Este es un aspecto a considerar en casos de proyectos que se implementan en empresas en marcha.

Cuadro 4.1 Diagrama de las principales fuentes y usos del flujo de caja

ACTIVIDADES	INGRESOS DE EFECTIVO	EGRESOS DE EFECTIVO
Operativas	Ventas de productos y servicios Disminución del inventario Disminución de cuentas por cobrar Aumento de las cuentas por pagar	Gastos Aumento de las cuentas por cobrar Aumento del inventario Disminución de cuentas por pagar
Inversiones	Venta de: Activos Fijos Inversiones a largo plazo Marcas, patentes y licencias	Compra de: Activos Fijos Inversiones a largo plazo Marcas, patentes y licencias
Financiamiento	Aumento de préstamos Aumento de capital Venta de títulos valores	Refinanciamiento de deuda Adquisición de títulos valores Pago de dividendos Pérdidas de capital

Fuente: ¿Cómo elaborar planes de negocios para exportar? CORPEI 2006

La importancia del flujo de caja está en permitir saber cómo el dinero generado puede cubrir los gastos; de dónde vienen los recursos financieros y usos de los mismo en un período de tiempo dado.

Para realizar el análisis de los ingresos de efectivo se debe tomar en cuenta los siguientes elementos:

- Políticas de crédito, para el comercio exterior la recuperación de cartera es diferente; utiliza en general cartas de crédito, por lo tanto dependen de factores como distancia, montos exportables, tipo de clientes y producto.
- Cuentas por Cobrar, dadas por las políticas de crédito internas.
- Inventario, incluye todo el producto que tiene almacenado para cumplir con los pedidos hacia los mercados internacionales.
- Cuentas por Pagar, representan el punto clave del manejo financiero de una empresa porque se refiere a todas las obligaciones que tiene con terceros, las cuales propenderán para conseguir créditos extensos.

4.4.3.9.3 Proyecciones de los Balances

Permiten conocer cómo se encuentra la organización de la empresa y su situación financiera en un momento dado. Pero no pueden proporcionar información sobre la evolución de la empresa hasta llegar al punto donde se realizó el balance o informar qué sucederá luego. En la elaboración de un plan de negocios para exportar es necesario que las proyecciones de los balances contengan toda la información financiera relevante.

4.4.3.9.4 Índices Financieros

Permiten evaluar el rendimiento de la empresa, su nivel de endeudamiento, efectividad y nivel de liquidez.

- Índices de liquidez
 - Índice de solvencia.- es el valor de los activos corrientes por cada unidad de deuda a corto plazo (Activo Corriente / Pasivo Corriente).
 - Índice de liquidez.- valor de caja, inversiones y unidad de deuda a corto plazo (Activo Corriente – Inventario / Pasivo Corriente).
- Índices de eficiencia o actividad

- Rotación de inventarios.- se utilizan dos tipos:
 - Ingreso de ventas por unidad de inventario (Ventas/Inventario).
 - Veces que vende el inventario ($\text{Costo Ventas/Inventario Prom.}$).
- Período medio de Cobro.- días de ventas invertidos en cuentas por cobrar ($\text{Cuentas por Cobrar / Ventas diarias}$).
- Rotación de activo total.- ventas correspondientes a los activos ($\text{Ventas/Activo total}$).
- Índices de estructura financiera
 - Apalancamiento.- Monto de activos correspondientes a unidades del patrimonio ($\text{Activo Total / Patrimonio}$).
 - Endeudamiento.- Fracción del activo financiado por medio de la deuda ($\text{Deuda Total / Activo Total}$).
- Índices de rentabilidad
 - Rentabilidad de ventas.- Beneficio neto correspondiente a unidad monetaria en ventas ($\text{Utilidad Neta / Ventas}$).
 - Rentabilidad del activo.- Beneficio neto por cada unidad monetaria de activo ($\text{Utilidad Neta / Activo Total}$).

4.4.3.9.5 Fondos para el Proyecto

Al realizar un plan de negocios para exportar se debe definir el presupuesto total y el tipo de inversión que se necesita (propia o financiada), es común que se manejen dos opciones conjuntamente:

- Los inversionistas directos o los prestamistas solicitan información referente al retorno del capital, pago de dividendos, etc.
- Los inversionistas o prestamistas necesitan de las garantías suficientes para colaborar con sus fondos al proyecto, razón por la cual se debe estructurar un plan de contingencia para cumplir con los objetivos propuestos en caso de eventualidades.

Los inversores o prestamistas estarán interesados en conocer cuál es el grado de inversión que realizará quien presenta el proyecto, para evaluar su compromiso, por lo tanto se recomienda incluir:

- Cantidad mínima o máxima de participación financiera.

- Modalidades para ingreso de accionistas, inversionistas o nuevos capitales.
- Tiempo y cantidad del retorno de la inversión
- Argumentos que justifiquen el éxito de la inversión
- Actuales inversionistas.
- Costo de oportunidad de la inversión en el proyecto.
- Plan de contingencia.

4.4.3.9.6 Métodos para Evaluar el Proyecto

En la actualidad existe una infinidad de métodos que los inversionistas utilizan para decidir si aportar o no con su capital para elaborar de un proyecto. A continuación se mencionan los más conocidos:

- Método de flujo de caja o Periodo de Recuperación.- es el horizonte de planeamiento durante el cual el proyecto tendrá vigencia, a partir de él se construye el flujo de caja. Puede calcularse, sumando los resultados netos al monto de la inversión inicial, hasta llegar a cero. La desventaja de este método es no considerar el valor del dinero en el tiempo. por lo que, si el plazo analizado es extenso, se produce una distorsión de valores¹⁰¹.
- Valor actual neto.- método utilizado para evaluar las propuestas de inversiones de capital, mediante la determinación del valor presente de los flujos netos futuros de efectivo, descontados a la tasa de rendimiento requerida por la empresa¹⁰².
- Tasa Interna de Retorno.- tasa de descuento que obliga al valor presente de los flujos de efectivo esperados de un proyecto a igualar su costo inicial, esta tasa es similar al rendimiento al vencimiento de un bono¹⁰³.
- Razón Costo / Beneficio.- si la suma de los ingreso (descontados con su tasa de pérdida de valor) se divide entre la suma de costos (descontados la misma tasa) y resulta un valor mayor que uno, el proyecto es conveniente.

En caso el Plan de Negocios se presente para solicitar un préstamo, además de la información ya descrita, es fundamental incluir:

¹⁰¹ Infopymes/creación de empresas/ recursos e inversiones Colombia 2001

¹⁰² Fundamentos de Administración Financiera Scot Besley y Eugene Brigham, pagina 387

¹⁰³ Ibid pagina 391

1. Monto exacto de los fondos que se solicitan.
2. Período por el que se pide el crédito.
3. Qué uso se dará al préstamo: capital de trabajo, instalaciones, equipo, etc.
4. Un flujo de fondos con el repago del préstamo incluido para que quienes lo evalúen puedan ver que el proyecto permite devolver el dinero.

4.4.3.10 Aspectos Legales, Sociales y Medio Ambientales

Estos factores tienen gran importancia especialmente en el ámbito de las exportaciones, ya que los mercados internacionales cada vez son más exigentes, el plan de negocios de exportación requiere contener:

4.4.3.10.1 Aspectos Legales

- Los permisos y licencias que requieren para el legal funcionamiento de la empresa. Dependen principalmente de las regulaciones locales, del negocio y de sus operaciones. Generalmente son: nombre, logo y/o registro del establecimiento de la compañía, permisos de construcción, para manejo de sustancias químicas, etc.
- Requisitos para ser exportador¹⁰⁴:
 - Registro de firmas en el Banco Central del Ecuador.
 - Personas naturales: cédula de ciudadanía, Registro Único de Contribuyente RUC.
 - Personas Jurídicas: Registro Único de Contribuyente RUC, comunicación del representante legal en el que consten nombres, apellidos, y cédulas de ciudadanía de personas autorizadas para firmar las declaraciones de exportación.
 - Instituciones de sector público: código de catastro y oficio del representante legal en el que consten, nombres, apellidos y cédulas de ciudadanía de personas autorizadas para firmar las declaraciones de exportación.
- Trámites para la exportación
 - Obtención de visto bueno del Formulario Único de Exportación FUE, en la banca autorizada por el Banco Central del Ecuador¹⁰⁵.

¹⁰⁴ www.ecuador.fedexport.com

- Presentar la declaración de exportación, el Formulario Único de Exportación FUE (original y cinco copias).
- Adjuntar la factura comercial (original y cinco copias), con la descripción comercial de la mercadería a exportar.
- Presenta la lista de empaque o “packing list”, especialmente cuando se embarca cierto número de unidades del mismo producto, o varían las dimensiones, el peso, contenido.
- El Formulario Único de Exportación (FUE) será válido para un sólo embarque; excepto cuando se trate de los siguientes casos, en donde tendrá un plazo de validez de 15 días:
 - Si los productos a exportar se sujetan a precios mínimos referenciales, cuotas, restricciones o autorizaciones previas.
 - Cuando los productos a exportar sean perecibles en estado natural, negocio bajo modalidad de venta en consignación.

4.4.3.10.2 Aspectos Sociales

Son los requerimientos de cumplimiento de orden social por parte de la empresa, gobierno e instituciones; ejemplo proporcionar seguridad laboral, y también, los que generan beneficios para la comunidad o en su defecto que no genere perjuicios. Algunos mercados prefieren productos con sello de comercio justo.

4.4.3.10.3 Aspectos Medioambientales

El respeto y cumplimiento a los requerimientos de protección del medio ambiente, los daños al medio ambiente conllevan a riesgos económicos para la empresa. Actualmente las empresas importadoras prefieren productos con alguna certificación de tipo ambiental.

Por lo tanto es importante considerar lo siguiente:

- Determinar si existe impacto ambiental por las actividades de la empresa.
- Investigar sobre estudios ambientales relacionados con la actividad
- Medidas de mitigación por aplicar.

¹⁰⁵ *Ibíd.* www.ecuador.fedexport.com

4.4.4 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD Y RIESGO

4.4.4.1 *Análisis de Sensibilidad*

En todo proyecto se encuentra dos tipos de factores: controlables, y otros sobre los que sólo se pueden realizar estimaciones (variables no controlables).

- Algunas de las variables controlables incorporadas al plan son:
 1. Precio
 2. Producto
 3. Logística
 4. Promoción
- Las principales variables no controlables en un proyecto son:
 1. Competencia
 2. Consumidores
 3. Entorno económico, político, legal, etc.

El flujo de fondos muestra, una cantidad de supuestos sobre el comportamiento de las variables. El análisis de sensibilidad es una técnica que permite evaluar el impacto de las modificaciones de los valores de las variables más importantes sobre los beneficios y, consecuentemente, sobre la tasa de retorno¹⁰⁶.

Los resultados de este tipo de análisis suelen incluirse en el Plan de Negocios, ya que, provee de manera inmediata medidas financieras sobre las consecuencias de posibles errores de predicción. Además saber cuáles son las variables más sensibles, es decir, las que más afectan los resultados del proyecto en caso de modificarse, es útil para tomar decisiones.

4.4.4.2 *Tipos de Riesgo*

- Entorno económico general: tasa de interés, fluctuaciones cambiarias o en los precios de materias primas, inflación, recesiones económicas.
- Regulaciones políticas: licencias, aranceles, cuotas subsidios e impuestos.
- Cambios en las preferencias del consumidor, moda, gustos, ética, etc.
- Tecnología: evaluar objetivamente a largo plazo la tecnología utilizada.

¹⁰⁶ Información de pymes cómo crear una empresa doc.

- Litigios: problemas causados por motivos varios como, efectos secundarios del producto, accidentes, contaminación, etc.
- Personal: problemas con los colaboradores o salida de los mismos.
- Clientes: falta de pago o disminución de la cartera.
- Problemas de producción o calidad: retrasos en las entregas o insatisfacción de los clientes por falta de calidad.
- Subcontrataciones: logran disminuir los costos; pero pueden ocasionar disminución de la calidad, impuntualidad, fortalecer a la competencia.
- Mercado: su crecimiento o disminución puede causar problemas en el desarrollo de las actividades de la empresa.

4.4.4.3 Administración de Oportunidades

Las empresas también debe prepararse para aprovechar las oportunidades que se le presenten tales como:

- Cuando los volúmenes de venta superan los proyectados, por lo tanto la empresa debe evaluar sus niveles de producción en períodos cortos de tiempo.
- En caso el flujo de caja aumente más rápido de lo esperado, la empresa puede contar con un eficiente plan de manejo de dinero extra.
- Cuando la competencia decide vender su negocio por el fuerte posicionamiento de otra, es importante que la empresa evalúe la posibilidad de compra.

4.5 APLICACIÓN PRÁCTICA A LA EMPRESA ABSOLUTE FLORAL FARMS

Luego del análisis de los diferentes conceptos que los autores ofrecen sobre el Plan de Negocio, es fundamental elaborar una aplicación práctica en una empresa de nuestro medio, que cuente con las características para hacerlo, y así comprobar la efectividad de ésta herramienta y los beneficios que proporciona.

A continuación el desarrollo del Plan de Negocios para Exportar aplicado a la empresa Absolute Floral Farms Broker de Flores.

4.5.1 RESUMEN EJECUTIVO

La empresa Absolute Floral Farms participa en la exportación de flores ecuatorianas a Estados Unidos, el 2 de Diciembre del 2004 inició sus operaciones legalmente con su nombre comercial y registro de representante legal; para brindar servicios de exportación, y comercializando en los Estados Unidos.

Sus oficinas se ubican en Quito - Ecuador, cuenta con cuatro colaboradores en las diferentes ramas necesarias: Gerencia, Ventas y Mercadeo, Compras y Logística, Contabilidad y Soporte Administrativo.

La Misión es ofrecer de manera estable un excelente servicio, cubriendo los requerimientos de los clientes a través de la comercialización exterior de flores frescas y de calidad oportunamente; asegurando el bienestar de sus colaboradores y la rentabilidad de la empresa. Su visión para el 2007 es ser el broker del sector floricultor latinoamericano, líder en el mercado internacional, integrado por un equipo de profesionales que mediante procesos estructurados correctamente brinden un servicio de calidad. Esta visión será replanteada luego de su cumplimiento en el futuro. Además su objetivo principal busca mantener la operatividad de la empresa de manera profesional utilizando eficientemente sus recursos.

El proyecto es de expansión ya que la empresa conoce y tiene experiencia en el mercado florícola, contando con un excelente estatus, el objetivo de crear un plan de negocios para exportar es disponer de un documento que sirva de herramienta para alcanzar mejores niveles de rentabilidad y ampliar el volumen de ventas alcanzado en años anteriores.

La empresa se constituyó, como una sociedad de capital propio según la legislación de Estados Unidos y, en Ecuador como una sucursal legal de la misma, su representante y dueño es Eduardo Polo (único accionista).

El mercado en ese país para las flores es de alrededor de USD 300 millones anuales para Ecuador; pero el sector atraviesa por algunas adversidades,

especialmente para el año 2007 que culmina la vigencia de la Ley de Preferencias Arancelarias, mediante la cual por disposición de Estados Unidos las flores ingresan con arancel cero; además la suspensión de las negociaciones del Tratado de Libre Comercio, representa una fuerte amenaza para la comercialización de estos productos.

El potencial de crecimiento de la empresa es 8%, consecuentemente la participación de la empresa es significativa y podría incursionar en nuevos mercados como el de Rusia que ofrece un precio atractivo por el producto; y en la actualidad el Gerente de la empresa se encuentra negociando.

Los principales competidores en el Ecuador son otros broker de flores como Rose Elite y La Flor de Ecuador; en Estados Unidos son los importadores del producto ubicados en Miami especialmente.

El monto total requerido se estima en USD 15.000; los cuales serán utilizados para la inversión en los más actualizados sistemas tecnológicos de información, necesarios para la especialización sobre la oferta y demanda de flores a nivel mundial; ésta inversión será oportuna en la etapa de aplicación de las estrategias competitivas. Como la empresa tiene un solo accionista él será quien proporcione una parte del monto y otra será financiada a través del Banco Pichincha.

El presente plan se ha proyectado en escenarios pesimistas para alcanzar los mejores resultados en el futuro. Las actividades a llevarse a cabo se realizarán de acuerdo a la estructura del plan de negocios para exportar de la empresa.

4.5.2 PERFIL DE LA EMPRESA



Como antecedentes de la empresa se menciona que en 1995 los mentores de la empresa trabajaron en una finca productora de flores logrando un amplio conocimiento del sector y del producto; pese a que los rendimientos fueron satisfactorios, se visualizó que la actividad como broker era más atractiva, una de

las principales razones fue evitar los riesgos característicos del sector como fenómenos naturales, falta de calidad en el producto, costos de transporte, etc.

Posteriormente la empresa se ubicó en Estados Unidos, California, para dedicarse a la compra de flores de diferentes orígenes y comercializarlas en ese país, luego se vio la necesidad de crear una sucursal en el Ecuador para llevar a cabo las actividades de control y de esta manera convertir al socio en cliente, por lo que en el año 2004 se decidió realizar una reingeniería mediante la cual se constituye la empresa Absolute Floral Farms, sociedad de capital propio, dedicada a la compra y exportación de flores.

4.5.2.1 *Localización de la Empresa*

Sus oficinas se ubican en Quito -Ecuador, edificio Guirnalda, en la Avenida 12 de Octubre y Ramón Roca, para realizar contactos y ofrecer el servicio de exportación de flores a Estados Unidos.

La oficina posee cuatro equipos computacionales, mobiliario, material y equipo de oficina necesario, y como uno de los activos principales está un vehículo para el transporte del producto, los cuartos de refrigeración se alquilan ocasionalmente.

4.5.2.2 *Datos Generales de las Actividades de la Empresa*

La empresa Absolute Floral Farms ofrece tres tipos de productos para la comercialización: rosas 90%, flores de verano 7% y flores tropicales 3%; además como actividad principal brinda servicios de exportación a productores y vendedores de flores del país, a través de la realización de los trámites necesarios para la exportación, venta, recepción y distribución.

La empresa se conforma por cuatro personas: Gerente general, Vendedor sênior, Despachador, y Asistente administrativo. Sus ingresos se aproximan a USD1 millón anual; las utilidades oscilan entre el 12% y el 8% sobre el ingreso neto.

Los clientes principales son de tres tipos: mayoristas, minoristas y consumidores finales, el despacho al exterior varía según la época, ya que las flores son un producto con demanda estacional, durante los meses de febrero, mayo,

noviembre y diciembre el número de clientes aumenta significativamente a 100 y los meses de menor demanda varían entre 20 y 30 la cartera de clientes.

4.5.2.3 *Pensamiento Estratégico*

4.5.2.3.1 *Misión*

“Ofrecer de forma consistente un excelente servicio cubriendo los requerimientos de nuestros clientes mediante flores frescas de calidad en el tiempo adecuado asegurando el bienestar de nuestros colaboradores y rentabilidad de la empresa”.

