



**1. CAPITULO I: Introducción**

<b>1.1</b>	<b>Introducción</b>	<b>1</b>
<b>1.2</b>	<b>Oportunidad</b>	<b>3</b>
<b>1.3</b>	<b>Justificación de la investigación</b>	<b>4</b>
<b>1.4</b>	<b>Alcance</b>	<b>4</b>
<b>1.5</b>	<b>Planteamiento del trabajo de titulación</b>	<b>5</b>
<b>1.5.1</b>	<i>Objetivo General</i>	<b>5</b>
<b>1.5.2</b>	<i>Objetivos Específicos</i>	<b>5</b>
<b>1.6</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>5</b>

**2. CAPITULO II: El sector y la industria de las flores cortadas**

<b>2.1</b>	<b>Situación de las exportaciones en el Ecuador</b>	<b>6</b>
<b>2.2</b>	<b>Sector florícola</b>	<b>7</b>
<b>2.2.1</b>	<i>Proveedores</i>	<b>9</b>
<b>2.2.2</b>	<i>Clientes</i>	<b>11</b>
<b>2.2.3</b>	<i>Proceso de exportación de rosas</i>	<b>14</b>
<b>2.3</b>	<b>Análisis del entorno</b>	<b>17</b>
<b>2.4</b>	<b>Análisis de la industria: Modelo de las cinco fuerzas de Porter</b>	<b>33</b>
<b>2.4.1</b>	<i>Rivalidad entre las empresas que compiten</i>	<b>34</b>
<b>2.4.2</b>	<i>Entrada potencial de competidores nuevos</i>	<b>39</b>
<b>2.4.3</b>	<i>Desarrollo potencial de productos sustitutos</i>	<b>40</b>

	<b>Página</b>
<i>2.4.4 Poder de negociación de los proveedores</i>	41
<i>2.4.5 Poder de negociación de los consumidores</i>	42
<b>3. CAPITULO III: Análisis situacional de proflores™</b>	
<b>3.1 Reseña histórica de proflores™</b>	<b>43</b>
<b>3.2 Infraestructura de proflores™</b>	<b>44</b>
<b>3.3 Misión</b>	<b>44</b>
<b>3.4 Visión</b>	<b>45</b>
<b>3.5 Objetivos</b>	<b>46</b>
<b>3.6 Análisis FODA</b>	<b>46</b>
<i>3.6.1 Fortalezas</i>	<i>46</i>
<i>3.6.2 Debilidades</i>	<i>47</i>
<i>3.6.3 Oportunidades</i>	<i>47</i>
<i>3.6.4 Amenazas</i>	<i>48</i>
<i>3.6.5 Evaluación de los factores internos: Análisis de la matriz EFI</i>	<i>48</i>
<i>3.6.6 Evaluación de los factores externos: Análisis de la matriz EFE</i>	<i>50</i>
<b>3.7 Análisis de la posición estratégica y evaluación de la acción: Matriz PEYEA</b>	<b>52</b>
<b>3.8 Análisis del perfil competitivo: Matriz MPC</b>	<b>56</b>
<b>3.9 Producto y servicio ofrecidos</b>	<b>58</b>
<b>3.10 Publicidad y promoción</b>	<b>59</b>
<b>3.11 Estrategias comerciales</b>	<b>59</b>
<i>3.11.1 Estrategias de compra</i>	<i>60</i>
<b>3.12 Estrategias de marketing</b>	<b>61</b>
<i>3.12.1 Estrategias para captación de clientes</i>	<i>62</i>

	<b>Página</b>
<b>3.12.2 Estrategia de mantenimiento de clientes</b>	<b>62</b>
<b>3.13 Personal: experiencia y conocimientos internacionales</b>	<b>62</b>
<b>3.13.1 Junta universal de socios</b>	<b>63</b>
<b>3.13.2 Gerencia general</b>	<b>63</b>
<b>3.13.3 Contabilidad y finanzas</b>	<b>63</b>
<b>3.13.4 Área operativa</b>	<b>65</b>
<b>3.14 Cartera de clientes</b>	<b>65</b>
<b>4. CAPITULO IV: Análisis del mercado austriaco</b>	
<b>4.1 Perfil del mercado austriaco</b>	<b>67</b>
<b>4.1.1 Características de Austria</b>	<b>67</b>
<b>4.1.2 Situación de la economía austriaca</b>	<b>67</b>
<b>4.1.3 Intercambio con el Ecuador</b>	<b>72</b>
<b>4.2 Información de mercado</b>	<b>72</b>
<b>4.2.1 Definición del producto</b>	<b>72</b>
<b>4.2.2 Estructura del mercado</b>	<b>76</b>
<b>4.2.2.1 Tamaño del mercado</b>	<b>76</b>
<b>4.2.2.2 Producción interna y exportación</b>	<b>78</b>
<b>4.2.2.3 Estadísticas de información</b>	<b>79</b>
<b>4.2.3 Características del mercado</b>	<b>80</b>
<b>4.2.3.1 Demanda existente</b>	<b>80</b>
<b>4.2.3.2 Competencia</b>	<b>82</b>
<b>4.2.3.3 Segmentación de mercado</b>	<b>82</b>
<b>4.2.3.4 Mercado objetivo</b>	<b>83</b>
<b>4.2.4 Niveles de precios</b>	<b>83</b>

	<b>Página</b>
<b>4.2.5 Acceso al mercado</b>	<b>84</b>
<b>4.2.5.1 Régimen legislativo</b>	<b>84</b>
<b>4.2.5.2 Otros controles</b>	<b>85</b>
<b>4.2.5.3 Impuestos</b>	<b>85</b>
<b>4.2.6 Prácticas comerciales</b>	<b>86</b>
<b>4.2.7 Canales de distribución</b>	<b>87</b>
<b>4.2.8 Empaque</b>	<b>89</b>
<b>4.2.9 Formas de promoción del producto</b>	<b>91</b>
<b>5. CAPITULO V: Formas de acceso y penetración en el mercado austriaco</b>	
<b>5.1 Formas de penetración de mercado</b>	<b>93</b>
<b>5.1.1 Radicación directa: filial en participación 60/40</b>	<b>99</b>
<b>5.2 Acuerdos con el distribuidor</b>	<b>100</b>
<b>5.3 Estrategias de personal</b>	<b>101</b>
<b>5.3.1 Personal necesario para la administración de las exportaciones</b>	<b>101</b>
<b>5.3.2 Experiencia y conocimientos del personal existente</b>	<b>103</b>
<b>5.3.3 Necesidades de contratación a corto y largo plazos</b>	<b>103</b>
<b>5.4 Decisiones de comercialización</b>	<b>104</b>
<b>5.5 Estrategias de marketing</b>	<b>105</b>
<b>5.6 Estrategias de distribución</b>	<b>108</b>
<b>5.7 Calendario de implementación</b>	<b>110</b>

	<b>Página</b>
<b>6. CAPITULO VI: Análisis financiero para el establecimiento de la filial en participación en el mercado austriaco</b>	
<b>6.1 Ingresos</b>	<b>111</b>
<b>6.2 Estructura de costos</b>	<b>112</b>
<i>6.2.1 Mano de obra</i>	<b>113</b>
<i>6.2.2 Costo de compras</i>	<b>117</b>
<i>6.2.3 Costo de Transporte</i>	<b>117</b>
<i>6.2.4 Costo de Comisión</i>	<b>119</b>
<i>6.2.5 Costo financiero</i>	<b>120</b>
<b>6.3 Estructura gastos generales anuales</b>	<b>120</b>
<b>6.4 Estados financieros pro forma y flujos de efectivo proyectados</b>	<b>122</b>
<i>6.4.1 Inversión</i>	<b>122</b>
<i>6.4.2 Fuentes vigentes de financiamiento</i>	<b>125</b>
<i>6.4.3 Flujos de Efectivo</i>	<b>126</b>
<i>6.4.4 Balance General y Estado de Resultados</i>	<b>127</b>
<b>6.5 Periodo de Recuperación</b>	<b>133</b>
<b>6.6 Valor actual neto y tasa interna de retorno</b>	<b>135</b>
<b>6.7 Relación Costo-Beneficio</b>	<b>136</b>

## **7. CAPITULO VII: Conclusiones y Recomendaciones**

<b>7.1 Conclusiones</b>	<b>136</b>
<b>7.2 Recomendaciones</b>	<b>138</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>139</b>

# 1. CAPITULO I

## 1.1 Introducción

La decisión de realizar este trabajo es el resultado de la experiencia obtenida a lo largo de los 3 años de operaciones de **proflores™**, la comercializadora de flores frescas cortadas ecuatorianas que apoya este estudio, y de sus necesidades actuales de participar en forma activa en el mundo globalizado.

¿Cómo podemos incrementar y regularizar las exportaciones directas de rosas ecuatorianas a Austria, tomando en cuenta los cambios en la oferta y la demanda, y manteniendo el control sobre las operaciones de la logística?

Al no tratarse de un producto de primera necesidad, la demanda de rosas no se encuentra entre las primeras opciones del consumidor, trayendo como consecuencias:

1. Por no formar parte de la canasta básica, la demanda de rosas es afectada directamente por un cambio en su precio.
2. Por la misma razón anterior, un cambio en el precio de los productos de primera necesidad de los consumidores mundiales afecta indirectamente la demanda de las rosas.
3. La demanda también es afectada por cambios en el ingreso de los consumidores finales.

Al encontrarse **proflores™** en la posición de comercializadores, no tiene poder para reducir o aumentar el precio del producto, por ejemplo, logrando economías de escala haciendo un producto más competitivo mundialmente. Como la empresa se encuentra en la mitad de la cadena, la posibilidad que le queda es manejar la logística de distribución, lugar en donde sí tiene cierto control sobre manejo y precios.

Existen diferentes factores que afectan a las rosas, tanto en su producción como en su logística y consumo. La producción es afectada principalmente por factores externos:

Factores climáticos: no son controlables y son los principales responsables de la 'fabricación' del producto tratado en este proyecto. Como sabemos, estos factores no son predecibles con certeza, y las plantas de rosas son muy sensibles a estos cambios.

Insumos de producción: los químicos necesarios para el control de plagas y el abono en las plantas de rosas son importados, por lo que un cambio en el precio en el país de origen afecta directamente al precio del producto dentro del Ecuador. Otro factor son los constantes problemas locales de aduanas que no permiten la nacionalización de los mismos, trayendo como consecuencia escasez y precios altos, y, además, presencia de enfermedades en las plantas.

Diferentes factores externos afectan cada componente de la logística. En este estudio se toma como base la exportación de rosas hacia Europa, Austria, por lo tanto el transporte depende de las aerolíneas extranjeras que operan desde Ecuador hasta el destino final. Los problemas que las afectan directamente, nos afectan a nosotros indirectamente, como por ejemplo, el alza de combustibles o paros de trabajadores en los aeropuertos de destino. La distribución, único componente de la logística en la cual podemos intervenir, es el punto que tratará este proyecto para presentar una forma diferente de llevarla a cabo.

El consumo, a más de los factores internos ya señalados anteriormente, también es afectado por factores externos, como cambios climáticos en el país de los consumidores finales, donde tienen estaciones extremas. Si se encuentran en verano, lo único en lo que se enfocan es en sus vacaciones, dejando el consumo de flores frescas de lado, y si se encuentran en invierno, el frío es tan fuerte que salen de sus casas solo para lo necesario: trabajar. Los cambios o crisis políticas también afectan externamente el consumo de rosas, y como ejemplo tuvimos en enero del 2.003 la guerra entre Irak y Estados Unidos, produciendo un alza del Euro y una situación de incertidumbre en toda Europa que, obviamente, apartaron a las rosas de la lista de prioridades de consumo.

Como se mencionó anteriormente, la principal variable a tratar es la distribución de las rosas desde sus diferentes productores ecuatorianos hasta el consumidor final, ya que es la parte del producto que más afecta al consumo al incrementar su precio, debido a la cantidad de pequeños o grandes intermediarios presentes en la cadena de distribución.

Actualmente, todos los negocios están experimentando cambios, todos debido a la globalización como tema principal. Como a todo tipo de producto, este tema también afecta a la producción, distribución y consumo de flores frescas cortadas.

El Ecuador, como reconocido país productor y proveedor de rosas en el mundo entero, debe enfrentar los diferentes cambios que se están dando en su dinámico mercado. Dinámico no solo por tratarse de productos perecibles, sino también por formar parte del grupo de 'productos de lujo' en la lista de preferencias de los consumidores.

La empresa para la cual está orientado este trabajo de titulación es Landa Trade Cía. Ltda., específicamente, su marca comercial **proflores™**, quien ha pasado por los diferentes procesos de exportación. Al principio, en el 2.000, empezó con exportaciones directas a través de su departamento de exportaciones, enviando productos ecuatorianos a diferentes clientes extranjeros. Una vez superado este proceso, en el 2.002 se enfocó a la exportación indirecta por medio de una joint venture con una empresa belga. Como siguiente paso en su constante desarrollo, y debido a la experiencia obtenida con las diferentes maneras de internacionalización aplicadas desde los inicios de la empresa, la alternativa actual es la radicación directa.

## 1.2 Oportunidad

Debido a los constantes cambios en el mercado mundial de las flores frescas cortadas, es necesario encontrar una manera distinta de llevar el producto ecuatoriano a las manos de los diferentes clientes en el mercado austriaco de una manera eficiente.

Con las experiencias obtenidas en el trabajo diario y manejo de clientes en Austria desde hace 3 años en **proflores™**, la propuesta para contrarrestar la creciente competencia internacional es la implantación de una filial en participación 60/40 para la distribución de rosas en ese país.

Un punto muy importante y determinante: la posibilidad real de asociación con una persona y empresa en Austria, quien actuaría, en calidad de socio, como representante de la empresa en destino, disminuyendo así la inversión inicial necesaria para llevar a cabo este proyecto, aportando con el conocimiento del mercado y compartiendo el riesgo que implica el montar una empresa nueva.

### 1.3 Justificación de la investigación

Este trabajo de titulación responde a la necesidad de identificar nuevas maneras de competir en un mundo globalizado.

El punto de partida de este trabajo de titulación es la situación actual de la comercializadora ecuatoriana de flores frescas cortadas **proflores™**, y su búsqueda y necesidad de una nueva forma de penetración en los mercados internacionales.

Landa Trade, a través de su marca comercial **proflores™**, ha pasado, desde su establecimiento hace cerca de 3 años, por las diferentes formas de penetración en los mercados internacionales: exportación directa (manejando clientes directos en el extranjero a través de su departamento de ventas de flores frescas cortadas en Quito) y presencia en el extranjero (mediante una joint venture 50/50 con una empresa belga a cargo de la distribución de flores frescas cortadas ecuatorianas exclusivamente). Con esto podemos ver que la empresa necesita seguir su camino con diferentes formas de penetración en los mercados internacionales para continuar con su proceso de crecimiento e internacionalización.

Tomando la alternativa de la filial en participación 60/40, **proflores™** penetrará el mercado europeo concretamente, para, primero, tener un mayor control de sus operaciones en el extranjero, segundo, tener mayor participación en la nueva empresa, tercero, tener mayor posicionamiento de la marca comercial **proflores™**, y cuarto, disminuir o eliminar el riesgo de desplazamiento dentro la cadena de distribución.

En la filial en participación, el control mayoritario recaerá en Landa Trade, a través de su marca comercial **proflores™** (60%), aportando con el producto, el conocimiento del mismo y la logística, aparte de una parte del capital, mientras que el 40% restante estará en manos de un representante, Blumen Nagl, con conocimiento de más de 50 años del mercado austriaco de flores frescas cortadas, tanto sus preferencias como sus necesidades.

### 1.4 Alcance

Este proyecto se realiza con el objetivo de llevarlo a la práctica por parte de la empresa participante **proflores™** en el segundo trimestre del año 2.004, debido a que el mercado de

las flores frescas cortadas para el Ecuador es estacional, es decir, nuestro país es uno de los principales proveedores mundiales de septiembre a mayo, meses en los cuales sus principales compradores se encuentran en invierno, por lo que no tienen producción propia.

## **1.5 Planteamiento del trabajo de titulación**

A continuación se encuentra los diferentes objetivos a alcanzarse con este trabajo de titulación.

### **1.5.1 Objetivo General**

Analizar la pre-factibilidad de la implantación de una filial en participación 60/40 en el mercado austriaco para la distribución de rosas ecuatorianas.

### **1.5.2 Objetivos Específicos**

Demostrar que la implantación de una filial en participación 60/40 en el mercado austriaco para la distribución de rosas ecuatorianas, es la mejor opción para avanzar en el proceso de internacionalización de **proflores™**.

Presentar una nueva opción para las exportaciones ecuatorianas de rosas respondiendo a las tendencias de la globalización.

Aportar un estudio base para el análisis de pre-factibilidad de implementación de filiales en participación para la distribución de rosas frescas ecuatorianas en otros países europeos.

## **1.6 Hipótesis**

Tomando en cuenta los objetivos antes expuestos, la hipótesis que se plantea para ser comprobada con este trabajo de titulación es la siguiente:

*'Es pre-factible montar una filial en participación 60/40  
encargada de la distribución de rosas ecuatorianas en Austria'*

## 2. CAPITULO II: El sector y la industria de las flores frescas cortadas

### 2.1 Situación de las exportaciones en el Ecuador

Este proyecto se basa en la distribución de rosas ecuatorianas en Austria, las cuales forman parte del sector exportador del país, además del grupo de productos agroindustriales del Ecuador.

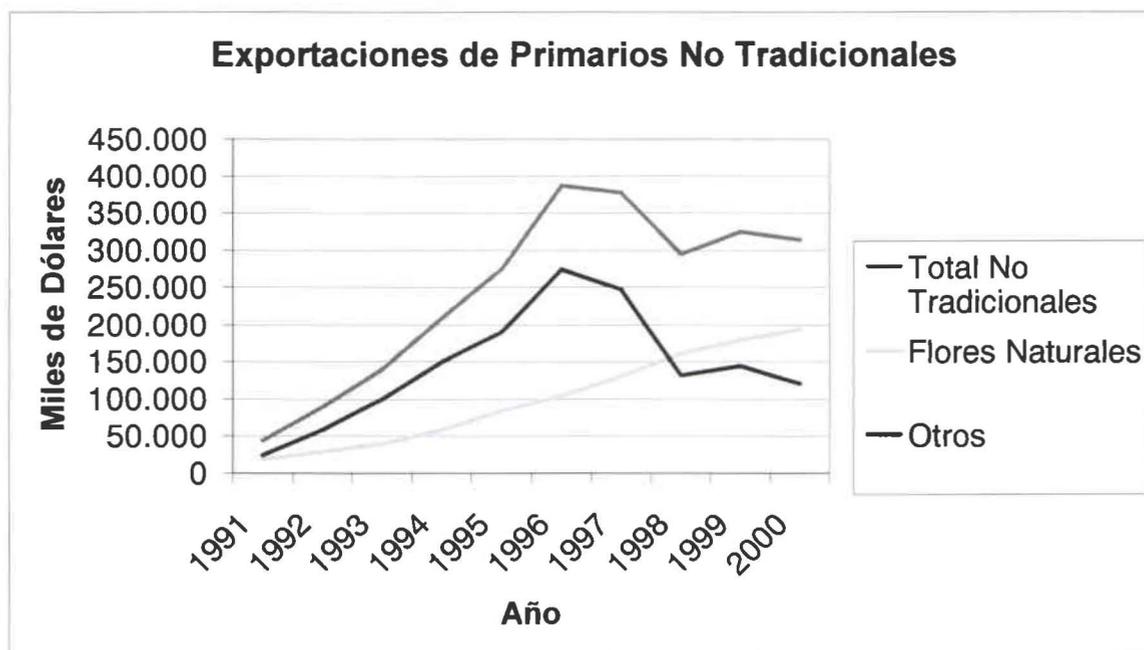
Según los datos obtenidos<sup>1</sup>, presentados en el Anexo 1, las flores y capullos frescos tienen una participación del 11.61% del total de productos agroindustriales, siendo el tercero en participación del total.

Las exportaciones ecuatorianas se dividen en Productos Tradicionales y No Tradicionales. Como principal producto del grupo de los Tradicionales tenemos al Petróleo seguido por el Banano, Camarón, Café y Atún; mientras que las flores frescas cortadas se encuentran en el grupo de Primarios No Tradicionales (Anexo 2).



**Figura 2.1:** Exportaciones por Producto Principal Primario. Fuente: Revista 'La flor del Ecuador', Expoflores, Mayo 2.001. Elaboración: Personal

Como podemos ver en el siguiente gráfico, la participación de las flores frescas en las exportaciones del país ha ido aumentando con el paso de los años, llegando a un 61,75% en el año 2.000 del 43,40% con el que contaba en 1.991, primer año analizado.



**Figura 2.2:** Exportaciones de Primarios No Tradicional. Fuente: Revista 'La flor del Ecuador', Expoflores, Mayo 2.001.  
Elaboración: Personal

Como podemos ver en la Figura 2.2 el crecimiento de las exportaciones de flores frescas cortadas ha sido constante, a diferencia de los otros productos no tradicionales analizados en el mismo período. Además, en comparación con el petróleo, las exportaciones No Tradicionales en general son más constantes, ya que el comportamiento de las exportaciones de petróleo es demasiado variable.

## 2.2 Sector florícola

El sector floricultor ecuatoriano tuvo sus orígenes hace 20 años, con un gran incentivo de la Corporación Financiera Nacional (CFN) a través de financiamiento para importantes inversiones en la producción y exportación; así, el papel tradicional del cultivo cambió de abastecedor interno hacia la exportación.

<sup>1</sup> [http://www.sica.gov.ec/comext/docs/export/x2002/xprod\\_sem1\\_2002.htm#agro](http://www.sica.gov.ec/comext/docs/export/x2002/xprod_sem1_2002.htm#agro)

Actualmente, las Cuentas Nacionales del Banco Central consideran al sector floricultor como parte de la agricultura, la misma que aporta con el 8.8% al Producto Interno Bruto, mientras que el sector floricultor representa el 15.6% dentro de la agricultura y el 1,4% del Producto Nacional. Cabe recalcar el incremento que ha tenido el rubro flores en la agricultura, ya que en 1993 participaba con el 3.43% y actualmente con el 15,57%.

Estas flores son cultivadas principalmente en las provincias de Pichincha, Imbabura y Cotopaxi (Anexo 3), las mismas que poseen condiciones naturales óptimas como: tipo de suelo, disponibilidad de agua, clima, temperatura, luminosidad; lo que permite producir grandes volúmenes de flores durante todo el año. Las características propias de las zonas de cultivo han permitido la expansión de la superficie sembrada y del rendimiento por hectárea, originando un crecimiento en la producción de 23% en la última década.

Las rosas son las flores con mayor área sembrada, llegando a 2.519 hectáreas, lo que implica el 53% del total de la superficie, mientras que el clavel que es la segunda variedad de flor fresca más importante ocupa el 4%, las hectáreas restantes se reparten entre: gypsophila, crisantemo, limonium, liatris, aster y muchas otras flores de verano.

Las flores ecuatorianas son consideradas entre las mejores del mundo, por su calidad y belleza inigualables, además de sus características únicas: tallos gruesos, largos y totalmente verticales, botones grandes, colores vivos y el mayor número de días de vida de florero.

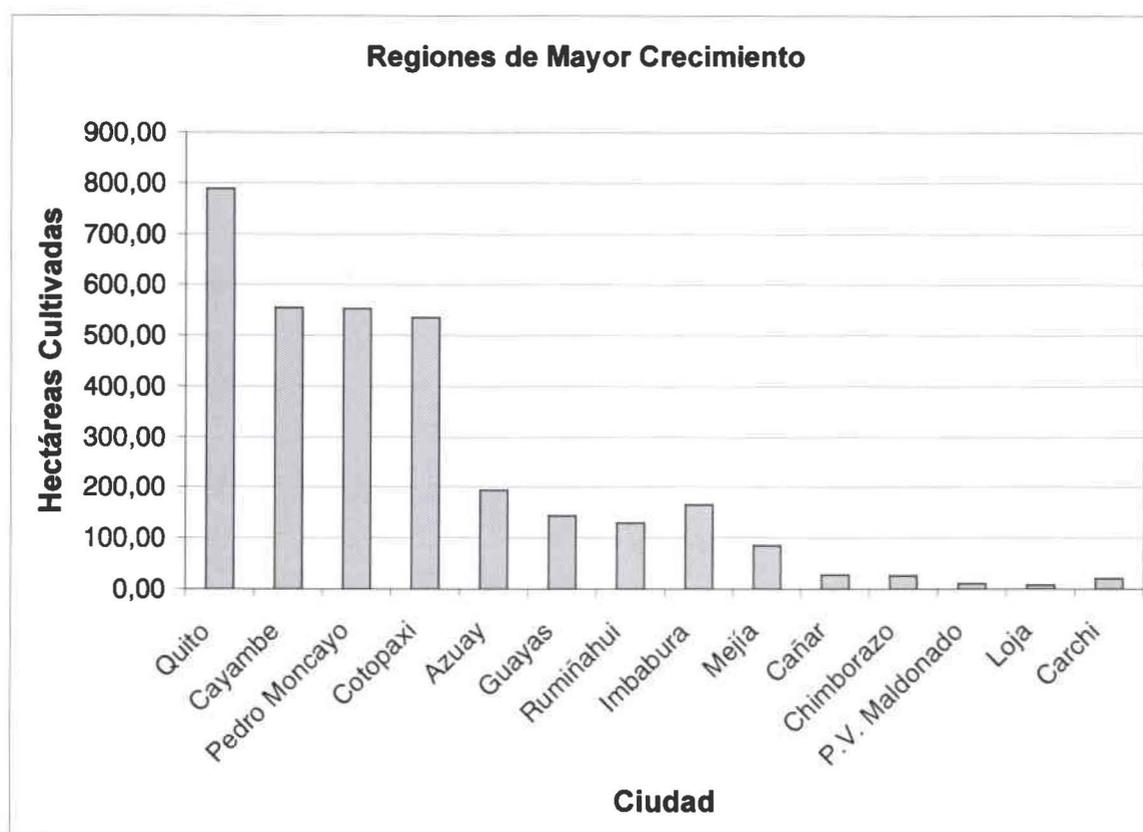
No todos los tipos de flores se pueden producir en cualquier parte del país, ya que como sabemos, tenemos 4 regiones diferentes tanto en composición de suelo como en factores climáticos, los cuales no ayudan a la producción de cualquier tipo de flor. Como ejemplo de esto tenemos a las rosas, las cuales pueden ser cultivadas solamente en provincias de la sierra, y aun así, estos cultivos no se extienden por toda la región.

En el Ecuador tenemos un total de 3.241,79 hectáreas dedicadas a la producción de rosas, flores de relleno, flores de verano, flores tropicales y follaje, repartidas por todo el país en diferentes proporciones. El principal producto es la rosa con un 62,07% del total de hectáreas cultivadas a nivel nacional.

Analizando los datos presentados en el Anexo 3 tenemos que la mayor cantidad de hectáreas dedicadas a la producción agrícola en el Ecuador se encuentra en los alrededores

de la ciudad de Quito (24%), Cayambe y Pedro Moncayo (17%) y Cotopaxi (16%), es decir, en la sierra ecuatoriana.

Gráficamente podemos ver la gran diferencia existente entre las provincias de la sierra y la costa debido al producto en el que se especializa cada región: la sierra en rosas y flores de verano, la costa en flores tropicales.



**Figura 2.3:** Hectáreas cultivadas en el Ecuador. Fuente: Revista *'La flor del Ecuador'*, Expoflores, septiembre-octubre 2.002, página 46. Elaboración: Personal

### 2.2.1 Proveedores

En el Ecuador existen 148 productores de flores registrados hasta el año 2.000 con un total de 3,241.79 hectáreas de producción, de las cuales 1.780,14 hectáreas son de rosas (Anexo 4).

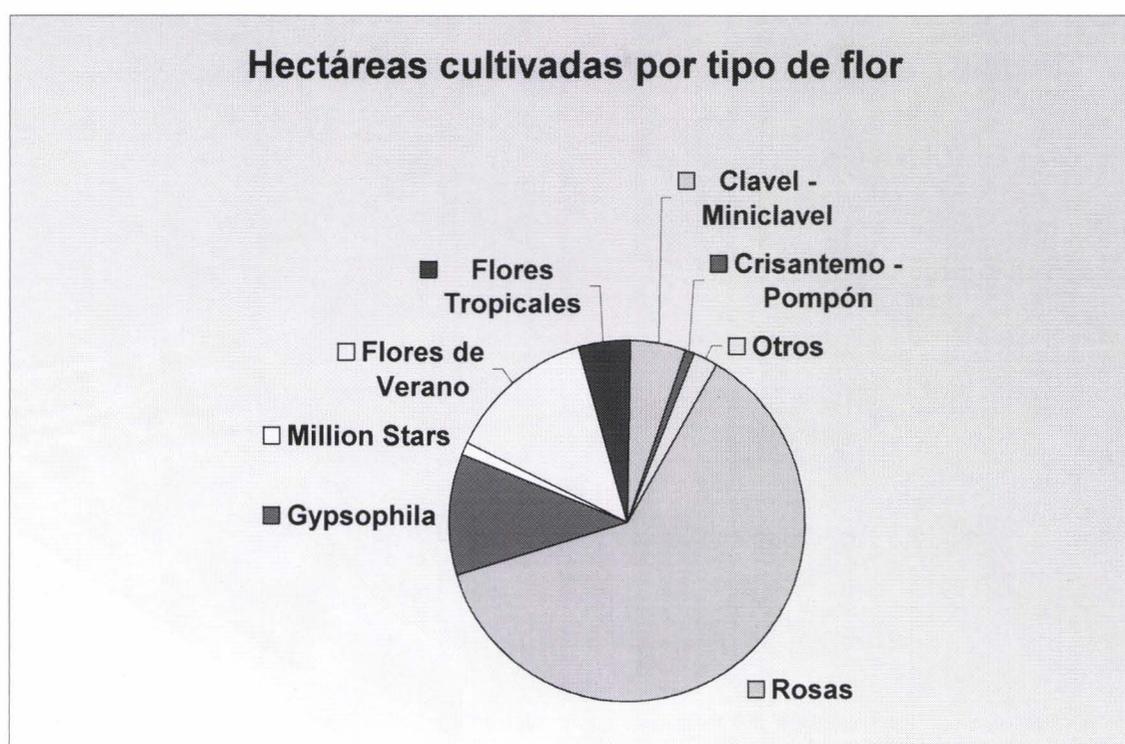
De la producción de estas hectáreas, de enero a diciembre del 2.000, se exportaron 78,789.85 toneladas métricas con un valor de 193,848.07 dólares americanos. De este total,

46,502.83 toneladas métricas fueron de rosas con un valor de 135,404.82 de dólares americanos. Los productores en general cuentan con las mismas variedades de rosas. Algunas variedades específicas son vendidas a un número limitado de floricultores para no saturar el mercado con las mismas. Este es el caso la famosa y muy demandada variedad Red Intuition, la cual solo la producen tres fincas en el Ecuador. Los productores ecuatorianos de rosas ponen a disposición del mundo aproximadamente 130 variedades distintas.

Además de las rosas, los productores de flores frescas cortadas en el Ecuador ponen ofrecen a los clientes extranjeros otros tipos productos, los cuales se dividen en: flores de relleno, flores de verano, flores tropicales.

Las flores de relleno son las que tiene pequeños botones y más de uno en cada tallo; estas se utilizan para acompañar a flores con botones grandes en arreglos. Las flores de verano son las que tienen un botón por tallo y de tamaño igual o mayor a una rosa; por esta característica sirve como centro de cualquier arreglo. Las flores tropicales son los productos exóticos del sector que se cultivan principalmente en la Costa o el Oriente ecuatorianos. El follaje son los productos verdes que sirven para acompañar a las rosas, flores de verano o flores tropicales en los arreglos.

Además de las rosas, las flores más representativas en área de producción son Gypsophila y Flores de Verano (Anexo 5). La Gypsophila es la flor blanca pequeña que tradicionalmente acompaña los bouquets de rosas, es decir, es una flor de relleno. Las flores de verano, como explicamos anteriormente, son flores que tienen su botón tanto o más grande que la rosa, como por ejemplo: girasol, lirios, mini rosas, etc.



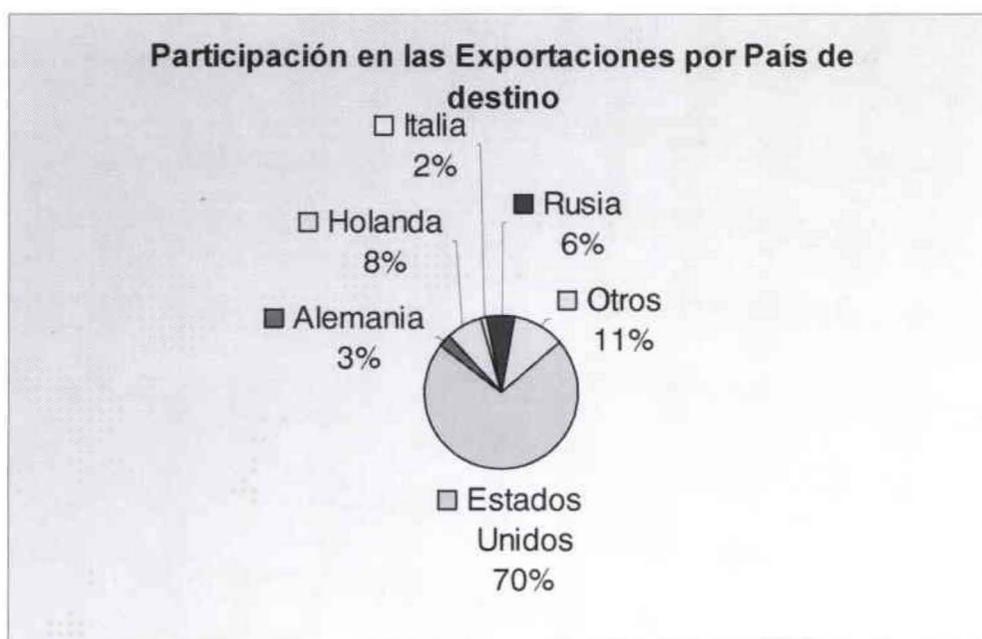
**Figura 2.4:** Hectáreas cultivadas por tipo de flor en el Ecuador. Fuente: *Revista 'La flor del Ecuador'*, Expoflores, septiembre-octubre 2.002, página 46. Elaboración: Personal

Como podemos ver en el gráfico anterior, las rosas son el principal producto del sector floricultor ecuatoriano con un poco más de 2.000 hectáreas en cultivo.

### 2.2.2 Clientes

En el Anexo 2.6 podemos ver la distribución de las exportaciones ecuatorianas de flores frescas cortadas a todo el mundo. El principal país de destino de las flores frescas ecuatorianas es Estados Unidos (71.47%), seguido por Holanda (7.61%), Rusia (5.64%) y Alemania (2.6%)<sup>2</sup>:

<sup>2</sup> Expoflores; *Revista 'La flor del Ecuador'*, N° 33, Septiembre-Octubre 2.002; Pág. 60

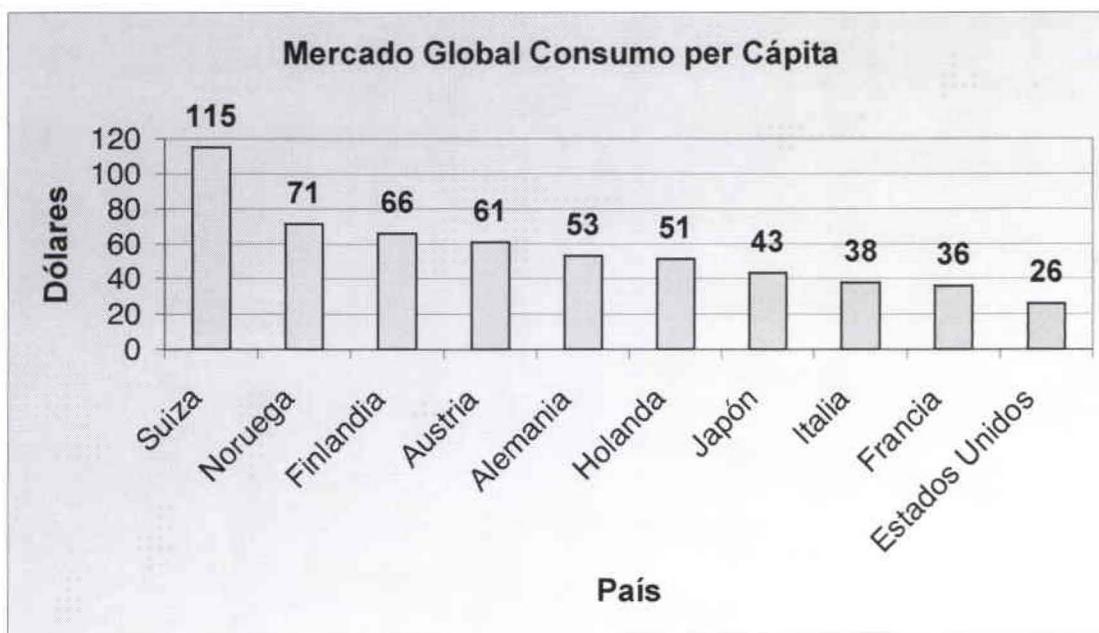


**Figura 2.5:** Participación en las exportaciones por país de destino, Fuente: Revista *'La flor del Ecuador'*, N° 33, Expoflores, septiembre-octubre 2.002, página 48. Elaboración: Personal

En estas estadísticas no aparece el consumo austriaco de flores ecuatorianas específicamente, pero tenemos que el mayor consumidor de flores frescas en el mundo es Suiza con 115 dólares al año, seguido por Noruega con 71 dólares al año, dejando a Austria en el cuarto lugar con 61 dólares al año<sup>3</sup>.

Mostrando los datos del Anexo 7 gráficamente obtenemos:

<sup>3</sup> CORPEL; *'Análisis de Competitividad Cluster de Flores de Ecuador'*, Noviembre 1.999; Pág. 11



**Figura 2.6:** Consumo per Cápita Global, Corpei-Incae, Noviembre 1.999  
Elaboración: Personal

Luego de Austria se encuentran Alemania y Holanda, con 53 dólares y 51 dólares respectivamente.

