

Juan Esteban Burbano Terán

Ana Karina Espinel Ramos

PROYECTO DE GRADO  
FLORÍCOLA “SUNNYFARMS S.A.”

Director: Econ. Galo Soria

Universidad del Pacífico

Quito, Agosto de 2010

# MIEMBROS DEL TRIBUNAL

.....

Ing. Mauricio Basabe

.....

Econ. Galo Soria

.....

Ing. Antonio Mendoza

.....

Ing. Roberto Houser

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Nosotros, Juan Esteban Burbano Terán y Ana Karina Espinel Ramos, declaramos ser autores exclusivos del presente proyecto. El mismo es original y cuenta con criterios propios, sustentados con escritos y documentos legítimos debidamente citados con sus respectivas referencias bibliográficas.

.....

Juan Burbano

.....

Ana Karina Espinel

# AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer a todas aquellas personas que participaron de una u otra forma en el desarrollo de esta tesis.

En primer lugar al tío Fausto y Wilson Cepeda por su apertura y apoyo al compartir sus ideas, tiempo y paciencia.

Al tío Marco, la Bachi, la Brigitte y la Brillo por su constante e incondicional apoyo y por siempre darnos el aliento para seguir adelante.

A la Dani y la Salo porque con su dulzura y ocurrencias siempre nos alegran los días y nos sacan de la rutina.

Por último a aquellos profesores, quienes con su enseñanza y experiencia, han sido parte de nuestra formación.

## DEDICATORIAS

A mis padres por su educación, apoyo y constancia. Gracias por su cariño, sus consejos y preocupación; por siempre confiar en mí.

A mis hermanas, por todos los buenos momentos vividos, por todas las alegrías compartidas, por su cariño y amistad.

Para mi novia, sin ti nada de esto hubiera sido posible. Por nuestro amor que nos ha demostrado ser más grande que cualquier situación de la vida, por nuestro pasado que nos ha hecho lo que somos hoy y por el futuro que nos espera juntos. Gracias por tu amor incondicional, por tu confianza, por ser mi mejor amiga, eres lo mejor que me ha pasado.

*Juan Burbano*

A mis padres por ser mis amigos incondicionales, por enseñarme que nada es imposible, por darme la fortaleza para levantarme y seguir adelante mejor que antes.

A mis hermanos por siempre creer en mí, por ser mis ángeles guardianes, por todos los innumerables e inolvidables momentos compartidos, a ustedes a quienes les robé algo de lo que soy en este momento.

A mi Ana Laura que me llevó otra vez a un mundo mágico en donde los sueños se hacen realidad, por ser ese angelito que llenó de alegría y amor nuestras vidas.

Y a ti mi amor, por tu paciencia y tu comprensión, por tu amor incondicional y tu fortaleza, porque estando juntos ni siquiera el cielo es el límite. Por ser mi todo, te amo.

*Ana Karina Espinel*

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
Resumen ejecutivo.....	1
<b>CAPÍTULO I LINEAMIENTOS DEL ESTUDIO DE FACTIBILIDAD .....</b>	<b>3</b>
<b>1 FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....</b>	<b>3</b>
a. El estudio de Mercado .....	4
b. Estudio técnico.....	4
c. Estudio administrativo y legal.....	4
d. Estudio Financiero.....	4
<b>2 OBJETIVOS DEL ESTUDIO.....</b>	<b>5</b>
2.1 Objetivo general .....	5
2.2 Objetivos específicos:.....	5
<b>3 JUSTIFICACIÓN DEL OBJETIVO.....</b>	<b>6</b>
<b>CAPÍTULO II ANÁLISIS ESTRATÉGICO .....</b>	<b>7</b>
<b>1 ANÁLISIS DE VARIABLES DEL ENTORNO EXTERNO.....</b>	<b>7</b>
1.1 Económicos.....	7
1.2 Sociales .....	13
1.3 Políticos .....	17
1.4 Perspectivas globales de recuperación de la crisis mundial .....	18
<b>2 SECTOR FLORICULTOR.....</b>	<b>22</b>
2.1 Exportaciones.....	23
2.2 Exportaciones por producto.....	25
<b>3 CONCLUSIONES GENERALES SOBRE EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO .....</b>	<b>26</b>
<b>CAPÍTULO III ESTUDIO DE MERCADO.....</b>	<b>27</b>
<b>1 ANÁLISIS DE LA DEMANDA .....</b>	<b>27</b>
1.1 El cliente.....	27
1.3 Distribución geográfica del mercado de consumo .....	30

1.4	Comportamiento histórico de la demanda .....	30
1.5	Proyección de la demanda.....	32
2	<b>ANÁLISIS DE LA OFERTA.....</b>	<b>33</b>
2.1	Características de los principales productores.....	33
3.	<b>CONCLUSIÓN GENERAL SOBRE LAS ESTADÍSTICAS.....</b>	<b>35</b>
4.	<b>MARKETING MIX.....</b>	<b>36</b>
4.1	Definición del producto.....	36
	<i>Larkspur</i> .....	36
	<i>Delphinium</i> .....	39
	<i>Statice</i> .....	41
	<i>Girasol</i> .....	42
	<i>Molucella</i> .....	44
4.2	Análisis de precios.....	45
4.3	Determinación del precio promedio.....	47
4.4	Canales de comercialización / Ventajas y desventajas .....	48
	<b>CAPÍTULO IV PLAN ESTRATÉGICO .....</b>	<b>51</b>
1	<b>CINCO FUERZAS DE PORTER .....</b>	<b>51</b>
3	<b>ANÁLISIS FODA .....</b>	<b>54</b>
4	<b>Misión, Visión y Valores organizacionales .....</b>	<b>56</b>
5.1	Cadena de valor .....	57
5.2	Posicionamiento estratégico.....	59
5.3	Mantenimiento de la ventaja competitiva.....	63
	<b>CAPÍTULO V ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y ASPECTOS LEGALES.....</b>	<b>64</b>
1	<b>ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN.....</b>	<b>64</b>
2	<b>SISTEMA DE REMUNERACIONES Y COMPENSACIONES .....</b>	<b>65</b>
3	<b>SELECCIÓN DE PERSONAL.....</b>	<b>66</b>

4	<i>PROGRAMA DE FORMACIÓN Y DESEMPEÑO</i>	68
5	<i>NORMAS Y ESTÁNDARES DE CALIDAD ACEPTADOS A NIVEL MUNDIAL</i>	69
6	<i>ASPECTOS LEGALES</i>	69
6.1	De constitución de la compañía	69
6.2	De exportación	71
	<b><i>CAPÍTULO VI INGENIERÍA DEL PROYECTO</i></b>	<b>72</b>
1	<i>ANÁLISIS DEL PROCESO PRODUCTIVO</i>	73
1.1	Tipo de proceso productivo	73
2	<i>DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN</i>	74
3	<i>ANÁLISIS DE ECONOMÍAS DE ESCALA</i>	76
4	<i>DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA</i>	77
5	<i>BALANCE DE PERSONAL</i>	78
6	<i>CONCLUSIONES SOBRE LA INGENIERÍA DEL PROYECTO</i>	79
	<b><i>CAPÍTULO VII ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO</i></b>	<b>80</b>
1	<i>PROYECCIÓN DE VENTAS PARA CINCO AÑOS</i>	80
2	<i>INVERSIONES EN CAPITAL DE TRABAJO</i>	80
2.1	Estado de resultados	80
2.2	Balance general	81
2.3	Flujo neto del proyecto	82
2.4	Análisis de sensibilidad y escenarios con variaciones en las variables críticas	83
3	<i>EVALUACIÓN DEL PROYECTO</i>	85
3.1	Estimación del costo de capital o tasa de descuento	85
3.2	Cálculo de las razones financieras del proyecto	86
4	<i>CONCLUSIONES GENERALES DEL ESTUDIO FINANCIERO</i>	88
	<b><i>CAPÍTULO IX CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</i></b>	<b>89</b>
1.	<i>CONCLUSIONES</i>	89
2.	<i>RECOMENDACIONES</i>	90

<b><i>BIBLIOGRAFÍA</i></b> .....	<b>91</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>95</b>

## INTRODUCCIÓN

### **Resumen ejecutivo.**

Sunnyfarms es un proyecto de creación de una floricultora especializada en flor de verano. La idea de este negocio nace a partir de contar con la disponibilidad de un terreno y la posibilidad de rentar 3 hectáreas del mismo, que servirán para la producción deseada. Se encuentra ubicado en el cantón de Belisario Quevedo, provincia de Cotopaxi.

El principal objetivo que se planteó para este proyecto es el de producir flor de verano, cuya demanda ha sido fuerte por muchos años (como será demostrado posteriormente), rebasando el periodo de “*flores de moda*”, debido a que es excelente para arreglos florales, ya sean usados como flor seca o como flor fresca, además este tipo de flor tiene larga duración<sup>1</sup>.

Para este fin se han identificado, evaluado y analizado los diferentes factores externos, de mercado, de estructura, económicos y financieros que permitan la ejecución del proyecto, el mismo que requiere una inversión de US\$ 47.000 y cuyo mercado objetivo será Estados Unidos.

Dentro de las estrategias de implementación se ha planteado una producción para el primer año de 10.400 cajas a un precio promedio de \$20 por caja, las mismas que

---

<sup>1</sup> Más de siete días en un florero

tendrán una venta y distribución directa, permitiendo así enfatizar los elementos diferenciales del servicio al cliente.

El presente trabajo incluye el desarrollo de un estudio que analiza la factibilidad de la puesta en marcha del proyecto.

# CAPÍTULO I LINEAMIENTOS DEL ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

## 1 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

“La preparación y evaluación de proyectos busca recopilar, crear y analizar en forma sistemática un conjunto de antecedentes económicos que permitan juzgar cualitativa y cuantitativamente las ventajas y desventajas de asignar recursos a una determinada iniciativa”<sup>2</sup>

El estudio de proyectos tiene dos grandes etapas:

- Etapa de preparación: en esta etapa se definen todos los recursos que tengan efecto en el flujo de ingresos y egresos monetarios del proyecto. Adicionalmente es una recopilación de información acerca de estudios de mercado, ingeniería, organización y financiero que se representa monetariamente a través del estudio financiero.
- La etapa de evaluación: en esta etapa se busca determinar la rentabilidad de la inversión.

Son múltiples los factores que se deben cuantificar para la preparación del proyecto y cuatro estudios particulares para la evaluación del mismo.

---

<sup>2</sup> Sapag Chain, Nassir, Reinaldo Sapag Chain. Preparación y evaluación de proyectos. México: McGRAW-HILL, 1992

**a. El estudio de Mercado**

En esta parte se definen la demanda e ingresos de operación, así como los costos e inversiones. Adicionalmente se realiza análisis de políticas de distribución y comercialización, el consumidor y las demandas de mercado, la competencia y las ofertas del mercado, así como las políticas de venta.

**b. Estudio técnico**

En este estudio se cuantifica el monto de las inversiones y costos de operación. De aquí se puede obtener información acerca de las necesidades de capital, mano de obra y recursos materiales, tanto para la puesta en marcha, como para su posterior funcionamiento.

**c. Estudio administrativo y legal**

En este estudio se determinan la organización, procedimientos administrativos y aspectos legales. Del análisis de estas consideraciones se derivan otros elementos de costos que deben ser tomados en cuenta, como sueldos, equipos de oficina, relocalización por impedimentos legales etc.

**d. Estudio Financiero**

El objetivo de este estudio es de determinar la rentabilidad que retorna la inversión, medido en bases monetarias. También se deben tomar en cuenta factores como inversiones en capital de trabajo, financiamiento, inversiones en obras físicas.

Con base en este estudio se puede determinar si el proyecto es o no viable.

## 2 OBJETIVOS DEL ESTUDIO

### 2.1 Objetivo general

El propósito es realizar un estudio de factibilidad que justifique la inversión en la plantación, así como los mecanismos y acciones para su implementación.

### 2.2 Objetivos específicos:

#### De mercado:

- Ponderar producción y demanda para nuestro producto en el mercado potencial.
- Realizar un estudio técnico-organizacional del negocio a implementar, así se sabrá cuánto producir, en que época del año, etc.

#### Financiero:

- Determinar la factibilidad financiera del proyecto a realizar.

#### De estructura:

- Determinar el tipo de empresa y la estructura organizacional
- Establecer los requerimientos legales, así como los requisitos de cumplimiento con los respectivos organismos públicos y privados para la puesta en marcha del negocio.

### 3 JUSTIFICACIÓN DEL OBJETIVO

Como se mencionó anteriormente una de las oportunidades es la de contar con el terreno adecuado que al momento se encuentra inutilizado, lo cual genera un lucro cesante. Al tratarse de un proyecto realizable, hace que tanto económica como profesionalmente se convierta en una verdadera opción de aplicar los conocimientos adquiridos en la implementación de esta empresa y en nuestro beneficio futuro.

Adicionalmente, como se demostrará en capítulos posteriores, la oportunidad de mercado es creciente para este tipo de flores y no está tan saturado como lo está el mercado de rosas. Es importante mencionar que la floricultura es un gran aporte económico y social para el país.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> "Flores". Ministerio de agricultura, ganadería acuacultura y pesca del Ecuador. Sistema de información agropecuaria. 10 de enero de 2010. <http://www.sica.gov.ec/cadenas/flores/docs/importancia.htm>.

## CAPÍTULO II ANÁLISIS ESTRATÉGICO

### 1 ANÁLISIS DE VARIABLES DEL ENTORNO EXTERNO

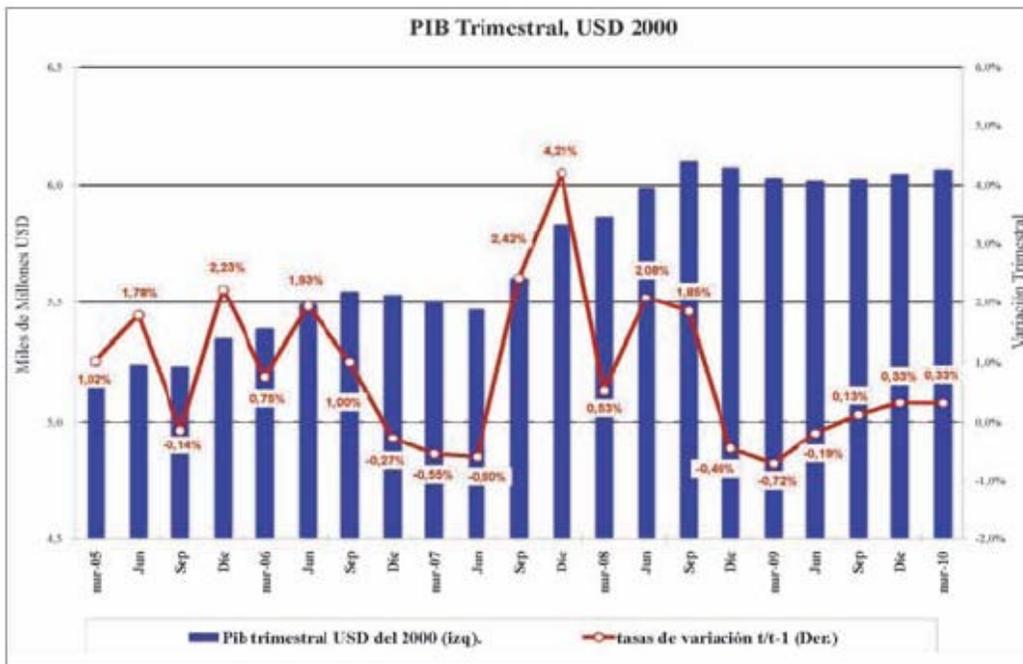
#### 1.1 Económicos

El año 2009 fue un año complejo, por un lado el país, como el resto del mundo, fue afectado por el estallido de la burbuja inmobiliaria, que desencadenó en una crisis global y al mismo tiempo continuaba arrastrando una serie de problemas propios<sup>4</sup>, lo cual ocasionó, entre otras cosas, un registro de la peor tasa de crecimiento de la década, apenas 0,36%.

---

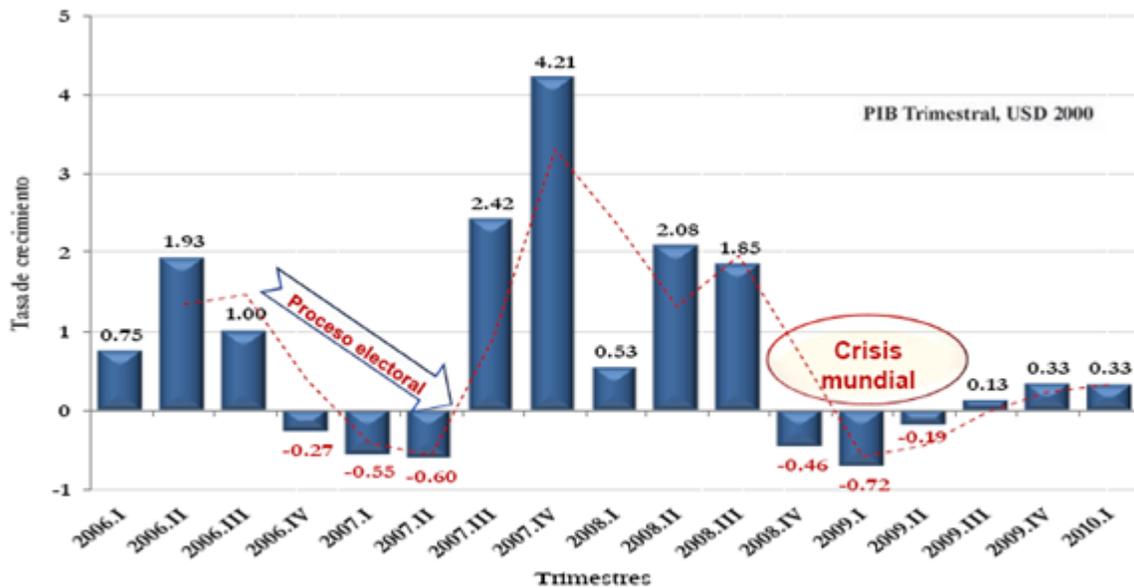
<sup>4</sup> Guillermo Arosemena Arosemena. “Visión de la economía ecuatoriana en el año 2008 y años posteriores”. Noviembre 2007. GA AROSEMENA. 2 de Abril de 2010.  
[http://works.bepress.com/cgi/viewcontent.cgi?article=1103&context=guillermo\\_rosemena](http://works.bepress.com/cgi/viewcontent.cgi?article=1103&context=guillermo_rosemena)

Durante el primer trimestre de 2009 se registró una reducción en el ritmo de crecimiento en la actividad económica. Así la evolución del PIB trimestral, que había llegado al 2,08% en el segundo trimestre del año 2008 bajó al 1,85% en el tercer trimestre y al -0,46% en el último trimestre del año, llegando al -0,72% en el primer trimestre de 2009.



