



**UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPIRITU SANTO**

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y CIENCIAS EMPRESARIALES**

**TEMA: PROYECTO DE INVERSIÓN PARA LA EXPORTACIÓN DE  
ROSAS ORGÁNICAS COMESTIBLES A LA UNIÓN EUROPEA**

**Trabajo de Titulación que se presenta como requisito para previo a la  
obtención del título de Ingeniero en Ciencias Empresariales con  
concentración en Dirección y Planeación Comercial**

**Autor:  
Ma. Daniela Barraqueta Román**

**Tutor:  
José Macuy**

**Samborondón, Marzo del 2012**

## INDICE GENERAL

---

<b>Capítulo I: Planteamiento del problema</b> .....	<b>1</b>
1.1 Planteamiento del problema .....	2
1.2 Tema de investigación .....	2
1.3 Justificación del tema.....	2
1.4 Objetivo General .....	2
1.5 Objetivo Específico .....	3
<b>Capítulo II: Antecedentes</b> .....	<b>4</b>
2.1 Antecedentes .....	4
2.2 Generalidades .....	6
2.3 La Oportunidad .....	9
<b>Capítulo III: Estudio de Mercado de la producción de Rosas Orgánicas</b> .	<b>11</b>
3.1 Objetivos y Metodologías del Estudio de Mercado .....	11
3.2 Investigación Exploratoria del Entorno del Proyecto – fuentes secundarias .....	12
3.3 Estudio Exploratorio de la Demanda y Oferta de Rosas Orgánicas – Entrevistas con expertos del sector .....	30
3.4 Conclusiones del estudio de mercado .....	38
3.5 Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas .....	39
<b>Capítulo IV: Planificación Estratégica</b> .....	<b>40</b>
4.1 Estrategia Empresarial .....	40
4.2 Estrategias de Marketing .....	40
4.3 Estrategia Organizacional .....	43
4.4 Estrategia de procesos .....	46
4.5 Administración de la Calidad .....	47
4.6 Administración de la Tecnología.....	48
<b>Capítulo V: Estudio Técnico - Operacional</b> .....	<b>49</b>
5.1 Capacidad, localización y Distribución Física de las Instalaciones .....	49
5.2 El Proceso de Producción .....	51
5.3 Impactos Medioambientales .....	52
5.4 Administración de la Cadena de Valor .....	53
5.5 Medición de la Cadena de Valor mediante la Balanced Scorecard .....	55
<b>Capítulo VI: Estudio Legal</b> .....	<b>56</b>
6.1 Tipo de Empresa .....	56
6.2 Requisitos Legales.....	56
<b>Capítulo VII: Estudio Financiero</b> .....	<b>63</b>
7.1 Criterios económicos y Financieros a utilizar .....	63

7.2 Inversiones del proyecto .....	63
7.3 Los ingreso , costos y gastos del proyecto .....	69
7.4 Evaluación financiera del proyecto .....	77
7.5 Estados Financieros .....	80
<b>Capítulo VIII: Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>83</b>
8.1 Conclusiones .....	83
8.2 Recomendaciones .....	83
8.3 Anexos .....	84
8.4 Materiales de referencia .....	88

## INDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1	
Partida arancelaria de Flores .....	6
Cuadro No. 2	
Exportaciones ecuatorianas de Flores .....	7
Cuadro No. 3	
Consumo de flores en el mundo (cifras en millones de euros) .....	12
Cuadro No. 4	
Volúmen de producciones de flores (en toneladas métricas) .....	14
Cuadro No. 5	
Primordiales países del mercado europeo importadores de flores frescas cortadas (en toneladas) .....	14
Cuadro No. 6	
Primordiales países del mercado europeo importadores de flores frescas cortadas (Millones us \$) .....	15
Cuadro No. 7	
Importación de flores frescas cortadas según variedad y primordiales mercados año 2010. (Millones US\$) .....	15
Cuadro No. 8	
Balance Oferta – Demanda de flores (En tm) .....	16
Cuadro No. 9	
Aranceles Equivalente Ad- Varorem Promedio Para La Partida 0603 Originaria Del Ecuador .....	21
Cuadro No. 10	
Principales provincias productoras de flores.....	36
Cuadro No. 11	
Análisis FODA .....	39

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No.1	
Principales mercados.....	8
Gráfico No. 2	
Principales países exportadores de rosas .....	9
Gráfico No. 3	
Representación Porcentual Del Consumo De Flores En Los Principales Países De La Unión Europea .....	13

## INDICE DE TABLAS

Tabla No. 1	
Inversión en capital de trabajo .....	61
Tabla No. 2	
Inversiones en activos fijos .....	62
Tabla No. 3	
Activos fijos detallados.....	63
Tabla No. 4	
Inversiones en activos diferidos .....	63
Tabla No. 5	
Inversión inicial .....	66
Tabla No. 6	
Ingresos proyectados.....	67
Tabla No. 7	
Costos variables .....	68
Tabla No. 8	
Costos indirectos fijos .....	69
Tabla No. 9	
Costos de producción .....	70
Tabla No. 10	
Gastos administrativos.....	71
Tabla No. 11	
Gastos de comercialización .....	72
Tabla No. 12	
Intereses anuales .....	72
Tabla No. 13	
Flujo de cada proyectado.....	73
Tabla No. 14	
Intereses y escudo fiscal.....	73

Tabla No. 15	
Flujo de caja proyectado en dólares (optimista) .....	75
Tabla No. 16	
Flujo de caja proyectado en dólares (pesimista).....	75
Tabla No. 17	
Estado de resultados proyectado .....	77
Tabla No. 18	
Balance general proyectado .....	78

## INDICE DE ANEXOS

Anexo No. 1	
Mano de obra directa y beneficios sociales .....	85
Anexo No.2	
Mano de obra indirecta .....	86
Anexo No. 3	
Sueldos de administración.....	87
Anexo No. 4	
Tabla de amortización de la deuda.....	88



## INTRODUCCIÓN

Este proyecto tiene como propósito determinar si en el país es factible implementar una empresa para producir y comercializar al mercado internacional rosas orgánicas ecuatorianas, orientadas al consumidor final y satisfacer la demanda existente del producto. En realidad, existe mucha información acerca del cultivo de rosas, pero es casi inexistente un estudio de marketing internacional para posicionar un producto ecuatoriano directamente al consumidor, en el presente caso el mercado europeo, específicamente en Alemania, Reino Unido y Francia. La investigación se sustenta en indagaciones sobre el progreso de las exportaciones de rosas ecuatorianas en el comercio internacional y concretamente las enviadas a Europa. Se ha tomado como base las estadísticas elaboradas por el Banco Central del Ecuador y otras fuentes, como estudios sectoriales realizados por otros países especialmente Alemania, Reino Unido y Francia que señalan el ingreso de rosas de los principales productores mundiales al mercado europeo. Se pretende explicar la presencia de diferentes clases de mercados y fragmentos, constituir una visión principal actual sobre el ejercicio; evaluar la información orientada al desarrollo del mismo y por consiguiente, lograr un avance de los empresarios hacia el modelo emprendedor, aplicando lo que se suele denominar, el Comercio Internacional y Marketing Internacional. El Ecuador tiene nuevos retos que enfrentar, que le ha impuesto la globalización económica y son los nuevos mercados de integración y las dificultades que se presenta con la no firma del Tratado de Libre Comercio o TLC, lo cual le obliga a buscar nuevas estrategias para elevar la competitividad de sus productos que le permitiría posicionarse en los mercados internacionales, especialmente en el Europeo, de una manera más directa tratando de eliminar a un sin número de intermediarios que generan presiones y obstáculos en el mercado, especialmente la disminución de beneficios para las empresas productoras y comercializadoras ecuatorianas. Es decir, el Ecuador debe renovar, crear e innovar sus canales comerciales para ampliar sus mercados y reducir su dependencia de determinadas empresas extranjeras que controlan la comercialización y la distribución de productos, encareciéndolos y disminuyendo el margen de utilidad para los productores y comercializadores. Para lograrlo, se exige realizar una adecuada, oportuna y permanente promoción para su distribución y venta, siendo necesario aplicar las técnicas y estrategias del marketing en los medios electrónicos de comunicación por medio del Internet, creando páginas Web, en donde se pueda promocionar los productos y llegar fácilmente al consumidor final. Corresponde presentarse permanentemente a programas feriales que dan a conocer los beneficios del producto, su introducción y formas de negociación.

## **CAPÍTULO I TEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Uno de los graves problemas que ha enfrentado la producción nacional, es la concentración de dicha en muy pocos productos fundamentalmente de origen primario. En especial el sector agrícola se ha dirigido básicamente a productos como: banano, café y cacao. El problema que se enfrenta en esta tesina es tratar de dar una opción que promueva la diversificación agrícola.

### **1.2 TEMA DE INVESTIGACIÓN**

El tema de investigación de esta tesina es: **PROYECTO DE INVERSIÓN PARA LA EXPORTACIÓN DE ROSAS ORGÁNICAS COMESTIBLES HACIA LA UNIÓN EUROPEA.**

### **1.3 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN**

Hoy en día la globalización y la conciencia mundial en relación a la conservación del medio ambiente hace que los procesos productivos tengan una mayor cercanía a respetar los sistemas ecológicos. Es por esto que la forma de producción agrícola se está orientando hacia la utilización de procesos de producción orgánicos. Por tal motivo se ha enfocado en la producción de rosas orgánicas, debido a que Ecuador es un país privilegiado en lo relativo al factor climático y esto permite que las rosas se desarrollen sin ningún problema, siendo catalogadas como unas de las mejores a nivel mundial. Se ha elegido al mercado europeo debido a que su población tiene una mayor cultura de consumo de este tipo de productos y el mercado abarca una población bastante grande.

### **1.4 OBJETIVO GENERAL**

Estudiar, la viabilidad cualitativa y cuantitativa de exportar rosas orgánicas a la Unión Europea.

### **1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- 1) Realizar, un estudio de mercado que permita el conocimiento de la oferta y la demanda de las rosas orgánicas para poder establecer las estrategias de penetración en dicho mercado.

- 2) Elaborar, un estudio técnico con el objeto de determinar los montos de inversión y los costos de producción de las rosas orgánicas.
- 3) Desarrollar, un estudio de viabilidad financiera del proyecto en un horizonte de tiempo de 5 años.

## **CAPÍTULO II ANTECEDENTES**

### **2.1 ANTECEDENTES**

El cultivo de flores se extiende a nivel de todo el mundo, ocupando una superficie de 190,000 ha; estadísticamente están involucrados 145 países, entre los más importantes como importadores están: EEUU, Reino Unido, Francia, Alemania, Holanda, Japón, Italia, Suiza, Bélgica, Brasil, China, Tailandia, México, Costa Rica y Austria; como exportadores están: Holanda, Colombia, Ecuador, Kenia, Israel, España, Italia y Zimbabue<sup>1</sup>.

El flujo de comercialización involucra cultivos de plantas con flores de corte, plantas ornamentales, follaje de corte y bulbos de flor destinadas a la decoración, siendo las principales flores de corte: rosas, claveles, orquídeas, gladiolos y crisantemos, que compiten en color y perfume. La rosa se desarrolla mejor en zonas templadas; el clavel crece normalmente en invernaderos favorecido por su variedad de colores y aromas; las orquídeas poseen flores grandes y vistosas, procedentes de zonas tropicales; el gladiolo es símbolo de la victoria, se caracteriza por su inflorescencia en espiga, que se forma entre las 4 y 6 semanas después de plantado; el crisantemo es una de las flores de mayor cultivo a nivel universal, debido a su simbología de vida y pasión.<sup>2</sup>

Holanda cada día se venden 19 millones de flores cortadas y 2 millones de plantas de macetas en menos de 5 horas; este es el principal productor, exportador y controlador de las tecnologías genéticas y del comercio mundial, tanto en flores de corte como de bulbos de flor (Estrada, 2010). Actualmente, el 20% de las flores y plantas que se subastan en Ámsterdam proviene del exterior, ya que los crecientes gastos de energía y costos salariales en Holanda, convierten al extranjero en un lugar de producción cada vez más atractivo

### **Producción de flores a nivel del Ecuador**

La floricultura o cultivo de flores se inició en el Ecuador a finales de la década del 70 y las primeras estadísticas sobre exportaciones datan desde 1980. Ecuador se encuentra entre los mejores del mundo por su calidad y belleza

---

<sup>1</sup> Braanker, W., Strijbosch, M. (2008). Flores etíopes de Holanda. Radio Nederland Wereldomroep. Holanda.

<sup>2</sup> Ayudaproyecto. (2007). Resumen del estudio de mercado de flores. Boletín num. 23. Perú.

inigualables, debido a la situación geográfica del país que reúne una combinación ventajosa de factores climáticos comunes en las zonas del callejón andino como son: Temperaturas bajas, con un sol radiante durante todo el año, sumado a la existencia de suficiente agua para el regadío de las plantas.

De las 24 provincias existentes en nuestro país, las principales zonas productoras de rosas se encuentran en Pichincha y Cotopaxi; le siguen en importancia Azuay, Imbabura y Guayas; finalmente se incluyen Tungurahua, Carchi, Cañar y Chimborazo.

En lo que se refiere al sector agrícola en el Ecuador referente a la actividad florícola existen 4.729 hectáreas en exclusividad para el sector flores, incidiendo porcentualmente un 73,6% a los cultivos de larga vida, es decir de todo el año, mientras que un 26,4% están estipulados temporales, de estos un 59,6% son cultivos hidropónicos (se cultivan en el agua), mientras que la diferencia el 40,4% están denominada como cultivos a cielos abiertos.

### **Producción de flores y rosas orgánicas**

El creciente interés del mercado mundial y la presión de grupos ecologistas por “flores limpias”, limitan el uso de agroquímicos, especialmente plaguicidas; esto ha provocado que muchos floricultores, se orienten en la búsqueda de tecnologías de producción no contaminantes y en lo posible, no químicas, que lleven a establecer una estrategia válida para propiciar una producción florícola de alta calidad y rentabilidad, utilizando tecnologías amigables con el medio ambiente.<sup>3</sup>

El mercado de rosas cultivadas biológicamente ha crecido desde el año 2003 en un 52%, según datos de la Organic Trade Association (OTA), el importe de las ventas de flores en los EE.UU. remonta a una cifra global de 16.000 millones de dólares; sin embargo, se ve influenciado cada vez más por el cultivo sostenible de rosas; a pesar de esto en países como España, Francia y Brasil, existe un alto consumo de rosas orgánicas y una buena cantidad de viveros orgánicos dedicados a producirlas, mientras que en algunos países latinoamericanos como México apenas se está incursionando con la producción de rosas orgánicas.<sup>4</sup>

El individuo en su prolongado recorrido en la existencia, ha asimilado a consumir de casi todo, las rosas orgánicas no han sido la excepción. Ciertas flores o rosas son habituales en la alimentación diaria que se la toma en consideración, estas pueden ser la alcachofa, coliflor, brócoli, algunos condimentos con el clavo de olor y el azafrán, en dulces, las rosas y el sauco.

---

<sup>3</sup> Suquilanda, M. (2001). Alternativas orgánicas en floricultura. Ecuador.

<sup>4</sup> Moran, F. (2004). Producción de plantas ornamentales en macetas en invernadero. México.

Existe gran diversidad de flores que se puede concentrar a los platillos como componentes suplementarios, atractivos y nutritivos, como las flores de ciertas hierbas orgánicas.

Se conoce que no todas las flores o rosas son alimenticias, hay ciertas rosas que son un peligro, se recomienda alimentarse de las acreditadas o ya examinadas. Por otro lado hay que tomar en cuenta, que siendo las flores rosas de carácter comestibles, estas deben de tener como características importante el de ser ecológicos, es decir la no utilización de herbicidas, pesticidas y fungicidas químicos, lo cual las vuelve no aptas para el consumo. Estos productos químicos están prohibidos para el cultivo de flores y rosas orgánicas. Dicho de otra manera son llamadas rosas comestibles orgánicas si sólo se las cultiva en forma conveniente que no afecte al ser humano.

## 2.2 GENERALIDADES

La floricultura en el Ecuador es una de las actividades que mas rubros genera por exportaciones, generando cerca de 76.758 empleos. A nivel mundial Ecuador se encuentra situado como el tercer lugar en las exportaciones del mundo en este producto. (Análisis de la industria florícola y su comportamiento crediticio.)

Para el análisis del comercio exterior ecuatoriano y mundial del sector florícola se considera la partida arancelaria 0603.

**CUADRO NO. 1  
PARTIDA ARANCELARIA DE FLORES**

PARTIDA	DESCRIPCIÓN
06.03	Flores y capullos, cortados para ramos o adornos, frescos, secos, blanqueados, teñidos, impregnados o preparados de otra forma.

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros.

Las exportaciones de flores al año representan el 14%, dentro de las exportaciones no tradicionales en el Ecuador.

**CUADRO NO. 2**  
**EXPORTACIONES ECUATORIANAS DE FLORES**

EXPORTACIONES ECUATORIANAS DE FLORES				
PERIODO	VALOR FOB MILES (USD)	TONELADAS	% VARIACIÓN FOB	% VARIACIÓN TONELADAS
2004	354.825	84.853		
2005	397.913	122.185	10,83	30,55
2006	435.851	104.164	8,7	-17,3
2007	468.762	89.925	7,02	-15,83
2008	565.672	109.062	17,13	17,55

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

Elaboración: Centro de Inteligencia e Información Comercial (CICO) – REDCO Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE)

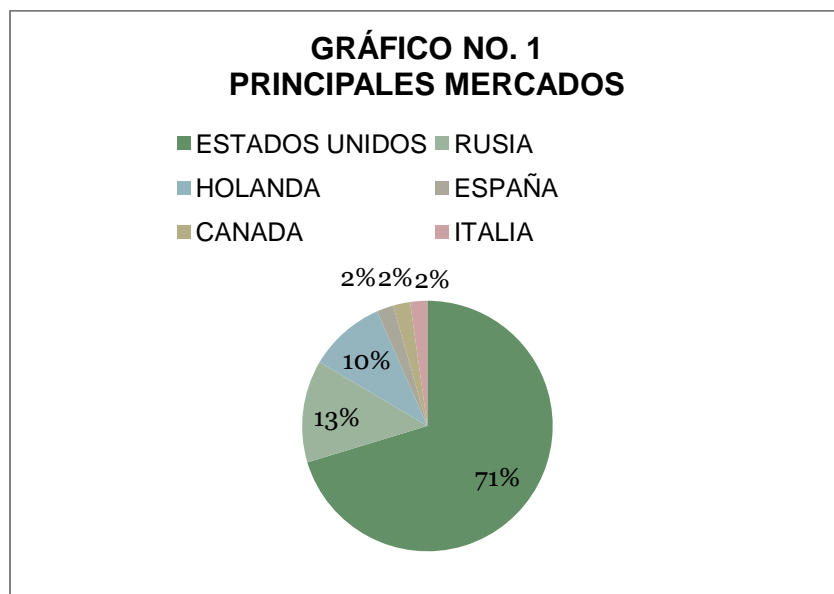
Como se puede observar según los datos del Banco Central en el año 2008 se exportó 109 mil toneladas.

**Exportaciones por Variedades**

- El 80% de las exportaciones pertenecen a las rosas.
- La gypsophila, es una de las variedades más importantes, Ecuador es el principal productor mundial de esta especie, con el mayor número de hectáreas en cultivo. Dentro de las exportaciones, esta flor constituye el 8% del total de las variedades exportadas. (Análisis de la industria florícola y su comportamiento crediticio.)
- El clavel representa el 1% de exportaciones totales.
- Otras variedades de flores representan el 11%.