Como sabemos, los importadores holandeses actúan como puerto de entrada hacia la Unión Europea, debido a su conocimiento del producto y del mercado. En ese país es donde se encuentran las más grandes, conocidas e importantes subastas de flores frescas, en donde ofertan sus productos los importadores y productores holandeses, y muy pocos productores de otros países. Los mayoristas holandeses, alemanes, austriacos, suizos, etc., acuden a sus instalaciones para comprar los productos provenientes de diferentes países y llevarlos hacia los consumidores. En muchos casos, no tienen necesidad de acercarse a las mismas instalaciones, simplemente se contactan por teléfono, fax o e-mail, hacen sus pedidos y los reciben en la puerta de su local con un costo adicional por el transporte:

*[...] Holanda, con un 59% del mercado mundial, proporción que en un 50% corresponde a producción nacional y en un 9% a re-exportaciones. [...] Este país es por excelencia el centro de distribución de flores hacia toda Europa, desde sus tres principales subastas: Aalsmeer, Naaldwijk y Rijnsburg. En 1994, sus mayores*

mercados de exportación fueron Alemania (1.177 millones de dólares), Francia (289 millones de dólares), Reino Unido (213 millones de dólares), Suiza (86 millones de dólares) y Austria (78 millones de dólares)<sup>A</sup>

Con esto podemos ver que el 7.61% de las importaciones de flores frescas ecuatorianas de Holanda no son para consumo interno, si no que parte de ese volumen lo utilizan para la Re-Exportación, cuando no disponen de suficiente producción para cubrir las necesidades de sus clientes.

### **2.2.3 Proceso de exportación de rosas**

El proceso de exportación de rosas es el mismo en el caso de la intervención o no de **proflores™**, la diferencia aparece el momento de la importación en el destino.

La exportación va desde el productor en Ecuador hasta el cliente, en el caso de este estudio, la filial en Austria, teniendo en el camino la participación de las agencias de carga y las aerolíneas transportadoras.

---

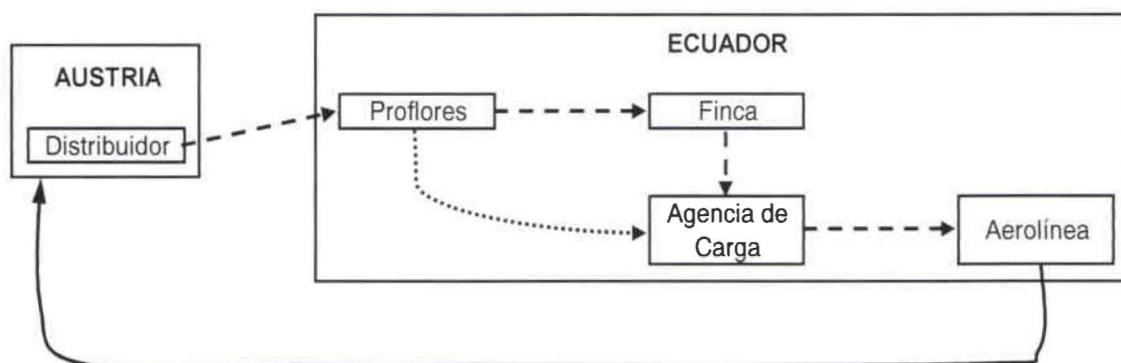
<sup>4</sup> Corparaucania, 'Evolución y Tendencias del Mercado Internacional y Nacional', [http://www.corparaucania.cl/esp/sectores\\_economicos/floricultura/evolucion.mv](http://www.corparaucania.cl/esp/sectores_economicos/floricultura/evolucion.mv), julio 2.003



**Figura 2.7:** Proceso de exportación de flores frescas cortadas.  
 Fuente: Base de Datos **proflores**<sup>TM</sup>, 2.003.  
 Elaboración: Personal

**proflores**<sup>TM</sup> actúa en Ecuador como consolidador de las diferentes fincas productoras de rosas. Al ser una asociación entre las dos empresas, **proflores**<sup>TM</sup> y **proflores**<sup>TM</sup> österreich, la oficina en Ecuador recibe los pedidos de flor de la filial en Austria en detalle: variedades, largos, días de entrega, especificaciones de empaque, etc. **proflores**<sup>TM</sup> se comunica directamente con las fincas en Ecuador para comprar la cantidad de rosas que son demandadas. Una vez confirmadas las cantidades con las fincas, se coordina con la agencia de carga para la correspondiente reserva del espacio en la aerolínea escogida para llevar el embarque hasta la ciudad de destino.

### Proceso de envío de pedidos



**Figura 2.8:** Secuencia de pedido de rosas desde Austria hasta Ecuador  
 Fuente: Base de Datos, **proflores**<sup>TM</sup>, 2.003.  
 Elaboración: Personal.

Las fincas entregan las cajas la noche anterior al día de vuelo con los respectivos papeles necesarios para la exportación: FUE (Formulario Único de Exportación), Factura Comercial, Lista de Empaque.

La agencia de carga recibe las cajas de rosas de los diferentes proveedores, las etiqueta y las paletiza. Para entregar en la respectiva aerolínea debe llenar los documentos restantes: Guía Aérea, Certificado Fitosanitario, Certificado de Origen, Factura Comercial Consolidada. La carga es entregada en la aerolínea por el personal de la agencia en la madrugada del día de vuelo.

El día de vuelo, la aerolínea embarca las cajas adjuntando los papeles de exportación que son los necesarios para la importación en el país de destino. La agencia es la que se encarga de enviar una copia por fax o e-mail de los documentos de exportación para que el agente en el destino pueda desaduanizar las cajas.

El personal de la filial en Austria recibe las cajas en su local, y procesa la flor para entregarla a sus clientes: despatar e hidratar.

El momento de la importación de las rosas en el país de destino, es donde aparecen los otros intermediarios que son los que se quiere evitar con este proyecto. Los intermediarios más fuertes son los grandes importadores en las principales ciudades europeas. La gran

mayoría de flores frescas cortadas son exportadas a Ámsterdam en Holanda, en el caso de Europa, y Miami en Estados Unidos, donde son los grandes mayoristas los encargados de comprar a los importadores lo necesario para llevar a sus ciudades y entregarlas a los pequeños mayoristas y minoristas y así seguir con la larga cadena hasta llegar a las manos del cliente final.

En este proceso, las flores pasan en tránsito entre 6 y 8 días hasta llegar a las florerías, restando así días de vida en florero, lo cual es un parámetro que mide la calidad de las rosas y las flores frescas cortadas en general. Por esta razón, como se puede ver en el gráfico de la cadena de distribución, al incluir a la filial en la cadena, se desplaza a otros participantes, restando así días de tránsito del producto, dando más días de vida en florero a las rosas.

### **2.3 Análisis del entorno**

A continuación encontramos datos económicos, legales, políticos y naturales del Ecuador actualizados a julio del 2003.

Su nombre oficial es República del Ecuador, cuenta con una superficie de 270.667 km<sup>2</sup> y está ubicado en el occidente de América del Sur, teniendo como límites a Colombia por el norte, a Perú por el sur y el este, y al Océano Pacífico por el oeste. La capital es Quito, situada a 2.800 metros sobre el nivel del mar. La moneda local es el dólar americano.

La población total es de 12'156.608 habitantes, de los cuales 6'018.353 son hombres y 6'138.255 mujeres. De esta cifra, 3'560.484 es la Población Económica Activa. Por otro lado, la tasa de crecimiento anual es de 2.1% (período 1.990-2.001). La densidad poblacional en el Ecuador es de 47,4 habitantes por km<sup>2</sup>. El idioma oficial es el español, pero también se habla Quichua, Shuara y otros dialectos indígenas. El idioma extranjero más difundido es el inglés. En lo que respecta a religión, 94% son católicos, 3% protestantes y el 3% restante tiene otras opciones. En el Ecuador tenemos el 11,7% de analfabetismo.

El Ecuador está dividido en 22 provincias; y las ciudades más importantes son Quito, Guayaquil, Cuenca. Los puertos marítimos internacionales en el país son: Esmeraldas, Manta, Guayaquil y Puerto Bolívar, además de la terminal petrolera de Balao.

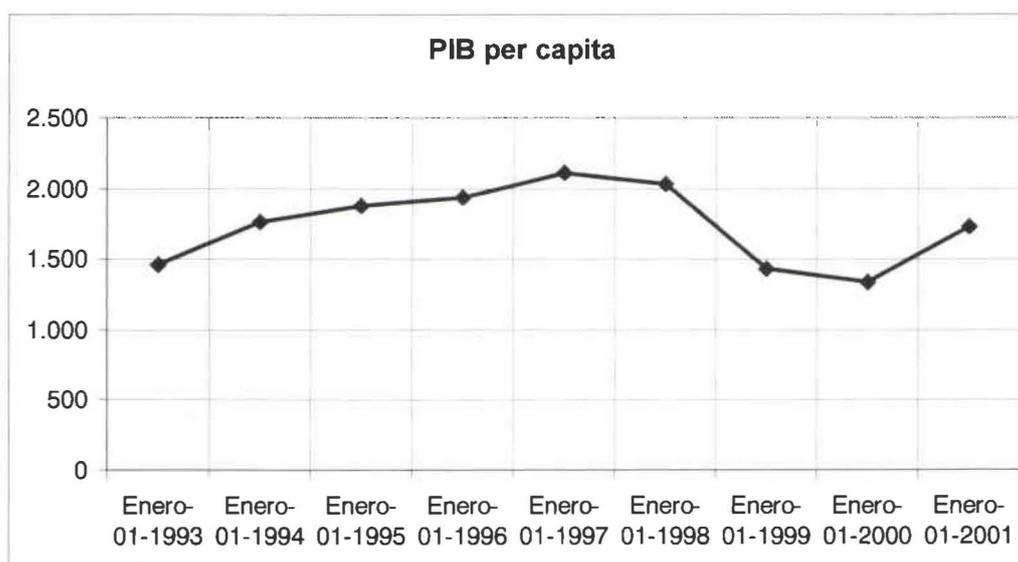
La hora oficial es GMT - 5 horas para todo el año. El Ecuador es un Estado unitario democrático, donde el Gobierno es republicano y presidencial. El poder se ejerce a través los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial.

En el Ecuador, pese a ser un territorio bastante pequeño, existe una gran diversidad. A lo largo de su territorio se pueden encontrar desiertos, bosques tropicales y subtropicales, valles, nevados, etc. Lo mismo ocurre con las culturas. Tomando en cuenta únicamente las culturas indígenas, existen al menos 30 nacionalidades, cada una con costumbres e idioma propio; y por otro lado están las culturas afroecuatorianas, criolla, montubia, entre otras.

Esta variedad de climas y ambientes hacen al Ecuador un país rico en recursos naturales y biodiversidad. Entre las riquezas naturales se encuentran yacimientos minerales e hidrocarbúricos.

Dentro de las características económicas del Ecuador analizaremos empezaremos con el Producto Interno Bruto del Ecuador.

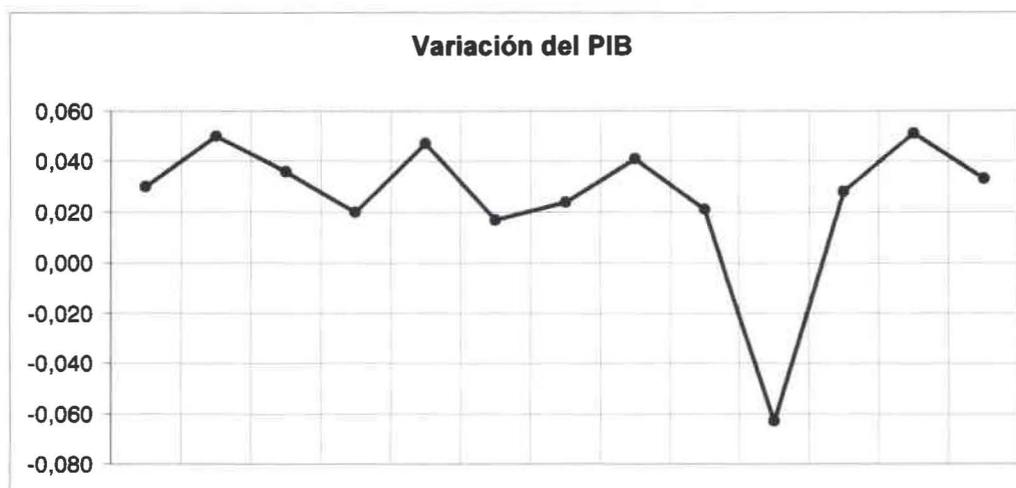
Según los datos proporcionados por el Banco Central del Ecuador, podemos ver que en 1.999 el PIB per capita sufrió un descenso drástico en su valor a 1.429,00 dólares de 2.035,00 dólares en 1.998, el cual siguió para el año 2.000 para empezar a recuperarse en el 2.001 y llegar a 1.729,00 dólares.



**Figura 2.9:** PIB per capita en el Ecuador.  
Fuente: Banco Central del Ecuador, julio del 2.003.  
Elaboración: Personal.

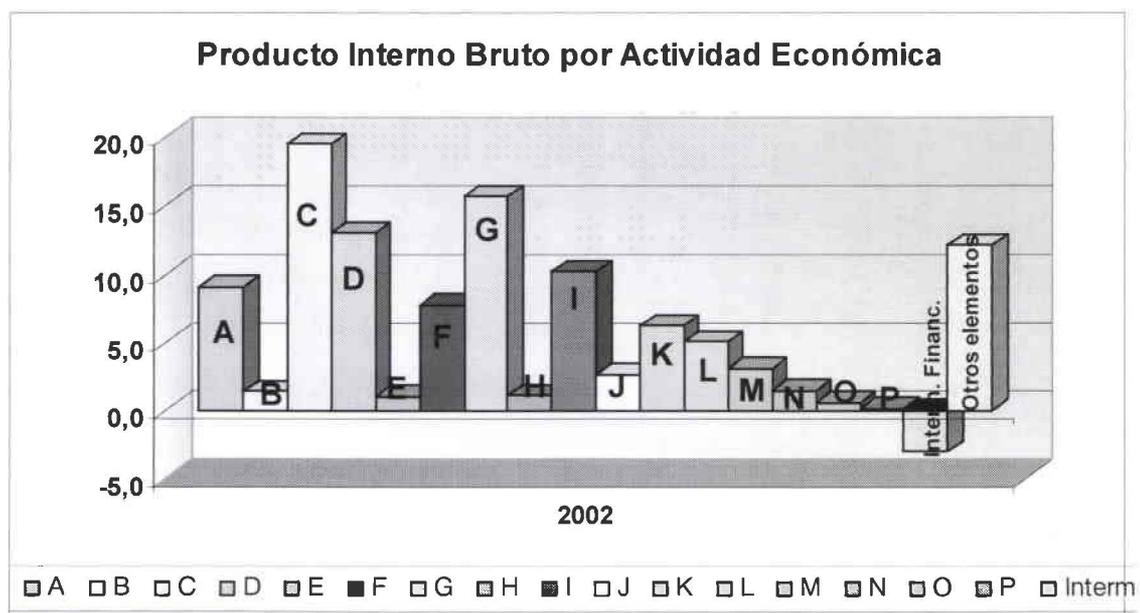
La disminución del PIB per cápita ecuatoriano empezó a raíz del alza del tipo de cambio del Sucre con el Dólar Americano, ya que para ese entonces aun circulaba la moneda nacional.

La variación del producto interno la podemos más claramente en el siguiente gráfico:



**Figura 2.10:** Variación del PIB en el Ecuador.  
Fuente: Banco Central del Ecuador, julio del 2.003.  
Elaboración: Personal.

Para tener una visión más amplia, a continuación tenemos la distribución del Producto Interno Bruto por actividad económica, tomando en cuenta el rubro más importante para este trabajo de titulación: el cultivo de flores. El cuadro completo con las especificaciones de cada actividad económica se encuentra en el Anexo 8.



Sigla	Actividad Económica
A	Agricultura, Ganadería, Caza, Silvicultura
B	Pesca
C	Explotación de Minas y canteras
D	Industrias Manufactureras (excluye refinación de petróleo)
E	Suministro de Electricidad y Agua
F	Construcción
G	Comercio al por mayor y al por menor
H	Hoteles y Restaurantes
I	Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones
J	Intermediación Financiera
K	Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler
L	Administración Pública y Defensa, Seguridad Social
M	Enseñanza
N	Servicios Sociales y de Salud
O	Otros Servicios Comunitarios, Sociales y Personales
P	Hogares Privados con servicio doméstico

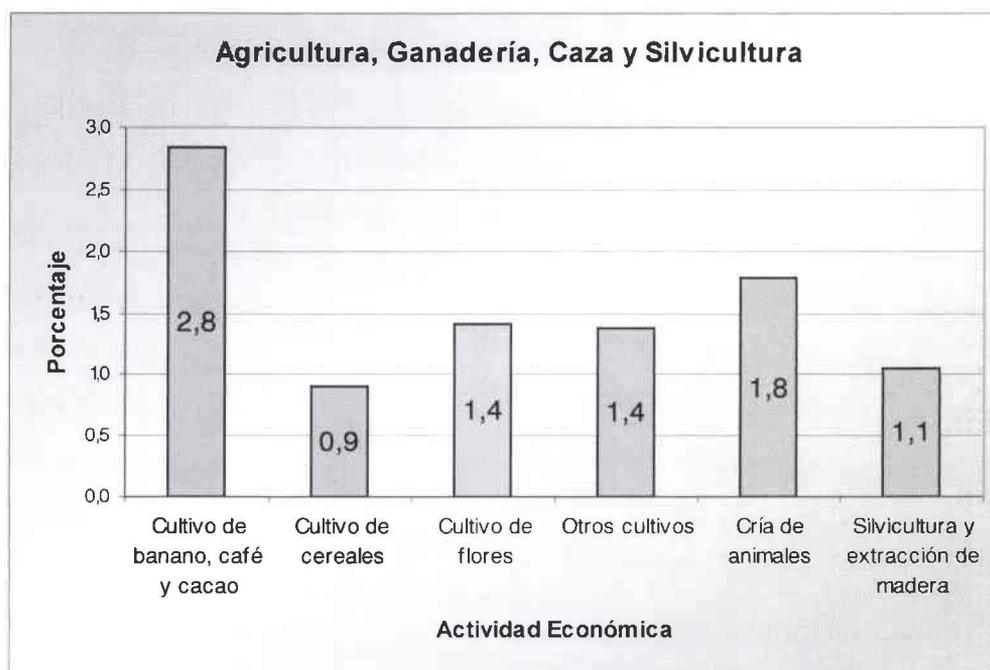
**Figura 2.11:** PIB por actividad económica en el Ecuador 2.002.  
Fuente: Banco Central del Ecuador, julio del 2.003.  
Elaboración: Personal.

Como podemos ver, las actividades económicas que mayor porcentaje aportan al PIB en el 2.002 de mayor a menor son:

- C. La explotación de minas y canteras – 19.4%
- G. Comercio al por mayor y menor – 15.6%
- D. Industrias manufactureras (excluye petróleo) – 13.0%
- I. Transporte, almacenamiento y comunicaciones – 10.2%
- A. Agricultura, ganadería, caza y silvicultura – 9.1%

Según las estadísticas del Banco Central del Ecuador, la agricultura se encuentra en cuarto lugar en comparación a las otras actividades económicas. Dentro de ésta se encuentra el *cultivo de flores* (ver Anexo 8) con el 1.4% en el 2.002.

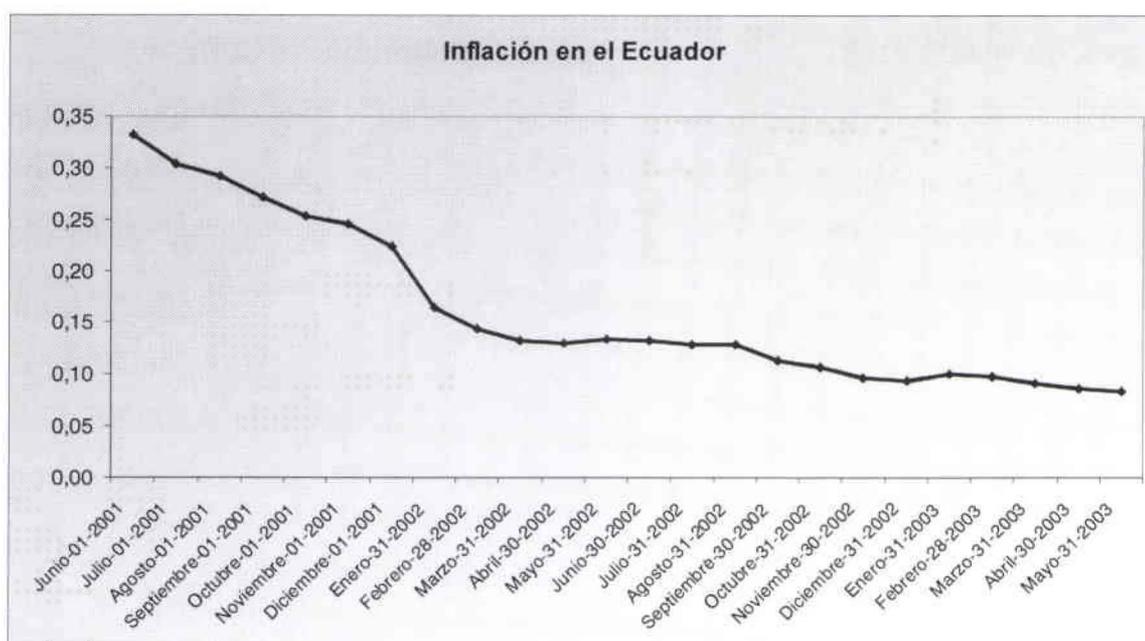
El mayor porcentaje dentro la actividad agrícola lo tienen los cultivos de banano, café y cacao (color lila en el gráfico) con el 2.7% en el 2.002. Con esto podemos ver que el cultivo de flores (color rosado en el gráfico) aporta un porcentaje más alto al PIB del Ecuador, ya que el 2.7% (porcentaje más alto de la actividad agrícola) se divide entre tres productos: banano, café y cacao.



**Figura 2.12:** PIB por actividad económica en el Ecuador: Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura.  
Fuente: Banco Central del Ecuador, julio del 2.003.  
Elaboración: Personal.

Como vemos en el gráfico, el cultivo de flores en el Ecuador comparte con otros cultivos el cuarto lugar en el aporte al PIB.

En lo concerniente a la inflación del Ecuador, el cuadro con todos los índices inflacionarios del Ecuador se encuentran en el Anexo 9. Como vemos en el cuadro anterior, este índice sobrepasaba el 20% a finales del 2.001. Como podemos ver gráficamente, el comportamiento de este índice ha ido disminuyendo, debido a la dolarización, ya que, al contar con una moneda extranjera, el Banco Central del Ecuador ya no puede emitir dinero el momento en el que percibe que hay poco circulante:



**Figura 2.13:** Inflación en el Ecuador.  
Fuente: Banco Central del Ecuador, julio del 2.003.  
Elaboración: Personal.

El último dato disponible es el índice inflacionario del mes de mayo del presente año: 8.3%. Este índice refleja el estado de la economía en este momento, además de que con el cuadro podemos ver como este índice ha ido bajando, manteniéndose en una cifra desde noviembre del año pasado. En enero de este año este índice sufrió un aumento debido al alza de los combustibles decretada por el gobierno nacional. De acuerdo a estas estadísticas,

podemos decir que actualmente este índice tiene un comportamiento estable, ya que su variación mensual no supera un punto porcentual.

Entre junio y julio del 2003, el índice de precios al consumidor registró un leve crecimiento en el orden del 0.03%, lo que provocó que la inflación acumulada durante estos siete meses varíe ligeramente, ubicándose en una tasa del 4.9%; la inflación anual mostró un comportamiento similar, con un indicador del 7.7% de agosto/2002 a julio/2003. Esta relativa estabilidad en el índice general, se debe a que buena parte de las agrupaciones arrojaron variaciones negativas en sus índices durante los meses de junio y julio/2003.

Por su parte, el valor de la Canasta familiar básica para julio/2003 fue de \$371,11, 0.3% más que lo cotizado en el mes anterior.

El aporte de las agrupaciones a la variación mensual del 0.03% en el índice general, principalmente fueron: Alquiler, agua, electricidad, gas y otros combustibles con 0,20 puntos, ocasionado por incrementos del 3.5% y 1.8% en los índices de los subgrupos de Electricidad y de Alquiler, respectivamente.

En los siete meses del presente año, las agrupaciones que registraron variaciones acumuladas considerables fueron: Alquiler, agua, electricidad, gas y otros combustibles con 16.7%, Transporte el 15.7%; Educación alcanzó los 13.1%; en tanto que la agrupación de Bienes y servicios misceláneos se ubicó en -5.4%; y la de Vestido y Calzado el -4.0%.<sup>5</sup>

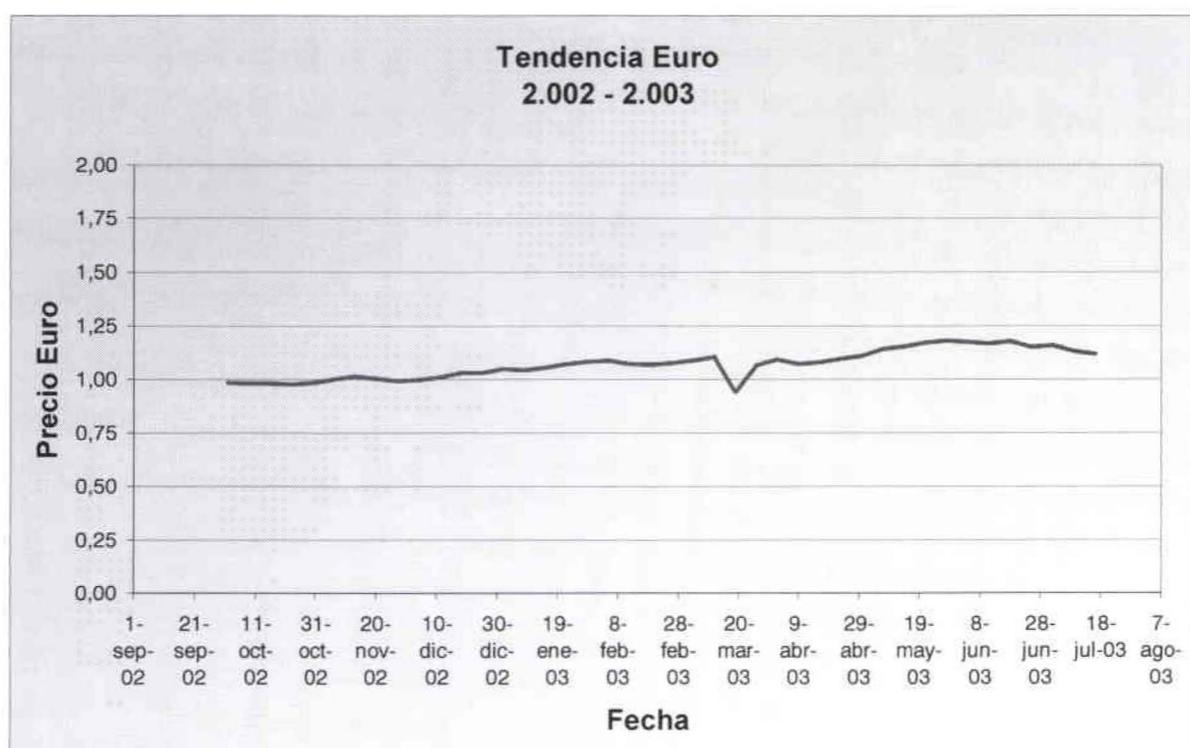
El sector floricultor ecuatoriano se ve afectado por el índice inflacionario del país, ya que, por ejemplo a principios del presente año, este índice aumentó debido al alza de los combustibles. Este aumento afecta directamente al sector por el combustible y por los salarios. A partir de enero del 2003 el costo por consumo de combustibles aumentó, ya que son costos obligatorios debido a los recorridos que deben realizarse desde las fincas productoras fuera de la ciudad a las agencias de carga en los alrededores del Aeropuerto Mariscal Sucre en la capital para entregar sus productos para los envíos. El costo de mano de obra también aumentó este año debido al incremento del décimo cuarto sueldo de US\$ 8,00 a US\$ 121,91, un incremento del 1.523,88%.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> <http://www.sica.gov.ec/agro/docs/ipcgru.htm#ipc>

Como ya se mencionado en este estudio, la moneda local del Ecuador es el Dólar Americano. Esta moneda fue adoptada en enero del 2.000 como medida económica del Gobierno ecuatoriano para contrarrestar la incontrolable alza del tipo de cambio del sucre frente al dólar. Este cambio de moneda local facilitó la operación de las fincas productoras, ya que por esto no tienen que jugar con el tipo cambio del dólar para fijar el precio del producto y luego justificar las divisas en el Banco Central. Además de eliminar la necesidad de llevar doble contabilidad: en sucres y en dólares.

Como el país de destino estudiado en este trabajo de titulación es Austria, tenemos que su moneda es el Euro. El tipo de cambio del Dólar frente al Euro ha bajado, lo cual tiene repercusiones en el Ecuador, y en el sector florícola específicamente.



**Figura 2.14:** Tendencia del Tipo de Cambio del Dólar frente al Euro (Anexo 10).  
Fuente: Economist.com<sup>7</sup>, julio del 2.003.  
Elaboración: Personal.

<sup>6</sup> <http://www.elcomercio.com/noticias.asp?noid=87760&hl=true&f=3/7/2004>

<sup>7</sup> <http://www.economist.com/markets/Currency/Index.cfmv>

La repercusión directa de la variación en el tipo de cambio del dólar frente al euro en el sector floricultor esta en el precio de venta del producto para los clientes europeos.

Al encontrarse el tipo de cambio del euro mayor al del dólar, los precios en dólares se mantienen pero al hacer el cambio en euros resultan menores cada vez, haciendo que la demanda aumente.

El aumento en el precio del euro se refleja también en el costo de los insumos agrícolas importados de Europa: insecticidas, fungicidas, abonos químicos, etc. Según información proporcionada por Breackmann, proveedor de abonos químicos europeos para fincas florícolas en el Ecuador, el aumento en el tipo de cambio del euro ha afectado sus ventas, disminuyendo su valor en un 34,2%. La razón principal para la disminución del valor es que, al utilizar el tipo de cambio para sacar el precio de los productos en dólares, este disminuye; arrojando un valor total menor en ventas que en el año 2.002, mas no en el número de unidades.

Otra repercusión del aumento del tipo de cambio se refleja en la presencia de nuevas empresas europeas proveedoras de insumos químicos agrícolas en el Ecuador. Estas empresas han abierto sus representaciones en el país debido a la dolarización y al tipo de cambio frente al euro. Ahora el mercado de insumos agrícolas se ha repartido entre más participantes, por lo que las ventas de los proveedores presentes en el país hace más de 5 años han disminuido.

Con respecto a las tasas de interés promedio vigentes en el país, la información disponible es la siguiente:

<b>BANCO CENTRAL DEL ECUADOR</b> <i>TASAS DE INTERES VIGENTES</i> <i>Semana: 14/07/2003 a 20/07/2003</i>	
BASICA DEL BANCO CENTRAL	3,95
PASIVA REFERENCIAL PARA OPERACIONES EN DOLARES	5,24
ACTIVA REFERENCIAL PARA OPERACIONES EN DOLARES	12,51
LEGAL (*)	12,16
MAXIMA CONVENCIONAL (*) (1)	18,24
(*) Estas tasas rigen por mes calendario	
(1) Según regulación Nro. 067-2000 de 23 de agosto de 2000 se establece la Tasa Máxima Convencional, la que fija el Directorio del Banco Central del Ecuador tomando en cuenta la tasa activa referencial vigente en la última semana completa del mes anterior, más un recargo del 50%.	

**Cuadro 2.1:** Tasas de interés promedio vigentes en el Ecuador.  
Fuente: Banco Central del Ecuador, julio del 2.003.  
Elaboración: Personal.

Como podemos ver, en el Ecuador la tasa referencial cobrada por las entidades financieras por préstamos es 12,51%, mientras que la tasa referencial pagada por las mismas entidades es 5,24%. La tasa pasiva es demasiado alta tomando en cuenta que la moneda en la que se calcula es el Dólar Americano. En Estados Unidos, quienes son emisores de dólares, la tasa fijada por la Reserva Federal<sup>8</sup> es de 1%, mientras que la tasa que utilizan los bancos comerciales para otorgar préstamos es de 4%, solo con este dato referencial tenemos una diferencia de 8.5 puntos.

El negocio de las flores requiere altos niveles de inversión, en el momento de auge, se concedieron créditos por la CFN y la Banca Privada. En la actualidad, algunas florícolas se encuentran en una situación financiera con altos niveles de endeudamiento, por lo que las líneas de crédito se encuentran restringidas y con tasas de interés mayores comparativamente a las concedidas por Bancoldex en Colombia.

En noviembre del 2.002, a raíz de la erupción de El Reventador, el Gobierno puso a disposición una línea de US\$ 20 millones a través de la CFN para los sectores productivos afectados. Las florícolas sufrieron las consecuencias de esta manifestación; sin embargo al momento no se ha otorgado créditos para la floricultura.

<sup>8</sup> [http://fpspa.peopledaily.com.cn/200306/26/sp20030626\\_65538.html](http://fpspa.peopledaily.com.cn/200306/26/sp20030626_65538.html)

Los cuadros correspondientes a los datos de la deuda externa del Ecuador se encuentran en el Anexo 11 y la deuda interna en el Anexo 12, ambas con saldos al 31 de diciembre del 2.002. En resumen, la deuda externa del país asciende a 11.336.858 miles de dólares americanos; esta cantidad comprende la deuda a organismos internacionales como el Banco Mundial (851.175 miles de dólares), el Fondo Monetario Internacional (102.385 miles de dólares), el Banco Interamericano de Desarrollo (1.981.703 miles de dólares), Club de Paris (1.281.052 miles de dólares), etc. En lo que respecta a deuda interna, el monto asciende a 11.336.858 miles de dólares, dentro de los cuales, el mayor deudor es el Gobierno con 9.657.033 miles de dólares.

En lo concerniente al comercio exterior del Ecuador, tenemos que las exportaciones totales del Ecuador de enero del 2.001 ascendieron a 425.808,78 miles de dólares americanos en enero del 2.002 fueron de 349.684,11 dólares y en enero del 2.003 sumaron la cifra de 451.225,36 miles de dólares americanos, presentando una disminución de 17,87% del 2.001 al 2.002 y un incremento de 29,04% del 2.002 al 2.003. En el caso de las importaciones tenemos que en enero del 2.001 la cifra fue de 389.743,44 dólares, en enero del 2.002 fue de 539.103,73 dólares y en enero del 2.003 fue de 620.878,63 dólares; presentando un incremento en el 2.002 de 38,32% y 15,17% en el 2.003.

Si analizamos la Balanza Comercial, tenemos que en enero del 2.001 el saldo era 68.780,06 dólares, en enero del 2.002 el saldo fue negativo y ascendió a -145.647,20 dólares, y en enero del 2.003 también fue negativo, -122.909,03 dólares.

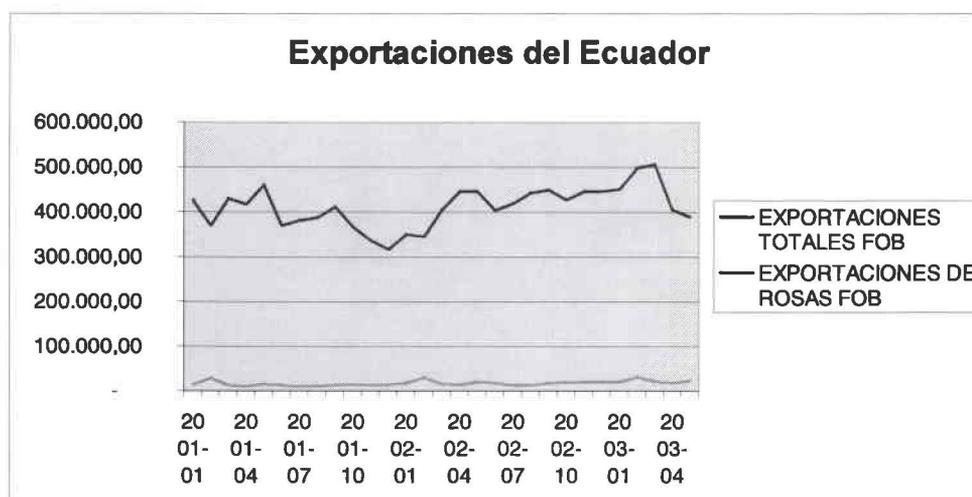
Como podemos ver, según los datos proporcionados por el Banco Central del Ecuador (Anexo 13), nuestra balanza comercial tiene saldos negativos, llegando a un acumulado de 1.384.308 miles de dólares. A pesar de que en toneladas el Ecuador exporta mas de lo que importa, el valor FOB de las importaciones es mayor que el de las exportaciones, y esto se debe a que se exporta materia prima o con un primer proceso de industrialización, mientras que las importaciones son productos ya terminados. El Ecuador envía materias primas y las recibe en los productos listos para el consumo debido a la carente tecnología existente en el país.



**Figura 2.15:** Exportaciones e Importaciones en el Ecuador.  
Fuente: Banco Central del Ecuador, julio del 2.003.  
Elaboración: Personal.

Con ayuda del gráfico podemos ver la diferencia existente entre los valores FOB de las exportaciones e importaciones del Ecuador. Aquí también podemos ver el efecto del tipo de cambio del Dólar Americano con respecto al Euro mencionado anteriormente. Al subir el precio del Euro, por mas que se mantenga las misma cantidad en toneladas de importaciones de la Unión Europea, el valor FOB y CIF aumentan.

A continuación se presenta la participación de las rosas en las exportaciones ecuatorianas desde enero del 2.001 a junio del 2.003:



**Figura 2.16:** Exportaciones Totales y Exportaciones de Rosas del Ecuador.  
Fuente: Banco Central del Ecuador, julio del 2.003.  
Elaboración: Personal.

Como podemos ver en el cuadro de exportaciones de rosas ecuatorianas en el Anexo 14, y presentado gráficamente, este rubro representa 4,2% en promedio desde enero del 2.001 hasta mayo del 2.003 del total de exportaciones ecuatorianas.