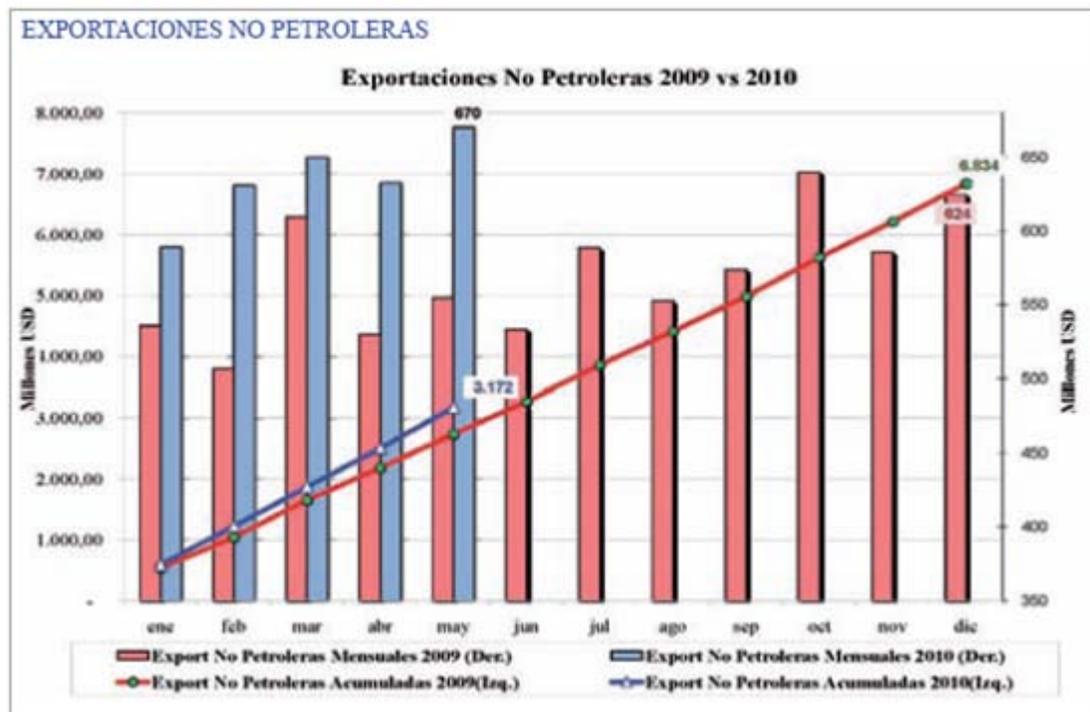
Fuente: Banco Central. Reporte: Cifras económicas del Ecuador, Mayo 2010

Sin embargo, tanto para el último trimestre de 2009, como el primero de 2010, se observa un leve crecimiento de 0,33%, que al comparar con el primer trimestre de 2009, se puede observar una leve recuperación en el país tras la crisis.



Fuente: Banco Central del Ecuador. Reporte: Evolución de la economía ecuatoriana, Mayo 2010

Las exportaciones no petroleras en el año 2009 se mantuvieron más o menos en niveles de entre 550 y 600 millones de dólares mensuales. En el cuadro se observa que en los primeros meses del año 2010 hubo un incremento en las exportaciones, llegando en mayo hasta los 670 millones de dólares.



Fuente: Banco Central. Reporte: Cifras económicas del Ecuador, Mayo 2010

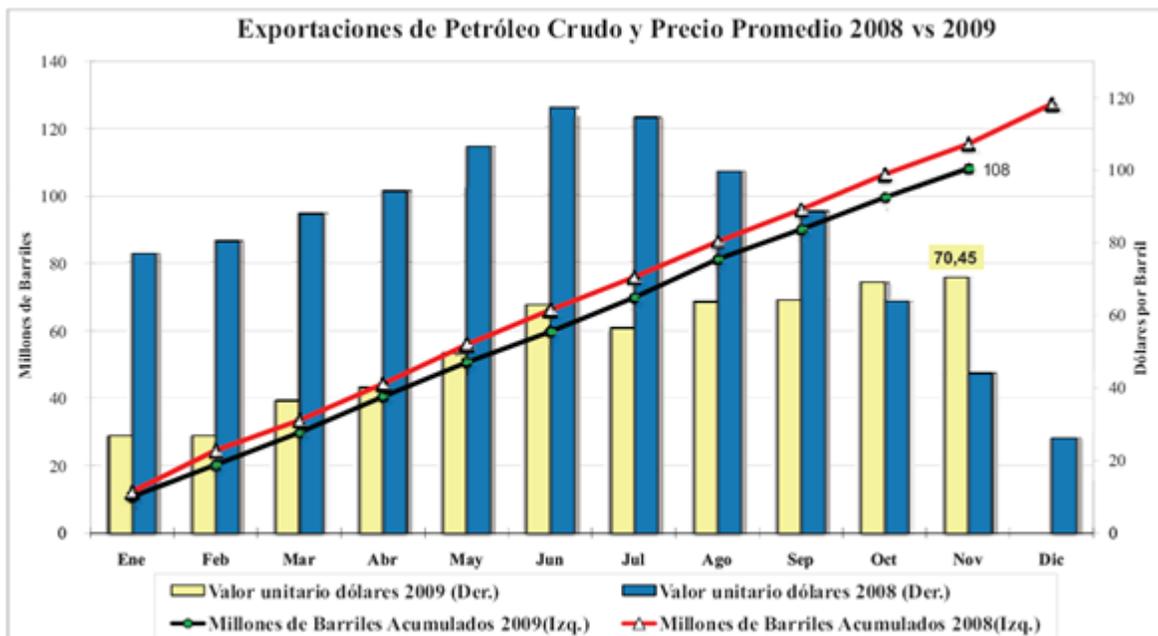
A medida que la economía mundial se recupere de la crisis y aumente la demanda internacional, se espera que el Ecuador pueda ir incrementando sus exportaciones, sin embargo esto depende de varios factores de política económica:

- Controlar la inflación, para evitar pérdidas de competitividad,

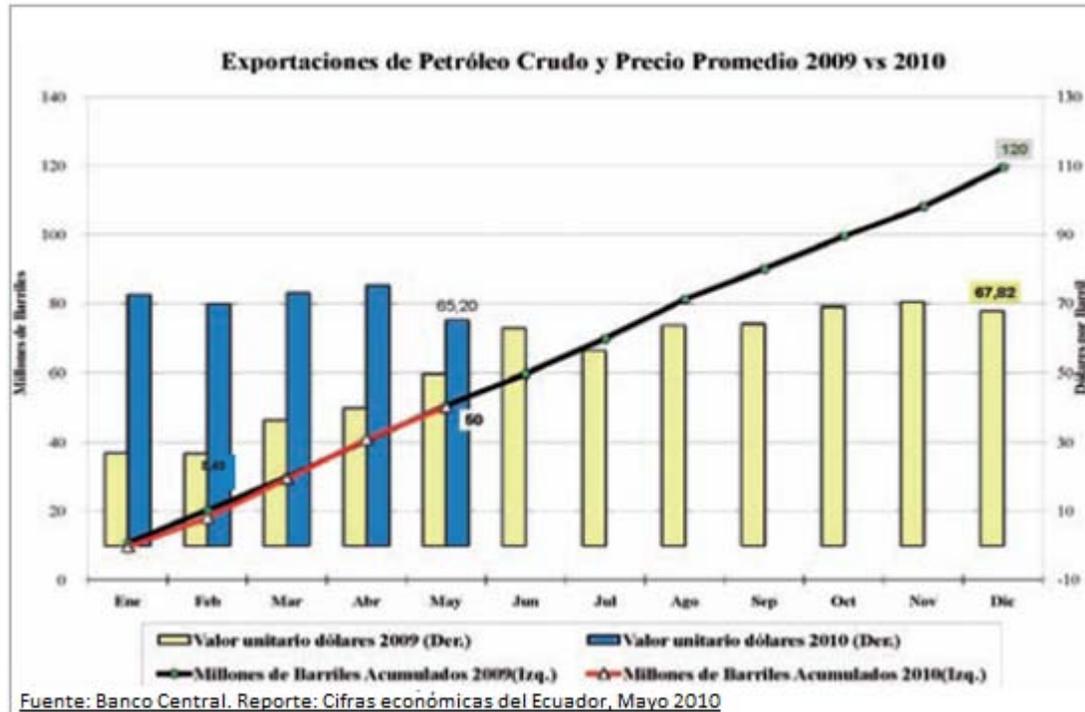
- La política comercial debe buscar abrir nuevos mercados y consolidar aquellos en los que ya se tiene presencia.
- Se debe buscar convenios de comercio con diferentes países.

La tendencia del precio del crudo del petróleo desde la segunda mitad del año 2008 hasta principios de 2009 ha sido a la baja, debido al impacto de la crisis económica mundial. En los primeros meses de año registró niveles inferiores a \$30, para junio ya superó los \$60 por barril, al mes de diciembre se registró un precio de \$ 70 por barril.

El precio promedio del crudo ecuatoriano durante el año 2009 se ubicó en \$53 por barril, valor bastante menor al precio promedio registrado en 2008. Este valor del año 2009 estuvo muy cerca del promedio registrado durante el año 2007, sin embargo la producción total del país ha caído durante el año 2009.



En los primeros meses del año 2010 el precio del crudo ecuatoriano se ha mantenido relativamente estable, alcanzando un precio promedio de \$69.

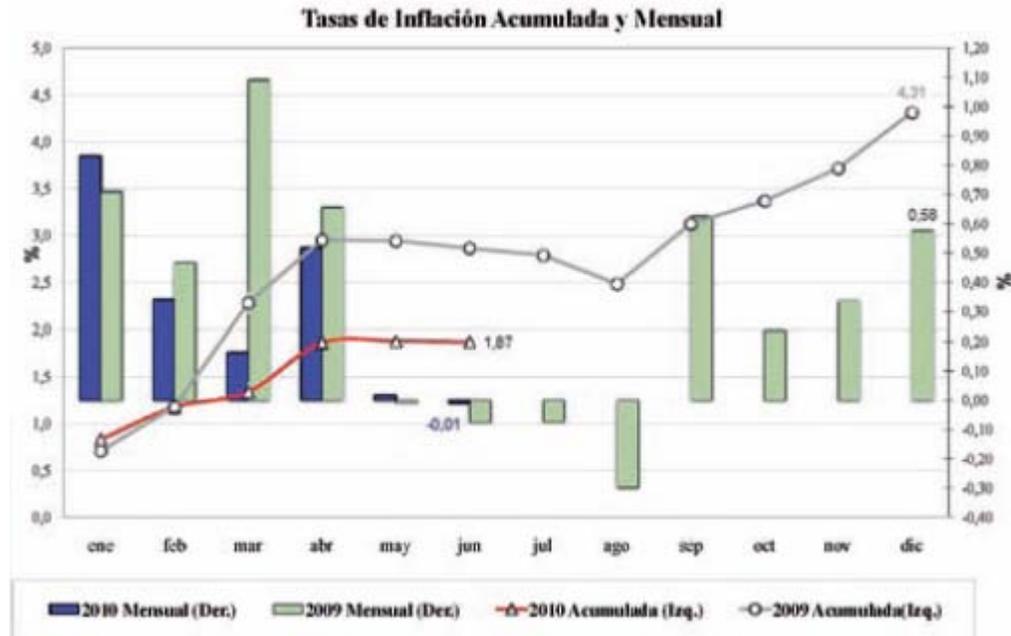


Debido a la crisis mundial, las teorías económicas dictan<sup>5</sup> que los precios disminuyan, debido al deterioro de la demanda y aumento del desempleo, lo que por lo tanto conlleva a la disminución de la inflación en los países.

En Ecuador a mediados de 2009, la inflación mensual presentó una cifra negativa de alrededor de -0.07%. Por cuarto mes consecutivo, la inflación se ubicó en un nivel elevado, que deteriora la competitividad de la economía ecuatoriana y reduce el poder

<sup>5</sup> Freire Rubio, María Teresa, Francisco José Blanco Jiménez, Prácticas y conceptos básicos de microeconomía. Madrid: ESIC Editorial, 2006.

de compra de los ingresos familiares. Con la actual tendencia, el año 2010 demuestra mantener una inflación alta.



## 1.2 Sociales

El 2009 fue un año en el que el desempleo continúa consistentemente más elevado que en años anteriores. En diciembre 2008, la tasa fue de 7,31%. En 2007, de 6,07%. De hecho, durante todo el año 2009, las cifras de desempleo han sido, en todas las mediciones, superiores a las del año anterior. Esto es consistente con la evolución macroeconómica analizada anteriormente, el hecho de que el país apenas creció en 2009 es un factor que destruye empleo.

En cuanto al primer trimestre de 2010 el desempleo fue mayor al nivel alcanzado en el mismo período del año anterior. (9,1% frente a 8,6%).

Por su parte el subempleo constituye, sin duda, el gran problema del mercado laboral ecuatoriano. Resulta muy complicado esperar un desarrollo en el país si cerca de la mitad de su población activa se encuentra produciendo por debajo de su potencial.

Las consecuencias del subempleo van inclusive más allá, ya que los subempleados no acceden a niveles salariales suficientes<sup>6</sup>, lo que incrementa la pobreza y especialmente la fragmentación de la sociedad.



Fuente: INEC. Reporte: Indicadores Mercado Laboral Marzo 2010

<sup>6</sup> En febrero 2010 la Canasta Básica Familiar (CBF) alcanzó un costo de \$535,48, esto es \$1,15 más que en el mismo período del año pasado, según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

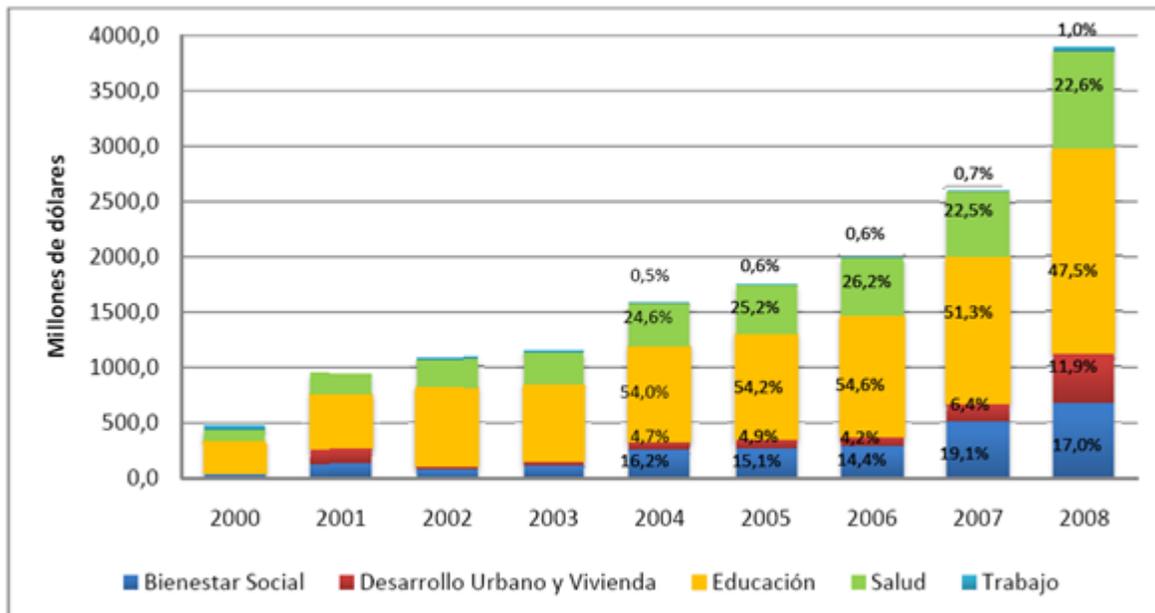
Según el INEC, una familia de cuatro miembros tiene un ingreso mensual promedio de \$448; se calcula que 1,6 de sus integrantes percibe ingresos. Aún así, el costo de la canasta básica no está al alcance de todos, pues hay familias en las que solo una persona tiene ingresos fijos y el salario mínimo vital está en \$240.

A pesar del constante anuncio de cambio a favor de los derechos de los trabajadores<sup>7</sup> y contra la pobreza no se ha logrado reducir la incidencia del subempleo.

Los recursos destinados al sector social entre 2000 y 2008 se han octuplicado, pasando de menos de 500 millones de dólares a cerca de

4.000 millones de dólares. Dentro de este mencionado incremento, es el sector de la educación la que más recursos ha obtenido, sin embargo ni la calidad de educación en el país ha aumentado, ni tampoco la infraestructura educativa.

### Inversión Gubernamental



Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas. Reporte: Inversión Gubernamental, Diciembre 2008

<sup>7</sup> Véase Mandato Constituyente No.8. < <http://www.cte-ecuador.org/DESCARGAS/790.pdf>>

Según el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y pesca del Ecuador, en años pasados "El sector floricultor a pesar de tener poco tiempo de participación tiene una contribución al PIB agrícola del 15,08 % en el año 2000 y es notoria su crecimiento que al año 2004 alcanza el 17,07%, Este sector genera 60 000 puestos de trabajo en las fincas florícolas ubicadas en las provincias de Carchi, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo, Cañar y Azuay. Del total de trabajadores, 36 000 son mujeres, muchas de ellas cabezas de familia. La floricultura se ha convertido en una alternativa frente a la presión migratoria que ha experimentado el Ecuador".<sup>8</sup>

Sin embargo, en el año 2009 la crisis afectó al sector floricultor en el ámbito laboral, como se demuestra a continuación.

**Actualización de Información de Lugares de Producción de Ornamentales**  
Reporte de Áreas y Empleos por provincia en el 2008 y 2009

Provincia	Empleos		% Variación Anual de Áreas	% Variación Anual de Personal	Personas/ha.	
	2008	2009			2008	2009
Carchi	1.117,00	1.095,00	-1,1%	-2,0%	9,7	9,6
Pichincha	34.967,00	29.646,00	-7,5%	-15,2%	12,1	11,1
Cotopaxi	6.059,00	5.142,00	2,1%	-15,1%	11,7	9,7
Imbabura	2.272,00	1.824,00	-19,8%	-19,7%	9,7	9,7
Tungurahua	129,00	83,00	-14,7%	-35,7%	7,6	5,7
Chimborazo	161,00	147,00	7,3%	-8,7%	19,6	16,7
Cañar	447,00	323,00	-23,5%	-27,8%	12,4	11,7
Azuay	1.319,00	955,00	2,7%	-27,6%	10,1	7,1
Guayas	93,00	71,00	-22,9%	-23,5%	0,6	0,6
Esmeraldas	49,00	44,00	-16,5%	-10,2%	2,6	2,8
Santa Elena	14,00	9,00	-3610,0%	-36,0%	7,2	7,2
<b>TOTAL</b>	<b>46.627,00</b>	<b>39.339,00</b>	<b>-7,3%</b>	<b>-15,6%</b>	<b>11,3</b>	<b>10,3</b>
<b>Aumento/Disminución</b>			<b>-337,39</b>	<b>-7.287</b>		
			<b>Hectáreas</b>	<b>Empleados</b>		

Fuente: Revista La Flor. Enero 2010

<sup>8</sup> "Flores". Ministerio de agricultura, ganadería acuacultura y pesca del Ecuador. Sistema de información agropecuaria. 10 de enero de 2010. <http://www.sica.gov.ec/cadenas/flores/docs/importancia.htm>.

### 1.3 Políticos

En el año 2006 Rafael Correa fue elegido Presidente Constitucional de la República y proclamó un gobierno “revolucionario”, denominado el “socialismo del siglo XXI”

Durante estos tres años de gobierno, han surgido varios análisis de especialistas acerca de la situación política del Ecuador. Entre los varios cambios que resaltan los analistas pro gobierno se resumen los siguientes:

- Eliminación del Congreso y creación de una Asamblea Constituyente.
- Creación de una nueva constitución.
- Reconstrucción de la red vial.
- Revisiones de salarios.
- Salud gratuita.
- Revisión de la educación pública y educación superior.

Por otro lado, existen quienes piensan que “la inclusión social sigue siendo un espacio clientelar, donde se entrega dinero a cambio de nada. Se pensaba que el camino era crear microempresas, pero hasta la fecha solo se sigue creando más pobreza. Lo mismo sucede en vivienda: casas solo para aquellos que son leales al régimen. Mientras tanto, la clase media, la que sostiene la economía, sigue atorada con cada vez más complicadas medidas tributarias”<sup>9</sup>

Independientemente de opiniones pro y contra el gobierno actual, la realidad indica que el Ecuador económicamente se encuentra peor que otros años, como se ha

---

<sup>9</sup> Ugo Stornaiolo. “Correa reprobó el año con bombero”. Criterios. Enero 2010: pág.17

demostrado en los análisis anteriormente descritos. Si bien es cierto la crisis mundial también ha afectado al país, las decisiones políticas tomadas no han contribuido a un crecimiento o desarrollo del país.<sup>10</sup>

Una de las ventajas que se ha mantenido a pesar de los varios cambios que ha hecho el Gobierno, es la exoneración del pago de aranceles a Estados Unidos, países de la Unión Europea y del Pacto Andino<sup>11</sup> para la exportación de flores.