**Principales mercados**

El Ecuador ha exportado aproximadamente a 100 países en todo el mundo. Entre los más importantes se encuentran:



Elaborado por: Daniela Barrazueta

### **Porcentaje de participación ecuatoriana en las importaciones de los países a los cual se exporta.**

- El Ecuador representa 13,8% de las importaciones totales de los Estados Unidos, siendo su segundo proveedor, detrás de Colombia, que ocupa el 59,9% del total de las importaciones de este país.
- Rusia durante los años 2003 al 2007 las importaciones rusas de flores ecuatorianas crecieron un 86%
- Holanda también se encuentran entre uno de los principales destinos de las exportaciones ecuatorianas. Para el año 2007, este país importó desde Ecuador más de USD 72 millones.
- Por otro lado, en países como España, Italia y Canadá las importaciones que realizan desde Ecuador representaron el 20,9%, 24,3% y 3,4% respectivamente, de sus importaciones florícolas totales.

### **Principales países importadores**

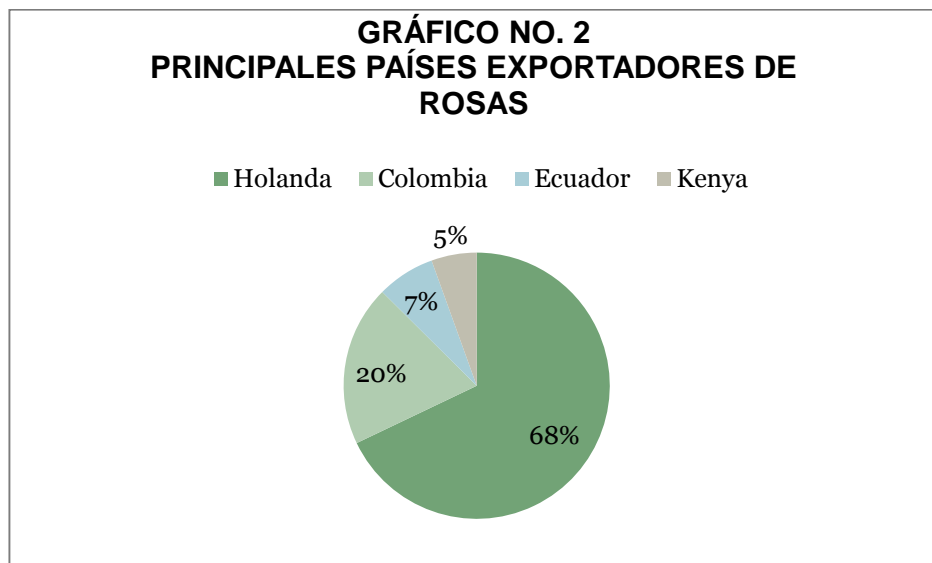
Dentro de estos países, la demanda del continente europeo representa el 75,16%.

- Reino Unido se ha convertido en el mayor importador de flores, del total mundial, este mercado participó con el 15,75%.



- Alemania el segundo importador en el mundo representa el 15,75% de la demanda mundial.
- Estados Unidos 14,74%
- Holanda el 9,4 %

### Principales países exportadores



Elaborado por: Daniela Barraqueta  
Fuente: Banco Central del Ecuador

### 2.3 LA OPORTUNIDAD

Ecuador es un país privilegiado debido a su clima: días cálidos, noches frías, sol radiante que genera 12 horas de luz solar y agua pura durante todo el año. Combinación perfecta para ser de Ecuador un país propicio para la producción de flores esto hace que los inversionistas ecuatorianos y extranjeros cataloguen a Ecuador como un país ventajoso para el desarrollo de la floricultura. La variedad del clima, sin cambios bruscos, es un gran factor que permite producir una gran diversidad de flores con excelentes características.

Además de las ventajas naturales, se han sumado los factores tecnológicos adecuados y una buena infraestructura que asegura la continuidad de la industria florícola a nivel mundial. Con esto se ha logrado que las flores ecuatorianas sean nombradas como unas de las mejores del mundo.

## **Preferencias en el consumo**

Hoy en día la mayoría de los productos contienen grandes cantidades de químicos con el fin de mejorar su efectividad, haciéndolos más atractivos para los clientes este caso no es la excepción para los flores. Sin embargo, los gustos y preferencias de los consumidores han ido cambiando ya que han tomado conciencia de los problemas actuales que conlleva la utilización de químicos, deseando cada vez más por adquirir productos hechos sin químicos dañinos a los trabajadores y al ambiente. Estos patrones de consumo son más evidentes en los países europeos.

El mercado orgánico todavía se encuentra aún limitado, ya que para que una finca esté libre de químicos, los agricultores deben de dejar los campos arados por un promedio de 3 años para que los pesticidas se laven de las tierras y los insectos beneficiosos los proteja de los destructores, y esto es una decisión muy difícil para los agricultores.

Cabe recalcar que las flores orgánicas comestibles se han convertido en un gran atractivo para el sector gastronómico, ya que utilizan las rosas para adornar los platos especialmente postres y ensaladas. Con esto se puede diversificar el uso que se les da a las flores.

## **CAPÍTULO III**

### **ESTUDIO DE MERCADO DE LA PRODUCCIÓN DE ROSAS ORGÁNICAS**

#### **3.1 OBJETIVOS Y METODOLOGÍAS DEL ESTUDIO DE MERCADO**

##### **Objetivos generales y específicos del estudio de mercado**

**Objetivo General:** estudiar, la oferta y la demanda del mercado de rosas orgánicas de forma que se puedan establecer las estrategias de marketing del producto.

##### **Objetivos específicos:**

- 1) Realizar, una investigación exploratoria del Entorno del Proyecto
- 2) Desarrollar, un estudio exploratorio de la demanda
- 3) Elaborar, un estudio exploratorio de la oferta

##### **Tipos de investigación y herramientas a utilizar para el estudio de mercado**

- 1) Tipo de investigación y herramienta para el estudio del entorno: la investigación a utilizar en el estudio del entorno es de tipo exploratoria, y las herramientas que se utilizan es la obtención de datos de fuentes secundarias.
- 2) Tipo de investigación y herramienta para el estudio de la demanda: la investigación a utilizar para el estudio de la oferta es de tipo exploratorio y la herramienta es la entrevista a expertos del sector.
- 3) Tipo de investigación y herramienta para el estudio de la oferta: la investigación a utilizar es de tipo exploratorio y la herramienta a utilizar es la entrevista a un experto en el área de exportaciones de rosas orgánicas.

##### **Alcance del estudio de mercado**

El alcance del estudio de mercado está limitado por los recursos disponibles y los conocimientos adquiridos durante la carrera:

- La investigación se hará esencialmente con datos de fuentes secundarias y entrevistas.

### **3.2 INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA DEL ENTORNO DEL PROYECTO – FUENTES SECUNDARIAS.**

#### **El mercado de las rosas orgánicas**

Para el estudio del entorno se ha realizado una investigación exploratoria en fuentes secundarias y una entrevista a un experto del sector. A continuación se detalla los datos obtenidos de fuentes secundarias.

#### **Estadísticas de cultivo y oferta de rosas en el mercado de la Unión Europea.**

##### **Producción**

Dentro del contexto internacional y específicamente en el mercado de flores, Europa representa el 12% del cultivo mundial de flores, le sigue en orden de importancia los Estados Unidos, México, Japón, China y Canadá, los cuales también tienen enormes áreas cultivadas con diversidad de flores, sin embargo, la unión Europea tiene una clasificación A en este tipo de cultivos, debido a la tecnificación de los mismos, y porque sus áreas son protegidas y ecológicamente cuidadas por el sector privado y con protección del Estado.

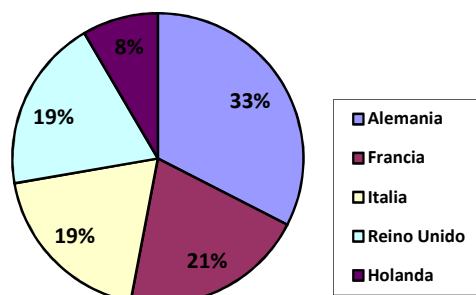
Las naciones más lucrativas en los espacios preferidos son: Dinamarca, Suecia y Holanda. La Unión Europea conserva en total 80.300 hectáreas cultivadas de flores. Dentro de esta región, Holanda es el país que asienta la mayor extensión sembrada (27.400 hectáreas), seguido de Reino Unido, Polonia y Alemania. Desde la representación de manufactura, Holanda produce el 27%, Italia un 20%, Alemania el 18%, Francia un 13% y Reino Unido un 5%, de los 8.235 millones de euros producidos cada año por este bloque productivo.

**CUADRO No. 3**  
**Consumo de flores en el mundo**  
**(Cifras en millones de euros)**

<b>Países</b>	<b>Año 2010</b>
Unión Europea	14.962
Estados Unidos	7.286
Japón	3.850

**Fuente:** Eurostat

**GRÁFICO NO. 3**  
**REPRESENTACIÓN PORCENTUAL DEL CONSUMO DE FLORES EN LOS PRINCIPALES PAÍSES DE LA UNIÓN EUROPEA**



**Fuente:** Eurostat

### **Organización Interna del Mercado**

En la Unión Europea, el mercado de flores está bien organizado en cuanto a su organización, pues estos productos, en cantidad y variedad expenden a través de las cadenas de supermercados, las cuales tienen salas de merchandising, especializadas en flores, en esta mecánica de distribución se encuentran Alemania, Reino Unido, Italia, España y Holanda, los cuales poseen enormes floristerías en las principales capitales de provincia.

En Holanda pernotan negocios de estos tipos en alrededor de 5.000 distribuidas en tiendas y floristerías que venden flores al detal, también existe el sector informal de flores en el orden de 1.500 puestos y viveros en una cantidad de 1.000 que son lugares donde se vende de forma directa del consumidor final. A pesar de que existen grandiosas empresas que cultivan plantas y semillas, también existe una numerosidad de pequeñas sociedades activas en el mercado. La presencia de considerable variedad de flores (y en cada diversidad se encuentran grandes tipos como el color, forma y durabilidad) es estipulada una de los motivos por las que prevalecen esa cantidad de firmas en este sector.

**CUADRO No. 4**  
**VOLUMEN DE PRODUCCIÓN DE FLORES**  
**(En toneladas métricas)**

<b>PAÍS / AÑO</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Alemania	4.336	5.117	6.038	7.125	8.407
Reino Unido	1.205	1.265	1.328	1.394	1.464
Francia	3.132	3.539	3.999	4.519	5.106
<b>TOTAL</b>	<b>10.678</b>	<b>11.927</b>	<b>13.373</b>	<b>15.047</b>	<b>16.987</b>

**Fuente:** COMEX con base en PROCOMER, BCCR, DGA y Eurostat

**Elaboración:** Daniela Barraqueta

### **Consumo y demanda de rosas en el mercado europeo.**

#### **Importaciones Mundiales**

Las importaciones de flores de Alemania, Reino Unido y Francia han ido en aumento entre el 2009 y el 2010, año en el que consiguieron un total de 20.962 toneladas de flores. En el caso de las flores y capullos cortados, trascendental producto importado de Francia se consignaron importaciones por 7.017 toneladas. (Ver cuadro No. 5)

**Cuadro No. 5**  
**Primordiales países del mercado europeo**  
**importadores de flores frescas cortadas**  
**(En Toneladas)**

<b>País</b>	<b>Valor</b>		
	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Alemania	4.878	5.854	7.025
Reino Unido	4.806	5.767	6.920
Francia	4.873	5.848	7.017
<b>Total</b>	<b>14.557</b>	<b>17.468</b>	<b>20.962</b>

**Fuente:** COMEX con base en PROCOMER, BCCR, DGA y Eurostat

**Elaboración:** Daniela Barraqueta

La presente demanda universal de flores cortadas se agrupa especialmente en 3 regiones: América del Norte, Europa Occidental y Japón. Europa simboliza el 70% de la importación global de flores cortadas. Alemania, Francia y Reino Unido, asimismo importan flores de poda. Para el año 2010 hubo una importación de 789 millones US\$ para Alemania, mientras que para Reino Unido tuvo una importación de 589 millones, y por último Francia obtuvo una importación de 423 millones US\$, tal como se demuestra en el cuadro No. 6).

**Cuadro No. 6**  
**Principales países del mercado europeo**  
**importadores de flores frescas cortadas**  
**(Millones US\$)**

País	Valor		
	2008	2009	2010
Alemania	773	781	789
Reino Unido	577	583	589
Francia	415	419	423
<b>Total</b>	<b>3.773</b>	<b>3.792</b>	<b>3.811</b>

Fuente: Pathfast Publishing.

Elaboración: Daniela Barrazueta

En cuanto a las flores cortadas las rosas y claveles son las primordiales flores que se mercantilizan a nivel mundial. En 2010 la importación general de rosas de los tres países examinados en este estudio logro 339 millones US\$. Por otro lado los claveles significaron en un 13,5%, seguido por crisantemos 9,8% y orquídeas 2,3% (cuadro No. 7).

**Cuadro No. 7**  
**Importación de flores frescas cortadas según variedad y primordiales**  
**mercados año 2010.**  
**(millones US\$).**

Flor	País Importador (US\$ Millón).			
	Alemania	R. Unido	Francia	Total
Rosa	242	35	62	339
Clavel	110	114	25	249
Crisantemo	86	62	33	181
Orquídea	30	3	11	44
Gladiolo	5	1	3	9
Otras	651	145	225	1021
<b>Total</b>	<b>1.124</b>	<b>360</b>	<b>359</b>	<b>1.843</b>

Fuente: Pathfast Publishing.

Elaboración: Daniela Barrazueta

En el cuadro posterior asimismo se logra prestar atención que las particularidades de los géneros antes mencionados, cambian según sea su mercado de plaza. Por decir, en Reino Unido, los claveles son más difundidos

que las rosas, en tanto que en Francia el clavel se introduce muy poco. En cuanto a las rosas, las grandes importaciones son por parte de los comercios de la Unión Europea, lo que ha transportado a una ampliación de la superficie global consignada al cultivo de esta variedad.

Actualmente se advierte un fuerte incremento del mercado floricultor en los países de Asia (China, Japón y Taiwan), habitualmente la costumbre de entregar flores no era segmento de su cultura, no obstante han ido acogiendo los hábitos occidentales. En Taiwan el comercio entre los meses de mayo y agosto ascienden alrededor de un 30% y los importes habitualmente acrecientan de un ciento por ciento a un trescientos por ciento.

### **Balance oferta-demanda**

Una vez establecido todos los parámetros cuantitativos tanto de los consumidores en el mercado europeo de rosas ecológicas destinadas como alimento versus la oferta que llega a estos mismos países se puede llegar a establecer si es que existe un superávit en la demanda de este producto o una sobreproducción de rosas alimenticias, cultivo innovador dentro del sector floricultor, el cual se oferta mayormente en los meses de septiembre y octubre, a través de una campaña que se desarrolla a través de medios audiovisuales denominada "Why Wait Buy Your Own", según el Flower Council of Holland.

.Las cifras del encuentro entre la oferta y demanda arrojaron los siguientes resultados: Si existe un déficit para el año 2008 de 1.184 Toneladas de rosas, lo cual se fue acrecentando a un ritmo del 49% para estos últimos tres años, para alcanzar la cifra de 3.975 Toneladas métricas para el año 2010, resultados altamente alagados para el sector exportador de flores hacia el mercado europeo. (ver cuadro No. 8)

**CUADRO No. 8**  
**BALANCE OFERTA-DEMANDA DE FLORES**  
**(En TM)**

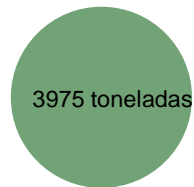
<b>AÑOS</b>	<b>OFERTA</b>	<b>DEMANDA</b>	<b>DÉFICIT</b>
2008	13.373	14.557	1.184
2009	15.047	17.468	2.421
2010	16.987	20.962	3.975

**Fuente:** Cuadro No. 6, 7

**Elaboración:** Daniela Barrazueta



## DEFICIT



Elaborado por: Daniela Barrazueta

## DEMANDA SATISFECHA POR ORGAROS



Elaborado por: Daniela Barrazueta

### El producto y sus características generales

Rosa orgánica comestible

Son especies de rosales silvestres originarios de zonas templadas, entre las variedades de rosas a producir se encuentra:

#### USO COMESTIBLE:

- La rosa de color blanco, la cual es utilizada en los postres por su sabor dulce.
- La rosa de color rosado, su utilización es igual a la de la rosa blanca.
- La rosa de color rojo, es utilizada por los chefs en las ensaladas por su ligero sabor picante.

Estas rosas son totalmente ecológicas libre de fertilizantes y de químicos. Cabe resaltar que son muy saludables debido a sus nutrientes y propiedades terapéuticas, son ricas en vitaminas A, B, C y E. También contiene minerales para el buen funcionamiento del organismo, así como pequeñas cantidades de aminoácidos, proteínas y almidones. Además por no tener ningún químico son

aptas para tener las rosas dentro de casa, así como acostumbran los europeos ya que su olor es fresco y agradable.

#### USO ORNAMENTAL:

- Rosas, blancas, roja y rosada para ser utilizadas en jarrones.

### **Los productos sustitutos y los complementarios**

#### Productos sustitutos:

- La rosa y las demás variedades de flores producidas de manera inorgánica
- Chocolates.
- Joyas
- Adornos
- Las diferentes variedades de flores orgánicas comestibles:

Dentro de la gama de platos tipos gourmet que se utilizan comestiblemente, la exclusividad de las rosas no es un privilegio, ya que también existen otros tipos de flores con el mismo fin, las cuales se las describe a continuación. Por lo tanto es recomendable comprar rosas que estén identificadas como orgánicas comestibles y de origen convincente. Estas son las de mayor renombre:

- Rosa
- Claveles y Clavelinas
- Violetas
- Caléndulas
- Coqueta
- Primavera
- Pensamientos y Violas
- Calabazas
- Tulipán
- Taco de Reina
- Borraja
- Capuchina
- Manzanilla
- Flor de un día
- Monarda didyma
- Crisantemos
- Copetes

- Sauco
- Salsifí
- Trebol
- Los géneros americanas: Sambucus canadensis y Sambucus cerulea también presentan bayas y flores comestibles.

No todas las diversidades de rosa valen para el cultivo orgánico, pues hay ciertas que resisten mejor en este sistema. Si bien la rosa por su gusto amargo y suave se implanta con logro en la cocina de dulce, la cocina de sal asimismo le ha hecho un espacio. Ensaladas, sales y vinagres en las que este sabor aterciopelado entra, para ofrecer una extraña delicadeza.

Las rosas de Nevado originadas en las faldas del Cotopaxi, hoy existen en los principales restaurantes del mundo: las tiene el Bulli, el establecimiento catalán estimado durante tres años contiguos como el mejor restaurante del universo según The Restaurant Magazine. Las rosas ecuatorianas cautivaron los mercados universales con esfuerzo y calidad. Hoy las rosas orgánicas indagan abrirse fama entre las superiores cocinas del mundo. Componen un esfuerzo para sus fabricantes porque admite abrir un camino y porque su manufactura es costosa. No solamente se trata de un ingrediente novedoso, sino también de un producto saludable que cuenta con la garantía de las autoridades sanitarias europeas y norteamericanas.

Productos complementarios:

USO ORNAMENTAL:

- Florero

USO COMESTIBLE:

- El tomate y la lechuga en las ensaladas.

### **Historia, situación actual y proyección del mercado.**

En el Ecuador, por las circunstancias climatológicas, se logran cultivar muchas diversidades de flores, por lo que capitalistas ecuatorianos y extranjeros piensan en nuestro país como un lugar próspero para el progreso de la floricultura. El Ecuador posee todos los climas que se vuelven una fortaleza para el cultivo de rosas, preponderantemente si estas se las desarrolla en la Región Interandina, donde el clima es fresco, con un punto de rocío agradable, lo que permite un crecimiento sostenido y variado de estas flores.

Otro punto relevante, es que al ser el Ecuador un país con historial productivo en el cultivo y exportación de diversos tipos de rosas y flores hacia el mercado

europeo y Estados Unidos preponderantemente, las empresas exportadoras se han hecho acreedoras a los sellos de calidad por la gestión al impacto ambiental que genera este tipo de cultivo, por supuesto con la acreditación de estas corporaciones internacionales que emiten los sellos verdes de calidad. Además los floricultores durante los últimos 30 años han estado agremiados y organizados para dar charlas y capacitación a todos sus asociados los mismos que se encuentran bien informados cuando asisten a los diferentes eventos de actualización que se realizan interna como externamente, uno de los eventos más significativos son los programas de calidad ISO 9000 y 14000 que avalan los estándares internacionales.