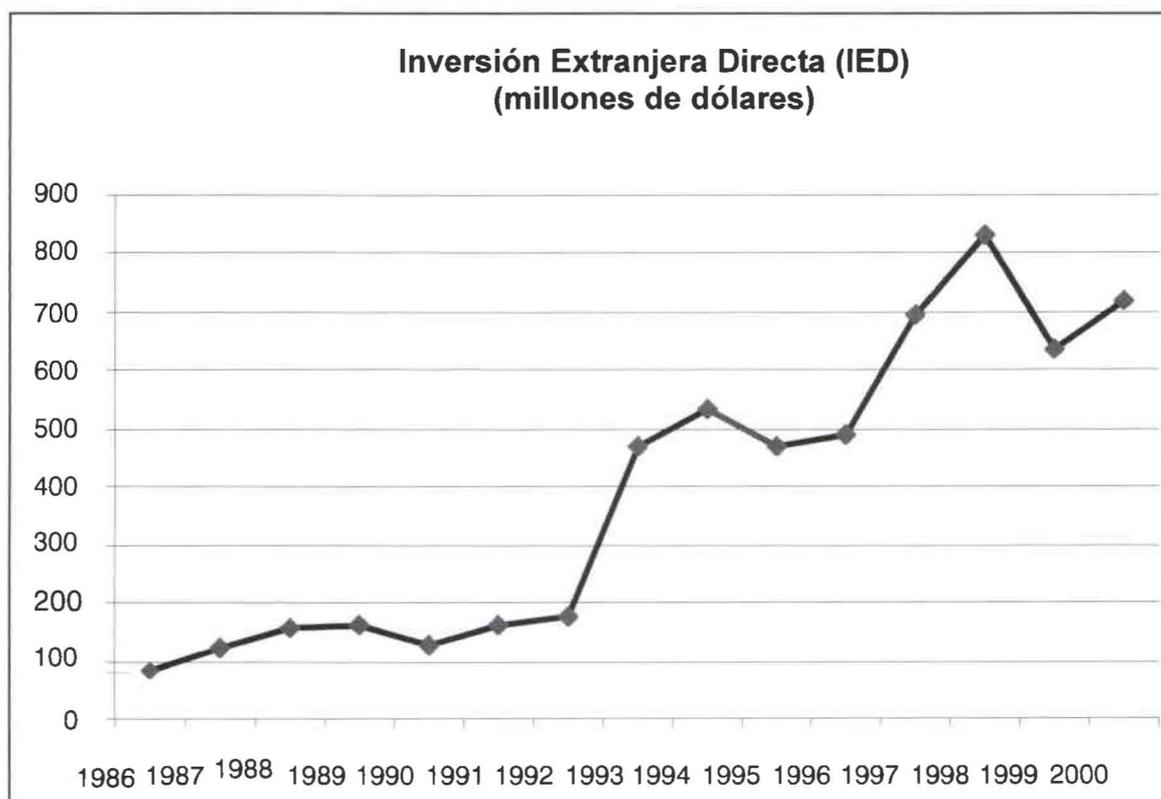


**Figura 2.17:** Exportaciones de Rosas del Ecuador en el 2.002.  
Fuente: Banco Central del Ecuador, julio del 2.003.  
Elaboración: Personal.

Analizando las exportaciones de rosas por separado tenemos la representación gráfica de la fluctuación de las mismas a lo largo del periodo analizado, esto debido a la estacionalidad y temporalidad del mercado de las flores frescas cortadas:

Para ver claramente el comportamiento estacional del mercado de las flores se tomó en cuenta un año calendario, dando como resultado picos, el mayor en febrero, debido a la fiesta de San Valentín, el siguiente en mayo por el Día de la Madre y a partir de octubre se nota una regularidad hasta diciembre. Por esta razón podemos ver que la participación de las rosas en las exportaciones totales ecuatorianas en los meses de febrero en cada año aumenta a 7,66% en el 2.001, 8,89% en el 2.002 y 6,44% en el 2.003, de un promedio mensual de aproximadamente 4%.

La inversión extranjera directa (IED) en el país en los últimos 14 años ha tenido el siguiente comportamiento:



**Figura 2.18:** Inversión Extranjera Directa en el Ecuador.  
Fuente: Corpei, julio del 2.003.  
Elaboración: Personal

Como podemos ver, a lo largo de los últimos 14 años, la inversión extranjera en el Ecuador ha ido aumentando hasta llegar a su punto más alto en 1.998. En 1.999 el valor de la IED bajo debido a la inestabilidad presentada como país al resto del mundo, recuperándose en el año 2.000 con la dolarización, ya que se envió una señal de intención de estabilidad a los países interesados en hacer inversiones en el Ecuador.

La inversión promedio de una hectárea semi-tecnificada es US\$ 350.000,00, mientras que una con alta tecnología tiene un costo entre US\$ 800.000,00 mil y US\$ 1 millón. Para que una plantación sea rentable, llegue a su punto de equilibrio y recupere la inversión en el menor tiempo posible, se requiere de al menos 8 hectáreas (semi-tecnificadas), es decir un total de US\$2.4 millones.

En promedio, el personal directo ocupado por hectárea son 15 personas y otro número similar son empleados indirectos. El 75% son mujeres y el costo promedio de la mano de obra en finca es \$250 dólares mensuales. La disponibilidad de mano de obra para el sector varía de acuerdo al ciclo del negocio, es decir, previo a San Valentín y al día de la Madre se suele emplear más personal. Es importante notar que existe movilidad de personal entre las florícolas, lo que ha llevado a los empresarios a buscar incentivos adicionales al salario como son: la alimentación, el transporte, seguros de salud, horas extras, etc.

El negocio florícola conlleva una gran variedad de actividades básicas, que inicia con la compra de flores para la plantación hasta la colocación del producto en manos del consumidor final. Es así que muchas empresas están vinculadas al sector florícola, entre las cuales podemos mencionar: empresas de plásticos, metalmecánica, de tubería y acero, agroquímicas, cartoneras, textiles, empresas de software y equipos de computación, cargueras, aerolíneas, transporte, comercio exterior (agentes afianzados), recursos humanos, asesoramiento empresarial, comercializadoras. Por este motivo, se menciona que del sector dependen más de 500 mil personas.

También cabe mencionar el ambiente natural del Ecuador, ya que este influye mucho en el producto tratado en este proyecto.

En lo que respecta a los aspectos naturales, la ubicación geográfica de nuestro país en la línea ecuatorial, hace que cuente con climas diferentes en sus cuatro regiones. La altura de

las montañas de su serranía brinda un lugar propicio para el cultivo de la rosa diferenciada en todo el mundo. Esta característica es lo que influye en el tamaño del botón, el grosor del tallo y la calidad del follaje de la rosa ecuatoriana. El calor del día es lo que da intensidad al color y el frío de la noche es lo que permite que el botón y el tallo crezcan. Por esta razón es que la rosa producida en el Ecuador es diferente y tan especial comparada con las de otros países:

*'La gran altitud del Ecuador y sus numerosos microclimas habilitan al país para producir la mas amplia variedad posible de flores frescas cortadas. Es mundialmente aceptado el hecho de que las rosas ecuatorianas de tallos largos son las de más alta calidad en el mundo.'*<sup>9</sup>

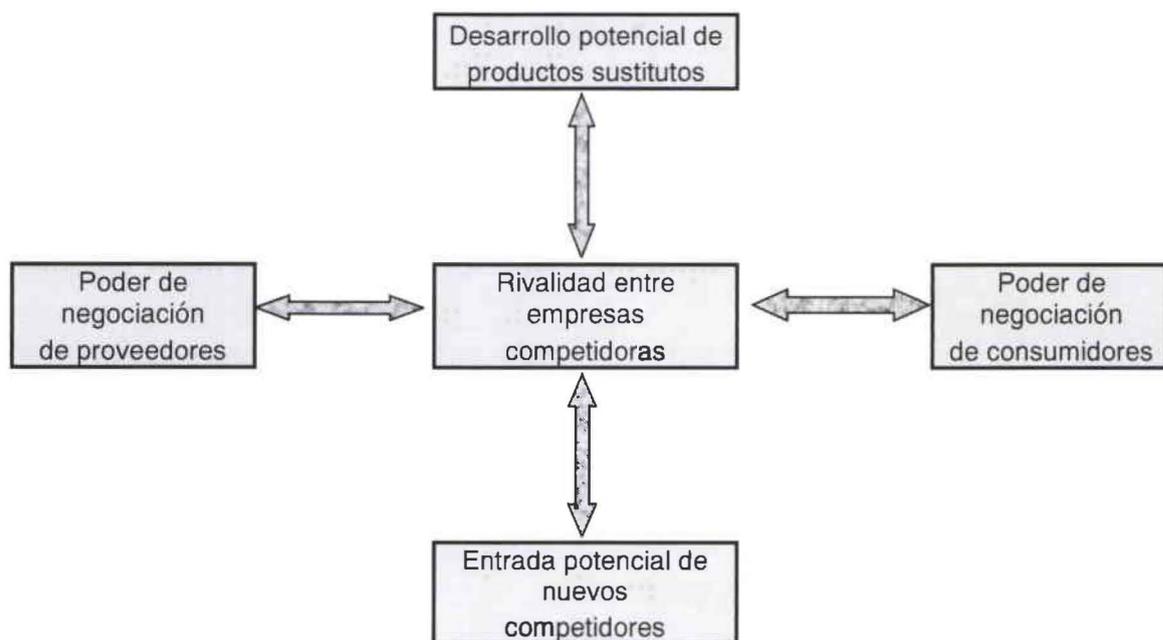
## 2.4 Análisis de la industria: Modelo de las cinco fuerzas de Porter<sup>10</sup>

En este apartado analizaremos todos los aspectos relacionados al Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter: la rivalidad entre las empresas competidoras, la entrada potencial de competidores nuevos, el desarrollo potencial de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los consumidores de **proflores™**.

---

<sup>9</sup> *'Cut FLOWers: A study of major markets'*; International Trade Center UNCTAD/WTO; 1.997; Pág. 17

<sup>10</sup> DAVID, Fred R.; *'Conceptos de Administración Estratégica'*; Prentice Hall; México; 1.997; Capítulo 4; Pág. 142



**Figura 2.19:** Modelo de las cinco fuerzas de Porter.  
 Fuente: Conceptos de Administración Estratégica, Fred R. David, Prentice Hall, Cap. 4, Pág. 142  
 Elaboración: Personal.

Como sabemos, en el Ecuador existen productores y comercializadores de rosas y demás flores frescas cortadas para los diferentes mercados, por lo que son considerados como competencia de **proflores™**. Los participantes de la cadena de distribución que se encuentran en el extranjero, quienes actúan como compradores de flor ecuatoriana y distribuidores en sus países, también son considerados como competencia de **proflores™**.

#### **2.4.1 Rivalidad entre las empresas que compiten**

**proflores™** cuenta con competidores locales e internacionales, tanto productores como comercializadores. Dentro de la competencia local tenemos 148 productores y 10 comercializadores registrados hasta el 2.000.

La rivalidad entre estas empresas aumenta día a día como resultado de dos aspectos importantes: la similitud en oferta de producto y servicio, y la intervención de los competidores locales y extranjeros.

Tanto los productores como los comercializadores ecuatorianos ofrecen el mismo producto y el mismo servicio: rosa ecuatoriana y con ayuda de las agencias de carga, ponerlas en el destino deseado. La ventaja competitiva para cada uno radica en el valor agregado que le da al producto: buena selección, buen empaque, servicio al cliente, etc.

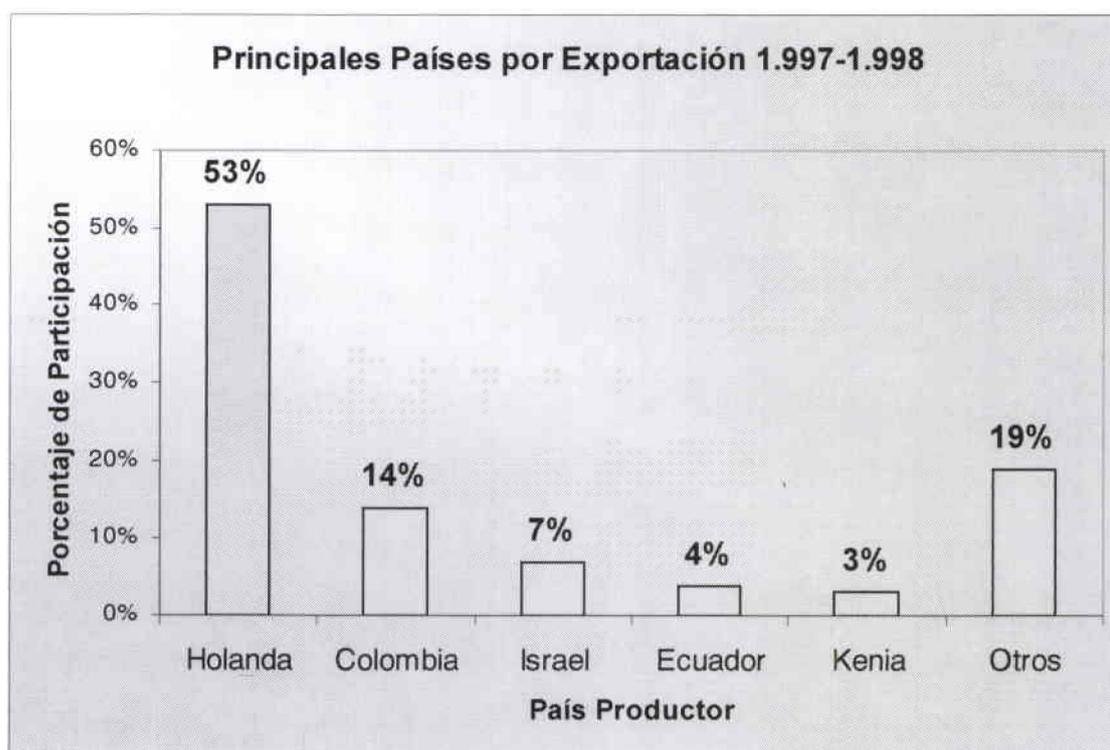
La intervención de competidores tanto extranjeros como locales, además de aumentar la cantidad de participantes en el mercado, da lugar a la disminución del precio del producto, tendencia mundial actual. Este es el resultado directo de la incursión de países africanos en la producción de rosas, a pesar de que la calidad del producto no es en nada similar a la de la ecuatoriana, el costo de producción es mucho menor y las tarifas aéreas para el transporte hacia el destino final (ej. Europa) también, dando como resultado un menor precio para el consumidor final. Esto hace que las otras empresas, como las fincas y comercializadoras ecuatorianas se vean obligadas a bajar sus precios para poder competir con ellos.

Para **proflores™** esta disminución de precios no afecta muy bruscamente con sus clientes actuales, ya que ellos ya están acostumbrados al producto y al servicio ofrecido por la empresa; pero el problema viene cuando se buscan nuevos clientes.

Los países competidores de la flor ecuatoriana con sus respectivas participaciones son los siguientes<sup>11</sup>:

---

<sup>11</sup> CORPEI; *'Análisis de Competitividad Cluster de Flores de Ecuador'*; Noviembre 1.999



**Figura 2.20:** Principales Países por Exportación 1.997-1.998.  
Fuente: CORPEI: Análisis de Competitividad Cluster de Flores de Ecuador, Quito, Noviembre 1,999.  
Elaboración: Personal.

En el porcentaje del Ecuador se encuentran 148 productores de flores frescas y 11 comercializadoras registradas hasta el 2.000, con un total de 3.004,73 hectáreas en producción, de las cuales 1.880,04 hectáreas son de rosas, es decir, el 62,57%. En total, en el año 2.000 se exportaron 135.404,82 dólares americanos en rosas a los diferentes destinos.

Dentro del total de las exportaciones antes mencionadas, se encuentra la participación de las comercializadoras, ya que ellos no producen, si no que compran directamente a los productores locales para proveer a sus clientes en el extranjero. Por esta razón, los productores siguen apareciendo como exportadores, haciendo así casi imposible contabilizar la participación de las comercializadoras en la exportación de flores frescas cortadas en el Ecuador. La única información a la que se pudo acceder fue de la finca Agrirose, la cual en el 2.002 vendió aproximadamente 7'500.000 tallos de rosas, de los cuales 900.000 tallos fueron vendidos a comercializadoras locales, es decir, el 12% de su producción. Esta información no se puede generalizar, ya que algunas florícolas ecuatorianas tienen como política no vender a

comercializadoras locales, si no solamente a clientes radicados en el exterior. Aun así, cabe mencionar que en el país existen 9 comercializadoras registradas en Expoflores, entidad que se encarga de manejar la información, registro, trámites, organización de eventos promocionales y llevar a cabo diferentes negociaciones con representantes extranjeros.

El cuadro anterior nos da una visión global de la oferta mundial de flores frescas con sus participaciones por país. Hay un punto muy importante a tomar en cuenta en el caso de Holanda. Este país, a más de ofrecer al mundo su producto, ofrece flor ecuatoriana y de otros países a sus clientes por medio de sus empresas importadoras. Es decir, este país re-exporta flor de diferentes orígenes para sus clientes europeos, aumentando su porcentaje de participación en las estadísticas. Estas empresas son las competidoras de **proflores™**, ya que, al ofrecer flor ecuatoriana a sus clientes, atacan directamente la operación de la empresa. Holanda sirve como centro de acopio para Europa, como lo hace Miami en Estados Unidos; por lo que la estrategia de **proflores™** es saltarse este paso llegando directamente a los clientes interesados en rosa ecuatoriana en Austria.

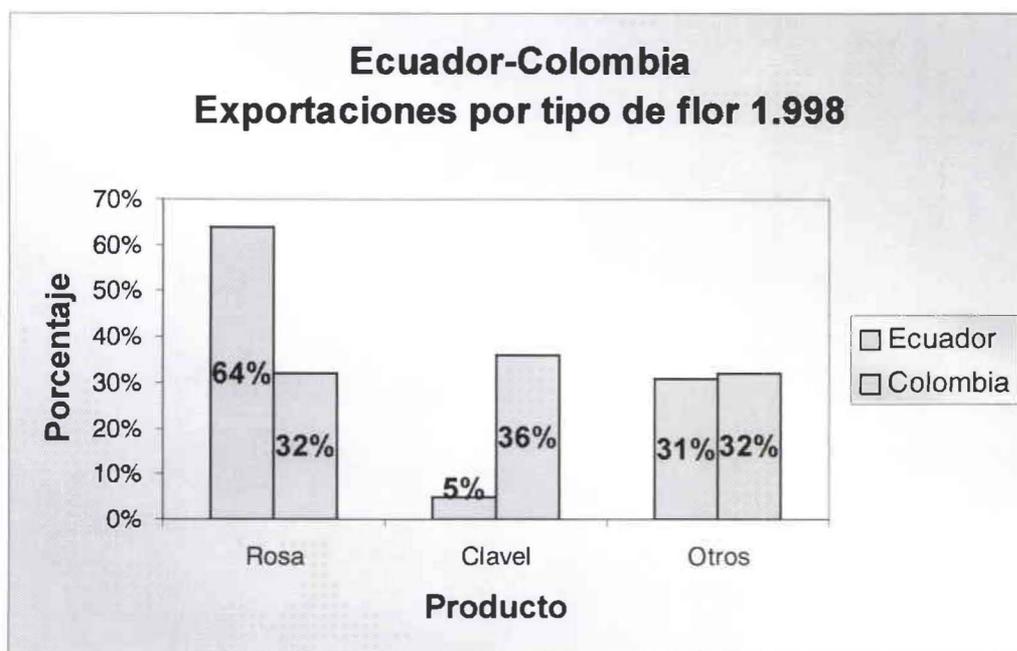
Como principal competidor latinoamericano de producto y servicio similar es podemos tomar a Colombia. El elevado porcentaje de participación de Colombia incluye clavel, ya que es su principal producto de exportación dentro de las flores frescas a los diferentes mercados, y esto lo podemos ver con los siguientes datos publicados:

<b>Ecuador-Colombia<sup>12</sup></b>		
Exportaciones por tipo de flor		
1.998		
	Ecuador	Colombia
Rosa	64%	32%
Clavel	5%	36%
Otros	31%	32%

**Cuadro 2.2:** Exportaciones Ecuador-Colombia por tipo de flor.  
Fuente: CORPEI: Análisis de Competitividad Cluster de Flores de Ecuador, Quito, Noviembre 1,999.  
Elaboración: Personal.

<sup>12</sup> CORPEI; *Análisis de Competitividad Cluster de Flores de Ecuador*; Noviembre 1.999

Poniendo estos datos gráficamente podemos ver la comparación entre Ecuador y Colombia en cuestión a cultivo de flores frescas:



**Figura 2.21:** Exportaciones Ecuador-Colombia por tipo de flor.  
Fuente: CORPEI: Análisis de Competitividad Cluster de Flores de Ecuador, Quito, Noviembre 1,999.  
Elaboración: Personal.

Como podemos ver en el gráfico anterior, Colombia está concentrada en la producción y exportación de clavel, mientras que la concentración de Ecuador está en rosas, donde podemos ver que el porcentaje de exportaciones de este producto es el doble de las exportaciones de Colombia.

Con los datos mencionados anteriormente sobre los diferentes oferentes locales y mundiales de flores, podemos decir que el negocio de las flores frescas cortadas es un oligopolio cooperativo. Por definición, un oligopolio se establece cuando existe la presencia de algunas empresas en el mercado sin competencia perfecta y con rivalidad entre ellas, y ofreciendo productos diferenciados; mientras que un oligopolio cooperativo es en el cual los oferentes tienden a seguir los cambios hechos por uno de sus rivales<sup>13</sup>.

<sup>13</sup> MAURICE, S. Charles; *'Managerial Economics'*; 5th Edition; Irwin; Estados Unidos; 1.995; Capítulo 16; Pág. 541

En el mercado de las rosas, la calidad es un factor subjetivo que es fijado por las necesidades de cada cliente. En el momento de la comercialización no hay un estándar para la calidad como lo hay en otros productos manufacturados, como los autos de lujo por ejemplo. Por esta razón es que las rosas ecuatorianas son un producto diferente a las de otros países. En la sección del producto utilizado en este proyecto se analizará las especificaciones de calidad aceptadas mundialmente.

Cada país no fija un solo precio para la comercialización, cada productor tiene su precio, y por consiguiente cada comercializadora tiene el suyo. Ambos manejan un precio promedio el cual se toma como punto de partida para este análisis. Los cambios de precio de las rosas, además de cambios en el comportamiento del consumidor, dependen de los competidores. Como en todo oligopolio, las empresas o países con participación más fuerte en el mercado tienden a poner la pauta para la fijación de los precios, determinando así la reacción de los competidores, siendo en este caso Holanda, que es el país con mayor participación de mercado (53%).

Con estos puntos, el mercado de las flores frescas cumple con las características de un oligopolio cooperativo. Otro punto que se toma en cuenta para hacer esta afirmación es la percepción del cliente sobre el producto.

Como se dijo anteriormente, en el mercado de las flores frescas cortadas el tema calidad es subjetivo, ya que no existen estándares a los cuales regirse para entrar a competir. Dependiendo del aspecto que se analice se puede decir quien tiene el mejor producto, por ejemplo, las rosas con botones mas grandes y colores mas intensos son las ecuatorianas, lo cual fija su precio por encima del producto de otros países. Si el interés del cliente se fija en precio, no importa que la rosa tenga el botón más grande, lo que importa es la variedad y la disponibilidad para poder cumplir con las necesidades de los consumidores. Dependiendo de la temporada, hay variedades de rosa que son más demandadas que otras, lo cual hace que su precio cambie. Por tanto, el precio basado en la calidad del producto depende de la percepción del consumidor.

### **2.4.2 Entrada potencial de competidores nuevos**

La facilidad para entrar en este mercado radica en el precio final del producto. Como sabemos, cuando hablamos de un producto de exportación, el precio final del producto incluye: el precio del producto en si, el transporte, los cargos por trámites de aduana y la utilidad del importador.

Actualmente contamos con nuevos productores de rosas, africanos principalmente, quienes cada vez mas van aumentando su participación en el mercado de las flores frescas cortadas. Esto se debe a sus bajos costos de producción y transporte a Europa, haciendo que el precio final del producto sea menor que el del ecuatoriano, o hasta que el del colombiano. Como **proflores™** no es productor, no tiene control sobre los costos de producción, y tampoco sobre los costos de transporte, por lo que la única forma de ofrecer un mejor precio al cliente final es controlando los costos en las pasos de la cadena de distribución, es decir, evitar al máximo los intermediarios.

Otra barrera de entrada es la lealtad de los clientes. Como se menciono antes, el mercado europeo en general se rige a lo que sucede en Holanda, por lo que actualmente la tendencia son los precios bajos. Los clientes europeos tienen en su mayoría una experiencia de 50 años o más, por lo que están acostumbrados a su forma de trabajo y a sus proveedores, haciendo así que las nuevas empresas no tengan tanta facilidad para ingresar en el mercado. Pero por el contrario, si la tendencia son los precios bajos, ellos también llegan a un punto donde quieren experimentar cambios en su trabajo si el resultado es una mayor utilidad. Por esto, vemos que **proflores™** debe mantener el canal abierto de comunicación con sus clientes para detectar sus necesidades con anticipación y satisfacerlas de la mejor manera, antes que otra comercializadora ecuatoriana o extranjera o los mismos productores ofrezcan una solución más efectiva a las necesidades de los clientes actuales.

El reconocimiento mundial de la flor ecuatoriana hace que su porción de mercado este protegida, ya que las razones por las cuales son reconocidas las rosas son: tamaño de botón, intensidad de color y grosor de tallo. Estas características no pueden ser imitadas fácilmente por ningún otro país. Pero, desde el punto de vista del cliente, su precio es muy alto, a pesar de

que la rosa ecuatoriana tiene 'mayor calidad' por las razones antes mencionadas. Si el interés del cliente es vender más cantidad de producto a un menor precio, está claro que no va a ser la rosa ecuatoriana la que encabece su lista de preferencias, a menos que la consiga a precios bajos.

Las tarifas de transporte son un costo fuerte que forma parte del precio final del producto. El Ecuador tiene tarifas aéreas más altas que las existentes en Colombia, y por su distancia con respecto a Europa, sus tarifas también son más altas que las tarifas utilizadas desde África por ejemplo. En este punto, la desventaja de **proflores™** con respecto a productores y comercializadores de otros países radica en la carencia de aerolíneas nacionales que realicen las rutas necesarias para llevar los productos ecuatorianos a Europa o Estados Unidos. Como las aerolíneas que operan al momento desde y hacia Ecuador son de capitales extranjeros, ni los floricultores, ni las agencias de carga, ni las entidades gubernamentales tienen poder de negociación sobre la fijación de las tarifas de transporte. Además de esto, las aerolíneas que operan directamente hacia países europeos, lo hacen con aviones de pasajeros, por lo que la capacidad para carga de los mismos es reducida, haciendo que el precio de transporte por kilo sea más alto.

Por estas razones, la entrada potencial de nuevos competidores, extranjeros principalmente, para el mercado de las flores frescas cortadas, está abierta.

### **2.4.3 Desarrollo potencial de productos sustitutos**

En el caso de las rosas, el producto sustituto no es una flor diferente, sino una rosa de diferente procedencia. Por esta razón, los productos sustitutos de la rosa son las rosas cultivadas en países con menores costos de producción.

En este punto es donde más afecta la producción en nuevos países, como África por ejemplo. Como decíamos anteriormente, el precio de las rosas africanas es más bajo que el de las rosas ecuatorianas. A pesar de que estas nuevas rosas no tienen la misma calidad que la rosa ecuatoriana, si tienen un mejor precio debido a sus bajos costos de mano de obra y de transporte hasta destino final.

Hace unos años, ningún país africano aparecía en las estadísticas de participación de mercado, pero ahora podemos ver que por más pequeño que sea su porcentaje de participación, ya están presentes con 3%, apenas un punto por debajo de Ecuador (4%).

#### **2.4.4 Poder de negociación de los proveedores**

Como se analiza en el punto de Proveedores, en el Ecuador contamos con 148 productores de flores frescas registrados hasta el 2.000. Al encontrarse **proflores™** en la mitad de la cadena de distribución, no cuenta con el producto, por lo que tiene que regirse a las exigencias de sus 49 proveedores.

Los proveedores ecuatorianos tienen el defecto de jugar mucho al mercado, es decir, fijan sus precios de acuerdo a las condiciones de oferta y demanda del mercado en determinado momento, por esto es que **proflores™** cuenta con diferentes formas de negociar con sus proveedores. Un caso es el Standing Order, este sistema se fija entre **proflores™** y el productor, se acuerda la variedad, cantidad y precio durante todo el año, sea la temporada que sea, en este tipo de negociación se aceptan máximo 2 cancelaciones al año de parte y parte. Lamentablemente, en este negocio existen productores que no respetan estos acuerdos el momento que el mercado pasa por una escasez y el productor tiene la oportunidad de vender el mismo producto de sus Standing Orders a un cliente diferente por un mayor precio. Por lo general, este no es el caso de los productores de **proflores™**, pero en el mercado si existen productores que no tienen reparo en hacerlo.

El poder de negociación de los proveedores disminuye frente a las comercializadoras locales el momento en que ellas son un volumen fijo representativo dentro de sus ventas, además de tomar en cuenta otros puntos como son: puntualidad de pagos, porcentaje de créditos de calidad, etc. En el caso de **proflores™** estos puntos están cubiertos, y hay que añadir el hecho de ser una empresa que presenta siempre nuevas opciones de trabajo en conjunto para el crecimiento de todos.

En conclusión, en un principio, el poder de negociación lo tienen los floricultores, ya que son quienes tienen el producto en sus manos, pero cambia con el tiempo y trabajo conjunto.

### **2.4.5 Poder de negociación de los consumidores**

Para el caso de **proflores™**, el poder de negociación de sus consumidores es fluctuante dependiendo de la temporada. Si el consumidor se encuentra en temporada alta y **proflores™** puede proveerlo de lo que necesita, entonces no tiene el poder de negociación, pero cuando la temporada es baja, ese poder pasa a los clientes.

El poder de negociación también puede ser otorgado por **proflores™** a sus clientes dependiendo de la condición de cada uno de ellos. Si tratamos con cliente que paga buen precio, que compra un volumen atractivo, que no es problemático, que es puntual en sus pagos, que compra durante todo el año, la empresa hará mas concesiones con el para satisfacer sus necesidades en determinada temporada

En el caso de **proflores™ österreich**, el poder de negociación es fluctuante también, ya que, por mas que sea una filial de **proflores™**, también tiene que cumplir con los demás requisitos impuestos a los demás clientes: volumen atractivo y constante, precios de acuerdo al mercado, puntualidad en pagos, etc. Para Landa Trade es una filial, pero para **proflores™** es un cliente sobre el cual tiene cierto control, por esta razón, tiene que manejarse para poder tener el poder de negociación al igual que el resto de clientes.

El óptimo está en poner el poder en una balanza, para que unas veces se incline hacia el proveedor y otras veces hacia el consumidor. De esta forma, como las dos partes se turnan el poder, ninguna de las dos se siente manejada por la otra parte, volviéndose la relación comercial armoniosa, duradera y leal.

### 3. CAPITULO III: Análisis situacional de proflores™

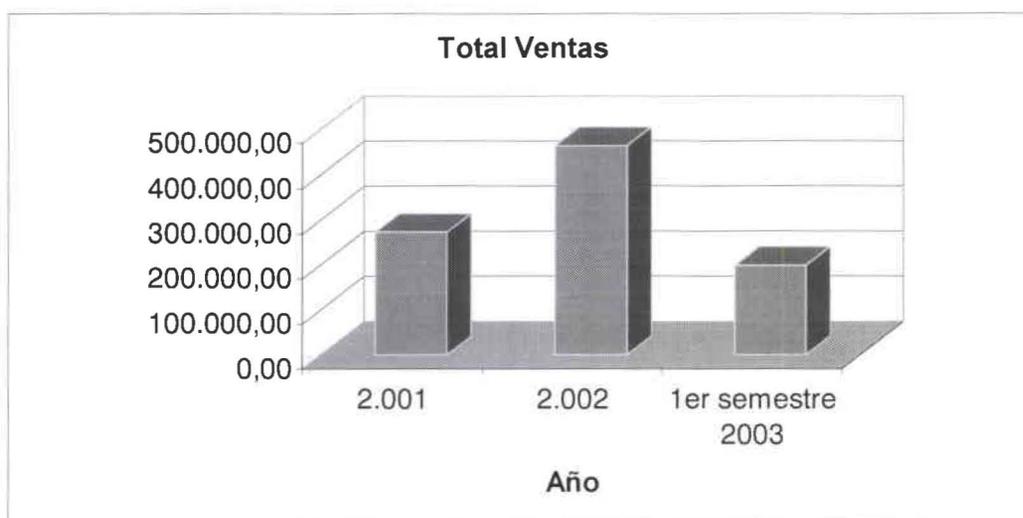
#### 3.1 Reseña histórica de Landa Trade y proflores™

Landa Trade Cía. Ltda. es una empresa formada totalmente con capital ecuatoriano, proveniente de cuatro socios; uno de los cuales trabaja activamente en la misma. Esta empresa fue creada con la filosofía de producir y comercializar todo tipo de productos agropecuarios. Para esto se creó primero la marca comercial **proflores™**, la cual se encarga de la comercialización de flores frescas cortadas ecuatorianas a diferentes mercados extranjeros.

Esta empresa empezó su funcionamiento en agosto del 2.000. Su giro es la distribución internacional de flores frescas cortadas ecuatorianas a diferentes mercados como: Estados Unidos, Chile, Austria, Bélgica y Alemania.

Los fundadores de la empresa cuentan con experiencia en el mercado florícola superior a 5 años. Su personal esta conformado por 4 personas, las cuales dividen sus actividades en: administración, compras, ventas, contabilidad y control de calidad.

En su primer año de funcionamiento, a finales del 2.001, esta empresa terminó sus operaciones con ventas de 271.930,45 dólares americanos. En el año 2.002, se vendieron 463.749,10 dólares y hasta junio del 2.003 se llevan vendidos 198.230,22 dólares.



**Figura 3.1:** Cuadro de ventas de **proflores™**  
Fuente: Base de datos **proflores™**, julio del 2.003.  
Elaboración: Personal.

Como podemos ver, en el segundo año de funcionamiento **proflores™** aumentó sus ventas aproximadamente en un 70% con respecto al primero; y en su tercer año lleva ya el 43% cumplido en el primer semestre, con respecto al año anterior.

### 3.2 Infraestructura de **proflores™**

Las oficinas de **proflores™** se encuentran en el centro comercial y financiero de la ciudad de Quito, en el sector de Iñaquito. Esta oficina de 58,09 m<sup>2</sup> cuenta con el material necesario para el correcto desempeño de todas las funciones administrativas y operacionales:

- Tres líneas telefónicas
- 6 computadores con Windows XP o Windows 98 como sistemas operativos, con el equipo necesario (impresoras, cámara digital, etc.)
- Conexión de internet ADSL
- Tres líneas celulares: 2 móviles y 1 base

### 3.3 Misión

La misión de la compañía es la siguiente:

La misión de **proflores™** es proveer el servicio de distribución de flores frescas y productos ornamentales relacionados, a personas o empresas vinculadas en la industria de la flor en mercados donde este tipo de productos son demandados continuamente.

La búsqueda y desarrollo de proyectos, alianzas comerciales y negocios innovadores, nos permitirán tener presencia real dentro de los mercados internacionales.

El manejo y entrega de información en forma oportuna a nuestros clientes, junto con un control permanente de la cadena de distribución de los diferentes productos, garantizan nuestro producto y servicio.

Todos los elementos humanos que conforman **proflores™** tienen una participación activa, logrando que el espíritu de servicio e innovación y el gusto de hacer las cosas bien sean inherentes a la empresa.

Parte del crecimiento de la empresa se basa en la promoción del trabajo en equipo a través del constante desarrollo del personal. Este esfuerzo será recompensado con una remuneración justa, acorde a su desempeño.

La seriedad y honestidad hacen que la relación con nuestros proveedores sea fluida para así, conjuntamente, satisfacer de la mejor manera las necesidades de nuestros clientes.

El manejo prudente de nuestro negocio genera utilidades que son el medio para un crecimiento sostenido.

### 3.4 Visión

La visión establecida en la empresa es la siguiente:

**proflores™** será una distribuidora internacional de flores frescas y otros productos ornamentales relacionados, preocupada de satisfacer las necesidades de sus clientes de la manera mas adecuada, siendo

*innovadores, teniendo iniciativa y trabajando en equipo para así anticipar y responder efectivamente al cambio, creando oportunidades.*

### 3.5 Objetivos

Los objetivos de **proflores™** a ser alcanzados a corto y largo plazo son los siguientes:

- Afianzar y desarrollar clientes actuales
- Establecer un cliente por cada mercado meta (Sudamérica, El Caribe, Estados Unidos y Canadá, Europa, Medio Oriente y Asia)
- Estudiar futuras alianzas
- Profesionalizar los procesos de la empresa para fortificar nuestro servicio
- Certificar nuestro servicio a través de una normalización internacional (ISO)

### 3.6 Análisis FODA

En este apartado identificaremos los diferentes componentes del FODA para **proflores™** y utilizaremos las diferentes matrices de la administración estratégica para analizar a la empresa interna y externamente, ubicarla frente a su competencia y ver cuales son las estrategias a seguir de acuerdo a su situación actual.

La matriz ampliada del FODA se encuentra en el Anexo 15. En ella se pueden ubicar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de **proflores™** y su conexión con las estrategias identificadas por la administración de la misma.

#### 3.6.1 Fortalezas

Las fortalezas de la empresa dentro del medio floricultor son las siguientes:

1. Imagen sólida frente a proveedores
2. Crédito con proveedores de 60 días
3. Diversos proveedores con buena capacidad de negociación

4. Conocimiento del producto (características y especificaciones) y conocimiento de las características de algunos mercados
5. Capacidad del personal para desenvolverse en las diferentes áreas
6. Contactos, alianzas y relaciones comerciales
7. Apertura al cambio
8. Conocimientos de diferentes idiomas del personal
9. Experiencia en diferentes formas de internacionalización (joint venture en Bélgica)
10. Creación de lealtad de los clientes hacia **proflores™**, por trabajo constante desde el inicio de la compañía

### **3.6.2 Debilidades**

Las debilidades de la empresa frente a las demás en el medio floricultor son las siguientes:

1. Falta de conocimiento de algunos mercados, falta de experiencia en ventas
2. Poca información contable y financiera
3. Presupuesto escaso para montar la filial de propiedad absoluta
4. Volumen poco atractivo para las fincas (cantidad, frecuencia)
5. No somos proveedores de primera línea en mercados específicos
6. Carencia del producto
7. Desconocimiento del mercado austriaco
8. Incapacidad de cubrir el mercado austriaco con exportación directa

### **3.6.3 Oportunidades**

Las oportunidades que presenta en medio floricultor para **proflores™** son las siguientes:

1. Cliente busca diversidad, demanda cambiante
2. Liberalización y preferencias arancelarias ecuatorianas
3. Crecimiento demanda global

4. Servicio poco profesionalizado de competencia local
5. Mayor apertura para alianzas estratégicas internacionales
6. Reconocimiento mundial de la rosa ecuatoriana
7. Apertura de fronteras, facilita la movilización de factores (mano de obra para asesoría)
8. Posicionamiento del euro (si el tipo de cambio es más alto que el dólar)

#### **3.6.4 Amenazas**

Las amenazas presentes en el medio floricultor son las siguientes:

1. Tendencia a la reducción de la cadena en la industria
2. Competencia directa local e internacional
3. Crisis económica local y mundial
4. Posicionamiento del euro en el mercado (si el tipo de cambio es variable)
5. Inseguridad en pagos
6. Industria conservadora
7. Altos costos de fletes aéreos
8. Surgimiento de nuevos países productores
9. Cambios en los gustos y preferencias del consumidor

#### **3.6.5 Evaluación de los factores internos: Análisis de la matriz EFI**

La matriz de evaluación de los factores internos EFI evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la empresa, y además sirve para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas<sup>14</sup>.