#### **1.4 Perspectivas globales de recuperación de la crisis mundial**

Globalmente se están tomando medidas para la recuperación de la economía. Estados Unidos está implementando el paquete de estímulo fiscal más grande del mundo “el gobierno aprobó un plan estimado en 787.000 millones de dólares, o un 5,5% del PIB. De estos, unos 288.000 millones de dólares se otorgan bajo la forma de reducción de impuestos y el resto corresponde a inversiones en infraestructura, recursos renovables, investigación y desarrollo, tecnología y educación. También se incluyen fondos para los desempleados y la salud pública, así como programas para apoyar a los sectores más afectados, particularmente la industria automotriz”<sup>12</sup>

El plan de estímulo adoptado por el Consejo Europeo es la de aumentar los gastos fiscales “Las inversiones tendrán por objeto mejorar la eficiencia energética, estimular el desarrollo de tecnología ecológica en los sectores automotor y de la construcción y

---

<sup>10</sup> López, Ana Karina. “Popularidad de Correa convive con debilidad institucional y desacuerdo frente a sus errores”. Quantum-Informe. Enero 2010: pág. 6-7.

<sup>11</sup> Véase Ley de Preferencias Arancelarias Andinas

<sup>12</sup> “La crisis y su impacto futuro en la economía internacional”. Panorama de la inserción internacional de América Latina y el Caribe. CEPAL. <[www.eclac.cl/publicaciones/xml/6/36906/LA\\_CRISIS\\_IMPACTO\\_FUTURO\\_ECONOMIA\\_INTERNACIONAL\\_vf.pdf](http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/6/36906/LA_CRISIS_IMPACTO_FUTURO_ECONOMIA_INTERNACIONAL_vf.pdf)>

perfeccionar la infraestructura del transporte y de la información”<sup>13</sup>

China está implementando el segundo paquete de estímulo más grande y eficaz del mundo “El paquete de estímulo chino incluye tres pilares.

Estos son: i) un plan de inversiones, ii) un mecanismo de financiamiento y iii) elementos de política industrial”. Al mismo tiempo, el plan aborda la innovación y la competitividad. “Para eso, cuenta con un programa hasta 2011 orientado a 10 sectores, incluidos los sectores automotor, del acero, de la construcción naval, de las maquinarias industriales, de los textiles y las industrias livianas, de la electrónica y de la informática”.<sup>14</sup>

Los países del continente americano han reaccionado con el anuncio y la implementación de medidas de diversa índole, A grandes rasgos, estas medidas se pueden dividir en:

- Política monetaria y financiera

Es decir modificación del encaje bancario, provisión de liquidez

- Política fiscal

Disminución de impuestos, aumento de subsidios y beneficios tributarios, aumento del gasto

---

<sup>13</sup> “La crisis y su impacto futuro en la economía internacional”. Panorama de la inserción internacional de América Latina y el Caribe. CEPAL. <[www.eclac.cl/publicaciones/xml/6/36906/LA\\_CRISIS\\_IMPACTO\\_FUTURO\\_ECONOMIA\\_INTERNACIONAL\\_vf.pdf](http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/6/36906/LA_CRISIS_IMPACTO_FUTURO_ECONOMIA_INTERNACIONAL_vf.pdf)>

<sup>14</sup> “La crisis y su impacto futuro en la economía internacional”. Panorama de la inserción internacional de América Latina y el Caribe. CEPAL. <[www.eclac.cl/publicaciones/xml/6/36906/LA\\_CRISIS\\_IMPACTO\\_FUTURO\\_ECONOMIA\\_INTERNACIONAL\\_vf.pdf](http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/6/36906/LA_CRISIS_IMPACTO_FUTURO_ECONOMIA_INTERNACIONAL_vf.pdf)>

- Política cambiaria y de comercio exterior

Aumento de aranceles, restricción de importaciones, disminución de aranceles, financiamiento y apoyo a exportadores

- Políticas sectoriales

Apoyo en vivienda, a las pymes, al sector agropecuario al turismo, a la industria.

- Políticas laborales y sociales

Programas sociales<sup>15</sup>

“Las cifras preliminares del tercer trimestre del 2009 muestran que la economía mundial ha dejado atrás, antes de lo anticipado, la Gran Recesión (...) la recuperación se ha extendido a la mayor parte del mundo desarrollado y a otros países emergentes y también. EE.UU., la Zona Euro y Japón crecieron 3.5%, 1.5% y 4.8% durante el tercer trimestre.”<sup>16</sup>

“Después de dos largos años sumidos en una gran crisis económica mundial los índices económicos en lo que se refiere a la devaluación de las divisas empiezan a mostrar una inmensa mejoría, en especial el Dólar y la Libra Esterlina, que son las monedas que más se vieron afectadas por la crisis hipotecaria de 2008. Esto se debe en

---

<sup>15</sup> “La reacción de los gobiernos de las Américas frente a la crisis internacional”. Panorama de la inserción internacional de América Latina y el Caribe. CEPAL. <[http://www.eclac.cl/pses33/noticias/paginas/1/39171/2010-60-La\\_reaccion\\_de\\_los\\_gobiernos-31\\_diciembre-WEB.pdf](http://www.eclac.cl/pses33/noticias/paginas/1/39171/2010-60-La_reaccion_de_los_gobiernos-31_diciembre-WEB.pdf)>

<sup>16</sup> Rolando H. Castañeda. “La Crisis Mundial: Recuperación y Perspectivas para 2010”. 28 de Noviembre de 2009. Democracia Participativa. 12 de Agosto de 2010 <<http://democraciaparticipativa.net/component/content/article/58-perspectiva-economica-castaneda/1669-la-crisis-mundial-recuperacion-y-perspectivas-para-2010.html?directory=82>>.

gran medida a un alza en la confianza en las diferentes inversiones propias de países como Estados Unidos y Reino Unido.

Con respecto a la zona Euro, la divisa principal de esta Unión de países también ha presentado una mejoría en su precio. En Latinoamérica, de igual manera, las expectativas económicas son muy optimistas para el primer trimestre del año, esto debido a que las economías tanto centro como suramericanas son muy dependientes del dólar y mientras éste se muestre en alza la inversión en esta parte del mundo será muy favorable otorgando desarrollo y estabilidad a la región, pero es de tener en cuenta que estas son estadísticas y planteamientos establecidos al corto plazo, aún se está analizando y estudiando cómo se comportará la economía en el mediano y largo plazo.”<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Editorial Invertirforex.com “Expectativas económicas mundiales para 2010”. Abril 2010. Invertir Forex. 12 de Agosto de 2010 < <http://www.invertirforex.com/noticias-economicas/expectativas-economi.htm>>.

## 2 SECTOR FLORICULTOR

La floricultura en el Ecuador es, actualmente, uno de los sectores económicos más importantes del país. Entre algunos factores esta actividad es impulsada por la exoneración del pago de aranceles para la exportación de flores cortadas, plantas, botones, etc, a países como Estados Unidos, la Unión Europea y el Pacto Andino<sup>18</sup>.

Según el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca “en el presente año (2009), la floricultura ecuatoriana agrupa a más 350 empresas afiliadas y 150 empresas no asociadas que producen Rosa, Clavel, Clavelina Pompón, Crisantemo, Gypsophila, Flores de Verano y Flores Tropicales, con una extensión cultivada de 3.412,65 hectáreas y dando ocupación directa a 38.000 trabajadores, de los cuales el 60 % son mujeres; además de otorgar trabajo indirecto a más de 68.472 personas, cabe recalcar que de esta mano de obra el 62% trabajan en rosas, con una actividad que genera ventas de USD \$ 398.504,24 que es un significativo aporte a la economía del país, constituyéndose la floricultura en el primer artículo de exportación de la sierra”.<sup>19</sup>

De los sectores no tradicionales, uno de los más afectados en 2009 fue el floricultor. Durante el período enero-octubre, las exportaciones de flores ecuatorianas, registraron una caída de -8,8% en valor y -19,34% en volumen. Debido a que se mantuvo esta

---

<sup>18</sup> Véase Ley de Preferencias Arancelarias Andinas

<sup>19</sup> “Flores”. Ministerio de agricultura, ganadería, acuacultura y pesca del Ecuador. Sistema de información agropecuaria. 10 de Enero de 2010.

<http://www.sica.gov.ec/cadenas/flores/docs/La%20Floricultura%20en%20el%20Ecuador.htm>

caída hasta finales de 2009 este se convirtió en el primer año de contracción desde que el sector comenzó a despuntar a finales de la década de 1980.<sup>20</sup>

La crisis de este sector afecta directa e indirectamente a la cadena productiva: no solo a proveedores de invernaderos, abonos, pesticidas y otros insumos, sino también al mercado laboral, especialmente importante en este sector, de intensa demanda en mano de obra.

Lo que pase en 2010 dependerá en gran medida del desempeño de la economía mundial, principalmente de EEUU y Europa. El principal mercado de las flores nacionales es EEUU (...), las exportaciones de flores ecuatorianas a este destino, pasaron de 72% en 2008 a 43% (debido a la crisis mundial) entre enero y octubre de 2009. Para 2010, el FMI espera una recuperación de 1,5% de la economía estadounidense, con lo cual el sector florícola podría aspirar a un mejor año.<sup>21</sup>

## 2.1 Exportaciones

Las exportaciones de flores ecuatorianas han tenido un incremento del 77% en el valor FOB comparando los años de 2009 versus 2002. Esto representa un crecimiento de \$ 224.370.000 en 7 años.<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> Daniela Anda. “La crisis tiene distintas caras”. La Flör, Revista de la asociación nacional de productores y exportadores de flores del Ecuador. Enero-Marzo 2010: pág. 68.

<sup>21</sup> Daniela Anda. “La crisis tiene distintas caras”. La Flör, Revista de la asociación nacional de productores y exportadores de flores del Ecuador. Enero-Marzo 2010: pág. 68.

<sup>22</sup> Banco Central del Ecuador. Reporte: Cifras económicas del Ecuador. Diciembre 2009

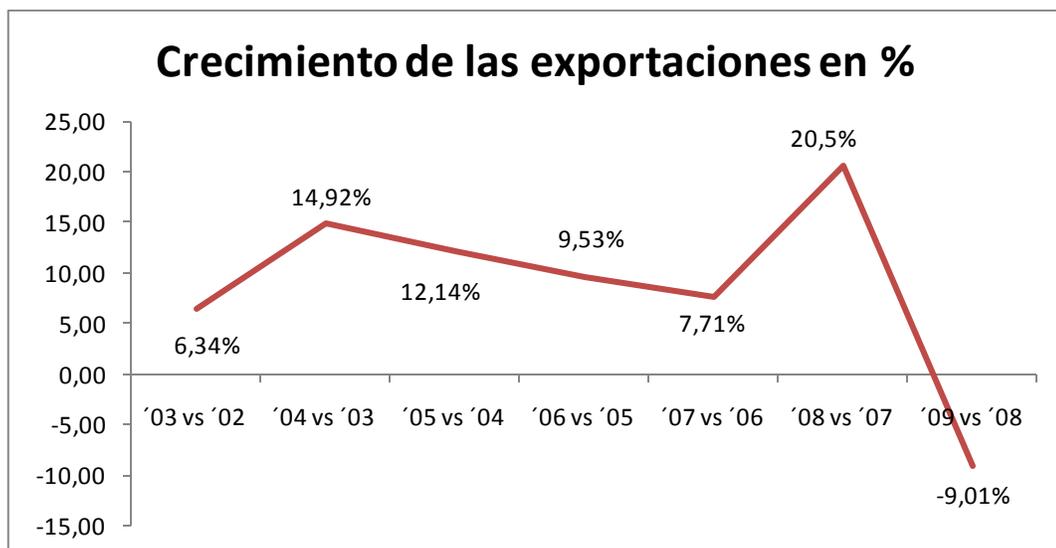
Sin embargo, se debe resaltar que el año 2009 tuvo un decrecimiento de -9% respecto al año 2008, registrando el primer decrecimiento de la industria desde el fortalecimiento de la misma a mediados de la década de los 90.

Factores externos tales como la crisis económica mundial, especialmente en Estados Unidos, causó una fuerte disminución en la demanda, una disminución de los precios promedio y un inusual incremento en el período de cobro de las facturas de los clientes. Esto junto a los factores internos tales como el aumento de costos de materias primas e insumos resultaron en este histórico decrecimiento.

Exportaciones ecuatorianas por país en USD

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
ESTADOS UNIDOS	\$ 202.368,99	\$ 207.111,25	\$ 227.527,72	\$ 239.503,93	\$ 254.040,79	\$ 287.254,90	\$ 407.171,67	\$ 215.415,87
RUSIA	\$ 18.303,60	\$ 25.217,91	\$ 33.391,02	\$ 41.155,46	\$ 59.093,61	\$ 63.031,20	\$ 55.242,56	\$ 97.801,63
HOLANDA	\$ 23.553,24	\$ 26.403,86	\$ 34.216,05	\$ 47.814,48	\$ 48.115,01	\$ 41.984,08	\$ 38.012,32	\$ 75.199,39
ALEMANIA	\$ 7.582,02	\$ 7.928,36	\$ 7.771,53	\$ 7.932,20	\$ 9.021,10	\$ 6.652,46	\$ 4.817,83	\$ 11.805,11
ITALIA	\$ 4.330,65	\$ 5.580,35	\$ 6.466,30	\$ 6.253,07	\$ 7.958,14	\$ 9.291,53	\$ 7.458,21	\$ 20.554,30
CANADA	\$ 9.179,69	\$ 9.372,36	\$ 10.549,27	\$ 10.280,68	\$ 10.803,37	\$ 10.040,41	\$ 6.575,30	\$ 15.241,94
FRANCIA	\$ 2.989,14	\$ 2.545,19	\$ 3.076,41	\$ 3.436,34	\$ 3.610,34	\$ 4.260,23	\$ 2.897,19	\$ 7.502,20
REINO UNIDO	\$ 1.384,12	\$ 1.826,14	\$ 1.975,25	\$ 1.648,52	\$ 1.779,25	\$ 1.580,96	\$ 2.821,82	\$ 2.760,66
COLOMBIA	\$ 3.051,30	\$ 2.852,42	\$ 3.568,22	\$ 4.973,60	\$ 4.488,06	\$ 3.410,64	\$ 3.165,06	\$ 2.896,52
OTROS	\$ 17.583,12	\$ 19.900,38	\$ 26.275,61	\$ 34.908,67	\$ 36.931,98	\$ 41.917,93	\$ 37.500,49	\$ 65.518,57
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 290.325,86</b>	<b>\$ 308.738,20</b>	<b>\$ 354.817,37</b>	<b>\$ 397.906,95</b>	<b>\$ 435.841,63</b>	<b>\$ 469.424,35</b>	<b>\$ 565.662,45</b>	<b>\$ 514.696,19</b>

Fuente: Banco Central del Ecuador. Estadísticas sector externo. Reporte por Nandina País, 2009. Elaboración: Autores  
 CIFRAS EN MILLONES DE US\$



Fuente: Banco Central del Ecuador. Estadísticas sector externo. Reporte por Nandina País, 2009. Elaboración: Autores

## 2.2 Exportaciones por producto

El principal tipo de flor exportado por el Ecuador es la rosa con el 76% de participación. Sin embargo otras variedades como la Gypsophilia que es flor de verano también alcanzan un porcentaje importante, especialmente por considerarse elementos que proporcionan valor agregado en bouquet y arreglos florales.



Fuente: Banco Central del Ecuador. Estadísticas sector externo. Reporte por Nandina País, 2009. Elaboración: Autores

### 3 CONCLUSIONES GENERALES SOBRE EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO

- El análisis presentado demuestra que, si bien es cierto la economía en el año 2009 presentó una tendencia desfavorable, la perspectiva de recuperación para el año 2010 en adelante es prometedora, por un lado debido a las decisiones que han tomado los diferentes gobiernos para su recuperación y por otro por los indicadores antes mencionados que demuestran una leve mejoría. Es necesario destacar la importancia económica y social de la floricultura, ya que resulta fundamental a la hora de generar recursos para el país. La generación de empleo es tan importante, que el 60% de la mano de obra es mujer y se calcula que emplea a más de 60.000 personas.<sup>23</sup>
- A pesar de los cambios antes mencionados que ha realizados el actual Gobierno, el entorno político continúa siendo favorable para el sector florícola.

Consecuentemente, considerando los factores antes mencionados, se puede concluir que existe un entorno favorable para la actividad de la floricultura y, por lo tanto, del proyecto.

---

<sup>23</sup> “Flores”. Ministerio de agricultura, ganadería, acuacultura y pesca del Ecuador. Sistema de información agropecuaria. 10 de Enero de 2010.  
<http://www.sica.gov.ec/cadenas/flores/docs/La%20Floricultura%20en%20el%20Ecuador.htm>

## **CAPÍTULO III ESTUDIO DE MERCADO**

### **1 ANÁLISIS DE LA DEMANDA**

#### **1.1 El cliente**

El enfoque de ventas de la empresa está dirigido inicialmente al mercado de mayoristas estadounidenses, ya que se cuenta con los contactos que facilitan una relación comercial. Adicionalmente se ha tomado en cuenta la dimensión geográfica, demográfica, económica lo que permite una gran diversidad de gustos, necesidades, consumo etc. Otro punto clave es la cercanía y a los adecuados medios de transporte hacia Estados Unidos desde Ecuador.

Los clientes con los cuáles se empezará la venta están ubicados en el estado de la Florida. Ellos abastecen al mercado florícola en la costa este del país. Posteriormente se buscará incursionar en la venta a Los Ángeles, quienes se encargan de abastecer la costa oeste de los Estados Unidos.

#### **1.2 Necesidades de los clientes**

Si bien las necesidades específicas difieren dependiendo del cliente, las necesidades básicas mantienen una estandarización. Se debe tener en cuenta que las flores para el consumidor son un complemento en la canasta de bienes, es decir, no es un producto de primera necesidad y está orientado por la moda; por lo que esto obliga al productor a mantenerse en constante innovación.

Actualmente se debe tomar en cuenta que el consumidor en épocas de recesión reduce su consumo, especialmente en productos suntuarios. Sin embargo, como ya se ha demostrado, pese a que existió una disminución en las exportaciones de flores, estas no se dejaron de vender. Para este caso, siendo Estados Unidos la matriz de la mencionada crisis; una alternativa sería la de incursionar en otros mercados como el ruso y el europeo.

En Estados Unidos más de la mitad de flores y plantas son comprados por los consumidores finales debido a ocasiones especiales (San Valentín, aniversarios etc), bodas, funerales y cumpleaños.