4.5.2.3.2 *Visión*

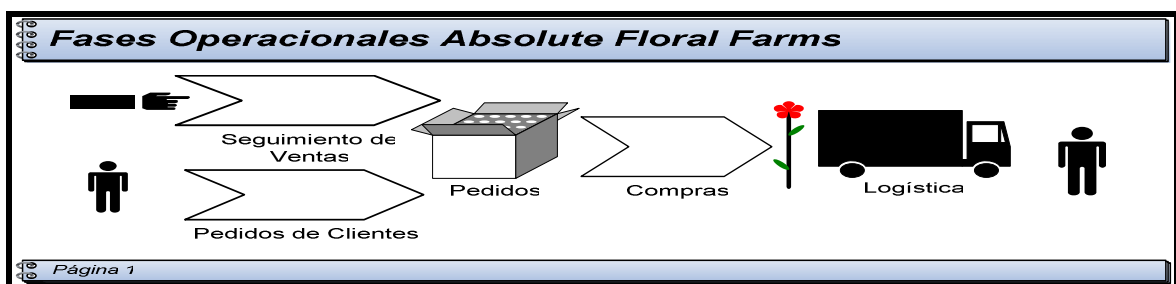
“Para el 2007 Absolute Floral Farms será el broker del sector floricultor latinoamericano, líder en el mercado internacional integrada por un equipo de profesionales que mediante procesos bien estructurados brinden un servicio de calidad”.

4.5.2.3.3 *Objetivo*

“Mantener en el tiempo la operatividad de la empresa de forma profesional utilizando en forma eficiente sus recursos”.

4.5.2.4 *Organización y Operación*

1.1.3.11 Gráfico 4.2 Organización de la Empresa



Fuente: Información de Absolute Floral Farms

La empresa desarrolla dos clases de procesos de ventas: el primero cuando el vendedor, a través de las llamadas telefónicas; realiza el seguimiento al cliente; y el segundo cuando el cliente solicita expresamente los servicios de la empresa; posteriormente realizan el proceso de pedidos según los requerimientos del

cliente y la disponibilidad, para llegar al proceso de compra. Finalmente están los procesos logísticos necesarios para que el producto se reciba por el cliente.

Gráfico 4.2 Estructura Organizacional



Fuente Proyecto Absolute Floral Fams

4.5.2.4.1 Actividades de Comercialización y Estrategias

Tomando en consideración que la empresa es un broker especializado en flores, la totalidad de sus productos se destina a comercializar en el mercado de los Estados Unidos.

Absolute Floral Farms busca analizar y definir las estrategias de marketing internacional necesarias para lograr la venta de rosas frescas al consumidor final en el mercado definido.

Además la empresa tiene como objetivo llegar a otros estratos del mercado, en especial al de clientes minoristas y de ésta manera aumentar la rentabilidad actual del 30.0% del valor bruto a 40.0%.

Los medios de distribución utilizados por la empresa son varios y dependen de las condiciones transadas, generalmente son vía aérea o correo internacional.

4.5.3 PLAN DE OPERACIONES

Tiene como objetivos básicos establecer los principales procesos de ventas, pedidos, compras y logística; definidos por la empresa; además definir y valorar los recursos materiales y humanos necesarios para llevar a cabo dichos procesos según los parámetros básicos (capacidades, plazos, existencias, inversiones, etc.)

Conjuntamente se realiza la correspondiente comprobación de coherencia frente a las condiciones y limitaciones esenciales impuestas por el entorno, la definición del negocio, las estrategias generales del mismo y otros componentes de la empresa Absolute Floral Farms.

4.5.3.1 *Producto o Servicio*

Los mentores de la empresa poseen un basto conocimiento del sector y el mercado en el que comercializan su producto, por lo tanto han logrado definir cuáles son los requerimos principales en cuanto a calidad y precio.

El mercado estadounidense tiende a crecer y en poco tiempo se ha creado la cultura de adquirir flores frescas para toda ocasión como principal objeto de adorno en los hogares, además la costumbre de ofrecer flores como presente por congratulación, felicitación o muestra de cariño.

4.5.3.1.1 *Descripción del Servicio Comercialización Internacional de Flores (Broker)*

Un broker es el término anglosajón para definir al agente de negocios. Este agente es la persona encargada de asesorar y aconsejar sobre temas varios especialmente financieros. La principal ocupación del broker es la asesoría sobre renta variable o mercados de valores¹⁰⁷.

Es un intermediario autorizado a vender, comprar o rentar productos de una empresa o una persona. Pero sin tener la posesión de los bienes, normalmente son representantes temporales, se les paga por comisión.

¹⁰⁷ www.wikipedia.org/wiki/Broker

El Broker de Flores actúa como intermediario entre productores y vendedores de flores ecuatorianas. Es responsable de conjuntar a dichas partes y su objetivo es vender dichas flores, en este caso en Estados Unidos. En el evento de que se logre cerrar la venta se gana una comisión.

Los Brokers de Flores asisten a propietarios de fincas productoras en preparar sus flores para la venta, entregan todos los documentos necesarios para finalizar el trato, y realizan el cierre de la venta. Las funciones generales de un Broker de flores son:

- Asesorar a los propietarios de fincas productoras de flores en la valoración del negocio.
- Recopilar toda la información de la empresa y solicitar los documentos necesarios para la venta de los productos.
- Armar paquetes de promoción y venta de flores.
- Promocionar los productos entre sus clientes.
- Atender, orientar, calificar y registrar a compradores potenciales.
- Mediar en las negociaciones entre los compradores.
- Contratar a los profesionales que ayudan a completar la operación (abogados, contadores, asesores fiscales, corredores públicos y notarios).
- Realizar el cierre de la operación.
- Captar nuevas empresas en el negocio de producción de flores.

La empresa Absolute Floral Farms, esta a cargo de Eduardo Polo, comercializa y distribuye productos en las diferentes regiones del mercado estadounidense. Es una empresa especializada en el comercio exterior, cuya principal y única área de negocios es la venta de flores. Es un broker que adquiere las producciones de los empresarios agropecuarios a un precio fijo asumiendo el riesgo y volatilidad en los precios internacionales. La empresa espera abrir la posibilidad de ofrecer sus servicios a todos los productores locales que deseen optar al mercado norteamericano y no posean un volumen adecuado de exportación, de concentrar sus esfuerzos en alcanzar un producto de calidad exportable, que los pueda llevar a lograr un mayor beneficio desde el punto de vista económico, canalizar la comercialización y distribución de sus productos.

Entre las fortalezas que representan comercializar flores en el exterior tenemos:

- En el Ecuador se producen más de 300 variedades de rosas entre rojas y de diferentes colores. El uso que se les da depende de su consumidor, pero generalmente las flores se demandan en fechas como San Valentín, día de la Madre, día de Difuntos, Navidad, entre otras¹⁰⁸. También las rosas se utilizan en el cultivo de jardinería, además el agua y la esencia de las rosas se utiliza en perfumería y medicina
- Las condiciones climáticas de Ecuador, son propicias para cultivar muchas variedades de flores, por lo cual empresarios nacionales y extranjeros, consideran al país como un paraíso para el desarrollo de la floricultura.
- La posición geográfica de Ecuador permite días cálidos con noches frías sin cambios de clima bruscos y aproximadamente 12 horas de luminosidad durante todo el año, además abundante agua, lo cual permite cultivar rosas y flores con excelentes características.
- Además de las ventajas naturales del Ecuador, los factores tecnológicos son los adecuados y la infraestructura apropiada son aspectos que han aportado a que la industria florícola se inserte en el contexto mundial
- El mayor atractivo de hacer negocios con Brokers es el bajo costo involucrado, ya que ellos son quienes asumen el riesgo de la venta y el tiempo del posicionamiento en mercado objetivo, sin que el cliente invierta.
- Al comprar un producto terminado la empresa evita los altos riesgos que genera la producción de flores.

En cuanto a las debilidades que el servicio de broker de flores presenta tenemos:

- Los cultivos de flores necesitan de insumos muy costosos, ocasionando un alto nivel de endeudamiento; además los agroquímicos requieren ser importados desde Colombia generalmente, representan 15.0% más caro; siendo éste el principal competidor de Ecuador, los precios de las flores son significativamente más altos perdiendo su nivel competitivo.
- El transporte aéreo internacional que requieren las flores representa altos costos, para los productores y comercializadores y las agencias de carga,

¹⁰⁸ www.ecuador.fedexport.com

en algunos casos realizan un manejo inadecuado del producto, estropeándolo, de manera que se hecha a perder.

- Los efectos ambientales adversos que representa la actividad florícola, están asociados a los plaguicidas, se agrupan en dos grupos: efectos sobre la salud de los trabajadores y contaminación de recursos naturales.
- La tendencia del mercado ecuatoriano para el sector florícola, se orienta a evitar los intermediarios, para obtener mayores réditos en su producto.

4.5.3.1.2 *Investigación del Servicio*

El principal producto que la empresa Absolute Floral Farms son rosas 90%, flores de verano 7% y tropicales 3%. Por lo tanto la investigación se concentrará en el principal producto, rosas.

“Rosa es el nombre común para la flor del rosal, tiene los tallos ramosos y llenos de espinas y hojas alternas. El rosal silvestre florece a mediados de primavera o al inicio del verano, su corola está compuesta por cinco pétalos redondos y muchos estambres y pistilos, el fruto contiene muchas semillas vellosas¹⁰⁹.”

El mercado mundial de flores frescas ha tenido un incremento sostenido y constante, para diciembre del 2005 generó USD 370,3 millones; reflejando el 4.6% del total de las exportaciones; cifra record de venta de flores en el exterior.

4.5.3.1.3 *Ciclo de Vida del Servicio*

La empresa Absolute Floral Farms, lleva aproximadamente dos años en el mercado de compra y venta externa de flores ecuatorianas, por lo tanto actualmente se encuentra en la etapa de crecimiento

Cuadro 4.2 Etapa actual de Absolute Floral Farms

Ciclo de Vida	Nombre del Plan	Objetivo de la Empresa	Variable Clave
Crecimiento	Plan de Negocios para Exportar Flores	Aumentar su participación en el mercado y la rentabilidad	Mercado y Rentabilidad

Fuente Investigación Directa

¹⁰⁹ Biblioteca de Consulta Microsoft Encarta 2004

Esta etapa tendrá una duración de tres a cinco años aproximadamente, lo cual dependerá de la eficiencia de la empresa para alcanzar los objetivos planteados, ya que también ofrece el servicio de comercialización exterior y su control se limita a sus propias actividades.

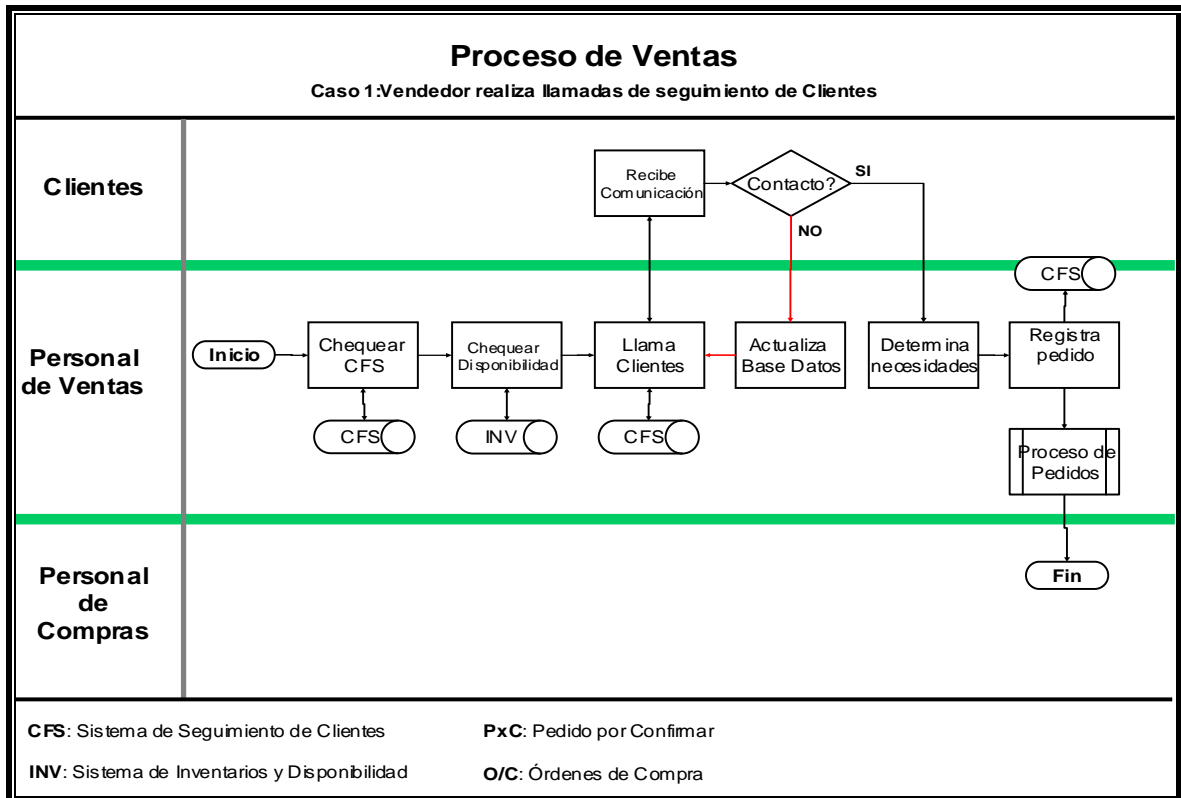
4.5.3.2 *Proceso Productivo*

La empresa Absolute Floral Farms proporciona el servicio de comercialización exterior de flores a través del cumplimiento de cinco procesos:

- Ventas (Casos 1 y 2)
- Pedidos,
- Compras y
- Logístico

4.5.3.2.1 *Proceso de Ventas*

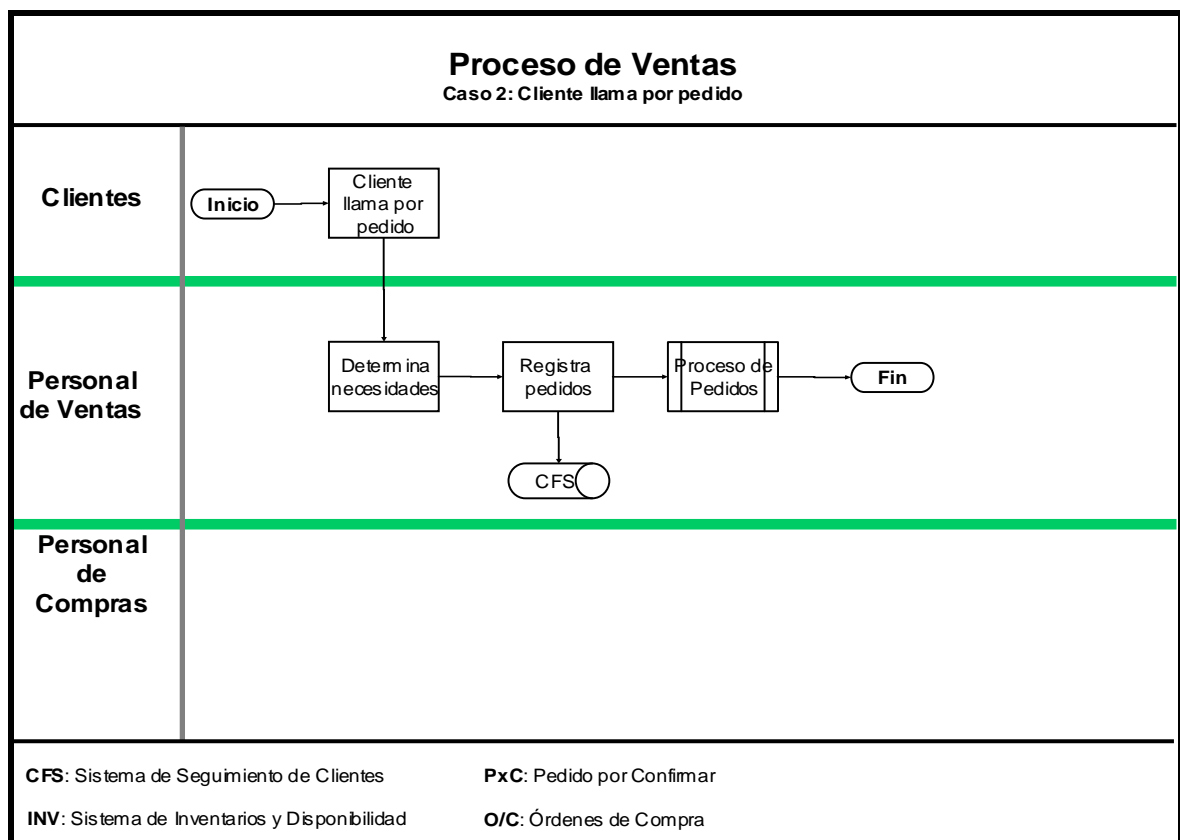
Gráfico 4.4 Proceso de Ventas Caso N°1 Vendedor realiza seguimiento de clientes



Fuente Absolute Floral Farms

Primero el Personal de Ventas se encarga de revisar el Sistema de Seguimiento de Clientes CFS, con esa información chequea los niveles de inventario en el Sistema de Inventarios y Disponibilidad INV, concilia la información y llama a los clientes existentes en la base de datos, y luego ellos serán quienes al recibir la comunicación decidan contactar o no el servicio; en caso así lo deseen, el Personal de Ventas determina las necesidades correspondientes, posteriormente registra el pedido en CFS y lo envía al Proceso de Pedidos; finalmente en caso no desee realizar el contacto, el Personal de Ventas debe actualizar la base de datos registrando la decisión e iniciar el proceso de nuevo.