Por otro lado, también el sector desarrolla constantemente estudios de factibilidad agroindustrial, con la alternativa de minimizar costos y por ende optimizar la producción de sus cultivos en lo que atañe al cuidado de sus plantaciones, las cuales en más de un 65% en el Ecuador son tecnificadas, lo cual les sirve para poder operar en comercialización con los gobiernos de la Comunidad Económica Europea, lo cual le viabiliza en mantener estos mercados latentes y que inciden favorablemente en el comercio exterior del sector agricultor.

A través del tiempo, el mercado de flores ha sido muy apetecido en el sector externo, esto se debe a que los controles de calidad internos han sido muy exigentes por parte de los productores, los que han invertido en cursos de adiestramiento para su técnicos, seminarios internacionales para los propietarios y protección financiera por parte de los exportadores, para mandar un producto con normas de calidad ISO 9001.

En el año 2009 exporto flores por un importe de US\$210 millones FOB, con 67.688 TM y en 2010 la cantidad trepó a los US\$289 millones FOB con 80.572 TM.

En el 2010 se expidieron 59.906 TM de rosas por una cuantía de US\$ 218 millones FOB, 4.990 TM de Gypsophilas con US\$ 17.660 FOB y 1.349 toneladas de claveles por una cantidad US\$2.955 FOB. Ecuador es el tercer comerciante de flores en el mundo, al igual que en la Unión Europea y es el segundo exportador a Estados Unidos.

## **Acuerdos comerciales y arancelarios**

### **Acuerdos Comerciales**

El Ecuador mantiene en la actualidad varios acuerdos que permiten tener preferencias arancelarias. Según el Consejo de Comercio Exterior e Inversiones (COMEXI), el Ecuador ha formado los siguientes acuerdos comerciales:

- Acuerdo de Cartagena
- Sistema Generalizado de Preferencias / SGP
- Ley de Preferencias Andinas y Erradicación de Drogas de los Estados Unidos de América / ATPDEA
- Ley de Preferencias Arancelarias Andinas de la Unión Europea / SGP+
- Sistema Global de Preferencias entre Países en Desarrollo / SGPC
- Acuerdos Multilaterales por Productos y Organizaciones Internacionales.

Estos convenios, entre otros firmados por el Ecuador de forma bilateral, cubren a la gran mayoría de los productos exportables de nuestro país, incluyendo en todos ellos a las flores. Para acceder a las preferencias arancelarias otorgadas, tanto por Estados Unidos como por Europa, es indispensable que el producto a exportar sea mayoritariamente originario del Ecuador, y que además tenga la certificación otorgada por las entidades autorizadas para hacerlos; por ejemplo, el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO). (perfil-de-flores-2009, 2009)

## **Arancelarios**

### Barreras Arancelarias

En el siguiente cuadro se detallan los aranceles promedio que los principales países importadores del sector florícola imponen al Ecuador para su ingreso a esos mercados.

**CUADRO NO. 9**  
**ARANCELES EQUIVALENTE AD- VAROREM PROMEDIO PARA LA**  
**PARTIDA 0603 ORIGINARIA DEL ECUADOR**

<b>ARANCEL EQUIVALENTE AD- VAROREM PROMEDIO PARA LA PARTIDA 0603 ORIGINARIA DEL ECUADOR</b>	
<b>PRINCIPALES IMPORTADORES MUNDIALES</b>	<b>ARANCEL</b>
Reino Unido	0.00%
Alemania	0.00%
Estados Unidos de América	0.00%
Países Bjos (Holanda)	0.00%
Francia	0.00%
Federación de Rusia	11,43%
Japón	0.00%
Italia	0.00%
Suiza y Liechtenstein	0.00%
Bélgica	0.00%
Austria	0.00%
Canadá	0.00%
España	0.00%
Dinamarca	0.00%
Suecia	0.00%
Polonia	0.00%
Noruega	64,10%
República Checa	0.00%
Irlanda	0.00%
Grecia	0.00%

Fuente: MACMAP

Elaboración: CICO (REDCO – PUCE) - CORPEI

La tarifa ad-valorem es un promedio calculado en base a tarifas específicas, mixtas, antidumping y cuotas.

Alemania, Reino Unido y Estados Unidos, principales mercados de las flores ecuatorianas registran un arancel 0% gracias a los diferentes acuerdos preferenciales existentes, entre ellos el ATPDEA para los Estados Unidos y el SGP Plus en Europa.

**Barreras No Arancelarias**

**UNION EUROPEA**

**Requisitos Generales de Entrada:**

- Deben estar clasificadas en Clase I, Clase II y Clase Extra, de acuerdo al grado de permisión con ciertos criterios: frescura, ausencia de parásitos y residuos de pesticidas, ausencia de defectos, etc.
- En lo que se refiere al tamaño, las flores deben cumplir al menos con el tamaño establecido por la regulación europea. Las flores en una unidad de presentación, ya sea en ramos, cajas o bouquet, deben tener una longitud uniforme.
- La unidad o paquete de presentación debe estar conformado en grupos de 5,10, o un múltiplo de 10 flores individuales; excepto para flores que se venden por separado. Además de ello, cada presentación debe contener flores del mismo género, especie o variedad; de la misma calidad y de la misma etapa de desarrollo: a pesar de que sí se permiten paquetes hechos de distintas variedades.
- El empaque debe proteger adecuadamente el producto. Los materiales que estén en contacto directo con las flores deben ser nuevos. (Marketing Standards for Fresh Cut Flowers, 2009)

### **Empaque y Etiquetado**

El empaque se usa para proteger los productos contra daños mecánicos y para crear un microclima más favorable. También es un factor esencial para asegurar la calidad del producto, ya que no sólo lo protege, sino que también lo presenta al consumidor.

Sin embargo, de acuerdo al empaque que se aplica al producto, puede representar un riesgo para la calidad, debido a golpes fortuitos y condiciones de temperatura adversas.

Los materiales utilizados en los empaques son variados, dependiendo del tipo de producto y la función de protección e influencia requerida sobre el microclima. El empaque interno puede ser dividido en envolturas de papal o plástico, y el externo en cajas y pallets sellados.

Es necesario entender que las cajas de cartón pueden proteger a las flores, sin embargo, un relleno del 100% resultará en un escenario donde las flores soporten todo el peso y no las cajas. Llenar las cajas de cartón en exceso es un gran error, que aún ocurre hoy en día. Esta situación que debe ser evitada a toda costa.

El comercio de flores y plantas genera una cantidad notable de desperdicios como cajas, bandejas y plástico. Adicionalmente, los materiales de empaque pueden causar contaminación por sus sustancias tóxicas. La mejor solución debería ser encontrar empaques ecológicos que protejan a las flores

adecuadamente. Es importante usar material reciclable y limitar la cantidad de empaque en lo posible.

En cuanto al etiquetado, es necesario que los bienes indiquen los siguientes particulares:

- Identificación del exportador o emparador
- Naturaleza del producto (género, especies o variedad, color, etc.)
- Origen (opcional)
- Especificaciones Comerciales (clase, tamaño, número o peso neto)
- Símbolos oficiales de control (opcional)
- Composición de la unidad o paquete de presentación (cuando ésta no está compuesta de 5, 10 o múltiplos de 10 flores) (Marketing Standards for Fresh Cut Flowers, 2009).

### **Requisitos Sanitarios y Fitosanitarios**

La legislación fitosanitaria de la Unión Europea se basa en medidas de protección contra la introducción de organismos dañinos para plantas y su propagación dentro de la comunidad dentro de los estándares de la “Convención Internacional de Protección para las Plantas”, IPPC por sus siglas en inglés (Internacional Plant Protection Convention).

Un certificado fitosanitario es necesario para garantizar el cumplimiento de la legislación de la Unión Europea. La inspección y demás actividades para sacar el certificado fitosanitario son llevadas a cabo por AGROCALIDAD. (Marketing Standards for Fresh Cut Flowers, 2009).

### **Requisitos de Calidad**

Los sistemas de calidad son una determinante en la industria. La calidad de los productos florícolas demandada por comerciantes y consumidores europeos es muy alta.

#### ISO 9001-2000

El sistema de manejo de calidad mejor conocido es el ISO 9000. Sus estándares proveen una estructura para estandarizar procesos y métodos de trabajo, no sólo con respecto al control de calidad, sino con la organización completa. Esta certificación no garantiza la seguridad y calidad del producto, pero sí que la compañía proceda de la misma forma.

#### EUREPGAP

EUREP (*Euro-retailer Produce Working Group*) promueve las mejores prácticas agrícolas en el cultivo de frutas y vegetales, producción animal, cultivos y también flores y ornamentos. EUREP ha desarrollado una estructura para las



Buenas Prácticas Agrícolas que se llama: “EUREPGAP”. El objetivo principal de la iniciativa es velar por la seguridad de la salud humana y mejorar la trazabilidad. Es aplicable dentro de Europa y alrededor del mundo, pero se dirige específicamente a los productores en ultramar.

### **Requisitos Sociales**

Con la tendencia del consumo socialmente responsable, todos los actores en la cadena de producción, desde los productores primarios hasta los consumidores finales necesitan herramientas para poder asegurar la responsabilidad social. Dentro de estos requisitos se encuentran los temas de trabajo infantil, salarios justos para los trabajadores, entre otros.

*Social Accountability 8000 (SA8000)* es el sistema de manejo para compañías que buscan garantizar los derechos básicos de sus trabajadores. Los estándares son aplicables a todas las industrias. Los exportadores de países en desarrollo al momento de comerciar y negociar con empresas europeas quieren demostrarles a ellos y a los consumidores que están tratando justamente a sus empleados y que por tanto pueden aplicar a esta certificación.

### **Requisitos Ambientales**

Los aspectos ambientales de los productos se han convertido en temas fundamentales en Europa. El concepto de desarrollo sostenible representa la filosofía que la economía debe automáticamente tener en cuenta el problema de la contaminación.

Existen algunas certificaciones que las compañías pueden aplicar como una herramienta “verde” de marketing. Estas puede ser sistemas de manejo ambiental (para toda la organización: ISO 14001 y EUREPGAP), y otras de tipo ecológicas para productos del área florícola como *Floricultural Environmental Programme, Fair Flowers and Plants*, entre otros.

## **LOS CONSUMIDORES**

### **Ubicación geográfica de los clientes potenciales**

La Unión Europea, se encuentra ubicada en Europa central, y abarca 27 países que son los siguientes: Alemania, Bélgica, Bulgaria, Chipre, Republica Checa, Dinamarca, España, Estonia, Finlandia, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Italia, Letonia, Lituana, Luxemburgo, Malta, Países Bajos, Polonia, Portugal, Reino Unido, Rumania, Eslovaquia, Eslovenia y Suecia.

De los cuales los mayores consumidores son: Alemania, Francia y Reino Unido.

### **Tamaño del mercado potencial**

Debido a la escasa información, no se ha podido determinar un tamaño de mercado potencial y objetivo y tampoco un nicho de mercado, lo que se ha hecho es por medio de un contacto establecer conexión con nuestros posibles seguros compradores, los cuales están dispuestos a comprar aproximadamente 100 toneladas.

### **Características generales de los consumidores potenciales**

Las principales características de los consumidores de flores son:

- Calidad
- Innovación
- Precio
- Presentación

De acuerdo al Estudio de Mercado de flores del Centro de Centro de Promoción de Importaciones desde Países en Desarrollo de Holanda, de noviembre del 2008, la Unión Europea consume más del 50% de las flores del mundo. Dentro de este porcentaje se incluyen a países que tienen un PIB per cápita relativamente alto en el consumo de flores. Alemania es el consumidor más grande, seguido por el Reino Unido, Francia e Italia por orden de importancia.

Según este mismo estudio, los mercados en la Unión Europea se dividen en tres categorías:

1. Mercados maduros: se caracterizan por tener niveles relativamente altos del gasto per cápita en flores. El tamaño de estos mercados tiende a ser estable y a veces incluso disminuye. Los consumidores tienden a gastar una parte relativamente alta del gasto en flores para el uso personal. Ellos están familiarizados con las flores y están interesados en nuevos e interesantes productos. Por ejemplo: Holanda, Francia Bélgica, y los países escandinavos.

2. Mercados en Crecimiento: son generalmente de tamaño considerable, pero existe la expectativa que ellos continuarán creciendo en los años venideros. En algunos de los mercados en crecimiento, el gasto per cápita todavía es relativamente bajo comparado con los mercados maduros. Un ejemplo de ello es España y el Reino Unido.

3. Mercados en Desarrollo: son países cuyas economías se han expandido rápidamente. Como el poder adquisitivo de los consumidores está aumentando, ellos tienden a comprar más flores. No obstante, las flores son consideradas todavía un artículo suntuario y son comprados principalmente como regalos. Por ejemplo: países de Europa del Este y Grecia.

#### **Alemania:**

La creación propia de flores ha bajado cuantiosamente en los años posteriores a la reunificación, hasta detenerse. No obstante, el espacio de negocios en la floricultura ha acrecentado, signo de la mayor importación y ampliación del consumo. La producción doméstica, en 2010, de flores cortadas labradas al aire libre perteneció al 17% del total. Las florerías y viveros reúnen el 73% del consumo en flores cortadas, los comercios callejeros un 16%, las ventas múltiples un 9% y jardinerías un 3%. Los grandes negocios mayoristas para flores trozadas se hallan en Colonia, Hamburgo y Dusseldorf y pero su trascendencia ha restringido debido en mayor parte a que los mayoristas adquieren solamente en las compraventas Holandesas.

Las diversidades de flores labradas al aire libre son únicamente las de verano. Alemania expide plantas en recipiente con destino a Suiza y Holanda. La comercialización de las flores en Alemania queda en patrocinios de grandes importadoras tanto locales como extranjeras, la totalidad de ellas instaladas en la ciudad de Kelstbach.

#### **Reino Unido:**

El mercado británico, a través del tiempo ha sido un importante país de negocio para el producto flores y plantas de interior, esto en gran parte por la arremetida en el periodo 2000 al año 2010, en donde se construyeron en gran cantidad de supermercados y minimarket en donde el retail (ventas al por menor); bordearon los 1.5 billones de euros.

En el Reino Unido están asentados supermercados que acopian un 65% del total de flores frescas y ramos preparados para amas de casa, los cuales constituyen un producto atractivo, debido a la rentabilidad de las flores, además en el Reino Unido como un demandante emblemático de rosas y claveles, estos se expenden en florerías y quioskos independientes, mientras que los medios informáticos también aportan como es el caso del internet y telemarketing, gracias al importante consumo per cápita de flores y plantas de interior que en este país están en alrededor de 6 euros por persona, de los cuales 28 euros están direccionados a flores frescas y 8 euros corresponden a plantas de interior.

#### **Francia:**

Francia no crea muchas flores como sus cercanos Italia y España, y su consumo está colindante al promedio de la Unión Europea. La producción hortícola se ejecuta sobre 18.000 hectáreas, de las cuales únicamente 2.000 son en invernadero. De éstas, a la floricultura se dedican 1.373 ha. El cultivo a cielo abierto de flores de verano no es característico. La explotación media en invernadero es de 3.200 m<sup>2</sup>.

En los últimos años la manufactura propia de flor cortada va mermando. La falta de rendimiento y la urbanización de las zonas de cultivo son algunas de las causas que manifiesta este fenómeno. La comercialización de flores y plantas es de unos 180.000 millones de Francos Franceses, en importes del consumidor final (equivalentes a US\$ 26.464 millones), siendo el valor de la producción de 86.000 millones de F.F. (equivalentes a US\$ 12.644 millones).

## **LOS COMPETIDORES**

### **Competidores nacionales**

De la investigación realizada a floricultores, se estima que son alrededor de 250 productores de flores, distribuidos en 9 provincias los que se considerarían Competidores actuales. La producción está distribuida en Pichincha 66%; Cotopaxi 16%; Azuay 6%; Guayas 4.4%; Imbabura 5%; Otras 2.6%.

- Agroflora
- Bellarosa
- Ecuarose
- Flor Eloy
- García Export S.A.
- Hacienda Santa Fé Cía. Ltda
- Josarflor
- La Rosaleda
- Merino Roses
- Nevado Ecuador
- Plantaciones El Trébol
- Rose Connection
- Entre otros

### **Competidores extranjeros**

- Holanda
- Colombia
- Kenia
- Italia
- España

- Israel<sup>5</sup>
  - India
  - Tailandia
  - Estados Unidos<sup>6</sup>.
- 
- Holanda, posee un área de cultivos ornamentales los cuales totalizan las 6.221 hectáreas en invernaderos y aproximadamente 40.000 hectáreas al aire libre, se estima que el 70% de la producción se exporta a los países de la Unión Europea. Por otro lado Holanda representa una plataforma internacional, donde productores de diversos países llegan a la subasta para ser redistribuidos y vendidos al exterior, mediante el aeropuerto de Schiphol entran toneladas de flores para ser distribuidas en el mercado exterior a su vez los mayoristas holandeses que reexportan las flores que han sido importadas le dan un valor agregado para ofrecer una gran variedad lo cual permite que exista una oferta amplia durante todo el año.
  - Colombia es el segundo exportadores de flores, después de Holanda. En los últimos años se ha consolidado como el mayor proveedor de flores de los Estados Unidos, siendo este su país de exportación y se encuentra incursionando en nuevos mercados como Europa, Asia y Japón. Colombia participa el 95% de la oferta total de flores y 50% en la de rosas en el mercado de los Estados Unidos. Las exportaciones corresponden a las flores cortadas (exporta rosas y claveles principalmente). Se cosecha cada 90 días y el rosal tiene una vida de 15 años. Colombia posee restricciones de carácter ambiental y social por parte del mercado europeo por la utilización de ciertos insumos y por las condiciones de contratación de la mano de obra esto le impide entrar en totalidad al mercado europeo. En lo que se refiere a la producción de flores orgánicas Colombia cuenta con un programa organizado por los floricultores llamados ECOFLOR, para poder cumplir con los requisitos que hoy en día pide el mercado europeo. Es importante señalar que los floricultores colombianos gozan de un subsidio de 75 millones que representa 10 centavos por cada dólar de producto exportado, constituyendo este particular en una ventaja de ellos frente a los floricultores ecuatorianos.
  - Kenia ocupa el quinto puesto mundial como exportador de flores y es el segundo del mercado europeo seguido de Holanda. Su principal cliente es la Unión Europea el cual le importa el 40% de su producción. Mientras que en Inglaterra el 90 % de las flores pertenecen de Kenia y

---

<sup>5</sup> Braanker, W., Strijbosch, M. (2008). Flores etíopes de Holanda. Radio Nederland Wereldomroep. Holanda.

<sup>6</sup> Braanker, W., Strijbosch, M. (2008). Flores etíopes de Holanda. Radio Nederland Wereldomroep. Holanda.

de Colombia. Posee 254 hectáreas producen 380 millones de tallos al año. Sin embargo no todo es oro, en el año 2002 la Comisión de derechos Humanos de Kenia, sancionó por las explosivas condiciones laborales de trabajo. Además existe en los invernaderos los constantes usos de pesticidas. Actualmente se encuentra en problemas debido a la falta de vuelos hacia Europa lo cual ha habido una caída del 15%.

### **Dificultades de ingreso al mercado de un nuevo competidor**

A pesar de no existir un tratado de libre comercio de Ecuador con la Unión Europea no ha sido una barrera para las rosas ingresar a ese mercado, debido a que las rosas ecuatorianas, se encuentran encasilladas en los productos no tradicionales de exportación hacia la Unión Europea, los cuales ya se han abierto campo en el mercado europeo y presenta una perspectiva positiva, las rosas al igual que otros productos ecuatorianos se benefician de un acceso preferencial al amparo del Sistema Generalizado de Preferencias (SGP), el cual es un régimen otorgado a los países en vías de desarrollo que cumplen con determinados acuerdos en materia de derechos humanos, desarrollo sostenible y buen gobierno.