La demanda de flores determina ciertos requerimientos básicos de los cuales cabe destacar los siguientes:

- Color
- Tamaño
- Calidad
- Variedad
- Ciclo de vida de la flor
- Daños en la flor
- Uniformidad
- Cantidad de hojas
- Ausencia de químicos
- Empaque
- Ausencia de enfermedades

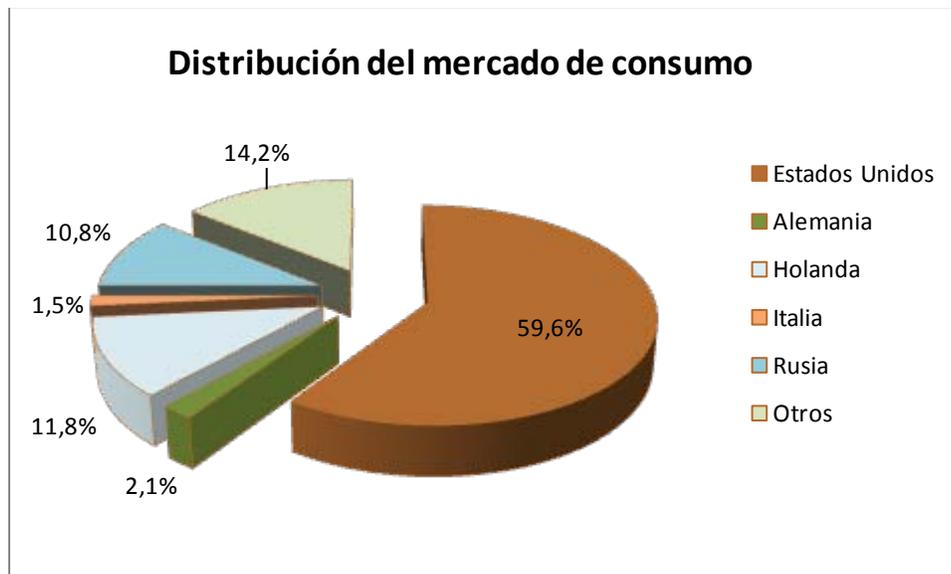
- Apariencia general
- Temperatura de las flores a la llegada

Si bien es cierto Estados Unidos posee una producción local de este tipo de flor, como su nombre bien lo dice, solo pueden producirlas en verano, sin embargo la flor de producción estadounidense no tiene las mismas características de la ecuatoriana, ni abastece a la totalidad de su mercado, por esta razón las importaciones se realizan todo el año.

En cuanto a las necesidades específicas se puede recalcar que el cliente pide un largo de tallo de 70 a 90 cm, punto de corte cerrado, es decir la mayoría de capullos aún sin florecer, con excepción de 2 o 3 semi-abiertos. Es importante, también, que la flor llegue intacta, es decir que no le falten pétalos, con el tallo recto, sin pigmentación en los pétalos, etc. En cuanto a las exigencias específicas fitosanitarias, el requisito es un sello de una entidad local llamada Agrocalidad, quienes, con este sello, garantizan que la flor esté libre de plagas o enfermedades.

### 1.3 Distribución geográfica del mercado de consumo

Ecuador exporta flores a cerca de 90 países al mundo por año, sin embargo cerca del 90% de las exportaciones totales, se destinan a 6 o 7 países, de los cuales solo a Estados Unidos se destina cerca del 60%. En este mercado se destacan las exportaciones de rosas y flores de verano. Para Estados Unidos, Ecuador está entre sus 3 principales proveedores de flores junto con Colombia y Holanda.

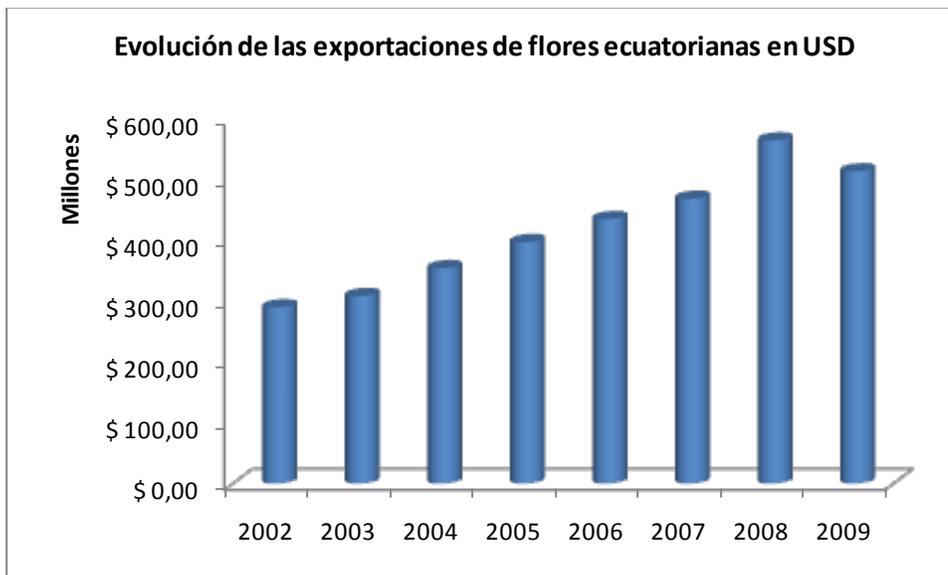


Fuente: Banco Central del Ecuador. Estadísticas sector externo. Reporte por Nandina País, 2009. Elaboración: Autores

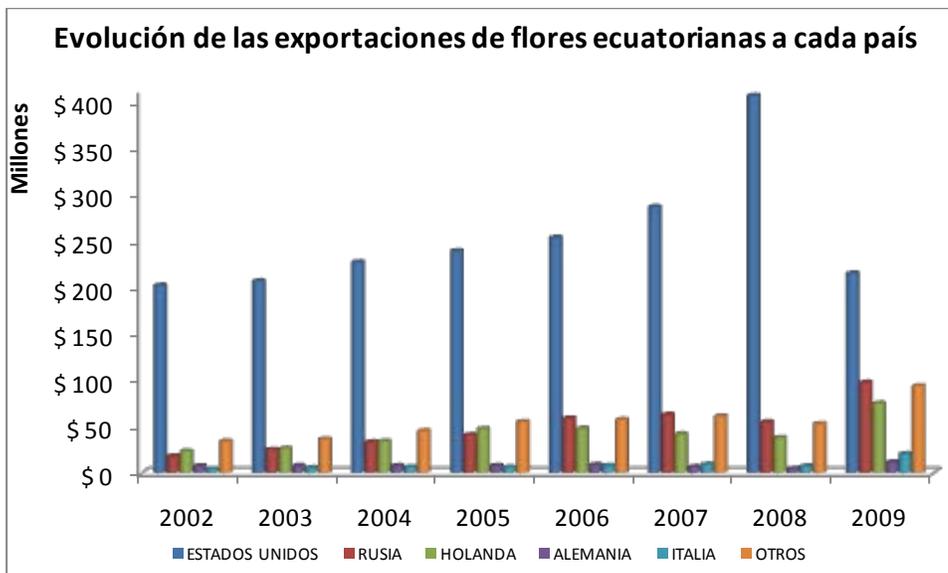
### 1.4 Comportamiento histórico de la demanda

En los últimos años la demanda internacional ha mostrado un comportamiento ascendente, con una tasa de crecimiento promedio anual de 9%. Durante este período la industria ha crecido de tal manera que ha convertido al Ecuador en el tercer exportador de flores del mundo.

Cabe recalcar que la exportación de flores está marcada por estacionalidades. Las épocas de mayor demanda son San Valentín, día de la Madre y Navidad, siendo los meses de Junio, Julio y Agosto los de menor demanda debido a la producción local de países europeos y de Estados Unidos.



Fuente: Banco Central del Ecuador. Estadísticas sector externo. Reporte por Nandina País, 2009. Elaboración: Autores



Fuente: Banco Central del Ecuador. Estadísticas sector externo. Reporte por Nandina País, 2009. Elaboración: Autores

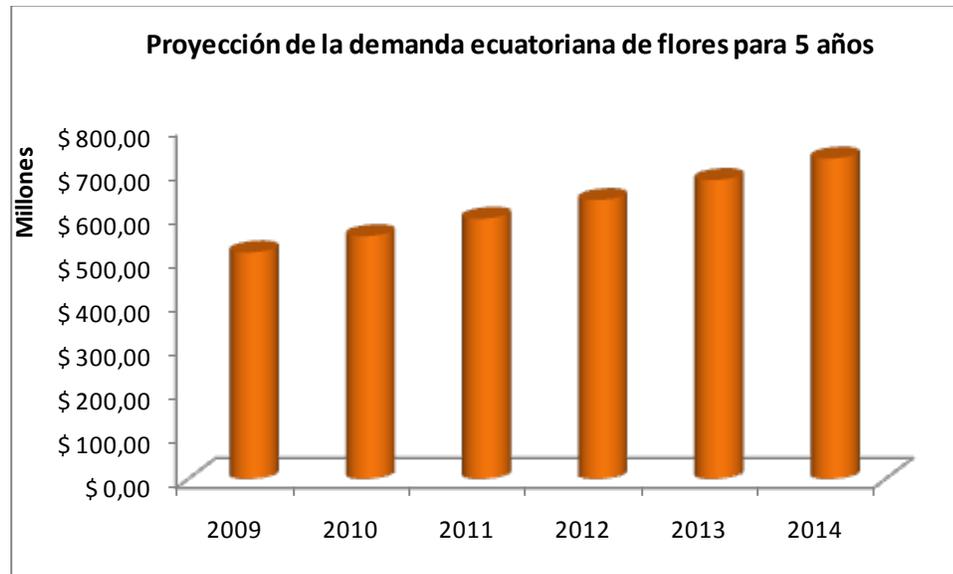
Como se refleja en las estadísticas el crecimiento de las exportaciones ecuatorianas ha crecido de \$ 290.000.000 a \$ 512.000.000 por incremento en volumen en el período de 2002 a 2009, siendo Estados Unidos el principal importador.

### **1.5 Proyección de la demanda**

Para realizar una proyección de la demanda para los próximos 5 años, se ha considerado el promedio de crecimiento de los años 2002 a 2009, equivalente al 7% para estimar así la posible demanda futura. A pesar de la ya mencionada contracción en 2009, se espera que tanto en 2010 (como ya se ha observado en los primeros meses) como en los años subsiguientes se recupere la economía mundial y con ello se vuelva a experimentar el comportamiento anual que reflejó la demanda de flores en años anteriores. De esta manera, se estima que la demanda para el Ecuador al finalizar el año 2010 esté en \$ 551.650.000. Las cifras del primer trimestre demuestran una venta de aproximadamente US\$ 176.000.000.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Banco Central del Ecuador. Reporte: Estadísticas sector externo. Reporte por Nandina-País 2010



Fuente: Banco Central del Ecuador. Estadísticas sector externo. Reporte por Nandina País, 2009. Elaboración: Autores

## 2 ANÁLISIS DE LA OFERTA

### 2.1 Características de los principales productores

Los principales países productores de flor son Holanda, Colombia y Ecuador. Holanda continúa siendo el mayor productor de flor cortada y el principal exportador, actúa también como intermediario en la cadena de comercialización de las flores en el mercado europeo.

En los últimos años, la exportación colombiana ha tenido un importante crecimiento debido a que están en constante búsqueda de nuevos mercados y han logrado explotarlos de manera eficiente. La participación de Colombia en el mercado ha sido

importante ya que ha logrado establecer nuevos estándares de productividad y competitividad<sup>25</sup>.

Recientemente se ha convertido en una gran amenaza para la industria florícola ecuatoriana, la producción en países africanos liderados por Kenya. Debido a la cercanía geográfica con Europa, Rusia y los países orientales, junto con el continuo mejoramiento de la calidad de sus productos, ha limitado la expansión de los productos ecuatorianos.

PRINCIPALES PAÍSES EXPORTADORES					
Producto: 0603 Flores					
Rank	Exportadores	Total exportado en 2006, en miles de US\$	Cantidad exportada en 2006 en toneladas	Crecimiento anual en valor entre 2002-2006 %	Participación en las exportaciones mundiales %
	Estimación Mundial	6.279.975	1.620.463	10,0%	100%
1	Holanda	3.332.531	791.144	10,0%	53,1%
2	Colombia	967.037	223.346	11,0%	15,4%
3	Ecuador	435.834	104.162	11,0%	6,9%
4	Kenya	415.812	121.743	21,0%	6,6%
5	Israel	141.671	33.982	2,0%	2,3%
6	Italia	81.072	10.997	-1,0%	1,3%
7	Bélgica	75.129	12.270	8,0%	1,2%
8	Tailandia	73.595	25.502	14,0%	1,2%
9	España	63.471	30.737	-7,0%	1,0%
10	Alemania	49.113	6.471	17,0%	0,8%
11	Malasia	48.467	74.485	23,0%	0,8%
12	México	47.773	20.833	11,0%	0,8%
13	Estados Unidos	45.837	10.742	-6,0%	0,7%
14	Reino Unido	42.320	21.916	11,0%	0,7%
15	Costa Rica	39.442	11.655	10,0%	0,6%

Fuente: CICO-Corpei. Reporte: Principales países exportadores de Flores. Enero 2007.

<sup>25</sup>Daniela Anda. “La crisis tiene distintas caras”. *La Flór*, Revista de la asociación nacional de productores y exportadores de flores del Ecuador. Enero-Marzo 2010: pág. 68.

### **3. CONCLUSIÓN GENERAL SOBRE LAS ESTADÍSTICAS**

La demanda mundial para el año 2006 es de aproximadamente \$6.300.000.000, de este total la cuota de mercado del Ecuador es del 7%, es decir \$435.834.000. Considerando un crecimiento del 7% anual, ya mencionado en la proyección de la demanda y que se mantenga la participación de mercado para el año 2010, la demanda ecuatoriana sería de \$551.651.000. El objetivo de la compañía es alcanzar ventas de por lo menos \$ 228.000 en el primer año, lo que equivaldría a una participación del 0,041% en la cuota de mercado del Ecuador, meta que se considera totalmente factible dadas las relaciones y contacto con mercados internacionales que aseguran la colocación de los niveles de producción proyectados.

## 4. MARKETING MIX

### 4.1 Definición del producto

En este momento se está comercializando cinco diferentes variedades de flor de verano, con la finalidad de satisfacer las diferentes necesidades de los clientes en Estados Unidos y alcanzar una cobertura óptima de costos, El detalle de las variedades con sus diferentes cuidados y características se describe a continuación:

#### Larkspur



Larkspur, *Consolida spp.*, es excelente para flor cortada, tanto para mercados frescos o de flor seca o mercados duraderos. El mercado para un Larkspur de buena calidad ha sido fuerte por muchos años, rebasando el periodo de “*flores de moda*”. Este tipo de

flor tiende a ser frágil y tiene una vida relativamente corta en un florero (menos de 7 días), lo que hace que la producción sea llamativa.

El tentador mercado de flores, con un amplio rango de colores, y que apela a todas las combinaciones de follaje, ha tomado el Larkspur como una flor de corte popular y comercial. Larkspur crece a su mayor potencial en climas con veranos fríos y húmedos, es decir el sector donde se encuentra la finca es ideal para la producción de esta variedad.

La germinación tendrá lugar con 16 a 20 días después de la siembra. Las plantas de Larkspur florecerán de 5½ a 6 meses después de la siembra. La mayoría de los agricultores siembran series con intervalos de 2 semanas.

### ***Producción en campo***

Larkspur es producido comúnmente por siembra directa de semilla en el campo. Algunos cultivadores empiezan comprando brotes producidos en invernadero y trasplantan los pilones<sup>26</sup> de Larkspur en camas<sup>27</sup> en el campo o en invernadero.

El Larkspur tiene una reputación de alta germinación. Las semillas que germinan mejor son aquellas plantadas 5 a 6 meses después de su cosecha, teniendo cerca de un 20% de semillas no germinadas.

---

<sup>26</sup> Flor ya germinada lista para trasplantarse al campo.

<sup>27</sup> Porción de suelo preparado para sembrar la semilla.

## Riego

La instalación de un sistema de riego por goteo es una inversión de gran importancia.

El riego se ejecuta mejor usando cintas de riego en las filas del cultivo, o tubos por goteo que sigan la línea del cultivo con emisores espaciados de 2 a 4 cm. Dos o tres cintas en la cama elevada regaran algunas líneas de plantas a lo largo de la cama.

Suficientes riegos frecuentes mantendrán una buena humedad en el suelo. <sup>28</sup>

## Enfermedades comunes

Esta variedad sufre de enfermedades tales como *Pythium*<sup>29</sup> y *Botrytis*<sup>30</sup>, las más comunes.

En el entorno viven una gran cantidad de microorganismos tanto buenos como malos, la mayoría se mantendrán inofensivos mientras la planta goce de buena salud. Para evitar las enfermedades que puedan afectar a la planta se debe mantener un buen sistema de cultivo, es decir buen sistema de drenaje, buena ventilación, niveles adecuados de temperatura y humedad. Se debe además mantener una fumigación adecuada y contar con un especialista que revise la plantación periódicamente para una detección temprana.

---

<sup>28</sup> Fuente: Universidad of Maryland, College of Agriculture & Natural resources. MCE Publications.

<sup>29</sup> Hongo/Parásito que ocasiona la podredumbre de las raíces de las plantas. En condiciones favorables (altos niveles de humedad y temperaturas entre 20 y 30 grados centígrados) se multiplica con gran rapidez y libera esporas microscópicas que infectan las raíces y no permiten que reciban alimentos. Ataca principalmente a semillas y plantones que aún tienen poca resistencia a las enfermedades.

<sup>30</sup> Hongo patógeno de muchas especies vegetales; en horticultura llamado Moho Gris. La pudrición de *Botrytis* es una enfermedad grave ya que ataca pétalos, botones florales, hojas, tallos y ramas. Las flores se deshacen como atizonadas y sobre ellas se desarrolla un Moho gris característico de la enfermedad.

### *Delphinium*



Delphinium es una flor perenne con colores de follaje verde oscuro y brillante, adornadas con vistosas espigas de varios colores, comúnmente en la gama de los azules.

Esta variedad crece en regiones con veranos relativamente frescos y húmedos, y con frecuencia experimentan dificultades en climas cálidos y secos.

#### **Producción en campo**

Esta variedad crece bien en lugares soleados o parcialmente soleados, el lugar debe tener un buen sistema de riego, se debe hidratar la planta constantemente. Se

recomienda el uso de fertilizantes una vez al mes hasta el término del período de florecimiento. La germinación de la planta ocurre de 8 a 15 días después de poner la semilla. En aproximadamente tres meses la flor tiene el tamaño y la consistencia adecuada para la exportación.

### **Enfermedades comunes**

Entre las enfermedades más comunes de esta planta están Oídio<sup>31</sup>, Botrytis y las Pseudomonas<sup>32</sup>.

El cuidado para la prevención de estas enfermedades es el mismo mencionado en los cuidados para Larkspur.

---

<sup>31</sup> El Oidio es una enfermedad de origen fúngica, que cubre las ojas, las ramas o los brotes, con una capa de polvo blanco. Esta enfermedad produce el retorcimiento de las hojas, la deformación de los brotes y la falta de florecimiento.

<sup>32</sup> Esta enfermedad produce manchas negras irregulares en las hojas

### Statice



El Statice es una flor perenne, que presenta múltiples variedades de diferentes colores. Es una planta de porte erguido, formando una roseta de hojas a menudo de bordes ondulados. La temperatura óptima de crecimiento es de 16 a 22°C por el día y 8 a 12 °C por la noche. Una de sus principales características es la duración del producto después del corte, el cual puede alcanzar hasta 21 días.

#### **Producción en campo**

El Statice es ideal para la mayoría de tipos de suelo. La flor debe tener un riego regular, de 2 a 3 veces por semana; se debe además añadir dosis ocasionales de fertilizantes especialmente al empezar la época de florecimiento.

#### **Enfermedades comunes**

Esta variedad es propensa a enfermedades como la *Botrytis* y las *Pseudomonas*.

La prevención de las mismas radica en la aplicación constante control ambiental con fungicidas y pesticidas inclusive previos al empaque del producto. Para evitar las pseudomonas se debe preferir regar la planta en momentos en que su secado pueda ser rápido.

### *Girasol*



El girasol (*Helianthus*) es una planta ornamental, debe su nombre común al hecho de su giro a lo largo del día apuntando al sol. Existen variedades de diferentes colores, que incluyen amarillo, naranja, limón marrón entre otros. La altura del tallo va desde los 60 cm hasta los 140 cm; siendo los 80 y 90 cm los ideales de exportación del producto. Otra de las características de esta flor es su tallo áspero, veloso y con mayor grosor que el común de las plantas.

**Producción en campo**

La siembra del girasol se realiza a través de las semillas y tiene un período de aproximadamente cinco hasta seis hasta alcanzar un crecimiento óptimo para la producción.

En la fase de floración, el girasol es exigente en altos niveles de humedad, así como también soporta fuertes oscilaciones de temperatura.