Gráfico 4.5 Proceso de Ventas Caso Nº 2 Cliente llama por pedido

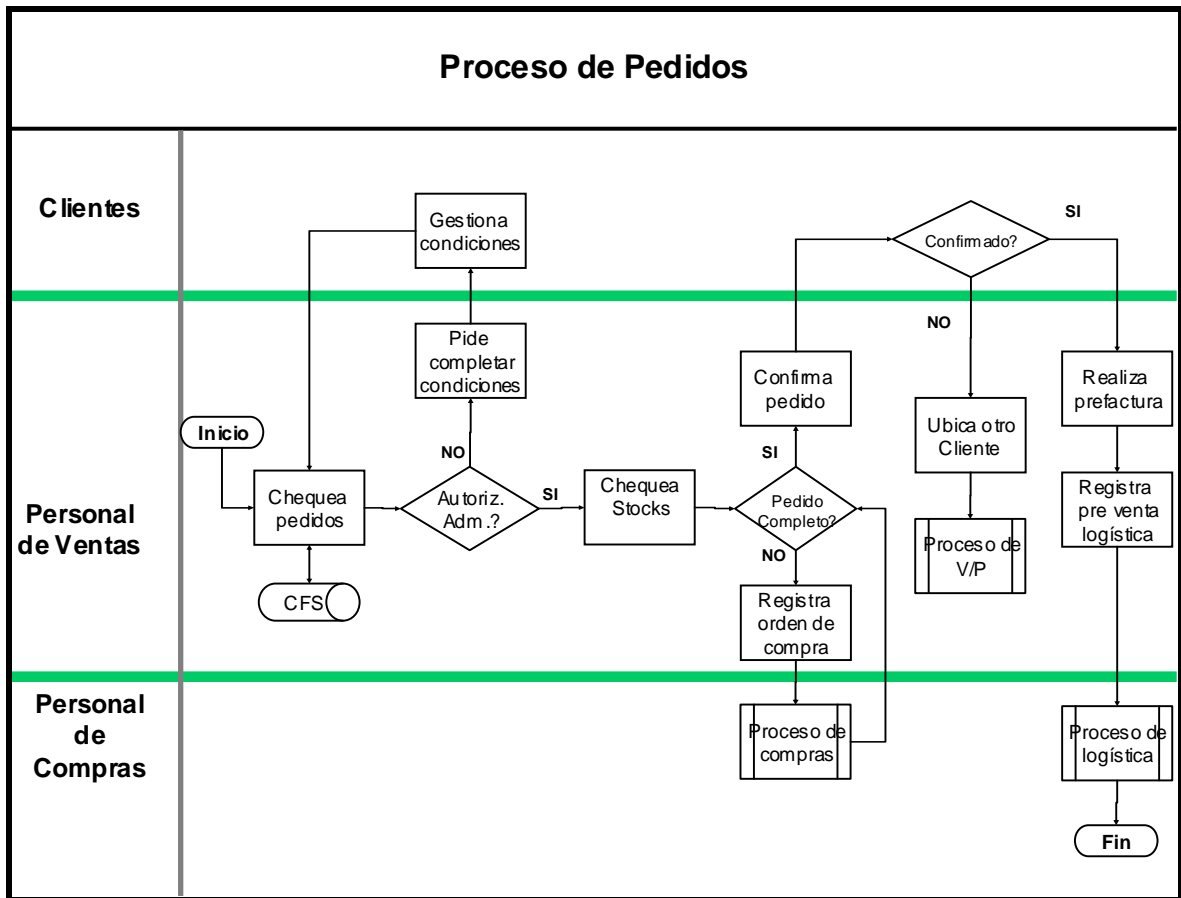


Fuente Absolute Floral Farms

Inicia con la llamada del cliente realizando el pedido, el mismo que es receptado por el Personal de Ventas quienes determinan las necesidades y registran los pedidos en el Sistema de Seguimiento de Clientes CFS y posteriormente remiten al Personal de Compras para que desarrollen el proceso correspondiente a la consecución de Pedidos.

4.5.3.2.2 Proceso de Pedidos

Gráfico 4.6 Proceso de Pedidos



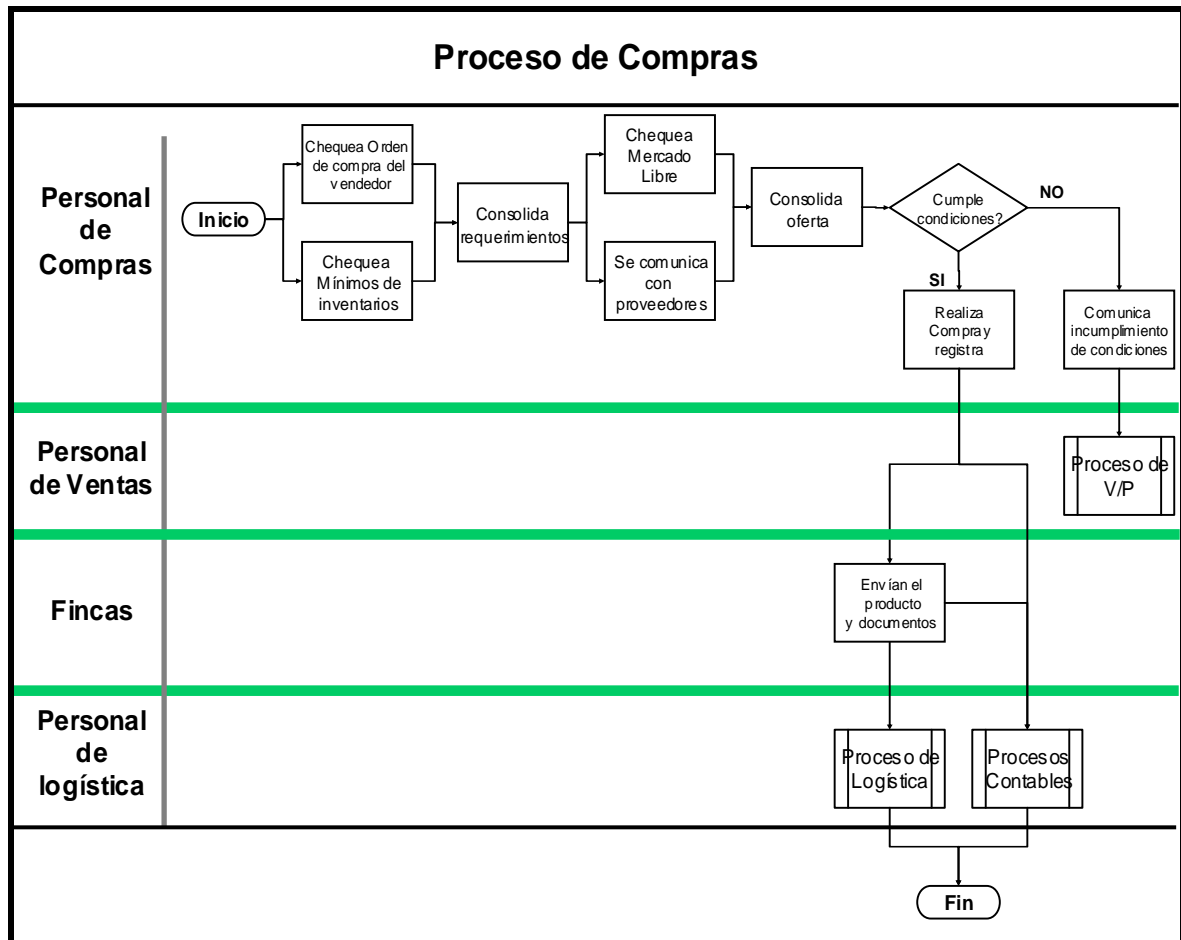
Fuente Absolute Floral Faros

Este proceso inicia con el Personal de Ventas, revisando los pedidos de los Clientes, o en la base de datos CFS, luego los clientes expresan sus condiciones, el Personal de Ventas las complementa y las envía a la sección administrativa para su aprobación, cuando son aceptadas se revisa los inventarios en INV y cuando no se realiza una negociación, se complementa las condiciones para que los clientes las evalúen; en caso el pedido este completo se confirma al cliente quien decide si lo realiza, en cuanto se obtiene la aceptación, el Personal de Ventas elabora la prefactura, registra la pre venta en la sección Logística y se envía al Personal de Compras para que realice el proceso Logístico. Finalmente si el cliente no acepta las condiciones del personal de ventas, debe buscar otro cliente para realizar el proceso de ventas antes mencionado.

Para los casos en los cuales el pedido no está completo se registra la orden de compra y se envía al personal de compras para que realicen su proceso y al estar completo continúe las actividades correspondientes a la compra.

4.5.3.2.3 Proceso de Compras

Cuadro 4.7 Proceso de Compras



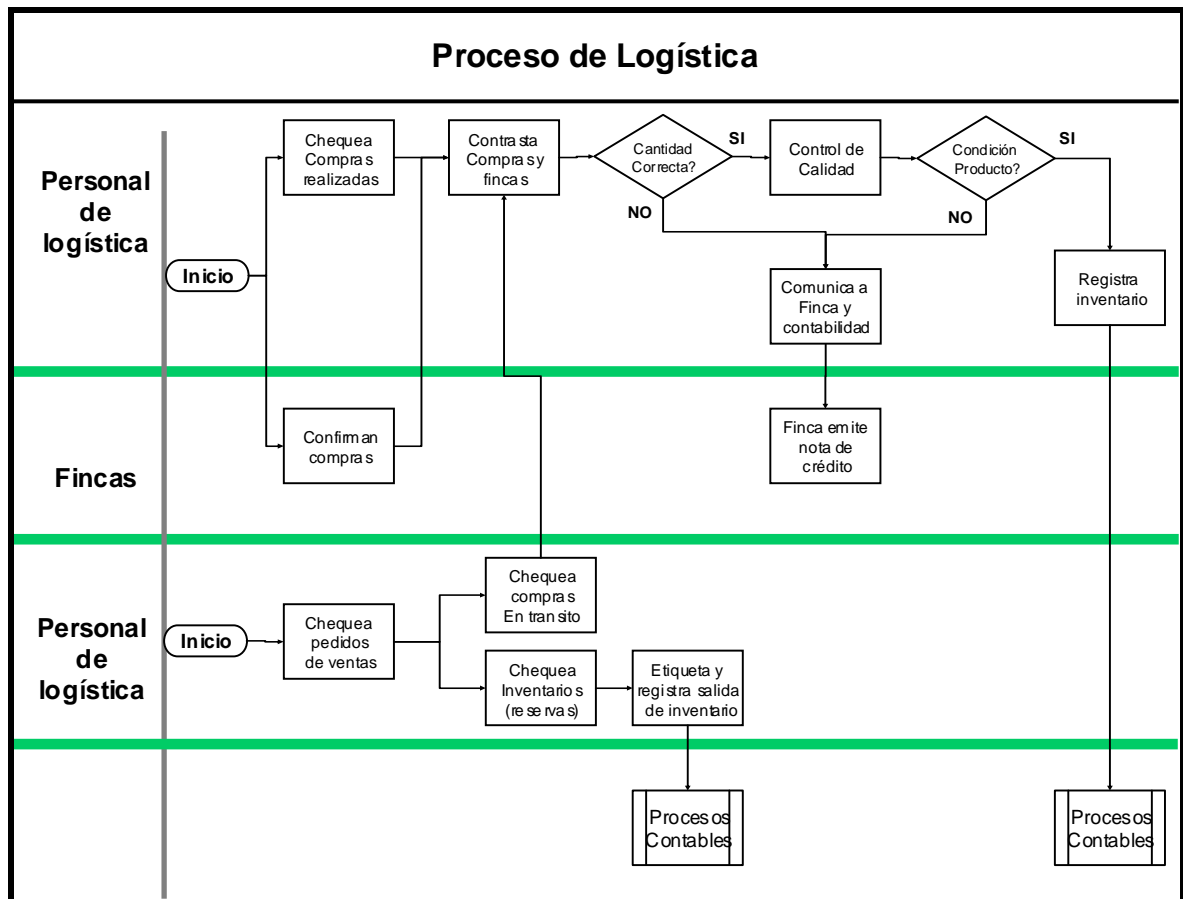
Fuente Absolute Floral Faros

El proceso puede iniciar con el chequeo de la Orden de Compra del Vendedor o cuando la revisión de los niveles de inventarios son mínimos, con esta información se consolida los requerimientos y procede a revisar las ofertas en el mercado libre y/o se comunica con sus proveedores; posteriormente acopla la oferta, evalúa si cumple con las condiciones necesarias, en caso satisfaga sus expectativas realiza la compra y la registra, luego inicia el proceso contable, con el personal respectivo y envía a las fincas el producto y documentos; finalizando

con el proceso logístico. Cuando no cumple la oferta con sus condiciones se comunica y remite al personal de ventas para que efectúe su proceso.

4.5.3.2.4 Proceso Logístico

Cuadro 4.8 Proceso Logístico



Fuente Absolute Floral Faros

Este proceso se subdivide en 2 subprocesos, el primero inicia con la revisión de las compras realizadas o con la confirmación de compras de fincas directamente, se contrasta ésta información, para determinar la cantidad correcta cuando el resultado es positivo se efectúa el control de calidad, en caso el producto lo supere se registra en el inventario e integra el proceso contable, pero si el producto no tiene las condiciones para pasar el control de calidad se comunica a la finca y a la sección contable, por lo que la finca emite una nota de crédito.

El segundo subproceso inicia con revisión de pedidos proporcionados por el Personal de Ventas, luego define dos actividades, la primera verificar las compras

en tránsito, y la segunda revisar los inventarios en reserva, en la primera deberá concatenarse con el subproceso uno y en la segunda se etiqueta y registra la salida de inventario. Ambos subprocesos terminan con el Proceso Contable.

4.5.3.3 *Productos Potencialmente Exportables del Sector Florícola*

El sector florícola es el de mayor crecimiento para Ecuador en los últimos 15 años, según lo demuestra el III Censo Nacional Agropecuario (INEC 2000); tiene gran poder de respuesta a los cambios coyunturales, como lo prueba el incremento significativo del 16.4% de la superficie sembrada entre 1999 y 2003.

La demanda de los mercados internacionales es muy fuerte durante las épocas del Día del Amor, Madre y Mujer. En el 2003, el mercado ruso en el Día de la Mujer creció en un 31.1%, tendencia que se repitió en el año 2004, cuando se vendió 85.895 cajas, los valores de las exportaciones estacionales fluctuaron entre 0.9% y 1.5% para el 2002 y 2003 respectivamente y en el 2005 crecieron a 10.4%¹¹⁰. Según el Departamento de Agricultura de Estados Unidos el 83.% de las flores que importa, provienen de países latinoamericanos y de Ecuador proviene el 16% de sus importaciones¹¹¹.

Por experiencia, datos estadísticos y por las razones mencionadas se percibe a las rosas ecuatorianas como un excelente producto de exportación; Absolute Floral Farms ha decidido exportar productos florícolas a Estados Unidos con éxito durante los últimos años y prevé incursionar en el mercado Europeo y Ruso en el futuro aunque son muy exigentes y variables; pero éstos mercados no ha dejado de crecer desde el año 2000 y la capacidad adquisitiva de sus consumidores está considerada como una de las más altas a nivel mundial.

4.5.3.3.1 *Ventajas Comparativas*

Además de las ventajas naturales del Ecuador, se ha logrado sumar factores tecnológicos propicios y de infraestructura que aseguran una larga permanencia de la industria agrícola en el contexto mundial.

¹¹⁰ Revista Gestión, Agosto 2004 N° 122

¹¹¹ Revista EKOS Octubre 2004.

La mayoría de las exportadoras no pueden aprovechar economías de escala, determinantes en el momento de competir con el producto ecuatoriano en el mercado internacional. Por lo general las empresas se limitan a dejar el producto en los puertos de envío. Pero Absolute Floral Farms cuenta con una marca registrada en Estados Unidos que muestra su valor agregado gracias al control de calidad consolidado. La integración vertical de la comercialización (hasta la distribución en los centros de consumo). Además proporciona a sus clientes novedosos empaques y cajas que proporcionan toda la información requerida.

4.5.3.3.2 Capacidad de Exportación de la Empresa

Competir en mercados internacionales requiere mayores exigencias que las del mercado local, por lo tanto la empresa cuenta con la experiencia necesaria para conocer al mercado y alcanzar altos niveles de control en la negociación.

Durante las épocas de mayor demanda es muy difícil mantener los niveles de calidad y la producción es insuficiente, por lo que la empresa realiza las compras con dos meses de anticipación. Aproximadamente la empresa requiere 25 mil cajas de rosas mensualmente para cubrir sus necesidades generales; pero durante los meses de mayor demanda asciende a 40 mil cajas; según los niveles de demanda. Cabe recalcar que la empresa cuenta con la capacidad para satisfacer absolutamente la demanda de sus clientes.

Es importante mencionar que Absolute Floral Farms trabaja en condiciones de mercado abierto, es decir busca las mejores ofertas del mercado y se mantiene en constante movimiento.

4.5.3.4 Aprovechamiento y Gestión de Existencias

Absolute Floral Farms posee una oficina ubicada en Quito, en el edificio Guirnalda, de 70 metros cuadrados, cuatro equipos computacionales con las características necesarias de tecnología, también cuenta con cuatro escritorios, tres teléfonos, un fax y todo el material de oficina necesario.

Además posee una camioneta Chevrolet Luv para el transporte de sus productos, la capacidad es aproximadamente de 60 cajas tamaño tabaco (18 kilos); ocasionalmente renta cuartos fríos como bodegas para guardar el producto, hasta que llegue a sus consumidores.

Cabe recalcar que la empresa se especializa en la prestación de servicios de broker de flores; por lo tanto no requiere de grandes instalaciones o maquinarias. Puntualmente Absolute requiere de sistemas de información de última tecnología para mejorar el servicio proporcionado.

Absolute Floral Farms, inició sus actividades contando con los recursos necesarios para el desarrollo de sus actividades, y con el progreso del tiempo, ha adquirido lo que necesita para su desarrollo.

4.5.3.4.1 Recursos Naturales

Para la empresa como broker de flores éstos recursos no están relacionados directamente con su actividad, pero constituyen ventajas comparativas de nuestro país. Por lo tanto el producto final se ve beneficiado significativamente con el adecuado uso de los recursos naturales por las empresas productoras.

4.5.3.4.2 Recursos Humanos

La herramienta fundamental para la consecución de los objetivos planteados por la empresa Absolute Floral Farms se basa en sus colaboradores, quienes poseen perfiles adecuados para cumplir con las responsabilidades encomendadas.

A continuación la descripción de la estructura de la empresa, (para todas las áreas el jefe directo es el Gerente General).

- 1. Gerente General.-** Es el grado más alto de dirección de la empresa. Su misión es mantener la operación empresarial de forma eficiente y cumpliendo con los objetivos de los planes de la organización. Es responsable de la ejecución de nuevos proyectos y mejoras en la empresa.
- 2. Área de Ventas y Mercadeo.-** Esta área es la responsable del manejo de la base de clientes, entendiéndose como manejo: a la operación de ventas

de los productos que la empresa comercializa, el cumplimiento de metas y gestión de información sobre clientes.

3. **Área de Compras y Logística.-** Es la responsable de abastecimiento oportuno de productos y servicios necesarios para el cumplimiento de metas del departamento de Ventas y Mercadeo.
4. **Área de Contabilidad y Soporte Administrativo.-** Se encarga de entregar el soporte administrativo, de servicios y control financiero de las operaciones de la empresa.
5. **Desarrollo, Planificación, Implementación y Control.-** Tiene como función el desarrollo del diseño y evaluación de proyectos, planificación de operaciones, implementación de proyectos nuevos y control mediante índices de gestión. Esta área tiene un sentido de staff de servicio, de acuerdo a los proyectos se servirá del soporte de profesionales en la materia demandada.

La capacitación que ofrece la empresa a sus colaboradores es continua para las diferentes áreas, lo cual proporciona mayores facilidades para actuar en situaciones de incertidumbre. Esta capacitación se realiza en instituciones privadas y con la adquisición de textos informativos.

4.5.3.4.3 Recursos Financieros

Absolute Floral Farms cuenta con capital propio y niveles de liquidez muy altos, lo cual en caso la empresa necesite financiamiento externo, tendrá calificaciones altas y se beneficiará del crédito.

Dentro de las políticas internas de la empresa respecto a la administración de recursos es fomentar niveles de inventario mínimo para reducir costos de almacenaje y frescura en su producto.

4.5.3.4.4 Tecnología

Las necesidades de tecnología de un broker de flores, son mínimas, por ejemplo equipos computacionales actualizados, módulos de oficina adecuados, etc. Principalmente para este caso los requerimientos se fundamentan en los sistemas

de información, los cuales le permiten conocer mejor la cartera de clientes que tiene y a los que puede acceder, además facilita la comunicación con los proveedores.