## **LOS PROVEEDORES**

### **Proveedores de Equipos**

- Fertirriego, proveedor de equipo de riego por goteo equipo de fumigación
- IIGA, proveedor de máquina picador, bomba de fumigación.

### **Proveedores de materias primas y suministros**

- Serviplant, proveedor de patrones de rosas.
- Entre los abonos orgánicos ecuatorianos utilizados constan Manto Orgánico, Huxtable Húmico, Huxtable Regulador, que son productos con tecnología alemana pero fabricados en Ibarra y en FERTIVIDA, se viene utilizando desde hace varios años y ha dado excelentes resultados.

### **Disponibilidad de mano de obra**

En la zona de Latacunga existe mano de obra capacitada ya que la mayoría de sus habitantes se dedican a esta labor, cada empresa los capacita para que así ellos puedan cumplir con sus labores.

## **3.3 ESTUDIO EXPLORATORIO DE LA DEMANDA Y OFERTA DE ROSAS ORGÁNICAS – ENTREVISTA CON EXPERTO DEL SECTOR.**

## **Variables consideradas en la entrevista**

Para la entrevista se van a considerar múltiples variables que se han agrupado de la siguiente manera:

Variables de producto.- Características físicas, usos, productos sustitutos y complementarios, tipo de empaque, insumos.

Variables del consumidor.- País, sexo, ingresos, edad, nivel educativo, influencia del precio, fidelidad al producto, lugar de consumo del producto, influencia de la calidad, conservación del medio ambiente, medio publicitario, frecuencia de compra.

Variables de la cadena de comercialización.- Rutas de envío, medios de transporte, dificultades de ingreso al mercado, costos de envío, utilidad del intermediario.

Variables de los competidores.- Número de competidores nacionales, tamaño promedio de hacienda, estructura del mercado.

Variables de recursos disponibles.- Ubicaciones potenciales de la hacienda, disponibilidad de insumos, disponibilidad de recurso humano, disponibilidad de mano de obra.

## **Hipótesis planteadas**

Se exponen algunas de las hipótesis a plantear en la investigación:

H1: Las características físicas de la rosa como el tamaño, olor, color, influyen en la preferencia del consumidor.

H2: La rosa es la flor más preferida por los consumidores ornamentales.

H3: El tipo de empaque y presentación influye en la decisión de compra de las rosas.

H4: En el país existen suficientes insumos para la producción de rosas orgánicas.

H5: Las variables demográficas influyen en el nivel de consumo de las rosas.

H6: La calidad de la rosa influye en la decisión de compra del consumidor.

H7: El precio de la rosa influye en la decisión de compra del consumidor.

H8: Existen varios canales de distribución para la exportación de las rosas.

H9: Es difícil el ingreso al mercado europeo de rosas.

H10: El mercado nacional de exportación de rosas es competitivo.

H11: El tamaño promedio de hacienda florícola es de 10 hectáreas.

H12: Existe varias localidades en el país adecuadas para la producción de rosas orgánicas.

H13: Existe suficiente mano de obra para la producción de rosas orgánicas.

## **Entrevistas para investigación del mercado de rosas**

### **Entrevista por correo electrónico a un EXPERTO DEL SECTOR**

#### **Preguntas sobre el PRODUCTO**

##### **1) ¿Qué tipo de usos le da el consumidor a las rosas?**

- Como adorno
- Comestible
- Como implemento de relajamiento en SPA

##### **2) ¿Qué características tienen las rosas de acuerdo a los usos que se le da?**

- Tanto para uso ornamental y comestible los colores de las rosas son: blanca, roja, rosada y rosada pasión.
- Para uso ornamental el olor de la rosa orgánica es mucho más agradable que la de la inorgánica.
- Para uso comestible el sabor de la rosa es neutral ni dulce, ni salado, ni amargo, provoca una sensación agradable al paladar.

##### **2) ¿Qué productos compiten directamente con las rosas? ¿Qué productos compiten indirectamente?**

- De forma ornamental, todas las otras flores que existen ya sea de manera orgánica o inorgánica.
- Los chocolates y adornos fijos compiten de manera indirecta.

##### **3) ¿Con qué productos se complementa el consumo de las rosas?**

- En el caso comestible con ensaladas, postres y como adorno a los platos, también existe la costumbre de consumir los pétalos solo como si fueran papas fritas.
- De forma ornamental con floreros.

##### **4) ¿Qué presentaciones tiene el producto para el consumidor?**

- Para uso ornamental las flores van en cajas porque van con el tallo incluido y para la Unión Europea tienen que ser enviadas en múltiplos de 5.
- Y en uso comestible, van en fundas plásticas solo los pétalos de un cierto peso.



**5) ¿Qué precio promedio tienen las rosas para el consumidor final?**

- Para uso ornamental en la Unión Europea el precio promedio para el consumidor en la Unión Europea es de 2 dólares por rosa.
- Para uso comestible tiene un promedio de 10 dólares, la funda contiene 100 gr. De pétalos.

**6) ¿Qué margen de utilidad manejan los intermediarios?**

El 10 por ciento.

**7) ¿Qué futuro se vislumbra para el consumo de rosas en la UE?**

Las rosas orgánicas están en constante crecimiento, pero existen los peligros del proteccionismo de la Unión Europea hacia su producción interna.

**8) ¿Cuál es el clima adecuado para la producción de rosas?**

Es el clima templado que existe en nuestra Sierra, ya que el rango de temperatura se mantiene entre niveles muy cercanos y no existen extremos.

**9) ¿Quiénes son los proveedores de equipos? ¿Brindan atención post-venta? ¿Ofrecen servicios de mantenimiento? ¿Ofrecen servicios de transporte?**

La producción de rosas orgánicas no requiere ni de equipos, ni de maquinaria especializada, ya que su cultivo y cuidado son esencialmente manuales. Los equipos necesarios existen en cantidad suficiente en el mercado y hay varios distribuidores con logística propia.

**10) ¿Quiénes son los proveedores de materiales? ¿Existe suficiente disponibilidad para la producción actual? ¿Son responsables? ¿Disponen de una red de distribución propia?**

Los insumos necesarios para la producción de rosas son fundamentalmente semillas y abonos orgánicos, para los cuales existen en la actualidad suficientes distribuidores.

**Preguntas sobre los CONSUMIDORES**

**1) ¿Cuáles son los principales consumidores de rosas en la Unión Europea?**

Alemania, Francia y Reino Unido, debido a que son países con un mayor poder adquisitivo y en sus costumbres está muy arraigado el consumo de flores y en especial las rosas.

**2) ¿Qué características generales tienen los consumidores frecuentes de rosas en los principales países consumidores, en lo que se refiere a:**

- consumen más para uso ornamental o comestible

Le dan ambos usos, pero Francia más lo enfoca en comestible debido a la alta cocina que existe en ese país.

**- Consumen más las mujeres, los hombres o igual**

Igual

**- Consumen más los de ingresos altos, medio, bajo, o todos por igual.**

- Para uso ornamental todos los niveles
- Uso comestible debido a la alta cocina, consumen los de niveles de ingreso alto.

**- Qué nivel de edad es la que más consume, o todas las edades son consumidores frecuentes**

Los mayores consumidores de rosas orgánicas son las personas a partir de una edad promedio de 21 años.

**- Qué país consume más, Francia, Alemania, Reino Unido, o igual**

Mayor consumo tiene Alemania, Francia y Reino Unido.

**- Consumen más los de nivel de educación básico, medio, superior, o todos los niveles consumen por igual.**

Para los habitantes de la Unión Europea regalar una rosa es algo muy valioso, o utilizar un pétalo de rosa orgánica como ingrediente en sus platos es en la alta cocina, por tal razón no todos los niveles consumen por igual, mayor consumo tienen los de nivel de educación medio y superior.

**- A los consumidores frecuentes les interesa mucho el precio o no.**

No porque ellos más miran la calidad, y la calidad la perciben por un mayor precio.

**- Les interesa mucho la presentación del producto**

Sí, más que nada que el empaque sea práctico y que venga en el idioma del país en donde se vaya a vender.

**- Les interesa mucho el país de donde proviene la rosa.**

Sí, ya que ellos ven calidad y más cuando se trata de un producto orgánico.

**- Les interesa mucho la conservación del medio ambiente**

Sí, la cultura de lo orgánico se encuentra muy arraigada en la Unión Europea con el fin de proteger al medio ambiente y a los empleados que se encuentran en campo produciendo el producto.

**- Conocen los productos de origen orgánico**

Si, de hecho en sus países hay supermercados donde se venden solo productos orgánicos.

**- Consumen rosas en épocas especiales o de manera habitual**

De manera habitual pero el consumo aumenta en poca de San Valentín y día de la Madre. De hecho el día de San Valentín en los restaurantes de mayor renombre todas las platos conllevan pétalos de rosas orgánicas.

**- Son fieles a las rosas o las sustituyen por otras flores**

Son fieles a las rosas es la que mayor demanda tiene.

**- Donde compran las rosas los consumidores finales (ornamentales y comestibles)**

En los supermercados, floristerías, jardinerías, restaurantes.

**- Los consumidores frecuentes de rosas son buscadores de ofertas**

No.

**- Cómo se enteran de nuevos productos (TV, internet, revistas, otros)**

Por medio del internet y del telemarketing.

**- Cómo consumen las rosas comestibles (en ensaladas, platos especiales)**

Chocolates, mermeladas, licores, vinagre, en ensaladas, platos principales y postres

**- Cómo es el ambiente de consumo de rosas comestibles (personal, familiar)**

El consumo de rosas orgánicas comestibles se da de manera personal.

**-de qué manera perciben la calidad de una rosa (tamaño, color, precio, olor, sabor, etc.)**

De acuerdo al olor que esté libre de químicos y al sabor que no sea amargo.

**Entrevista personal a funcionarios de la CFN y del MINISTERIO DE PRODUCCION**

**Preguntas sobre la CADENA DE COMERCIALIZACION**

1) ¿Qué tan difícil es entrar al mercado de la Unión Europea? ¿Se pueden comercializar los productos sin necesidad de un tratado de libre comercio?

Si debido que las flores ecuatorianas son catalogadas como un producto sensible, y tienen cero aranceles con los países de la Unión Europea no es tan difícil entrar a la Unión Europea, aunque hasta el 2020 solo podrán ingresar al mercado europeo rosas con certificación orgánica.

**2) ¿Cuáles son las opciones para la comercialización de las rosas, las ventajas y desventajas de cada una de ellas? (Exportación directa al mayorista en el destino, contacto con exportadores en el Ecuador, contacto con distribuidores centrales en la UE, u otras opciones)**

Las rosas pueden llegar al consumidor final en la UE de una de las siguientes cuatro opciones:

- a) Vía subasta.- Las rosas llegan al país de destino, desempacado y listo para subastarse
- b) Vía agente de subasta.- Las rosas son recibidas por un agente de subastas que las prepara para subastarlas
- c) Vía agente mayorista.- Las rosas son recibidas por un agente (con o sin preparación) quien luego los envía a un mayorista.
- d) Vía importador.- Las rosas llegan directamente al mayorista, quien se encarga de prepararlas, y luego entregarlas a supermercados, distribuidores minoristas, restaurantes, jardinerías, etc.

**3) ¿Cuáles son las opciones logísticas y sus costos para hacer llegar el producto al consumidor final desde el Ecuador hasta el consumidor final, y las ventajas y desventajas de cada una de ellas? (Rutas de viaje y medio de transporte para cada una de las opciones anteriores)**

Debido a que las rosas son un producto perecible, el medio de transporte utilizado es el avión de carga, ya que implica un mucho menor tiempo de viaje desde el Ecuador a la UE. Existen rutas directas desde Ecuador hasta Reino Unido, Francia y Alemania. El Costo del transporte por Kilogramo en promedio es de 1,20 dólares por kilo.

**4) ¿Qué margen de utilidad suelen manejar los distribuidores, exportadores, intermediarios?**

El 10%

**Preguntas sobre los COMPETIDORES NACIONALES**

**1) ¿Dónde están ubicados los principales exportadores de rosas aquí en Ecuador? ¿Cuántos de estos producen rosas orgánicas?**

Están ubicados en la sierra ecuatoriana. Entre ellas tenemos:

**CUADRO NO. 10  
PRINCIPALES PROVINCIAS PRODUCTORAS DE FLORES**

PROVINCIA	LUGARES	PORCENTAJES
PICHINCHA	Tupigachi, Ayora, Cayambe, Huaycupata, La Esperanza, Toacachi, Atahualpa, Perucho, Tabacundo, Malguichinguí, EL Tingo, Guayllabamba, Pomasqui, Puembo, Yaruquí, Tababela, Tumbaco, Pifo, Amaguana, Aloag, Alausí.	71,2 %
COTOPAXI	Tanicuchí, Guaytacama, Toacazo, Latacunga	22,2%
AZUAY	Cuenca, Biblián, Paute, Azogue, San Joaquín, Sayausí, Estación Cumbe, Victoria del Portee.	1,2%
IMBABURA	Quiroga, Otavalo, Cotacachi, Urcuqui, San Pablo del Lago	3,9%
OTROS		1,4%

Fuente: Banco central del Ecuador

**2) ¿Qué tamaño promedio de hectáreas tienen las haciendas productoras de rosas?**

El tamaño promedio de hectáreas es de 7

**3) ¿Cómo es la estructura del mercado de productores de rosas nacional: monopólica, oligopólica, competitiva?**

Es de naturaleza competitiva.

**4) ¿Qué ruta de viaje y medio de transporte usan los productores nacionales para llegar a la UE?**

Vía aérea ya que es la mejor manera por concepto temperatura para que las rosas lleguen en buen estado.

**Preguntas sobre la DISPONIBILIDAD DE RECURSOS**

**1) ¿En qué lugares o regiones del Ecuador existen tierras vírgenes para la producción de rosas orgánicas?**

Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Azuay.

**2) ¿En las tierras disponibles existen los recursos necesarios como: riego, mano de obra, caminos, etc.?**

Sí, en la serranía ecuatoriana que es el lugar en donde se producen las rosas existen todos los recursos necesarios.

**3) ¿Existe disponibilidad de semillas de alta calidad?**

Si existen varios proveedores de semillas de alta calidad.

**4) ¿Qué profesionales son necesarios contratar para la producción y exportación de rosas orgánicas? ¿Existe oferta suficiente de estos profesionales?**

Si, Ecuador por ser una tierra agrícola existe un buen número de profesionales especializados en ingenieros agrónomos, especialistas en comercio exterior, etc.

**5) ¿Qué servicios externos se necesitan contratar para la producción y exportación de rosas orgánicas?**

Especialistas en marketing internacional y logística, para la exportación.

**6) ¿Qué normas legales deben cumplir los productores tanto en el Ecuador como en la UE para exportar las rosas?**

Debe cumplir certificaciones entre ellas:

- **ECOCERT: En Europa:** Reglamento europeo (CE) N°834/2007 y sus reglamentos de aplicación (CE) N°889/2008 y (CE) N° 1235/2008. Un organismo independiente (acreditado por las autoridades gubernamentales francesas), como Ecocert, controla y certifica el producto. El organismo certificador garantiza la trazabilidad del producto a lo largo de toda la cadena: producción, transformación, embalaje, almacenamiento y distribución. La verificación de los productos sobre el terreno se puede completar con el análisis en laboratorio.

Los criterios que definen un producto ecológico son los siguientes:

- **Productos agrícolas ecológicos:** cultivo evitando el uso de abonos químicos y productos sintéticos, tierras fertilizadas con abonos orgánicos y minerales naturales que favorecen la vida del suelo, aplicación del principio de precaución.
- **BCS ÖKO Garantie** es un organismo privado de control que labora desde el 11 de mayo de 1992 y que ofrece a empresas un sello de certificación con el fin de ayudarles a distinguir sus productos en el mercado. El sello de BCS es un signo fácilmente reconocible por el cliente para identificar los productos orgánicos de alta calidad.

### **3.4 CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE MERCADO**

De acuerdo la investigación de fuentes secundarias y la entrevista a expertos del sector se pueden obtener las siguientes conclusiones:

1. Es posible comercializar rosas ornamentales y en Francia especialmente rosas comestibles.

2. Si existe la posibilidad de entrar en el mercado de la UE, especialmente por el hecho de ser un producto orgánico, por las implicaciones de conservación del medioambiente .El mercado de rosas orgánicas está en pleno crecimiento. Las rosas orgánicas tienen preferencia en la UE sobre las inorgánicas.
3. Los consumidores pagan un mejor precio por una alta calidad. Las características físicas de las rosas influye mucho en el consumidor final, al igual que la presentación de la rosa comestible es importante para el consumidor final.
4. Los aspectos demográficos no influyen en la preferencia por el consumo de rosas.
5. Los consumidores europeos tienen la percepción de que los productos agrícolas ecuatorianos son de buena calidad.
6. Existen distintos canales e intermediarios para la exportación del producto a la UE, como: vía subasta, vía agente de subasta, Vía agente mayorista, vía importador. No es difícil, por el momento, el ingreso al mercado europeo, pero es imprescindible cumplir con todas las acreditaciones y certificaciones para comercializar el producto.
7. Las rosas orgánicas tienen arancel 0 en la actualidad.
8. La estructura del mercado ecuatoriano de exportadores de rosas es competitivo. No hay un tamaño específico de las haciendas productoras de rosas, pueden ser pequeñas, medianas o grandes. Depende del volumen de comercialización. Si existen en el país localidades donde producir rosas orgánicas tales como: Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Cuenca. En estas localidades existen los recursos disponibles como: agua, mano de obra, profesionales, tecnología de comunicación, insumos, equipos, etc.
9. Por contactos con importadores en Reino Unido, Francia y Alemania, estos estarían dispuestos a importar 100 toneladas de rosas en el año, siempre y cuando se cumplan sus exigencias de calidad para poderlas comercializar, y que la empresa cumpla con todos los requisito legales para ser exportador.

### **3.5 FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, AMENAZAS**

De acuerdo al estudio de mercado podemos establecer las siguientes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para la implementación del proyecto:

**CUADRO NO. 11  
ANÁLISIS FODA**

<p><u>Fortalezas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existen suficientes áreas de producción ideales para la siembra de rosas orgánicas.</li> <li>- Existen suficientes insumos, equipos, mano de obra, profesionales y tecnología para la producción de rosas de alta calidad</li> <li>- El clima de la serranía es un factor clave para la eficiencia y calidad del producto. Podría decirse que es casi homogéneo en las etapas del año.</li> </ul>	<p><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El mercado de las flores orgánicas está en expansión.</li> <li>- En el país existen pocos productores de rosas orgánicas.</li> <li>- Existe capacitación y asesoría por parte del gobierno a los pequeños exportadores.</li> <li>- Existe facilidades de crédito para la inversión.</li> <li>- Se tienen compradores asegurados.</li> </ul>
<p><u>Debilidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuevos en el negocio exportador.</li> <li>- Falta de agencias en el país de destino.</li> <li>- Empresa desconocida en el mercado.</li> </ul>	<p><u>Amenazas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Posibilidad en el corto o mediano plazo, la negativa de un acuerdo comercial con la UE.</li> <li>- La posibilidad de un incremento de aranceles a los productos ecuatorianos.</li> <li>- Competidores nacionales se vuelquen masivamente hacia la producción de rosas orgánicas.</li> <li>- Crisis económica en algunos países de la UE.</li> </ul>

Elaborado por: Daniela Barrazueta.



## **CAPÍTULO IV PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

### **4.1 ESTRATEGIA EMPRESARIAL**

#### **Misión**

La misión de la empresa “ORGAROS” es: “ la producción de rosas orgánicas de exportación para uso ornamental y comestible, con un profundo énfasis en la calidad del producto para satisfacer al cliente, con excelente trato hacia la mano de obra y recurso humano, y con la plena convicción de la conservación del medio ambiente.”