**Enfermedades comunes**

La enfermedad por excelencia de esta variedad es la denominada Mildiu del Girasol<sup>33</sup>. En el caso de presentarse la misma, se recomienda un control intensificando la limpieza del producto.

Otra enfermedad común es la podredumbre blanca de girasol<sup>34</sup>, para controlar y prevenir la misma no se debe exceder en el riego y mantener un control semanal con fungicidas

---

<sup>33</sup> (Plasmopara Helianti) Se manifiesta en cualquier fase del cultivo, cuánto más temprana su aparición, más severos sus ataques. Entre las consecuencias están hojas manchadas, debilitamiento del tallo y despetalado.

<sup>34</sup> (Sclerotinia sclerotiorum) considerada como podredumbre blanca del girasol ocasiona manchas amarillo-castañas que se ubican generalmente en el tallo y sus hojas. Esta enfermedad se ve favorecida en lluvias abundantes y temperaturas muy bajas.

### *Molucella*



La Molucella, también conocida como *Bells of Ireland* es una planta sembrada comúnmente para mercado de flor cortada, teniendo la característica de tener un color verde intenso dando origen a un arbusto de forma redondeada (en forma de campana). Esta variedad puede alcanzar tallos de largos de hasta un metro.

#### **Producción en campo**

Necesita ser cultivada en lugares luminosos, en temperaturas por arriba de 3 °C y con un riego esporádico de 1 a 2 veces por semana mojando el terreno profundamente. Esta variedad requiere de tratamientos preventivos con insecticidas de amplio espectro para evitar enfermedades causadas primordialmente por hongos.

### **Enfermedades comunes**

La enfermedad más común en esta variedad es la denominada *araña roja*<sup>35</sup>, la cual se debe prevenir con el uso de aspersores de agua que mantengan la hidratación de la planta. En caso de que la plaga se presente, se debe agregar tratamientos químicos que los erradiquen.

### **4.2 Análisis de precios**

En esta industria los productores manejan la información de su negocio de manera muy reservada, debido a esto, para realizar un análisis de precios se han tomado en cuenta dos factores.

En primer lugar, se realizó un cálculo de la cantidad exportada en Toneladas vs. la cantidad exportada en Dólares en los años 2002 a 2009 (datos obtenidos del Banco Central del Ecuador), para determinar el precio promedio por cada tonelada, posteriormente se utilizó un peso aproximado de 24 kg y 450 tallos por cada caja full, para obtener el precio promedio unitario de cada variedad.

---

<sup>35</sup> Enfermedad por falta de humedad en la siembra o durante el crecimiento. Causa decoloración de las hojas y manchas amarillas. Si no es tratada ocasiona que las hojas se caigan.

Se debe tomar en cuenta que las variedades que están consideradas en el proyecto se encuentran dentro de la categoría de “Los Demás” en los datos del Banco Central.

**Ventas Ecuador Flores de Verano 2002-2009**

SUBPARTIDA NANDINA	DESCRIPCION	TONELADAS	FOB - DOLAR	Precio Promedio por tallo
603193000	ALSTROEMERIA	212,07	1.126.000,90	<u>0,25</u>
603192000	ASTER	63,98	442.000,15	<u>0,33</u>
603105000	GYPSOPHILA (GYPSOPHILIA PANICULATA L) (LLUVIA, ILUSIÓN)	49.544,44	217.011.000,85	<u>0,26</u>
603191000	GYPSOPHILA (LLUVIA, ILUSIÓN) (GYPSOPHILIA PANICULATA L.)	6.351,42	36.436.000,92	<u>0,28</u>
603109000	LOS DEMÁS	63.540,01	223.093.000,01	<u>0,21</u>
603109090	LOS DEMÁS	27.548,16	96.652.000,12	<u>0,19</u>
603900000	LOS DEMÁS	4.486,91	31.424.000,79	<u>0,34</u>
603199090	LOS DEMÁS	4.757,75	23.372.000,14	<u>0,24</u>

Fuente: Banco Central del Ecuador. Estadísticas sector externo. Reporte por Nandina País, 2009. Elaboración: Autores

En segundo lugar, se obtuvo los precios que está manejando una comercializadora de flores, cuyo nombre se mantendrá anónimo por razones éticas, quienes compran distintas variedades de diferentes proveedores. Dentro de esta lista de precios se detalla el producto *Molucella*, que forma parte de este proyecto. Los otros productos, a pesar de no formar parte del proyecto sirven de referencia de los precios promedios que se están manejando en el mercado.

**ASTROMELIAS**

ASTROMELIAS	70CM	60CM	50CM
ASTROMELIAS	\$ 0,30	\$ 0,28	\$ 0,26

**HIPERICUM**

HIPERICUM	70CM	60CM	50CM
HIPERICUM	\$ 0,30	\$ 0,28	\$ 0,26
HIPERICUM	\$ 0,30	\$ 0,28	\$ 0,26
HIPERICUM	\$ 0,28	\$ 0,26	\$ 0,24

**MOLUCELLA**

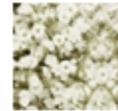
MOLUCELLA	70CM	60CM
MOLUCELLA	\$ 0,28	\$ 0,26

**CALLAS**

CALLAS	70CM
CALLAS	\$ 0,50

**MILLON STAR**

MILON STAR 250 GR	250 GR
MILON STAR 250 GR	\$ 2,70

**ASTER**

ASTER	70CM	60CM
ASTER	\$ 0,20	\$ 0,18
ASTER	\$ 0,20	



Fuente: Distribuidora de flores. Elaboración: Autores

36

### 4.3 Determinación del precio promedio

Se debe considerar que los precios para las flores son determinados por el mercado, es decir no es posible imponer un precio basado en un porcentaje de ganancias esperado, después de la cobertura de costos. Adicionalmente es importante recalcar que el mercado se ha caracterizado por permanecer con precios constantes en los últimos años, por esta razón lo que se busca en este negocio es la optimización de los costos de los mismos.

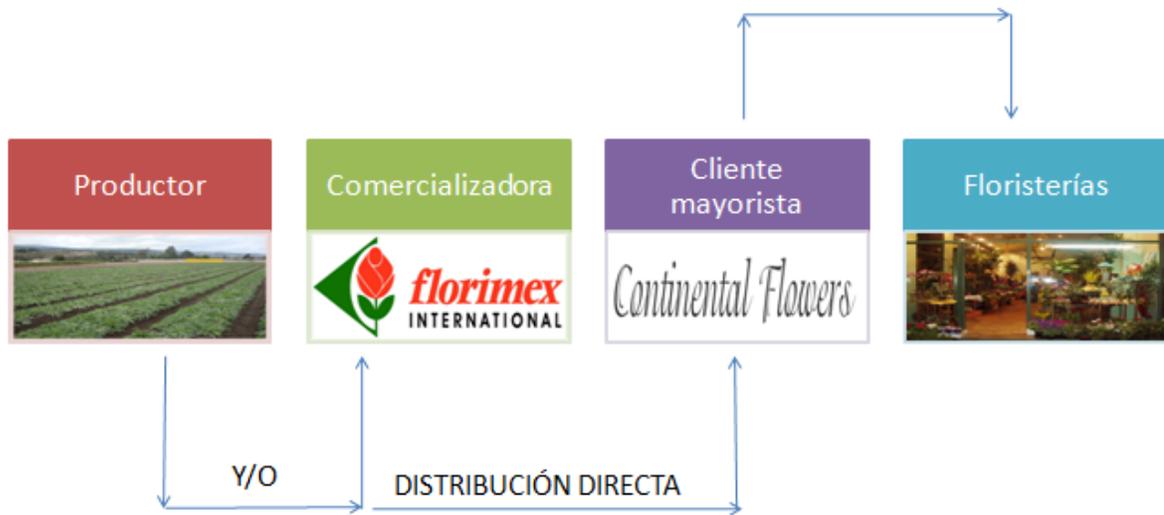
<sup>36</sup> Precios detallados por tallo (unidad).

Debido a esto, al análisis anteriormente realizado y a que se ha logrado la contratación de personas con experiencia en el mercado y con relaciones importantes con potenciales clientes, siendo ellos quienes también han proporcionado importante información del negocio, se han determinado los siguientes precios para los productos que serán exportados por la compañía.

PRODUCTO	PRECIO	DETALLE
Larkspur	\$ 0,26	por tallo
Delphinium	\$ 2,70	por bunch
Molucella	\$ 2,20	por bunch
Girasol	\$ 0,36	por tallo
Statice	\$ 1,30	por bunch

Dependiendo de la variedad, las mismas son facturadas a los clientes por tallo, es decir por unidad, o por bunch, es decir por paquetes, en los mismos caben, dependiendo de la variedad, de 8 a 10 unidades. El mercado se maneja de tal manera, que para las flores de verano se utilizan cajas cuartas (QB), en las mismas caben de 80 a 100 tallos dependiendo de la variedad.

#### **4.4 Canales de comercialización / Ventajas y desventajas**



Los canales de comercialización que existen para el negocio son: de forma directa e indirecta o una combinación de los dos.

1. De forma directa: Es decir, una venta directa con los clientes mayoristas. Puede ser a través de internet.

*Ventajas:*

- Se conoce la satisfacción del cliente a través de encuestas o conversaciones telefónicas postventa, las cuales permiten identificar y mejorar falencias, así como fortalecer la relación comercial.
- Fidelización de clientes
- Utilidad mayor

*Desventajas:*

- Incursión en gastos de transporte
- Mayor riesgo

2. A través de un bróker o comercializadora: Venta a través de un intermediario

*Ventajas:*

- Riesgo ajeno
- Especialización en producción
- No existen costos de transporte
- Venta en volumen

*Desventajas:*

- Menor ganancia de la que se pudiera sacar
- Poca o nula relación con el cliente (No hay posibilidad de fidelizar.)

Después de la comparación realizada, se ha considerado que es más ventajoso trabajar de forma directa para conocer así, las necesidades y requerimientos de los clientes directamente.

## **CAPÍTULO IV PLAN ESTRATÉGICO**

### **1 CINCO FUERZAS DE PORTER**

#### **1. Competidores en el sector industrial**

Existen varios productores dedicados al cultivo de flor de verano, el producto en su mayoría es estandarizado, por lo cual no existe ninguno que sobresalga con un producto estrella. Sin embargo el producto si cuenta con altos estándares de calidad (color, largo del tallo, consistencia de la flor, pétalos sanos, empaque propicio etc) requeridos para exportar.

Cabe recalcar que el mercado de flores de verano no cuenta con la misma intensidad de competencia como si lo tiene el mercado de rosas.

#### **2. Proveedores**

En el mercado de flores existen varios proveedores de suministros agrícolas de alta calidad, por lo cual debido al alta oferta y a la estrategia que se pretende manejar, es posible ejercer un poder de negociación sobre ellos.

#### **3. Compradores**

Los compradores son muy exigentes en torno a la calidad; además debido a la alta demanda es difícil tener un alto poder de negociación a favor, sin embargo al manejar al cliente dentro de la cadena de valor, se pretende crear una relación más cercana.

#### **4. Competidores potenciales**

Tradicionalmente el cultivo de flor en el Ecuador es mayoritariamente de rosas, de la misma manera los productores dedicados al cultivo de la misma no tienden a hacer una diversificación de producto.

Existen pocos competidores nuevos, ya que es un negocio que necesita de un *know how* específico así como de los contactos que permitan ingresar al mismo.

#### **5. Productos sustitutos**

La flor de verano es tradicionalmente usada para arreglos florares, en los cuales podría potencialmente ser un sustituto la flor sintética.

Al basarse en este análisis de Porter, se puede concluir que si bien es cierto que las fuentes de ventajas tradicionales ya no proporcionan seguridad a largo plazo y las barreras habituales de entrada al mercado están siendo abatidas por competidores hábiles y rápidos, la estrategia de la compañía estará determinada únicamente por anticipación y enfrentamiento a las maniobras y reacciones de los competidores así como también a las necesidades de los clientes a través del tiempo.

A pesar de la cantidad de demanda que existe, junto con la exigencia permanente de los clientes, existe una mayor cantidad de ventajas y un entorno favorable tanto interno como externo para dedicarse a la floricultura, en especial siendo este un producto que tiene mucho potencial de crecimiento, no solo en el mercado estadounidense, sino también en el europeo, ruso y asiático.

## 2 PESTLE

El análisis PESTLE (Político, Económico, Social, Tecnológico y Ecológico) identifica los factores del entorno general que afectan a las empresas.



Como ya se ha mencionado en capítulos anteriores, los entornos antes analizados favorecen la creación de la empresa. A pesar de la falta de avances tecnológicos y la poca destinación de recursos, la industria ha logrado desarrollarse de buena manera. Si bien es cierto existe desde 1999 una ley de gestión ambiental, la mayor motivación para el sector floricultor para ser “amigable con el medio ambiente”, es el hecho de que la mayoría de los países a los que se exporta si manejan leyes de protección al medio ambiente.

### 3 ANÁLISIS FODA

#### *Fortalezas:*

- Buena calidad
  - Tallo largo y consistente
  - Colores vivos e intensos
  - Empaque cuidadoso
  - Temperatura adecuada
  - Tamaño del botón según lo requerido
  - Libre de plagas y enfermedades
- Conocimiento del cultivo
  - Tratamiento/Prevención de enfermedades
  - Colaboradores con experiencia
- Conocimiento del mercado
  - Tiempos de entrega
  - Necesidades de los clientes
  - Potenciales clientes
- Producción constante
  - Disponibilidad de variedades
  - Siembra constante

***Oportunidades:***

- Parte del mercado insatisfecho
  - Productores concentrados a la producción de rosas
- Reconocimiento de la flor ecuatoriana
  - Reconocimiento de marca (calidad)
- Facilidades de exportación
  - Cercanía con Estados Unidos
  - No existen impuestos a para la exportación
  - Compañías de carga dedicadas a manejar flores
- Consumo constante de flores y producción local estacional

***Debilidades:***

- Incursión reciente en el mercado
- Mano de obra variable
  - Trabajadores en campo sin experiencia / poco capacitadas
- Necesidad de mejoramiento de procesos
  - Optimización de siembra y post-cosecha
- Necesidad de capacitación de RRHH

***Amenazas:***

- Productos sustitutos
- Competencia
- Cambios en la legislación

- Poca estabilidad política
- Poca ayuda pública al sector
- Clima variable
- Sistemas de transporte inestables
  - No todos los aviones de carga vienen al Ecuador

#### **4 Misión, Visión y Valores organizacionales**

Sunny Farms S.A. será una compañía productora y comercializadora de flores de verano con orientación al servicio al cliente, objetivos claros y calidad indiscutible, cuyo lineamiento filosófico se basará en:

Misión:

Producir y comercializar flores de verano de calidad superior para el mercado internacional especialmente Estados Unidos, con servicios que nos diferencien en el mercado para la satisfacción de nuestros clientes.

Visión:

Mantenernos como una empresa estable y en crecimiento, para llegar a ser líder, en calidad, en el mercado en el mediano plazo.

Contribuir para el mejoramiento continuo de la compañía en Calidad, Seguridad, Productividad, Eficiencia, Servicio al cliente y preservación del medio ambiente.

Valores organizacionales:

- Respeto por la gente y por la naturaleza
- Mejoramiento continuo a través de la innovación, optimización en procesos y especialización en cultivo para conseguir el éxito, basado en nuestra misión de calidad superior y atención al cliente.
- Integridad, franqueza y honestidad

## 5 SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

### 5.1 Cadena de valor

Generalmente la cadena de valor de una empresa florícola, no involucra al cliente sino hasta el momento de la compra del producto, al momento la cadena de valor de la empresa se resume de la siguiente manera; es decir no refleja ninguna ventaja competitiva que la diferencie del resto del mercado.



Fuente: Cátedra de Administración de la Producción. Elaboración: Autores

La cadena de valor se compone en cinco actividades primarias y cuatro actividades de apoyo

*Actividades primarias:*

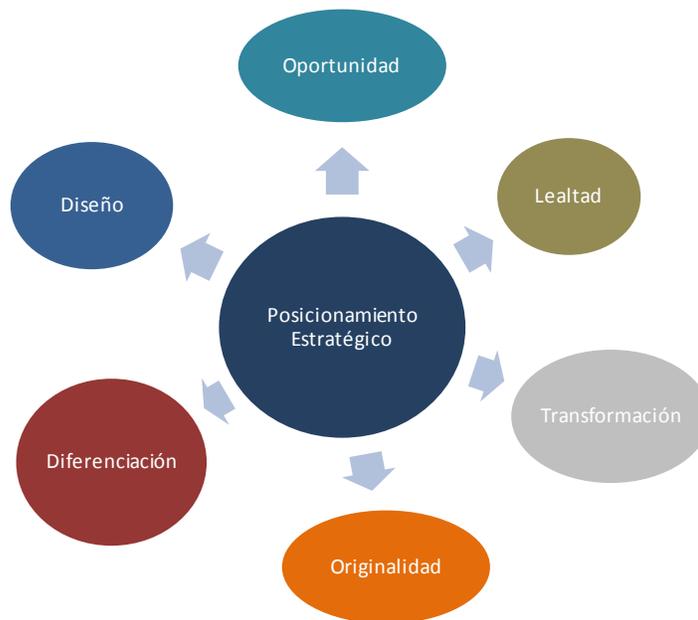
1. **Control de insumos:** Recepción, almacenaje y control de los insumos.
2. **Operaciones:** Transformación de los insumos en el producto final, como siembra, fertilización y cuidados generales del crecimiento de la flor.
3. **Distribución del producto:** Post-cosecha, almacenamiento, distribución y envío del producto a las agencias de carga.
4. **Marketing y ventas:** Publicidad, promoción y venta.
5. **Servicio:** Provisión de un servicio para realzar o mantener el posicionamiento estratégico.

*Actividades secundarias o de apoyo:*

1. **Compras:** Compra de materias primas, suministros, además del equipamiento necesario para el desarrollo del negocio.
2. **Desarrollo de tecnología:** Mejora del producto y/o de los procesos, como diseño de la imagen, mejoramiento de procesos y de servicios.
3. **Gestión de recursos humanos.** Búsqueda, contratación, formación, desarrollo y compensación del personal.
4. **Infraestructura de la empresa.** Dirección de la empresa, planificación, finanzas, contabilidad, cuestiones legales y gestión de calidad

## 5.2 Posicionamiento estratégico

Un posicionamiento estratégico exitoso se resume en tener una meta clara, una propuesta de valor, una cadena de valor distintiva, sacrificios estratégicos y consistencia.



37

El mercado florícola funciona de tal manera que las fincas, en su mayoría y según la investigación realizada, producen diferentes variedades y cantidades para recién en ese momento ubicarlas a los compradores. (Estrategia “*push*”<sup>38</sup>)

<sup>37</sup> Vause, Bob. “Estrategia, éxito y fracaso”. Análisis estratégico de compañías. Buenos Aires: Cuatro Media Inc., 2008. 271-215

<sup>38</sup> Poner la producción a disposición del mercado. Se produce a base de una predicción de la demanda. En muchas ocasiones las empresas producen mayor cantidad de la que venden, no siempre se tienen en cuenta los gustos y preferencias del cliente.

Considerando que la empresa está empezando su funcionamiento, la posible estrategia a implementar a mediano y largo plazo es la de integrar a los clientes dentro de la cadena de valor, considerando sus expectativas y comportamiento de mercado, de tal manera que exista una planificación real en cuanto a cantidad, variedad, empaque, color, punto de corte y tamaño. De esta manera se logra una optimización de recursos y se maximiza los beneficios, ya que se asegura una compra constante. (Estrategia “pull”<sup>39</sup>).



Fuente: Cátedra de Administración de la Producción. Elaboración: Autores

Por lo tanto para consolidar la estrategia es necesario cumplir con los siguientes objetivos:

<sup>39</sup> Producir/Brindar servicio en base a los requerimientos específicos de los clientes y a la planeación de ventas con los mismos.

Específicamente en este caso, el producto como tal no puede ser moldeable, pero se puede adaptar la estrategia para trabajarla de la manera descrita.