La empresa tiene como objetivo adquirir un software con tecnología de punta en redes de información, el cual se actualizará permanentemente con datos del sector a nivel nacional e internacional.

4.5.3.4.5 Requerimientos de Calidad

Una de las ventajas principales que posee un broker de flores es poder decidir qué nivel de calidad en los productos debe exigir; ya que sus clientes definen las condiciones que necesitan. De manera que ellos solamente someten al producto a un control de calidad muy riguroso, dentro del cual cumplen con los niveles internos de la empresa y posteriormente los de su cliente.

Las flores son un producto de demanda estacional mayoritariamente, y durante los meses de mayor consumo presentan grandes desventajas en cuestiones de calidad por la alta demanda y por lo tanto los controles de calidad deben ser más rigurosos de manera que se pueda ofrecer un producto de calidad estándar.

Cada vez el mercado es más exigente sobretodo el internacional, los consumidores extranjeros les interesa conocer que tipos de controles utiliza la empresa para asegurar la calidad de sus productos. Por lo tanto Absolute Floral Farms exige a sus proveedores el siguiente detalle de control de calidad:

- Materia prima y componentes de calidad.
- Control de calidad dentro de los procesos productivos.
- Utilización de empaques adecuados para el producto.
- Diseño superior y sofisticado.

En algunos casos las fincas no pueden cumplir con todos los requisitos expuestos, pero el sistema de control de calidad de Absolute, busca ofrecer el mismo producto a todos sus clientes en cualquier época del año.

4.5.3.4.6 Proveedores y Materia Prima

Los principales proveedores de flores en la empresa son fincas, grandes y pequeñas, ubicadas en la provincia de Pichincha; Imbabura y Cotopaxi, como: Nevado, ABB, Moon Colors, Moniflor, Lopveroses, Cristal Gradens, Gypso S.A., Finca la Esperanza, y otras; de manera general las flores de verano y tropicales se compran a nivel nacional, cuidando la calidad del producto.

Cuando existen problemas tales como: suspensión de las actividades normales del sector (paros), demanda alta por temporada (San Valentín, Día de la Madre, etc.) problemas con el transporte aéreo, u otros; la empresa Absolute Floral Farms debe abastarse a través de proveedores colombianos, quienes ofrecen un producto con similares características.

4.5.4 PLAN DE MARKETING

Entre los objetivos básicos que persigue este plan, se describen los referentes a la recopilación de información acerca de la situación de la empresa, su entorno así como las líneas de acción y los medios disponibles para la consecución de dichos objetivos.

Absolute Floral Farms, busca mantener en el tiempo, la operatividad y marca registrada en su mercado, a través de la eficiencia en la utilización de recursos.

4.5.4.1 Selección de Mercado

El mercado objetivo de Absolute Floral Farms es Estados Unidos de América; país constituido por 51 estados, que se dividen en condados los cuales alcanzan 3.043; su población asciende a 299.342.550 hab.; con una tasa de crecimiento de 0.9%; la densidad poblacional es 30 habitantes por km² aproximadamente, la población urbana es 77% y el resto corresponde a población rural.

El Producto Interno Bruto PIB es USD 10.1 miles de millones y el ingreso per capita es USD 32.3 mil, sus principales exportaciones corresponden a: bienes de capital, equipos de transporte, instrumentos científicos, bienes de consumo,

químicos, combustibles, textiles, metales y otros. Las importaciones son de petróleo, materias primas, alimentos, ganado y productos agrícolas.

Las industrias están muy diversificadas, cubren casi todas las ramas y la agricultura y ganadería es favorecida por el clima y suelo; es el segundo productor mundial y el primer exportador de cereales, los principales cultivos son: heno, remolacha, patatas, maíz, trigo, entre otros; los productos de la ganadería son: vacas, cerdos, aves de corral, leche y huevos.

El desarrollo de la infraestructura de transporte ha sido un factor importante en la economía estadounidense, la red de ferrocarriles se extienden por todo el país, y traslada alrededor del 37.5% del tráfico de mercancías, los camiones el 26.0% y 16.0% lo hace en barco a través de las redes fluviales internas. Las líneas aéreas transportan al año más de 460 millones de pasajeros, el país tiene 17.500 aeropuertos, el 1.0% de la mercadería se transporta en este medio.

4.5.4.1.1 Estados Unidos y las Flores

Estados Unidos es el segundo mayor importador mundial de flores cortadas luego de Alemania. Su consumo per capita se estima en USD 30 al año. Este mercado ha mostrado ciertos períodos de mayor dinamismo, pero durante la década de los noventa las importaciones de flores fluctuaron entre USD 1.280 y 1.400 millones, de los cuales el 75% pertenecen a flores cortadas y el restante a flores ornamentales y follajes. Las exportaciones generalmente provienen del Continente Americano (Colombia, Ecuador y Costa Rica); con una participación de 77% del total de las importaciones de Estados Unidos¹¹².

La rosa es la flor más vendida en ese mercado alcanzado 2400 millones de USD en el 2003; las ventas de flores en Estados Unidos están seguidas por Japón con 1.100 millones de USD, posicionándose como el primer vendedor de productos florales del mundo.¹¹³.

¹¹² www.cadenas.agricolas.op.cit.

¹¹³ Oficom Miami PROCHILE "Estudio de mercado Industria de Flores Frescas" septiembre de 2001"

Los productos que adquieren los consumidores norteamericanos son: plantas 48%, flor fresca 28%, plantas ornamentales 15% y verdes 9%. Solo el 30% de las personas compran flores para si mismas y los motivos más frecuentes son: Navidad, día de la Madre, San Valentín, entre otros.

4.5.4.1.2 Características de Éxito en la Comercialización de Flores a Estados Unidos

Las ventajas del mercado norteamericano que ofrecen desde el punto de vista ecuatoriano son:

- Representa el primer socio comercial del Ecuador, las relaciones de comercio son históricas.
- Relativa cercanía geográfica a la Costa del Pacífico.
- Estados Unidos se encuentran en periodo de crecimiento consistente, tanto el nivel de vida como la demanda per capita ha aumentado.
- Mercado relativamente homogéneo, significativa población de habitantes de origen hispano y la fuerte influencia de ese país en el nuestro.

Las características que representan problemas o desventajas son:

- En cuanto a los productos agrícolas es un mercado con precios muy bajos.
- Mercado muy atractivo; por lo tanto la competencia es muy agresiva.
- Determinados productos locales poseen políticas de subsidio que imposibilitan competir con éxito.
- Estos Unidos posee una de las mayores estructuras proteccionistas, mediante la aplicación de barreras no arancelarias, para proteger sus productos domésticos.

Las tendencias actuales del mercado son exigentes en cuanto a calidad y variedad de flores frescas. Los arreglos con flores variadas son los de preferencia del público; especialmente sueltos, frescos y sin estructura. Los colores de moda de las flores son atrevidos, fuertes y brillantes, en tonos: morados, rojos y azules, contrastados con naranjas y fucsias. También los colores pasteles amarillo, melocotón y rosa, definen la gama de colores preferidos por el consumidor¹¹⁴.

¹¹⁴ Oficom Miami PROCHILE "Estudio de mercado Industria de Flores Frescas" septiembre de 2001"

4.5.4.2 *Requerimientos del Mercado (Análisis de la Situación)*

La rosa es la flor más vendida en los Estados Unidos, el volumen de ventas de flor vendidas sólo es seguido por Japón que alcanza 1.100 millones de USD, posicionándose en primer puesto de ventas de flores del mundo.

Como antes se mencionó, el norteamericano gasta aproximadamente USD 30 por persona en flores cortadas al año. Las ventas se realizan principalmente en los meses de febrero, abril, mayo y diciembre.

Cuadro 4.4 Motivos de compra de artículos florícolas en Estados Unidos

Fechas Señaladas	Porcentaje promedio por fecha
Navidad	30%
Día de la Madre	26%
Fiestas de Pascua	17%
San Valentín	16%
Día de Acción de Gracias	4%
Otros	7%
TOTAL	100%

Fuente: PROCHILE, Estudio de Mercado sep 2001

El porcentaje de mujeres que compran flores es del 67% frente a 33% de los hombres, y solamente el 30% de las personas que adquieren flores regularmente lo hacen para sí mismas, los motivos principales son las festividades.

4.5.4.2.1 *Demanda*

Tomando en cuenta que la población económicamente activa de Estados Unidos es aproximadamente 14.9 millones de personas, el promedio per capita de consumo de flores es de USD 30; por lo tanto el mercado alcanza USD 4.347.3 millones anuales.

Conforme a lo mencionado anteriormente, el 67.0% de los consumidores son mujeres, el mercado potencial representa USD 2.912.7 millones al año. Mientras que el masculino asciende a USD 1.434.6 millones anuales¹¹⁵.

¹¹⁵ Analistas de Expoflores, Ecuador

Las ventas de Absolute Floral Farms durante 2005 ascendieron a un millón de dólares, la capacidad instalada de la empresa es suficientemente solvente para mantener y superar esta cifra durante los próximos años.

4.5.4.2.2 *Clientes*

Los clientes del mercado de Estados Unidos a través del tiempo se han tornado más exigente en cuanto a la calidad y variedad de flores que compra.

El mercado de la empresa Absolute Floral Farms es abierto y se rige por las condiciones de precio que se presente, durante los últimos años ha trabajado con mayoristas como: A1 Floral, Best, Josué, Rose Basket, Fantasy; entre otros; quienes compran cajas de flores con estrictas especificaciones de calidad y una pequeña parte de las ventas se destina a minoristas que requieren productos con características más específicas en cuanto a las tendencias de la moda, color y variedad.

La empresa comercializa sus productos en el Estado de California que es un estado federado de EE.UU, situado en la costa suroeste del país. Cuenta con una población de 36.1 millones de habitantes, el 48% de la población vive en el área metropolitana de Los Ángeles y el 20% en San Francisco y ocupa una superficie de 410.000 km². Se consolida como el estado más poblado de Estados Unidos y el tercero con mayor extensión¹¹⁶

El perfil del cliente actual de Absolute son los mayorista llamados también hot salers, quienes requieren de flores para vender y distribuir a floristerías, centros comerciales y otros. Para el futuro los clientes de la empresa serán minoristas que compran flores para sus familias de clase media, alta y baja que demandan flores frescas para adornar regularmente sus viviendas y en ocasiones especiales, aproximadamente lo hace cuatro veces al año.

El mercado actualmente se encuentra definido y es Estados Unidos, principalmente el estado de California, sus características generales son:

¹¹⁶ <http://es.wikipedia.org/wiki/California>. información actualizada 2005

- Mercado amplio, con capacidad de compra (USD 420 millones)
- Las tendencias del mercado es hacia los bouquet de flores, los mismos que implican un valor agregado y por consiguiente mejores réditos
- Estándares de calidad flexibles, pero exigentes frente a los de Ecuador.
- Las condiciones de venta son libres y las establece tanto el cliente como el vendedor según la situación del mercado.
- Las formas de pago son a través de cheque por fax, tarjeta de crédito o mediante el depósito directo en la cuenta de la empresa.
- Actualmente no existen barreras arancelarias que dificulten el ingreso de las flores ecuatorianas a Estados Unidos, pero se prevé que para 2007 éstas ingresen con mayor precio por causa del arancel de importación.

Los socios estratégicos de la empresa son:

- Los productores ecuatorianos de flores frescas que trabajen bajo normas internacionales.
- Los proveedores de insumos y suministros complementarios, que proporcionan un valor agregado al producto.
- Los empleados comprometidos con la satisfacción de los clientes, valores de la compañía y con el objetivo estratégico de la misma.

4.5.4.2.3 Competencia

La empresa Absolute Floral Farms es relativamente nueva (dos años en el mercado) por lo tanto posee algunas debilidades frente a la competencia, además en la actividad florícola es muy común la competencia desleal, tanto a nivel interno (Ecuador) como en el externo (Estos Unidos); principalmente por importadores de Miami que aprovechando sus condiciones de local ofertan sus productos a menor precio.

En cambio las ventajas de la empresa sobre la competencia se basan en que su equipo de trabajo, cuenta con experiencia suficiente para afrontar los problemas del sector y conocer al mercado en general, además tienen altos niveles de liquidez, los cuales le permiten ser flexible tanto para nuevas inversiones como para ofertar mejores precios.

Otra de las ventajas de la empresa sobre la competencia es que cuenta con un manual de procesos el cual le permite contar con un grupo de trabajo adecuado, contiene la descripción de cada una de las actividades que deben realizar y el perfil de nuevos colaboradores.

En consecuencia se determina que la empresa no posee competencia directa, ya que los grandes importadores de flores ubicados en Miami cubren otro tipo de mercado y con relación a los otros brokers de flores del país se limitan a ser intermediarios del producto, en cambio Absolute Floral Farms compra el producto y lo registra con su marca vendiéndolo como suyo, obteniendo significativas ventajas competitivas.

En consecuencia la empresa posee representativas ventajas frente a la competencia, tomando en cuenta que las debilidades de la competencia son oportunidades para Absolute.

4.5.4.2.4 Principales Mercados Exportadores

Las características de los principales países proveedores de flores para Estados Unidos son:

- ***Holanda***

Tiene 5.000 productores de flores, el 70.0% de la producción florícola obtenida es a través de invernaderos; el éxito en la exportación se debe al excelente sistema de comercialización tanto interno como externo; el cual se realiza a través de la subasta. La calidad de sus productos florícolas se debe al desarrollo de eficientes métodos de cultivo (automatización).

- ***Colombia***

Es el principal proveedor de flores a Estos Unidos, el éxito como exportador, se da por las siguientes causas: clima favorable, mano de obra barata, normas de calidad elevada, industria con excelente reputación, tecnología de punta en producción y post cosecha, apoyo gubernamental (subsidios a insumos, carga arancelaria), adecuados canales de comercialización, y capacitación continua.

Consecuentemente las empresas ecuatorianas que desean vender flores en Estados Unidos deben estar preparadas para competir con grandes florícolas.

Para Absolute Floral Farms no ha sido fácil incursionar en el mercado, pero gracias a las ventajas particulares del país ha logrado doblegar las adversidades y participar en ese mercado.

4.5.4.2.5 Principales Mercados Importadores

El comercio internacional de flores se concentra en Europa, principalmente Alemania, seguido por, Francia, Reino Unido, Estados Unidos y Japón, el principal importador es Holanda que también participa como importador y re exportador.

En los últimos años se ha incorporado Rusia a la compra de flores, lo cual muestra una ventaja específica para la empresa Absolute floral Farms, que busca mercados nuevos para sus productos.

4.5.4.3 Diagnóstico de la Situación

4.5.4.3.1 Entorno General

La competitividad internacional contempla conceptos básicos como la calidad, presencia temprana en los mercados, flexibilidad para competir, manejo centrado en los costos y fluidas redes de distribución. Es un hecho que las empresas se expanden por todo el mundo; según investigadores al momento existen tres factores esenciales para trascender los límites geográficos:

- Las economías estatales latinoamericanas, actualmente ayudan a la iniciativa privada, promueven la creación de mercados de exportación, estimulan la investigación y desarrollan nuevos productos y servicios.
- La tecnología es mejor, accesible y más barata, lo que favorece a las comunicaciones entre lugares distantes y mejora los niveles de calidad.
- Las tendencias del mercado global tienen un nuevo esquema competitivo, las empresas locales evitan el nacionalismo; avanzando hacia la internacionalización.

Dentro del análisis del entorno macroeconómico del Ecuador se visualiza que en el 2004, el Producto Interno Bruto PIB aumentó en 6.6%, es el índice más elevado registrado en los últimos 16 años y durante el último decenio el PIB per capita creció a un ritmo del 0.9% en términos reales, lo que indica un aumento del poder

adquisitivo nacional. Además el sector petrolero creció un 35.0% y contribuyó al crecimiento económico total en 4.5% gracias a las ventajosas condiciones que atraviesa como: altos precios mundiales y mayor producción nacional lograda por compañías privadas, lo cual aumento los ingresos fiscales; en cambio el sector no petrolero se incremento en 2.5%, lo cual favoreció al aumento del PIB en 2.1%¹¹⁷

El Ecuador ha fortalecido su posición externa, registra aumentos tanto en sus reservas internacionales USD 1.440 millones; como en el saldo del ex FEIREP¹¹⁸. La política comercial se plantea varios objetivos a largo plazo: satisfacer las necesidades del mercado interno, estudiar la implantación de mecanismos de protección de acuerdo a los compromisos internacionales del Ecuador, identificar sectores prioritarios, en especial los competitivos, y apoyar a los más débiles. Los objetivos mencionados abarcan metas específicas como: consolidar y profundizar la orientación hacia las exportaciones del Ecuador, lo que implica diversificar la oferta de productos y destinos; crear reglas claras para el comercio y la inversión extranjera, reducir los obstáculos arancelarios y no arancelarios y mejorar la competitividad y productividad para desarrollar economías de escala.

4.5.4.3.2 Sector Florícola

El total de exportaciones mundiales de flores frescas se incrementó de USD 1.3 mil millones en 1982 a USD 4.7 mil millones en 2001; Holanda representa 56.0%, Colombia es el segundo 15.0%, el tercer lugar es de Ecuador y cuarto Kenya.

El incremento de la demanda mundial de flores se encuentra entre 6.0% y 9.0% anual¹¹⁹. Se recalca que el cultivo de flores frescas se extiende ampliamente por todo el mundo, se incluye en las estadísticas de 145 países, para Ecuador se estima que el 5.3% del total de hectáreas sembradas le pertenece.

Como se menciona en el Capítulo II, en Ecuador se cultiva una gran variedad de especies de flores, pero las rosas y los claveles son las principales

¹¹⁷ Examen de las Políticas Comerciales Ecuador 2005, Organización Mundial de Comercio

¹¹⁸ Ibid

¹¹⁹ Ibid pagina 19

comercializadas a nivel mundial; representan el 53.3% y 17.0% respectivamente según estadísticas del 2000.

Para el año 2003 se registraron 379 firmas exportadoras de flores y 10 broker que canalizan hacia el exterior la producción de 415 plantaciones. Las 76 empresas que más exportan concentran el 69.7% de todas las ventas, mientras que 76 de las más pequeñas comercializan el 3.0%¹²⁰.

Estados Unidos es el principal destino de las exportaciones de flores procedentes de América del Sur y el Centro. Colombia es el principal exportador seguido por Ecuador, México, Guatemala y Costa Rica. Para Ecuador el mercado aproximadamente en EEUU es 80.0% de las exportaciones se destinan a ese país; razón por la cual las estrategias del sector florícola se orientan principalmente a mantener y ganar mercado norteamericano.

Según información técnica de cultivos de flores se estima una densidad de 69.500 plantas con rendimiento de 1.2 botones al mes; por lo tanto una hectárea con plantación de rosas representa 83.400 botones al mes¹²¹, el desperdicio se calcula en 5% según estudios de la CFN.