#### **Visión**

Nuestra visión es la de llegar a ser una empresa altamente competitiva con cobertura de carácter mundial, llegando no solo a Europa, sino a mercados no tradicionales como el medio Oriente y Asia.

### **4.2 ESTRATEGIAS DE MARKETING**

#### **Estrategia de Producto**

De acuerdo a los resultados obtenidos del estudio de mercado nuestra estrategia de imagen del producto a corto plazo es la siguiente:

Dos tipos de presentaciones, una para uso ornamental y otra para uso comestible:

- El empaque para uso ornamental es en cajas de cartón con 10 rosas con su respectivo tallo.
  - El empaque para uso comestible es en fundas plásticas de alta calidad de 100 gr. que contienen los pétalos de las rosas.
- 
- Incluir recetas de cocina en el empaque de uso comestible.
  - El idioma de la literatura de los empaques será el del país de destino.
  - Mostrar el símbolo de que el empaque es reciclable.
  - Mostrar en el empaque las certificaciones de la UE para productos de origen orgánico.
  - Debido a que en la UE existe una alta conciencia de que nuestros pueblos ancestrales tienen un amplio conocimiento de las bondades de la naturaleza, hemos elegido como nombre para nuestra marca la palabra kantuta que significa flor sagrada para los incas en idioma quichua. Este nombre a su vez da automáticamente una idea de qué parte del mundo proviene la rosa, y del

mensaje de conservación de la naturaleza, lo que permite la diferenciación. Un logotipo de la marca puede ser el siguiente



En el mediano y largo plazo, las presentaciones se pueden ampliar y/o modificar de acuerdo a las necesidades, gustos y preferencias de los consumidores, para lo cual se mantendrá un permanente monitoreo del impacto de la presentación del producto en el consumidor.

### **Estrategia de Precio**

Debido a que existen subastas de rosas en el mercado, no se tiene una amplia flexibilidad para la asignación de un nivel de precio a las rosas orgánicas, por lo que la estrategia sería la de establecer el precio de acuerdo a la demanda y época estacional de consumo, basado en la información de precios de comercialización existentes en el mercado. Esto implicaría no tener un precio fijo, sino fluctuante. Sin embargo para efectos de este proyecto tomaremos un precio base referencial de 4 dólares para la presentación de rosas ornamentales y de 1 dólar para la presentación de rosas comestibles. Se debe tener en cuenta además que, en la medida de lo posible, sacar provecho al hecho de que las rosas son orgánicas y de alta calidad, lo que es muy apreciado por los europeos.

En relación a las condiciones de pago, este se haría por medio de débito bancario de una institución financiera previamente certificada por la empresa, dentro de un plazo de 30 días posteriores al envío.

## **Estrategia de Distribución**

Debido a que existen varios canales de distribución, en el corto plazo se ha decidido lo siguiente:

- Escoger un importador en Reino Unido, uno en Francia, y otro en Alemania.
- Sacar el producto empacado desde la hacienda en contenedor y llevarlo al aeropuerto.
- Hacer el envío al importador vía aérea desde Guayaquil o Quito, dependiendo de la ubicación geográfica de la hacienda.
- El importador se encargará de hacer llegar el producto a los intermediarios: supermercados, restaurantes, florerías, jardinerías.

En el mediano y largo plazo, a medida que se conozca más profundamente los distintos canales de comercialización, se podrán tomar decisiones en relación a si es necesario adoptar otro canal, siempre y cuando sea conveniente a los intereses de la empresa.

## **Estrategia de Promoción**

Con el propósito de posicionar el producto, y de promocionar adecuadamente la empresa, la estrategia de promoción se la establece de dos maneras:

- Para la **comunicación activa**, es decir **¿Cómo es la empresa?**, se usarán los siguientes recursos:

- a) Creación de una página en internet B2B, es decir, de empresa a empresas distribuidoras, dando a conocer el producto, los procesos de producción, el canal de distribución, la forma de pago, etc.
- b) Participación en ferias empresariales de exposición de productos alrededor del mundo, con el propósito de ampliar el mercado.

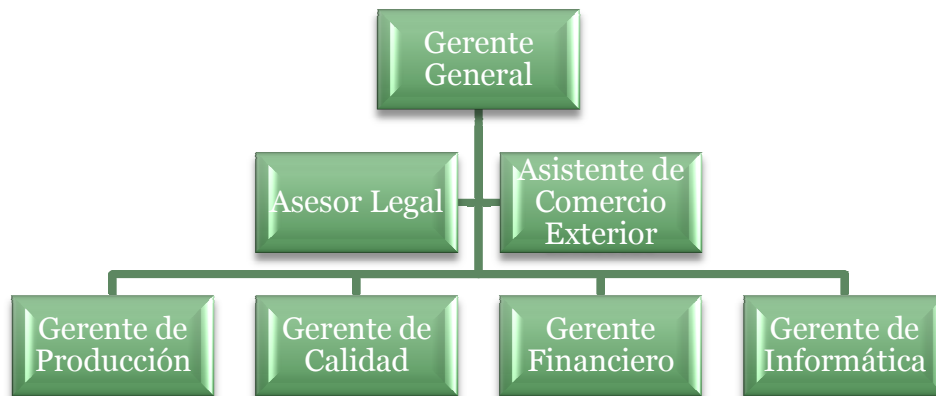
- Para la **comunicación pasiva**, es decir **¿Cómo se percibe la empresa?**, se realizará:

- a) Encuestas por correo electrónico a los dueños de florerías, restaurantes, etc, considerando variables relativas al producto, para su posterior evaluación y toma de decisiones.
- b) Control de llamadas realizadas por nuestros clientes en relación a alguna queja o incumplimiento en el envío del producto, registrar sus causas, y adoptar la medida necesaria para solucionar el inconveniente.

### 4.3 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

#### Organigrama Funcional

Con la finalidad de ser coherentes con la misión y visión de la empresa, se considera la siguiente estructura funcional para la empresa, y con el propósito de que las distintas áreas de la empresa trabajen en forma coordinada.



#### Requisitos del Recurso Humano

Los perfiles del recurso humano son los siguientes:

- **Gerente General.**- Ing. En Gestión Empresarial, experiencia en haciendas florícolas y manejo de personal. Conocimiento de herramientas informáticas de gestión agrícola y utilitarios informáticos. Conocimientos de comercio exterior. Liderazgo, planificador, análisis crítico para resolver problemas.

- **Gerente Financiero.**- Contador, con experiencia en contabilidad financiera y de costos, de preferencia en haciendas agrícolas. Conocimiento de leyes tributarias y laborales. Manejo de herramientas informáticas y utilitarios. Habilidad para trabajar en equipo con orientación a resultados, análisis crítico para resolver problemas.

- **Gerente de Producción.**- Ing. Agrícola con amplios conocimientos en cultivo y producción de flores orgánicas. Manejo de personal y herramientas informáticas. Habilidad para trabajar en equipo con orientación a resultados, análisis crítico para resolver problemas.

- **Gerente de Calidad.**- Ing. en Estadística, con experiencia en control de calidad y control de procesos, de preferencia en haciendas agrícolas. Habilidad

para trabajar en equipo con orientación a resultados, análisis crítico para resolver problemas.

- **Gerente de Informática.**- Analista de Sistemas, con experiencia en diseño e implementación de sistemas de gestión administrativa y bases de datos. Habilidad para trabajar en equipo con orientación a resultados, análisis crítico para resolver problemas.

- **Asesor Legal.**- Abogado, con experiencia en contratos de exportación de productos, y contratos laborales. Tributación interna y arancelaria.

- **Asistente de Comercio Exterior.**- Ing. en Comercio Exterior, con experiencia en exportación de productos agrícolas.

## **Funciones asignadas a cada Gerencia**

### **Gerencia General**

- Ejercer la representación legal de la empresa.
- Establecer los objetivos y metas de la empresa y de las distintas áreas.
- Establecer las políticas de la empresa.
- Analizar el entorno del mercado y los factores controlables y no controlables, con miras a la toma de decisiones, en beneficio del cumplimiento de la misión y visión.
- Búsqueda de nuevos mercados.
- Evaluar el desempeño de las gerencias, y del recurso humano.
- Seleccionar proveedores de insumos, equipos, y servicios externos, así como la autorización de la compra y el pago de la misma.
- Autorización de cobros y depósitos bancarios.
- Diseñar los formatos para registrar la información necesaria para la toma de decisiones, señalando quién debe proporcionar dicha información.
- Coordinar las reuniones de grupos de trabajo para la resolución de problemas y toma de decisiones.

### **Gerencia Financiera**

- Verificar que cada operación económica cumpla con todos los requisitos legales, caso contrario informar a gerencia general de cualquier novedad.
- Realizar los registros de costos y los registros de la contabilidad financiera con base en las NIIF.
- verificar el cumplimiento de obligaciones tributarias y laborales.
- Elaboración del presupuesto general de la empresa en coordinación con las distintas áreas.

- Realizar análisis periódicos de la situación económica y financiera de la empresa.
- Evaluar financieramente proyectos de expansión de mercados.

### **Gerencia de Producción**

- Dirigir y controlar las operaciones durante el proceso de producción en las distintas etapas.
- Llevar el control de los insumos utilizados y la mano de obra.
- Realizar con anticipación adecuada los pedidos de materiales e insumos necesarios para la producción.
- Controlar que los materiales e insumos entregados por el proveedor cumplen con los requisitos de calidad y volumen exigidos por la empresa.
- Llevar un control estadístico de los procesos de producción en toda el área de cultivo.
- Cumplir con las normas de seguridad física para el personal de producción.
- Cumplir con las normas de conservación de insumos en bodega.
- Realizar informes periódicos de cómo marcha el proceso de producción.

### **Gerencia de Calidad**

- Diseñar un programa de calidad integral de la empresa cuyo objetivo sea la satisfacción del cliente.
- Coordinar con Producción, el control de calidad de procesos de cultivo, cosecha, empaque y embarque con la finalidad de cumplir con los estándares de calidad exigidos al producto.
- Cumplir con el control de calidad de conservación del medio ambiente.
- Realizar un benchmarking para mejorar los niveles de eficiencia productiva.
- Elaborar informes periódicos sobre el cumplimiento del programa de calidad.

### **Gerencia Informática**

- Elaborar sistemas de información gerenciales para la toma de decisiones.
- Elaborar bases de datos requeridas por cada área de la empresa.
- Administrar la página web de la empresa y realizar mejoras continuas.
- Llevar el control de la red interna y externa con las protecciones de seguridad.

### **Asesoría Legal**

- Verificar el cumplimiento de los requisitos legales para la exportación del producto.
- Considerar las cláusulas necesarias para un contrato de venta al exterior, y la aceptación de las partes en el mismo.
- Llevar a cabo el cumplimiento de las leyes laborales y tributarias.

- Asesorar en el contrato para la proveeduría de insumos y materiales.
- Asesorar en el contrato para la prestación de servicios externos.

### **Asistente de comercio Exterior**

- Elaborar planes de acción para la comercialización del producto en la UE.
- Establecer mecanismos logísticos de los canales de distribución más adecuados para llegar al cliente.
- Estar actualizado con los requerimientos arancelarios, certificaciones y requisitos legales en el país de destino para la introducción del producto.
- Establecer mecanismos de contacto con potenciales clientes con el fin de llegar a una negociación.
- Verificar que se cumplan con todas las normas de comercio exterior en el Ecuador.

## **4.4 ESTRATEGIA DE PROCESOS**

### **Integración Vertical y Registro de Costos**

La estrategia de procesos que se sigue en este proyecto es una estrategia de flujo de línea, lo que quiere decir que el producto es estandarizado y en grandes volúmenes de producción. Esto significa que los recursos y la mano de obra están asignados de acuerdo a los procesos de producción.

El sistema de contabilidad que se debe llevar a cabo para registrar los costos, es un sistema de costos por procesos lo que es coherente con la estrategia de flujo de línea. Para la toma de decisiones se separarán los costos en variables y fijos.

Debido a que nuestra empresa no interactúa directamente con el consumidor final, entonces no tenemos integración hacia adelante, y como la empresa en cierto grado produce los insumos, tenemos una integración vertical hacia atrás. Esto nos hace dependientes de los medios de transporte y de los distribuidores para hacer llegar el producto al consumidor final.

Así también los equipos que se usan son de propósito específico como el equipo de riego, cosecha, etc. lo que hace que los equipos sean no flexibles, es decir no se pueden usar para otros fines.

### **Participación del Cliente**

Los clientes de la empresa son los importadores de cada país, los que nos exigen las características de calidad requeridos para que el producto sea comercializado, en este sentido los importadores son la voz del consumidor final. De esta manera los importadores tienen una alta participación en la interacción comercial.

## **Equipos de trabajo interdisciplinarios**

Tomando en cuenta que la comercialización del producto es a escala mundial, y que los clientes cada vez exigen que la empresa sea más eficiente con relación a calidad del producto, volúmenes de entrega, precios competitivos, entrega a tiempo, etc. es necesario que las decisiones sean tomadas en equipo, ya que con esto se asegura que la empresa sabe el camino que está tomando en cada momento, y por lo tanto se fijan metas globales de la empresa y para cada departamento en particular, lo que permite que las distintas áreas trabajen en armonía y con una perspectiva clara en función de las decisiones adoptadas.

## **4.5 ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD**

### **Administración de la Calidad Total**

Debido a que la empresa se compromete en ofrecer un producto de alta calidad, es necesario que quede claro que esto no puede conseguirse con la improvisación, ya que se podría poner en riesgo la estabilidad y permanencia de la empresa en el mercado.

Así mismo la convicción de que la conservación del medio ambiente es un factor fundamental en la imagen del producto, obliga a que se establezca un plan de acción para la generación de la calidad total, tanto en el producto como en los procesos administrativos y de gestión de la empresa. Este plan de acción de calidad debe basarse en los siguientes puntos:

- Un recurso humano capaz de cumplir sus funciones de manera coordinada.
- Un plan de capacitación del recurso humano, estos deben cubrir capacitación técnica, gerencial y general.
- Un sistema de gestión de calidad integral de la empresa, es decir un sistema que defina las características de calidad desde la compra de insumos, hasta la llegada del producto al cliente, tomando en cuenta todos los factores internos y externos que puedan afectar a dicha calidad.
- Subsistemas de calidad en las áreas de producción, administración, comercialización, logística y sistemas de información, medio ambiente.
- La asignación de, el o los, responsables de cada subsistema, con su respectiva evaluación de desempeño.
- Informes a Gerencia General del nivel de cumplimiento de las metas establecidas.



Cabe indicar que el sistema de calidad es prácticamente el que define la supervivencia de la empresa en el mercado, debido a la globalización y la competencia interna y externa.

### **Control Estadístico de Procesos**

El sistema y subsistemas de calidad definidos anteriormente deben basarse en un eficiente control estadístico de procesos en todas las áreas. Esto permite establecer con anticipación posibles fallas en los procesos, especialmente en el de producción, y así poder tomar las medidas correctivas adecuadas.

En el área de comercialización es importante llevar controles de volúmenes de producto y precios por país, por distribuidor, comparación con los promedios del sector, entregas a tiempo, proveedores incumplidos, y todo tipo de estadísticas que permitan tener una mejor supervisión en los procesos.

### **4.6 Administración de la Tecnología**

Es importante tener en cuenta el factor tecnológico como base de la eficiencia en los procesos, para lo cual debemos considerarlo esencialmente en dos áreas:

- a) Tecnología de producción.- En el proceso de cultivo y cosecha de rosas orgánicas no es necesaria una tecnología avanzada en maquinaria y equipos, ya que todo el proceso es de forma manual; sin embargo, se considera la posibilidad de explorar nuevas tecnologías de producción sólo si contribuyen de manera significativa a elevar la eficiencia en la productividad y calidad del producto. Desde este punto de vista es importante estar actualizado en relación a nuevas tecnologías de producción, ya que de ser convenientes puede ser necesaria su implementación.
- b) Tecnología Informática.- Dado que todas las áreas necesitan de la computadora y del servicio de internet, es importante que en la región donde se ubique la hacienda exista cobertura de este servicio, debido a que la mayoría de trámites, información, y transmisión de datos se realizan por medio de esta vía

## **CAPÍTULO V**

### **Estudio Técnico – Operacional**

#### **5.1 CAPACIDAD, LOCALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN FÍSICA DE LAS INSTALACIONES**

##### **DETERMINACIÓN DE LA CAPACIDAD**

De acuerdo a especialistas en la parte técnica productiva, el promedio de producción en condiciones adecuadas es de 3.600 Kg. de rosas por hectárea, y dado que aproximadamente 1 Kg. contiene 9 rosas, se establece que, en promedio, una hectárea produce alrededor de 32.400 rosas en cada cosecha, y en el año se tienen 3 cosechas, lo que da una producción anual de 97.200 rosas por hectárea.

Basado en estos datos y de acuerdo el estudio de mercado, los importadores estarían dispuestos a comprar alrededor de 100 Ton. de rosas de alta calidad, es decir 900.000 rosas, lo que equivale a un área de producción de aproximadamente 10 hectáreas.

Podemos adoptar esta estimación como la capacidad a instalar, teniendo en cuenta que por la posible expansión se podrían considerar algunas hectáreas adicionales, de todas formas la localización de la hacienda debe tener en cuenta esta posible expansión.

##### **Localización**

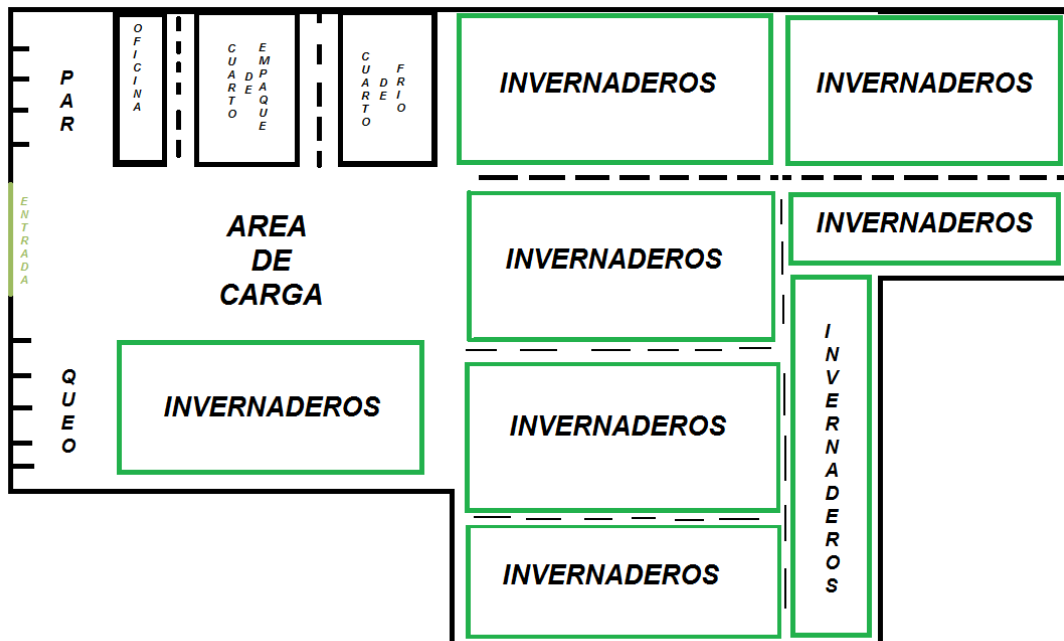
La mejor zona para la producción de flores es en Quito, en el sector de Cayambe – Tumbaco ya que reúne todas las características para una excelente producción, pero debido a que la población se está extendiendo mucho y esta lindando con las plantaciones de flores esta ya existiendo un problema, por ese motivo se ha elegido la Zona de Cotopaxi la cual, representa el 16 por ciento de la producción mundial del país, en esta zona están inscritas 90 plantaciones florícolas y se cultivan principalmente rosas, claveles y flores de verano.

La empresa va a estar ubicada en la zona José Guango Bajo – Cotopaxi. Debido a que es un sector ampliamente dedicado a la producción y exportación de rosas, su incidencia de localidad está basado en los siguientes parámetros técnicos; temperatura, radiación solar, humedad relativa y suelo.