Para la elaboración de esta matriz utilizaremos los factores internos antes enlistados. Para la evaluación de esta matriz y de la matriz EFE se asignan pesos menores a 1 a cada uno de los factores tomados en cuenta, y cuya suma debe dar 1,00. Además, a cada factor se le otorga una calificación. Para obtener el resultado se multiplica el peso por la calificación de cada factor y se suma los subtotales. Esta suma puede dar como mínimo 1,0 y 4,0 como máximo, siendo el promedio 2,5.

---

La matriz de evaluación EFI para **proflores™** es la siguiente:

<b>Matriz de Evaluación EFI</b>				
<b>Empresa: proflores™</b>				
		<i>Peso</i>	<i>Calificación</i>	<i>Total Ponderado</i>
<b>Fortalezas</b>				
1	Imagen sólida frente a proveedores	0,05	4	0,20
2	Crédito de proveedores de 60 días	0,15	4	0,60
3	Proveedores diversos con buena capacidad de negociación	0,02	3	0,06
4	Conocimiento del producto (características y especificaciones) y conocimiento de las características de algunos mercados	0,02	3	0,06
5	Capacidad del personal para desenvolverse en las diferentes áreas	0,08	4	0,32
6	Contactos, alianzas y relaciones comerciales	0,10	4	0,40
7	Apertura al cambio	0,03	3	0,09
8	Conocimientos de diferentes idiomas del personal	0,02	3	0,06
9	Experiencia en diferentes formas de internacionalización (joint venture en Bélgica)	0,05	4	0,20
10	Creación de lealtad de los clientes hacia <b>proflores™</b> , por trabajo constante desde el inicio de la compañía	0,02	4	0,08
<b>Debilidades</b>				
1	Falta de conocimiento de características de algunos mercados, falta de experiencia en ventas	0,04	2	0,08
2	Poca información contable y financiera	0,08	1	0,08
3	Presupuesto escaso para montar la filial de propiedad absoluta	0,10	1	0,10
4	Volumen poco atractivo para las fincas (cantidad, frecuencia)	0,05	2	0,10
5	No somos proveedores de primera línea en mercados específicos	0,02	2	0,04
6	Carencia del producto	0,04	1	0,04
7	Desconocimiento del mercado austriaco	0,05	1	0,05
8	Incapacidad de cubrir el mercado austriaco con exportación directa	0,08	1	0,08
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>		<b>2,64</b>
<b>Nota:</b> Los valores de las calificaciones son los siguientes: 1 = debilidad mayor, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4 = fortaleza mayor				

**Cuadro 3.1:** Matriz de Evaluación EFI para **proflores™**, julio del 2.003.  
Elaboración: Personal.

<sup>14</sup> DAVID, Fred R.; *Conceptos de Administración Estratégica*; Prentice Hall; 1.997; Cap. 5; Pág. 184

Como podemos ver, el peso otorgado a cada una de las fortalezas y debilidades fue tomando en cuenta su importancia dentro de la industria de las flores frescas cortadas. La calificación para cada una, va de acuerdo a la importancia que tiene cada fortaleza o debilidad dentro de la empresa. Multiplicando el peso de cada una por la respectiva calificación y sumando los subtotales tenemos un promedio ponderado de 2,64, el cual esta sobre la media. Esto nos indica que la posición interna de **proflores™** es fuerte.

### **3.6.6 Evaluación de los factores externos: Análisis de la matriz EFE**

Esta matriz permite a los estrategas resumir y evaluar la información externa a la compañía<sup>15</sup>.

La elaboración de la matriz de evaluación de los factores externos (EFE) es similar a la realizada con los factores internos (EFI). Igualmente, para esta matriz se tomará en cuenta los factores externos (oportunidades y amenazas) enlistados en los numerales 3.6.3 y 3.6.4.

---

<sup>15</sup> Ibidem, Cap. 4, Pág. 144

<b>Matriz de Evaluación EFE</b> Empresa: <b>proflores™</b>				
		<i>Peso</i>	<i>Calificación</i>	<i>Total Ponderado</i>
<b>Oportunidades</b>				
1	Cliente busca diversidad, demanda cambiante	0,06	4	0,24
2	Liberación y preferencias arancelarias ecuatorianas	0,03	4	0,12
3	Crecimiento demanda global en 30% <sup>16</sup>	0,03	2	0,06
4	Servicio poco profesionalizado de competencia local	0,02	4	0,08
5	Mayor apertura para alianzas estratégicas internacionales	0,04	4	0,16
6	Reconocimiento mundial de la rosa ecuatoriana	0,06	2	0,12
7	Apertura de fronteras, facilita la movilización de factores (mano de obra para asesoría)	0,06	3	0,18
8	Posicionamiento del euro en el mercado (si el tipo de cambio es más alto que el dólar)	0,03	2	0,06
<b>Amenazas</b>				
1	Tendencia a la reducción de la cadena en la industria	0,10	4	0,40
2	Competencia directa local e internacional	0,03	2	0,06
3	Crisis económica local y mundial	0,05	4	0,20
4	Posicionamiento del euro en el mercado (si el tipo de cambio es variable)	0,03	2	0,06
5	Inseguridad en pagos	0,15	4	0,60
6	Industria conservadora	0,04	3	0,12
7	Altos costos de fletes aéreos	0,12	2	0,24
8	Surgimiento de nuevos países productores	0,10	2	0,20
9	Cambios en la conducta del consumidor	0,05	4	0,20
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>		<b>3,10</b>
<b>Nota:</b> Los valores de las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor: 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por encima de la media, 2 = la respuesta es la media, 1 = la respuesta es mala				

**Cuadro 3.2:** Matriz de Evaluación EFE para **proflores™**, julio del 2.003.  
Elaboración: Personal

Como resultado del análisis de la matriz EFE tenemos que el promedio ponderado es de 3,10. Este valor demuestra que la empresa está muy por encima de la media, 2,5, en sus esfuerzos por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades y minimicen los efectos ne-

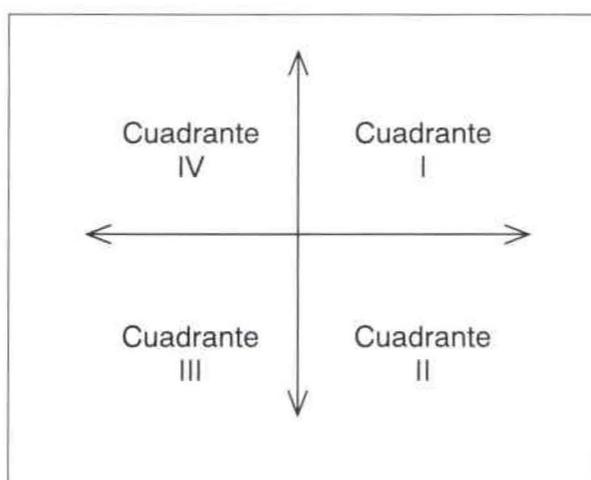
<sup>16</sup> El aumento del 30% en la demanda mundial de rosas ecuatorianas en el año 2.002 es en relación al año 2.001

gativos de amenazas.

### 3.7 Análisis de la posición estratégica y evaluación de la acción: Matriz

#### PEYEA

La matriz de posición estratégica y evaluación de la acción PEYEA presenta un marco de cuatro cuadrantes que indica si una estrategia agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para la empresa. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (*fuerza financiera y ventaja competitiva*) y dos dimensiones externas (*estabilidad del ambiente y fuerza de la industria*). Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la posición estratégica global de la organización<sup>17</sup>.



**Figura 3.3:** Cuadrantes de la matriz PEYEA  
Fuente: Conceptos de Administración Estratégica; Fred R. David, Prentice Hall, 1.997, Cap. 6, Pág. 203.  
Elaboración: Personal.

Tomando como base el gráfico anterior, establecemos que los diferentes perfiles:

- Perfil Agresivo – Cuadrante I
- Perfil Competitivo – Cuadrante II

<sup>17</sup> Ibidem, Cap. 6, Pág. 202

- Perfil Defensivo – Cuadrante III
- Perfil Conservador – Cuadrante IV

Para realizar el análisis de esta matriz hay que seguir 5 pasos; en el primer paso debemos establecer las variables que se utilizarán. Para determinar la posición estratégica interna tomaremos en cuenta:

- Fuerza Financiera (FF):
  1. Liquidez de **proflores™**
  2. Capital de trabajo de **proflores™**
  3. Flujos de efectivo de **proflores™**
  4. Riesgos implícitos del negocio para **proflores™**
- Ventaja competitiva (VC):
  1. Calidad producto y servicio de **proflores™**
  2. Lealtad de los clientes de **proflores™**
  3. Utilización de la capacidad de la competencia

Para determinar la posición estratégica externa utilizaremos:

- Estabilidad del ambiente (EA):
  1. Tasa de inflación en el Ecuador
  2. Escala de precios de productos competidores en Europa
  3. Variabilidad de la demanda europea
- Fuerza de la industria (FI):
  1. Aprovechamiento de recursos ecuatorianos para la producción
  2. Potencial de crecimiento en el Ecuador
  3. Potencial de utilidades en el Ecuador

En el segundo paso debemos adjudicar un valor numérico a todas las variables: de +1 (peor) a +6 (mejor) para los factores FF y FI, y de -1 (mejor) a -6 (peor) a las variables VC y EA. En el tercer paso se debe calcular la calificación promedio para cada dimensión.

<b>Matriz PEYEA</b> Empresa: <b>proflores™</b>		<i>Calificación</i>
<b>Fuerza Financiera</b>		
1	Liquidez de <b>proflores™</b>	3
2	Capital de trabajo de <b>proflores™</b>	4
3	Flujos de efectivo de <b>proflores™</b>	4
4	Riesgos implícitos del negocio para <b>proflores™</b>	2
<b>Promedio</b>		<b>3,25</b>
<b>Fuerza de la industria</b>		
1	Aprovechamiento de recursos ecuatorianos para la producción	6
2	Potencial de crecimiento en el Ecuador	5
3	Potencial de utilidades en el Ecuador	3
<b>Promedio</b>		<b>4,67</b>
<b>Estabilidad del ambiente</b>		
1	Tasa de inflación del Ecuador	-3
2	Escala de precios de productos competidores en Europa	-6
3	Variabilidad de la demanda europea	-5
<b>Promedio</b>		<b>-4,67</b>
<b>Ventaja competitiva</b>		
1	Calidad producto y servicio de <b>proflores™</b>	-2
2	Lealtad de los clientes de <b>proflores™</b>	-2
3	Utilización de la capacidad de la competencia	-3
<b>Promedio</b>		<b>-2,33</b>

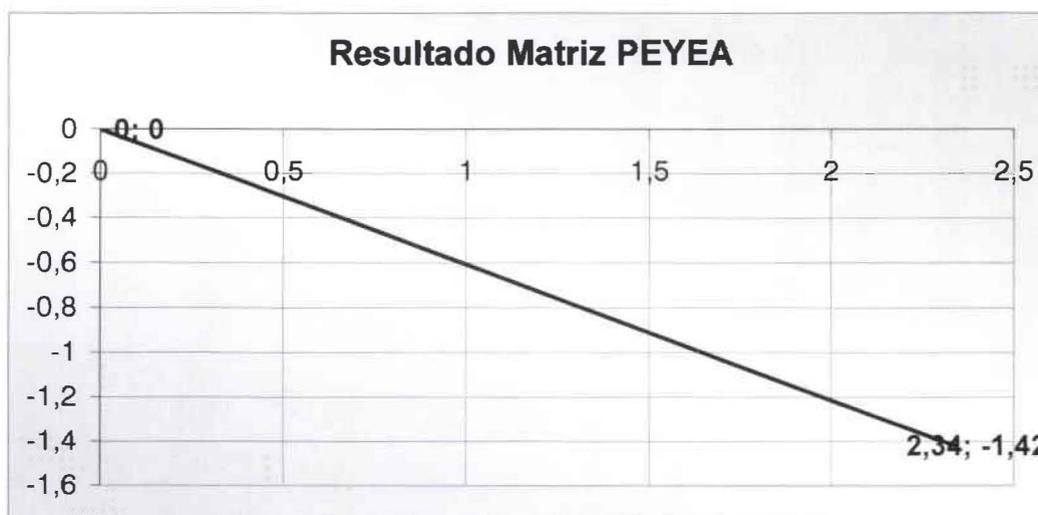
**Cuadro 3.4:** Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción PEYEA para **proflores™**, julio del 2.003.  
Elaboración: Personal.

En el cuarto paso debemos sumar los valores promedios de VC y FI para sacar el *punto X* y sumar los valores promedios de EA y FF para obtener el valor del *punto Y*.

<b>Valores del punto de Intersección</b> Empresa: <b>proflores™</b>		
<b>Eje X</b>		
<i>VC</i>	<i>FI</i>	<b><i>Punto X</i></b>
-2,33	4,67	<b>2,34</b>
<b>Eje Y</b>		
<i>EA</i>	<i>FF</i>	<b><i>Punto Y</i></b>
-4,67	3,25	<b>-1,42</b>

**Cuadro 3.5:** Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción PEYEA para **proflores™**, julio del 2.003.  
Elaboración: Personal.

En el quinto y último paso debemos trazar un vector desde el origen hasta el punto de las coordenadas obtenidas en el paso anterior:



**Figura 3.2:** Vector para perfil de estrategias, Resultado Matriz PEYEA  
 Fuente: Conceptos de Administración Estratégica, Fred R. David, Prentice Hall, 1.997, Cap. 6, Pág. 205.  
 Elaboración: Personal

Como podemos ver en la figura anterior, el vector trazado con los resultados del análisis de la matriz PEYEA se encuentra en el Cuadrante II, arrojando que las estrategias que necesita **proflores™** son del tipo competitivo. Este tipo de estrategias contemplan la integración hacia atrás, hacia delante y horizontal, la penetración en el mercado, el desarrollo de mercado, el desarrollo del producto y las empresas de riesgos compartido<sup>18</sup>.

La matriz PEYEA nos guía para saber que tipo de estrategias debe utilizar la empresa, tomando en cuenta la situación actual de la misma. Como resultado de la aplicación de esta herramienta en el análisis de **proflores™** tenemos que, de acuerdo a su situación actual, las estrategias recomendadas son de integración hacia atrás, adelante u horizontal, o la formación de empresas de riesgo compartido, las cuales son justamente las analizadas en este trabajo: establecimiento de una filial en participación 60/40 para la distribución de rosas ecuatorianas

<sup>18</sup> DAVID, Fred R.; *Conceptos de Administración Estratégica*; Prentice Hall; 1.997; Cap. 6; Pág. 206

en el mercado austriaco.

### 3.8 Análisis del perfil competitivo: Matriz MPC

La matriz del perfil competitivo MPC identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa<sup>19</sup>. Esta matriz es similar a la matriz EFE, la diferencia radica en que en la matriz MPC se toman en cuenta factores internos y externos, es decir, los factores críticos para el éxito de la empresa.

Para el caso de **proflores™** los factores críticos para el éxito son:

- Competitividad de precios
- Posición financiera
- Calidad de producto y servicio
- Lealtad del cliente

Estos cuatro factores serán analizados para otras dos comercializadoras locales, quienes son competencia de **proflores™** en el Ecuador.

Como dijimos anteriormente, esta matriz es similar a la matriz EFE, por lo que el desarrollo es similar también, solamente que esta vez se darán pesos y se calificarán los factores para dos competidores al mismo tiempo.

Las dos comercializadoras escogidas para este análisis son Comexflor y Florimex. Comexflor fue escogida debido al acceso a información que tiene **proflores™** por relaciones comerciales (nos proveemos mutuamente). Se escogió a Florimex porque es una comercializadora alemana con sede en países productores de flores, la cual provee diferentes productos en Austria, dentro de los cuales están las rosas ecuatorianas.

---

<sup>19</sup> Ibidem, Cap. 4, Pág. 145

<b>Matriz MPC</b>			
Empresa: <b>proflores™</b>			
		<b>proflores™</b>	
		<i>Peso</i>	<i>Calificación</i>
		<i>Total Ponderado</i>	
1	Competitividad de precios	0,25	2
2	Posición financiera	0,35	3
3	Calidad de producto y servicio	0,30	4
4	Lealtad del cliente	0,10	4
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>	<b>3,15</b>
		Comexflor	
		<i>Peso</i>	<i>Calificación</i>
		<i>Total Ponderado</i>	
1	Competitividad de precios	0,20	4
2	Posición financiera	0,30	4
3	Calidad de producto y servicio	0,30	4
4	Lealtad del cliente	0,20	3
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>	<b>3,80</b>
		Florimex	
		<i>Peso</i>	<i>Calificación</i>
		<i>Total Ponderado</i>	
1	Competitividad de precios	0,40	4
2	Posición financiera	0,30	3
3	Calidad de producto y servicio	0,25	3
4	Lealtad del cliente	0,05	2
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>	<b>3,35</b>
<b>Nota:</b> Los valores de las calificaciones son los siguientes: 1 = mayor debilidad, 2 = menor debilidad, 3 = menor fortaleza, 4 = mayor fortaleza			

**Cuadro 3.6:** Matriz del Perfil Competitivo MPC para **proflores™**, julio del 2.003.  
Elaboración: Personal.

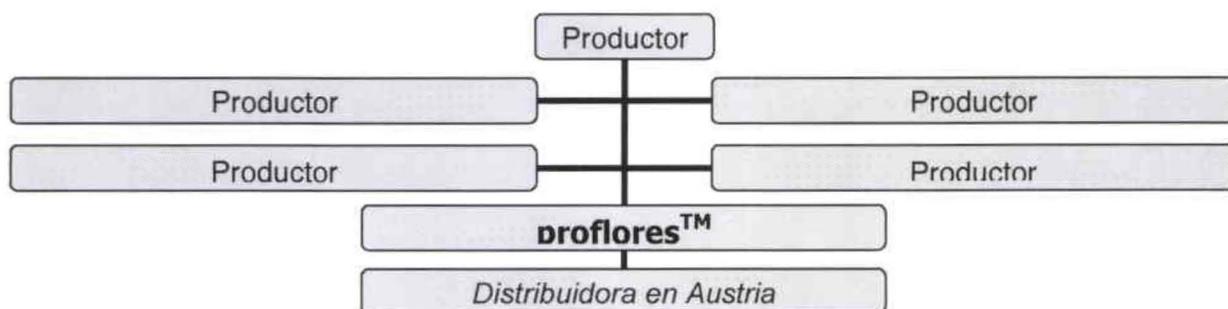
Los pesos y calificaciones utilizados para la matriz de Comexflor fueron otorgados por una persona de esa empresa, mientras que los datos de Florimex fueron establecidos de acuerdo al conocimiento de su forma de trabajo y trayectoria en el negocio de las flores frescas, ya que esta empresa está completamente cerrada a otorgar ningún tipo de información.

Como resultado podemos ver que el competidor mas fuerte es Comexflor con 3,80, el segundo es Florimex con 3,35 y en tercer lugar esta **proflores™** con 3,15. Estas cifras no indican que una empresa sea mejor que otra, ya que las tres tienen enfoques diferentes y diferentes maneras de llevar a cabo las operaciones del negocio:

- Comexflor es una gran comercializadora ecuatoriana enfocada a grandes importadores y distribuidores en Estados Unidos.
- Florimex es una gran comercializadora alemana establecida hace 60 años que tiene oficinas propias en los principales países productores, y está enfocada a pequeños mayoristas y minoristas en Europa principalmente.
- **proflores™** es una comercializadora ecuatoriana enfocada a la asociación con empresas en los países de sus mercados meta.

### 3.9 Producto y servicio ofrecidos

Las comercializadoras de flores frescas cortadas son intermediarios entre los productores y los clientes. El servicio principal que presta este tipo de empresas a los clientes en el extranjero es la consolidación de carga de diferentes fincas en un solo envío.



**Figura 3.3:** Representación de Comercializadora en el proceso de Exportación, Base de Datos **proflores™**, julio del 2.003.  
Elaboración: Personal.

Como podemos ver claramente en el gráfico anterior, la comercializadora, **proflores™**, busca en las diferentes fincas las variedades de rosas demandadas por la distribuidora en Austria (cliente) y las cantidades que el mismo necesita y las reúne en la agencia de carga escogida para hacer un solo embarque.

El beneficio de este sistema de trabajo es que, muchas veces, una sola finca no dispone ni de todas las variedades ni de las cantidades demandadas por el cliente, razón por la cual se las envía de diferentes fincas para poder cumplir el pedido del cliente. Además, para un

cliente en el extranjero es mucho mas complicado realizar la labor de búsqueda desde su país, en este caso Austria, ya que serian llamadas internacionales con alto costo, mientras que **proflores™** recibe un pedido sea vía fax o e-mail y se encarga de esa labor, con la diferencia que es localmente.

**proflores™** como tal, ofrece, además, el servicio de los denominados consolidados. Los consolidados son embarques a determinados destinos, Ámsterdam específicamente en este caso, con un flete fijo por caja full que incluye el transporte desde Quito hasta Holanda, la desaduanización en destino y entrega a la respectiva agencia de camiones. Esto es posible debido a la existencia de un cliente de **proflores™** que embarca los fines de semana hasta Ámsterdam.

Al unir un número pequeño de cajas a este embarque se reducen los costos de transporte para el cliente, ya que si embarca solo debe tener un mínimo de 6 cajas full, que representan aproximadamente 100 Kg., y muchas veces no necesita tanta cantidad.

### 3.10 Publicidad y promoción

Actualmente **proflores™** no lleva a cabo campañas publicitarias, ya que el grupo objetivo de la empresa se encuentra en el extranjero y no son objeto de los medios comunes de comunicación.

Cada cierto tiempo se realizan campañas promocionales de los productos y del servicio a través de envíos por correo de brochures, o e-mails para que visiten la página web, donde pueden acceder a información general de la empresa, de sus productos, su servicio y sus medios de contacto.

### 3.11 Estrategias comerciales

Las estrategias comerciales de **proflores™** incluyen principalmente las alianzas estratégicas con empresas extranjeras ubicadas en los mercados meta identificados en los objetivos en el numeral 3.5.

Luego de la joint venture realizada en marzo del 2.002 con Equafleurs en Bélgica, la estrategia para el 2.003 es la formación de una filial en participación en Francia. Esta nueva empresa tendrá el nombre proflores™ france, y la empresa ecuatoriana **proflores™** tendrá el 34% de participación. proflores™ france estará orientada a la provisión de diferentes tipos de flores frescas cortadas a supermercados dentro del país, ya que, según estudios realizados, es un área no explotada en Francia.

Como este es un proyecto que se está desarrollando actualmente en Francia, la empresa tiene la necesidad de estudiar la posibilidad de establecer una nueva filial en otro país europeo, Austria en este caso, con diferente orientación y, además, con una participación diferente: 60% para **proflores™**.

### **3.11.1 Estrategias de compra**

La estrategia de **proflores™** para la compra consiste en dividir la demanda de los clientes en diferentes fincas proveedoras para evitar futuros problemas. Un ejemplo de estos posibles problemas es una baja en la producción de la finca, esto impediría cumplir el pedido del cliente, pero, si se tiene diferentes opciones a las cuales el cliente está acostumbrado, no habría problema para cubrir sus necesidades. Además, no todas las fincas tienen el mismo producto en cuanto a variedades, por lo que hay que mantener la puerta abierta con los posibles proveedores para, el momento de presentarse la necesidad, no tener inconvenientes por parte de las fincas en cumplir las necesidades de la comercializadora, y por ende, del cliente.

Esta estrategia de manejo de diferentes proveedores a través del año nos asegura el cumplimiento de las necesidades en temporadas altas como: San Valentín, Día de la Madre, Difuntos y Navidad; ya que, como es normal, al tratarse de fechas especiales, la demanda aumenta.

### 3.12 Estrategias de marketing

Dentro del marketing tenemos las 4 P's, las cuales son: producto, plaza, precio y promoción. En cuanto a la estrategia del producto, ya se estableció en el numeral anterior.

Con respecto a la plaza, como mencionamos en el numeral 3.5, dentro de los objetivos de **proflores™** tenemos *obtener al menos un cliente por mercado meta*, lo cual se está cumpliendo como se verá con la cartera de clientes actuales analizado en el numeral 3.14. Los lugares de distribución de la rosa ecuatoriana por medio de la comercializadora son resultados de la exportación directa, ya que son clientes obtenidos por el personal de ventas. Cada uno tiene un tipo diferente: importador, mayorista, minorista y florista. En el caso del cliente de Bélgica, es un importador pequeño, para el cual **proflores™** es su proveedor exclusivo, con la ayuda de la joint venture realizada en marzo del 2.002. Ahora se trata de cambiar esta forma de distribución adoptando la filial en participación 60/40 en Austria, dentro de la cual **proflores™** tendrá cierto control.

Las estrategias de precios que maneja **proflores™** son tres:

- Precios fijos durante todo el año (Standing Order<sup>20</sup>): en este caso se establece un precio fijo durante todo el año, sin importar la temporada en la que se encuentre el mercado (alta, baja o fiestas especiales) por una cantidad fija y un producto específico.
- Precios fijos de temporada: se negocia precios con el cliente para cada temporada: alta, baja y fiestas especiales, sin fijar la cantidad ni el producto que se comercializará.
- Mercado abierto: son los precios que se fijan con el cliente el momento de presentarse la necesidad del producto y del servicio, dependiendo de las condiciones del mercado en ese momento.

En lo que se refiere a promoción, como se mencionó en el numeral 3.10, no hay campañas promocionales establecidas en la empresa para el producto y el servicio.

---

<sup>20</sup> Standing Order: orden fijada entre el cliente y el proveedor, se entrega la misma cantidad del mismo producto al mismo precio todas las semanas.

### 3.12.1 Estrategias de captación de clientes

En lo que respecta a las estrategias de captación de clientes, **proflores™** realiza:

- telemarketing (llamadas por teléfono)
- envío masivo de e-mail y fax
- envío de brochures por correo normal

Estas estrategias son las que se manejan con el enfoque de la exportación directa. En lo que respecta a las alianzas comerciales, **proflores™** busca entre sus clientes actuales los que presentan potencialidad para desarrollar este tipo de proyectos conjuntos.

### 3.12.2 Estrategia de mantenimiento de clientes

Las estrategias de mantenimiento de clientes de **proflores™** contemplan lo siguiente:

- Satisfacción de las necesidades de cada cliente: con el servicio personalizado que se le otorga a cada cliente, **proflores™** trata de satisfacer las necesidades específicas de producto, calidad y precio de cada uno de ellos.
- Precio fijos durante todo el año: **proflores™** divide los precios para sus clientes en dos temporadas: alta (invierno) y baja (verano), pero los mantiene fijos, lo cual otorga una seguridad a los clientes, ya que, llegado el caso, si el mercado presente una escasez de producto y como consecuencia un alza en los precios, **proflores™** se mantiene con los precios que se fijaron con cada cliente para la temporada en la que se encuentren.

### 3.13 Personal: experiencia y conocimientos internacionales

El personal de **proflores™** consta de 4 personas que desempeñan las siguientes funciones:

- Gerente General: Alejandro González, chileno, medico veterinario, experiencia en flores por más de 5 años, hasta el 2.000 manejo la finca **proflores™**, la cual fue vendida por disolución de la sociedad propietaria. Encargado del manejo del mercado chileno debido a sus conocimientos del mercado y de la cultura.

- Compras y ventas: Cristina Puente M., técnico superior en administración, experiencia en flores de 2 años, encargada del manejo del mercado europeo con los conocimientos de diferentes idiomas, de la cultura alemana y austriaca.
- Contabilidad: Mario Yela, contador de la empresa, encargado del ingreso de toda la información contable y suministro de reportes y balances, control de pagos a proveedores.
- Contabilidad: Mirtha Rivera, contadora, asistente de contabilidad.

### **3.13.1 Junta general de socios**

La Junta General de Socios está conformada por 4 personas, de las cuales una trabaja activamente en la empresa en el cargo de Gerente General.

La Junta General de Accionistas es el ente de la organización encargado de emitir las políticas de la empresa, su misión, visión; y, en términos generales, orientar el trabajo de toda la organización hacia la consecución de sus objetivos.

La JGA se encarga de revisar los planes de cada departamento, y de monitorear su cumplimiento, de modo que todos ellos contribuyan al cumplimiento de los objetivos planteados.

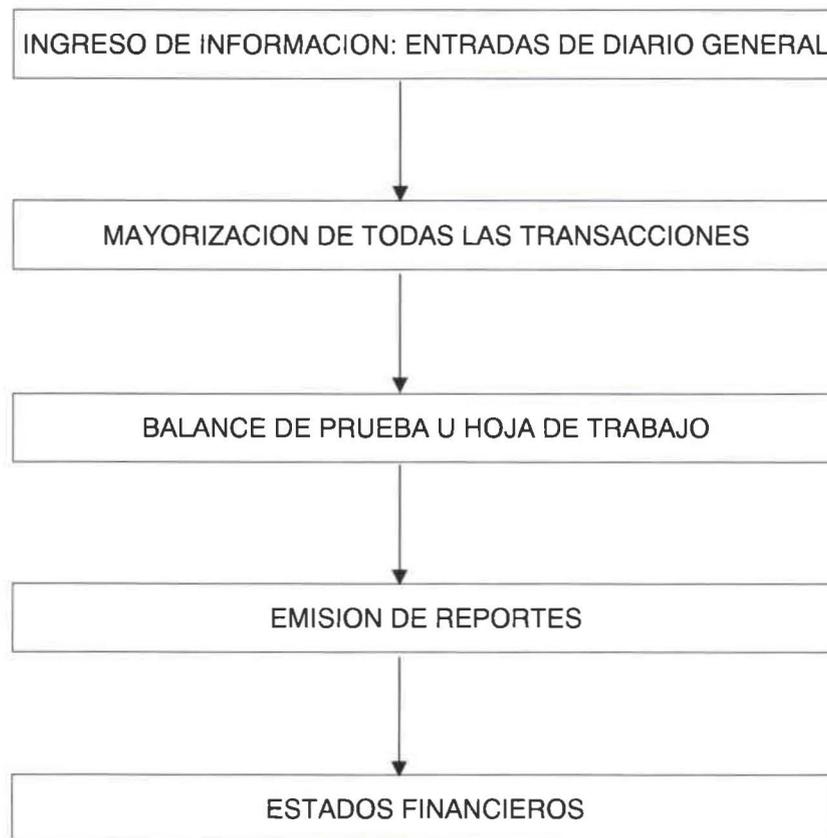
### **3.13.2 Gerencia general**

La Gerencia General tiene la función de supervisar el correcto desempeño de las actividades diarias de las diferentes áreas. Además, esta parte de la empresa cuida la relación con los proveedores y vela por sus intereses, cumpliendo con los pagos puntualmente.

Además, el Gerente General es el encargado de desarrollar los nuevos proyectos de **proflores™** como son, actualmente, la formación y establecimiento de **proflores™** france, y las futuras asociaciones comerciales con empresas extranjeras como la de este trabajo.

### **3.13.3 Contabilidad**

Los pasos que sigue el área de contabilidad en **proflores™** son los siguientes:



**Figura 3.4:** Representación de pasos del área de contabilidad en **proflores™**, julio del 2.003.  
Elaboración: Personal.

Los propósitos de esta área en la empresa son los siguientes:

- Servir de soporte a la Gerencia, mediante la emisión oportuna de información contable y financiera.
- Suministrar la información tributaria requerida por el Servicio de Rentas Internas y depositar oportunamente los valores retenidos e impuestos a que hubiere lugar.
- Entregar información contable al área comercial, a fin de que las operaciones fluyan con normalidad.
- Registrar con prolijidad, apego a la ley y respeto por los principios de contabilidad generalmente aceptados, normas ecuatorianas de contabilidad y normas internacionales de contabilidad, todas las transacciones que se realicen, con el fin de obtener informes financieros confiables y fidedignos que faciliten la oportuna toma de decisiones.

### 3.13.4 Área operativa

El área operativa comprende la parte de compras, de ventas y de control de calidad.

La persona encargada de ventas recibe los pedidos de los diferentes clientes y se los transmite a la persona encargada de compras con todas las especificaciones para dar la información correcta a las diferentes fincas proveedoras.

La persona de compras se encarga de conseguir el producto demandado por el cliente con los diferentes posibles proveedores. Una vez conseguido el producto, se coordina con la agencia de carga para su respectivo control.

La persona de control de calidad se encarga de revisar en las noches en los cuartos fríos de cada agencia de carga el producto a ser enviado a los diferentes clientes. De presentarse algún problema de calidad (falta de frescura, el producto no coincide con lo pedido, etc.) la flor se deja en cuartos fríos para que la finca los retire y así evitar futuros reclamos de calidad por parte de los clientes.

### 3.14 Cartera de clientes

La cartera actual de clientes de **proflores™** esta dividida en cinco países: Estados Unidos, Bélgica, Francia, Chile y Austria; los cuales embarcan todo el año, aumentando sus volúmenes en fechas especiales como San Valentín, Día de la Madre, Difuntos y Navidad. Además, las temporadas en el negocio de las flores están divididas en invierno (de septiembre a mayo) y verano (de junio a agosto).

- Tres clientes en Estados Unidos:
  1. Trading Partners: ubicado en Atlanta, importador, trabaja con Standing Order de 15,5 cajas full por semana distribuidos en diferentes días, realiza compras adicionales esporádicas, tiene otros proveedores en Ecuador.
  2. Lilac One: ubicado en Nueva York, minorista, trabaja con pedidos semanales los días viernes, compra entre 8 y 10 cajas full en el invierno y máximo 4 cajas full en verano, tiene un proveedor mas en Ecuador.

3. KIE Trades: ubicado en Dallas, proveedor de detallistas, realiza compras esporádicas durante todo el año.
- Un cliente en Bélgica:
    4. Equafleurs: ubicado en Wavre cerca de Bruselas, trabaja con pedidos semanales los días jueves, compra entre 8 y 10 cajas full en verano y entre 30 y 40 en invierno, **proflores™** es su único proveedor debido a la joint venture establecida en enero del 2.002.
  - Un cliente en Francia:
    5. Meiganud Fleurs: ubicado en Metz, trabaja con pedidos semanales los días jueves, compra entre 7 y 9 cajas full en el verano y entre 20 y 30 cajas full en invierno, tiene más proveedores en Ecuador.
  - Un cliente en Austria:
    6. Blumengartenbau Nagl: ubicado en St. Lorenz, trabaja con pedidos semanales los días jueves, compra 6 cajas full todo el año, no tiene más proveedores en Ecuador, compra otros productos en Holanda.
  - Dos clientes en Chile:
    7. Multiflor: ubicado en Valdivia, trabaja con pedidos semanales los días viernes, compra entre 20 y 30 cajas full en el verano y entre 6 y 10 en el invierno, tiene más proveedores en Ecuador.
    8. MTA Trades: ubicado en Concepción, trabaja con pedidos semanales por temporada los días miércoles, **proflores™** es su único proveedor en Ecuador.

## 4. CAPITULO IV: Análisis del mercado austriaco

### 4.1 Perfil del mercado austriaco

En este capítulo analizaremos todo lo concerniente al país de destino del producto exportado por **proflores™**, Austria.

#### 4.1.1 Características de Austria

A continuación presentamos la información demográfica y sociopolítica de Austria<sup>21</sup> para tener una idea aproximada de su diferencia o semejanza con el Ecuador.

Teniendo como nombre oficial República de Austria, este país está ubicado en la parte sur de Europa Central, su capital es Viena y tiene 83.858 km<sup>2</sup> de superficie (31% de la superficie del Ecuador). Sus límites son Alemania y la República Checa por el Norte, Italia y Eslovenia por el Sur, Eslovaquia y Hungría por el Este, y Suiza y Liechtenstein por el Oeste.

Su moneda oficial es el Euro. Tiene una población de 8'151.000 habitantes, con 97 habitantes por km<sup>2</sup>. El idioma oficial de este país es el alemán, mientras que el idioma extranjero más difundido es el inglés. La religión de la población austriaca es 78% católica; 5% protestante; 4,5% otras religiones.

El país está dividido en nueve estados independientes con gobiernos provinciales. Sus principales ciudades son Salzburgo, Graz, Linz e Innsbruck. Y su hora oficial es GMT + 1 hora en invierno y +2 horas en verano. El régimen político administrativo austriaco es una democracia parlamentaria.

#### 4.1.2 Situación de la economía austriaca

Dentro de la situación económica de Austria veremos diferentes puntos para ubicarnos en el ambiente macro del país.

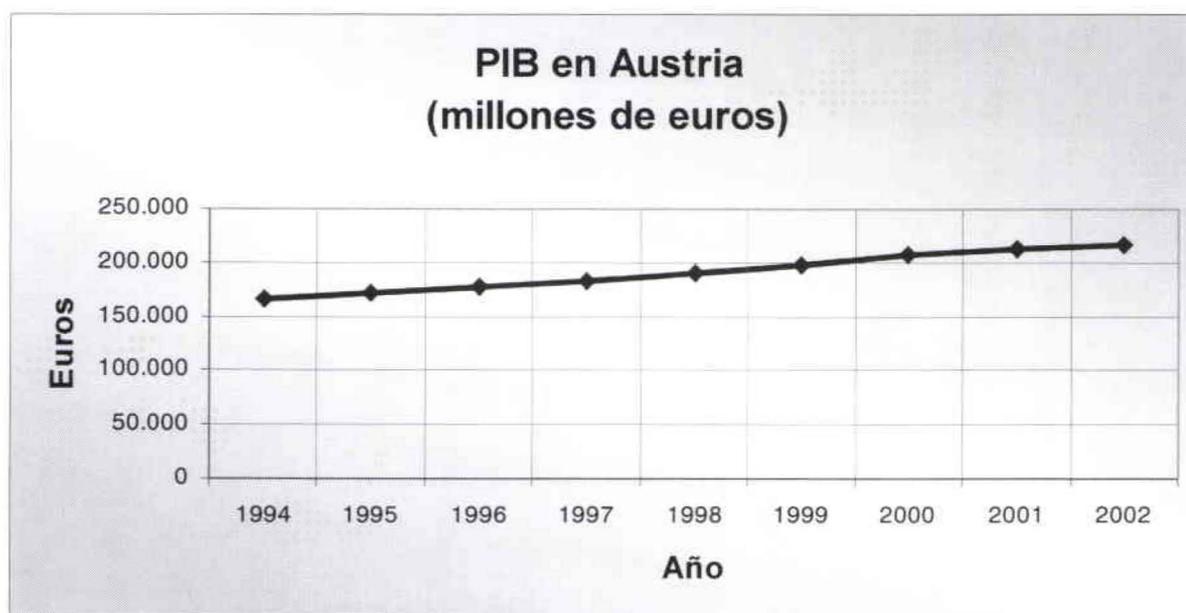
La información económica disponible para este análisis se encuentra en la página de internet de Oesterreichen Nationalbank (Banco Central de Austria); y se encuentra en Euros. El

---

<sup>21</sup> [http://www.globalgeografia.com/europe\\_eng/austria.htm](http://www.globalgeografia.com/europe_eng/austria.htm)

tipo de cambio de esta moneda con el Dólar Americano (moneda circulante en el Ecuador) será analizado mas adelante.