$\begin{aligned} \text{Producción Neta Mensual} &= \text{Producción Bruta} - \text{Desperdicio} \\ &= 83.400 - (83.400 \times 0.05) \\ &= 83.400 - 4.170 \\ &= 79.230 \text{ Botones mensuales y } 950.760 \text{ al año} \end{aligned}$
--

Expoflores estimó en 2004 que existen 1.612 ha que producen rosas en el país, por lo cual la oferta potencial ecuatoriana es 127.7 millones botones mensuales y 15.326.3 millones al año. Tomando en cuenta que el crecimiento en áreas de producción de rosas es del 4% se calcula que para los próximos 5 años será:

Cuadro 4.3 Oferta Potencial de Rosa Ecuatorianas Período 2005 al 2009

$$C_n = C_o (1+i)^n$$

Donde C_n es **Oferta inicial** 15326.3 botones,

¹²⁰ Revista Gestión Agosto 2004 N° 122

¹²¹ Cincuenta cultivo de exportación no tradicionales, tercera edición, Surco 2001

i es el porcentaje de crecimiento 4% y
n representa 5 años¹²².

ANO	OFERTA
2005	15939,30
2006	16576,87
2007	17239,95
2008	17929,54
2009	18646,73

Fuente: Usda gov.

4.5.4.4 Objetivos

4.5.4.4.1 A Cumplir en el Mercado Seleccionado

El mercado de las flores en Estados Unidos permite el ingreso de USD 300 mil millones para Ecuador. Por lo tanto la empresa espera satisfacer las necesidades de flores de los Estados Unidos y alcanzar un nivel de ventas de un millón de USD para el cierre del año 2006 y de USD 1.5 millones en el 2007, de manera que al cabo de cinco años, “en caso los objetivos se hayan cumplido las ventas logren USD 5 millones¹²³”.

4.5.4.4.2 Del Pensamiento Estratégico de la Empresa

La empresa Absolute Floral Farms tiene como uno de sus objetivos establecer diferenciación en el servicio, a través de la capacitación de su personal y acceso a sistemas de información del más alto nivel para lograr liderazgo en costos.

Además desea cumplir con las expectativas tanto de producto como del servicio ofertado por la empresa en el tiempo y calidad requeridos, a través de la utilización eficiente de los recursos de la empresa.

4.5.4.4.3 Relacionados con el Plan Nacional de Exportación

El sector florícola cuenta con el apoyo de entidades gubernamentales como la Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones CORPEI y la Asociación de Exportadores de Flores Ecuatorianas EXPOFLORES, que fomentan el desarrollo de ésta actividad y velan por los intereses de los

¹²² Analistas Expoflores

¹²³ Ing. Eduardo Polo. Gerente Absolute Floral Farms

empresarios involucrados; pese a ello todavía el sector es vulnerable y requiere de mejores incentivos y crédito en condiciones favorables.

La suspensión de la negociación del Tratado de Libre Comercio, TLC con Estados Unidos, en su etapa final agravado por el tema de la Ley Hidrocarburos y la Oxy significó un duro golpe para los sectores que veían en ese acuerdo la posibilidad de mantener las preferencias arancelarias garantizadas por el ATPDEA., ocasionando que el sector florícola se manifieste solicitando reiniciar las negociaciones con el principal socio comercial Estados Unidos, a donde van el 74.0% de las flores ecuatorianas con un valor de USD 240 millones¹²⁴, decisión que será tomada por el futuro presidente.

En vista de que el próximo 31 de diciembre terminan las preferencias del ATPDEA, y que este sistema al ser unilateral, corre el riesgo de no ser prorrogado por los Estados Unidos, el sector florícola y otros del país se verán afectados poniendo en grave riesgo a más de 500.000 ecuatorianos, ante la falta de empleo.

Ecuador en general debe buscar nuevas opciones de comercio libre, como las perspectivas de un acuerdo con la Comunidad Europea deben ser más claras, pero los problemas con la Comunidad Andina que se encuentra dividida, no le permiten acceder ya que la CE desea negociar en bloque. Otra opción es lograr un acuerdo de preferencia con Rusia, similar al que logró Colombia; para ingresar flores y otros a un mercado de 120 millones de personas.

Para Absolute Floral Farms con o sin TLC; es indispensable trazar una estrategia clara de gestión de competitividad para garantizar que las flores exportadas sigan siendo reconocidas por su calidad y asegurar la participación en el mercado.

Dado que Ecuador se ha convertido en el segundo socio comercial de Rusia en Latinoamérica, gracias al empuje y la comercialización de rosas que han abierto un nuevo horizonte; la empresa se encuentra empeñada en realizar gestiones que permitan incursionar en ese mercado.

¹²⁴ La Flor Expoflores Julio Septiembre 2006 N° 42

4.5.4.5 Estrategias

4.5.4.5.1 Estrategias Corporativas

Absolute Floral Farms ha planificado aplicar como estrategia competitiva principal, "Liderazgo en Costos", por lo tanto debe bajar los costos fijos que representan sus actividades e implantar sistemas tecnológicos de información de última generación, que le permitan conocer mejor el mercado, para prever niveles para sus precios, el comportamiento de los clientes y vendedores, y de esta manera proporcionar los mejores precios pero con productos de excelente calidad que satisfagan las necesidades de su mercado.

Adicionalmente la empresa desea lograr "Diferenciación del Servicio"; para lo cual ya cuenta con una marca registrada en Estados Unidos desde hace un año, la cual debe mantenerse a través del mejoramiento continuo.

4.5.4.5.2 Estrategia de Marketing

- Fundamentándose en las estrategias corporativas de Absolute Floral Farms, se define que para conseguir maximizar los beneficios, la empresa debe especializarse en el mercado de los detallistas promocionando sus servicios y ofreciendo siempre un producto de óptima calidad.
- Además la empresa realizará la adquisición de un sistema de información con tecnología de punta, el cual le proporcionará todos los cocimientos del mercado que requiere; esta estrategia conjugada con capacitar a todo el personal de manera continúa; le permitirá alcanzar y superar sus metas. Cabe recalcar que ambas estrategias deben complementarse.

4.5.4.6 Plan de Acción

4.5.4.6.1 Servicios

Absolute Floral Farms durante el tiempo que se ha mantenido en el mercado ha desarrollado la estrategia Win Win¹²⁵, que significa ganancia para las dos partes,

¹²⁵ la estrategia "win-win", que quiere decir ponerse en el lugar del otro y partir de la idea de que las dos partes deben obtener beneficios en una negociación.

http://www.sht.com.ar/archivo/temas/remuneracion_por_resultados.htm

lo cual le ha permitido mantener su mercado y hacerlo crecer en poco tiempo de manera sostenida.

Trabajar en un mercado abierto, ha permitido que la empresa defina las condiciones directamente con sus clientes, dado que el mercado es muy amplio, las condiciones y exigencias de calidad son las principales, en cuanto al precio es estándar, y las condiciones de pago se establecen al inicio de la negociación, cuando solicitan crédito, el personal de ventas se asegura que el cliente posea la capacidad requerida, para acceder al crédito, garantizarlo y pagarlo oportunamente.

4.5.4.6.2 Costos y Precios

4.5.4.6.2.1 Costos

El costo de desarrollo de la empresa ascendió a USD 50 mil; desembolso realizado durante el año 2004, lo cual fue mínimo ya que el mentor de la empresa Eduardo Polo cuenta con la experiencia, conocimiento del mercado y los contactos necesarios para el inicio de sus actividades.

Los costos del servicio que oferta la empresa varían según el producto: rosas, flores de verano o tropicales; de los cuales se obtiene un margen de ganancia entre el 70 y el 80% de la venta, del cual se resta el costo del transporte, seguro, procedimientos aduaneros y otros necesarios para el ingreso de la mercadería.

Los costos de operación se desglosan en: administrativos USD 7.360, lo cual corresponde a sueldos, salarios servicios básicos, arriendo, etc. y marketing y publicidad, rubro que no se incurrió en los primeros años pero actualmente alcanza USD 1.000.

En cuanto a la depreciación de los activos que posee la empresa, según la legislación de Ecuador se prevé que:

- Muebles y Enseres comprados en el año 2002 a un valor de USD 1.500 se deprecie actualmente al valor de USD 956.4.

- Los equipos computacionales adquiridos en el año 2004 a un valor de USD 500 cada uno, ahora se han depreciado a USD 815.1.

Con respecto a la amortización de capital se tiene que la empresa invirtió USD 7.500 en gastos de constitución, los cuales han sido amortizados actualmente.

4.5.4.6.2.2 Precios

4.5.4.6.2.2.1 Fijación del precio

La empresa Absolute Floral Farms para fijar el precio de sus productos recurrió a una política de precios en la cual definió; el valor de los costos en los cuales debe incursionar para el desarrollo de las actividades y estableció el nivel de ganancias razonables para hacer de su actividad un negocio rentable.

Los costos fijos de sus actividades son: arriendo USD 300, servicios básicos USD 50, gastos de ventas USD 1.000 y depreciaciones varias. Por lo tanto se determino que el precio de la caja de rosas es USD 20 y la de flores de verano USD 18, para las flores tropicales el precio es muy variable ya que los diferentes tipos y tamaños no permiten definirlo.

Cabe recalcar que la estrategia que plantea Absolute es minimizar costos para ofrecer precios aun más bajos y de esta manera mantener y aumentar su participación en el mercado.

4.5.4.6.2.3 Punto de vista de los Compradores – Punto de Equilibrio

Las flores representa un producto de demanda por temporada, además se puede decir que poseen cierto nivel de exclusividad, por lo tanto los clientes buscan calidad y durabilidad en ellas, durante los meses de temporada los precios se disparan, ventaja que es muy bien aprovechada por la empresa, pero en los meses de recesión de producto la empresa busca equilibrarse a través de la oferta de sus productos a menores precios y así copar un gran volumen del mercado.

El punto de equilibrio de la empresa Absolute Floral Farms es de 1.000 cajas de rosas a un precio de USD 20, es decir USD 20.000, el 90.0% de sus ventas corresponden a rosas, por lo tanto el análisis se concentra solamente en éste producto. El nivel de punto de equilibrio es accesible y razonable tanto para sus clientes como para la empresa.

4.5.4.7 Ventas y Promoción

4.5.4.7.1 Ventas

Entre las estrategias de ventas aplicadas por los ejecutivos de ésta área son principalmente.

- Incorporación de nuevos productos florícolas tales como, nuevas variedades de rosas y flores exóticas, lo cual es alcanzable ya que Ecuador presta las condiciones necesarias para el desarrollo de nuevas y diversas plantas.
- Coordinación con los otros departamentos, con especial atención a los procesos de despacho, entrega y logística en general.
- Cuidar la imagen alcanzada en el mercado de Estos Unidos, además se espera ampliar la cobertura del mercado hacia los clientes minorista de la zona, a través de integración vertical, lo que se refiere a fusionar los dos niveles de la cadena de comercialización, del mayorista al minorista. Se ofertará bouquet confeccionados con las flores de más alta calidad y en los modelos que se demandan actualmente.
- El principal encargado de la consecución de las metas de ventas y marketing, es el Vendedor Senior, sus responsabilidades principales son: atención directa de las cuentas de clientes de la organización; gestionar el impulso directa o indirecto de los productos comercializados, colocar los pedidos correspondientes, asesorar de acuerdo a los productos nuevos y/o promociones especiales y ser el representante comercial de la empresa.
- Los pagos se realizan a través de cheques por fax y depósitos directos en la cuenta; para los casos en los cuales los clientes requieren crédito se efectúa con tarjetas de crédito, los descuentos y ofertas dependen estrictamente del volumen de la demanda. De manera general Absolute

Floral Farms desea brindar todas las facilidades para que los clientes puedan acceder a sus productos.

- La empresa ha participado en una serie de eventos internacionales como ferias, convenciones y ruedas de negocios con temas referentes a la floricultura durante los últimos dos años; tanto para aprender más de su mercado y clientes, como para promocionar su nombre y servicios.

4.5.4.7.2 Promoción

Las campañas de promoción de empresa Absolute Floral Farms están encaminadas a lograr un sistema de comunicación eficaz, el cual se desarrolla en base a estrategias publicitarias. La publicidad es una de las herramientas de mayor importancia para incentivar la demanda. La empresa busca principalmente dos fines:

- Aumento de la participación del mercado y
- Ratificar la lealtad hacia su servicio

Para su consecución la empresa ha creado empaques, cajas y envolturas muy novedosas, con colores que la representan y toda la información correspondiente al producto (flores de exportación de Ecuador), además de los datos de la empresa y permisos que posee, permitiendo a sus clientes tener un basto conocimiento de lo que ésta adquiriendo e identificar la empresa.

También han lanzado al mercado catálogos en forma de trípticos y dísticos en los cuales se informa sobre los servicios que oferta al mercado, las ventajas que posee frente a la competencia y los medios para contactarse con sus ejecutivos.

Absolute Floral Farms ofrece a sus principales clientes durante las épocas de mayor demanda descuentos del 5% o 10% según las negociaciones acordadas; cabe recalcar que la empresa trabaja en un mercado abierto y las condiciones de compra y venta se definen de acuerdo a las circunstancias.

La empresa tiene como objetivo a corto plazo (próximos dos meses) lanzar al mercado su pagina web, en la cual publicará toda la información concerniente a

sus actividades y mediante la cual se realizarán más y mejores contactos. Además se prevé asistir a ferias promocionales de flores a realizarse en California al final de éste año.

4.5.4.7.3 Distribución

La estrategia que la empresa utiliza para exportar es la denominada indirecta, puesto que opera como un intermediario que brinda el servicio de Marketing internacional, actúa como representante a comisión o como distribuidor para diversas compañías.

Todas las flores deben ser pre enfriadas, almacenadas y transportadas a temperaturas recomendables según sus características particulares. Por ejemplo para la rosa (empaquete seco) la temperatura de almacenamiento es de $-0.5 -0^{\circ}\text{C}$ y su período de almacenamiento es de 2 semanas; en cambio las rosas (con preservativo) se almacena a $0.5 -2^{\circ}\text{C}$ de temperatura, en un período de 4 a 5 días aproximadamente.

Una vez empacada y sellada la caja se procede a etiquetarla con el kit de guía de Absolute Floral Farms, con la siguiente información: variedad, longitud, número de guía, destinatario, etc. Posteriormente se las envía vía terrestre en camiones refrigerados hasta el puesto de embarque.

El transporte aéreo es el mejor medio para la exportación de flores, las compañías especializadas en transporte de carga aérea, tramitan los permisos correspondientes y envían el producto a su destinatario, en los casos en los que no lo hacen la empresa asume la ejecución de ésta actividad; los costos que implica esto suelen ser compartidos o negociados entre el cliente y el vendedor.

Una vez que las flores llegan a Estados Unidos, en éste caso específico a Los Ángeles, California, después de su desaduanización, se vuelve a usar el transporte terrestre refrigerado, la estiba y desestiba requiere de mucho cuidado y precaución. La mayoría de veces el camión realiza múltiples paradas, puesto que los mayoristas prefieren recibir pequeñas cantidades varias veces en la semana,

la meta es minimizar el inventario y tiempo de almacenamiento para maximizar la frescura del producto para sus consumidores

4.5.4.7.4 Barreras al Comercio

Todos los bienes importados por Estados Unidos son objeto de entrada libre o imponible, de acuerdo a su clasificación bajo los artículos del Sistema Aduanero Armonizado. El U.S. Custom Service de Aduanas es una agencia responsable de la valoración y recaudación de impuestos de aduanas y control de empresas, personas y artículos que ingresen o salgan del país. Además la agencia gubernamental FIS inspecciona que el empaque contenga la seguridad e información requerida.

Para el caso particular de las rosas se trabaja con los departamentos de aduana: Custom Service; Foreign Agriculture Service USDA y el Comité de Perecibles del Aeropuerto de California.

El trámite de ingreso de los productos a Estados Unidos concluye con la presentación de los documentos apropiados por parte de la empresa Absolute. Tomando en cuenta que la empresa cuenta con personal en Los Ángeles, quienes se aseguran de realizar el trámite para completar el registro de entrada de las mercancías y evitar retrasos innecesarios. Si la documentación no se completa dentro de 30 días la mercadería será vendida.

Los documentos requeridos por el Servicio de Aduanas de EE.UU, deben ser presentados en inglés y son:

- Formulario de entrada de aduana 3461.
- Factura comercial o la pro forma.
- Lista de productos.
- Otros documentos necesarios para determinar el ingreso de la mercancía.
- Depósito aceptado por el Servicio de Aduanas.

Los procedimientos para la exportación de flores a Estados Unidos son¹²⁶:

1. Sobre el embalaje e identificación de cajas:
 - Las etiquetas deben ser colocadas en el lado superior izquierdo de los dos extremos de la caja.
 - El tamaño de la letra de las etiquetas debe ser mínimo de media pulgada.
 - El nombre del país de origen debe ser visible en las cajas.

2. Etiquetas con el siguiente contenido:
 - Nombre completo de la finca o código aprobado por USDA.
 - Nombre del producto contenido en la caja o código aprobado por USDA.
 - Número de guía aérea con la cual se transporta.

3. La factura comercial debe contener:
 - Nombre o código de la finca, que coincida con el descrito en la caja.
 - Direcciones de finca, comprador y consignatario.
 - Descripción del tipo de flor, nombre botánico y común.
 - Cuando se trata de bouquet, se detalla la composición por tipo de flor.
 - Número de cajas por tipo de flor y número de tallos.
 - Número de guías aéreas igual al de la etiqueta de la caja.

El aseguramiento de la calidad es primordial en este tipo de productos. Un sistema de calidad se centra en garantizar que lo que ofrece la empresa cumple con las especificaciones establecidas, asegurando la calidad a lo largo del tiempo.

Entre los sistemas de apoyo de la Calidad tenemos:

- Norma ISO 9.000 las definiciones que contempla son: Aseguramiento de la Calidad y Sistema de Calidad.
- Norma ISO 14.000, son series de estándares ambientales de la gerencia, etiquetado y análisis del ciclo de vida.

¹²⁶ www.flowercargo.com 10/06/05

Estados Unidos exige a Ecuador el cumplimiento de las normas tanto ISO 9.000 como 14.000 para el ingreso a su mercado.

- Sello Verde, solo el 15% de la producción de flores Ecuatorianas tienen el aval del Flower Label Program de Alemania, que califica el manejo ambiental y laboral del sector.

4.5.5 PRIORIZACIÓN DE LISTA DE ACCIONES

Las circunstancias de la empresa Absolute Floral Farms permitieron desarrollar el siguiente cronograma de planificación.

Cuadro 4.5 Cronograma de Planificación

Año 2006	Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto							
	Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas							
ACTIVIDADES	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Recolección de información, general	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█								
Diagnostico de la Situación del sector florícola ecuatoriano					█	█	█																									
Aspectos Generales del Plan Negocios									█	█	█	█																				
Recolección de Información en empresa										█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█												
Recolección de información financiera A																	█	█	█	█												
Elaboración de la Estructura de un Plan de Negocios para Exportar																					█	█	█	█								
Elaboración del plan de Negocios aplicado Absolute Floral Farms																	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Evaluación del cumplimiento																					█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Conclusiones y Recomendaciones																									█	█	█	█	█	█	█	█

Fuente: Análisis personal

En primer lugar se ha definido la situación general del país, tanto sus ventajas como las desventajas y los principales índices macroeconómicos; a continuación se realizó el análisis del sector florícola con todas sus variables y posteriormente

se investigó los conceptos de diferentes autores para la elaboración del planes de negocios especializados en exportación.