##### **Distribución Física de las Instalaciones**

La propiedad consta de 15 hectáreas, las cuales están distribuidas de la siguiente manera:

- 14 hectáreas para invernadero, cada hectárea consta de invernaderos de una dimensión de 150 m<sup>2</sup> con una separación entre invernadero de 5 m cada hectárea contendrá 62 invernaderos. 1 hectárea para oficina, empaque y cuarto de enfriamiento para almacenamiento.



### Disponibilidad de servicios.

En la zona de instalación de la hacienda, se ha determinado que existen los factores y recursos necesarios para el desarrollo de la producción tales como:

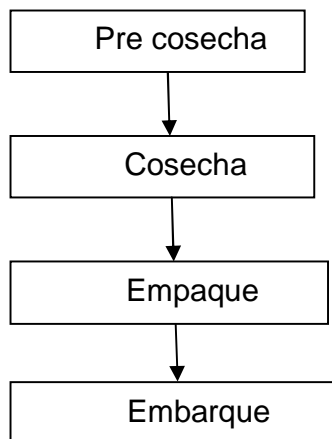
- Clima adecuado
- Disponibilidad de agua
- Disponibilidad de servicios tecnológicos.
- Disponibilidad de mano de obra
- Disponibilidad de insumos.

Es por estas facilidades que se considera factible la ubicación de la hacienda en el lugar establecido.

## 5.2 EL PROCESO DE PRODUCCIÓN

### Etapas del Proceso de Producción

El siguiente diagrama muestra las etapas del proceso productivo de las rosas:



- Pre cosecha.- Corresponde a las operaciones de siembra y cultivo. Esta etapa involucra operaciones como: colocación de la semilla, control de plagas y enfermedades, fertilización, saneo. En esta etapa, a medida que se avanza, deben ser registrados los niveles de insumos y mano de obra, así como sus costos, lo que daría como resultado los costos de esta etapa del proceso. Esta información debe ser registrada por el supervisor de producción y entregada a finanzas para su contabilización.

- Cosecha.- Corresponde al corte de la flor lista para su empaque. Esta etapa comienza cuando la flor está lista para ser cortada luego de cuatro meses aproximadamente en la etapa de precosecha involucra actividades como: corte de flor, selección de flor, agrupamiento, control de calidad, hidratación, pre frío. La selección se hace en función del pedido del cliente, y por esto esta etapa es muy importante, ya que de una buena selección depende la satisfacción del cliente. En este proceso no hay consumo de insumos ni materiales. Si debe registrarse la información de los costos de mano de obra de esta etapa.

- Empaque.- En esta etapa las flores están en el cuarto de frío y son empacadas de acuerdo a la especificación del cliente, tanto las ornamentales como las comestibles. En esta etapa se registra los costos de los empaques, mano de obra y los costos indirectos correspondientes.

- Embarque.- En este proceso debe cuidarse de mantener una atmósfera uniforme para la temperatura de la rosa, la cual es llevada desde el cuarto de frío hasta el container que debe mantener una temperatura similar para el envío desde el aeropuerto hasta el país de destino. Debe registrarse el costo de la mano de obra de esta etapa.

### **Insumos, mano de obra y materiales necesarios en cada etapa**

A continuación se especifican los insumos, materiales y mano de obra necesarios en cada etapa por hectárea

- Pre cosecha: en la etapa de precosecha los insumos necesarios son: semillas, abonos orgánicos 25 sacos por hectárea y por cosecha, herbicidas 6 lts por hectárea y por cosecha, agua. La mano de obra mensual corresponde a un obrero cada hectárea. Las herramientas necesarias son: rastrillos, azadones.

- Cosecha: En esta etapa no son necesarios insumos, pero si son necesarios herramientas como: tijeras, guantes, canastillas, cubetas plásticas. En promedio es necesario un obrero por cada hectárea en esta etapa. Previa una capacitación, los mismos obreros de la fase de cultivo pueden realizar las labores de cosecha.

- Empaque: Se necesitan insumos como las fundas plásticas, cartón corrugado, separadores. En esta etapa se necesitan 1 obrero especializados por hectárea.

- Embarque: Sólo se necesita mano de obra que ya está disponible.

### **5.3 IMPACTOS MEDIOAMBIENTALES**

El proceso productivo está diseñado para que el impacto medioambiental sea mínimo, debido a que:

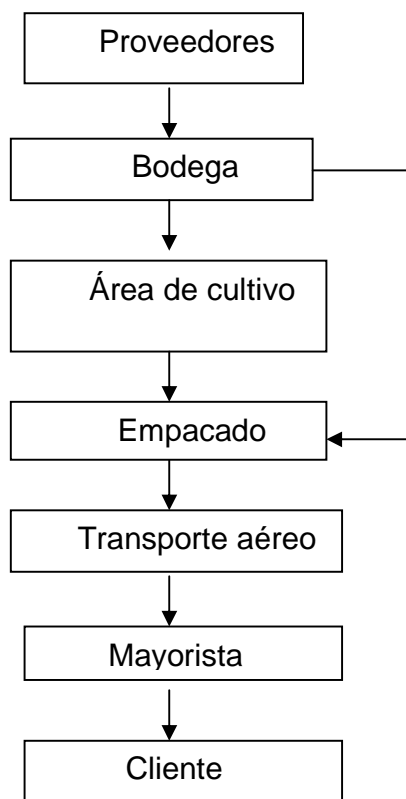
- El proceso es manual y no utiliza elementos químicos en sus distintas etapas.
- No utiliza maquinaria pesada ni combustibles contaminantes.
- El consumo de energía eléctrica es bajo, ya que no existe planta de procesamiento.
- El agua utilizada no queda contaminada.
- Se utilizan insumos orgánicos, y empaques reciclables
- No resultan desechos contaminantes.

Por las características mencionadas se puede concluir que el proceso productivo es completamente amigable con el medio ambiente, tanto con la naturaleza como con la mano de obra.

## 5.4 ADMINISTRACIÓN DE LA CADENA DE VALOR

### Administración de insumos y materiales

Administrativamente la cadena de valor sigue el flujo indicado en el siguiente diagrama desde el proveedor hasta el cliente:



Del diagrama de flujo se nota que de la bodega salen los insumos y materiales hacia la zona de cultivo, y hacia el área de empacado, lo que implica que debe existir un responsable de recibir y distribuir dichos materiales e insumos.

Cabe indicar que administrativamente se pueden controlar mediante informes las distintas conexiones de la cadena de valor, lo que permite un mayor control de los procesos. Así mismo es necesario establecer que cada etapa de la cadena debe de tener un responsable de manera que pueda medirse la

eficiencia global y por etapas, para la empresa, aunque la responsabilidad de la empresa termina en el envío aéreo. Se debe contar con información del estado de llegada de los envíos y de la satisfacción de los compradores.

Los responsables de cada nodo de la cadena de valor serían los siguientes: Proveedores-Gerencia General, Bodega-Producción, Cultivo-Calidad y Producción, Empacado-Calidad y Producción, Transporte aéreo-Administración asesorado por comercio exterior y legal.

A su vez, Informática debe dar asistencia a cada Gerencia, para que puedan cumplir eficientemente con sus funciones, en lo relativo a diseños de bases de datos y sistemas de información. Finanzas debe establecer los presupuestos y proyecciones de costos en cada etapa de la cadena de valor, así como sus valores reales y establecer las variaciones.

### **Selección y Certificación de Proveedores**

Teniendo presente que la calidad es el factor clave para el éxito del proyecto, es fundamental seleccionar y certificar a los proveedores de insumos como: semillas, abonos, herbicidas, tomando en consideración aspectos tales como:

- Entrega a tiempo
- Calidad del insumo
- Flexibilidad de volumen y precio
- 

Una vez escogidos a los potenciales proveedores, las compras se deben hacer con un criterio equitativo en relación a la repartición de los contratos, lo que permite que la empresa sea más flexible y pueda monitorear permanentemente el sector externo.

### **Rutas de embarque al destino**

Debido a la ubicación del proyecto, la ruta aérea sería desde el aeropuerto Mariscal Sucre de Quito hacia Francia, Reino Unido o Alemania. Al llegar al destino, el importador se encargará del desembarque y la entrega a los distribuidores o consumidores finales. Es importante señalar que el tiempo que transcurre desde el embarque en el aeropuerto hasta su llegada al país de destino es de cuatro días.

En el caso de no disponer de rutas desde Quito, se puede optar por hacer el envío desde el aeropuerto José Joaquín de Olmedo de Guayaquil. El asistente de Comercio Exterior será el encargado de la colocación de los embarques y las reservas de cupos en las líneas aéreas, así como de los trámites aduaneros.

## **5.5 MEDICIÓN DE LA CADENA DE VALOR MEDIANTE LA BALANCED SCORECARD**

Con el propósito de medir el desempeño de la Cadena de Valor, se han establecido cinco criterios: Financiero, Cliente, Procesos, Expansión de mercados, medio ambiente. Dentro de cada uno de estos aspectos se consideran básicas las siguientes mediciones del desempeño:

### Financiero

Utilidad de Operación  
Crecimiento de Ventas  
Desviación del presupuesto

### Cliente

Entrega a tiempo  
Satisfacción del cliente

### Procesos

Eficiencia de insumos y materiales  
Eficiencia de mano de obra  
Nivel de pérdidas

### Expansión de mercados

Número de clientes nuevos  
Número de países nuevos  
Volumen de los nuevos pedidos

### Medio Ambiente

Llamados de atención del Ministerio de Ambiente



## **CAPÍTULO VI: ESTUDIO LEGAL**

### **6.1 TIPO DE EMPRESA**

El presente proyecto estará enmarcado dentro de la figura legal de Compañía Anónima, que es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones.

Esta forma de compañía permitirá incluir de forma ágil a uno o más accionistas adicionales, si es que se hace necesario para financiar el proyecto.

### **6.2 REQUISITOS LEGALES**

Para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades. La empresa una vez constituida legalmente, se regirá por las siguientes disposiciones:

- Constitución de la República del Ecuador
- Código Civil
- Código de Trabajo
- Código de Comercio
- Ley de Compañías
- Ley de Régimen Tributario Interno

#### Requisitos para la constitución

Registro Único de Contribuyentes

Debe afiliarse a una de las cámaras dependiendo de la actividad.

Pagar impuestos municipales y de defensa nacional.

Obtención del R.U.C. en el S.R.I.

Patente

Registro Sanitario

Costos para obtener el registro sanitario \$ 213,04

Costos para mantener el registro sanitario \$ 63,92

Costos de certificados de registro sanitario \$ 319,60

#### **Licencias y Acreditaciones**

##### Ecuador

De acuerdo a la Normativa Ecuatoriana para el Manejo de Agricultura Orgánica se deben considerar los siguientes aspectos:

Implementación de circunstancias que asistan al perfeccionamiento de una armonía ecológica, donde la ofensiva de los adversos que da la naturaleza como es el caso de los parásitos pueda trabajar negativamente en estos cultivos.

Método cultural:

- Mejorando la calidad de suelo con cultivos que aporten nutrientes.
- Ejecución de prácticas laborales para evitar plagas nocivas en el cultivo.
- Eliminación de plantas enfermas.
- Implementación de cercas vivas para el control de plagas

Método genético:

- selección de especies de acuerdo a la demanda que exista en el país de compra.

Método etológico:

- Empleo de trampas para el ataque de insectos, y plantación de cultivos como repelentes.<sup>7</sup> (MAG, 2007). Como por ejemplo, uso de trampas de luz.
- Uso de plantas con propiedades insecticidas. Como por ejemplo el Nim (*Azadirachta indica* A. Juss) que tiene compuestos que alejan a los insectos.

Otro tipo de insecticidas biológicos son: El ají picante y el ajo que controlan enfermedades de hongos y alejan a los lepidópteros.

ECOFAS : es una empresa que ayuda con capacitación técnica a las empresas florícolas en el país , aplicando procedimientos y normas ecológicas favorables con el medio ambiente los cuales permitan una buena producción.

FLOR ECUADOR : es el certificado Socio – Ambiental de expoflores, programa que busca alcanzar el cumplimiento de las normas sociales y ambientales en fincas florícolas del Ecuador. Los programas y requerimientos de FLOR ECUADOR son:

- Impactos Ambientales
- Legislación laboral
- Prohibición del trabajo infantil
- Normalización del trabajo adolescente

---

<sup>7</sup> Ministerio de Agricultura y Ganadería, año 2007. Manejo Integrado de Rosas

- Salud de los trabajadores
- Seguridad Industrial
- Normativa legal nacional.

## Unión Europea

### Certificación de Calidad en la Unión Europea

La certificación de negocio a negocio, son los que más se usan en el sector de la floricultura en la Unión Europea, entre estas tenemos:

- Milieu Project Sierteelt (MPS)

MPS o “Proyecto de Floricultura Ambiental” es una certificación reconocida la cual puede ser adquirida por todos los miembros que participan en la cadena de suministro de flores a nivel mundial, incluyendo productores locales en vía de desarrollo, esta certificación fue establecida por las casas de subastas de flores holandesas.

MPS ha desarrollado distintos esquemas de certificación:

- MPS-ABC: certificación ambiental con tres calificaciones (A, B y C), las cuales son otorgadas bajo los siguientes factores: uso de agentes de protección de cultivos, energía, desperdicio y uso de agua.
- MPS-GAP: certificación basada en los requerimientos de los comerciantes detallistas de la Unión Europea.
- MPS- Calificación Social (MPS-SQ): es una certificación para el sector floricultor que permite demostrar a sus productores que sus productos son cultivados bajo buenas condiciones laborales. Los cuales están basado en los requerimientos del ICC: El Código Internacional de Conducta (ICC) para flores cortadas es sobre todo un código social, que también establece algunos requerimientos básicos sobre:
  - ✓ Ambiente laboral seguro e higiénico
  - ✓ Uso de ropa y equipos protectores
  - ✓ Capacitación a los empleados
  - ✓ Monitoreo regular de la salud de los trabajadores
  - ✓ Agua para tomar, servicios higiénicos, duchas y facilidades para lavar limpios,

- ✓ Estándares mínimos de alojamiento en lo referente a tamaño, ventilación, instalaciones para cocinar, suministro de agua e instalaciones sanitarias.
  - ✓ Riesgo sobre el uso de químicos.
- MPS-Calidad: certificación basada en la calidad la cual permite a los productores asegurar a los compradores europeos la calidad permanente de sus productos. Estos son requerimientos del sector referente a compras, ventas y satisfacción al consumidor.

Una vez otorgada la MPS-A, MPS-GAP, MPS-Calidad y la certificación MPS-SQ (Todas juntas), productores pueden ser certificados con la MPS-Producción Florimark. Esta Certificación indica que el productor es parte de las compañías a la vanguardia en el campo sostenible y de calidad.

Finalmente, MPS de igual forma ofrece un plan de certificación para comerciantes (MPS-Comercio Florimark) y para subastas de casas (MPS-Subastas Florimark).

MPS es una organización sin fines de lucro, la certificación puede ser adquirida por todos los productores alrededor del mundo. Además existe un plan que ayuda a los países en vías de desarrollo: disminución de pago de aranceles, menor número de requisitos en el proceso de certificación.

- GLOBAL G.A.P. (Buenas Prácticas Agrícolas)

Es una iniciativa del sector privado, fija estándares voluntarios de certificación de una amplia gama de productos agrícolas principalmente del sector floricultor, los cuales se preocupan en la reducción del uso de pesticidas y fertilizantes sintéticos y las condiciones sociales de los trabajadores. Existen criterios específicos para flores, follajes y ornamentales. Estos son aplicados a productores de todo el mundo y cubre el proceso de producción de todos estos productos, desde la materia prima (semillas, etc.) y todas las actividades productivas hasta que el producto sale del sitio de producción.

Actualmente, GlobalGAP y MPS son probablemente los esquemas de sostenibilidad más demandados por los supermercados en UE.

#### Sellos Dirigidos A Los Consumidores

- Fair Flowers Fair Plants (FFP)

Fair Flowers Fair Plants es una iniciativa internacional con el objetivo de crear estándares uniformes y globales a la industria de la floricultura. Es

apoyado por un gran número de miembros del sector floricultor tales como: sindicatos, organizaciones no gubernamentales (**ONG**) y organizaciones internacionales de producción y comercialización de flores y ornamentales. **La certificación FFP tiene una buena reputación en** el sector dentro de la UE, sin embargo, no es bien conocida entre los consumidores. Es conocida en Alemania, Francia, Reino Unido, Suecia y Holanda. El objetivo de esta certificación es el pago de precios justos.

Las etiquetas tienen como finalidad informar a los consumidores finales, tales como el origen del producto, métodos utilizados o cualquier otra cualidad. Es un sello de sostenibilidad para flores y plantas. Con la finalidad de crear estándares uniformes y globales para la cadena de suministros de la floricultura.

Los productores que desean utilizar la etiqueta deben tener en cuenta:

- Para obtener la certificación ambiental, el productor debe estar certificado en MPS-A o etiquetas similares;
- Para obtener la certificación social, productor debe ser certificado a nivel de la CCI (Código Internacional de Conductas para la producción responsable de flores ambiental y socialmente).

Los **sistemas de certificación** que están referidos con la CCI (por FFP) son: MPS-SQ, KFC Plata Programa (Kenya), Fiore Giusto (Italia), Forest Garden Products (Sri Lanka), y los productos cuyo origen puede ser rastreado.

La certificación FFP implica la auditoría de varias organizaciones. Primero, se puede esperar auditoría debido a las obligaciones sociales y ambientales (MPS-A y Forest Garden Producers por ejemplo). Si se desea obtener la certificación FFP es de esperarse que el organismo realice visitas regulares de parte de sus auditores.

La **trazabilidad** garantiza el funcionamiento de FFP. La trazabilidad es necesaria, ya que permite conocer, en todo momento, el origen y modo de cultivo de un producto. Y este es un aspecto que el consumidor valora mucho.

- Flower Labelling Programme (FLP)

FLP (Flower Labelling Programme) es un sello dirigido al consumidor de flores cortadas, plantas y follajes. Solo los productores pueden obtener este sello. Aunque es un sello orientado a consumidores también es usado como una etiqueta de empresa a empresa (B2B). El sello fue

creado en Alemania por organizaciones de derechos humanos, los cuales están basados en el ICC, además de obtener un sello, los productores están sujetos a auditorias anuales. Muchos **productores en Kenia, Ecuador, Zimbawe, Tanzania y Colombia** están ya utilizando este sello.

Alemania es uno de los mayores mercados de flores cortadas y follajes y el sello FLP es visto como el estándar mínimo por un gran número de floristerías. Actualmente, alrededor del 3% de las flores cortadas están bajo el sello FLP.

Otros mercados donde el sello FLP ha ganado más aceptación son países como Francia, Bélgica, Suiza, Austria y Holanda. Los precios al usar este sello no son superiores a las flores sin sello, aunque trata de comercializarse como un valor agregado, su precio final está determinado por la oferta y la demanda.

Actualmente hay 54 unidades de producción certificadas por FLP en seis países: **Chile, Ecuador, Alemania, Kenia, Portugal y Sri Lanka**. En estas unidades trabajan alrededor de 13.000 empleados y representan más de 1.300 hectáreas. (htt)

- Comercio Justo (Max Havelaar)

El Comercio Justo (Fair Trade) es una certificación y sistema de sello que es regulada por la Organización Internacional de Comercio Justo (FLO) y diseñado para permitir que los consumidores de los productos sean producidos bajo estándares ambientales y laborales aceptables y regulados.

FLO es una organización **sombrilla** para **iniciativas locales de Comercio Justo en Europa y otros países desarrollados**. En este sentido, FLO administra el desarrollo de estándares y apoya las muchas iniciativas y programas de sensibilización y actividades de seguimiento.