El PIB austriaco para el año 1.994 fue de 165.411 millones de euros y en el 2.002 terminó con 216.598 millones de euros, lo que nos indica que ha tenido un crecimiento total de 30.95% en 8 años. El PIB para el primer cuatrimestre del 2.003 es 53.377 millones de euros.



**Figura 4.1:** Producto Interno Bruto de Austria  
Fuente: Statistik Austria, Banco Central de Austria, julio del 2.003.  
Elaboración: Personal.

Como podemos ver en el gráfico anterior, el crecimiento del PIB austriaco ha sido constante, sin disminuciones de año a año.

Para tener una mejor idea del cambio en el PIB anualmente veamos la variación del mismo con respecto al año anterior:

Como podemos ver en el cuadro de estadísticas de variación del PIB austriaco presentado en el Anexo 16, a partir de 1.994 el porcentaje empezó a bajar, es decir, mantenerse bajo el 5%. En las estadísticas publicadas por Oesterreichischen Nationalbank (Banco Central de Austria) vemos las proyecciones de crecimiento del PIB para los tres siguientes años, teniendo como referencia que el porcentaje de crecimiento esperado para el

2.003 es de 1,8% al final del año, pero ya tenemos datos reales del primer trimestre de este año, arrojando un crecimiento del 2,4% en el PIB austriaco.

La distribución del PIB en Austria en las diferentes actividades productivas se encuentra en el Anexo 17 lo que respecta a valores en euros y en el Anexo 18 lo que respecta a porcentajes de participación en el total del PIB.

Para comparar con el Ecuador estos porcentajes del año 2.002 tenemos por ejemplo que la agricultura en el Ecuador representa el 9,1% del PIB mientras que en Austria, la misma actividad representa solo el 1,99% de su PIB. Pero para contrarrestar esta actividad tenemos que en Austria la industria manufacturera representa el 19,34% mientras que en Ecuador es solo el 13%; los hoteles y restaurantes representan el 4,17% mientras que en Ecuador esta actividad económica tiene el 1,1% del PIB; la intermediación financiera cuenta con el 5,88% en Austria y el 2,6% en el Ecuador. Como podemos ver, entre el Ecuador y Austria existen diferencias con respecto a la economía, pero nos compensamos mutuamente en algunas de nuestras debilidades como lo veremos con el análisis del intercambio comercial entre los países.

En lo que respecta al ingreso per capita austriaco, los datos publicados por el Banco Central se encuentran en el Anexo 19, de los cuales tenemos en resumen que el ingreso mensual per capita promedio es de 1.620 euros en el 2.002.

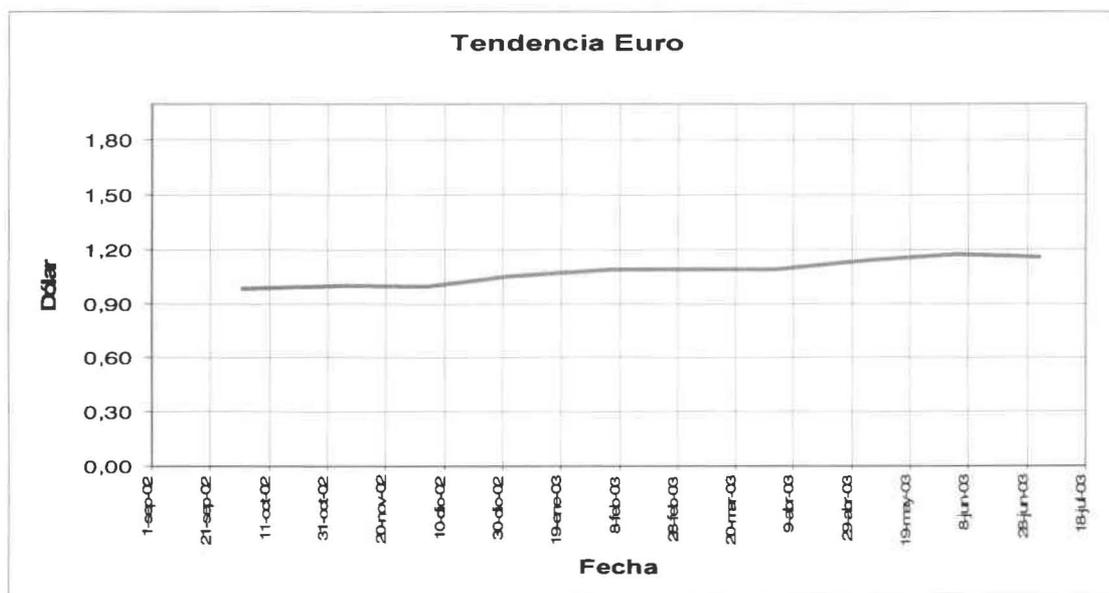
Los datos de inflación para Austria publicados por sus entes gubernamentales se encuentran en el Anexo 20, donde podemos que la inflación austriaca ha subido de 2,2% en 1.995 a 2,7 en el 2.001, dejando de presentar drásticos cambios en su valor. Además, según los datos presentados, podemos ver que el país con menor inflación dentro de la Unión Europea es Francia con 1,6% y el que mayor índice de inflación tiene es Irlanda con 4,9%.

La divisa local en Austria es el Euro, moneda de la Unión Europea, la cual se formó en febrero de 1.992 con la firma del tratado de Maastricht en Holanda<sup>22</sup>. La planificación para la circulación de la moneda única en la Unión Europea empezó en diciembre de 1.969, llegando hasta el 1ero de enero del 2.002, fecha en la cual comenzó oficialmente a circular el Euro.

---

<sup>22</sup> <http://www.euro.mineco.es/historia/1990dat.htm>

Con los datos presentados en el Anexo 21 podemos ver como el tipo de cambio del Euro frente al Dólar Americano ha ido aumentando, por lo que ahora se lo considera una moneda mas fuerte. Al Ecuador como país le conviene esta situación mundial en relación a sus competidores en relación a sus exportaciones, ya que la producción exportable ecuatoriana, debido al tipo de cambio de monedas, resulta más barata que la de otros países que manejan su propia moneda, haciendo así que las importaciones por parte de países europeos aumente. El Ecuador se ve afectado por esta constante alza en el tipo de cambio en la posición de cliente importador de países europeos, ya que al realizar el cambio a la moneda americana, los precios suben.



**Figura 4.2:** Tipo de cambio Euro – Dólar.  
Fuente: Economist.com, julio del 2.003.  
Elaboración: Personal.

Con este gráfico podemos ver la constancia en el comportamiento en el tipo de cambio Euro-Dólar entre 0.90 y 1.16. En enero de este año, el tipo de cambio subió drásticamente debido a la guerra entre Estados Unidos e Irak, ya que antes se mantenía por debajo de 1.00. Se pensó que esa era la razón para la tendencia al alza del tipo de cambio, pero una vez terminada la guerra el comportamiento siguió exactamente igual.

En lo que respecta a las tasas de interés promedio austriacas, la información publicada por la misma entidad se encuentra en el Anexo 22, de donde obtenemos que su tasa promedio para finales del 2.002 fue de 2,84%.

En el Anexo 23 podemos encontrar un cuadro con los valores de la deuda pública de Austria y otros países presentados como porcentajes del PIB de cada uno. En resumen, podemos decir que el valor de deuda pública austriaco para el 2.002 fue de 67,6%, presentando el mayor porcentaje europeo de deuda Italia con 106,7% y el menor porcentaje Luxemburgo con 5,6% del PIB.

En lo que respecta al comercio exterior austriaco, la información disponible se encuentra en el Anexo 24.

Como podemos ver, la Balanza Comercial austriaca tiene saldos negativos, al igual que la ecuatoriana, exceptuando en el 2.002, que es el único año en el que el saldo es positivo: 296 millones de euros. Y lo que va del año, es decir, el primer trimestre también cuenta con un saldo negativo: 70 millones de euros. En el Anexo 25 encontramos las importaciones austriacas por país de origen y en el Anexo 26 esta la información acerca de las exportaciones austriacas por países de destino.

En la parte de inversiones en Austria, la información disponible es la siguiente:

<b>Inversiones Austriacas</b> <i>según Balanza de Pagos</i> <i>(en miles de millones de euros)</i>				
	Octubre		Enero a Octubre	
	2000	2001	2000	2001
Inversiones directas	-0,12	-0,04	-0,4	0,26
Inversiones de portafolio	4,09	1,99	5,21	0,15
Otras inversiones	-2,35	-0,47	1	0,27

**Cuadro 4.1:** Inversiones de Austria.  
Fuente: Banco Central de Austria, julio del 2.003.  
Elaboración: Personal.

Como podemos ver en el cuadro anterior, para octubre del 2.001 el valor de inversiones pasó de saldo negativo a saldo positivo: 0,26 miles de millones de euros.

### **4.1.3 Intercambio con el Ecuador**

El Ecuador y Austria son socios comerciales, entre los dos existe intercambio de bienes y servicios. La información publicada por el Banco Central del Ecuador sobre este intercambio se encuentra en el Anexo 27, para las exportaciones ecuatorianas a Austria, y en el Anexo 28 para las importaciones ecuatorianas procedentes de Austria.

En resumen podemos decir que el Ecuador exporta 299,75 miles de toneladas de diferentes productos a Austria con un valor FOB de 60'402.000 de dólares, dentro de los cuales, el producto mas importante son las rosas con un 68,44% de participación, seguido por extractos, esencias y concentrados con 13,58%.

En cuanto a las importaciones tenemos que en el país ingresan un total de 1.620,95 miles de toneladas desde Austria con un valor CIF de 547'288.000 dólares, de los cuales el 22% pertenece a productos para uso humano, siendo la mayor participación.

En conclusión, lo valores en dólares y en toneladas importados por el Ecuador desde Austria es mayor que los valores de sus exportaciones a ese país.

## **4.2 Información de mercado**

En este apartado del capítulo revisaremos lo concerniente al mercado austriaco de las flores frescas, las características del producto, etc., necesarias para la penetración del mismo.

### **4.2.1 Definición del producto**

Como la empresa ecuatoriana participante en este proyecto, **proflores™**, es una comercializadora de flores frescas ya establecida, el producto ofrecido – rosas – va acompañado de un servicio, por lo cual es conveniente analizar los dos aspectos.

Producto es 'cualquier bien físico, servicio o idea, que establecido en una unidad conceptual, conjuga atributos físicos, de servicio y simbólicos, los que son percibidos por el usuario/comprador, para satisfacer necesidades y deseos'.<sup>23</sup>

El producto de este proyecto es la rosa ecuatoriana, y esta se puede clasificar de dife-

---

<sup>23</sup> ARESE, Héctor Félix; 'Comercio y Marketing Internacional'; Editorial Norma; 1.999; Cap. XIV

rentes maneras. Todos los productos pueden clasificarse de acuerdo a la demanda y a la oferta, así, tenemos que las rosas ecuatorianas, de acuerdo a la demanda, son bienes de especialidad, porque son suntuarios, y selectivos, porque están direccionadas a mejorar la calidad de vida. De acuerdo a la oferta, las rosas ecuatorianas son productos primarios, ya que surgen de una actividad primaria, la agricultura. Además, este producto puede ser clasificado dentro de productos internacionales estancados o en retroceso. Primero, las rosas ecuatorianas son productos internacionales, ya que pueden presentar la potencialidad para ser colocados en mercados extranjeros; segundo, son productos en retroceso porque mantienen sin cambios su participación en el mercado, o en retroceso porque están perdiendo participación con respecto a los nuevos productores africanos por ejemplo.

En lo que respecta al ciclo de vida del producto tenemos las siguientes características de cada una de ellas:

<b>Principales Comportamientos de las Acciones de la empresa y del producto</b>				
<b>Etapas</b>	<b>Introducción</b>	<b>Crecimiento</b>	<b>Madurez</b>	<b>Declinación</b>
<i>Ventas</i>	Débiles	Crecientes	Máximas	Declinantes
<i>Costo unitario</i>	Elevados	Medios	Mínimos	Mínimos
<i>Beneficios</i>	Negativos	Crecientes	Elevados	Reducidos
<i>Clientes</i>	Pioneros	Compradores precoces	Mercado masificado	Tradicionales

**Cuadro 4.2:** Principales comportamientos de las acciones de una empresa y del producto conforme su etapa<sup>24</sup>  
Elaboración: Personal.

Tomando en cuenta la información presentada en el cuadro anterior, tenemos que el ciclo de vida de las rosas ecuatorianas de exportación no es el de introducción, ya que esa etapa la superó hace muchos años, así que puede encontrarse en cualquiera de las otras tres, pero analizando tenemos que sus ventas no son máximas ni declinantes, su costo unitario no es mínimo, sus beneficios no son elevados ni reducidos, y sus clientes no forman un mercado masificado ni son tradicionales. Por lo tanto, la etapa en la

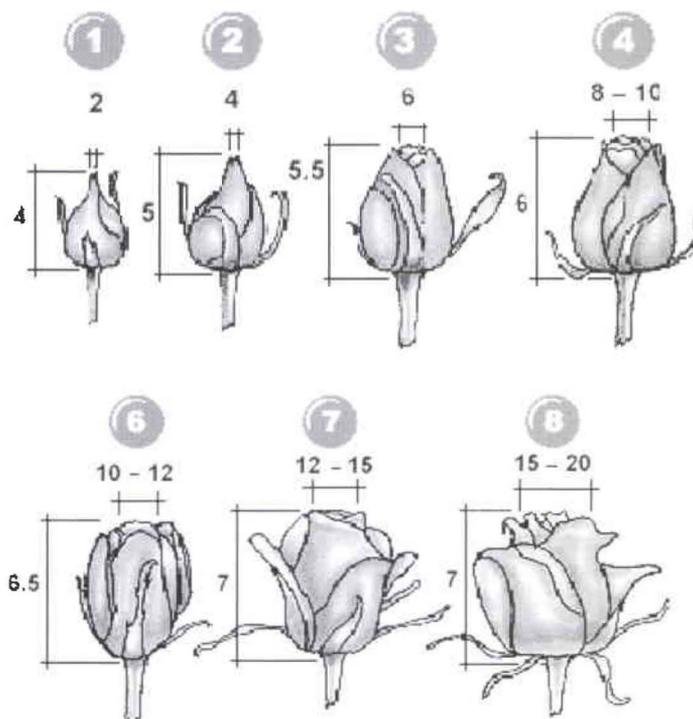
<sup>24</sup> ARESE, Héctor Félix; '*Comercio y Marketing Internacional*'; Norma; Argentina; 1.999; Cap. XIV

que se encuentran las rosas ecuatorianas de exportación es la de crecimiento.

Este producto se encuentra dentro de la partida arancelaria 603104000 *Rosas frescas*. Las demás flores frescas cortadas exportadas por el Ecuador se encuentran bajo otra partida arancelaria.

Las rosas se comercializan por ramos de 20 tallos, donde el precio esta fijado por cada unidad (tallo). Existen aproximadamente 500 variedades de rosas, cada una con un nombre, el cual sirve de referencia para su compra y venta, y para la identificación de color. No se puede dar un número exacto de variedades debido a que tanto los obtentores como las fincas nacionales han re-nombrado a ciertas variedades con fines de marketing.

Las 'presentación' del producto se determina por el punto de corte y el largo del tallo. El punto de corte se refiere al tiempo que se deja a la flor en la mata para que se abra y crezca tanto su tallo como su botón. Mientras mas tiempo se quede el tallo en la planta, mas grande es el botón, por lo que tiene un precio superior.

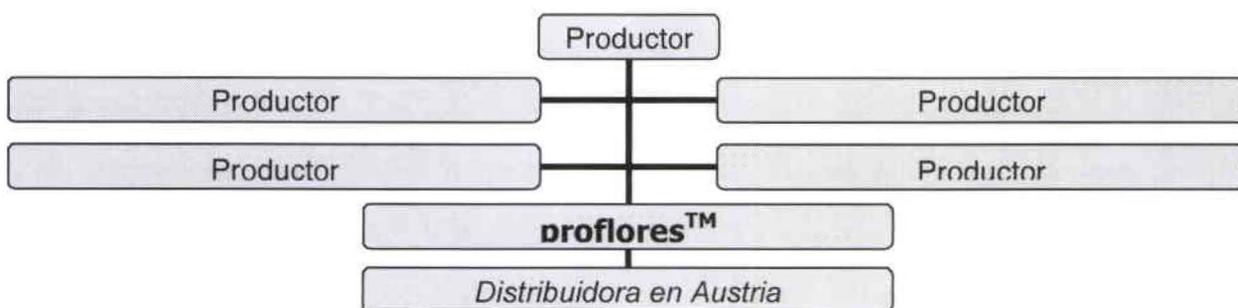


**Figura 4.3:** Puntos de corte de rosa  
Fuente: Base de datos **proflores™**, julio del 2.003.  
Elaboración: Personal.

En la figura anterior tenemos los diferentes puntos de corte estándar que existen en las rosas. Como se puede ver, las medidas, que están en centímetros, van aumentando mientras el punto de corte es más abierto, es decir, el botón es más grande. Cada mercado está acostumbrado a manejar un tipo de corte específico, dentro de los cuales encontramos el americano (entre 4 y 6), el europeo (entre 3 y 4) y el ruso (entre 7 y 8).

El largo se refiere solamente al tallo, para la comercialización se mide el tallo sin tomar en cuenta el botón. Dentro de las longitudes tenemos que las rosas se comercializan en 40cm, 50cm, 60cm, 70cm, 80cm, 90cm y 100cm. El mercado americano se especializa en longitudes de 50cm a 70cm, el mercado europeo demanda longitudes entre 40cm y 70cm, y el mercado ruso busca las rosas con tallos más largos, de 70cm a 100cm. Como se dijo anteriormente, este proyecto trata el establecimiento de una distribuidora en Austria, por lo que el producto que se manejará tendrá punto de corte europeo (entre 3 y 4) y longitudes entre 40cm y 60cm.

Las comercializadoras de flores frescas cortadas son intermediarios entre los productores y los clientes. El servicio principal que presta este tipo de empresas a los clientes en el extranjero es la consolidación de carga de diferentes fincas en un solo envío.



**Figura 4.4:** Representación de Comercializadora en el proceso de Exportación  
Fuente: Base de Datos **proflores™**, julio del 2.003.  
Elaboración: Personal.

Como podemos ver claramente en el gráfico anterior, la comercializadora, **proflores™**, busca en las diferentes fincas las variedades de rosas demandadas por la distribuidora en Austria (cliente) y las cantidades que el mismo necesita y las reúne en la agencia de carga escogida para hacer un solo embarque. El beneficio de este sistema de trabajo es que, muchas

veces, una sola finca no dispone ni de las variedades ni de las cantidades demandadas por el cliente, razón por la cual se las envía de diferentes fincas para poder cumplir el pedido del cliente. Además, para un cliente en el extranjero es mucho más complicado realizar la labor de búsqueda desde su país, en este caso Austria, ya que serían llamadas internacionales con alto costo, mientras que **proflores™** recibe un pedido sea vía fax o e-mail y se encarga de esa labor, con la diferencia que es localmente.

**proflores™** como tal, ofrece, además de lo antes explicado, los llamados consolidados. Los consolidados son embarques a determinados destinos, Ámsterdam específicamente en este caso, con un flete fijo por caja full que incluye el transporte desde Quito hasta Holanda, la desaduanización en destino y entrega a la respectiva agencia de camiones. Esto es posible debido a la existencia de un cliente de **proflores™** que embarca los fines de semana hasta Ámsterdam. Al unir un número pequeño de cajas a este embarque se reducen los costos de transporte para el cliente, ya que si embarca solo debe tener un mínimo de 6 cajas full, que representan aproximadamente 100 Kg., y muchas veces no necesita tanta cantidad. Esto se explicará más detenidamente en la sección del transporte.

#### **4.2.2 Estructura del mercado**

En lo que respecta a la estructura del mercado austriaco la información disponible es la siguiente.

##### **4.2.2.1 Tamaño del mercado**

Según los datos publicados por el Banco Central del Ecuador, la demanda real de rosas ecuatorianas en los últimos dos años y el primer semestre del actual, es la siguiente:

<b>Exportaciones de rosas ecuatorianas a Austria, Holanda y Alemania</b> <i>en miles</i>				
	<b>2001</b>			
	Austria	Holanda	Alemania	<b>TOTAL GENERAL</b>
<b>PESO - KILOS</b>	48,3	5.092,48	1.740,06	<b>50.694,54</b>
<b>FOB - DOLAR</b>	183,71	13.341,07	6.902,22	<b>168.390,58</b>
<b>% / TOTAL FOB - DOLAR</b>	0,11	7,93	4,10	<b>100.00</b>
	<b>2002</b>			
	Austria	Holanda	Alemania	<b>TOTAL GENERAL</b>
<b>PESO - KILOS</b>	69,72	3.899,34	1.450,36	<b>59.906,28</b>
<b>FOB - DOLAR</b>	267,68	19.660,22	5.774,39	<b>218.991,73</b>
<b>% / TOTAL FOB - DOLAR</b>	0,13	8,98	2,64	<b>100.00</b>
	<b>1er.semestre 2003</b>			
	Austria	Holanda	Alemania	<b>TOTAL GENERAL</b>
<b>PESO - KILOS</b>	38,84	2.701,79	825,68	<b>43.484,25</b>
<b>FOB - DOLAR</b>	163,14	9.243,00	3.530,34	<b>133.524,88</b>
<b>% / TOTAL FOB - DOLAR</b>	0,13	6,93	2,65	<b>100.00</b>

**Cuadro 4.3:** Exportaciones de rosas ecuatorianas a Alemania, Austria y Holanda  
Fuente: Banco Central del Ecuador, julio del 2.003.  
Elaboración: Personal.

Como podemos ver en los datos anteriores, el mayor país importador de rosas en Europa es Holanda con cerca del 9% de participación en el total exportado por Ecuador, luego de este está Alemania con 2,64% y luego está Austria con 0,13%. Esto se debe a que los mayores importadores y mayoristas europeos se encuentran en Holanda y Alemania, donde subastan los diferentes productos importados al mejor postor, y son distribuidos a los países aledaños.

Como Austria esta a lado de Alemania y muy cerca de Holanda, estos son los países que se vuelven proveedores de flor ecuatoriana. Por esta razón es que **proflores™ österreich**, al estar situado en Austria directamente, evita varios pasos en la cadena de distribución recibiendo la flor directamente del Ecuador, país de origen, y no a través de sus vecinos.

<b>Exportaciones de rosas ecuatorianas a Austria</b> <i>porcentaje</i>						
	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
<b>PESO - KILOS</b>	25.560,00	31.670,00	45.410,00	48.300,00	69.720,00	38.840,00
<b>Crecimiento con respecto al año anterior</b>	-	23,9	43,38	6,36	44,34	-

**Cuadro 4.4:** Crecimiento porcentual de exportaciones de rosas ecuatorianas a Austria.  
Fuente: Banco Central del Ecuador, julio del 2.003.  
Elaboración: Personal.

Para ver el crecimiento de las exportaciones de rosas ecuatorianas a Austria tomamos los datos publicados por el Banco Central del Ecuador con respecto a peso, y se sacó el porcentaje respectivo. Según los datos anteriores podemos ver el crecimiento de la demanda austriaca directa de rosas ecuatorianas. Así, tenemos que la demanda creció del 2.001 al 2.002 en 44,34%, y ahora, al final del primer semestre de este año, ya se han exportado más del 55% del año anterior, pero, sabiendo las fiestas especiales que faltan para terminar el año, el crecimiento con respecto al año anterior no será muy grande, debido a que la fiesta mas representativa en el año en el negocio de las flores frescas es San Valentín, la cual se vio opacada por la guerra entre Estados Unidos e Irak. Si dejamos este punto fuera, el crecimiento de las exportaciones ecuatorianas de rosas a Austria para el 2.004 será aproximadamente de 40%.

#### **4.2.2.2 Producción interna y exportación**

Al momento no existen datos exactos de la producción de flores en Austria, ya que no es un rubro importante dentro de la economía. Los rubros más importantes dentro de la producción agrícola son los cereales:

Producción Agrícola						
Superficies en 1.000 ha, Rendimiento en 100 kg						
Producto	2000		2001		2002	
	Sembrío	Rendimiento	Sembrío	Rendimiento	Sembrío	Rendimiento
Trigo	293,8	44,7	287,8	52,4	288,8	49,7
Centeno	52,5	34,8	51,2	41,7	47,2	36,3
Cebada	223,8	38,2	217,5	46,6	201,0	42,9
Avena	33,0	35,6	31,5	40,8	32,1	36,4
Maiz	164,1	98,6	171,4	87,1	172,2	96,8
Papas	23,7	292,6	23,1	300,4	22,5	303,8
Remolacha	42,8	614,8	44,7	620,4	44,5	684,5

\*El Rendimiento se mide por hectárea

**Cuadro 4.5:** Producción agrícola en Austria.  
Fuente: Statistik Austria, julio del 2.003.  
Elaboración: Personal.

Como podemos ver en el cuadro anterior, la producción agrícola austriaca es netamente alimenticia. En Austria existen pequeños invernaderos de producción de plantas de maceta para consumo interno, las cuales no tienen ninguna relación con las flores frescas cortadas. Este tipo de flores son utilizadas para decorar los parterres o los balcones de edificios o casas en primavera y verano.

#### 4.2.2.3 Estadísticas de información

En lo que respecta a las importaciones de flores frescas cortadas en Austria, además de las exportaciones del Ecuador, tenemos los datos holandeses<sup>25</sup> en cuestión participación en sus exportaciones en el Anexo 29.

Como podemos ver en ese cuadro, Austria importó flores frescas de Holanda por un valor de 16'085.160 francos, que es el 3,6% del total de las exportaciones holandesas de flores para el año 1.995.

<sup>25</sup> International Trade Center UNCTAD/WTO, *Cut Flowers: A study of major markets*, 1.997, Cap. 5

### **4.2.3 Características del mercado**

Los consumidores austriacos compran rosas ecuatorianas semanalmente para tenerlas en su casa, ya que es un reflejo cultural. Para celebrar ocasiones especiales como matrimonios, los austriacos compran rosas importadas.

Por otro lado, este país tiene fiestas internacionales establecidas en las cuales el consumo de rosas se ha vuelto mas común: San Valentín (14 de febrero), Día de la Madre (segundo domingo de mayo), Difuntos (1ero de noviembre) y Navidad (24 de diciembre). Para San Valentín, por ejemplo, el consumo es diferente al de Estados Unidos, donde la mayor cantidad de rosas demandadas son las de color rojo, mientras que en Europa se consumen mas rosas de colores.

En el mercado europeo es muy común la compra de flores en florerías, a pesar de que su costo se eleva, ahí tienen opciones diferentes de productos, no solo en variedad de flores, si no también en lo relacionado con ellas: floreros, macetas, cintas decorativas, capuchones, etc.

En los supermercados existe flor disponible, como lo podemos ver aquí en el Ecuador en el Supermaxi. La diferencia es la calidad y la frescura, los supermercados son se especializan en la venta de flores cortadas, por esta razón no tienen grandes variedades para que los clientes puedan escoger y mucho menos cuidan de su frescura. Lo mismo ocurre en Austria en los supermercados, además, como país europeo que es, tiene una tienda que se especializa en cada cosa, como es el caso de las florerías, su orientación es proveer a los consumidores flores frescas cortadas para diferentes ocasiones, presentándolas en distintos arreglos con productos relacionados.

#### **4.2.3.1 Demanda existente**

Como vimos en el punto 4.2.2.1, las exportaciones ecuatorianas al mercado austriaco han aumentado de año a año, con diferentes porcentajes:

<b>Exportaciones de rosas ecuatorianas a Austria</b> <i>Porcentaje</i>						
	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
<b>PESO - KILOS</b>	25.560,00	31.670,00	45.410,00	48.300,00	69.720,00	38.840,00
<b>Crecimiento con respecto al año anterior</b>	-	23,9	43,38	6,36	44,34	-

**Cuadro 4.6:** Crecimiento porcentual de exportaciones de rosas ecuatorianas a Austria.  
Fuente: Banco Central del Ecuador, julio del 2.003.  
Elaboración: Personal.

Para poner estos datos en número de tallos demandados por el mercado austriaco de rosas ecuatorianas tomemos en cuenta los siguientes datos:

- 20 kilos promedio por caja full de rosas
- 400 tallos promedio por caja full de rosas

Con estas consideraciones y con los datos de la tabla anterior, tenemos el total de número de tallos exportados por el Ecuador a Austria:

<b>Exportaciones de rosas ecuatorianas a Austria<sup>26</sup></b> <i>porcentaje</i>						
	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
<b>Número de tallos exportados</b>	511.200	633.400	908.200	966.000	1.394.400	776.800

**Cuadro 4.7:** Exportaciones de rosas ecuatorianas a Austria en número de tallos.  
Fuente: Banco Central del Ecuador, julio del 2.003.  
Elaboración: Personal.

Los datos resultantes se basan en el cuadro anterior, así que podemos considerar los mismos porcentajes de aumento para cada año, por lo que podemos concluir que el aumento de la demanda también será en los mismos porcentajes. Y además, sacar las mismas conclusiones, que este año se tendrá un aumento similar al del 2.001 debido a la guerra entre Estados Unidos e Irak a principios de año. También podemos decir que el aumento en la de-

<sup>26</sup> Cálculos realizados en base a los datos publicados por el Banco Central del Ecuador

manda para el 2.004 será aproximadamente del 40%, como ha sido en los años anteriores donde las actividades se han realizado normalmente.

#### **4.2.3.2 Competencia**

Para referirnos a la competencia de **proflores™ österreich** debemos dividirla en directa e indirecta.

Lo que comprende la competencia directa de una o mas empresas que sean del mismo tipo, **proflores™ österreich** no la tiene, ya que es la primera vez que un proyecto de este tipo se lleva a cabo, es decir, una filial de una comercializadora ecuatoriana para la distribución de rosas ecuatorianas en Austria.

La otra parte de la competencia directa de **proflores™ österreich** son los importadores austriacos actuales, alemanes y holandeses, que proveen al mercado.

La competencia indirecta de **proflores™ österreich** son las mismas fincas productoras ecuatorianas, las cuales seguirán enviando su producto a sus clientes directos en el mercado austriaco.

#### **4.2.3.3 Segmentación de mercado**

La segmentación de mercado de **proflores™ österreich** se divide en geográfica, tipo de cliente y tamaño del cliente.<sup>27</sup>

El mercado inicial al que se orienta **proflores™** con su nueva filial es Austria. A pesar de que en Europa se ha formado la Unión Europea, no todos los países tienen las mismas costumbres de consumo ni los mismos precios. **proflores™**, al haber formado ya una Joint Venture en Bélgica y estar formando actualmente una filial con participación minoritaria en Francia, ve la necesidad de encontrar un puerto de entrada a países de Europa Central y Oriental, manteniéndose aun dentro de la Comunidad.

La segmentación relacionada con el tipo de cliente, para este proyecto, se refiere al lugar que ocupa el mismo en la cadena de distribución. Como se analiza en el punto 4.2.7, la

---

<sup>27</sup> STANTON, William J.; *Fundamentos de Marketing*, McGraw Hill, 1.996; Cap. 5; pag. 180

cadena de distribución en Austria esta conformada por: importadores, mayoristas o distribuidores, minoristas y floristas..

La segmentación en base al tamaño del cliente se refiere al volumen de sus ventas o compras, así que para este proyecto tomaremos en cuenta las compras que realizan.

#### 4.2.3.4 Mercado objetivo

Al **proflores™** tener propiedad en los participantes de la cadena, el objetivo es saltarse algunos pasos, es decir, saltar a los grandes participantes que elevan los precios para el consumidor final, llevándose el mayor margen de utilidad con sus operaciones.

Con el análisis anterior de la segmentación del mercado austriaco, el mercado objetivo de **proflores™ österreich** son los pequeños mayoristas y grandes minoristas, quienes compran a los importadores holandeses o alemanes.

**proflores™ österreich** entrará con el 15% de cada segmento, es decir 8 mayoristas y 11 minoristas, un total de 19 clientes.

#### 4.2.4 Niveles de precios

Como sabemos, los precios que maneja cada integrante de la cadena son diferentes, teniendo así, que los precios que paga cada participante de la misma son más altos mientras mas se acercan al consumidor final.

Por tanto, podemos presentar los precios aproximados promedio que paga cada participante de la cadena:

Precio Promedio por tallo en Austria	
Tipo	Valor en USD
Importador	0,34
Mayorista	0,45
Minorista	0,60
Florista	0,90
Consumidor Final	2,00

**Cuadro 4.8:** Precios promedio que paga cada participante de la cadena en Austria.  
Fuente: Base de datos **proflores™**, julio del 2.003.  
Elaboración: Personal.

Los valores presentados en el cuadro anterior corresponden al valor del producto más el transporte aéreo. Como podemos ver, quienes mayor porcentaje de utilidad se llevan son los minoristas que entregan el producto directamente a los floristas, y luego los floristas, ya que ellos trabajan el producto y en conjunción con otros productos el precio final es mucho más elevado.

**proflores™ österreich** utilizará esta misma tabla de precios para los dos segmentos escogidos como mercado objetivo:

- Mayoristas (42% de las ventas): precio promedio USD\$ 0.45
- Minoristas (58% de las ventas): precio promedio USD\$ 0.60

Con esto el precio promedio ponderado de venta para el cliente **proflores™ österreich** es USD\$ 0.54, valor que se utilizará para todos los cálculos del Análisis Financiero en el Capítulo VI.

#### **4.2.5 Acceso al mercado**

En este apartado analizaremos lo concerniente a la parte legal para acceder al mercado austriaco.

##### **4.2.5.1 Régimen legislativo**

Dentro del régimen legislativo tenemos que las importaciones ecuatorianas en la Unión Europea son libres. Dentro de los países que cuentan con tarifa cero a la importación de flores frescas se encuentra el Ecuador.<sup>28</sup>

Para acceder a la aplicación de la tarifa cero a las importaciones de rosas ecuatorianas, el producto debe viajar con la documentación reglamentaria: Certificado de Origen (Anexo 30). Este documento otorgado por el Ministerio de Comercio Exterior, Integración y Pesca MICIP, certifica que el producto a ser desaduanizado en Austria es de origen ecuatoriano.

---

<sup>28</sup> *'Cut Flowers: A Study of major markets'*; International Trade Centre UNCTAD/WTO; 1.997

#### 4.2.5.2 Otros controles

Además del Certificado de Origen mencionado en el numeral anterior, existen otros documentos necesarios para la desaduanización en Austria<sup>29</sup>:

- Factura Comercial (Anexo 31): este documento incluye el total de tallos por cada variedad de flor fresca importada con el valor mínimo establecido por el Banco Central del Ecuador para el caso de la exportación. Este valor para el caso de las rosas es 14 centavos de dólar por tallo. Además, deben aparecer los datos del exportador y del importador: nombre, dirección, país. También se incluyen los datos correspondientes al transporte: fecha de envío, número de guía aérea, etc.
- Certificado Fitosanitario (Anexo 32): este documento es proporcionado por el Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria SESA ECUADOR y certifica la ausencia de enfermedades, plagas o demás que pueden propagarse en el país de destino. En este documento debe ir la misma información que en la factura comercial: consignatario, producto, cantidades, etc. el nombre del producto debe ser el botánico.

#### 4.2.5.3 Impuestos

Como se mencionó anteriormente, las rosas ecuatorianas son de libre importación en Austria, por lo que el único impuesto que hay que pagar para la desaduanización es EUST. Este impuesto es el IVA, el cual se aplica en toda la comunidad uniformemente. La tasa de este impuesto es el 10% sobre el valor del servicio de desaduanización, el cual lo prestan las agencias de carga en el destino que se encargan de realizar los trámites para que el cliente simplemente recoja la flor en sus instalaciones.<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> Información otorgada por Panalpina Austria, agencia de carga que se encarga de desaduanizar los embarques de **proflores™** en Graz, Austria

<sup>30</sup> Ibidem

#### 4.2.6 Prácticas comerciales

Dentro de las prácticas comerciales tenemos:

- Métodos de cotización
- Condiciones de pago
- Condiciones de crédito
- Plazos de entrega
- Transporte recomendado
- Emisión de pedidos

Los métodos comunes de cotización de precios es en valor FOB Quito, ya que es el cliente quien decide con que aerolínea embarcar, por lo tanto la ruta que sigue su carga y además escoge la agencia de carga que quiere utilizar.

**proflores™** cotiza algunas veces CIF Ámsterdam, debido al servicio de consolidado que ofrece todos los días jueves. Este trabajo se realiza conjuntamente con J. van de Put, agencia de camiones holandesa que recibe la carga, la desaduaniza, y la lleva en sus camiones refrigerados a ciudades de los países vecinos. En este caso, la cotización del producto es el valor FOB Quito de las rosas mas un valor fijo por caja por el flete.

Las condiciones de pago en el negocio de las flores generalmente es de prepago los tres primeros embarques, debido a que el contacto es telefónico o vía e-mail, es decir, no se firma ningún contrato de compra-venta del producto, todo es verbal, y de ese modo no existen garantías legales. Luego de los tres primeros embarques se analiza al cliente y se le otorga crédito.

El plazo de crédito depende mucho del cliente y de la empresa que lo otorga, pero la forma de pago en **proflores™** es: lo facturado del 1ero al 15 del mes se cancela el 30 del mismo mes; lo facturado del 15 al 30 del mes se cancela el 15 del mes siguiente. De este modo los clientes tienen la posibilidad de otorgar crédito a sus propios clientes.