Para la elaboración misma del plan se inició con el estudio de la empresa haciendo especial mención de sus necesidades de recursos y participación en el mercado. A continuación el cronograma de planificación.

La responsable de la realización de todas las actividades planificadas es Diana Cevallos en un trabajo conjunto con los ejecutivos de la empresa Absolute Floral Farms

4.5.6 PLAN FINANCIERO

La empresa Absolute Floral Farms proporcionó su información financiera; tal como: Balance General y Estado de Pérdidas y Ganancias; así como también datos relacionados al tema; para la elaboración de éste proyecto.

A continuación la estructura y desarrollo del estudio Económico – Financiero del Plan de Negocios para Exportar por la empresa Absolute Floral Farms.

4.5.6.1 *Evaluación del Proyecto*

Se busca medir el grado de rendimiento que implica destinar factores y recursos a la implementación del Plan de Negocios para Exportar en la empresa Absolute Floral Farms, lo cual se realizará a través de indicadores como: período de recuperación del capital, valor actual neto, tasa interna de retorno y la relación costo beneficio.

Los objetivos de la evaluación son:

- Determinar los elementos de información necesaria para llevar a cabo el análisis económico - financiero del proyecto.
- Identificar la inversión en activo fijo y capital de trabajo..
- Monto de inversión para la cristalización del plan.
- Estructura de los costos en los que se incurre.
- Amortizaciones del plan.

- Determinar los coeficientes de rentabilidad.

4.5.6.2 *Ingresos proyectados*

Esta aparte del estudio, pretende determinar, cuál es el monto de recursos económicos necesarios para el mejoramiento de sus actividades, el costo total de la operación; así como los indicadores que servirán de base para la evaluación final del proyecto.

A continuación los pasos seguidos:

- Elaboración del presupuesto o inversiones que requiere la empresa.
- Clasificación de las inversiones.
- Determinación de las fuentes de financiamiento y usos de los recursos.
- Definición de los ingresos que aportarán el proyecto en su vida útil.
- Estructuración de los costos del proyecto.
- Análisis del Estado de Pérdidas y Ganancias.
- Realización del flujo neto de de caja del proyecto.
- Calculo de coeficientes de rentabilidad:
 - Valor Actual Neto VAN, Tasa Interna de Retorno TIR, Relación Costo / Beneficio y Período de Recuperación del Capital PCR .
- Calculo de Índices Financieros.

4.5.6.3 *Inversiones Necesarias*

En el cuadro N° 4.6 se presenta el detalle de las inversiones que requiere la empresa para mejorar su desarrollo, y en el cuadro N° 4.7 se definen las fuentes y usos de los recursos necesarios. Cabe recalcar que dicha inversión se realizará en el presente año.

Durante la elaboración de éste proyecto se determinó la inversión de USD 15.830.9, que se estructura con un 30% de aporte del Gerente General y dueño Eduardo Polo, que representa USD 4.749.3 y el 70% restante con crédito bancario (Banco Pichincha Ecuador) por un monto de USD 11.081.7; se ha considerado la tasa de interés del 12% anual, bajo una modalidad de cuotas variables para un período de un año.

Cuadro 4.6 Presupuesto de Inversión del Proyecto

RUBROS	INVERSIÓN REALIZADA	INVERSIÓN POR REALIZAR	%
A) Activos Fijos			
Muebles y Enseres	1.184,36	124,36	0,79%
Equipos de Computación	1.009,43	706,60	4,46%
B) Capital de Trabajo			
Sistemas de Información		15000	94,75%
TOTAL	2.193,79	15830,96	100,00%

Fuente: Investigación Directa Absolute Floral Farms

Este proyecto requiere dividir su inversión en dos: adquisición de activo fijo, que representa el 5.3% del total de la inversión y para capital de trabajo de USD 15.000 que equivalen al 94.7% de la misma.

Cuadro 4.7 Fuentes y Usos de los Recursos

RUBROS	USOS DE FONDOS	FUENTE PROPIA DE FINANCIAMIENTO	FUENTE EXTERNA BANCO
A) Activos Fijos			
Muebles y Enseres	124,36	124,36	
Equipos de Computación	706,60	706,60	
B) Capital de Trabajo			
Sistemas de Información	15000	3918,33	11081,67
TOTAL	15.830,96	4.749,29	11081,67

Fuente: Investigación Directa Absolute Floral Farms

Por simple inspección se deduce que el mayor rubro constituye el capital de trabajo; que en sí representa la adquisición de un sistema de información que contenga datos referentes al mercado, clientes proveedores y demás, con niveles de tecnología muy avanzados que le permitan actualizarse constantemente, este tipo de empresa posee pocos activos fijos y manejan mucha liquidez para sus operaciones, especialmente pago de sus proveedores y servicios.

4.5.6.4 Estructura de los Ingresos de la Empresa

Según información obtenida en la investigación, y con datos de los balances de la empresa se determinó los niveles de demanda que experimenta la empresa actualmente. Se ha confeccionado los ingresos en el tiempo en base a la cantidad que se aspira vender con respecto al precio de venta de cada rosa en EE.UU.

La proyección se fundamenta en el crecimiento del mercado del 8% anual, observado en años anteriores para el sector, por Expoflores, se puede definir como pesimista dado que el mercado es muy amplio y su verdadero potencial, no ha sido aprovechado totalmente.

Cuadro 4.8 Proyección de Ventas de Rosas para Absolute Floral Farms

RUBROS	Año 0			Año 1		
	CANTIDAD	V/UNITARIO	TOTAL ANUAL	CANTIDAD	V/UNITARIO	TOTAL ANUAL
Caja de flores	12875,83	20,00	257516,53	13905,89	20,00	278117,85
C/caja =500 rosas						
TOTAL			257516,53			278117,85

RUBROS	Año 2			Año 3		
	CANTIDAD	V/UNITARIO	TOTAL ANUAL	CANTIDAD	V/UNITARIO	TOTAL ANUAL
Caja de flores	15018,36	20,00	300367,28	16219,83	20,00	324396,66
C/caja =500 rosas						
TOTAL			300367,28			324396,66

RUBROS	Año 4			Año 5		
	CANTIDAD	V/UNITARIO	TOTAL ANUAL	CANTIDAD	V/UNITARIO	TOTAL ANUAL
Caja de flores	17517,42	20,00	350348,40	18918,81	20,00	378376,27
C/caja =500 rosas						
TOTAL			350348,40			378376,27

Fuente: Investigación Directa Absolute Floral Farms

Cada caja contiene 20 bonches, y cada uno 25 rosas; por lo tanto una caja tiene 500 rosas, el precio de venta ofertado por Absolute es de USD 20 para sus consumidores finales. Se ha vendido durante el último año 12875,8 cajas de flores; proporcionando un ingreso por ventas de USD 257.516,5.

4.5.6.4.1 *Financiamiento Tabla de Pago de la Deuda*

Para financiar la inversión que requiere la empresa actualmente se ha contemplado un crédito de USD 11.081,7 a una tasa del 12% que es una de las mejores opciones del sistema financiero actual a través del Banco Pichincha.

Cuadro 4.9 Tabla de amortización del préstamo

ABSOLUTE FLORAL FARMS					
TABLA DE AMORTIZACION DEL CREDITO					
MONTO USD.	11081,67	PLAZO	1	SERVICIO US \$.	985
TASA INTERES	12%	PAGOS ANUALES	12		
		PER. GRACIA	0		
PERIODO	DESMBOLSO	INTERES	PRINCIPAL	SERVICIO	SALDO
0	11.082				11.082
1		111	874	985	10.208
2		102	883	985	9.325
3		93	891	985	8.434
4		84	900	985	7.534
5		75	909	985	6.625
6		66	918	985	5.706
7		57	928	985	4.779
8		48	937	985	3.842
9		38	946	985	2.896
10		29	956	985	1.940
11		19	965	985	975
12		10	975	985	0

Fuente: Banco del Pichincha e Investigación Directa

El préstamo solicitado será garantizado con el capital social de la empresa, el cual alcanza USD 4.750 actualmente; además de los activos de Absolute. Cabe destacar que la empresa ha trabajado desde sus inicios con el banco, sin ninguna novedad negativa; razón por la cual ha adquirido la confianza suficiente para acceder al crédito.

La empresa cancelará su deuda con el banco al cabo de un año, pagando cuotas variables entre USD 874 y USD 975; con un interés acumulado de USD 733. Lo

cual permitirá a la empresa mantener sus niveles de liquidez, y gozar de los beneficios de la inversión.

4.5.6.5 Costo de Capital

4.5.6.5.1 Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR)

Establece pautas generales que se deben considerar en el cálculo de la tasa de descuento pertinente para evaluar el proyecto, constituye una de las variables que más influyen en el resultado de la evaluación de un proyecto; es la tasa de descuento empleada en la actualización de los flujos de caja.

En la presente investigación se ha calculado bajo el concepto de que el empresario aspira mantener el poder adquisitivo de la moneda. El INEC prevé que para los próximos cinco años la tasa de inflación promedio será del 4.5%; por lo tanto este proyecto considera que será menor a 5% ya que con economía dolarizada existe tendencia a estabilizarse.

El riesgo resulta de encarar una actividad productiva y puede ser evaluado comparando con otras empresas de la misma actividad en el mercado; para este caso se ha consultado con analistas de Expoflores, quienes en base a datos de las empresas asociadas la han fijado en 4% aproximadamente¹²⁷.

$$\text{TMAR} = \text{inflación} + \text{premio al riesgo} \quad (1 + f) (1 + i) - 1 = i + f + if$$

donde f = inflación

$$\text{TMAR} = (1 + 4.5\%) (1 + 4\%) - 1$$

$$\text{TMAR} = 8.68\%$$

Esta tasa servirá de fundamento para el cálculo de la evaluación del proyecto, específicamente para la estimación del Valor Actual Neto, VAN, la Tasa Interna de Retorno TIR y la Relación Costo Beneficio

¹²⁷ Paulina Salazar Gerente de Proyectos Expoflores

4.5.6.6 *Métodos de Evaluación del Valor del Dinero en el Tiempo para el Proyecto*

Existen diferentes técnicas para establecer la rentabilidad de un proyecto: Flujo Neto de Caja en la Vida Útil y los Coeficientes de Rentabilidad con valores actualizados como Valor Actual Neto (VAN) que en este caso es USD 172.159,1 lo cual indica que es un proyecto rentable; y que el valor que representa en la actualidad es alto.

Cuadro 4.10 Cálculo del Valor Actual Neto VAN

AÑOS	AÑOS FUNCION	FLUJO NETO	FN ACTUALIZADA
2006	0	-\$15.830,96	-\$15.830,96
2007	1	\$76.040,22	\$69.967,08
2008	2	\$50.783,38	\$46.727,43
2009	3	\$54.516,25	\$50.162,18
2010	4	\$48.504,00	\$44.630,11
2011	5	\$47.976,33	\$44.144,58
TOTAL			\$239.800,42
		VAN	\$172.159,06

Fuente: Investigación Directa

La Relación Costo Beneficio en el presente estudio, es mayor que 1, por lo tanto significa que el proyecto de inversión es rentable y genera réditos; por mantenerse superior al costo de oportunidad del capital.

Cuadro 4.11 Cálculo de la Relación Costo / Beneficio

AÑOS	INGRESOS	INGRESOS ACTUALES	COSTO E INVERSIONES	COSTO INVERSIONES ACTUALIZADAS
0			15.831	\$14.566,58
1	278117,85	\$255.905,27	221.988	\$204.258,30
2	300367,28	\$276.377,7	240.162	\$220.980,85
3	324396,66	\$298.487,91	275.545	\$253.537,82
4	350348,40	\$322.366,95	304.401	\$280.089,00
5	378376,27	\$348.156,30	191.533	\$176.235,51
TOTAL		\$1.501.294,13		\$1.149.668,07

Fuente: Investigación Directa

VALOR PRESENTE INGRESOS	1501294,129
VALOR PRESENTE EGRESOS	\$1.149.668,07

RELACIÓN COSTO / BENEFICIO = 1.31

El flujo de efectivo representa las entradas y salidas netas de dinero en un período de tiempo, el cual en este caso es de cinco años; como se observa en el cuadro 4.10, los flujos son positivos, oscilan entre USD 70 y 40 mil y por lo tanto cubren la inversión totalmente.

Cuadro 4.12 Calculo del Flujo de Efectivo

ABSOLUTE FLORAL FARMS									
FLUJO DE EFECTIVO									
AÑO	INVERSION	COSTOS OPERATIVOS	INTERESES	PART. TRABAJADORES	IMPUESTO RENTA	INGRESOS	FLUJO DESP. PARTE IMP.	FLUJO OPER. ANTES. PARTE IMP.	
	15.831						(15.831)	-15.831	
1		160.120	178	17.363	24.597	278.120	76.040	118.178	
2		221.988	60.604	11.420	16.178	300.370	50.783	138.986	
3		240.162	70.182	12.298	17.423	324.399	54.516	154.419	
4		275.545	96.281	10.884	15.419	350.351	48.504	171.087	
5		304.401	115.109	10.760	15.243	378.379	47.976	189.088	
TIR ANTES DE PARTICIPACION DE TRABAJADORES E IMPUESTOS							29,52%	763,2%	
VALOR ACTUAL NETO AL						8,86%	172.159	400.860	
RELACION BENEFICIO COSTO ANTES DE PARTICIPACION DE TRABAJADORES E IMPUESTOS								1,08	1,31

Fuente: Investigación Directa Modelo CFN

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es 29.5% la cual supera ampliamente a la TMAR de 8.68%; por lo tanto se concluye que la inversión cubre sus costos y proporciona beneficios. Es importante recalcar que la empresa ya está constituida hace dos años y sus niveles de utilidad son altos, por las características del mercado en las que trabaja y debido a que no requiere de grandes inversiones para su funcionamiento.

Es importante señalar que todos los cálculos se han realizado en base a la información proporcionada por la empresa e investigadores del sector florícola.

4.5.6.7 *Período de Recuperación del Capital*

Es un indicador de rentabilidad de la inversión o de un proyecto. Indica en qué período de tiempo recupera la empresa el capital invertido. Para este caso se ha calculado de la siguiente manera:

Cuadro 4.13 Período de Recuperación de Capital

AÑOS	FLUJO ANUAL	FN ACTUALIZADA	FLUJO ACUMULADO
2006	-\$15.830,96		\$15.830,96
2007	\$76.040,22	\$69.967,08	\$85.798,04
2008	\$50.783,38	\$46.727,43	\$132.525,47
2009	\$54.516,25	\$50.162,18	\$182.687,65
2010	\$48.504,00	\$44.630,11	\$227.317,76
2011	\$47.976,33	\$44.144,58	\$271.462,34
TOTAL			\$915.622,22

Fuente: Investigación Directa

Este coeficiente significa que la inversión realizada recuperará su capital durante el segundo año de operación. Lo cual es satisfactorio ya que el préstamo se devengará en el plazo de un año. Cabe recalcar que la inversión que requiere la empresa es mínima por lo tanto; los beneficios son obvios.

4.5.6.8 *Métodos de Evaluación que no toman en cuenta el valor del dinero en el tiempo*

El análisis de las tasas o índices financieros es un procedimiento que toma principalmente los datos provenientes del Balance General de la empresa y algunos datos del sector; la información que proporciona éste análisis es de interés para instituciones financieras externas para evaluar su nivel de pago, otorgar crédito y otras actividades relacionadas.

A continuación el Balance General proyectado de la empresa Absolute Floral Farms, el cual sirvió de base para el cálculo de los siguientes índices financieros.

Cuadro 4.14 Balance General Proyectado

ABSOLUTE FLORAL FARMS			
BALANCE GENERALE			
ACTIVO		PASIVO	
DISPONIBLE	555.971	PORCION CTE.L.PLAZO	3.842
INVENTARIOS	14	D. C. PLAZO	502.983
CUENTAS POR COBRAR	23.703	IVA RETENIDO	
TOTAL CIRCULANTE	579.689	PASIVO CORRIENTE	506.825
FIJO			
TERRENO	-		
EQUIPOS	-		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	10.370		
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	124		
VEHICULOS	-		
EQUIPOS DE COMPUTACION	707	TOTAL PASIVO L.PLAZO	3.692
		DEUDA L. PLAZO	3.692
TOTAL ACTIVO FIJO	11.201	TOTAL PASIVO	510.517
DEPRECIACION ACUMULADA	(2.206)	PATRIMONIO	
ACTIVO FIJO NETO	8.995	CAPITAL	4.749
OTROS ACTIVOS		AUMENTOS DE CAPITAL	
INVERSION PUBLICITARIA			
GASTOS DE CONSTITUCION	204	UTIL. DEL EJERCICIO	73.792
INTERESES DE LA CONSTRUCCION	213		
AMORTIZACION ACUMULADA	(43)		
TOTAL OTROS ACTIVOS	374	TOTAL PATRIMONIO	78.541
TOTAL ACTIVOS	589.058	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO.	589.058

Fuente: Investigación Directa Modelo CFN

4.5.6.8.1 CALCULO DE INDICES FINANCIEROS

Índices de Liquidez

$$RAZÓN \cdot CORRIENTE = \frac{ACTIVO \cdot CORRIENTE}{PASIVO \cdot CORRIENTE} = \frac{579.689}{506.825} = 1.14$$

Muestra la capacidad de pago de la empresa para cumplir con las obligaciones corrientes o de corto plazo; indica el dinero que se encuentra disponible para cubrir cada dólar de deuda. En este caso la empresa trabaja con prepago por parte de sus clientes, razón por la cual se observa que cubre cada dólar de deuda y obtiene mínimo adicional.

Capital de Trabajo

$$CT = \text{ACTIVO} \cdot \text{CORRIENTE} - \text{PASIVO} \cdot \text{CORRIENTE}$$

$$CT = 579.689 - 506.825$$

$$CT = 728,64$$

Es la cantidad necesaria de dinero para operar; en este caso por la demanda estacional y la naturaleza de la empresa se prevé USD 728.6 lo cual muestra que la empresa puede operar con poco dinero.

Índice de Solidez

$$\text{INDICE} \cdot \text{DESOLVENCIA} = \frac{\text{ACTIVO} \cdot \text{TOTAL}}{\text{PASIVO} \cdot \text{TOTAL}} = \frac{589.058}{510.517} = 1,15$$

Muestra la cantidad de veces con las que se puede cubrir las obligaciones totales, considerando la totalidad de los activos, dado que es mayor a uno es bueno; pero debería ser más alto..

Índices de Estructura Financiera

$$\text{RAZÓN} \cdot \text{DE} \cdot \text{ENDEUDAMIE NTO} = \frac{\text{PASIVO} \cdot \text{TOTAL}}{\text{ACTIVO} \cdot \text{TOTAL}} = \frac{510.517}{589.058} = 86,67\%$$

Determina la participación de los acreedores en el financiamiento de los activos totales. Ya que la empresa posee muchos documentos por cobrar y los niveles de pago son muy altos; este índice muestra peligro por sus altos niveles.

$$\text{APALANCAMIENTO} = \frac{\text{ACTIVO} \cdot \text{TOTAL}}{\text{PATRIMONIO}} = \frac{589.058}{78.541} = 7.50$$

Demuestra el grado de solidez de la empresten en base a su patrimonio; se puede observar que puede responder a sus obligaciones 7.5 veces y por lo tanto su flujo de caja pude afrontar una deuda mayor para el futuro.