- El mercado objetivo será Estados Unidos, el target está dirigido a clientes mayoristas con mayor volumen de compra, confiables en el mercado y con capacidad de pago.
  - Continental es un cliente en Miami con capacidad de comprar el 20% de la producción total de la finca.
  
- Fidelización de clientes:
  - Posicionamiento en el mercado, es decir lograr una preferencia de la marca de la empresa sobre la competencia; esto se logra entregando flor de calidad (sin defectos ni enfermedades), brindando una buena atención tanto antes como después de la venta (encuestas de calidad, seguimiento de la entrega del producto a pesar de mantener precio FOB) ofreciendo soluciones inmediatas, cumpliendo con los requerimientos.
  - No limitarse únicamente a la relación compra-venta, es decir buscar opciones de mejoramiento en procesos que son manejados por el cliente después de que la flor sale de las instalaciones, tales como transporte y elección de agencias de carga.
  - Atención a detalles como fechas especiales.
  - Bonificaciones por volúmenes de compra. Por caja cincuenta cajas QB una gratis.
  - Ajustarse a los requerimientos basados en la estrategia *pull*.

Con esto se busca firmar acuerdos a largo plazo que aseguren una cantidad de compra constante (orden fija) de acuerdo a la planificación de producción realizada con cada cliente.

- Relación con proveedores
  - Habiendo obtenido la orden fija, se busca tener mejores ofertas por parte de los proveedores, ya que se comprará volúmenes constantes.
  - Se lograría un poder sobre el proveedor, adquiriendo así una preferencia de stock versus la competencia y de esta manera asegurar la producción.
  
- Publicidad
  - Creación de una página web, en el cual existirá un catálogo virtual, una oferta de nuestro servicio diferenciado y un espacio de comentarios y sugerencias. A mediano plazo se espera contar con un software que permita a los compradores tener un usuario y una clave en donde se encuentre el historial de pedidos y pueda ingresar los nuevos. Esta página será promocionada en las ferias a través de volantes y banners. Adicionalmente se publicitará en las tarjetas de presentación, facturas, cajas y conversaciones con los clientes.
  - La consecuencia de la fidelización de los clientes será una buena publicidad boca a boca, incrementando así la demanda manteniéndose el target deseado.
  - Participación en ferias locales e internacionales.

- Año 2010: Expoferia Agriflor (Ecuador)
- Año 2011: International Floriculture Expo (Miami)
  
- Promoción
  - Bonificaciones por volúmenes de compra.
  
- Producto
  - Cero defectos

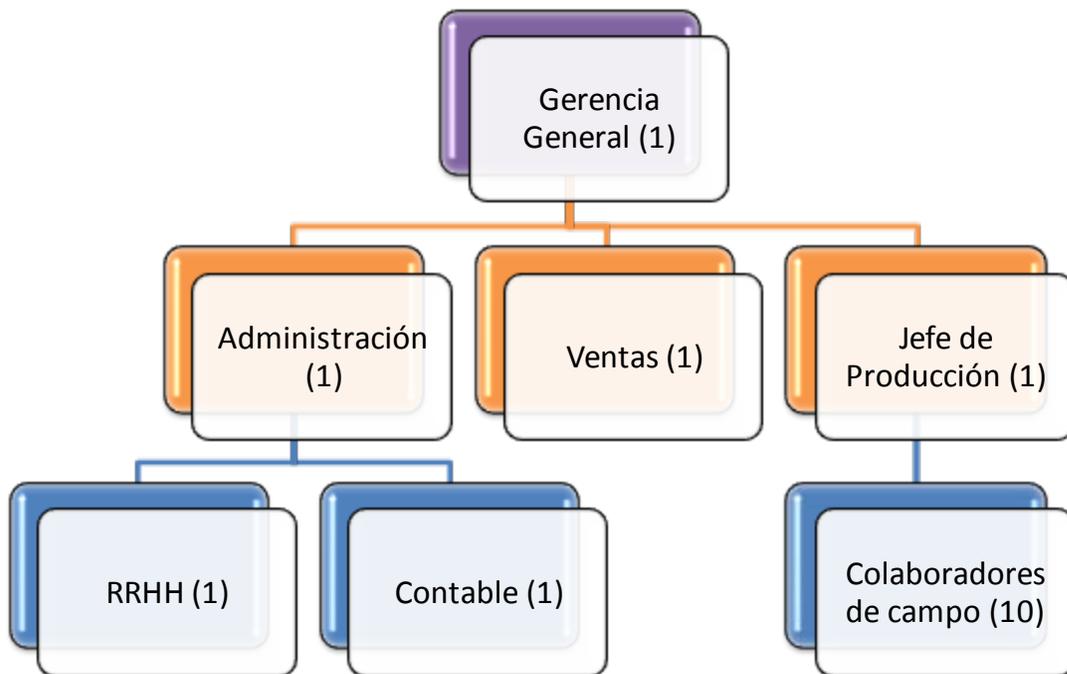
### **5.3 Mantenimiento de la ventaja competitiva**

Para mantener la ventaja de diferenciación se buscará un mejoramiento continuo de la cadena de valor a través de una retroalimentación constante para corregir fallas y mantener el posicionamiento.

## CAPÍTULO V ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y

### ASPECTOS LEGALES

#### 1 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN



## 2 SISTEMA DE REMUNERACIONES Y COMPENSACIONES

El sistema se basará en las leyes y código de trabajo del Ecuador.

	<b>Jornada Ordinaria</b>	<b>Horas Suplementarias</b>	<b>Horas Extraordinarias</b>
<b>Concepto</b>	Lunes a Viernes 8 horas diarias. 40 horas semanales	Después de la jornada ordinaria, como máximo 4 horas al día y 12 horas a la semana	Cuando el empleado trabaja sábados, domingos o días feriados
<b>% Recargo</b>	0%	50% hasta las 24H00 100% desde 01H00 hasta 06H00	100%
<b>Base Legal</b>	Código del Trabajo Art. 47	Código del Trabajo Art. 55	Código del Trabajo Art. 55

Fuente: Código del trabajo. Elaboración: Autores

	<b>Décimo Tercero</b>	<b>Décimo Cuarto</b>	<b>Fondo de reserva</b>
<b>Cálculo</b>	Se tomará en cuenta los valores recibidos durante el año calendario	Monto equivalente a un salario básico unificado de su categoría ocupacional	Un sueldo adicional en el período del año
<b>Base de Cálculo</b>	Sueldo mensual + Horas extras + comisiones + Otras remuneraciones consideradas como permanentes	1 salario unificado de \$ 240.00	Sueldo mensual: Se paga a partir del decimotercer mes. 8,33% adicional del valor del salario
<b>Período</b>	1ero de Diciembre del año anterior al 30 de Noviembre del año en curso	1ero de Agosto del año anterior hasta el 30 de Julio del año en curso	A partir del inicio del segundo año de trabajo. Pago mensual
<b>Fecha de pago</b>	Hasta el 24 de Diciembre de cada año	Hasta el 15 de Septiembre de cada año	Pago mensual en el rol de pagos o en el IESS, como lo decida el empleado
<b>Base legal</b>	Código del Trabajo Art. 111 y 112	Código del Trabajo Art. 113 y 114	Código del Trabajo Art. 196...220

Fuente: Código del trabajo. Elaboración: Autores

	<b>VACACIONES ANUALES</b>
<b>¿Quién tiene derecho?</b>	Todos los trabajadores que han cumplido un año de trabajo para el mismo, caso contrario pagar proporcional
<b>Período de cálculo</b>	Año de servicios
<b>Fecha de pago</b>	Se paga o las goza al cumplir un año de trabajo. El trabajador puede acumular hasta 3 años y gozarlas en el 4to año, de no hacerlo pierde el primer año de vacaciones
<b>Base legal</b>	Código del Trabajo Art. 69...78

Fuente: Código del trabajo. Elaboración: Autores

### 3 SELECCIÓN DE PERSONAL

Con el propósito de lograr de manera objetiva y homogénea una valoración de puestos, se decidió aplicar el sistema de puntos que consiste en evaluar los factores específicos de cada puesto y otorgarles un puntaje.

Para la aplicación de este método, se han considerado los siguientes criterios:

- Los factores a evaluar deben encontrarse en todos los puestos
- A cada factor se le asignará un peso relativo en porcentaje
- Los factores variarán dependiendo del cargo en cuestión
- El número de puntos total será de 1.600 y se lo dividirá en cuatro categorías de importancia
- Así se logrará obtener una matriz de valoración para los cargos

El proceso utilizado para desarrollar la matriz es el siguiente:

Análisis y valoración de puestos <span style="color: red; font-weight: bold;">1</span>						
Factores y Subfactores			I	II	III	IV
<b>1. Conocimiento o Aptitud</b>	<span style="color: red; border: 1px solid red; border-radius: 50%; padding: 2px;">25%</span>		<span style="color: red; border: 1px solid red; border-radius: 50%; padding: 2px;">100</span>	200	300	<span style="color: red; border: 1px solid red; border-radius: 50%; padding: 2px;">400</span>
1.1 Nivel de estudio		35%	<span style="color: red; border: 1px solid red; border-radius: 50%; padding: 2px;">35</span> <span style="color: red; font-weight: bold;">2</span>	70	105	140
1.2 Criterio e iniciativa		25%	25	50	75	100
1.3 Experiencia		40%	40	80	120	160
<b>2. Responsabilidad</b>	50%		<span style="color: red; border: 1px solid red; border-radius: 50%; padding: 2px;">200</span> <span style="color: red; font-weight: bold;">3</span>	400	600	800
2.1 Importancia del cargo		<span style="color: red; border: 1px solid red; border-radius: 50%; padding: 2px;">20%</span>	40	80	120	160
2.2 Coordinación y supervisión		25%	50	100	150	200
2.3 Económica		15%	30	60	90	120
2.4 Manejo de confidencialidad y relacionamiento		40%	80	160	240	320
<b>3. Esfuerzo</b>	15%		60	120	180	240
3.1 Mental		60%	36	72	108	144
3.2 Físico		10%	6	12	18	24
3.3. Presión por tiempo		30%	18	36	54	72
<b>4. Condiciones de trabajo</b>	10%		40	80	120	160
4.1 Riesgo		25%	10	20	30	40
4.2 Ambiente		75%	30	60	90	120

Ponderación mínima para el cargo

4

1.066

Fuente: Autores. Elaboración: Autores

1 El primer paso para obtener el puntaje de la cuarta categoría se multiplica el total del puntaje (1.600) con el porcentaje de cada uno de los factores.

2 El segundo paso para obtener el puntaje de la primera categoría se divide el puntaje obtenido para cuatro; multiplicando este valor por dos y por tres, se obtienen los valores de la segunda y tercera categoría respectivamente.

3 Los valores de los subfactores se obtienen de la multiplicación de cada uno de los porcentajes con sus respectivas ponderaciones dependiendo de la categoría.

**4** El último paso es sumar los valores, de acuerdo a la calificación e importancia del puesto en cuestión, eso depende de las características de cada cargo.

## **4 PROGRAMA DE FORMACIÓN Y DESEMPEÑO**

El proceso de formación y desempeño comenzará con la inducción del colaborador para proporcionarle la información y conocimientos necesarios para que tenga éxito en su nuevo cargo aún cuando ya cuente con experiencia. Posteriormente se desarrollará un programa de capacitación y desarrollo profesional con el fin de mejorar la efectividad y de motivar al personal.

En el caso de esta industria, para el personal administrativo lo ideal es capacitar al personal en técnicas de venta, fidelización del cliente, mejoramiento de las técnicas tecnológicas, mejoramiento de los idiomas extranjeros, manejo de personal. Para el personal de campo se busca manejo de cultivos, uso responsable de agro-químicos, mejoramiento de técnicas de empaque y post-cosecha.

Adicionalmente se realizará charlas de planificación familiar, violencia intrafamiliar, alfabetización, etc para el personal de campo.

Con la finalidad de que estos programas no se conviertan en un gasto sino en una inversión y de lograr el compromiso del trabajador se llegará a acuerdos con los colaboradores como por ejemplo un impedimento de salir de la empresa en un período determinado de tiempo o un acuerdo de pago de los cursos que resulte conveniente

para ambas partes. Para las últimas capacitaciones mencionadas, existen diversas entidades que imparten gratuitamente estos temas.

## **5 NORMAS Y ESTÁNDARES DE CALIDAD ACEPTADOS A NIVEL MUNDIAL**

El requisito de calidad para exportar a Estados Unidos es un certificado fitosanitario expedido en el caso de Ecuador por Agrocalidad en el que conste que el producto esté libre de plagas, que esté contenido en cajas o empaques nuevos y finalmente tendrá una inspección fitosanitaria en el país de ingreso.

Adicionalmente, Agrocalidad cuenta con una ley de comercialización y empleo de plaguicidas.<sup>40</sup>

Por último, se tendrá de guía los estándares de calidad proporcionados por Expoflores.

## **6 ASPECTOS LEGALES<sup>41</sup>**

### **6.1 De constitución de la compañía**

Se constituirá una Sociedad Anónima, con el propósito de que las acciones puedan ser vendidas libremente, para ello se deben seguir los siguientes pasos:<sup>42</sup>

1. Reserva de nombre o denominación en la superintendencia de compañías.
2. Deposito en la cuenta de integración en un banco.

---

<sup>40</sup> Ver Anexo 1

<sup>41</sup> Terán, Marco Antonio. Entrevista legal. 26 de Febrero de 2010

<sup>42</sup> Ver Anexo 2

3. Minuta de los estatutos sociales elaborada por un abogado, documento que se envía a una Notaría para elevarlo a escritura pública
4. Solicitud de aprobación de la constitución dirigida a la Superintendencia de Compañías, adjuntando tres copias certificadas de la escritura.
5. Aprobación de la constitución mediante resolución de la Superintendencia de Compañías, institución que emite conjuntamente un extracto para la publicación en la prensa.
6. Publicación en un diario del domicilio de la compañía del extracto
7. Marginar la resolución en la Notaría donde se constituyó la compañía.
8. Obtención y pago de la patente municipal
9. Inscripción de la escritura pública de constitución y resolución en el registro mercantil del cantón de su domicilio.
10. Primera Junta General de Accionistas que aprueba los trámites de constitución y designación de administradores.
11. Nombramientos de Administradores con la razón de aceptación del cargo e inscripción de estos en el Registro Mercantil.
12. Formulario para la obtención del RUC.
13. La tercera copia certificada e inscrita de la escritura pública de constitución, más la resolución también inscrita, los nombramientos de administraciones y el formulario del RUC se presentan ante la Superintendencia de Compañías para la entrega de la carta autorizando el retiro de los fondos de la cuenta de integración de capital en el banco respectivo.

14. La Superintendencia de Compañías otorga a la finalización del trámite un certificado del Registro de Sociedades para el trámite ante el SRI para la obtención del RUC.

## **6.2 De exportación**

El certificado de Agrocalidad se obtiene pagando el precio del mismo. A continuación son ellos quienes se acercan a la finca agrícola para revisar el producto, tanto en su cultivo como en su post-cosecha y constatar que no existan enfermedades. También suele haber revisiones esporádicas antes de los embarques.

## CAPÍTULO VI INGENIERÍA DEL PROYECTO

Para el desarrollo de la ingeniería del proyecto se ha considerado una venta de 10.400 unidades en el primer año con un crecimiento para los siguientes 4 años de 10%. El terreno a ocupar abarca una extensión de 3 has. Adicionalmente se ha considerado la estructura organizacional antes mencionada.

El total de la inversión inicial sería de \$ 47.099, de este monto se pedirá un préstamo al Banco Nacional de Fomento por \$ 20.000 a una tasa del 10%, la misma que se detalla a continuación:

### SUNNY FARMS S.A.

INVERSIÓN INICIAL EN ACTIVOS FIJOS	Valor
Maquinaria y equipo	20.240,00
Equipos de computo	3.450,00
Muebles y enseres	1.575,00
Edificio o planta	5.000,00
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>30.265,00</b>

GASTOS PREOPERATIVOS Y DE INSTALACIÓN	Valor
Puesta en marcha	2.280,00
Inscripción IEPI	80,00
Constitución empresa	1.307,80
Instalación equipos	100,00
<b>TOTAL GASTOS PREOPERATIVOS</b>	<b>3.767,80</b>

**Inversión en capital de trabajo** **13.066,40**

**TOTAL INVERSIÓN** **47.099,20**

De igual manera se ha estimado un valor de rescate de \$ 6.314,12, bajo un horizonte de 5 años de duración del proyecto. Las cifras corresponden a una valoración del precio de mercado que se podría obtener a la terminación del proyecto.

### VALOR DE RESCATE

Inversión inicial en activos fijos	TOTAL	VALOR EN LIBROS	VALOR DESECHO
Maquinaria y equipo	20.240,00	0,00	6.072,00
Equipos de computo	3.450,00	0,00	517,50
Muebles y enseres	1.575,00	0,00	315,00
Edificio o planta	5.000,00	0,00	3.000,00
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>30.265,00</b>	<b>0,00</b>	<b>9.904,50</b>
Impuestos			3.590,38
Valor de rescate			6.314,12

## 1 ANÁLISIS DEL PROCESO PRODUCTIVO

### 1.1 Tipo de proceso productivo

En el caso de este proyecto, el proceso de producción se realiza en tandas, es decir, el producto es especificado por el productor, se puede personalizar en especificaciones como la apertura del botón, el largo del tallo, color, empaque etc., pero las opciones son dadas por el productor, en este sentido existe flexibilidad en cuanto a adaptación al cliente.

El producto es estándar, cuya siembra y compra de insumos se puede planificar, finalmente la unidad fundamental es inalterable.

El proceso inicia con la preparación de camas para la correcta siembra y el posterior crecimiento de la flor. La siembra se la realiza a través de semilla o de pilón

dependiendo del tipo de flor. Posteriormente se debe dar un tratamiento periódico de hidratación, limpieza del terreno, así como con debidos químicos que eviten la proliferación de enfermedades, permitiendo así el crecimiento sano, para alcanzar los estándares de calidad requeridos a nivel internacional.

Una vez que la planta tiene el tamaño, la consistencia y la apertura de botón necesaria, se procede a cosechar la misma. El proceso de post-cosecha inicia juntando las flores por variedad en cubetas; en las mismas se aplica una mezcla de agua con fungicidas y plaguicidas para evitar la propagación de enfermedades u hongos. Una vez garantizado el buen estado del producto, se procede al empaque.

## **2 DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN**

La determinación de los costos para la materia prima se ha realizado para el primer año de producción, es decir 10 400 cajas.

Se detalla los costos anuales de mano de obra directa, rubro en el cual se ha considerado únicamente el número de operarios que intervienen en el proceso productivo.

Se detalla también los costos indirectos de fabricación, así como los gastos administrativos y de ventas.

Todos los costos mencionados son para un año de producción.