El sello de Comercio Justo cubre mucho sectores agrícolas, incluyendo la floricultura (flores cortadas, follaje cortado, plantas vivas, bulbos y arboles). Comparado con las certificaciones antes mencionadas, el Comercio Justo está **más enfocado en aspectos socio-económicos** que afectan a productores en países en vías de desarrollo. Solo algunos productores en países en vías de desarrollo pueden participar, por lo tanto, el Comercio Justo puede ser definido como un programa de desarrollo. Los productores de flores y follajes deben de cumplir los siguientes criterios:

- ✓ Sociales: Las condiciones laborales están basadas en los estándares de ICC e incluyen el pago de salarios justos y el derecho de formar sindicatos o comunidades de trabajadores.
- ✓ Ambientales: En comparación con los esquemas de certificación anteriores, las exigencias ambientales del Comercio Justo son menores y menos específicas. Los productores deben asegurarse de no usar químicos que se encuentran en la Lista de Materiales Prohibidos de FLO

### **Permisos y Trámites**

Para este tipo de producto, existe un acuerdo comercial de preferencia para la región andina, denominado Ley de preferencia Comercial Andina.

Para exportar requisitos:

Personas natural:

- Cédula de ciudadanía
- Registro único de contribuyente (RUC)
- Tramitación del FUE ( Formulario único de exportación)
- Permiso Sanitario, otorgado por el SESA (Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuario).
- Guía aérea AWB , y cupos disponibles.
- Los exportadores deben declarar al Banco Central, las exportaciones antes del embarque

### **Derechos de Marca**

El reglamento 207/2009 establece las normas para el derecho de marcas comunitarias, creando un registro único en toda la Unión Europea. Las marcas de productos o servicios registradas en las disposiciones establecidas en este reglamento se denominan comunitarias. Las cuales deben de cumplir con las siguientes condiciones:

- Debe de tener un signo en forma gráfica que lo permita distinguir de las demás empresas. (es válida por un periodo de 10 años y puede ser renovada). El signo puede ser palabras, nombres de personas, dibujos, letras, cifras, la forma del producto.

## **CAPÍTULO VII: ESTUDIO FINANCIERO**

### **7.1 Criterios Económicos y Financieros a utilizar**

El objetivo del estudio financiero consiste en establecer la viabilidad financiera y económica del proyecto, una vez conocidas las inversiones, ingresos, costos y gastos. Para lograr este objetivo se han tomado en consideración las siguientes bases económicas:

- En este estudio no se considera la inflación, ya que este factor es irrelevante al considerar que todas las proyecciones se consideran tomando como referencia dólares constantes del año 0 del proyecto. Otra razón para no considerar la inflación es que obligaría a pronosticar sus valores futuros, y este trabajo es tedioso e innecesario porque le agrega un componente adicional de incertidumbre a las proyecciones de ingresos y gastos.

- Debido a que la empresa no cotizará en bolsa, se ha tomado como costo de capital de los accionistas como el 20%, valor que está acorde con el riesgo del negocio, y está por encima del interés que pagan las instituciones financieras en la actualidad en inversiones de largo plazo. Este valor se tomará como la tasa de costo de capital para evaluar el proyecto puro, es decir sin financiamiento externo.

- Se tomarán dos opciones de financiamiento: una solo con capital propio, y la otra con financiamiento de la CFN, cuya estructura se detallará más adelante. Los criterios financieros a utilizarse para establecer la viabilidad financiera del proyecto son:

- El criterio del Valor Actual Neto (VAN), que establece que si el VAN es mayor o igual que cero, el proyecto es viable, de lo contrario no lo es.
- El criterio de la tasa interna de retorno (TIR), que establece que si la TIR es mayor o igual que la tasa de costo de capital, el proyecto es viable, de lo contrario no lo es.
- Además como referencia se usará el Período de Recuperación, que es el tiempo que toma el proyecto en recuperar la inversión inicial con los flujos de caja futuros.

### **7.2 Inversiones del Proyecto**

De acuerdo a los estudios de mercado y técnico, se detalla a continuación las inversiones necesarias para la empresa en los siguientes rubros:

- Inversión en Capital de Trabajo



- Inversión en Activos Fijos
- Inversión en Activos Diferidos

### **Inversión en Capital de Trabajo**

Para establecer el monto de inversión en capital de trabajo se consideran necesarios 6 meses de costos y gastos desembolsables cuyo detalle se encuentra más adelante en este capítulo, lo que equivale a \$ 136.992 que provienen de la explicación mostrada en la tabla No. 1

**Tabla No. 1  
INVERSION EN CAPITAL DE  
TRABAJO**

<b>Costos y Gastos desembolsables</b>	<b>Mensual (\$)</b>
Producción	15.694
Administración	5.820
Comercialización	1.318
Total desembolsables	22.832
<b>Capital de trabajo (6 meses)</b>	<b>136.992</b>

Elaborado por: Daniela Barrazueta

### **Inversión en Activos Fijos**

De acuerdo a consultas de cotizaciones y de conocedores de inversión en área florícola, se tiene la siguiente información de inversiones en forma resumida como se muestra a continuación en la tabla No. 2

**TABLA NO. 2  
INVERSION EN ACTIVOS  
FIJOS**

Activo	Monto (\$)
Terreno	37.500,00
Edificaciones	52.160,00
Maquinas y Equipos	38.587,00
Muebles de Oficina	2.670,00
Equipos de Oficina	360,00
Vehículos	10.000,00
Equipos de Cómputo	4.900,00
<b>Total Activos Fijos</b>	<b>146.177,00</b>

Elaborado por: Daniela Barraqueta

De la tabla anterior se observa que para un área de producción de 15 hectáreas la inversión necesaria en activos fijos es de \$ 146.177. Para un desglose de cada rubro se muestra el detalle de las inversiones en la Tabla No. 3

**TABLA NO. 3**  
**ACTIVOS FIJOS DETALLADOS**

Activo	Unidad	Cantidad	V. unit. (\$)	Total (\$)
<b>Terreno</b>	Hect área	15	2.500,00	37.500,00
Total Terreno				37.500,00
<b>Edificaciones</b>				
Cortadora	und.	10	250,00	2.500,00
Bodega 1	m2	120	75,00	9.000,00
Pozos	m2	10	25,00	250,00
Cercado	m.	800	10,00	8.000,00
Postes	Viga	700	30,00	21.000,00
Sala de trabajo	m2	35	110,00	3.850,00
Cuarto Frío	m2	20	140,00	2.800,00
Cuarto de equipo de refrigeración	m2	10	80,00	800,00
Bodega 2	m2	20	120,00	2.400,00
Area de servicios	m2	6	60,00	360,00
Oficina	m2	20	60,00	1.200,00
Total Edificaciones				52.160,00
<b>Máquinas y Equipos</b>				
Permómetro e hidrometro		1	75,00	75,00
Generador		1	5.810,00	5.810,00
Compresores		2	1.230,00	2.460,00
Balanzas TP1		5	80,00	400,00
Accesorios de riego		1	1.380,00	1.380,00

Mangueras	800	14,00	11.200,00
Trabajo motorizado	6	2.600,00	15.600,00
Mesas de trabajo	4	56,00	224,00
Asientos	10	32,00	320,00
Rastrillos	10	12,00	120,00
Azadones	10	10,00	100,00
Tijeras podadoras	10	45,00	450,00
Carretilla	2	44,00	88,00
Cubeta plástica	10	18,00	180,00
Canastilla de Totora	4	15,00	60,00
Guantes	10	12,00	120,00
Total Máquinas y Equipos			<u>38.587,00</u>
<b>Muebles de Oficina</b>			
Escritorio ejecutivo	5	300,00	1.500,00
Escritorio secretaria	3	310,00	930,00
Archivador	2	120,00	<u>240,00</u>
Total Muebles de Oficina			<u>2.670,00</u>
<b>Equipos de Oficina</b>			
Máquina calculadora	3	120,00	<u>360,00</u>
Total Equipos de Oficina			<u>360,00</u>
<b>Vehículos</b>			
Vehículo usado	1	10.000,00	<u>10.000,00</u>
Total Vehículo			<u>10.000,00</u>

<b>Equipo de Cómputo</b>			
Computador	5	900,00	4.500,00
Impresora	2	200,00	400,00
Total Equipo de cómputo			4.900,00
<b>TOTAL ACTIVOS</b>			<b>146.177,00</b>

Elaborado por: Daniela Barraqueta

Se debe tener presente que aunque en principio las ventas corresponderían a 10 hectáreas, la inversión en el terreno es de 15, por las expectativas de crecimiento en las ventas.

#### **Inversión en Activos Diferidos**

Este grupo de activos están relacionados con la inversión intangible pre-operativa, tales como los gastos de constitución de la empresa, derecho de marca, acreditaciones y certificaciones nacionales e internacionales. La información se muestra en la tabla No. 4

**TABLA NO. 4  
INVERSION EN ACTIVOS  
DIFERIDOS**

<b>Activo</b>	<b>Monto (\$)</b>
Gastos de Constitución	400,00
Derecho de Marca Licencias y Acreditaciones	60,00 <u>4.200,00</u>
<b>Total Activos diferidos</b>	<b>4.660,00</b>

Elaborado por: Daniela Barraqueta

Como resumen de la inversión inicial se muestra la tabla No. 5

**TABLA NO. 5  
INVERSION INICIAL**

<b>Rubro</b>	<b>Monto (\$)</b>
Capital de Trabajo	136.992
Activos Fijos	146.177
Activos Diferidos	4.660
<b>Total</b>	<b>287.829</b>

Elaboración: Daniela Barrazueta

### **Estructura Financiera del Proyecto**

Se consideran dos opciones de financiamiento del proyecto:

- 100% capital propio
- 30% capital propio y 70% crédito de la Corporación Financiera nacional. Esta opción es interesante para propietarios de pequeñas hectáreas que se asocien en forma comunitaria. Dado que la inversión inicial es de \$ 287.829, en esta alternativa los inversionistas aportarían \$ 86.349 y se realizaría un préstamo por \$ 201.480.

### **7.3 Los Ingresos, Costos y Gastos del Proyecto**

#### **Los Ingresos Projectados**

Los ingresos provienen de dos productos:

- Las cajas de 10 rosas ornamentales con tallo y flor, a las que se les ha asignado un precio competitivo de \$ 4 la caja.
- Las fundas de 3 rosas comestibles de las que sólo se envían los pétalos, con un precio de \$1 la funda.

Para establecer la proyección de ingresos es necesario tener en cuenta lo siguiente:

- 1 Ha. Produce aproximadamente 3.600 Kg. de rosas
- 1 Kg. de rosas contiene alrededor de 9 rosas

- Por lo tanto 1 Ha. Produce 32.400 rosas aproximadamente

- Como se van a producir en principio 10 Has. y son 3 cosechas al año, esto daría como resultado una producción de 108.000 Kg. o 972.000 rosas al año, que cubriría la demanda inicial.

-Si asumimos una composición de ventas de 70% de la producción para rosas ornamentales y 30% para rosas comestibles tendríamos un estimado de: **68.040 cajas de rosas ornamentales y 97.200 fundas de rosas comestibles para el primer año.**

Con la información anterior, y con la expectativa de crecer al 10% en volumen de producción anual, se muestra la tabla No. 6 que indica la proyección de ingresos para un horizonte de 5 años

**TABLA NO.6  
INGRESOS PROYECTADOS**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Rosas Ornamentales</b>					
Cajas de rosas ornamentales (und)	68.040,00	74.844,00	82.328,40	90.561,24	99.617,36
Precio unitario (\$)	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Total (\$)	272.160,00	299.376,00	329.313,60	362.244,96	398.469,46
<b>Rosas Comestibles</b>					
Fundas de rosas comestibles (und)	97.200,00	106.920,00	117.612,00	129.373,20	142.310,52
Precio unitario (\$)	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Total (\$)	97.200,00	106.920,00	117.612,00	129.373,20	142.310,52
<b>Total Ingresos (\$)</b>	<b>369.360,00</b>	<b>406.296,00</b>	<b>446.925,60</b>	<b>491.618,16</b>	<b>540.779,98</b>

Elaborado por: Daniela Barraqueta

## **Los Costos de Producción Proyectados**

Los costos de producción los podemos separar en variables y fijos. Primero se verán los variables.

### Costos variables

- Semillas: se necesitan \$30 por hectárea y por cosecha.
- Abono orgánico: 25 sacos por hectárea y por cosecha, el costo de cada saco es de \$22,40.
- Herbicidas: 6 lts. Por hectárea y por cosecha, el costo de cada litro es de \$15,84.
- Empaques de cartón para rosas ornamentales: \$0,40 c/u.
- Fundas plásticas para rosas comestibles: \$0,20
- La mano de obra directa y los beneficios sociales se muestran en el anexo 1.
- El trabajo por empacado es el 5% del total de sueldos y beneficios de la mano de obra directa.

En la tabla No. 7 se muestra a continuación un resumen de los costos variables mensual y anual para la producción de las 10 hectáreas.



**TABLA NO. 7  
COSTOS VARIABLES**

<b>Insumos y Materiales</b>	<b>Costo mensual (\$)</b>	<b>Costo Anual (\$)</b>
Semillas	75,00	900,00
Abono Orgánico	1.400,00	16.800,00
Herbicidas	237,60	2.851,20
Empaques de cartón	2.268,00	27.216,00
Empaques plásticos	1.620,00	19.440,00
<b>Total</b>	<b>5.600,60</b>	<b>67.207,20</b>
<b>Mano de Obra Directa</b>		
Salarios	3.000,00	36.000,00
Beneficios Sociales	1.232,83	14.794,00
Trabajo Empacado	211,64	2.539,70
<b>Total</b>	<b>4.444,48</b>	<b>53.333,70</b>
<b>Total Costos variables</b>	<b>10.045,08</b>	<b>120.540,90</b>

Elaborado por: Daniela Barrazueta

Costos Fijos

- Los sueldos y beneficios de la mano de obra indirecta se muestran en el anexo 2.
- Agua: \$300 mensuales
- Energía eléctrica: \$100 mensuales.
- Combustible: \$100 mensuales.

-Mantenimiento y reparaciones: 2% anual del total de Edificios, máquinas y equipos.

- Seguros. 1,5% anual del total de edificios, máquinas y equipos

- Depreciaciones: Edificios 5% anual; Maquinas y equipos 10% anual; vehículos 20% anual.

La tabla No.8 muestra los costos fijos mensuales y anuales, separando además los costos desembolsables

**TABLA NO. 8**  
**COSTOS INDIRECTOS FIJOS**

Costos desembolsables	Costo mensual (\$)	Costo anual (\$)
Sueldos	3.600,00	43.200,00
Beneficios Sociales	1.284,73	15.416,80
Agua	300,00	3.600,00
Energía Eléctrica	100,00	1.200,00
Combustible	100,00	1.200,00
Mant. y Reparaciones	151,25	1.814,94
Seguros	113,43	1.361,21
<b>Total Costos desembolsables</b>	<b>5.649,41</b>	<b>67.792,95</b>
Depreciaciones	705,56	8.466,70
<b>Total Costos Indirectos Fijos</b>	<b>6.354,97</b>	<b>76.259,65</b>

Elaborado por: Daniela Barrazueta

Un resumen de los costos de producción se muestra en la tabla No. 9 a continuación

**TABLA NO.9  
COSTOS DE PRODUCCION**

Rubro	Costo mensual (\$)	Costo anual (\$)
Costos Variables	10.045,08	120.540,90
Costos Fijos	6.354,97	76.259,65
Total Costos de Producción	16.400,05	196.800,55

Elaborado por: Daniela Barraqueta

De los datos anteriores se puede establecer los costos unitarios de la siguiente manera:

- Como la producción anual es de alrededor de 972.000 rosas y sabiendo que su costo de producción total es de \$196.800,55 entonces el costo unitario de producción de cada rosa es de \$0,20.
- Como cada caja de rosa ornamental contiene 10 rosas, entonces el **costo unitario de la caja de rosas es de \$2,02.**
- Como cada funda de rosas comestibles contiene los pétalos de 3 rosas, entonces el **costo unitario de la funda de rosas es de \$0,61.**

#### **Los Gastos de Administración Proyectados**

En la tabla No. 10 se muestra a continuación los gastos administrativos mensuales y anuales estimados.

**TABLA NO. 10**  
**GASTOS ADMINISTRATIVOS**

Cuenta	Gasto mensual (\$)	Gasto Anual (\$)
Sueldos	4.150,00	49.800,00
Beneficios Sociales	1.514,81	18.177,70
Papelería	30,00	360,00
Materiales de limpieza	20,00	240,00
Energía	30,00	360,00
Internet	50,00	600,00
Teléfono	25,00	300,00
<b>Total gastos desembolsables</b>	5.819,81	69.837,70
Depreciaciones	161,36	1.936,33
Amortizaciones	77,67	932,00
<b>Total Gastos Administrativos</b>	6.058,84	72.706,03

Elaborado por: Daniela Barraqueta

El detalle de los sueldos y beneficios sociales se muestran en el anexo 3.

### **Los Gastos de Comercialización Proyectados**

En la tabla No.11 se muestra a continuación los gastos de comercialización mensuales y anuales estimados.

**TABLA NO. 11  
GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN**

<b>Cuenta</b>	<b>Gasto mensual (\$)</b>	<b>Gasto anual (\$)</b>
Sueldos	700,00	8.400,00
Beneficios Sociales	255,22	3.062,60
Página Web	75,00	900,00
Gestiones de exportación	250,00	3.000,00
Transporte terrestre	37,50	450,00
<b>Total Gastos de Comercialización</b>	<b>1.317,72</b>	<b>15.812,60</b>

Elaborado por: Daniela Barraqueta

### **Los Gastos Financieros Proyectados**

De acuerdo a la segunda opción de financiamiento, el 70% de la inversión inicial, es decir \$201.480 serían obtenidos mediante un préstamo. Este préstamo genera intereses del 10,5% anual según la tasa para cultivos permanentes en la Corporación Financiera Nacional. La conveniencia de aplicar un financiamiento al proyecto radica en que el VAN del escudo fiscal producido por los intereses hace que el VAN ajustado por el financiamiento sea mayor que el VAN del proyecto puro, y es por este motivo que vamos a presentar los intereses para 5 años, para luego calcular el efecto del escudo fiscal. En el anexo 4 se muestra la tabla de amortización de la deuda y en la tabla No. 12 se muestra a continuación los intereses del préstamo.

**TABLA NO.12  
INTERESES ANUALES**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Interés	(21.155,44)	(17.724,54)	(13.933,41)	(9.744,20)	(5.115,13)

Elaborado por: Daniela Barraqueta

## 7.4 Evaluación Financiera Del Proyecto

De acuerdo a lo establecido anteriormente se consideran las 2 opciones: proyecto puro y proyecto financiado

### Flujo de Caja del Proyecto con capital propio (proyecto puro)

A continuación se muestra el flujo de caja del proyecto con un horizonte de 5 años en la tabla No. 13

Tabla No.13  
FLUJO DE CAJA PROYECTADO (en dólares)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>						
Rosas Ornamentales		272.160	299.376	329.314	362.245	398.469
Rosas Comestibles		97.200	106.920	117.612	129.373	142.311
<b>Total Ingresos</b>		369.360	406.296	446.926	491.618	540.780
<b>Egresos</b>						
Costos Variables de Producción		120.541	132.595	145.854	160.440	176.484
Costos Fijos de Producción sin depr.		67.793	67.793	67.793	67.793	67.793
Gastos Administrativos sin deprec.		69.838	69.838	69.838	69.838	69.838
Gastos de Comercialización		15.813	15.813	15.813	15.813	15.813
Depreciaciones		10.403	10.403	10.403	8.770	8.770
Amortizaciones		932	932	932	932	932
<b>Total Egresos</b>		285.319	297.373	310.633	323.585	339.629
Utilidad antes de part. Empleados		84.041	108.923	136.293	168.033	201.151
(-) 15% Partic. Empleados		12.606	16.338	20.444	25.205	30.173
Utilidad antes de impuesto a la renta		71.435	92.584	115.849	142.828	170.978
(-) 25% Impuesto a la renta		17.859	23.146	28.962	35.707	42.745
Utilidad neta		53.576	69.438	86.887	107.121	128.234
Depreciaciones		10.403	10.403	10.403	8.770	8.770
Amortizaciones		932	932	932	932	932
Capital de Trabajo	(136.992)					136.992
Activos Fijos	(146.177)					
Activos Diferidos	(4.660)					
Valor de desecho						97.429
<b>Flujo neto de Caja</b>	<b>(287.829)</b>	<b>64.911</b>	<b>80.773</b>	<b>98.222</b>	<b>116.823</b>	<b>372.356</b>

Elaborado por: Daniela Barraqueta

### Escudo fiscal del inversionista

En la tabla No. 14 se muestra los intereses con el respectivo escudo fiscal de 36,25% correspondiente al 15% de participación de trabajadores y el 25% de impuesto a la renta.