Índices de Rentabilidad

$$\text{ROTACIÓN} \cdot \text{DE} \cdot \text{ACTIVOS} = \frac{\text{INGRESOS} \cdot \text{NETOS}}{\text{ACTIVOS} \cdot \text{TOTALES}} = \frac{278.120}{589.058} = 30.9$$

Indica cuantas veces los ingresos son generados por los activos; es decir que cada dólar invertido en activos representa 30 veces a los ingresos.

$$RENTABILIDAD \cdot DE \cdot VENTAS = \frac{UTILIDAD \cdot NETA}{VENTAS} = \frac{73.792}{278.120} = 26,5$$

Es el beneficio correspondiente a una unidad monetaria en ventas; en este caso llega a 27% lo cual es satisfactorio y demuestra que existen beneficios.

4.5.6.9 *Análisis de Sensibilidad*

Es el procedimiento por medio del cual se determina cuanto afecta la Tasa Interna de Retorno frente a los cambios de las diferentes variables del proyecto; dado que son diversas como: los costos totales, los ingresos, las tasa de financiamiento, etc y se encuentran fuera del control de la empresa; por lo tanto es necesario evaluarlas en situaciones diferentes.

4.5.6.9.1 *Sensibilidad en los Ingresos*

Determina cuál será el volumen mínimo de ingresos que requiere el proyecto para ser rentable. La variación considerada es de 10% tanto en negativo como positivo.

Cuadro 4.15 Sensibilidad de Precios

SENSIBILIDAD DE PRECIOS			
ESCENARIO	INGRESOS	TIR	VAN
OPTIMISTA	305.932	31.1%	197.219,8
REAL	278.120	29.5%	172.159,1
PESIMISTA	252.218	28.2%	149.353.8

Fuente: Investigación Directa y Modelo CFN

Se concluye que el proyecto tiene una tolerancia máxima del 15% en la reducción de ingresos, pese a que por la inferencia de otros factores el TIR no evoluciona como se esperaba

4.5.6.9.2 *Sensibilidad en Costos*

Tomando en cuenta que el Ecuador se encuentra dolarizado actualmente, y por lo tanto la inflación se mantiene en bajas cifras; se ha considerado la suposición de una variación en la sensibilidad positiva y negativa de 10% para el incremento de los costos anuales; y a pesar que es muy amplio el rango, se comprueba que el proyecto es solvente; ya que se obtuvo un TIR de 27.3% y un VAN de USD

158.162.3 en el escenario pesimista; y para el optimista fue de 33% el TIR y USD 189.238.9 el VAN

Cuadro 4.16 Sensibilidad de Costos

SENSIBILIDAD DE LOS COSTOS			
+ / - 10%			
ESCENARIO	COSTOS	TIR	VAN
OPTIMISTA	205.466	33.3%	189.238,9
REAL	221.988	29.5%	172.159,1
PESIMISTA	238.520	27.3%	158.162.3

Fuente: Investigación Directa y Modelo CFN

4.5.6.9.3 Sensibilidad en la Tasa de Interés

La tasa de interés tiene inferencia en los flujos de efectivo y por tanto en el TIR que incrementa o disminuye los costos financieros y por ende los costos totales de producción dentro de la empresa. En el proyecto se ha previsto una variación de 3% tanto en aumento como en descuento para la tasa activa.

Cuadro 4.17 Sensibilidad Tasa de Interés

SENSIBILIDAD TASA DE INTERES			
ESCENARIO	% INTERES	TIR	VAN
OPTIMISTA	9.0%	34.4%	210.366.2
REAL	12,0%	29.5%	172.159,1
PESIMISTA	15.0%	23.8%	125.332.8

Fuente: Investigación Directa y Modelo CFN

Luego de los cálculos se puede observar que las variaciones aplicadas no afecta de manera importante al TIR ni al VAN. Pero lo óptimo será que la tasa se mantenga en ese rango para el futuro.

4.5.7 ASPECTOS SOCIALES, LEGALES Y MEDIO AMBIENTALES

4.5.7.1 Aspecto Social

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. Cabe destacar la importancia de esta gestión en zonas antes deprimidas y olvidadas, cuyos pobladores emigraban en busca de trabajo como Tabacundo, Cayambe y las parroquias rurales asentadas al oriente de Quito. Desde que las empresas de flores han desarrollado sus actividades en éstas zonas, se ha visto mejorar la actividad comercial interna; ha bajado el índice migratorio, se han instalado locales y centros comerciales importantes, etc.

La floricultura emplea actualmente, como mano de obra directa, a más de 60.000 y de manera indirecta a 150.000 familias. Es importante mencionar 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, cosa habitual en el medio rural.

Las empresas florícolas pagan a sus trabajadores el salario mínimo y ofrecen acceso al Seguro Social lo que constituye un avance frente a las prácticas tradicionales en el sector agrícola. Sin embargo, hay que tomar en cuenta, no solamente el bajo poder de compra del salario mínimo legal, sino también el enorme esfuerzo laboral por parte de los trabajadores. De hecho, las horas de trabajo en el sector florícola han aumentado en una forma significativa en los últimos años. A mediados de los años 1990, los trabajadores de cultivo tenían que cuidar alrededor de 25-27 camas (de doble filo) de rosas, en el 2000 el número de las camas (del mismo tamaño) se aumentó a 45-50. Como resultado, un gran número de trabajadores tenían que laborar más de 8 horas diarias para terminar sus tareas. En cuanto a las horas extras, se paga solamente los días domingos y durante los períodos de alta producción. Más aun, por una hora extra generalmente se paga igual o menos que por una normal¹²⁸.

Los servicios de alimentación y transporte, ofrecidos en las empresas, también son un punto importante. La práctica de ofrecer almuerzo, y en algunos casos desayuno o merienda, en las empresas florícolas ha sido muy apreciada por los trabajadores, un gran porcentaje de los cuales sufren problemas de desnutrición.

¹²⁸ <http://www.dlh.lahora.com.ec/paginas/debate/paginas/debate777.htm>

Además se sugiere extender el sistema de transporte, ya que la mayoría de trabajadores viven en comunidades indígenas y gastan en promedio más de 3 horas diarias para llegar al lugar de trabajo y regresar a sus casas.

4.5.7.2 Marco Legal e Institucional para los Aspectos Ambientales de la Floricultura

Conforme a la Constitución Política, todos tenemos derecho a vivir en un ambiente libre de contaminación, para lo cual el Estado debe regular que éste derecho no sea afectado y preservar a la naturaleza de manera consistente.

Código de Salud y la Ley para Prevención y Control de Contaminación Ambiental señalan que son actividades de interés público, la protección de recursos, aire, agua, y suelo; conservación, mejoramiento y restauración del ambiente.

También existe una figura legal sobre uso de pesticidas para plantaciones de flores, vigente desde Enero de 1995 y es el Reglamento de Uso y Aplicación de Plaguicidas en las plantaciones dedicadas al cultivo de flores; como parte de la Ley Para la Formulación, Fabricación, Comercialización y Empleo de Plaguicidas y Productos Afines de Uso Agrícola. Por lo tanto los empresarios del sector deberán cumplir con estas disposiciones:

El organismo gubernamental en Ecuador responsable del cumplimiento y aplicación del Reglamento es:

- Ministerio de Agricultura y Ganadería MAG y sus obligaciones son:
 - Registrar plaguicidas antes de la importación.
 - Determina la presencia de plaguicidas en alimentos y otros contaminantes.
 - Asesora en el uso adecuado de plaguicidas.
- Ministerio de Salud Pública MSP.
 - Controlar las fases de importación y formulación de plaguicidas.
- Ministerio de Bienestar Social MBS.
 - Control del transporte, almacenamiento, distribución y utilización de plaguicidas; áreas de seguridad e higiene laboral.
- Instituto Ecuatoriano de Normalización INEN.

- Elaboración de documentos normativos para precautelar la salud humana y control de productos.
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS.
 - Asesoramiento sobre la división de los riesgos del trabajo, por medio de documentos en el campo ocupacional y de normas técnicas.
- Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria INIAP.
 - Control de plaguicidas y problemas fitosanitarios.
- Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda MIDUVI.
 - Monitorear la calidad de aguas de descarga, relacionadas con uso de agroquímicos y plaguicidas.

En los Estados Unidos para el ingreso de frutas, verduras, flores cortadas y otros productos agrícolas; deben cumplir con los requisitos fitosanitarios y ambientales, tanto importadores como exportadores deben estar informados de los cambios en las diversas leyes. Las agencias a las cuales deben acudir los exportadores ecuatorianos para solicitar los permisos necesarios para cumplir con sus actividades son¹²⁹:

- USDA Departamento de Agricultura de EE.UU. Se encarga de temas fitosanitarios, normas y estándares, se conforma por APHIS, FSIS, FIGS, AMS, los que realizan la inspección a través de funcionarios de PPQ en los puertos de ingreso a Estados Unidos.
- APHIS Animal and Plant Health Service: busca hacer cumplir las regulaciones que rigen a importaciones y exportaciones de animales, plantas y ciertos productos agrícolas. También coopera con los gobiernos estatales en la administración de leyes y regulaciones relacionadas, tratamiento de enfermedades de animales, control y erradicación de plagas, asegura que los productos veterinarios y agrícolas biotecnológicos sean seguros, puros y efectivos.
- Dentro de APHIS tenemos PPQ Plant Protection and Quarantine Program, el cual realiza programas para prevenir la introducción y propagación de enfermedades extranjeras. Las leyes cuyo cumplimiento se encarga APHIS

¹²⁹ Icaza Cely Nancy; Procedimientos para importación de Productos en USA, CORPEI

son variadas y numerosas, por lo que los grupos de exportadores pueden solicitar un despacho de aduana previo para la inspección o tratamiento en el país de origen.

- EPA Environmental Protection Agency: coordina las acciones gubernamentales en beneficio del medio ambiente a través de la investigación, establecimiento de estándares y cumplimiento de actividades (regular los pesticidas).
- OPP Office of Pesticida Program: determina la seguridad de nuevos productos pesticidas, en base a los niveles de tolerancia de otros.
- U.S. CUSTOMS Service: examina productos importados y exportados para el avalúo de los derechos arancelarios y hace cumplir las cuotas de importación.
- ARS Agricultor Reserch Service: investiga sobre la producción de plantas y animales y propciona a APHIS y EPA los resultados sobre tratamientos para combatir enfermedades e insectos dañinos.

4.5.7.3 *Impactos Ambientales y sus Medidas de Mitigación en la Floricultura*

Los efectos ambientales adversos asociados con el uso de plaguicidas se agrupan en dos grupos: efectos nocivos en la salud de los trabajadores y la contaminación, su impacto directo e indirecto en los recursos naturales. A continuación el detalle de los recursos que pueden afectarse por un mal uso de plaguicidas:

4.5.7.3.1.1 *Aire*

Existe muy poco información acerca de las consecuencias directas del efecto de los plaguicidas en el aire, pero se deduce que las concentraciones elevadas de químicos que interactúan con los procesos de evaporación y transpiración dentro de los recintos de producción e inclusive fuera de ellos, ocasionan alteraciones en la calidad de la misma del aire necesaria para los procesos biológicos de especies de plantas y animales. La medida para minimizarlos sería el uso de productos alternativos con grados menores de toxicidad y en dosis que no sobrepasen lo estrictamente necesario.

4.5.7.3.1.2 Agua

La contaminación del agua con plaguicidas es la fase inicial de muchos efectos paralelos que pueden impactar y alterar el equilibrio natural en peces, mamíferos y otros organismos menores.

La filtración de las aguas contaminadas con agroquímicos, producto del riego en las plantaciones, es la causa común de contaminación. El lavado de equipos de fumigación contiene altos niveles de carga tóxica que al lavarlos con agua limpia provocan su contaminación.

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, a más de un metro de profundidad, en suelos no arenosos y con la rotulación necesaria.

4.5.7.3.1.3 Suelos

El uso constante de productos químicos en los suelos genera problemas en el crecimiento espontáneo de plantas, principalmente por fungicidas compuestos por mercurio. También las aves se ven afectadas al ingerir lombrices de suelos contaminados; .los principales efectos de los químicos en el suelo son la erosión, desplazamiento del terreno y pérdida de productividad.

El uso de agroquímicos con grados menores de toxicidad evita la contaminación y deterioro del suelo.

4.5.7.3.1.4 Flora y Fauna

Los organismos acuáticos que acumulan productos químicos, tienen alteraciones genéticas en sus ciclos de reproducción.

La población de insectos también se ve afectada; y por ende la agricultura que se beneficia de éstos depredadores naturales de ciertas plagas. La contaminación provoca sobre población de otros insectos que a su vez rompen el equilibrio natural del ecosistema.

Se reemplaza la vegetación natural por plantaciones artificiales, a lo que se suma el uso de agroquímicos del tipo foliar (elimina malezas) deteniendo el proceso natural de la vegetación, lo cual también afecta el rendimiento del suelo.

Se recomienda para mitigar estos efectos que los plaguicidas empleados deben ser almacenados en lugares fijos, el transporte y la manipulación de los mismos debe ser muy cuidadosa para evitar la dispersión. Esto garantiza la reducción de accidentes o derramamiento del producto.

4.5.7.3.1.5 Problemas de Salud

Los efectos de los plaguicidas en la salud pueden definirse como agudos respuesta inmediata del organismo a la exposición o agente nocivo; estos se presentan generalmente como dolores de cabeza, estómago, mareos, erupciones cutáneas y en casos graves depresión respiratoria y hasta la muerte. Los crónicos resultan por exposición constante del trabajador con el agente, las consecuencias son: carcinogenicidad, mutagenicidad, teratogenicidad y esterilidad y múltiples problemas renales.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- El sector externo del Ecuador muestra un comportamiento favorable; ha reducido su déficit en la cuenta corriente de la balanza de pagos al pasar de USD 1.358 millones en el año 2002 hasta alcanzar USD 30 millones en el 2004; resultado de la mejora en las exportaciones petroleras, que permitió generar un superávit comercial para el 2005 de USD 244 millones.
- Entre los resultados relevantes del estudio, se puede señalar que Ecuador se caracteriza por tener una importante concentración de mercados y productos commodities; es decir, con escaso valor agregado incorporado, nivel de industrialización y complejidad tecnológica; por lo tanto nuestro país es netamente exportador de recursos primarios y de baja tecnología.
- El comportamiento de la posición cambiaria entre el dólar americano y el euro (devaluación), permite establecer que este factor ha contribuido para incrementar nuestras exportaciones a Europa, lo cual se puede confirmar analizando los datos de las exportaciones realizadas en el 2005, que de 5 principales socios comerciales de flores para Ecuador, 4 son europeas Rusia, Holanda, Alemania y España.
- El comercio internacional en el Ecuador desempeña un papel importante, aunque las exportaciones de petróleo, productos agrícolas y pesqueros son las que dominan, en los últimos años se ha producido una diversificación de productos de exportación como: flores, conservas de pescado, brócoli, entre otros. Los principales mercados son: Estados Unidos, países miembros de la Comunidad Andina (CAN) y de la Unión Europea (UE).
- Estados Unidos es nuestro mayor socio comercial, en los últimos años entre el 38% y 40% promedio de las exportaciones ecuatorianas se dirigen a ese mercado; pero al no suscribir el Tratado de Libre Comercio, TLC, las relaciones comerciales pueden sufrir un grave deterioro, en especial el

sector florícola, el cual actualmente goza de entrada con arancel cero, beneficio otorgado por la Ley de Preferencias Arancelarias, la cual finalizará en diciembre de 2006, consecuentemente las flores ingresarán a ese mercado con arancel del 7% y su desgravación tardará 10 años; dificultando las condiciones de acceso y convirtiéndose en un producto no competitivo, dado que Colombia y Perú alcanzaron la suscripción al TLC.

- En la actualidad la floricultura constituye más del 5% del total de exportaciones y sobrepasa el 18% de las exportaciones agrícolas; consecuentemente es el sector de mayor crecimiento en los últimos 15 años. Al momento las flores son el principal producto de exportación no tradicional del país, segundo producto no petrolero, y tercer producto de exportación general de Ecuador. La incorporación de tecnología e infraestructura adecuada prevé que cada vez tenga una mayor participación en el mercado florícola internacional siempre y cuando mantenga sus ventajas y aproveche las oportunidades futuras
- Las rosas y claveles son los principales productos florícolas que se comercializan en el mundo. Ecuador cultiva una gran variedad de flores, pero la más significativa es la rosa con el 53.3% del total de la superficie cultivada y el 75% de las exportaciones. Además el país dispone de excelentes condiciones para producir flores tropicales de calidad, se calculan más de 100 variedades; por lo tanto las exportaciones de este producto han aumentado significativamente desde el 2000; pero el crecimiento de la demanda depende del desarrollo de los principales mercados como Estados Unidos y la Comunidad Europea
- La floricultura de exportación ha hecho un importante aporte a la economía regional en términos de creación de puestos de trabajo, por la ausencia de una política de apoyo a los pequeños agricultores, el empleo florícola ha ayudado a las familias campesinas sin o con poca tierra a solventar la crisis de la economía, y también contrarrestando la migración.

- El comercio mundial evoluciona permanentemente, esto implica cambios en la política económica, mercados, empresas y por lo tanto en las estrategias comerciales. Las empresas florícolas dependen de una serie de circunstancias; es así que para desarrollar su plan de exportación individual deben tomar en consideración la estrategia de exportación aplicada en ese momento para su sector y en su entorno nacional con el fin de evaluar el impacto de estas políticas macro en la estrategia de las florícolas.
- El diseño y aplicación de un Plan de Negocios para Exportar por Absolute Floral Farms, constituye una herramienta que a más de analizar de manera global el negocio, contiene el comportamiento de variables inherentes al servicio, mercado, objetivos estratégicos, plan para cada una de las áreas funcionales, perfil de los colaboradores y principalmente la posición financiera proyectada de la empresa y sus necesidades de fondos.
- Para la empresa Absolute Floral Farms su mercado se encuentra en los Estados Unidos, cuya población es de aproximadamente 290`342.500 personas, que se encuentra repartida en 77% en áreas urbanas, lo que facilita la comercialización. Su población económicamente activa es de 144`911.000 millones de personas por lo tanto el mercado potencial equivale a USD 4.347`330.000 millones anuales (promedio per capita de consumo de flores \$30). El Ecuador participa de USD 1000 millones anuales; consecuentemente las proyecciones de ventas de la empresa son optimistas (un millón anual), lo cual es posible según el estudio.
- La presente investigación se ha definido en base a los datos proporcionados por la empresa, para el próximo año las ventas alcanzarán un valor de USD 172.159,1. El punto de equilibrio se encuentra en USD 20.000, rubro mensual que puede ser cumplido y superado por la empresa para obtener significativas utilidades, gracias a la aplicación de las estrategias del Plan de Negocios para Exportar.