**COSTOS DIRECTOS DE FABRICACIÓN****INSUMOS GENERALES POR CAJA QB**

<b>INSUMO</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>COSTO ANUAL</b>
Semillas/Pilones	Un	64.480
Abonos	Lb	892
Fungicidas	Lt	1.948
Ligas	Un	250
Zuncho	mts	1.458
Cajas	Un	10.920
Papel Periódico	Un	196
Capuchón	Un	5.824
Grapas	Un	436
<b>COSTO TOTAL DE INSUMOS POR CAJA</b>		<b>86.404</b>
<b>Arriendo Terreno</b>		<b>12.000</b>
<b>TOTAL</b>		<b>98.404</b>

**MANO DE OBRA DIRECTA****VALOR ANUAL**

Sueldos operarios de producción (7)	25.200,00
Sueldo supervisor de producción	4.300,00
<b>TOTAL</b>	<b>29.500,00</b>

**COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VALOR ANUAL</b>
Servicio de vigilancia	2.160,00
Mantenimiento equipos e instalaciones	800,00
Servicios públicos (luz, agua, teléfono)	4.140,00
Imprevistos	710,00
<b>TOTAL</b>	<b>7.810,00</b>

**GASTOS ADMINISTRATIVOS**

DESCRIPCIÓN	VALOR ANUAL
GERENTE GENERAL	21.240,00
ADMINISTRADOR	7.240,00
CONTABLE	4.440,00
Suministros Oficina	360,00
RECURSOS HUMANOS	5.840,00
<b>TOTAL</b>	<b>39.120,00</b>

**GASTOS DE VENTAS**

DESCRIPCIÓN	VALOR ANUAL
VENEDORES (1)	7.240,00
TRABAJADORES POSTCOSECHA (3)	10.800,00
TRANSPORTE CAJAS	2.600,00
CERTIFICADO AGROCALIDAD	832,00
INTERNET	408,00
TRÁMITES EXPORTACIÓN	684,00
<b>TOTAL</b>	<b>22.564,00</b>

**3 ANÁLISIS DE ECONOMÍAS DE ESCALA**

La especialización en un cultivo permite efficientizar el tamaño, los conocimientos y relaciones comerciales para alcanzar economías de escala. Esta especialización permite controlar de mejor manera los riesgos asociados con plagas y enfermedades y optimizar las necesidades para el perfecto desarrollo de la flor. De esta manera se logra ahorro en costos de fungicidas y fertilizantes, así como en personal, debido a la concentración de variedades, su perfeccionamiento y polifuncionalidad.

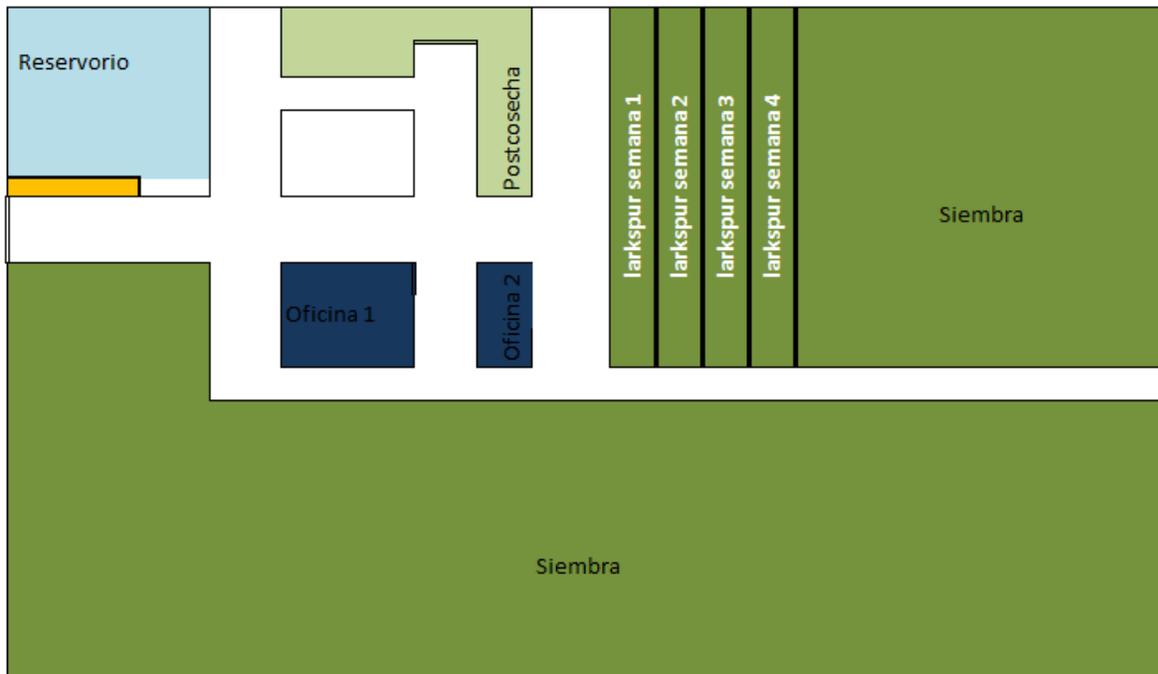
Por esta razón el objetivo de la empresa es el de, inicialmente, alcanzar el perfeccionamiento en cinco variedades (se busca hacerlo con 5 variedades, ya que con menos difícilmente se cubrirá los costos porque no es atractivo para los clientes comprar poca variedad de un proveedor) para optimizar los costos de producción y

buscar, una vez alcanzado este objetivo, una diversificación en la misma línea de flores de verano junto con una nueva especialización.

#### 4 DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA

La distribución física de la planta permite el correcto funcionamiento para el movimiento de materiales, almacenamiento y distribución del producto.

El objetivo de la distribución de esta planta permite que la distancia a recorrer entre operaciones sea más corta y de manera más ordenada, para lograr una eficiencia en producción.



Las variedades se siembran de tal manera, que se logre una producción constante y continua a fin de poder abastecer las necesidades del cliente en todo momento; como se puede observar en el ejemplo de la variedad *Larkspur*, la cual se siembra a semana seguida.

## 5 BALANCE DE PERSONAL

Se ha realizado un balance de personal de acuerdo al organigrama antes expuesto.

### BALANCE DE PERSONAL

DESCRIPCIÓN	VALOR ANUAL
GERENTE GENERAL	21.240,00
ADMINISTRADOR	7.240,00
VENEDORES (1)	7.240,00
SUELDO SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN	4.300,00
CONTABLE	4.440,00
RECURSOS HUMANOS	5.840,00
TRABAJADORES POSTCOSECHA (3)	10.800,00
SUELDOS OPERARIOS DE PRODUCCIÓN (7)	25.200,00
<b>TOTAL</b>	<b>86.300,00</b>

## 6 CONCLUSIONES SOBRE LA INGENIERÍA DEL PROYECTO

Este capítulo provee información para la determinación de las inversiones del proyecto, así como los diferentes gastos del mismo, la distribución de la planta y el análisis de economías de escala; cuyos aspectos reúnen la información básica del proyecto para su posterior evaluación.

El monto total de inversión más gastos para el primer año es de \$158.000.

### TOTAL INVERSIÓN Y GASTOS

DESCRIPCIÓN	VALOR ANUAL
INVERSIÓN INICIAL	47.099,20
MANO DE OBRA DIRECTA	29.500,00
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	7.810,00
GASTOS ADMINISTRATIVOS	39.120,00
GASTOS DE VENTAS	22.564,00
ARRIENDO TERRENO	12.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>158.093,20</b>

## CAPÍTULO VII ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

### 1 PROYECCIÓN DE VENTAS PARA CINCO AÑOS

Para la proyección de ventas se consideró un crecimiento del 10% hasta el año 5.

Cálculo del capital de trabajo	Días	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTA EN CAJAS		10.400,00	11.440,00	12.584,00	13.842,40	15.226,64
VENTA EN USD		208.000,00	228.800,00	251.680,00	276.848,00	304.532,80

### 2 INVERSIONES EN CAPITAL DE TRABAJO

#### 2.1 Estado de resultados

A continuación un estado de pérdidas y ganancias para el período de los siguientes 5 años.

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>VENTAS</b>	208.000,00	228.800,00	251.680,00	276.848,00	304.532,80
<b>COSTO DE VENTAS</b>	146.766,83	163.366,90	176.308,24	190.458,01	211.619,14
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	61.233,17	65.433,10	75.371,76	86.389,99	92.913,66
<b>GASTOS ADMINISTRACIÓN</b>	39.120,00	40.293,60	41.502,41	42.747,48	44.029,90
<b>GASTOS VENTAS</b>	21.472,00	22.116,16	22.779,64	23.463,03	24.166,93
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	641,17	3.023,34	11.089,71	20.179,47	24.716,83
<b>INTERESES</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	641,17	3.023,34	11.089,71	20.179,47	24.716,83
<b>IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES</b>	232,42	1.095,96	4.020,02	7.315,06	8.959,85
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>408,74</b>	<b>1.927,38</b>	<b>7.069,69</b>	<b>12.864,41</b>	<b>15.756,98</b>

## 2.2 Balance general

El balance general presentado a continuación es la situación patrimonial de la empresa proyectada a la finalización del primer año de funcionamiento.

ACTIVOS		PASIVO	
<b>CORRIENTE</b>		<b>CORRIENTE</b>	
Caja-Bancos	1.906,67	Cuentas por pagar	10.800,48
Cuentas por cobrar	19.066,67	Impuestos por pagar	232,42
Inv. Materia prima	4.800,21	<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>11.032,90</b>
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>25.773,55</b>	Pasivo a largo plazo	0,00
Gastos preoperativos	-3.767,80	Oblig. Financieras	20.000,00
<i>Activo fijo</i>		<b>TOTAL PASIVO LARGO PLAZO</b>	<b>20.000,00</b>
Maquinaria y equipo	20.240,00	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>31.032,90</b>
Equipos de computo	3.450,00	<b>PATRIMONIO</b>	
Muebles y enseres	1.575,00	Capital	20.829,10
Edificio o planta	5.000,00	Utilidad del período	408,74
Depreciación	-6.053,00	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>21.237,84</b>
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>26.497,20</b>	<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>52.270,74</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>52.270,75</b>		

### 2.3 Flujo neto del proyecto

La proyección del flujo de caja constituye uno de los elementos más importantes del proyecto, ya que la evaluación del mismo se basará sobre los resultados que se determinen de este estudio.

FLUJO DE CAJA NETO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSION INICIAL	-47.099,20					
UTILIDAD NETA		408,74	1.927,38	7.069,69	12.864,41	15.756,98
(+) DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES		6.053,00	6.053,00	6.053,00	6.053,00	6.053,00
FLUJO BRUTO		6.461,74	7.980,38	13.122,69	18.917,41	21.809,98
(-) INVERSIONES ADICIONALES		0	0	0	0	0
INCREMENTO DE CAPITAL DE TRABAJO		0,00	-1.306,64	-1.437,30	-1.581,03	17.391,38
PRESTAMO POR CONTRATAR	20.000,00					
AMORTIZACION PRESTAMO		-4.000,00	-4.000,00	-4.000,00	-4.000,00	-4.000,00
INTERESES PRESTAMO		-2.000,00	-1.600,00	-1.200,00	-800,00	-400,00
VALOR DE RESCATE						6.314,12
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	<b>-27.099,20</b>	<b>461,74</b>	<b>1.073,74</b>	<b>6.485,38</b>	<b>12.536,38</b>	<b>34.801,36</b>
<b>PERÍODO DE RECUPERACIÓN</b>	<b>-27.099,20</b>	<b>-26.637,46</b>	<b>-25.563,72</b>	<b>-19.078,33</b>	<b>-6.541,95</b>	<b>28.259,40</b>

TIR	17,68%
VA	\$ 28.448,82
VAN	\$ 1.349,62

## 2.4 Análisis de sensibilidad y escenarios con variaciones en las variables críticas

“La importancia del análisis de sensibilidad se manifiesta en el hecho de que los valores de las variables que se han utilizado para llevar a cabo la evaluación del proyecto pueden tener desviaciones con efecto de consideración en la medición de sus resultados.”<sup>43</sup>

El análisis de escenarios permite observar el efecto que se obtiene al proporcionar cambios tanto pesimistas como optimistas en variables interrelacionadas.

En este caso se presenta el análisis de escenarios y sensibilidad juntos, ya que se ha realizado un análisis de sensibilidad multidimensional, es decir que se ha sensibilizado más de una variable, lo cual permite obtener una sensibilización en las variables VAN y TIR, cambiando los escenarios de las variables críticas:

	PESIMISTA	BASE	OPTIMISTA
Ventas en unidades	-2,00%	10.400,00	5,00%
Precio Unitario	19	20	21
Costo anuales	3,00%	207.358,83	-3,50%
Cuentas por cobrar	35	30	40
Cuentas por pagar	40	45	60

<sup>43</sup> Sapag Chain, Nassir, Reinaldo Sapag Chain. Preparación y evaluación de proyectos. México: McGRAW-HILL, 1992

FLUJO DE CAJA NETO PESIMISTA						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSION INICIAL	-50.090,36					
UTILIDAD NETA		-9.028,17	-9.874,72	-7.229,69	-4.290,89	-4.766,29
(+) DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES		6.053,00	6.053,00	6.053,00	6.053,00	6.053,00
FLUJO BRUTO		-2.975,17	-3.821,72	-1.176,69	1.762,11	1.286,71
(-) INVERSIONES ADICIONALES		0	0	0	0	0
INCREMENTO DE CAPITAL DE TRABAJO		0,00	-1.284,61	-1.387,37	-1.498,36	20.227,91
PRESTAMO POR CONTRATAR	20.000,00					
AMORTIZACION PRESTAMO		-4.000,00	-4.000,00	-4.000,00	-4.000,00	-4.000,00
INTERESES PRESTAMO		-2.000,00	-1.600,00	-1.200,00	-800,00	-400,00
VALOR DE RESCATE						6.314,12
FLUJO DE CAJA NETO	-30.090,36	-8.975,17	-10.706,32	-7.764,06	-4.536,25	17.114,62

PERÍODO DE RECUPERACIÓN	-30.090,36	-39.065,54	-49.771,86	-57.535,92	-62.072,17	-44.957,55
-------------------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------

TIR	#¡NUM!
VA	(14.999,30)
VAN	(45.089,66)

FLUJO DE CAJA NETO OPTIMISTA						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSION INICIAL	-50.519,04					
UTILIDAD NETA		12.184,76	19.307,28	30.820,95	44.334,03	56.732,80
(+) DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES		6.053,00	6.053,00	6.053,00	6.053,00	6.053,00
FLUJO BRUTO		18.237,76	25.360,28	36.873,95	50.387,03	62.785,80
(-) INVERSIONES ADICIONALES		0	0	0	0	0
INCREMENTO DE CAPITAL DE TRABAJO		0,00	-2.472,94	-2.843,88	-3.270,46	25.073,51
PRESTAMO POR CONTRATAR	20.000,00					
AMORTIZACION PRESTAMO		-4.000,00	-4.000,00	-4.000,00	-4.000,00	-4.000,00
INTERESES PRESTAMO		-2.000,00	-1.600,00	-1.200,00	-800,00	-400,00
VALOR DE RESCATE						6.314,12
FLUJO DE CAJA NETO	-30.519,04	12.237,76	17.287,35	28.830,08	42.316,58	83.459,31

PERÍODO DE RECUPERACIÓN	-30.519,04	-18.281,29	-993,94	27.836,14	70.152,72	153.612,03
-------------------------	------------	------------	---------	-----------	-----------	------------

TIR	68,98%
VA	103.760,20
VAN	73.241,16

### 3 EVALUACIÓN DEL PROYECTO

#### 3.1 Estimación del costo de capital o tasa de descuento

Es la tasa de rendimiento mínima requerida que permite la empresa hacer frente al costo de los recursos financieros necesarios para realizar la inversión.

En la siguiente fórmula, que sirve para el cálculo de la tasa de descuento, no se ha considerado el riesgo país, ya que la tasa utilizada descontará los valores del préstamo obtenido por una entidad del estado; por lo tanto se ha considerado que no es necesario incluir este rubro.

$$r_a = r_F + \beta (r_M - r_F).$$

En donde,

$r_F$  = Tasa libre de riesgo. Rendimiento requerido sobre un activo libre de Riesgo.

En este caso se utilizo la tasa vigente para la Deuda Interna del país a largo plazo  $r_F = 9,77$

$\beta$  = Índice que mide el rendimiento del activo frente al rendimiento del mercado

Se ha considerado ganar la misma proporción que la generalidad de empresas del mercado.  $\beta = 1$

$r_M$  = Rendimiento del Mercado.- Rendimiento sobre todos los activos que se encuentran en el Mercado.

En vista a que no existe información sobre el mercado de flores la referencia es el balance consolidado de la Superintendencia de Compañías, donde, al comparar la utilidad neta con el patrimonio se obtiene un valor de 16,37.

De esta manera se obtuvo el costo de capital, el cual es igual a 16,37%

### **3.2 Cálculo de las razones financieras del proyecto**

- Indicadores de liquidez:
  - Se utilizan para medir la capacidad que tienen las empresas para cancelar sus obligaciones en el corto plazo

#### Razón corriente – Liquidez

$$R.C.= \text{Activo corriente}/\text{Pasivo Corriente} = 2,34$$

Es decir que por cada dólar que la empresa debe en el corto plazo, cuenta con \$ 2,34 de respaldo.

#### Capital neto de trabajo

$$C. N. T. = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente} = 14.741$$

Indica cuanto le quedaría a la empresa en efectivo si tuviese que cancelar todos los pasivos del corto plazo.

### Tasa Interna de Retorno (TIR)

Es la tasa que hace que el valor presente neto sea igual a cero, es decir que reduce a cero los ingresos y los egresos del proyecto, incluyéndose la inversión inicial que realizaron los socios en el proyecto.

TIR = 17,7%; como la tasa resultante es superior a la del mercado (16,37%) quiere decir que nuestro proyecto es más rentable.

### Valor presente neto (VAN)

Permite establecer la equivalencia entre los ingresos y egresos del flujo de efectivo de un proyecto, los que son comparados con la inversión inicial de los socios, a una tasa determinada. Se suman los flujos de efectivo del proyecto y se le descuenta la inversión inicial.

VAN = \$ 1.349; como el VAN resultante es positivo, se acepta el proyecto.

### Índice de deseabilidad

Es un índice complementario al VAN, si este es mayor que uno se acepta el proyecto, si es igual a uno estamos en el punto de equilibrio, si es menor que uno, se rechaza el proyecto.

Índice de deseabilidad = 1,04

## **4 CONCLUSIONES GENERALES DEL ESTUDIO**

### **FINANCIERO**

El estudio financiero demuestra las bases suficientes para la factibilidad de funcionamiento del proyecto, ya que supone una tendencia favorable en los beneficios, así como seguridad para el cumplimiento de obligaciones con terceros y garantizar la rentabilidad esperada por los accionistas.

El análisis de sensibilidad y escenarios permite conocer los límites del negocio y el reconocimiento de las variables clave.

## CAPÍTULO IX CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 1. CONCLUSIONES

- El análisis externo del proyecto demuestra que existe un entorno político, social y económico favorable para el desarrollo de la floricultura.
- El reconocimiento de la industria florícola ecuatoriana, gracias a su excelente calidad, ha venido creciendo constantemente en el mercado mundial a pesar de la fuerte competencia; lo cual favorece la entrada a mercados internacionales.
- El estudio de mercado expone que a pesar de la numerosa competencia, la demanda hacia la flor ecuatoriana se ha mantenido constante en su aumento.
- Estados Unidos es el mayor importador de flor ecuatoriana, por lo cual se ha decidido destinar, inicialmente, la producción hacia este país.
- La estrategia inicial se basará en la producción de cinco variedades, que se comercializarán directamente y con un enfoque diferencial de servicio al cliente.
- La ingeniería del proyecto determina la cantidad de inversión inicial y los costos del proyecto, los mismos que han sido analizados a partir del hecho de contar con el terreno y la necesidad de remodelación en infraestructura.

- El análisis económico-financiero determinó la factibilidad de la realización del proyecto, comprobando que resulta un negocio rentable.

## **2. RECOMENDACIONES**

- Se recomienda que el presente proyecto, al haber demostrado su viabilidad técnica, comercial y financiera, sino también la posibilidad de crear plazas de trabajo, sea realizado.
- Es necesaria la especialización en el manejo de las variedades del proyecto que permitan, tanto acceder a economías de escala como al cumplimiento de la estrategia competitiva.
- Para la supervivencia de un negocio, se debe siempre buscar nuevos mercados. Europa y Asia son mercados potenciales, en los cuales se debería incursionar en el futuro.
- En el caso de que sucediese el escenario pesimista, se recomienda la venta del negocio.