**TABLA NO. 14**  
**INTERESES Y ESCUDO FISCAL**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Interés	(21.155,44)	(17.724,54)	(13.933,41)	(9.744,20)	(5.115,13)
Escudo fiscal (36,25%)	7.668,85	6.425,15	5.050,86	3.532,27	1.854,23

Elaborado por: Daniela Barraqueta

### **Establecimiento de la Tasa Mínima Atractiva de Retorno**

De acuerdo a lo establecido se toma como tasa mínima atractiva de retorno el 20% en el caso del proyecto puro. Para el proyecto financiado se ajustará el VAN del proyecto puro por el VAN del escudo fiscal a la tasa de interés del préstamo.

### **Cálculo del Valor Actual Neto**

- Para el proyecto puro **el VAN al 20% es de \$85.177,07** que es mayor que cero, por lo tanto el **proyecto es viable**.

- Para el proyecto financiado el VAN del escudo fiscal al 10,5% es de \$19.440,47 que sumado al VAN del proyecto puro resulta el **VAN del proyecto financiado en \$104.617,54** lo que muestra que el financiamiento del proyecto es atractivo desde el punto de vista de un inversionista.

### **Cálculo de la Tasa Interna de Retorno**

El cálculo de la tasa interna de retorno resulta en 29,43%, que es mayor que el 20% correspondiente a la tasa mínima atractiva de retorno, por lo que se confirma la viabilidad del proyecto.

### **Cálculo del Período de Recuperación**

El período de recuperación del proyecto es de 3 años y un trimestre aproximadamente.

### **Cálculo de la Razón Beneficio/Costo**

La razón beneficio-costo tiene un valor de 1,30 que es mayor que 1 lo que confirma una vez más la viabilidad financiera del proyecto.

### **El Punto de Equilibrio**

Del Estado de Resultados proyectado se tiene que para el primer año los costos y gastos fijos son de \$164.778, los costos variables son de \$120.541 y las ventas son de \$369.360. Con estos datos se puede calcular el punto de equilibrio en dólares usando la fórmula:

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costos y Gastos Fijos}}{1 - \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ventas}}}$$

Lo que da como resultado ventas globales por \$244.605. A las rosas ornamentales le correspondería el 70%, es decir \$171.224 y a las rosas comestibles el 30%, es decir \$73.382.

Cabe resaltar que la proyección de ventas está muy por encima de este valor, lo que asegura un rango de maniobra aceptable.

## Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad pretende determinar qué ocurre con la viabilidad financiera del proyecto si cambia una o varias variables del proyecto, tales como: precio del producto, demanda esperada, tasas de interés, etc. En realidad este es un trabajo bastante extenso y aquí sólo se considera dos escenarios alternativos al desarrollado en el estudio:

- Un escenario pesimista, donde la demanda esperada inicial es el 70% de la inicial.
- Un escenario optimista, donde la demanda esperada inicial es el 120% de la inicial

En ambos casos las demás variables se mantienen constantes. Veremos qué efecto tiene cada escenario en el VAN del proyecto.

### Escenario pesimista

En la tabla No. 15 se muestra el flujo de caja que corresponde a este caso

**Tabla No.15**  
**FLUJO DE CAJA PROYECTADO (en dólares)**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>						
Rosas Ornamentales		190.512	209.563	230.520	253.571	278.929
Rosas Comestibles		68.040	74.844	82.328	90.561	99.617
<b>Total Ingresos</b>		<b>258.552</b>	<b>284.407</b>	<b>312.848</b>	<b>344.133</b>	<b>378.546</b>
<b>Egresos</b>						
Costos Variables de Producción		84.379	92.816	102.098	112.308	123.539
Costos Fijos de Producción sin depr.		67.793	67.793	67.793	67.793	67.793
Gastos Administrativos sin deprec.		69.838	69.838	69.838	69.838	69.838
Gastos de Comercialización		15.813	15.813	15.813	15.813	15.813
Depreciaciones		10.403	10.403	10.403	8.770	8.770
Amortizaciones		932	932	932	932	932
<b>Total Egresos</b>		<b>249.157</b>	<b>257.595</b>	<b>266.876</b>	<b>275.453</b>	<b>286.684</b>
Utilidad antes de part. Empleados		9.395	26.812	45.971	68.680	91.862
(-) 15% Partic. Empleados		1.409	4.022	6.896	10.302	13.779
Utilidad antes de impuesto a la renta		7.986	22.791	39.076	58.378	78.083
(-) 25% Impuesto a la renta		1.996	5.698	9.769	14.594	19.521
Utilidad neta		5.989	17.093	29.307	43.783	58.562
Depreciaciones		10.403	10.403	10.403	8.770	8.770
Amortizaciones		932	932	932	932	932
Capital de Trabajo	(136.992)					136.992
Activos Fijos	(146.177)					
Activos Diferidos	(4.660)					
Valor de desecho						97.429
<b>Flujo neto de Caja</b>	<b>(287.829)</b>	<b>17.324</b>	<b>28.428</b>	<b>40.642</b>	<b>53.485</b>	<b>302.684</b>

Elaborado por: Daniela Barraqueta

En este caso el VAN es negativo (\$82.695) y la TIR es de 10,58%, lo que indica que el proyecto no es viable.



## Escenario optimista

En la tabla No. 16 se muestra el flujo de caja relativo a este escenario

Tabla No.16  
FLUJO DE CAJA PROYECTADO (en dólares)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>						
Rosas Ornamentales		326.592	359.251	395.176	434.694	478.163
Rosas Comestibles		116.640	128.304	141.134	155.248	170.773
<b>Total Ingresos</b>		443.232	487.555	536.311	589.942	648.936
<b>Egresos</b>						
Costos Variables de Producción		144.649	159.114	175.025	192.528	211.781
Costos Fijos de Producción sin depr.		67.793	67.793	67.793	67.793	67.793
Gastos Administrativos sin deprec.		69.838	69.838	69.838	69.838	69.838
Gastos de Comercialización		15.813	15.813	15.813	15.813	15.813
Depreciaciones		10.403	10.403	10.403	8.770	8.770
Amortizaciones		932	932	932	932	932
<b>Total Egresos</b>		309.427	323.892	339.804	355.673	374.926
Utilidad antes de part. Empleados		133.805	163.663	196.507	234.269	274.010
(-) 15% Partic. Empleados		20.071	24.549	29.476	35.140	41.102
Utilidad antes de impuesto a la renta		113.734	139.113	167.031	199.129	232.909
(-) 25% Impuesto a la renta		28.433	34.778	41.758	49.782	58.227
Utilidad neta		85.300	104.335	125.273	149.346	174.682
Depreciaciones		10.403	10.403	10.403	8.770	8.770
Amortizaciones		932	932	932	932	932
Capital de Trabajo	(136.992)					136.992
Activos Fijos	(146.177)					
Activos Diferidos	(4.660)					
Valor de desecho						97.429
<b>Flujo neto de Caja</b>	<b>(287.829)</b>	<b>96.635</b>	<b>115.670</b>	<b>136.608</b>	<b>159.048</b>	<b>418.804</b>

Elaborado por: Daniela Barraqueta

En este caso el VAN es bastante alto, \$197.092,05 y la TIR es de 41,49%, es decir si es posible incrementar el 20% la demanda, el proyecto genera altos valores de flujo de efectivo,

De acuerdo a lo establecido se puede observar que la viabilidad del proyecto es muy sensible a los valores esperados de demanda.

## 7.5 Estados Financieros

A continuación se muestra el Estado de resultados proyectado y el Balance General proyectado para la opción de financiamiento con capital propio. Para el Estado de resultados se supone que se reparten los dividendos en efectivo cada año.

### Estado de Resultados Proyectado

En la tabla No.17 se muestra la proyección a 5 años del Estado de Resultados

**Tabla No. 17**  
**ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO (en dólares)**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ingresos por Ventas	369.360	406.296	446.926	491.618	540.780
(-) Costos Variables de Producción	120.541	132.595	145.854	160.440	176.484
(-) Costos Fijos de Producción	76.260	76.260	76.260	76.260	76.260
<b>Utilidad Bruta</b>	172.559	197.441	224.811	254.919	288.036
(-) Gastos Administrativos	72.706	72.706	72.706	71.073	71.073
(-) Gastos de Comercialización	15.813	15.813	15.813	15.813	15.813
<b>Utilidad antes part.empleados</b>	84.041	108.923	136.293	168.033	201.151
(-) 15% Part. Empleados	12.606	16.338	20.444	25.205	30.173
Utilidad antes de impuesto a la renta	71.435	92.584	115.849	142.828	170.978
(-) 25% Impuesto a la renta	17.859	23.146	28.962	35.707	42.745
<b>Utilidad Neta</b>	53.576	69.438	86.887	107.121	128.234

Elaborado por: Daniela Barrazueta

### Balance General Projectado

En la tabla No. 18 se muestra la proyección del Balance General desde el año 0 hasta el 5

Tabla No. 18  
BALANCE GENERAL PROYECTADO (en dólares)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVOS</b>						
<b><u>Activo Corriente</u></b>						
Caja	136.992	201.903	229.100	257.884	287.820	318.634
<b><u>Total Activo Corriente</u></b>	136.992	201.903	229.100	257.884	287.820	318.634
<b><u>Activo no Corriente</u></b>						
Activos Fijos	146.177	146.177	146.177	146.177	146.177	146.177
(-) Depreciacion Acumulada		(10.403)	(20.806)	(31.209)	(39.979)	(48.749)
Activos diferidos	4.660	4.660	4.660	4.660	4.660	4.660
(-) Amortizacion Acumulada		(932)	(1.864)	(2.796)	(3.728)	(4.660)
<b><u>Total Activo no Corriente</u></b>	150.837	139.502	128.167	116.832	107.130	97.429
<b>TOTAL ACTIVO</b>	287.829	341.405	357.267	374.716	394.950	416.063
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>						
Capital Social	287.829	287.829	287.829	287.829	287.829	287.829
Utilidad Neta		53.576	69.438	86.887	107.121	128.234
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	287.829	341.405	357.267	374.716	394.950	416.063

Elaborado por: Daniela Barrazueta

## **CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **8.1 CONCLUSIONES**

1. De acuerdo al estudio de mercado realizado se pudo concluir, que en el mercado de la Unión Europea existe una demanda positiva de rosas orgánicas.
2. De acuerdo al estudio técnico realizado se estableció que el monto de la inversión es de 286. 829 dólares.
3. El proyecto es viable y sostenible desde el punto de vista económico-financiero. El VAN y TIR confirman la viabilidad del proyecto; y el retorno de inversión a corto plazo hace atractiva la propuesta.

### **8.2 RECOMENDACIONES**

1. Se recomienda el uso de alianzas estratégicas en el mercado meta.
2. Para asegurar un buen control del los indicadores del negocio, se utilizará el Balanced Scorecard.
3. Se recomienda utilizar una línea de crédito especial en CFN, para cultivos permanentes, en un monto del 201 500 dólares de la inversión en activos y capital de trabajo, con una tasa de 10.5 % a 5 años.

## 8.3 ANEXOS

### Anexo 1: Mano de Obra Directa y Beneficios Sociales

MANO DE OBRA DIRECTA	Sueldo	13 sueldo	14 sueldo	Vacaciones	Fondo de reserva	Aporte Patronal	Total Benef. Soc.	Total mensual	Total anual
Obrero 1	300,00	25,00	24,33	12,50	25,00	36,45	123,28	423,28	5.079,40
Obrero 2	300,00	25,00	24,33	12,50	25,00	36,45	123,28	423,28	5.079,40
Obrero 3	300,00	25,00	24,33	12,50	25,00	36,45	123,28	423,28	5.079,40
Obrero 4	300,00	25,00	24,33	12,50	25,00	36,45	123,28	423,28	5.079,40
Obrero 5	300,00	25,00	24,33	12,50	25,00	36,45	123,28	423,28	5.079,40
Obrero 6	300,00	25,00	24,33	12,50	25,00	36,45	123,28	423,28	5.079,40
Obrero 7	300,00	25,00	24,33	12,50	25,00	36,45	123,28	423,28	5.079,40
Obrero 8	300,00	25,00	24,33	12,50	25,00	36,45	123,28	423,28	5.079,40
Obrero 9	300,00	25,00	24,33	12,50	25,00	36,45	123,28	423,28	5.079,40
10 Obrero	300,00	25,00	24,33	12,50	25,00	36,45	123,28	423,28	5.079,40
<b>Total</b>	<b>3.000,00</b>	<b>250,00</b>	<b>243,33</b>	<b>125,00</b>	<b>250,00</b>	<b>364,50</b>	<b>1.232,83</b>	<b>4.232,83</b>	<b>50.794,00</b>

## Anexo 2: Mano de Obra Indirecta

	Sueldo	13 sueldo	14 sueldo	Vacaciones	Fondo de reserva	Aporte Patronal	Total Benef. Soc.	Total mensual	Total anual
<b>PRODUCCIÓN</b>									
Gerente de Producción	1.400,00	116,67	24,33	58,33	116,67	170,10	486,10	1.886,10	22.633,20
Gerente de Calidad	1.000,00	83,33	24,33	41,67	83,33	121,50	354,17	1.354,17	16.250,00
Asistente de Calidad	600,00	50,00	24,33	25,00	50,00	72,90	222,23	822,23	9.866,80
Supervisor de Producción	600,00	50,00	24,33	25,00	50,00	72,90	222,23	822,23	9.866,80
<b>Total</b>	<b>3.600,00</b>	<b>300,00</b>	<b>97,33</b>	<b>150,00</b>	<b>300,00</b>	<b>437,40</b>	<b>1.284,73</b>	<b>4.884,73</b>	<b>58.616,80</b>

### Anexo 3: Sueldos de Administración

ADMINISTRACIÓN	Sueldo	13 sueldo	14 sueldo	Vacaciones	Fondo de reserva	Aporte Patronal	Total Benef. Soc.	Total mensual	Total anual
Gerente General	1.500,00	125,00	24,33	62,50	125,00	182,25	519,08	2.019,08	24.229,00
Gerente Financiero	800,00	66,67	24,33	33,33	66,67	97,20	288,20	1.088,20	13.058,40
Gerente de Informática	600,00	50,00	24,33	25,00	50,00	72,90	222,23	822,23	9.866,80
Asesor Legal	500,00	41,67	24,33	20,83	41,67	60,75	189,25	689,25	8.271,00
Secretaria	450,00	37,50	24,33	18,75	37,50	54,68	172,76	622,76	7.473,10
Conserje	300,00	25,00	24,33	12,50	25,00	36,45	123,28	423,28	5.079,40
<b>Total</b>	<b>4.150,00</b>	<b>345,83</b>	<b>146,00</b>	<b>172,92</b>	<b>345,83</b>	<b>504,23</b>	<b>1.514,81</b>	<b>5.664,81</b>	<b>67.977,70</b>

#### Anexo 4: Tabla de Amortización de la deuda

**Inversión Inicial :** \$287.829

**Financiamiento:** 70%

**Monto del Préstamo:** \$201.480

**Plazo:** 5 años

10,50

**Tasa de interés :** %

Año	Cuota	Interés	Amortización	Saldo
0				201.480
1	\$ 53.830,61	21.155,44	\$ 32.675,18	168.805,18
2	\$ 53.830,61	17.724,54	\$ 36.106,07	132.699,11
3	\$ 53.830,61	13.933,41	\$ 39.897,21	92.801,90
4	\$ 53.830,61	9.744,20	\$ 44.086,41	48.715,49
5	\$ 53.830,61	5.115,13	\$ 48.715,49	0,00



#### 8.4 MATERIALES DE REFERENCIA

1. ARAUJO. A. (2001). Análisis sobre el cultivo de flores. III censo nacional agropecuario. Ecuador.
2. ARIAS, E (2003). El plan de investigación: Guía para su confección (2a ed.). Caracas: Episteme.
3. BCE. 2006 – 2010. Memorias del Banco Central del Ecuador Cuentas Nacionales División técnica.
4. BERNAL, T. Cesar Augusto. (2000). Metodología de la investigación para la Administración y Economía. Prentice Hall / Pearson Education Colombia Ltda., Colombia. Pp. 99
5. Bunge, M. (2000). La investigación científica (2a ed.). Barcelona, España: Ariel.
6. CANALES, E (2006). Metodología de la investigación. México: Uteha/Noriega.
7. CASTAÑEDA, J. (2005). Métodos de investigación" México: McGraw-Hill.
8. CASTAÑEDA, J. (2006). Métodos de investigación II. México: McGraw-Hill.
9. CENDES. 2004. Aspectos relacionados a la producción de flores
10. CHARLEN. HELEN (2000) Preparación de Alimentos. Ediciones Orientación S.A. de C.V.
11. ECO, Umberto (2000) Cómo se hace una tesis. Ed. Gedisa España, pág 199.
12. FAINSTEIN, R., (2003) Manual para el cultivo de rosas en Latinoamérica" Ecuaoffset, Quito, Ecuador, pp. 8, 11, 15, 159, 193, 195.
13. KOTLER, Phillip. Año 2005. Dirección de Marketing, IV Edición, Editorial México
14. LANDEZ, E. 2001. Como hacer insecticidas orgánicos utilizando plantas de la huerta. Quito, Ecuador. 32 p.

15. LINARES, H. (2004) Manual del Participante. La agricultura de las Rosas. Octubre.
16. LUIS E. Andres. (2003) Fabricación de productos en Conservas. Gustavo Gill Editor año
17. MALUK, Omar Ing. (2003) Guía para la presentación de proyectos, Décimo tercera edición, Editorial de la ESPOL.
18. Ministerio de Agricultura y Ganadería-MAG. 2006 - 2010. Boletín Estadístico sobre Estimación de la superficie Cosechada y de la producción Agropecuaria del Ecuador.
19. MÉNDEZ Álvarez, Carlos Eduardo, M.B.A. (2001). "Esbozo y desarrollo del transcurso de investigación".- Edición Tercera.- Editorial Mc Graw Hill.- Colombia.
20. PÉREZ, Cesar (2001). Habilidades de Muestreo. Teorías prácticas y empleos informáticos. Alfaomega; 165 – 220.
21. PFISTER, Emilio. 2005. "Transformación y Estimación de Proyectos, Editorial Banco Interamericano de Desarrollo.
22. SANTAMARÍA, M. (2007). Control de la población de ácaros (*Tetranychus* sp) utilizando tres extractos botánicos en el cultivo de rosas (*Rosas* sp) variedad Latin Beaut en Machachi-Pichincha. Ecuador.
23. SUQUILANDA. M. (2001). Alternativas orgánicas en floricultura. Ecuador. Febrero
24. (n.d.). Retrieved from <http://www.fairflowersfairplants.com/home-es.aspx>
25. Analisis de la industria florícola y su comportamiento crediticio. (n.d.). Retrieved from [www.superintendeciadebancosyseguros.com.ec](http://www.superintendeciadebancosyseguros.com.ec)
26. Marketing Standards for Fresh Cut Flowers. (2009, ABRIL 10). Retrieved from <http://exporthelp.europa.eu/thdapp/index.html>.
27. perfil-de-flores-2009. (2009, abril 10). Retrieved from [www.puce.edu.ec/documentos/perfildeflores2009](http://www.puce.edu.ec/documentos/perfildeflores2009)