- Según los datos obtenidos podemos observar que la empresa Absolute Floral Farms tiene capacidad suficiente para atender a la demanda de su mercado principal y puede incursionar en otros mercados tales como el de Rusia, al cual Ecuador abastece con el 80% de su requerimiento de flores. Por lo tanto la empresa destinará el 40% de su oferta exportable a ese mercado para el próximo año.
- Este plan tiene como resultado de su análisis económico – financiero; indicadores que reflejan la viabilidad y aceptación; entre ellos tenemos: VAN atractivo para el proyecto USD 172.159,1; TIR de 29.5%, representa estabilidad al negocio y es mayor a la TMAR de 8.86%; que representa el costo de los recursos propios más el riesgo del sector florícola; el cual se sitúa en 4%, y más la tasa de inflación anual promedio de 4.5%, demostrando rentabilidad para los futuros cinco años. La Relación Costo – Beneficio alcanza 1.3.veces; por ser mayor a uno se demuestra que existe beneficio con relación al costo del dinero invertido. Es importante mencionar que el análisis se realizó en base a la economía dolarizada del país y por lo tanto se espera mantener la inflación en un sólo dígito.
- Ante el fracaso de la suscripción del Tratado de Libre Comercio y la posible suspensión de los beneficios del ATPDEA por parte de Estados Unidos, Absolute Floaral Farms tiene previsto aplicar las estrategias de ventas descritas en el plan, tales como el Liderazgo en Costos a través de la disminución de inventario, además mantendrá y mejorará la Diferenciación del Servicio alcanzada gracias al registro de su marca en los Estados Unidos. Con estas herramientas la empresa tendrá la capacidad y suficiencia para acceder a nuevos destinos: Unión Europea y Rusia con mejores precios de venta.
- La inversión que requiere la empresa satisface los niveles deseados, según los indicadores mencionados, consecuentemente permite observar que es solvente y debe realizarse; ya que la adquisición de sistemas tecnológicos de información de última generación, permite obtener datos especializados

del mercado, para adoptar decisiones oportunas relacionadas a los precios, clientes, proveedores; etc.; además podrá acceder a otro tipo de información vinculadas al mejoramiento continuo de la empresa.

- Conforme a los datos obtenidos en el Balance General de la empresa se observa que tanto el índice de liquidez como el de solidez son aceptables pero muy bajos; esto se explica porque la modalidad de venta de la empresa es a través de prepago por parte de sus clientes, lo cual le permite trabajar con bajos niveles de riesgo y apalancar sus deudas con dinero ajeno. Respecto a los índices de rentabilidad se aprecia que son tolerables para la estructura financiera de empresa, y según las proyecciones se augura que el sector alcance un crecimiento del 8% para el próximo año.
- La puesta en marcha de este proyecto no solo genera ingresos económicos para los floricultores, también lo hace para los proveedores de insumos, transportistas, genera plazas de trabajo, entre otras.

Del análisis de sensibilidad y riesgo para las exportaciones de flores de la empresa Absolute Floral Farms se concluyen los aspectos más relevantes:

Fortalezas:

- El Ecuador dispone de recursos óptimos tales como: adecuada luminosidad, clima sin bruscos cambios, fuentes de agua de buena calidad y cantidad, entre otros;
- Para el sector florícola existe acceso a tecnología de punta y nuevas variedades sembradas.
- Posicionamiento de la empresa en el mercado internacional gracias a rosas de alta calidad

Debilidades:

- Altos costos en los insumos y en transporte aéreo
- Poca experiencia en la comercialización y falta de conocimiento de los mercados internacionales.
- Alta rivalidad o competencia entre las empresas del sector.

RECOMENDACIONES

- La política comercial del Ecuador debe ser parte integrante de una estrategia general de desarrollo, la cual debe tener como objetivo principal o posible reto fundamental la reconversión de la producción nacional, que adolece de serios problemas de competitividad y productividad, ya que se encuentra concentrada en productos de escaso valor agregado incorporado y de bajo dinamismo comercial mundial, como se ha identificado en el estudio. También es urgente, reorganizar íntegramente la actividad hidrocarburífera en el Ecuador, para que sea más rentable, la salida no puede ser simplemente producir más petróleo, intentando evadir los reclamos sociales con más dólares, causando mayores destrozos al medio ambiente y a la sociedad misma, en particular a la Amazonía
- Es indispensable contar con una política de comercio exterior, en la cual se dinamicen las relaciones entre el sector agropecuario y los demás sectores en el contexto de la economía global nacional e internacional, para permanecer y expandir el mercado europeo principalmente ya que éste proporciona grandes ventajas al país por la paridad monetaria y alto poder adquisitivo de sus consumidores.
- A falta de una política monetaria independiente, una acción dirigida a contrarrestar los obstáculos del comercio y la inversión ayudaría a sostener el crecimiento económico y aumentar la capacidad de la economía del Ecuador para responder a las conmociones externas.
- Ante la ausencia de una política comercial, suspensión de las negociaciones bajo el marco del Tratado de Libre Comercio, aplicación de un régimen monetario de dolarización y otros obstáculos para producir y exportar; el sector florícola debe propender a la creación de empresas multinacionales latinoamericanas para enfrentar los desafíos de integración. Haciéndose imprescindible la creación de ventajas frente a la competencia (Colombia principalmente), por lo tanto el diseño y aplicación

de un Plan de Negocios para Exportar proporciona facilidades para la obtención de mayores ventajas económicas tanto en el mediano como en el largo plazo.

- Es de vital importancia dinamizar las exportaciones de productos florícolas por parte del Ecuador, a través de la creación de ventajas competitivas frente a Colombia, a través de la generación de cadenas de valor para nuestros productos, que actualmente son muy cortas y con un valor agregado incipiente. Por ello es primordial implementar éste proyecto que integra en forma horizontal y vertical el negocio de flores, esencialmente en el mercado norteamericano, para vitalizar al sector y mantenerlo como uno de los principales rubros de exportación del país.
- El sector florícola debería desarrollar formas efectivas de comercialización como clusters de empresas, holding, agrupaciones multi sectoriales que aporten con ideas y capital, para generar canales de comercialización propios, dinámicos, por ejemplo las flores pueden ser embajadoras para atraer turismo y las cámaras de la producción deben trabajar conjuntamente, para crear una imagen única llamada Ecuador y así posicionar la diferentes variedades de flores en los mercados internacionales.
- Los productores de flores por su parte, tienen que aplicar nuevos sistemas de comercialización, en base a sus experiencias de los últimos 16 años de actividad; y poner mucho empeño en superar los estándares de calidad. Al igual que el banano, deberán lograr el certificado “sello verde”, requerido por el mercado comunitario europeo.
- El régimen debería entregar al sector florícola mayor cantidad de crédito, con tasas especiales y respaldar de alguna forma, la reducción del flete aéreo, mejorar la infraestructura de telecomunicaciones, electricidad, carreteras y evitar los continuos paros con cierre de vías, lo que a la final de la jornada encarecen las exportaciones.

- La Asociación de Exportadores de Flores EXPOFLORES, debe asumir una posición de liderazgo, de manera que se convierta en un ente que se posicione para presionar al sector gubernamental mediante el apoyo a la gestión exportadora, como lo ha hecho en el caso de la Dirección de Aviación Civil logrando categoría uno para el aeropuerto Mariscal Sucre, lo cual posibilita el ingreso a más ciudades de Estados Unidos.
- Mediante la aplicación adecuada y oportuna de un Plan de Negocios para Exportar productos florícolas, el emprendedor o exportador podrá responder eficazmente ante las incertidumbres que se presentan en las diversas fases de comercialización externa de estos productos y establecer planes de contingencia para precautelar las amenazas que surjan a través de información relevante.
- Es recomendable una mayor escala en la comercialización de flores por efecto de una masificación de los consumidores a través de nuevos segmentos de mercado incorporados, lo cual provocaría disminución en los precios que ofrece Absolute Floral Farms y por lo tanto obtener mayor competitividad.
- Los factores sectoriales identificados como fortalezas deben mantenerse como ventajas competitivas, y las debilidades tienen que ser en o posible disminuidas e incluso eliminadas, especialmente en aspectos como organización, coordinación del sector florícola, entidades gubernamentales y banca, con un rol más dinámico aplicando mecanismos internacionales para otorgar créditos.
- Absolute Floral Farms debe trazar una estrategia clara de gestión de competitividad para garantizar que si al finalizar éste año el sector florícola ecuatoriano deja de percibir los beneficio otorgados por Estados Unidos a través de ATPDEA; sus flores sigan siendo reconocidas como una de las mejores del mercado en cuanto calidad y asegurar su participación ofreciendo precios competitivos con respecto a las demás empresas

comercializadoras de este producto; además debe aplicar las estrategias del plan para incursionar en otros mercados como el de Rusia y la Unión Europea.

- Una condición necesaria para alcanzar mejores logros para el crecimiento de las empresas florícolas es la aplicación de una Plan de Negocios para Exportar Flores, pero ésta no conduce por si sola al logro de mejores niveles de bienestar o desarrollo empresarial. La empresa deberá identificar en este contexto, desafíos y prioridades que serán abordados en el desarrollo de las estrategias en el largo plazo.

BIBLIOGRAFÍA

1. TEXTOS

- Scott Besley y Eugene Brigham, Fundamentos de Administración Financiera, Mc Graw Hill, doceava Edición; México 2003.
- Philip Kotler, Mercadotecnia, Prentice Hall, Sexta Edición, México 2002.
- Joseph E. Stiglitz, El Malestar en la Globalización, Taurus, Argentina, 2002.
- Stanton Etzel Walter, Fundamentos de Marketing, Mc Graw Hill, México, onceava edición, 2001.
- Pablo Lucio Paredes, La dolarización, Quito – Ecuador 2001.
- Stephen O. Robbins y Mary Coulter, Administración, Prentice Hall, México, sexta edición, 2000.
- What's in a Business Plan?, Nation's Business, New York – Estados Unidos, 1999.
- Donnelly Gibson, Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas, McGraw-Hill Quinta edición, New York – Estados Unidos 1998.
- Samuelson Paul A., Nordhaus William; Economía; McGraw-Hill, Décimo sexta edición, New York – Estados Unidos; 1998
- Raúl Baeza, Hernán Carbona, Marketing de Exportación, Fondo Editorial de Negociaciones Internacionales y Comercio, Valparaíso-Chile, 1997.
- SALLENAVE, Jean-Paul, edición, 1997.Op.Cid.
- Boxwell Robert J. Benchmarking para competir, Mc Graw – Hill S.A., Santa Fé Bogotá, Colombia 1995.
- Francisco Leiva Zea, Investigación Científica, Asomedios, Bogotá – Colombia, IV edición, 1995.
- Porter Michael E., Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia, Editorial Continental S.A.,de C.V. 27 ma edición, México, 1993.
- Porter Michael E., Creación y Sotenido de un Desempeño Superior, Compañías Editorial Continental S.A. de C.V. 9na impresión, México, 1993.
- Ansoff,H.I. Planteamientos Estratégico, Nueva Tendencia de Administración / H. I Ansoff, R.P. Declerk, R. Hages.: Editora Trillas, 1993.

- Braley and Myers. Fundamentos de Financiación Empresarial, 4ta edición. Editora Mc. Graw Hill, 1993.
- Porter Michael E., La Ventaja Competitiva de Naciones, Plaza & James Editores S.A. España 1991.
- Monchón Francisco, Economía: Teoría y Política, Mc. Graw Hill S.A. de C.V., España 1987.
- Heilbroner Robert L. y Thurow Lester C., Economía, Prentice – Hall Hispanoamerica, S.A. México 1984.

2. REVISTAS

- Diario El Comercio, Febrero 14 de 2006.
- El Telégrafo, 15 de Enero de 2006
- Diario El Telégrafo, Noviembre 11 de 2005.
- Diario Expreso Especial / Flores, Julio 2005.
- Diario El Comercio, 7 de Mayo de 2006.
- Diario El Comercio, Sección 6, 18 de Mayo de 2005.
- Diario de Negocios HOY Dinero, Quito, 6 de Abril de 2005
- Diario El Comercio, 1º de Enero de 2005.
- Revista el Desafío del TLC Diario Hoy (Revista especial de año nuevo) Diciembre 2004.
- El Financiero, Edición 571 del 20 de diciembre del 2004.
- Revista EKOS, Octubre 2004.
- Revista La Flor, Expoflores, Octubre 2004 – Marzo 2006. N° 37, 38, 39, 40, 41 Quito –Ecuador.
- Revista Gestión, Agosto 2004 N° 122.
- Boletín Trimestral de Flores N° 11 Enero 2003.
- Boletín Nuestra Flor, Ministerio de Educación y Cultura año 2003.
- Revista Ecuatoriana de la Floricultura EXPOFLORES Marketing Flowers, N°6, Abril 1996.

3. DOCUMENTOS

- Banco Central del Ecuador, Información Estadística Mensual N° 1.848, Quito – Ecuador, Febrero 28 de 2006.
- La guía de la SBA sobre cómo mercadear su negocio, marzo 2006.
- Banco Central del Ecuador, El Comercio Exterior del Ecuador, Diagnóstico y Recomendaciones de Política, Quito – Ecuador Enero, 2005.
- Banco Central del Ecuador, Boletín Competitividad N° 13, Quito – Ecuador Octubre, 2005.
- Organización Mundial de Comercio, OMC y Ministerio de Comercio Exterior Industrialización, Pesca y Competitividad, MICIP Examen de la Políticas Comerciales, Ecuador 2005.
- Banco Central del Ecuador, Información Central-Proyecto Servicio de Información Agropecuaria del Ministerio de Agricultura y Ganadería, SIA, Quito – Ecuador cifras 2001/ 2002/ 2003/ 2004.
- Plan Maestro de Facilitación de Comercio Exterior, Abril 2004. -Plan Operativo Exportador Del Sector Agropecuario-Agroindustrial. Quito – Ecuador .Abril 2004.
- Breve historia económica del Ecuador, Quito, Corporación Editora Nacional 2004.
- Unidad de Información y Divulgación del TLC, 2004.
- Icaza Cely Nancy; Procedimientos para importación de Productos en USA, CORPEI, 2003. Información PYMES en el Ecuador Abril 2004
- Las Flores del Mal, Floricultura y su crecimiento acelerado Alerta N° 8, Quito – Ecuador 2003.
- Resumen del Plan de negocios aplicado por empresas Cubanas 2003
- Dr. Alejandro Martínez Estrada, Problemas Nueoconómicos y Políticos del Ecuador, 2003.
- Danila Terragno y María Laura Lecuona, Cómo armar un Plan de negocios (Mercado/DINERO) DINERO parte II. publicación del Grupo Editorial Producto. Caracas, Venezuela. 2002.
- Alberti, Amalia M. Impact of Participation in Non-Traditional Agricultural Export Production the Employment, Income, and Quality of Life of Women

in Guatemala, Honduras, and Costa Rica. Guatemala City: U.S. Agency for International Development, 2002.

- Pablo Montecinos, Estudio para flores de corte, Colombia 2002.
- Programa de Formación de Consultores Empresariales Módulo 4: Proyecto Fomento a PYMES en 4 Regiones MITINCI-GTZ / Cámaras de Comercio e Industria/Producción de Trujillo, Cajamarca, Tarapoto y Pucallpa. © GTZ/Recursos SAC, Lima / Integration GmbH. Frankfurt ; Diciembre 2001.
- Documento de la OMC WT/MIN(01)/ST/46, 10 de noviembre de 2001.
- Oficom Miami PROCHILE "Estudio de mercado Industria de Flores Frescas" septiembre de 2001".
- Doc. Para la elaboración de un Plan de Negocios para Exportar, Chile 2003
- Cincuenta años, estudio sobre el cultivo de exportaciones no tradicionales, tercera edición, Surco 2001.
- Raúl Harari y Héctor Rivera, Proyecto INSTRUCT, auspiciado por ACIDI (Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional) en coordinación con IFA, PUCE, CEPCU, gobiernos seccionales y autoridades comunitarias Facultad de Ciencias Políticas de la Universidad de Waterloo, Canadá, 2000.
- III Censo Nacional Agropecuario, 2000 SICA.
- Sobel, Robert, The Worldly Economists New York: Free Press, 1998.
- Corporación Financiera Nacional, Estudio del Sector Florícola en el Ecuador, Gerencia de División de Planeación Estratégica, Daniel Yépez Urbano, Quito, Septiembre de 1997.
- How to prepare a Business Plan to Export United Nations Conference on Trade and Development (CORPEI) Quito – Ecuador 1997.
- El Protocolo de Adhesión del Ecuador está contenido en el documento de la OMC WT/ACC/ECU/6, 22 de agosto de 1995.

4. PUBLICACIONES ELECTRÓNICAS

- Biblioteca de Consulta Microsoft Encarta 2004. 1993-2003 Microsoft Corporation.

- Danila Terragno y María Laura Lecuona (Mercado/DINERO).
- Julio Paéz, Invertia EE.UU, 1999.
- La Floricultura Ecuatoriana Por Francisco Pacheco Chiriboga.
- JITAP Business Workshop.
- Sistema de Información Agropecuaria (SIA) - Ministerio de Agricultura y Ganadería.

5. SITIOS WEB:

- <http://www.bce.ec/información/estadísticas/>
- <http://www.corpei.org.ec/>
- <http://www.expoflores.com.ec>
- <http://www.cfn.fin.ec/floricol.html>.
- <http://www.sica.gov.ec/>
- <http://www.usda.gov.com/agro/flower.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/>
- <http://www.ecuador.fedexport.com>
- <http://www.flowercargo.com> 10/06/05
- <http://www.comunidadandina.org/estadisticas/>
- <http://www.dlh.lahora.com.ec/paginas/historia/historia11a.htm>
- http://www.elfinanciero.com/comercio%20exterior/comercio_exterior.html
- <http://www.buenosdiasplaneta.org/rm2000>
- http://www.bancorio.com.ar/comex/informes_comex_articulos_htm
- <http://www.infopymes/creación de empresas/ Colombia 2001>.
- <http://www.desarrollo.gov.bo/atpdea/atpdea.htm>
- http://www.mextrade.gob.mex/esp/in_pem2htm
- <http://www.econlink.com.ar/dic/pib.shtml>
- http://www.clminnovacion.com/documentacion/creacion/plan_opera.htm
- <http://es.wikipedia.org/actualizad> 2005.
- <http://www.plantador.com.ec>
- <http://www.agromail.net/agro/datos/a85-378.html> - 6k
- <http://www.cajapymes.com>

- <http://www.sbaonline.sba.gov/hispanic/busplan.html>
- <http://www.uv.mx/iiesca/revista2001-1/calidad.htm>
- <http://controlinterno.udea.edu.co/ciup/glosario.htm>
- <http://www.lablaa.org/ayudadetareas/economia/econo107.htm>
- <http://www.ieep.org.ec/ieep/ieepsite/templates/noticias.aspx>
- <http://www.scuccarese@alcance-apertura.com>
- <http://www.dinero.com.ve/plandenegocios.html>
- http://www.quicken.com/small_business/cch/tools/?article=buspln_m
- <http://www.eafit.edu.co/NR/rdonlyres/1D28B30E-61FB-4DC2-962A-AF9357DC46D0/0/GU%C3%8DAPARAELABORARUNPLANDENEGOCIOSENCOMERCIOEXTERIOR.doc>
- <http://www.monografias.com/trabajos/economia/economia.shtml>