**BIBLIOGRAFÍA**

1. Cepeda.Wilson. Entrevista ex gerente florícola. 25 de Enero de 2010
2. Espinel. Santiago. Entrevista gerente FLP. 18 de Febrero de 2010
3. Lopez, Santiago. Entrevista coordinador análisis económico Expoflor. 3 Mayo de 2010
4. Terán. Marco. Entrevista legal. 26 de Febrero de 2010
5. Banco Central del Ecuador. Reporte: Cifras económicas del Ecuador. Diciembre 2009. <<http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000768>>
6. [www.Agrocalidad.gov.ec/legislación/nacional/AAREQUISITOSPUBLICACIÓNPARTED001.pdf](http://www.Agrocalidad.gov.ec/legislación/nacional/AAREQUISITOSPUBLICACIÓNPARTED001.pdf)
7. Daniela Anda. “La crisis tiene distintas caras”. La Flör, Revista de la asociación nacional de productores y exportadores de flores del Ecuador. Enero-Marzo 2010: pág. 68.
8. Editorial Invertirforex.com “Expectativas económicas mundiales para 2010”. Abril 2010. Invertir Forex. 12 de Agosto de 2010 <<http://www.invertirforex.com/noticias-economicas/expectativas-economi.htm>>.

9. “Flores”. Ministerio de agricultura, ganadería acuacultura y pesca del Ecuador.  
Sistema de información agropecuaria. 10 de enero de 2010.  
<http://www.sica.gov.ec/cadenas/flores/docs/importancia.htm>.
  
10. “Flores”. Ministerio de agricultura, ganaderia, acuacultura y pesca del Ecuador.  
Sistema de información agropecuaria. 10 de Enero de 2010.  
<http://www.sica.gov.ec/cadenas/flores/docs/La%20Floricultura%20en%20el%20Ecuador.htm>
  
11. “Flores”. Ministerio de agricultura, ganaderia, acuacultura y pesca del Ecuador.  
Sistema de información agropecuaria. 10 de Enero de 2010.  
<http://www.sica.gov.ec/agronegocios/productos%20para%20invertir/flores/competitividad%20flores%20corpei.pdf>
  
12. “Flores”. Ministerio de agricultura, ganaderia, acuacultura y pesca del Ecuador.  
Sistema de información agropecuaria. 10 de Enero de 2010.  
<http://www.sica.gov.ec/cadenas/flores/docs/Flower%20Label%20Program.htm>

13. “Flores”. Ministerio de agricultura, ganadería, acuicultura y pesca del Ecuador.  
Sistema de información agropecuaria. 10 de Enero de 2010.  
<http://www.sica.gov.ec/cadenas/flores/docs/Trámites%20y%20requisitos%20para%20exportar.html>
  
14. Freire Rubio, María Teresa, Francisco José Blanco Jiménez, Prácticas y conceptos básicos de microeconomía. Madrid: ESIC Editorial, 2006.
  
15. Guillermo Arosemena Arosemena. “Visión de la economía ecuatoriana en el año 2008 y años posteriores”. Noviembre 2007. GA AROSEMENA. 2 de Abril de 2010.  
[http://works.bepress.com/cgi/viewcontent.cgi?article=1103&context=guillermo\\_rosemena](http://works.bepress.com/cgi/viewcontent.cgi?article=1103&context=guillermo_rosemena)
  
16. “La crisis y su impacto futuro en la economía internacional”. Panorama de la inserción internacional de América Latina y el Caribe. CEPAL.  
[www.eclac.cl/publicaciones/xml/6/36906/LA\\_CRISIS\\_IMPACTO\\_FUTURO\\_ECONOMIA\\_INTERNACIONAL\\_vf.pdf](http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/6/36906/LA_CRISIS_IMPACTO_FUTURO_ECONOMIA_INTERNACIONAL_vf.pdf)
  
17. “La reacción de los gobiernos de las Américas frente a la crisis internacional”. Panorama de la inserción internacional de América Latina y el Caribe. CEPAL.  
<[http://www.eclac.cl/pses33/noticias/paginas/1/39171/2010-60-La\\_reaccion\\_de\\_los\\_gobiernos-31\\_diciembre-WEB.pdf](http://www.eclac.cl/pses33/noticias/paginas/1/39171/2010-60-La_reaccion_de_los_gobiernos-31_diciembre-WEB.pdf)>

18. López, Ana Karina. “Popularidad de Correa convive con debilidad institucional y desacuerdo frente a sus errores”. Quantum-Informe. Enero 2010: pág. 6-7.
  
19. Rolando H. Castañeda. “La Crisis Mundial: Recuperación y Perspectivas para 2010”. 28 de Noviembre de 2009. Democracia Participativa. 12 de Agosto de 2010 <<http://democraciaparticipativa.net/component/content/article/58-perspectiva-economica-castaneda/1669-la-crisis-mundial-recuperacion-y-perspectivas-para-2010.html?directory=82>>.
  
20. Sapag Chain, Nassir, Reinaldo Sapag Chain. Preparación y evaluación de proyectos. México: McGRAW-HILL, 1992
  
21. Ugo Stornaiolo. “Correa reprobó el año con bombero”. Criterios. Enero 2010: pág.17
  
22. Universidad of Maryland, College of Agriculture & Natural resources. MCE Publications.

## ANEXOS

Anexo 1: Ley de comercialización y empleo de plaguicidas. Agrocalidad



### TITULO VI

#### DEL EXPENDIO, USO, APLICACION, MANEJO DE PLAGUICIDAS Y PRODUCTOS AFINES Y PROTECCION DE OPERARIOS

**Art. 21.-** Los plaguicidas o productos afines se venderán al por mayor o al por menor para los fines indicados en su registro, únicamente en establecimientos autorizados para el efecto, cuyos propietarios permitirán y facilitarán las inspecciones de rigor por parte de los funcionarios del Ministerio de Agricultura y Ganadería debidamente identificados y autorizados.

Estos establecimientos deberán contar con el asesoramiento de un Ingeniero Agrónomo en libre ejercicio profesional, debidamente colegiado, que responderá solidariamente con el dueño del establecimiento en el caso de adulteración, conservación o transporte inadecuados de los plaguicidas y productos afines que se venden.

**Art. 22.-** El Ministerio de Agricultura y Ganadería recomendará el uso de plaguicidas y productos afines cuando no existan enemigos naturales de las plagas a controlar o cuando su población sea muy baja y de acción poco significativa, propendiéndose a la utilización de productos biodegradables.

**Art. 23.-** Prohíbense las aplicaciones aéreas en las que se utilicen plaguicidas y productos afines extremadamente tóxicos o peligrosos para el hombre, animales o

cultivos agrícolas, aun cuando se usen en baja concentración en concordancia con lo dispuesto en la Ley y su reglamento.

**Art. 24.-** Será responsabilidad del empleador, velar por la salud y seguridad del personal que participe en alguna forma en el manejo de plaguicidas y productos afines de conformidad con las disposiciones de la Ley y su reglamento.

## TITULO VII

### DE LAS EMPRESAS DE SANIDAD VEGETAL

**Art. 25.-** Son empresas de sanidad vegetal aquellas sociedades de derecho público o privado que se dediquen a la aplicación de plaguicidas y productos afines en suelos agrícolas, cultivos, productos vegetales almacenados, bodegas o al transporte de los mismos.

**Art. 26.-** Toda empresa de sanidad vegetal deberá contar con la asesoría de un Ingeniero Agrónomo, en libre ejercicio profesional, debidamente registrado y colegiado y con experiencia no menor de tres años.

**Art. 27.-** Las empresas de sanidad vegetal dedicadas a la aplicación de plaguicidas y productos afines serán responsables de los perjuicios causados a personas, cultivos o semovientes.

**Art. 28.-** El funcionamiento de las empresas de sanidad vegetal estará regulado por lo dispuesto en esta Ley y en el correspondiente reglamento.

## TITULO VIII

### DE LA TOLERANCIA DE RESIDUOS DE PLAGUICIDAS Y PRODUCTOS AFINES

**Art. 29.-** Los límites máximos de residuos de plaguicidas y productos afines en los productos vegetales serán fijados por el Ministerio de Agricultura y Ganadería, previo dictamen del Ministerio de Salud Pública.

**Art. 30.-** El Ministerio de Agricultura y Ganadería dispondrá la retención provisional de productos agrícolas sospechosos de estar contaminados con plaguicidas y productos afines; si luego del correspondiente análisis de laboratorio, se comprobare la contaminación, ordenará su destrucción y adoptará las medidas que sean aconsejadas, dejando constancia en acta de todo lo actuado, sin que haya lugar a ninguna indemnización.

Av. Eloy Alfaro y Amazonas, Edif. MAGAP, piso 9 piso 9

Teléf.: +593-2 2567-232 / 2 543-319 / 2 2228-448

[www.sesa.gov.ec](http://www.sesa.gov.ec) - [direcsesa@sesa.gov.ec](mailto:direcsesa@sesa.gov.ec)

Quito – Ecuador

## Anexo 2: Constitución de la empresa



RESOLUCION No. **SC.IJ.DJC.Q.10.001766**

**Dra. Esperanza Fuentes Valencia**  
DIRECTORA JURÍDICA DE COMPAÑÍAS, ENCARGADA

CONSIDERANDO:

Que se han presentado a este despacho tres testimonios de la escritura pública otorgada ante el Notario **Vigésimo Octavo del Distrito Metropolitano de Quito el 15 de Abril de 2010**, que contienen la constitución de la compañía **FLORICOLA SUNNYFARMS S.A.**.

Que la Dirección Jurídica de Compañías, mediante Memorando Nro. SC.IJ.DJC.Q.2010.984 de 03 de Mayo de 2010, ha emitido informe favorable para su aprobación.

En ejercicio de las atribuciones asignadas mediante Resolución SC-IAF-RRHH-Q-2009-042-B de 1 de julio de 2009;

**RESUELVE:**

**ARTICULO PRIMERO.- APROBAR** la constitución de la compañía **FLORICOLA SUNNYFARMS S.A.** y disponer que un extracto de la misma se publique, por una vez, en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio principal de la compañía.

**ARTICULO SEGUNDO.- DISPONER:** a) Que el Notario antes nombrado, tome nota al margen de la matriz de la escritura que se aprueba, del contenido de la presente resolución; b) Que el Registrador Mercantil o de la Propiedad a cargo del Registro Mercantil del domicilio principal de la compañía inscriba la referida escritura y esta resolución; y, c) Que dichos funcionarios sienten razón de esas anotaciones; y, d) Cumplido lo anterior, remítase a la Dirección de Registro de Sociedades, la publicación original del extracto publicado en un periódico de amplia circulación en el domicilio principal de la compañía, copia certificada de la escritura pública inscrita en el Registro Mercantil, original de los nombramientos inscritos de los administradores y original del formulario 01A del Registro Unico de Contribuyentes.

Comuníquese.- DADA y firmada en el Distrito Metropolitano de Quito, a 04 de Mayo de 2010

  
**Dra. Esperanza Fuentes Valencia**  
DIRECTORA JURÍDICA DE COMPAÑÍAS, ENCARGADA

Exp. Reserva 7294891  
Nro. Trámite 1.2010.1020  
JM/

Anexo 3: Certificado Agrocalidad

 **Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro - AGROCALIDAD**  
**COORDINACIÓN PROVINCIAL AGROCALIDAD DE COTOPAXI**  
**CONTROL DE STIKER DE INSPECCIÓN**

05- Nº 0000166

Nº DE REGISTRO CFI/AGROCALIDAD: 0757

RAZÓN SOCIAL: \_\_\_\_\_

CANTIDAD DE STIKERS: 250

NUMERACIÓN DE \_\_\_\_\_ HASTA sin numeración

FECHA: 21 - Julio / 2009

FIRMA CLIENTE: \_\_\_\_\_ FIRMA Y SELLO: \_\_\_\_\_

44

<sup>44</sup> Se ha ocultado el nombre de la empresa que ha facilitado el certificado por razones de seguridad

Anexo 4: Cotizaciones <sup>45</sup>

**florempaque cía. ltda.**  
 Malla: Abadía 384 y Pa y Aegria Bazar Llano Grande  
 P.BX. 2021 - 40 - 2021 - 168 - Cotacachi 09 9723 555  
 E-mail: florempaque@ardianet.net  
 Web: www.florempaque.com  
 Quito - Ecuador

**FAVOR ENTREGAR LAS RETENCIONES DENTRO DEL PLAZO LEGAL (5 DIAS) DE LO CONTRARIO DEBERA CANCELAR LA TOTALIDAD DE LA FACTURA.**

CUENTE: \_\_\_\_\_ (C.C.I.) \_\_\_\_\_  
 DIRECCION: \_\_\_\_\_  
 TELEFONO: \_\_\_\_\_ FAX: **0019000**  
 ATENCION: \_\_\_\_\_ C/R: **CONTADO VENCE: 04/03/2010**  
 FECHA: \_\_\_\_\_ FORMA DE PAGO: \_\_\_\_\_

DESCRIPCION	CANTIDA KG. UNIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL										
CAPUCHON BIOPP.TR. 35x35x14 en 48 mc.	5,000.00	0.04500	225.00										
	5,000	Desccto:	\$ 0.00										
			\$ -0.00										
<p><small>Dado y pagado mediante cheque a la orden de FLOREMPAQUE CIA. LTDA. en el lugar y fecha que se indica en este documento o por otro medio de pago, de acuerdo con las especificaciones establecidas por el director o del Banco Central del Ecuador, más los costos de envío, de almacenamiento, flete, seguros, etc., y los costos de transporte que ocasiona su envío. A tal efecto, el cliente de la empresa que dirige esta cotización deberá presentar y firmar:</small></p> <p><small>Formulario de pedido y un cheque a los efectos de lo cual que según se indican en el cuadro de Quito y en tiempo oportuno conforme a lo:</small></p> <p><small>Requiere a toda vez o excepción que pueda ser necesario en el caso de Quito.</small></p> <p><small>Requiere a cambio de depósito de garantía de acuerdo con las condiciones que se encuentran en el juicio o juicio a que da origen. Expresamente excepto que el cliente la empresa en cualquier momento los derechos que emanan de la presente factura comercial, sin que sea necesario que se haga notificación alguna.</small></p>			<table border="1"> <tr> <td>VALOR TARIFA 0%</td> <td>\$ 0.00</td> </tr> <tr> <td>VALOR NETO (SIN IVA)</td> <td>\$ 225.00</td> </tr> <tr> <td>IMPORTE I.V.A.</td> <td>\$ 27.00</td> </tr> <tr> <td>FLETE</td> <td>\$ 0.00</td> </tr> <tr> <td><b>TOTAL FACTURADO</b></td> <td><b>\$ 252.00</b></td> </tr> </table>	VALOR TARIFA 0%	\$ 0.00	VALOR NETO (SIN IVA)	\$ 225.00	IMPORTE I.V.A.	\$ 27.00	FLETE	\$ 0.00	<b>TOTAL FACTURADO</b>	<b>\$ 252.00</b>
VALOR TARIFA 0%	\$ 0.00												
VALOR NETO (SIN IVA)	\$ 225.00												
IMPORTE I.V.A.	\$ 27.00												
FLETE	\$ 0.00												
<b>TOTAL FACTURADO</b>	<b>\$ 252.00</b>												

NOTA: Favor girar el cheque a nombre de "FLOREMPAQUE C.A. LTDA."

FLOREMPAQUE CIA. LTDA. **CONTRIBUYENTE ESPECIAL RESOLUCION NAC-GCORCEC09-00815**

RECIBI CONFORME CLIENTE  
 Nombre: \_\_\_\_\_  
 C.I. No: \_\_\_\_\_

Quito - Ecuador | Calle Pío Barreto | P.O. Box 2021 | Tel: 099723555 | Fax: 0019000 | E-mail: florempaque@ardianet.net | Web: www.florempaque.com

<sup>45</sup> Se han retirado los datos personales de la empresa que facilitó la documentación por razones de seguridad

**CARTONES AMERICA**

**CORRUGADORA NACIONAL CRANSA S.A.**  
R.U.C. 1791179382001

MATRIZ PLANTA INDUSTRIAL: EL CARMEN, QUIMIAG OE2-341 Y AV. TENIENTE HUGO ORTIZ  
TELEF.: 2672151/152/153 Y 2678733/734/735  
FAX: (593-2) 2678516 CASILLA: 19099 QUITO - ECUADOR

FV-132070

CONTRIBUYENTE ESPECIAL RESOLUCION 5368

CLIENTE: \_\_\_\_\_ CIUDAD: QUITO ZONA NORTE  
COD. VENDEDOR: 52DIPROKA  
FECHA EMISION: Mar 26 de Mar de 2010  
FECHA VENCIMIENTO: Vie 26 de Mar de 2010

ABONO: SI NO PROCEDE: ENBARQUE: DESTINO: O.C. CLIENTE No.  
VENGE: 1) 2) 3)  
PRODUCTO: DOM. EXP. SIMBOLO - LOGOTIPO: 1- COMPANIA TRANSPORTADORA: TRANSPORTES PESADOS CRUCEROS

No. ORDEN PRODUCC.	No. ORDEN DESPACHO	CANTIDAD FACTURADA	DESCRIPCION	LARGO	ANCHO	ALTO	TEST	VALOR UNITARIO	DOCUMOS
178839		593	UxJ: 1 F-TAPA 1	104.4	25.2	12.1	E250	\$0.541	\$320.81
		593	UxJ: 1 F-BASE 2	103.4	23.7	11.7	E250	\$0.506	\$299.47

SU CANCELACION OPORTUNA NOS COMPROMETE A MANTENER SU CREDITO

FORMA DE PAGO: 30 DIAS FECHA CONOCIMIENTO DE ENBARQUE

ORDEN DE PEDIDO No.: 178839  
Planillas: 178139

EL COMPRADOR DECLARA EXPRESAMENTE HABER RECIBIDO EN SU ENTERA SATISFACCION Y SE OBLIGA, EN CUALQUIER CASO, A REVISARLO METICULOSAMENTE Y EN EL EVENTO DE NO CUMPLIR CON SUS REQUERIMIENTOS O ADOLECER DE FALLAS, COMUNICARLO POR ESCRITO, AL EJECUTIVO DE VENTAS DE CRANSA, EN EL PLAZO MAXIMO DE OCHO DIAS CONTADOS DESDE LA FECHA DE

SUB-TOTAL \$620.28  
I.V.A ( 0.00%) \$0.00  
FLETE \$0.00  
VALOR TOTAL \$620.28

Productos de Seguridad Industrial  
Productos de Empaque  
Herramientas Agrícolas  
Productos Industriales - Mantenimiento  
Productos Médicos

www.amc.ec

**AMC**  
apoyando su futuro  
ecuatoriano. Itca.

R.U.C.: 1790590382001

MATRIZ: Condespón 85 Clavero Av. El Itca, 060 (E2-01) y Av. Amazonas - Telf.: 2408-202 / 204 / 208 - Fax: (033-2) 2440-932 - Quito  
BODEGA: De los Cuicetas OE-3127 y Real Aceitunas  
SUCURSAL: Av. 29 Condespón La Algodora - Telf.: 2261-861 / 2261-824 - Fax: 002001-000

A favor de: \_\_\_\_\_  
Dirección: \_\_\_\_\_  
R.U.C./C.I.: \_\_\_\_\_  
Ciudad: \_\_\_\_\_

Alt.: \_\_\_\_\_  
Telf.: \_\_\_\_\_  
Fax: \_\_\_\_\_  
Código Cliente: 005288 Bod.: 3

Fecha: Quito 01-FEBRERO-2010  
Condiciones: CONTADO  
Vence el: 01-FEBRERO-2010  
Dpto.: Quid. Cosp. 000000000  
Agente: 010 ROMULO FREIRE NORTE

CANT.	CODIGO	PRODUCTO	B.UNIT.	TOTAL
1.00	2260090	PAPEL PERIODICO 40,6 BRNG 65 Y 90	17.5000	17.5000

Subtotal Base IVA \$4.3000  
Subtotal Base 0% 0.0000  
12.00 I IVA 6.52  
TOTAL A PAGAR 60.82

VALIDO PARA SU EMISIÓN HASTA DICIEMBRE 2010