Los plazos de entrega en el negocio de las flores no son extensos, ya que se trata de un producto perecedero. Normalmente se parte del día o fecha que el cliente necesita el producto en sus manos para la comercialización en destino, de ahí se restan los días de transporte de camión y los días de tránsito aéreo. Con eso se obtiene el día que debe volar la carga desde Ecuador, entonces las fincas productoras tienen que entregar el producto un día antes al vuelo. Si hubiere algún problema con los vuelos, el producto puede permanecer

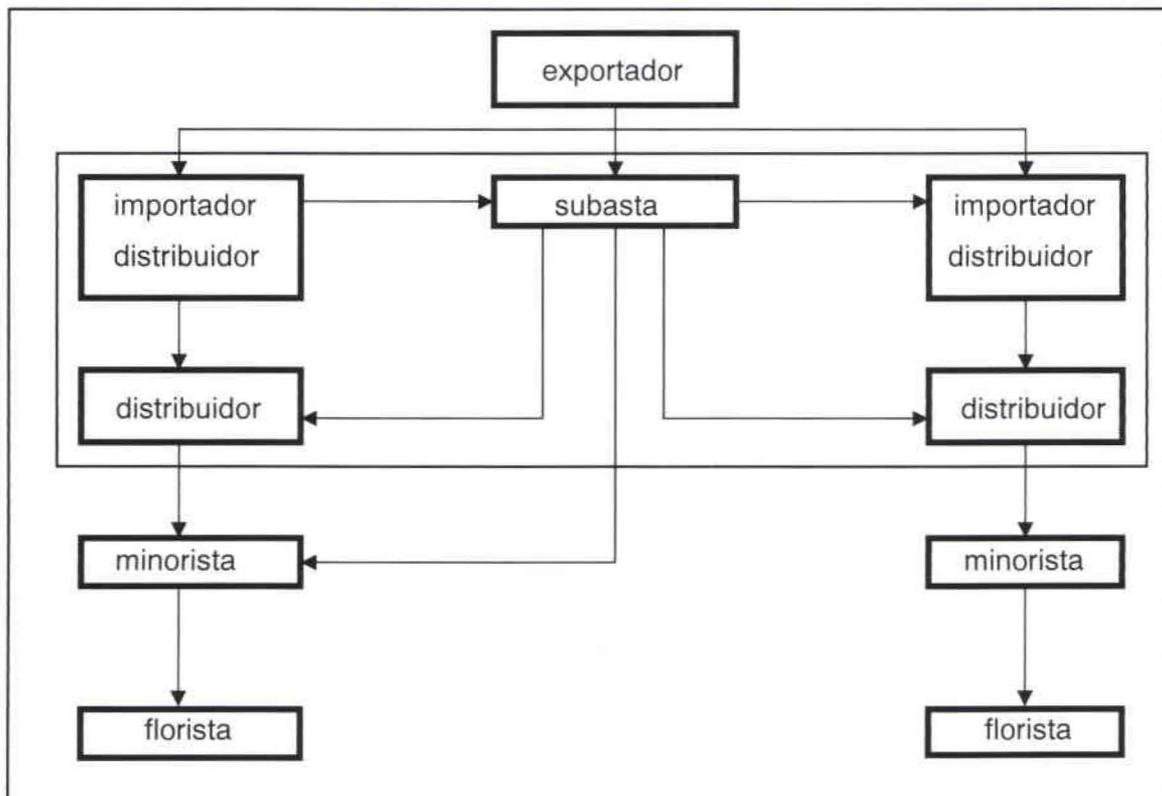
máximo dos días en los cuartos fríos de la agencia de carga, esto no perjudica la frescura del mismo cuando llega al cliente final, siempre y cuando en ese periodo no se rompa la cadena de frío.

Al tratarse de un producto perecible, las flores frescas cortadas normalmente son transportadas vía aérea a todas las ciudades del mundo. Actualmente se está promocionando transporte marítimo a Los Ángeles, ya que el tránsito del barco es corto comparado con otras ciudades, y además, las flores viajan en contenedores refrigerados. Pero para el transporte del producto en este proyecto se tomará en cuenta la vía aérea.

Los pedidos se manejan por mail, fax, teléfono o chat. No existe un formato establecido para realizar los pedidos en el negocio de las flores, lo único que se exige es hacerlo de forma escrita para tener respaldos el momento de presentarse algún reclamo.

#### 4.2.7 Canales de distribución

La cadena de distribución en Austria de flores frescas es igual a la de los otros países europeos:



**Figura 4.5:** Cadena de distribución en Austria.  
Fuente: **proflores™**, julio del 2.003.  
Elaboración: Personal.

Como podemos ver en el gráfico anterior, el exportador envía el producto importadores/distribuidores en Austria y a las conocidas subasta en Holanda o Alemania. Los importadores a más de comprar directamente a los exportadores compran en las subastas también, de ahí, el producto va a los distribuidores, sigue a los minoristas, llega a las floristerías y de ahí al consumidor final. Como presenta el gráfico, las subastas son las encargadas de proveer de rosas ecuatorianas a: importadores, distribuidores y minoristas.

Los importadores compran grandes cantidades de diferentes productos a los exportadores, así tienen gran variedad para ofrecer a sus clientes, no se fijan mucho en las variedades, se guían más por colores. Los distribuidores compran cantidades menores y menor

variedad también. Los minoristas compran productos que les demandan sus clientes específicamente, es decir, en el caso de las rosas, compran variedades específicas y largos específicos, no se guían por colores solamente.

En Europa es complicado especificar a los importadores, ya que, si se trata de un florista que recibe su producto desde Holanda ya es considerado importador, por más pequeño que sea su volumen. De acuerdo a información encontrada en las páginas blancas de Austria tenemos que existen:

<b>Distribuidores de flores en Austria</b>		
<i>Tipo</i>	<i>Nº registros</i>	<i>Porcentaje</i>
Importador	39	20%
Mayorista	52	26%
Minorista	74	37%
Floristas	34	17%
<b>TOTAL</b>	<b>199</b>	<b>100%</b>

**Cuadro 4.9:** Número de registros por tipo de distribuidor.  
Fuente: Elektronisches Branchenbuch, julio del 2.003<sup>31</sup>.  
Elaboración: Personal.

Como podemos ver, según los registros publicados por las 'Páginas Blancas Electrónicas', tenemos que el 37% de las empresas registradas son minoristas, seguido por el 26% de los mayoristas. Esta es una de las razones por las que el mercado objetivo de **proflores™ österreich** son los mayoristas y los minoristas.

Los márgenes de utilidades en los diferentes puntos de los canales son:

- Importadores – 15-20%
- Mayoristas – 20-25%
- Minoristas – 20-25%
- Floristas – 40%

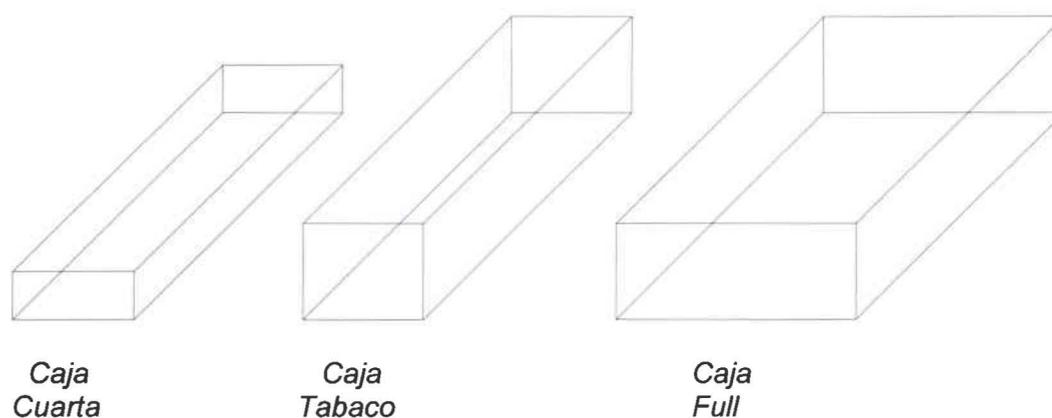
<sup>31</sup> <http://www.branchenbuch.com/>

#### 4.2.8 Empaque

En el empaque tenemos 3 opciones de cajas: cuarta, tabaco, full. Las medidas de cada tipo de caja son:

<b>Medidas Cajas en centímetros</b>			
	<b>Full</b>	<b>Tabaco</b>	<b>Cuarta</b>
Largo	105	105	105
Alto	54	27	13,5
Ancho	20	20	20

**Cuadro 4.10:** Medidas de Cajas Tipo para Exportación  
Fuente: Base de Datos **proflores™**, julio del 2.003.  
Elaboración: Personal.



**Figura 4.6:** Cajas Tipo para Exportación  
Fuente: Base de Datos **proflores™**, julio del 2.003.  
Elaboración: Personal.

Por lo general se maneja las rosas en cajas tabacos, que es la unidad más conocida. Las cajas cuartas no están disponibles en todas las fincas productoras de rosas ecuatorianas, por lo que no es muy común encontrarlas, este tipo de cajas es común para otro tipo de flores como por ejemplo: aster, solidago, limonium, etc. El empaque de las rosas por cada tipo de caja es el siguiente:

Largo	# tallos por caja		
	Full	Tabaco	Cuarta
40cm	380	180	80
50cm	380	180	80
60cm	360	160	60
70cm	240	120	-
80cm	200	100	-
90cm	200	100	-
100cm	200	100	-

**Cuadro 4.11:** Empaque de rosas por tipo de caja  
Fuente: Base de Datos **proflores™**, 2.003.  
Elaboración: Personal.

Como se puede apreciar en el cuadro superior, es preferible empaquetar en cajas full porque se tiene la posibilidad de poner 1 ó 2 ramos más, lo que beneficia directamente al costo de transporte por tallo.

Generalmente es recomendable hacer embarques pares, es decir, tener un número entero de cajas full (una tabaco es la mitad de una caja full, una cuarta es la mitad de una caja tabaco) para evitar pérdidas en los tránsitos que hace la aerolínea.

En el exterior de la caja debe ir claramente identificada la siguiente información:

- Productor
- País de origen
- Producto
- Cantidad de producto por variedad y largo
- Consignatario
- Guía aérea

#### **4.2.9 Formas de promoción del producto**

Las formas de promoción de las rosas ecuatorianas en Europa son las ferias de flores, dentro de las cuales tenemos a la más importantes Agriflor Holland, en Ámsterdam, Holanda. Esta feria es una de las más grandes en el mundo que se realiza anualmente los primeros días de noviembre. Luego de esta es la misma Agriflor de las Américas realizada en Quito, Ecuador anualmente los primeros días de junio. A estas dos ferias acuden productores,

comercializadores y clientes de diferentes parte del mundo, para tener reuniones de negocios y, además, buscar nuevas alternativas para su respectivo negocio.

Como se mencionó en el numeral 3.8, debido a que este negocio es internacional, es muy complicado llevar a cabo una campaña publicitaria del producto y servicio ofrecidos. Lo que sí se puede hacer es la promoción por medio de brochures u otro material promocional, enviándola por correo normal.

## **5. CAPITULO V: Formas de acceso y penetración en el mercado austriaco**

### **5.1 Formas de ingreso a los mercados internacionales**

En este apartado analizaremos las distintas formas de penetrar los mercados internacionales posibles para una empresa.

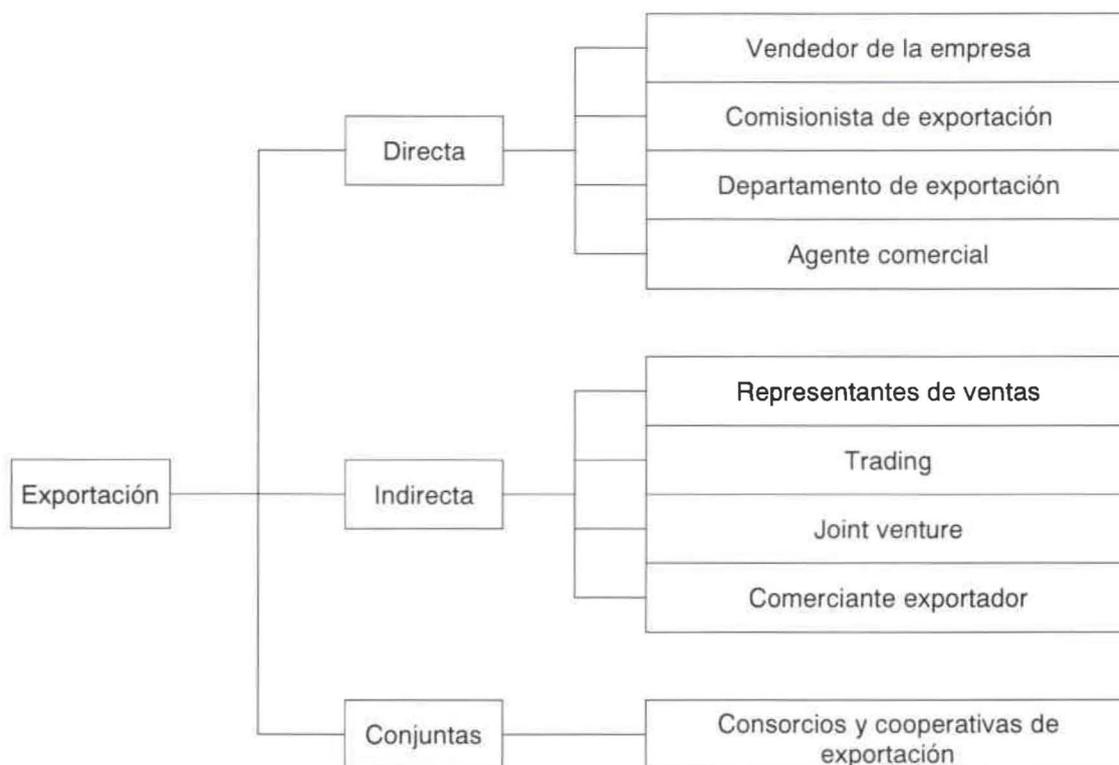
Existen dos formas de salir al exterior como empresa: la internacionalización (exportación) y la multinacionalización (implantación o radicación).

Las empresas que adoptan la estrategia internacional intentan crear valor mediante la transferencia de sus habilidades y sus productos valiosos a mercados extranjeros, en cuales los competidores nacionales carecen de esas habilidades y productos particulares<sup>32</sup>.

La internacionalización se divide en dos grandes subgrupos: exportación y radicación.

---

<sup>32</sup> HILL, Charles W.L.; '*Negocios Internacionales*'; Irwin McGraw-Hill; México; 2.001; Cap. XII; Pág. 436



**Figura 5.1:** Formas de internacionalización: Exportación<sup>33</sup>  
Elaboración: Personal

Como podemos apreciar en el gráfico anterior, la exportación se divide en directa, indirecta y conjunta.

La *exportación directa* consiste en que la misma empresa se encarga de enviar sus productos a sus clientes en el extranjero directamente. Por esta modalidad optan las empresas que poseen experiencia en comercio internacional. Esto puede ser por medio de:

- Un *vendedor* de la empresa ubicado en el mercado objetivo para vender sus productos, quien trabaja con un sueldo fijo.
- Un *comisionista*, quien lleva a cabo la misma actividad del vendedor, pero sus ingresos

<sup>33</sup> ARESE, Héctor Félix; '*Comercio y marketing internacional*'; Grupo Editorial Norma; Argentina; 1.999; Cap. XII; Pág. 312

dependen de las ventas que realice.

- Un *departamento de exportación*, en el cual participan uno o más vendedores ubicados en la misma empresa, quienes no tienen necesidad de salir al mercado internacional para realizar las ventas.
- Un *agente comercial*, quien es nombrado por la empresa en el mercado objetivo para realizar las operaciones de venta de la compañía.

La *exportación indirecta* comprende los primeros pasos de la empresa hacia el exterior, intentando disminuir los riesgos de operaciones y cubrir la inexperiencia de ventas en determinados mercados. Esta forma de exportación también tiene varias maneras de llevarse a cabo y puede ser mediante:

- *Representantes de ventas*, localizados en el mercado objetivo y, sin mantener relación de dependencia, se encargan de las ventas de la empresa, es decir, reciben los productos que envía la compañía y se encargan de ubicarlos.
- *Trading*, que son uniones de empresas de exportación, representantes de ventas o intermediarios free lance, quienes se ocupan de las ventas de la compañía.
- *Joint venture*, formación de empresas conjuntas, entre la compañía exportadora y una compañía en el mercado objetivo que se encargue de las ventas o distribución del producto.
- *Comerciante exportador*, este es el caso de las comercializadoras de flores que compran la flor localmente en el Ecuador y la exportan a sus clientes en el mercado objetivo.

La *exportación conjunta* es la formación de consorcios de exportación, cooperativas de exportación, gremios de exportadores, etc. Esto comprende la exportación conjunta de diferentes empresas hacia el mercado objetivo. Esta forma de internacionalización ha tenido un desarrollo importante en algunos países, mediante la cual se trata de establecer criterios de volumen y economías de escala que puedan permitir acceder a determinados mercados de empresas que, de

otra manera, estarían marginadas de tal actividad. Este es el caso del negocio de las flores frescas en Colombia, donde existen dos consorcios que se encargan de la exportación equitativa de toda la flor producida en el país.

La estrategia multinacional es adoptada por firmas que se orientan hacia la obtención de la máxima sensibilidad local, adaptando de manera extensiva tanto su oferta de producto como su estrategia de marketing, con el fin de satisfacer las diferentes condiciones nacionales <sup>34</sup>.

Esta estrategia es adecuada cuando existen presiones fuertes para la obtención de sensibilidad local y débiles presiones relativas a la reducción de costos. Estas dos presiones se presentan generalmente en las empresas que compiten globalmente. Al hablar de la obtención de sensibilidad local, tomando en cuenta diferentes fuentes <sup>35</sup>:

- *Diferencias en los gustos y preferencias del consumidor:* estas pueden ser significativas, por razones históricas o culturales. En este caso el caso y/o los mensajes de marketing deben adaptarse para ser atractivos a los consumidores locales, delegando así las funciones de producción y marketing a las subsidiarias nacionales.
- *Diferencias en la infraestructura y las practicas tradicionales:* la adaptación del producto a la infraestructura y a las prácticas distintivas de cada nación, puede pedir que la fabricación y producción se realice en las subsidiarias.
- *Diferencias en los canales de distribución:* debido a las diferencias existentes en cada país en lo que respecta a canales de distribución, la empresa deberá delegar las funciones de marketing a las subsidiarias nacionales.
- *Demandas del gobierno anfitrión:* las amenazas de proteccionismo, del nacionalismo económico y de los reglamentos de contenido nacional puede obligar a la empresa a

---

<sup>34</sup> HILL, Charles W.L.; *'Negocios Internacionales'*; Irwin McGraw-Hill; México; 2.001; Cap. XII; Pág. 437

<sup>35</sup> Ibidem; Pág. 432

delegar la producción a la subsidiaria nacional.

La presión de reducción de costos es sobre la creación de valor de la empresa. El intento para esta reducción puede ser mediante la producción masiva de un producto estandarizado, construcción de economías de localización y curvas de experiencia. La producción en una ubicación óptima en el mundo (debido a los diferentes costos, algunos países presentan ventajas comparativas en la producción de ciertos productos) es el medio para la construcción de economías de localización. Por otro lado, la curva de experiencia se refiere a las reducciones sistemáticas en los costos de producción que acontecen durante la vida de un producto <sup>36</sup>.



**Figura 5.2:** Formas de multinacionalización: Radicación <sup>37</sup>  
Elaboración: Personal

Dentro del proceso de multinacionalización se encuentra la radicación o implantación, que implica la formación de una empresa en el mercado objetivo, dentro de la cual, la matriz productora y exportadora del producto puede tener o no participación. En el gráfico anterior tenemos las divisiones de la radicación: directa e indirecta.

<sup>36</sup> HILL, Charles W.L.; *'Negocios Internacionales'*; Irwin McGraw-Hill; México; 2.001; Cap. XII; Pág. 437

<sup>37</sup> ARESE, Héctor Félix; *'Comercio y marketing internacional'*; Grupo Editorial Norma; Argentina; 1.999; Cap. XII; pág. 312

En la *radicación directa* la empresa esta envuelta y participa en la nueva compañía en el mercado objetivo, y esta puede ser mediante:

- Una *oficina comercial*, la cual es una sucursal de la compañía matriz que se puede encargar de las ventas en el mercado objetivo, es decir, es como que el departamento de ventas, en lugar de estar dentro de la matriz, se encuentra en el país del mercado objetivo. Esta no posee infraestructura operativa.
- Una *subsidiaria o filial* es una nueva empresa en el mercado objetivo establecida por la empresa matriz, la cual se encargará básicamente de las ventas y distribución del producto exportado por la matriz. Esta subsidiaria o filial puede ser de propiedad absoluta, en donde la empresa matriz tiene el 100% de la inversión; o en participación, donde la empresa matriz se asocia con una empresa en el mercado objetivo compartiendo así la inversión y los riesgos.
- Una *filial de fabricación* en el mercado objetivo, donde se fabrica una parte o todos los productos de la empresa matriz.
- Una *cadena de distribución*, la cual se encargará exclusivamente de distribuir los productos vendidos por la empresa matriz.

En lo concerniente a la *radicación indirecta* tenemos dos posibilidades: franquicias o licencias.

Las *licencias* son la venta de cierta propiedad intangible a otra entidad durante un periodo específico, a cambio el licenciario otorga una regalía al licenciador. La propiedad intangible incluye patentes, invenciones, formulas, procesos, diseños, copyrights y marcas registradas.<sup>38</sup>

Las *franquicias* son una forma especial de licenciamiento, en este caso, además de la venta del intangible, el franquiciador insiste en que el franquiciario adopte una serie de estrictas reglas relativas a la manera de dirigir el negocio. Otra diferencia es que las licencias se venden para fabricación, mientras que las franquicias comprenden la prestación de servicios. .Al igual que en

---

<sup>38</sup> HILL, Charles W.L.; *'Negocios Internacionales'*; Irwin McGraw-Hill; México; 2.001; Cap. 14; Pág. 487

las licencias, el franquiciatario paga regalías.<sup>39</sup>

### **5.1.1 Radicación directa: filial en participación 60/40**

Una vez analizadas las diferentes formas de internacionalización de una empresa, explicaremos más a fondo la forma de penetración de mercado escogida para este proyecto.

La base de este proyecto es la radicación directa de Landa Trade Cia. Ltda. para su marca comercial **proflores™**, por medio de una filial en participación 60/40 en el mercado austriaco. A continuación veremos las ventajas y desventajas de esta forma de penetración del mercado.

Entre las ventajas tenemos que, a pesar de contar solamente con el 60% de la propiedad y no tener el control total sobre la empresa, le permite tener un control mayoritario sobre las operaciones en el extranjero. Otra ventaja es que, al tener una participación en la nueva empresa, Landa Trade Cia. Ltda. no inicia con una inversión del 100% en la nueva empresa austriaca. Al igual que el control, el 60% de las ganancias son para **proflores™** y Landa Trade lo cual es otra ventaja, ya que aparte de las ganancias por sus operaciones locales, tiene el 60% de las ganancias de las operaciones en el mercado austriaco. Así como se mencionan la participación en las ganancias, el momento de presentarse pérdidas, Landa Trade no corre con el 100% de la responsabilidad sobre las obligaciones de **proflores™ österreich**, sino que las comparte con la empresa austriaca participante en el proyecto.

Ahora, entre las desventajas de la filial en participación tenemos que Landa Trade no contará con el 100% del control sobre la compañía. Dentro de estas desventajas nos encontramos con que, en cierto momento, habrá una limitación para tomar decisiones estratégicas sobre **proflores™ österreich**, es decir, por no tener el control total de la nueva empresa, tiene que llegar a un acuerdo con la otra parte, en lugar de tomar solo las decisiones. La desventaja más grande de la filial en participación 60/40, es perder el control de la competencia clave que aporta

---

<sup>39</sup> Ibidem, Cap. 14, Pág. 489

para esta alianza. Como competencia clave consideramos las aptitudes propias de una empresa cuya imitación es prácticamente imposible.<sup>40</sup> Al tratarse de una filial en participación 60/40, estamos compartiendo competencias claves entre las dos empresas, y tanto una como la otra puede absorberlas y sacar al otro participante del camino.

Además de las ventajas que presenta esta forma de penetrar el mercado, también se tomó en cuenta la experiencia pasada de Landa Trade y **proflores™** y la joint venture formada en Bélgica con Equafleurs. La formación de una joint venture incluye la aportación de las dos o más partes de algo, en el caso de **proflores™** fue el producto y el conocimiento del mismo, además de la logística, y en el caso de Equafleurs, el conocimiento del mercado.

En el caso de la joint venture se corre el riesgo de que una parte absorba la competencia clave de la otra, ganando la posibilidad de sacarla del camino cuando ya no la necesite. Ser desplazado es el riesgo latente que corren Landa Trade y **proflores™** en el caso de Bélgica. En la filial en participación del 60% este riesgo se minimiza, ya que **proflores™** cuenta con la mayoría de la propiedad de la nueva empresa.

## 5.2 Acuerdos con el distribuidor

Los acuerdos con la filial para la distribución en Austria en la parte operacional son los siguientes:

- El producto recibido en Austria será procesado, lo que incluye el despate, hidratación y el aumento del capuchón plástico con el logotipo de **proflores™ österreich** para la posterior entrega a los clientes. Esto no será necesario en el caso de que los clientes sean pequeños minoristas que se encargan de ese proceso en sus locales, es decir, con los cuales se ha acordado con anterioridad el envío del producto en la misma caja en la que llega desde Ecuador.

---

<sup>40</sup> Ibidem; Cap. 12; Pág. 423

- El producto comercializado por **proflores™ österreich** será exclusivamente el exportado desde Ecuador por **proflores™**.
- Inicialmente se trabajará solo con producto ecuatoriano, rosas, luego se ampliará la gama de productos, es decir, otras flores frescas cortadas.
- Más adelante se espera tener la posibilidad de proveer otras flores desde otros países productores, como es el caso de los lirios de Chile. Esta operación será realizada y controlada por la matriz de **proflores™** en Ecuador.

En la parte administrativa los acuerdos son los contemplados en el contrato firmado para la conformación de la empresa. Dentro de estos están sobreentendidos los derechos y obligaciones que tiene **proflores™ österreich** en cuestión información financiera, operacional, legal, etc.

### 5.3 Estrategias de personal

Para el desarrollo de este proyecto son necesarios algunos aspectos en lo que respecta al personal de ambas empresas.

#### 5.3.1 *Personal necesario para la administración de las exportaciones*

Para **proflores™** no hay cambios significativos en lo concerniente al personal, ya que, por mas de que la filial sea una empresa nueva, las operaciones en Ecuador siguen exactamente igual, el cambio aparece en el aumento del volumen de ventas general de la empresa.

Lo único que puede aparecer como exigencia para llevar a cabo el proyecto es la presencia en **proflores™** de una persona que hable el idioma para que la comunicación con la filial en Austria sea más fácil y que tenga experiencia en ventas de flores y en el manejo de clientes austriacos. La empresa cuenta al momento con esa persona.

La presencia de un representante de **proflores™** en Viena es necesaria al principio, ya que el aporte para la nueva empresa, aparte del producto en si, es el conocimiento sobre el mismo. Las responsabilidades de este representante implican: la transmisión de conocimiento sobre el

producto y su manejo, transmisión de filosofía de manejo de clientes de **proflores™**, presentaciones iniciales de la empresa a los posibles clientes, establecer la forma de trabajo con la oficina en Ecuador, y asesoría al los empleados en sus diferentes actividades relacionadas con el producto y servicio ofrecidos.

Por otro lado, para **proflores™ österreich** son necesarias seis personas para iniciar el proyecto, quienes se harán cargo de las siguientes actividades:

- Gerente: esta persona se encargará de la administración de **proflores™ österreich** y del personal. Será el responsable del manejo del personal y en su defecto, de presentar los debidos informes a la matriz en Ecuador. Adicionalmente, deberá presentar las nuevas estrategias para el crecimiento de la empresa en el mercado austriaco y en los mercados aledaños.
- Compras: esta persona será la encargada de la comunicación con **proflores™** para realizar los pedidos, retroalimentación, información sobre los cambios en la demanda, etc.
- Ventas: inicialmente será una persona la que se encargue de contactar a los posibles clientes, reunirse con ellos, presentar la empresa, pactar envíos de muestras, recibir pedidos y realizar el ejercicio de venta.
- Distribución: una persona estará a cargo del camión de la empresa, se encargará de recibir los embarques provenientes de Ecuador, llevarlos a las instalaciones de la nueva empresa, una vez procesado el producto realizará las entregas a los clientes austriacos.
- Contabilidad: esta persona se encargará de llevar la contabilidad de la empresa de acuerdo a los reglamentos austriacos, mantener todos los documentos en regla, presentar informes a la administración en Austria y en Ecuador.
- Soporte: esta persona trabajará directamente con la persona de distribución. Además, se encargará de la tarea de procesar el producto antes de la distribución: abrir las cajas, cortar 1cm los tallos, aumentar el capuchón plástico con el logotipo de **proflores™ österreich** y poner en agua mezclada con solución hidratante.

### **5.3.2 Experiencia y conocimientos del personal existente**

El personal actual de **proflores™** cuenta con experiencia en el negocio de las flores de mínimo dos años, los cuales incluyen: comunicación con las fincas para realizar las compras necesarias; comunicación con los clientes para realizar las ventas respectivas; control de calidad en los cuartos fríos para evitar problemas antes de los envíos.

Por otro lado, el personal tiene conocimiento de varios idiomas para la comunicación con los clientes: alemán, inglés, francés y español. Esto permite saltar la primera barrera cultural existente cuando se trabaja con mercados extranjeros.

Aparte del idioma, el personal cuenta con experiencias culturales en diferentes países europeos, lo cual ayuda mucho el momento de realizar negociaciones con clientes extranjeros.

Como el futuro socio de Landa Trade es un cliente con el que ha trabajado por aproximadamente un año y medio, éste ya ha adquirido el conocimiento necesario para realizar el trabajo que le corresponde con la distribuidora en Austria. El dueño de la empresa austriaca con la que se asociará Landa Trade tiene experiencia en el negocio de flores de más de 50 años. Y un punto importante también, es que ya está acostumbrado a la forma de trabajo de **proflores™**, lo cual ha desarrollado lealtad de parte y parte, arrojando como resultado la proposición para el establecimiento de la filial.

### **5.3.3 Necesidades de contratación a corto y largo plazos**

Analizando el personal con el que cuenta actualmente **proflores™**, no es necesario contratar a nadie nuevo en el corto plazo, ya que, por el momento, las necesidades están cubiertas.

A medida que el volumen de ventas aumente, incluyendo las ventas de **proflores™ österreich**, se analizará la necesidad de contratar más personal, es decir, en el largo plazo. Esta nueva persona será contratada para realizar las compras demandadas por la filial en Austria y los futuros clientes de **proflores™**.

La necesidad de contratación de personal a corto plazo para **proflores™ österreich** ya fue analizada en el apartado 5.3.1. igualmente, conforme las operaciones de esta filial crezca se analizarán las necesidades de aumento de personal.

#### **5.4 Decisiones de comercialización**

La decisión de incursionar en el mercado austriaco se fundamenta en dos principios:

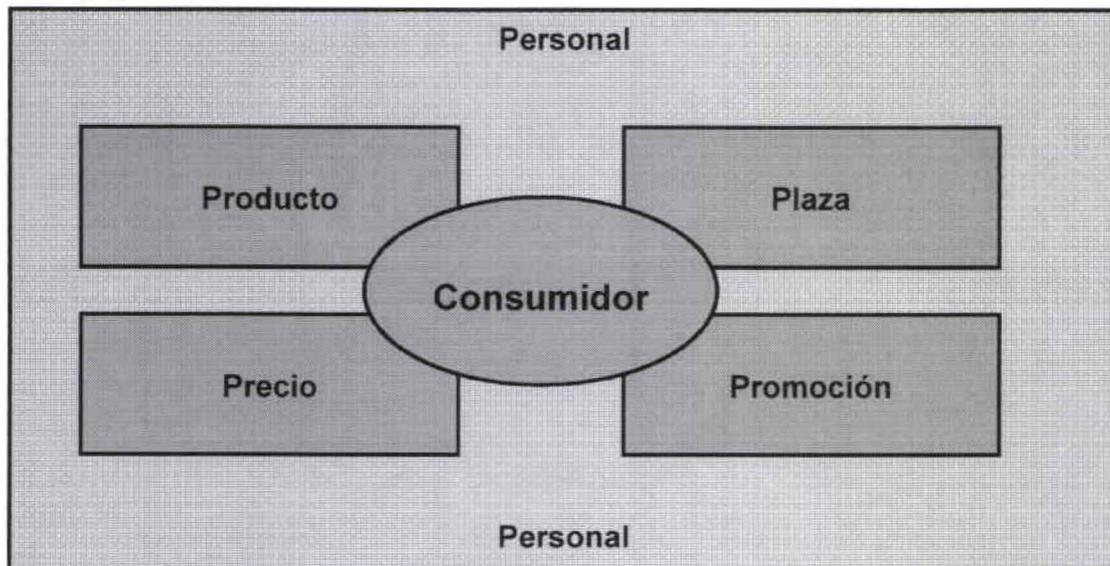
- Sociocultural: el mercado europeo en general, mantiene un concepto muy arraigado de la cultura de la flor, la cual, si bien es un bien suntuario, pasa a formar parte del cotidiano vivir de la gente, que está dispuesta a incluirla dentro de su presupuesto.
- Económico: dado que el ingreso promedio anual en Austria se acerca a los 20.000 euros y los servicios estatales satisfacen en gran medida las necesidades de la población, la gente tiene capacidad disponible para gastar en artículos suntuarios.

Dadas estas dos circunstancias, la posibilidad de vender flores frescas cortadas, de calidad y a precios atractivos para toda la cadena de distribución es favorable.

#### **5.5 Estrategias de marketing**

Dentro de las estrategias de marketing tomemos en cuenta las 5 P's de la mezcla: producto, plaza, promoción, precio y personal. Estas variables son las que pueden ser manejadas por las empresas para satisfacer de mejor manera a los consumidores en el mercado meta.

Como podemos ver en el siguiente gráfico, ahora se habla de una quinta P: las personas de la organización, quienes, al participar en la mezcla de marketing, nos ayudan a llegar de mejor manera a los consumidores y quedarnos dentro de sus preferencias.



**Figura 5.3:** Mezcla de Marketing<sup>41</sup>  
Elaboración: Personal

Como hemos dicho desde el principio, el producto utilizado para la realización de este proyecto es la rosa ecuatoriana, la cual va a ser comercializada en el mercado austriaco. La rosa va acompañada del servicio de consolidación, lo cual diferencia a **proflores™** del resto de proveedores. Al ofrecer el mismo producto a los clientes, estos tienden a comparar a sus proveedores entre si, básicamente en cuestión precio. Pero como a **proflores™** no le interesa obtener una decisión de sus clientes basada en precio, sus esfuerzos están en orientados al servicio que acompaña el producto: poder de negociación con fincas en el Ecuador, amplio listado de variedades, fácil comunicación por tecnología e idiomas, volúmenes atractivos, poder de negociación con agencias de carga, interés de crecimiento conjunto, etc.

El lugar de comercialización escogido en este proyecto es Austria, específicamente la capital Viena y sus alrededores. Este país fue escogido por dos grandes razones:

<sup>41</sup> [http://www.businesswarfare.com/the\\_4\\_p's.htm](http://www.businesswarfare.com/the_4_p's.htm)

1. Conocimiento del mercado y trabajo conjunto con posible socio de más de 2 años.
2. Posición estratégica para acceder a mercados no explotados como: Hungría, Eslovaquia, Eslovenia, Rumania, etc.

La promoción se realizara mediante el envío de brochures por correo normal, telemarketing y visitas personales a los clientes interesados en el producto y el servicio ofrecidos por **proflores™** **österreich**.

Como en muchos casos, el precio es la base primordial de decisión de los clientes, mucho más cuando se trata del mismo producto ofrecido por tantos proveedores. En el caso de este trabajo, el precio será fijado tomando en cuenta la información obtenida por **proflores™** a lo largo de su trabajo. Habrá precios diferenciados para mayoristas y minoristas, ya que si se mantienen los mismos precios para los dos participantes de la cadena afectaríamos el precio del consumidor final y provocaríamos conflictos entre ellos.

Como **proflores™** no esta presente en el mercado objetivo, no tiene la información de lo que ocurre en ese mismo momento, para eso esta la representación, **proflores™ österreich**. Por esta razón, y para evitar la equivocación en la fijación de precios desde la matriz, **proflores™ österreich** será quien los establezca de acuerdo a las condiciones del mercado en el momento de la venta y tomando en cuenta las circunstancias en las que se encuentra la producción en el Ecuador. Esto no afecta en nada a **proflores™** en Ecuador, ya que al tener el 60% de participación en la empresa austriaca, también tiene derecho al 60% de las ganancias resultantes de las operaciones de la misma. Esto da cierta libertad de movimiento a la filial, para bajar los precios cuando el mercado lo amerita y así disminuir el margen de utilidad, pero también subir los precios cuando el mercado lo permita y así aumentar lo más posible el margen de utilidad.

Como **proflores™** en Ecuador es parte de una empresa establecida, tiene sus costos de operación cubiertos, por lo que, lo más práctico para el manejo de precios con la filial en Austria es el traspaso directo del valor facturado por las fincas más una comisión fija por tallo.

Vale hacer hincapié en que la posibilidad de esta forma de fijación de precios en lugar de perjudicar a **proflores™** lo beneficia por el contrato firmado para el establecimiento de la filial, ya que, además de tener el ingreso de la comisión por caja exportada, cuenta con el 60% de las ganancias resultantes de las operaciones de la filial en Austria.

Esta modalidad también beneficia a **proflores™ österreich** y le otorga una ventaja competitiva, ya que al tener el precio directo de finca tiene en sus manos la posibilidad de jugar con su margen de utilidad sin resultar perjudicado y ofrecer precios competitivos a sus clientes, esto debido a su posición de filial de **proflores™** en Ecuador, situación en la que no se encuentran todos sus competidores.

El último punto de la mezcla de marketing del que se habla actualmente es el personal. El personal de una empresa es el centro del negocio, ya que son quienes están en contacto directo con el cliente brindándole el servicio, tema de primordial importancia en la actualidad. Como se vio en el Capítulo III, el personal de **proflores™** cuenta con experiencia en el manejo de clientes internacionales, no solo por sus conocimientos de diferentes idiomas, sino por el continuo trabajo realizado desde hace más de tres años.

En el caso de **proflores™ österreich**, el personal contratado deberá tener experiencia en el negocio de las flores frescas cortadas. El conocimiento del mercado es aportado por el socio austriaco, quien se encargará de la contratación del nuevo personal con la asesoría del representante de **proflores™**. Una vez empezada la operación, el personal de ventas podrá viajar a Ecuador para conocer a fondo el producto y las condiciones donde es producido. Al tratarse de negocios internacionales, es muy importante cuando se presenta la oportunidad de reunirse con los proveedores y con los clientes, ya que al poder conversar frente a frente, es más fácil aclarar ciertas dudas y resolver problemas de comercialización, además de afianzar los lazos comerciales establecidos. Esta inversión en el personal tanto de **proflores™** como de **proflores™ österreich** se reflejará en el servicio al cliente, satisfaciendo así sus necesidades de la mejor manera, para

que todos los que empezarán una relación comercial con la empresa tengan la confianza de mantenerla a muy largo plazo.

## 5.6 Estrategias de distribución

Este proyecto tiene como objetivo la eliminación de intermediarios en la cadena de distribución, principalmente, los que se encuentran en otros países e importan las rosas desde Ecuador para luego re-exportarlas a Austria con sus propios camiones o mediante diferentes compañías de transporte terrestre.

Por lo tanto, la distribución de las rosas ecuatorianas exportadas por **proflores™** será a pequeños mayoristas y minoristas ubicados en Viena y sus alrededores.

Este es el paso inicial de **proflores™ österreich**, ya que en un futuro se planea, primero, ampliar la gama de productos; segundo, extender la distribución a toda Austria; y tercero, establecer un departamento que se encargue de la distribución de rosas ecuatorianas en los países aledaños: Polonia, Rumania, Lituania, etc.

## 5.7 Calendario de implementación

Este proyecto se realizará en el 2.004, ya que se trata de un negocio estacional. Son las estaciones las que fijan las temporadas alta y baja del negocio de las flores. Así, vemos que el año esta dividido en dos temporadas; por lo general, para Estados Unidos y Europa se consideran las mismas:

- Temporada alta: de octubre a mayo, llamada temporada de invierno
- Temporada baja: de junio a agosto, llamada temporada de verano

A pesar de no tener las estaciones tan marcadas como en esos dos grandes mercados, Ecuador maneja las mismas temporadas. Por lo tanto, lo más idóneo es establecer la filial a principios de agosto del 2.004, justo antes de empezar la temporada alta, pero para esto, las negociaciones deben estar concluidas con anterioridad.

Estando el proyecto aprobado por la junta directiva de **proflores™**, las negociaciones empezarán en mayo del 2.004. El calendario de implementación de este proyecto es el siguiente:

		2.004											
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Presentación del proyecto al futuro socio													
Estudio del proyecto por parte del futuro socio													
Aceptación de las condiciones y negociación													
Estudio de mercado por parte austriaca													
Establecimiento de contactos para la siguiente temporada													
Viaje del representante de <b>proflores™</b>													
Legalización de la nueva empresa en Austria													
Establecimiento de la filial													
Comienzo de operaciones													

**Figura 5.4:** Calendario de implementación de **proflores™ österreich**  
Elaboración: Personal

## 6. CAPITULO VI: Análisis financiero para el establecimiento de la filial en participación proflores™ österreich

### 6.1 Ingresos

Los ingresos de la filial en participación 60/40 provendrán de la venta de rosas ecuatorianas en el mercado austriaco.

Como podemos en el Cuadro N° 1, la proyección de ventas en número de tallos para **proflores™ österreich** es la siguiente:

Cuadro N° 1 proflores™ österreich Proyección de Ventas <i>en dólares americanos</i>			
AÑO	CANTIDAD	PRECIO	VALOR
0			
1	500.000	0,54 \$	270.000,00
2	650.000	0,54 \$	351.000,00
3	845.000	0,54 \$	456.300,00
4	1.098.500	0,54 \$	593.190,00
5	1.428.050	0,54 \$	771.147,00
6	1.856.465	0,54 \$	1.002.491,10
7	2.413.405	0,54 \$	1.303.238,43
8	3.137.426	0,54 \$	1.694.209,96
9	4.078.654	0,54 \$	2.202.472,95
10	5.302.250	0,54 \$	2.863.214,83

**Cuadro 6.1:** Proyección de Ventas para **proflores™ österreich**  
Elaboración: Personal

Los tallos proyectados para la venta de la filial austriaca se derivan de la experiencia de **proflores™** en el mercado europeo, y de las estadísticas encontradas en el Banco Central del

Ecuador. Según los datos proporcionados por la empresa, la experiencia de **proflores™** en el mercado europeo arroja lo siguiente<sup>42</sup>:

- Las ventas realizadas a Europa de enero a diciembre del 2.002 fueron de 401.537 tallos por un valor de \$127.908,46 dólares americanos.
- En el año 2.003 las ventas ascendieron a 486.413 tallos por un valor total de \$144.833,08 dólares americanos.

Según los datos estadísticos, la exportación de rosas ecuatorianas a Austria tuvo un crecimiento de aproximadamente 40% en el 2.002, lo que significa más de 600.000 tallos de rosa exportados adicionalmente. Este dato no comprende las exportaciones ecuatorianas realizadas a través de otros países, pero con destino final Austria. Por esto es que **proflores™ österreich** se enfocará en los clientes austriacos que compran rosas ecuatorianas en otros países europeos, en lugar de comprarlas directamente en Ecuador.

Tomando en cuenta que más del 70% de las ventas de **proflores™** al mercado europeo corresponde a Bélgica, por medio de la Joint Venture Equafleurs, podemos observar que la empresa tiene la capacidad de exportar la misma cantidad de tallos de rosa a otro mercado, Austria en este caso. Además, observando las estadísticas ecuatorianas de exportación de rosas al mercado austriaco, podemos ver que tanto Ecuador como Austria están en capacidad de incrementar el volumen de exportación/importación de rosas ecuatorianas muy por encima de la Proyección de Ventas presentada en este análisis.

El volumen de ventas está calculado con un 30% de incremento anual, basado en el comportamiento de las exportaciones de rosas ecuatorianas a Austria, y en el crecimiento de volumen de ventas anuales de **proflores™**.

Como mencionamos en el Capítulo IV, en el numeral 4.2.4, el precio promedio utilizado para los cálculos de este capítulo es \$0,54.

---

<sup>42</sup> Fuente: Base de datos **proflores™**

## 6.2 Estructura de costos

Dentro de los costos de este proyecto tenemos los siguientes:

- Mano de Obra
- Costo de Compras
- Costo de Transporte
- Costo de Comisión
- Costo Financiero

Estos costos se analizan detenidamente a continuación. Los ítems: Costo de Compras, Costo de Transporte (Anexo 33) y Costo de Comisión están incluidos en el Cuadro N° 3 Información de Costos Directos (Anexo 34).

### 6.2.1 Mano de obra

El costo de mano de obra en el Ecuador ya está cubierto, ya que **proflores™ österreich** se manejará exactamente igual que los otros clientes de **proflores™**, esta nueva operación simplemente reflejará un aumento en el volumen y valor de ventas mensuales y anuales de la empresa ecuatoriana.

El personal en el Ecuador recibirá los aumentos presupuestados en el año, y los adicionales se los analizarán de acuerdo al desempeño de las operaciones generales.

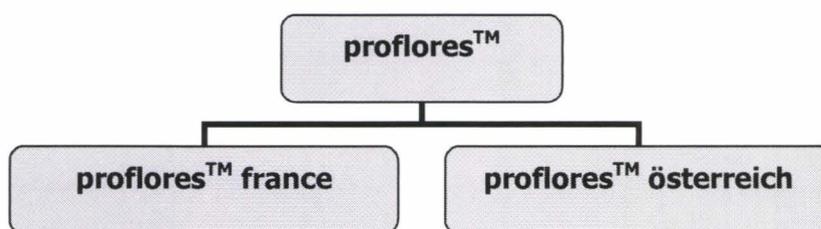
La organización internacional que **proflores™** mantiene actualmente es una estructura mundial por áreas<sup>43</sup>. Esta opción fue elegida por la empresa tomando en cuenta ciertas características:

- **proflores™** comercializa flores frescas cortadas, y en el caso específico de este proyecto, rosas; por esto no cuenta con diversificación de producto ni con estructura nacional con base en la división de producto.

---

<sup>43</sup> HILL, Charles W.L.; 'Negocios Internacionales'; Irwin McGraw-Hill; México; 2.001; Cap. 13; Pág. 454

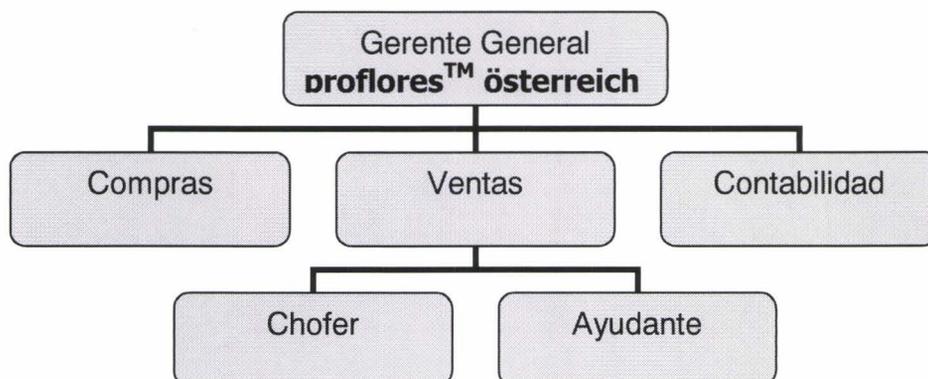
- **proflores™** tiene una estructura nacional con base en la función.
- **proflores™ österreich** es una filial ampliamente autónoma con su conjunto propio de actividades relativas a la creación de valor.
- La autoridad de las operaciones y decisiones estratégicas en **proflores™ österreich** relativas a cada actividad están descentralizadas.
- Como cede central, **proflores™** mantiene la autoridad sobre la dirección estratégica general y el control financiero conjunto.
- **proflores™** se encuentra implantando paralelamente la filial en Francia.



**Figura 6.1:** Estructura Mundial por Áreas de **proflores™**  
Elaboración: Personal

En el caso de la filial austriaca, existe la posibilidad de expandir su operación para cubrir el área de los países aledaños: Rumania, Hungría, Republica Checa, Croacia.

El organigrama de **proflores™ österreich** es el siguiente:



**Figura 6.2:** Organigrama de **proflores™ österreich**  
Elaboración: Personal

El costo de mano de obra para la filial austriaca de acuerdo al organigrama anterior se desglosa de la siguiente manera:

- Gerente General: esta persona será la responsable de la operación de la filial austriaca y de presentar los informes a la cede en Ecuador; se encargará de la preparación de documentación para la legalización e iniciación de la empresa; en conjunto con el representante de **proflores™** contratará al personal necesario para empezar la operación de la filial austriaca; informar de las condiciones, necesidades y cambios del mercado; analizar la ampliación de la operación a los países aledaños y la mejor forma de hacerlo.
- Comprador: esta persona se encargará del contacto con la oficina de **proflores™** en Quito. Sus funciones son las de transmitir la información necesaria para el envío de producto adecuado y oportuno a la distribuidora en Austria. Además, transmitirá las necesidades de los clientes, los cambios en el mercado, y los posibles problemas de calidad o de logística detectados. Esta información la recibirá del Vendedor y del Chofer.
- Vendedor: está persona se encargará del contacto con los clientes austriacos, y de llevar a cabo el ejercicio de venta. Además será la persona encargada de retroalimentar a la empresa sobre las inquietudes o satisfacciones de los clientes.

- Contador: esta persona manejará toda la contabilidad de la distribuidora, y será el responsable de los informes, tanto para el personal de la distribuidora como para **proflores™**. Esta actividad será llevada a cabo bajo las leyes austriacas.
- Ayudante: esta persona se encargará del manejo del producto en las oficinas de **proflores™ österreich** a su llegada y prepararlo para la distribución a los clientes: desempacar, despatar, hidratar. Esta persona será la encargada de realizar el control de calidad requerido a la llegada del producto para mantener informado al personal tanto de la filial como de la sede en Ecuador. Además, acompañará al chofer del camión para la repartición del producto a los clientes, y retroalimentará al personal de la filial con la información proporcionada por los clientes.
- Chofer: esta persona se encargará de recoger la flor del aeropuerto de Viena y llevarla a las instalaciones de **proflores™ österreich** para el respectivo control y manejo antes de entregarla. Además, se encargará del reparto del producto a los clientes contactados por la empresa con la colaboración del ayudante. También se encargará de transmitir la información de los clientes a la empresa, ya que es él junto con el ayudante quienes estarán frente a frente con ellos.

Los salarios del personal de **proflores™ österreich** están basados en los salarios percibidos en la Joint Venture 'Equafleurs' de **proflores™** en Bélgica. El Rol de Pagos presupuestado se encuentra en el Cuadro N° 4 presentado a continuación:

Cuadro N° 4 <b>proflores™ österreich</b> Rol de Pagos Proyectoado <i>en dólares americanos</i>			
Cargo	Sueldo Nominal	Cantidad de personas	Total
Contador	\$ 450,00	1	\$ 450,00
Ayudante	\$ 700,00	1	\$ 700,00
Comprador	\$ 1.500,00	1	\$ 1.500,00
Vendedor	\$ 1.500,00	1	\$ 1.500,00
Chofer	\$ 1.000,00	1	\$ 1.000,00
			\$ -
			\$ -
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 5.150,00</b>	<b>5</b>	<b>\$ 5.150,00</b>

**Cuadro 6.2:** Rol de Pagos Proyectoado para **proflores™ österreich**, julio del 2.003.  
Elaboración: Personal.

Para comenzar con el funcionamiento de **proflores™ österreich** es necesaria una persona por actividad. Esto cambiará de acuerdo al crecimiento de la empresa y de sus operaciones.

Como podemos ver en el cuadro anterior, el salario calculado para el Contador es menor que el del Ayudante, esto debido a que el Contador será contratado a medio tiempo y trabajará en días normales de semana; mientras que el Ayudante estará a tiempo completo, además de fines de semana y feriados, dado el caso que los embarques planificados lleguen en esos días. El Ayudante debe tener además conocimiento del producto, ya que será él quien realice el control de calidad a su llegada a la filial austriaca y el manejo para la debida hidratación antes de la entrega a los clientes.

La inclusión de los Gastos de Nómina en el Flujo de Efectivo comprende un incremento de 20% anual.

### **6.2.2 Costo de compras**

El Costo de Compras contempla el precio de compra por tallo de rosa en Ecuador. Éste varía según el largo del tallo, como se analizó en el numeral 4.2.1 (Definición del producto). Para el análisis financiero de este trabajo tomaremos un precio promedio de compra para todo el año, basándonos en los precios de compra de invierno (temporada alta) de **proflores™** a las fincas proveedoras en Ecuador. Este precio es USD \$ 0,29 por tallo de rosa.

### **6.2.3 Costo de Transporte**

Como la filial para la distribución de rosas ecuatorianas se encuentra en Austria, tenemos que incluir el costo del transporte desde Ecuador hasta Viena. El costo de flete aéreo se divide en varios ítems (flete por kilo, combustible por kilo, seguridad por kilo) dando un total de USD\$ 2,18 por kilo, y además el handling de la agencia de carga USD\$ 50,00 por embarque. Para el cálculo de este valor se toma como referencia de aproximadamente 19 kilos por caja full de rosas.<sup>44</sup>

El cálculo del Costo de Transporte se encuentra en el Cuadro N° 2 (Anexo 33). Para este cálculo se tomó en cuenta la Proyección de Ventas presentada en el Cuadro N° 1:

---

<sup>44</sup> El peso promedio por caja full de rosas que utilizan las agencias de carga para las cotizaciones es 19 Kg. Para la emisión de la Guía Aérea se pesa toda la carga y se pone el total de kilos.

Cuadro N° 1			
<b>proflores™ österreich</b>			
<b>Proyección de Ventas</b>			
<i>en dólares americanos</i>			
<b>AÑO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO</b>	<b>VALOR</b>
0			
1	500.000	0,54 \$	270.000,00
2	650.000	0,54 \$	351.000,00
3	845.000	0,54 \$	456.300,00
4	1.098.500	0,54 \$	593.190,00
5	1.428.050	0,54 \$	771.147,00
6	1.856.465	0,54 \$	1.002.491,10
7	2.413.405	0,54 \$	1.303.238,43
8	3.137.426	0,54 \$	1.694.209,96
9	4.078.654	0,54 \$	2.202.472,95
10	5.302.250	0,54 \$	2.863.214,83

**Cuadro 6.3:** Proyección de Ventas para **proflores™ österreich**, julio del 2.003.  
Elaboración: Personal.

Como podemos ver en el cuadro anterior, el precio de venta se mantiene fijo a través de los 10 años analizados en este trabajo. Como sabemos, este precio es promedio y los valores finales de venta pueden variar debido al precio de mercado que se maneje en determinadas fiestas como son San Valentín, Día de la Madre, Difuntos, etc.

Según el cálculo que podemos observar en el cuadro de Cálculo de Transporte, el precio promedio por tallo por concepto de transporte es USD\$ 0,12. Vemos claramente como el costo de transporte por tallo va cambiando a medida que aumenta el volumen manejado, disminuye USD\$ 0,01 por tallo; pero llega un punto en el que el incremento del volumen ya no representa un cambio significativo.

#### 6.2.4 Costo de Comisión

El Costo de Comisión se divide en dos: Comisión a **proflores™** y Comisiones a vendedores.

La Comisión a **proflores™** es el valor que paga **proflores™ österreich** para cubrir los costos mínimos de operación en Quito. Este valor es USD\$ 0,06 por tallo de rosa enviado a Viena. Este rubro está incluido en el cálculo de Costos Directos.

Cuadro N° 4 <b>proflores™ österreich</b> Proyección de Comisiones a Vendedores <i>en dólares americanos</i>			
Año	Cantidad de Cajas	Valor Comisión	Total
0			
1	1.316	\$ 1,00	\$ 1.315,79
2	1.711	\$ 1,00	\$ 1.710,53
3	2.224	\$ 1,00	\$ 2.223,68
4	2.891	\$ 1,00	\$ 2.890,79
5	3.758	\$ 1,00	\$ 3.758,03
6	4.885	\$ 1,00	\$ 4.885,43
7	6.351	\$ 1,00	\$ 6.351,06
8	8.256	\$ 1,00	\$ 8.256,38
9	10.733	\$ 1,00	\$ 10.733,30
10	13.953	\$ 1,00	\$ 13.953,29

**Cuadro 6.4:** Proyección de Comisiones a Vendedores para **proflores™ österreich**, julio del 2.003.  
Elaboración: Personal.

Como podemos ver en el cuadro anterior, la Comisión a Vendedores es el valor que paga **proflores™ österreich** a sus vendedores en Austria por las ventas realizadas. Este valor es

USD\$ 1,00 por caja full vendida en destino. Este valor esta incluido en el Flujo de Efectivo como Gastos de Ventas, y se calcula en base al Cuadro N° 2 (Costos de Transporte).

### **6.2.5 Costo financiero**

El costo financiero en este trabajo se aplica a un camión para la repartición del producto importado y un contenedor para su almacenamiento. Tanto el contenedor como el camión son refrigerados para mantener en buen estado el producto en el transcurso de llegada hasta la repartición a los clientes.

Las medidas del contenedor son 10 metros de ancho, 2,5 metros de alto y 10 metros de largo. Este lugar de almacenamiento está ubicado en el patio de la propiedad donde se realizarán las operaciones de **proflores™ österreich**. El valor de este contenedor refrigerado es USD\$ 15.000,00.

El consumo eléctrico del contenedor esta contemplado en los gastos de luz tomados en cuenta para este trabajo. La referencia para de estos gastos fueron tomados de la Joint Venture 'Equafleurs' ya en funcionamiento en Bélgica.

El camión refrigerado necesario para recoger el producto del aeropuerto en Viena, llevarlo a las instalaciones de **proflores™ österreich** y luego repartirlo a los diferentes clientes, tiene un costo de USD\$ 40.000,00.

El financiamiento de los dos activos fijos, USD\$ 55.000,00 (incluido intereses) es a cuatro años plazo con el 5% de interés y con pagos mensuales desde el mes de agosto del 2.004, mes en que comienza el funcionamiento.

El cuadro de Amortización de la Deuda se encuentra en el Cuadro N° 5 en el Anexo 35.

### **6.3 Estructura gastos generales anuales**

Dentro de estos gastos tenemos el concepto de Arriendo, el cual no tiene valor ya que la oficina donde funcionará **proflores™ österreich** es la misma donde funciona actualmente como floristería.

Cuadro N° 6 proflores™ österreich	
<b>Gastos Generales Anuales Proyectados</b>	
<i>en dólares americanos</i>	
Rubro	Valor
Arriendo	\$ -
Servicios Básicos	\$ 4.440,00
Agua	\$ 180,00
Luz	\$ 3.000,00
Teléfono	\$ 840,00
Internet	\$ 420,00
Mantenimiento Equipos	\$ 750,00
Mantenimiento Vehículos	\$ 1.000,00
Material de Oficina	\$ 600,00
Publicidad	\$ 1.500,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 8.290,00</b>

**Cuadro 6.5:** Gastos Generales Anuales Proyectados para **proflores™ österreich**, julio del 2.003.  
Elaboración: Personal.

En este cuadro podemos ver todo lo contemplado como Gastos General, los cuales no varían de acuerdo al volumen de venta.

Los Servicios Básicos están contabilizados con los valores actuales de la Joint Venture en Bélgica, ya que al pertenecer los dos países a la Unión Europea tiene costos similares, y además el funcionamiento será similar también. El valor de Luz Eléctrica es elevado debido al contenedor refrigerado que se utilizará para almacenar las rosas desde que llegan al local hasta que salen a ser repartidas a los clientes; este paso es necesario para no romper la cadena de frío y provocar reclamos de calidad.

Para el Flujo Efectivo se utilizó 3,6% de incremento anual en los Gastos Generales, ya que es la inflación anual que presenta Austria.

#### **6.4 Estados financieros pro forma y flujos de efectivo proyectados**

Para el análisis de este apartado se realizó los siguientes cuadros:

- Inversión
- Financiamiento
- Flujo de Efectivo
- Balance General
- Estado de Pérdidas y Ganancias
- Tasa Interna de Retorno y Valor Actual Neto

Estos cuadros son analizados profundamente a continuación.

### 6.4.1 Inversión

La inversión y su detalle se encuentran en el Cuadro N° 7 como sigue:

Cuadro N° 7 <b>proflores™ österreich</b>  Inversión Proyectada  <i>en dólares americanos</i>		
RUBRO		VALOR US\$
Terreno		\$ -
Obras Civiles		\$ -
Equipos		\$ 15.000,00
Contenedor Refrigerado	\$ 15.000,00	
Equipos de Computación		\$ 3.000,00
Máquina Laptop	\$ 900,00	
Computador	\$ 1.500,00	
Impresora Láser	\$ 600,00	
Muebles y Equipos de Oficina		\$ 1.200,00
Muebles	\$ 800,00	
Cámara Digital	\$ 200,00	
Fax	\$ 200,00	
Vehículos		\$ 40.000,00
Camión Refrigerado	\$ 40.000,00	
Capital de Trabajo		\$ 2.240,00
Publicidad		\$ 1.500,00
Gastos de Constitución		\$ 845,00
Legalización de la compañía	\$200,00	
Página WEB	\$560,00	
Identidad Corporativa - Logotipo	\$60,00	
Identidad Corporativa - Papelería	\$25,00	
Int. Durante la Constitución		\$ 229,17
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 64.014,17</b>

**Cuadro 6.6:** Inversión Proyectada de **proflores™ österreich**, julio del 2.003.  
Elaboración: Personal.

En este cuadro podemos observar las inversiones realizadas para montar la filial en participación 60/40.

La inversión en equipos comprende la compra del contenedor refrigerado para el correcto almacenamiento del producto durante el periodo entre su llegada y su repartición a los clientes.

Los equipos de computación incluyen una máquina Laptop para realizar las presentaciones necesarias a los nuevos clientes. Una computadora y una impresora láser, las cuales estarán fijas en la oficina para realizar el trabajo diario.

Los equipos de oficina comprenden una máquina de fax y una cámara digital, ésta es necesaria para el reporte de calidad, ya que uno de los requisitos al presentar un reclamo a una finca en Ecuador, es enviar fotos del producto para observar el problema y determinar su posible causa.

Dentro de este apartado también esta contemplada la publicidad realizada por **proflores™ österreich** anualmente. Esta comprende la emisión de brochures y su envío por correo a los diferentes clientes. Este trabajo se lo realiza en Ecuador, ya que los costos de materiales e impresión son menores.

Como parte de la inversión se toma en cuenta los Gastos de Constitución, los cuales incluyen:

- Legalización de la compañía
- Pagina Web
- Identidad Corporativa – Logotipo
- Identidad Corporativa – Papelería

Como podemos ver, la mayor parte de la inversión esta en el contenedor y el camión refrigerado, los cuales suman \$55.000,00 de los \$64.014,17 de la inversión inicial. Pero como se mencionó anteriormente, es equipo fundamental para el correcto manejo del producto en las operaciones de **proflores™ österreich**.

#### 6.4.2 Fuentes vigentes de financiamiento

La filial para la distribución de rosas en Austria **proflores™ österreich** arranca con una Inversión de Capital propio de USD\$ 9.014,17, dividido en 60% por parte de **proflores™** y 40% por parte de la empresa austriaca. La división entre Capital Propio y Crédito es como sigue:

Cuadro N° 8 <b>proflores™ österreich</b> Financiamiento Proyectado <i>en dólares americanos</i>		
FUENTE	VALOR	%
Capital Propio	\$ 9.014,17	14%
Crédito	\$ 55.000,00	86%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 64.014,17</b>	<b>100%</b>

**Cuadro 6.7:** Financiamiento Proyectado de **proflores™ österreich**, julio del 2.003.  
Elaboración: Personal.

Como podemos ver en el cuadro anterior, el 86% (\$55.000,00) del financiamiento viene de un crédito bancario realizado para comprar el camión y el contenedor refrigerados. Estos dos activos son necesarios para el almacenamiento y repartición del producto a los clientes. El crédito bancario es a cuatro años plazo con el 5% de interés.

### 6.4.3 Flujos de Efectivo

El flujo de efectivo presupuestado nos permite conocer tanto los ingresos como las salidas de efectivo y los rubros o conceptos que los generan; nos permite establecer la eficiencia en cuanto al manejo del efectivo, proporcionándonos información sobre la existencia de sobrantes o faltantes de efectivo, y como consecuencia su buena o mala administración

Para el Flujo de Efectivo es necesario hacer una proyección de ventas de la filial en participación 60/40. Esta proyección se encuentra en el Cuadro N° 1 en el literal 6.1 de este capítulo. El cuadro comienza con ventas de 500.000 tallos de rosas por parte de la filial. Este dato está basado en el incremento anual de las exportaciones de rosas ecuatorianas a Austria presentado en el punto 4.2.3.1 de este trabajo, concatenado con la experiencia y el conocimiento de **proflores™** en la comercialización de flores frescas cortadas.

El Flujo de Efectivo para 10 años de **proflores™ österreich** se encuentra en el Cuadro N° 9 en el Anexo 36. En este flujo podemos ver que desde el primer año de funcionamiento **proflores™ österreich** tiene saldo positivo, esto es debido a la formación de la filial en participación de dos empresas. **proflores™** ya está formada y en funcionamiento, la única empresa que empieza de cero es **proflores™ österreich**. Los gastos de **proflores™** están ya cubiertos por sus operaciones actuales, haciendo que la inversión inicial sea menor y la necesidad de liquidez también sea menor ya que no es una empresa que tiene que cubrir todos sus gastos operacionales.

Los flujos de efectivo presupuestados de la compañía son positivos e importantes, esto nos permite concluir que el giro del negocio es totalmente viable, pues la inversión realizada por **proflores™** y **proflores™ österreich** se recuperaría en el transcurso del primer año, lo que permite concluir que el tipo de negocio en el cual se está incursionando y bajo las perspectivas y proyecciones establecidas será totalmente exitoso; siempre y cuando los supuestos establecidos en cuanto a políticas de cobros y pagos se cumpla, por lo que será importante realizar un

seguimiento a través del tiempo con la finalidad de realizar ajustes o correctivos necesarios, para tomar las decisiones más adecuadas.

#### 6.4.4 Balance General y Estado de Resultados

En el Anexo 37 encontramos el Balance General para el primer año de funcionamiento y su Estado de Resultados (Cuadro N° 10). Ahí podemos ver que la utilidad del primer año asciende a USD\$ 8.258,36; en el Balance General y el Estado de Resultados del segundo año (Cuadro N° 11 / Anexo 38) tenemos que la utilidad es de USD\$ 14.325,61; y, por último, en el Balance General y el Estado de Resultados del tercer año (Cuadro N° 12 / Anexo 39) tenemos que la utilidad es de USD\$ 24.780,58.

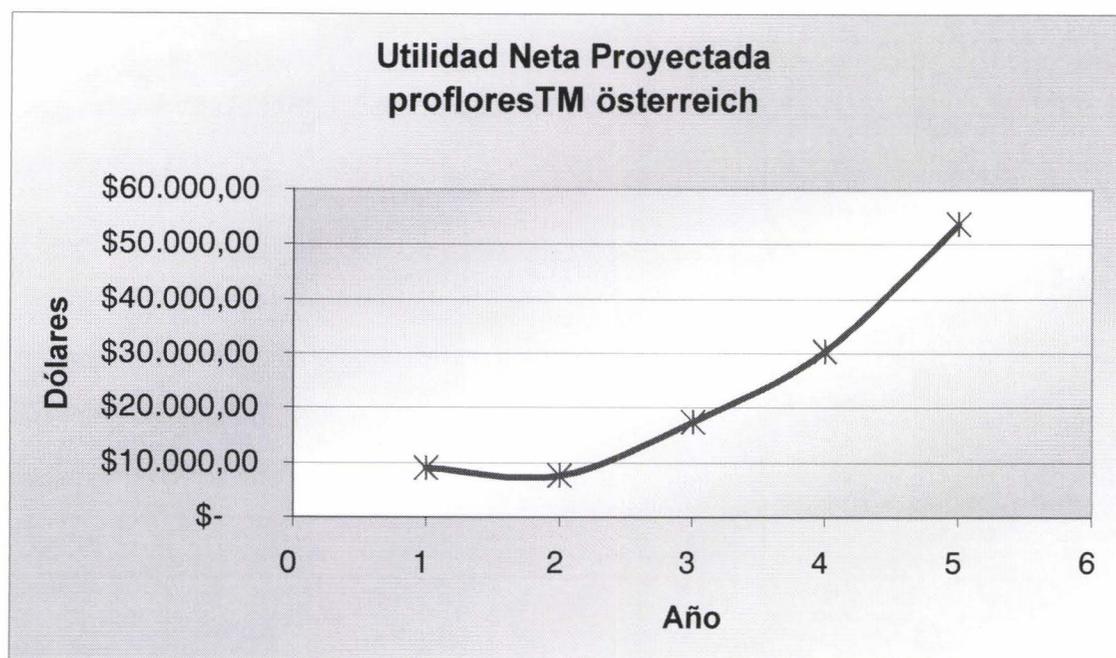


Figura 6.3: Utilidad Neta Proyectada de **proflores™ österreich**, julio del 2.003.  
Elaboración: Personal.

Como podemos ver en gráfico anterior, la utilidad de **proflores™ österreich** es positiva y ascendente desde el primer año de funcionamiento.

Analizando los Balances Generales de los tres primeros años tenemos que el Efectivo Disponible aumenta cada año, por lo que podemos decir que el negocio genera una liquidez muy importante.

En lo que respecta a las Cuentas por Cobrar, el valor al final del año es el 50% del Efectivo Disponible. Aparentemente este valor es muy alto al cerrar el año, pero hay que tomar muy en cuenta que a finales de diciembre, cuando se cierra el Balance, están pendientes de cobrar las ventas de Navidad, las cuales, al tener un promedio de 30 días de crédito, serán cobradas a más tardar en la segunda semana del mes de enero.

La inversión en Activos Fijos es alta en relación a otras empresas, pero hay que recordar que el camión y el contenedor refrigerados son los activos de mayor valor en la inversión inicial. Por más alto que sea el costo de estas dos herramientas de trabajo, no se puede dilatar su adquisición, ya que son necesarias desde el primer día de funcionamiento de la filial en participación 60/40 para no romper la cadena de frío a la cual debe estar sometida la rosa hasta llegar a las manos del cliente final.

En el Pasivo tenemos el Crédito Corriente, dentro de los cuales está el pago a proveedores. Pero el monto más alto en este apartado es el valor de la deuda de los equipos antes mencionados. Aún así, podemos ver que, que el pago de las cuotas por la adquisición de los dos, no afecta en gran medida a la utilidad generada por la empresa.

En el Patrimonio tenemos que, gracias a las utilidades generadas anualmente por **proflores™ österreich**, a partir del cuarto o quinto año se podrá implementar la política de repartición de dividendos a los socios. Esta política no es implementada desde el primer año, ya que los socios prefieren recapitalizar para que llegado el momento, poder aumentar sus activos fijos (camiones, contenedores, etc.) según aumente su volumen de ventas.

En lo que respecta a los Estados de Resultados proyectados, tenemos que el volumen de ventas aumentará cada año, haciendo que la utilidad neta también aumente considerablemente.

El valor más fuerte y representativo dentro del grupo de Costos es el Costo de Compra de Flor. Este costo es variable, depende del volumen de ventas, por lo tanto, si éste aumenta, el costo de compra aumenta y la utilidad también.

Después del Costo de Compra, el Costo de Transporte es el más alto, y, a pesar de depender del volumen embarcado, llega un punto donde su variación es casi imperceptible. Luego están los gastos generales, dentro de los cuales el más alto es el Consumo de Luz Eléctrica. Este rubro es constante e imposible de reducir, ya que contempla la energía eléctrica necesaria para mantener el contenedor refrigerado prendido y en funcionamiento. Este rubro es además el que más fácilmente puede aumentar el momento de adquirir otro contenedor para satisfacer las necesidades de almacenamiento de la empresa.

A continuación tenemos algunos Índices Financieros de **proflores™ österreich** para analizarlos:

Cuadro N° 13 <b>proflores™ österreich</b> Índices Financieros Projectados			
	Año 1	Año 2	Año 3
Razón Circulante	0,89	1,40	2,54
Rotación de los Activos Totales	4,03	5,18	6,37
Rotación de las Cuentas por Cobrar	70,30	68,78	61,22
Periodo Promedio de Cobranza (en días)	5,19	5,31	5,96
Razón de Endeudamiento	0,74	0,54	0,29
Razón de Pasivo a Patrimonio	2,88	1,16	0,41
Cobertura de los Intereses	10,45	8,71	23,87

**Cuadro 6.8:** Índices Financieros Projectados de **proflores™ österreich**, julio del 2.003.  
Elaboración: Personal.

La Razón Circulante se calcula dividiendo el Activo Circulante para el Pasivo Circulante<sup>45</sup>.

Como podemos ver, en el primer año, esta razón no llega a uno, lo que indica que la empresa no tiene liquidez. Pero esta situación cambia considerablemente a partir del segundo año (0,89 para el primer año y 2,54 para el tercer año), lo cual ratifica la gran liquidez que genera el proyecto, la misma que podrá ayudar en el futuro cuando la compañía necesite adquirir más activos fijos para su funcionamiento, o en su defecto financiar la ampliación de la operación a países aledaños sin recurrir al endeudamiento.

Adicionalmente, esta liquidez permitirá que la compañía pueda entregar dividendos en un futuro próximo en efectivo a sus socios al término de cada período.

La Rotación de los Activos Totales tiene como finalidad determinar la eficacia con la cual la empresa emplea todos sus activos<sup>46</sup>. Esta razón se calcula dividiendo la Utilidad de la Operación para los Activos Totales. Como podemos ver, esta razón es mayor a 1, por lo que es notoria la sobre-utilización de los Activos. Esto es el resultado del poco tiempo que el producto permanece almacenado en la empresa, y los diferentes días de reparto del mismo a los clientes finales. Al tratarse de un perecible, este no puede permanecer mucho tiempo embodegado hasta su entrega.

La Rotación de las Cuentas por Cobrar y el Periodo Promedio de Cobranza proporcionan información sobre el éxito de la empresa en la administración de su inversión en las Cuentas por Cobrar<sup>47</sup>. La Rotación de las Cuentas por Cobrar se calcula dividiendo la Rotación de las Utilidades por las Cuentas por Cobrar Promedio; y el Periodo Promedio de Cobranza se calcula dividiendo los días en el periodo por la Rotación de las Cuentas por Cobrar. Como podemos ver, el Periodo Promedio de Cobranza es de 4 días el primer año y aumenta a 6 en el tercer año. Este comportamiento se debe a que el periodo de cobranza usual en la venta de flores a los pequeños

---

<sup>45</sup> ROSS, Stephen A.; *Finanzas Corporativas*; McGraw Hill; México; 2.000; Capítulo 2; Pág. 37

<sup>46</sup> Ibidem, Pág. 38

<sup>47</sup> Ibidem

mayoristas y minoristas es por lo general de una semana, ya que, normalmente, se hace una entrega semanal de producto, y la factura la cancelan el siguiente día de entrega, siendo este dentro de una semana. El aumento en el promedio de días se debe al aumento de días de crédito a los clientes una vez que la relación comercial se solidifica, pero aún así, el plazo no llega a ser extremo.

La Razón de Endeudamiento proporciona información acerca de la protección que tienen los acreedores sobre la insolvencia y contra la libertad de las empresas para adquirir financiamientos adicionales para aprovechar inversiones potencialmente atractivas<sup>48</sup>. Esta razón se calcula dividiendo los Pasivos Totales para los Activos Totales. Como podemos ver en este análisis, esta razón es menor a 1, diciéndonos que la empresa tiene capacidad de endeudamiento adicional, ya que sus activos están en capacidad de cubrir 0,74 adicional de endeudamiento el primer año y 0,54 el segundo.

La Razón de Pasivo a Patrimonio se calcula dividiendo el Pasivo Total para el Patrimonio<sup>49</sup>. Como podemos ver en este análisis, esta razón es 2,88 para el primer año y 0,41 para el tercer año. La disminución de esta razón se debe a la acumulación de los dividendos no repartidos a los socios, política que se planea cambiar dependiendo del funcionamiento de la empresa y de las utilidades que ésta genere.

La razón de Cobertura de los Intereses nos refleja la capacidad de la empresa para generar una cantidad suficiente de ingresos capaz de cubrir los Gastos de Intereses<sup>50</sup>. Esta razón se calcula dividiendo las Utilidades para los Gastos de Intereses. En el caso de este análisis, tenemos que desde el primer año la capacidad de cubrir los Gastos de Intereses de la empresa es muy alta, 10,45, aumentando cada año.

---

<sup>48</sup> Ibidem

<sup>49</sup> Ibidem, página 40

<sup>50</sup> Ibidem

## 6.5 Período de Recuperación

Otra herramienta de Análisis Financiero para la toma de decisiones de inversión es la Regla del Período de Recuperación:

*'Se selecciona un plazo que no deberá excederse (2 años); todos los proyectos que tengan periodos de recuperación de dos años o menos deben ser aceptados y los que tarden mas de dos años, si es que se recuperan, deben ser rechazados'<sup>51</sup>.*

Esta regla tiene tres problemas principales:

1. Periodicidad de los flujos de efectivo dentro del periodo de recuperación: este método no considera la periodicidad de los flujos de efectivo dentro del periodo.
2. Pagos después del periodo de recuperación: ignora todos los flujos de efectivo que ocurren después de dicho periodo, obligando a los administradores a adoptar una orientación a corto plazo, lo cual puede conducir a decisiones que no aporten los mejores resultados.
3. Estándar arbitrario para el periodo de recuperación: con el NPV se acude a mercados de capitales para obtener la tasa de descuento; para el periodo de recuperación no existe una guía comparable, haciendo a la elección arbitraria.

Para este trabajo de titulación tenemos que la inversión inicial es de \$64.014,17, la cual, de acuerdo a los Flujos de Efectivo presentados en el Cuadro N° 14, se recuperaría en el cuarto año, donde los flujos anuales de los cuatro primeros años suman \$64.291,87 dólares.

Solo tomando en cuenta la definición de esta regla, tendríamos que rechazar este proyecto, ya que la inversión inicial se recupera en el cuarto año, no en el segundo. Pero basándonos en los problemas de esta regla, en el segundo principalmente, no se toma en cuenta los flujos proyectados a partir del tercer año, los cuales crecen aproximadamente 50% anual.

Esta herramienta es utilizada generalmente por empresas para la toma de decisiones re-

---

<sup>51</sup> ROSS, Stephen A.; *'Finanzas Corporativas'*; McGraw Hill; México; 2.000; Cap. 6; Pág. 160

lativamente pequeñas de la administración de nivel bajo. Pero cuando las decisiones de inversión aumentan en importancia, el Valor Presente Neto se convierte en tema prioritario.

Por esto es que esta herramienta de análisis financiero no debería utilizarse sola al momento de tomar decisiones de inversión tan importantes como la que implica la realización de este proyecto:

*Establecer una filial en participación 60/40 de Landa Trade*

*Cía. Ltda. como estrategia de ingreso al mercado austriaco*

## 6.6 Valor actual neto y tasa interna de retorno

El Valor Actual Neto (VAN) representa el valor presente de los flujos futuros de efectivo menos el valor presente del costo de la inversión<sup>52</sup>.

Los valores tomados del Cuadro N° 9 Flujo de Efectivo nos arroja la siguiente información:

Cuadro N° 14 proflores™ österreich				
Tasa Interna de Retorno y Valor Actual Neto Proyectados				
<i>en dólares americanos</i>				
Año	Inversión	Costos de Operación	Ingresos	Flujo
0	\$ 64.014,17	\$ -		\$ (64.014,17)
1		\$ 260.946,60	\$ 270.000,00	\$ 9.053,40
2		\$ 343.425,79	\$ 351.000,00	\$ 7.574,21
3		\$ 438.936,25	\$ 456.300,00	\$ 17.363,75
4		\$ 562.889,49	\$ 593.190,00	\$ 30.300,51
5		\$ 717.456,93	\$ 771.147,00	\$ 53.690,07
6		\$ 917.489,08	\$ 1.002.491,10	\$ 85.002,02
7		\$ 1.188.745,08	\$ 1.303.238,43	\$ 114.493,35
8		\$ 1.541.018,80	\$ 1.694.209,96	\$ 153.191,16
9		\$ 1.998.559,54	\$ 2.202.472,95	\$ 203.913,41
10		\$ 2.592.880,76	\$ 2.874.574,83	\$ 281.694,07
<b>Tasa Interna de Retorno (TIR)</b>				<b>47,37%</b>
<b>Valor Actual Neto (VAN) al</b>		<b>5,51%</b> <sup>53</sup>		<b>\$ 562.265,85</b>
<b>Relación Costo-Beneficio</b>				<b>\$ 1,10</b>

**Cuadro 6.9:** Tasa Interna de Retorno y Valor Actual Neto Proyectados de **proflores™ österreich**, julio del 2.003.  
Elaboración: Personal.

<sup>52</sup> Ibidem, página 79

<sup>53</sup> Tasa de Interés Pasiva según el Banco Central del Ecuador al 28 de diciembre del 2.003

El Valor Actual Neto de los flujos de efectivo presupuestados a través del tiempo es sumamente alto con relación al valor de la inversión que tienen que aportar Landa Trade Cia. Ltda., a través de **proflores™**, y **proflores™ österreich**. La tasa utilizada para descontar los flujos de efectivo es 5,51%, que es la tasa pasiva según el Banco Central del Ecuador al mes de diciembre del 2.003<sup>54</sup>.

La Tasa Interna de Retorno es aquella a la cual se descuentan los flujos de efectivo que el negocio va a generar en el futuro para que, restando el valor de la inversión inicial, el resultado sea cero<sup>55</sup>.

Según los datos del cuadro anterior, podemos ver que la Tasa Interna de Retorno calculada para este proyecto es 47,37%, valor sumamente alto al compararla con la tasa de descuento (5,51%). El que la Tasa Interna de Retorno sea superior, significa que la implantación de la filial 60/40 en el mercado austriaco al cual se va a dedicar **proflores™** es muy rentable, al conseguir los flujos de efectivo que se han presupuestado, siguiendo la Regla General de las Inversiones:

*'Acepte el proyecto si la Tasa Interna de Retorno es mayor que la de descuento; rechácelo si la TIR es inferior.'*<sup>56</sup>

## 6.7 Relación Costo-Beneficio

La Relación Costo-Beneficio es cuanto recibe el inversionista al final por cada dólar que aportó para un proyecto. En el cuadro 6.9 podemos encontrar que el valor de la relación costo-beneficio es USD\$ 1,10. Esto significa que, por cada dólar que invierten Landa Trade Cia. Ltda. y **proflores™ österreich** reciben USD\$ 0,10 de beneficio, es decir, 10% sobre su inversión.

Por lo tanto, de acuerdo al planteamiento de este trabajo de titulación, Landa Trade Cia.

---

<sup>54</sup> ROSS, Stephen A.; *'Finanzas Corporativas'*; McGraw Hill; México; 2.000; Cap. 6; Pág. 166

<sup>55</sup> Ibidem, Pág. 167

<sup>56</sup> Ibidem

Ltda. aportando el 60% de la inversión (USD\$ 5.408,50) recibe un beneficio de USD\$ 540,85; y **proflores™ österreich** aportando el 40% (USD\$ 3.605,67) recibe un beneficio de USD\$ 360,57.

Como conclusión general de este capítulo, podemos establecer que bajo el análisis de cada una de las herramientas financieras utilizadas, el proyecto es viable y rentable, ya que genera flujos de efectivo significativos a través de los años; esta situación se produce debido al bajo monto de inversión que se necesita para incursionar en un negocio de esta naturaleza.

## 7. CAPITULO VII: Conclusiones y Recomendaciones

### 7.1 Conclusiones

1. Analizando la situación interna de **proflores™**, tenemos un promedio ponderado de 2,64 en la Matriz de Evaluación EFI. Este valor está sobre la media de 2,5, haciendo factible la realización del establecimiento de la filial 60/40.
2. Tomando en cuenta los factores externos, encontramos que **proflores™** tiene 3,10 de promedio ponderado, estando por encima de la media (2,5) en sus esfuerzos por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades y minimicen los efectos negativos de las amenazas.
3. En el punto del Análisis de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción, tenemos que la recta trazada se encuentra en el Cuadrante II, es decir, las estrategias que **proflores™** debe implementar son las de competitividad, las cuales incluyen integración hacia atrás, hacia delante y horizontal, penetración de mercado, desarrollo del producto y empresas de riesgo compartido. Por lo tanto, analizando la situación actual de **proflores™** vemos que el establecimiento de la filial en participación 60/40 es la estrategia a implementar.
4. El personal actual de **proflores™** está en capacidad de absorber el trabajo adicional que representa la provisión de la nueva filial austriaca, no solamente por disponibilidad de tiempo, si no por sus conocimientos del mercado, producto y cultura austriacos.
5. **proflores™** está en capacidad de cubrir las necesidades de la filial, gracias a los proveedores actuales que maneja y al apoyo que ellos han manifestado desde el inicio de la empresa.
6. Las exportaciones de rosas ecuatorianas a Austria han aumentado 23,9% en 1.999, 43,38% en el 2.000, y 44,34% en el 2.002; esto nos hace ver que el mercado austriaco presenta un potencial de crecimiento importante para las exportaciones de rosas del Ecuador.

7. El futuro socio de **proflores™** para la filial en participación 60/40 en el mercado austriaco cuenta con 50 años de experiencia en la comercialización de flores frescas cortadas en ese mercado, lo que ofrece un importante conocimiento para esta sociedad; además de ser una empresa ya conocida en el sector por su seriedad y constancia.
8. Al ser una filial en participación, **proflores™** participa de las ganancias de la empresa en Austria, sin contar con la comisión fija por tallo que se fija para **proflores™** para cubrir los costos de operación de compra de la flor en el Ecuador.
9. **proflores™ österreich** tiene la libertad de fijación de precios, ya que es la única que, por estar presente en el mercado objetivo, tiene la información suficiente del mercado para ofrecer la rosa ecuatoriana al mejor precio, tanto para cliente como para la misma empresa.
10. Al dirigirse a pequeños mayoristas y minoristas ubicados en Viena y sus alrededores, **proflores™ österreich** se salta algunos participantes de la cadena de distribución, trayendo ventajas como: menor precio para el cliente final; mayor frescura del producto; contacto directo con los productores en el Ecuador; menor duración de la comunicación con el cliente final; rápida retroalimentación; etc.
11. La Razón Circulante aumenta considerablemente cada año, demostrando que la realización de este proyecto no implica un riesgo en el pago de deudas de corto plazo (Cuentas por Pagar a Proveedores), más bien genera suficiente liquidez como para financiar nuevos proyectos relacionados con el crecimiento de la empresa o expansión de sus operaciones.
12. La razón de Cobertura de Intereses nos refleja la enorme capacidad de cubrir los Gastos de Intereses de la empresa, diciéndonos que **proflores™ österreich** puede adquirir más financiamiento y con sus flujos proyectados cubrirlos sin necesidad de aumentar el volumen de ventas.
13. Como podemos ver, el Valor Actual Neto en el Análisis Financiero es positivo, lo cual indica que es un proyecto viable, que tomando en cuenta los Flujos de Efectivo de los diez años analizados arroja USD\$ 743.027,57, restado ya el valor de la Inversión inicial.
14. Utilizando los Flujos de Efectivo proyectados para este proyecto tenemos una Tasa Interna

de Retorno (TIR) de 47,37%. Este proyecto debe ser aceptado, ya que la TIR es superior a la tasa de descuento (5,51%).

15. Las herramientas financieras utilizadas para analizar este proyecto, arrojan una viabilidad y rentabilidad del mismo, debido a los flujos de efectivo que se generan a través de los 10 años. Esto también es posible debido al bajo valor de la inversión necesaria para emprender el proyecto.

## 7.2 Recomendaciones

1. La cadena de comercialización de la flor ecuatoriana esta definida a nivel país por lo que la entrada a nuevos competidores dependerá de la eficiencia de estos para captar los clientes internacionales. Por esto, una vez implementado este proyecto, el siguiente objetivo es la expansión a los mercados aledaños, para así reducir el riesgo de ingreso de nuevos competidores en la comercialización de flores frescas ecuatorianas en Europa.
2. Desde el principio debe quedar muy claro para todas las partes involucradas las decisiones que atañen a cada oficina, es decir, por ejemplo, la fijación de precios esta a cargo de la oficina en Austria, mientras que las decisiones de inversión recaen sobre la oficina de Ecuador.
3. Al tratarse de una sociedad que tendrá oficinas en dos países diferentes, las áreas Financiera y Contable son las que más atención deben tener para no presentar problemas ni malos entendidos el momento de analizar los resultados al final de todo ejercicio económico para todas las partes involucradas.
4. Al tratarse de un negocio estacional, la implementación de esta filial no puedo tomar más de cinco meses desde la presentación del proyecto al futuro socio hasta el viaje del representante de **proflores™** a Austria para la legalización de la empresa, todo esto, tomando en cuenta el calendario de implementación presentado en el Capítulo V.
5. Por el mismo hecho de tratarse de un negocio estacional, es imprescindible la contratación de personal con experiencia en la comercialización de flores frescas cortadas para la filial

- proflores™ österreich**. Al no tener que capacitar al personal, se ahorrará mucho tiempo, punto primordial en un negocio estacional.
6. En el primer año las operaciones de **proflores™ österreich** todos los esfuerzos deben enfocarse a cubrir el mercado austriaco lo más pronto posible y superar la proyección de ventas de este trabajo de titulación para así poder financiar la expansión de las operaciones a los países aledaños, como por ejemplo: Hungría, Croacia, República Checa, etc.
  7. Como este negocio se trata de comercializar un producto, las utilidades y los flujos son el resultado del volumen de ventas, del precio promedio por tallo y del periodo promedio tanto de cobro como de pago que se consiga en el año; por lo tanto, son los principales puntos a los cuales se debe poner mucha atención y estricto control a través del año y de las diferentes temporadas.
  8. Por la misma razón expuesta en el punto anterior, hay que poner mucho cuidado en la estructura de Costos de la empresa, ya que, en el negocio de flores frescas cortadas, la ganancia se expresa en centavos de dólar por tallo.
  9. El periodo de pago a proveedores esta fijado ya por **proflores™** en Quito, por esto el punto que no puede ser descuidado es el periodo de cobro promedio de cada uno de los clientes y así como del conjunto de ellos, ya que esto es lo que dará o quitará liquidez a la empresa para emprender nuevos proyectos o repartir dividendos a sus socios, por ejemplo.
  10. Por cuestiones de marketing e imagen corporativa, un representante de **proflores™** debe viajar por lo menos una vez al año para visitar a los clientes en el mercado austriaco. Por la experiencia adquirida por la empresa en sus años de presencia en el mercado, está demostrado que, a parte del profesionalismo detrás de cada servicio prestado, una cara juega un papel muy importante el momento de afianzar lazos entre proveedores y clientes.
  11. Además de ser una filial en participación para la comercialización de rosas ecuatorianas, **proflores™ österreich** servirá como base para la investigación de los mercados aledaños y así apoyar el crecimiento de la empresa ecuatoriana **proflores™**.
  12. Una vez cubierto el mercado austriaco con la rosa ecuatoriana exportada por **proflores™**, se debe ampliar la gama de productos, ya que como se analizó en este trabajo de

titulación, el Ecuador produce otro tipo de flores frescas cortadas a parte de la rosa. Además, se debe aprovechar la capacidad de la empresa de proveer ciertas variedades de flor de otros países como son: clavel de Colombia y Liliun de Chile.

13. El proyecto debe llevarse a cabo de la manera planteada en este trabajo de titulación y todos los problemas y cambios en la camino de la puesta en marcha del mismo deben ser tomados muy en cuenta y recordados, ya que una vez realizado el proyecto y analizado el resultado, el siguiente paso, aparte de cubrir nuevos mercados, es la integración hacia atrás en la cadena de distribución, la cual incluye productores tanto en Ecuador como en Chile y Colombia.

Cuadro N° 1  
proflores™ österreich

Rol de Pagos

en dólares americanos

Cargo	Sueldo Nominal	Cantidad de personas	Total
Contador	\$ 450,00	1	\$ 450,00
Ayudante	\$ 700,00	1	\$ 700,00
Comprador	\$ 1.500,00	1	\$ 1.500,00
Vendedor	\$ 1.500,00	1	\$ 1.500,00
Chofer	\$ 1.000,00	1	\$ 1.000,00
			\$ -
			\$ -
<b>TOTAL</b>	\$ 5.150,00	5	\$ <b>5.150,00</b>

Cuadro N° 2  
**proflores™ österreich**

**Información de Costos Directos**

*en dólares americanos*

Rubros	Tallo Rosa
Costos de compra por tallo de rosa promedio	\$ 0,29
Transporte por tallo	\$ 0,12
Comisión por Tallo a proflores	\$ 0,06
<b>Total Costos Unitarios</b>	<b>\$ 0,47</b>
<b>Otros Parámetros</b>	
Costo de Ventas (Comisiones por caja)	\$ 1,00
Imprevistos	2,50%
<b>Valor de Rescate de Activos Fijos</b>	
Equipos	60,00%
Equipos de Computación	10,00%
Muebles y Equipos de Oficina	5,00%
Vehículos	5,00%

## Cuadro N° 3

proflores™ österreich

## Presupuesto de Costo de Transporte

en dólares americanos

- \* Tomamos como punto de partida que entran aproximadamente 380 tallos en cada caja full  
 \* El peso promedio de cada caja full es de 19 kg., lo que se toma con referencia para el cálculo del costo de transporte.  
 \* La aerolínea que presta el servicio hasta Viena en el menor tiempo posible y al menor costo es Lufthansa  
 \* El handling es el costo de la agencia de carga en Ecuador, en este caso Panalpina. Se la escogió porque tiene oficina en Viena.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Unidades a vender	500.000	650.000	845.000	1.098.500	1.428.050	1.856.465	2.413.405	3.137.426	4.078.654	5.302.250
Número de Cajas	1.316	1.711	2.224	2.891	3.758	4.885	6.351	8.256	10.733	13.953

## Costo de Transporte por tallo

\$/kg Quito-Viena	\$1,95	\$1,95	\$1,95	\$1,95	\$1,95	\$1,95	\$1,95	\$1,95	\$1,95	\$1,95
Costo Cajas / Kg	\$48.750,00	\$63.375,00	\$82.387,50	\$107.103,75	\$139.234,88	\$181.005,34	\$235.306,94	\$305.899,02	\$397.668,73	\$516.969,34
AWB	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Combustible	\$0,10	\$0,10	\$0,10	\$0,10	\$0,10	\$0,10	\$0,10	\$0,10	\$0,10	\$0,10
Seguridad	\$0,13	\$0,13	\$0,13	\$0,13	\$0,13	\$0,13	\$0,13	\$0,13	\$0,13	\$0,13
Handling	\$2.600,00	\$2.600,00	\$2.600,00	\$2.600,00	\$2.600,00	\$2.600,00	\$2.600,00	\$2.600,00	\$2.600,00	\$2.600,00
TOTAL	\$64.900,00	\$81.250,00	\$102.505,00	\$130.136,50	\$166.057,45	\$212.754,69	\$273.461,09	\$352.379,42	\$454.973,24	\$588.345,22
TOTAL POR FULL	\$49,32	\$47,50	\$46,10	\$45,02	\$44,19	\$43,55	\$43,06	\$42,68	\$42,39	\$42,17
TOTAL POR TALLO	\$0,13	\$0,13	\$0,12	\$0,12	\$0,12	\$0,11	\$0,11	\$0,11	\$0,11	\$0,11

## Costo Transporte Promedio por Tallo

\$0,12

Cuadro N° 4  
**proflores™ österreich**

**Proyección de Ventas**

*en dólares americanos*

AÑO	CANTIDAD	PRECIO	VALOR
0			
1	500.000	0,54 \$	270.000,00
2	650.000	0,54 \$	351.000,00
3	845.000	0,54 \$	456.300,00
4	1.098.500	0,54 \$	593.190,00
5	1.428.050	0,54 \$	771.147,00
6	1.856.465	0,54 \$	1.002.491,10
7	2.413.405	0,54 \$	1.303.238,43
8	3.137.426	0,54 \$	1.694.209,96
9	4.078.654	0,54 \$	2.202.472,95
10	5.302.250	0,54 \$	2.863.214,83

Cuadro N° 5  
proflores™ österreich

Proyección de Comisiones a Vendedores

*en dólares americanos*

Año	Cantidad de Cajas	Valor Comisión	Total
0			
1	1.316	\$ 1,00 \$	1.315,79
2	1.711	\$ 1,00 \$	1.710,53
3	2.224	\$ 1,00 \$	2.223,68
4	2.891	\$ 1,00 \$	2.890,79
5	3.758	\$ 1,00 \$	3.758,03
6	4.885	\$ 1,00 \$	4.885,43
7	6.351	\$ 1,00 \$	6.351,06
8	8.256	\$ 1,00 \$	8.256,38
9	10.733	\$ 1,00 \$	10.733,30
10	13.953	\$ 1,00 \$	13.953,29

Cuadro N° 6  
proflores™ österreich

Tabla de Amortización del Crédito

en dólares americanos

Monto	55.000	Plazo en años	4	Servicio	1.267
Interés	5%	Pagos anuales	12		
Fecha de Inicio	30-ago-04				

Período	Fecha	Desembolso	Interés	Am.Pral.	Servicio	Saldo
0		\$ 55.000,00				\$ 55.000,00
1	30-ago-04		\$ 229,17	\$ 1.037,44	\$ 1.266,61	\$ 53.962,56
2	30-sep-04		\$ 224,84	\$ 1.041,77	\$ 1.266,61	\$ 52.920,79
3	30-oct-04		\$ 220,50	\$ 1.046,11	\$ 1.266,61	\$ 51.874,68
4	30-nov-04		\$ 216,14	\$ 1.050,47	\$ 1.266,61	\$ 50.824,21
5	30-dic-04		\$ 211,77	\$ 1.054,84	\$ 1.266,61	\$ 49.769,37
6	30-ene-05		\$ 207,37	\$ 1.059,24	\$ 1.266,61	\$ 48.710,13
7	28-feb-05		\$ 202,96	\$ 1.063,65	\$ 1.266,61	\$ 47.646,48
8	30-mar-05		\$ 198,53	\$ 1.068,08	\$ 1.266,61	\$ 46.578,40
9	30-abr-05		\$ 194,08	\$ 1.072,53	\$ 1.266,61	\$ 45.505,86
10	30-may-05		\$ 189,61	\$ 1.077,00	\$ 1.266,61	\$ 44.428,86
11	30-jun-05		\$ 185,12	\$ 1.081,49	\$ 1.266,61	\$ 43.347,37
12	30-jul-05		\$ 180,61	\$ 1.086,00	\$ 1.266,61	\$ 42.261,37
13	30-ago-05		\$ 176,09	\$ 1.090,52	\$ 1.266,61	\$ 41.170,85
14	30-sep-05		\$ 171,55	\$ 1.095,07	\$ 1.266,61	\$ 40.075,78
15	30-oct-05		\$ 166,98	\$ 1.099,63	\$ 1.266,61	\$ 38.976,15
16	30-nov-05		\$ 162,40	\$ 1.104,21	\$ 1.266,61	\$ 37.871,94
17	30-dic-05		\$ 157,80	\$ 1.108,81	\$ 1.266,61	\$ 36.763,13
18	30-ene-06		\$ 153,18	\$ 1.113,43	\$ 1.266,61	\$ 35.649,70
19	28-feb-06		\$ 148,54	\$ 1.118,07	\$ 1.266,61	\$ 34.531,63
20	30-mar-06		\$ 143,88	\$ 1.122,73	\$ 1.266,61	\$ 33.408,90
21	30-abr-06		\$ 139,20	\$ 1.127,41	\$ 1.266,61	\$ 32.281,49
22	30-may-06		\$ 134,51	\$ 1.132,10	\$ 1.266,61	\$ 31.149,39
23	30-jun-06		\$ 129,79	\$ 1.136,82	\$ 1.266,61	\$ 30.012,56
24	30-jul-06		\$ 125,05	\$ 1.141,56	\$ 1.266,61	\$ 28.871,01
25	30-ago-06		\$ 120,30	\$ 1.146,32	\$ 1.266,61	\$ 27.724,69
26	30-sep-06		\$ 115,52	\$ 1.151,09	\$ 1.266,61	\$ 26.573,60
27	30-oct-06		\$ 110,72	\$ 1.155,89	\$ 1.266,61	\$ 25.417,71
28	30-nov-06		\$ 105,91	\$ 1.160,70	\$ 1.266,61	\$ 24.257,01
29	30-dic-06		\$ 101,07	\$ 1.165,54	\$ 1.266,61	\$ 23.091,47
30	30-ene-07		\$ 96,21	\$ 1.170,40	\$ 1.266,61	\$ 21.921,07
31	28-feb-07		\$ 91,34	\$ 1.175,27	\$ 1.266,61	\$ 20.745,80
32	30-mar-07		\$ 86,44	\$ 1.180,17	\$ 1.266,61	\$ 19.565,63
33	30-abr-07		\$ 81,52	\$ 1.185,09	\$ 1.266,61	\$ 18.380,54
34	30-may-07		\$ 76,59	\$ 1.190,03	\$ 1.266,61	\$ 17.190,51
35	30-jun-07		\$ 71,63	\$ 1.194,98	\$ 1.266,61	\$ 15.995,53
36	30-jul-07		\$ 66,65	\$ 1.199,96	\$ 1.266,61	\$ 14.795,57
37	30-ago-07		\$ 61,65	\$ 1.204,96	\$ 1.266,61	\$ 13.590,60
38	30-sep-07		\$ 56,63	\$ 1.209,98	\$ 1.266,61	\$ 12.380,62
39	30-oct-07		\$ 51,59	\$ 1.215,03	\$ 1.266,61	\$ 11.165,59
40	30-nov-07		\$ 46,52	\$ 1.220,09	\$ 1.266,61	\$ 9.945,51
41	30-dic-07		\$ 41,44	\$ 1.225,17	\$ 1.266,61	\$ 8.720,33
42	30-ene-08		\$ 36,33	\$ 1.230,28	\$ 1.266,61	\$ 7.490,06
43	29-feb-08		\$ 31,21	\$ 1.235,40	\$ 1.266,61	\$ 6.254,66
44	30-mar-08		\$ 26,06	\$ 1.240,55	\$ 1.266,61	\$ 5.014,11
45	30-abr-08		\$ 20,89	\$ 1.245,72	\$ 1.266,61	\$ 3.768,39
46	30-may-08		\$ 15,70	\$ 1.250,91	\$ 1.266,61	\$ 2.517,48
47	30-jun-08		\$ 10,49	\$ 1.256,12	\$ 1.266,61	\$ 1.261,36
48	30-jul-08		\$ 5,26	\$ 1.261,36	\$ 1.266,61	\$ 0,00

Cuadro N° 7  
**proflores™ österreich**

**Gastos Generales Anuales**

*en dólares americanos*

<b>Rubro</b>		<b>Valor</b>
Arriendo		\$ -
Servicios Básicos		\$ 4.440,00
Agua	\$ 180,00	
Luz	\$ 3.000,00	
Teléfono	\$ 840,00	
Internet	\$ 420,00	
Mantenimiento Equipos		\$ 750,00
Mantenimiento Vehículos		\$ 1.000,00
Material de Oficina		\$ 600,00
Publicidad		\$ 1.500,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 8.290,00</b>

Cuadro N° 8  
**proflores™ österreich**

**Inversión**

*en dólares americanos*

RUBRO	VALOR US\$
Terreno	\$ -
Obras Civiles	\$ -
Equipos	\$ 15.000,00
Contenedor Refrigerado	\$ 15.000,00
Equipos de Computación	\$ 3.000,00
Máquina Laptop	\$ 900,00
Computador	\$ 1.500,00
Impresora Láser	\$ 600,00
Muebles y Equipos de Oficina	\$ 1.200,00
Muebles	\$ 800,00
Cámara Digital	\$ 200,00
Fax	\$ 200,00
Vehículos	\$ 40.000,00
Camión Refrigerado	\$ 40.000,00
Capital de Trabajo	\$ 2.240,00
Publicidad	\$ 1.500,00
Gastos de Constitución	\$ 845,00
Legalización de la compañía	\$200,00
Página WEB	\$560,00
Identidad Corporativa - Logotipo	\$60,00
Identidad Corporativa - Papelería	\$25,00
Int. Durante la Constitución	\$ 229,17
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 64.014,17</b>

Cuadro N° 9  
**proflores™ österreich**

**Financiamiento**

*en dólares americanos*

<b>FUENTE</b>	<b>VALOR</b>	<b>%</b>		
Capital Propio	\$ 9.014,17	14%	5408,5	540,85
Crédito	\$ 55.000,00	86%	3605,66667	360,566667
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 64.014,17</b>	<b>100%</b>		



Cuadro N° 11  
**proflores™ österreich**

**Balance General**  
Año 1

*en dólares americanos*

ACTIVO		PASIVO	
<b>Activo Corriente</b>		<b>Pasivo Corriente</b>	
Disponible	\$ 7.681,71	Porción Corriente Largo Plazo	\$ 13.006,24
Cuentas por Cobrar	\$ 3.840,86	Crédito Corto Plazo	\$ -
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>\$ 11.522,57</b>	<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>\$ 13.006,24</b>
<b>Activo Fijo</b>		<b>Pasivo Largo Plazo</b>	
Equipos	\$ 15.000,00	Deuda Largo Plazo	\$ 36.763,13
Equipos de Computación	\$ 3.000,00	<b>Total Pasivo Largo Plazo</b>	<b>\$ 36.763,13</b>
Muebles y Equipos de Oficina	\$ 1.200,00	<b>Patrimonio</b>	
Vehículos	\$ 40.000,00	Capital	\$ 9.014,17
<b>Total Activo Fijo</b>	<b>\$ 59.200,00</b>	Utilidad del Ejercicio	\$ 8.258,36
Depreciaciones	\$ (5.740,00)	<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$ 17.272,53</b>
<b>Total Activo Fijo Neto</b>	<b>\$ 53.460,00</b>		
<b>Otros Activos</b>			
Gastos de Constitución y Publicidad	\$ 1.876,00		
Interés Durante Constitución	\$ 183,33		
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>	<b>\$ 2.059,33</b>		
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 67.041,90</b>	<b>TOTAL PASIVO Y CAPITAL</b>	<b>\$ 67.041,90</b>

**Estado de Resultados**

GASTOS		INGRESOS	
Gastos de Nómina	\$ 5.150,00	Ingresos por Ventas	\$ 270.000,00
Gastos Generales	\$ 14.467,99	Costo de Ventas	\$ 233.679,76
Gastos Financieros	\$ 873,26		
Depreciaciones	\$ 5.740,00		
Gastos de Ventas	\$ 1.315,79		
Amortizaciones	\$ 514,83		
<b>Total de Gastos</b>	<b>\$ 28.061,88</b>		
Utilidad del Ejercicio	\$ 8.258,36		
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 36.320,24</b>	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 36.320,24</b>

Cuadro N° 12  
**proflores™ österreich**

**Balance General**  
 Año 2

*en dólares americanos*

ACTIVO		PASIVO	
<b>Activo Corriente</b>		<b>Pasivo Corriente</b>	
Disponible	\$ 12.731,18	Porción Corriente Largo Plazo	\$ 13.671,66
Cuentas por Cobrar	\$ 6.365,59	Crédito Corto Plazo	\$ -
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>\$ 19.096,77</b>	<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>\$ 13.671,66</b>
<b>Activo Fijo</b>		<b>Pasivo Largo Plazo</b>	
Equipos	\$ 15.000,00	Deuda Largo Plazo	\$ 23.091,47
Equipos de Computación	\$ 3.000,00	<b>Total Pasivo Largo Plazo</b>	<b>\$ 23.091,47</b>
Muebles y Equipos de Oficina	\$ 1.200,00	<b>Patrimonio</b>	
Vehículos	\$ 40.000,00	Capital	\$ 9.014,17
<b>Total Activo Fijo</b>	<b>\$ 59.200,00</b>	Utilidad Acumulada	\$ 8.258,36
Depreciaciones	\$ (11.480,00)	Pérdida Acumulada	\$ -
<b>Total Activo Fijo Neto</b>	<b>\$ 47.720,00</b>	Utilidad del Ejercicio	\$ 14.325,61
<b>Otros Activos</b>		<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$ 31.598,14</b>
Gastos de Constitución y Publicidad	\$ 1.407,00		
Interés Durante Constitución	\$ 137,50		
<b>Total Otros Activos</b>	<b>\$ 1.544,50</b>		
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 68.361,27</b>	<b>TOTAL PASIVO Y CAPITAL</b>	<b>\$ 68.361,27</b>

**Estado de Resultado**

GASTOS		INGRESOS	
Gastos de Nómina	\$ 6.180,00	Ingresos por Ventas	\$ 351.000,00
Gastos Generales	\$ 16.552,24	Costo de Ventas	\$ 303.783,69
Gastos Financieros	\$ 2.193,09		
Depreciaciones	\$ 5.740,00		
Gastos de Ventas	\$ 1.710,53		
Amortizaciones	\$ 514,83		
<b>Total Gastos</b>	<b>\$ 32.890,70</b>		
Utilidad del Ejercicio	\$ 14.325,61		
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 47.216,31</b>	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 47.216,31</b>

Cuadro N° 13  
**proflores™ österreich**

**Balance General**

Año 3

*en dólares americanos*

ACTIVO		PASIVO	
<b>Activo Corriente</b>		<b>Pasivo Corriente</b>	
Disponible	\$ 24.307,02	Porción Corriente a Largo Plazo	\$ 14.371,13
Cuentas por Cobrar	\$ 12.153,51	Crédito Corto Plazo	\$ -
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>\$ 36.460,52</b>	<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>\$ 14.371,13</b>
<b>Activo Fijo</b>		<b>Pasivo Largo Plazo</b>	
Equipos	\$ 15.000,00	Deuda Largo Plazo	\$ 8.720,33
Equipos de Computación	\$ 3.000,00	<b>Total Pasivo Largo Plazo</b>	<b>\$ 8.720,33</b>
Muebles y Equipos de Oficina	\$ 1.200,00		
Vehículos	\$ 40.000,00		
<b>Total Activo Fijo</b>	<b>\$ 59.200,00</b>	<b>Patrimonio</b>	
Depreciación	\$ (17.220,00)	Capital	\$ 9.014,17
<b>Total Activo Fijo Neto</b>	<b>\$ 41.980,00</b>	Utilidad Acumulada	\$ 22.583,98
		Pérdida Acumulada	\$ -
		Utilidad del Ejercicio	\$ 24.780,58
<b>Otros Activos</b>		<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$ 56.378,72</b>
Gastos de Constitución y Publicidad	\$ 938,00		
Interés durante Constitución	\$ 91,67		
<b>Total Otros Activos</b>	<b>\$ 1.029,67</b>		
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 79.470,19</b>	<b>TOTAL PASIVO Y CAPITAL</b>	<b>\$ 79.470,19</b>

**Estado de Resultados**

GASTOS		INGRESOS	
Gastos de Nómina	\$ 7.416,00	Ingresos por Ventas	\$ 456.300,00
Gastos Generales	\$ 19.178,43	Costo de Ventas	\$ 394.918,80
Gastos Financieros	\$ 1.527,67		
Depreciaciones	\$ 5.740,00		
Gastos de Ventas	\$ 2.223,68		
Amortizaciones	\$ 514,83		
<b>Total Gastos</b>	<b>\$ 36.600,62</b>		
Utilidad del Ejercicio	\$ 24.780,58		
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 61.381,20</b>	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 61.381,20</b>

**Cuadro N° 14**  
**proflores™ österreich**

**Tasa Interna de Retorno y Valor Actual Neto**

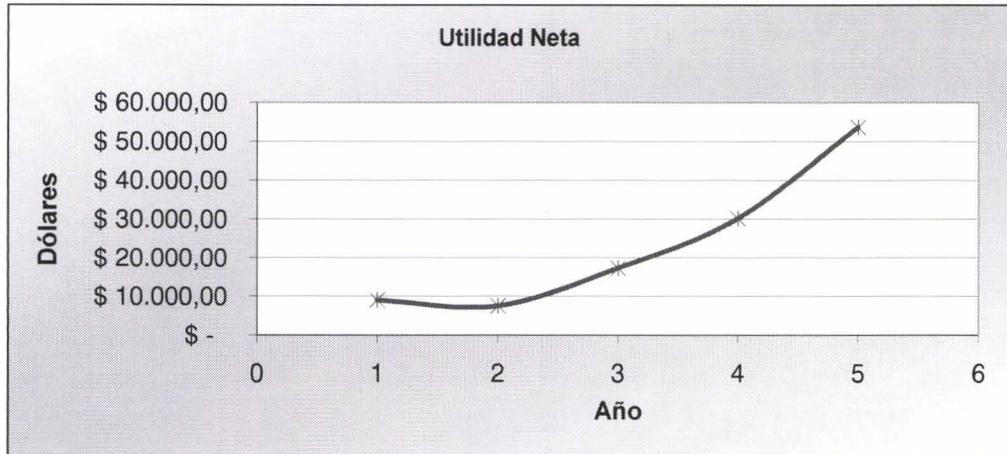
*en dólares americanos*

Año	Inversión	Costos de Operación	Ingresos	Flujo
0	\$ 64.014,17	\$ -		\$ (64.014,17)
1		\$ 260.946,60	\$ 270.000,00	\$ 9.053,40
2		\$ 343.425,79	\$ 351.000,00	\$ 7.574,21
3		\$ 438.936,25	\$ 456.300,00	\$ 17.363,75
4		\$ 562.889,49	\$ 593.190,00	\$ 30.300,51
5		\$ 717.456,93	\$ 771.147,00	\$ 53.690,07
6		\$ 917.489,08	\$ 1.002.491,10	\$ 85.002,02
7		\$ 1.188.745,08	\$ 1.303.238,43	\$ 114.493,35
8		\$ 1.541.018,80	\$ 1.694.209,96	\$ 153.191,16
9		\$ 1.998.559,54	\$ 2.202.472,95	\$ 203.913,41
10		\$ 2.592.880,76	\$ 2.874.574,83	\$ 281.694,07
<b>Tasa Interna de Retorno (TIR)</b>				<b>47,37%</b>
<b>Valor Actual Neto (VAN) al</b>		<b>5,51%<sup>30</sup></b>		<b>\$ 562.265,85</b>
<b>Relación Costo-Beneficio</b>				<b>\$ 1,10</b>

<sup>30</sup> Tasa de Interés Pasiva según el Banco Central del Ecuador al 28 de diciembre del 2.003

Resumen Estado de Resultados Proyectado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso por Ventas	\$ 270.000,00	\$ 351.000,00	\$ 456.300,00	\$ 593.190,00	\$ 771.147,00
Costos Directos de Producción	\$ 233.679,76	\$ 303.783,69	\$ 394.918,80	\$ 513.394,44	\$ 667.412,77
Utilidad Bruta	\$ 36.320,24	\$ 47.216,31	\$ 61.381,20	\$ 79.795,56	\$ 103.734,23
Gastos	\$ 27.266,84	\$ 39.642,10	\$ 44.017,45	\$ 49.495,05	\$ 50.044,17
Utilidad Neta	\$ 9.053,40	\$ 7.574,21	\$ 17.363,75	\$ 30.300,51	\$ 53.690,07



Cuadro N° 15  
proflores™ österreich

Índices Financieros

	Año 1	Año 2	Año 3
Razón Circulante	0,89	1,40	2,54
Rotación de los Activos Totales	4,03	5,18	6,37
Rotación de las Cuentas por Cobrar	70,30	68,78	61,22
Periodo Promedio de Cobranza (en días)	5,19	5,31	5,96
Razón de Endeudamiento	0,74	0,54	0,29
Razón de Pasivo a Patrimonio	2,88	1,16	0,41
Cobertura de los Intereses	10,45	8,71	23,87