



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**TEMA: ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ACTUAL Y UNA PROPUESTA DE  
MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA  
“EL CORTIJO LA DOLORES”**

TRABAJO DE TITULACIÓN PRESENTADO EN CONFORMIDAD CON LOS  
REQUISITOS PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
INGENIERAS COMERCIALES

Profesor Guía: Ing. Rodrigo Gangotena

**Autoras:**

**LOLITA CALLE CEVALLOS  
VERONICA ESPINOSA BAQUERO  
NADIA JORDAN SERRANO**

**Quito, Mayo 2002**



## **AGRADECIMIENTO**

*A Dios, por ser la fuerza interna que nos levanta.*

*A nuestros padres, por su amor, comprensión y sobre todo confianza e impulso en cada paso que damos.*

*Al Sr. Rodrigo Gangotena, Director de este Trabajo de Titulación por su aporte profesional, tiempo entregado y apoyo, que nos permitió obtener los mejores resultados.*

*A la Universidad de las Américas, así como a nuestros maestros por los conocimientos y la formación impartida durante los años de estudio.*

*Al Dr. René Calle y a todos quienes conforman la empresa "El Cortijo La Dolores", por la confianza y apoyo incondicional para la elaboración de esta propuesta .*

*A nuestros familiares y amigos, quienes de una u otra forma estimularon la realización de este trabajo.*

*A mi familia por su apoyo y cariño,  
y sobre todo dedico este trabajo a mis padres  
quienes han sido ejemplo de perseverancia y superación.  
A mis amigas con las cuales he compartido  
momentos inolvidables que  
permanecerán en mi para siempre.*

*Lolita.*

*A Luis y Fátima, mis padres,  
porque se que siempre puedo contar con ustedes.  
A mis hermanos por su apoyo.  
A Lolita y Nadia, porque nuestra amistad es algo grande.*

*Verónica.*

*A mis padres, Enrique y Eulalia,  
ejemplo de superación en toda mi vida,  
a mis hermanos: Rossy, Mauricio  
y Patricio, por sostenerme en pie  
apoyándome a culminar mis estudios,  
mis sobrinos Michelle y Luis, por su cariño.*

*Nadia.*

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de titulación, pretende mostrar un enfoque estratégico en la gestión actual de la empresa y una propuesta de mejoramiento para replantear el negocio hacia la venta de un producto rentable, la "Calla Lily".

La empresa "El Cortijo La Dolores" es una empresa familiar que se dedica a la exportación de flores frescas cortadas desde el año 1996, actualmente presenta un panorama crítico debido al nivel de endeudamiento.

El trabajo esta compuesto por los siguientes criterios, los cuales se han tomado en cuenta para hacer la evaluación actual de la empresa y son los siguientes: Analisis de la Industria , Sector y Negocio, Investigación de Mercados, estudio , evaluación y diagnóstico de la gestión actual la organización, para finalmente plantear conclusiones y recomendaciones con el propósito de alcanzar la estrategia global de este estudio:

*"Permitir salvar a la empresa de la insolvencia y a partir de ese momento proyectar a futuro, mediante la especialización en el producto Calla Lily"*

La naturaleza del producto es perecible, y la exportación de flores está considerada como el primer rubro de importancia dentro de los productos de exportación no tradicionales, razón por la cual, se considera en un principio como un negocio rentable.

Este trabajo proporciona información útil con respecto al estudio del Sector Agrícola, Industria Florícola para en seguida determinar el negocio existente de la finca, y la estructura organizacional que ha desarrollado en los últimos años.

Dentro de la Investigación de Mercados se pretende determinar la demanda y oferta de Calla Lily de la finca "El Cortijo La Dolores", para conocer la tendencia y los mercados potenciales en los cuales se profundizará para obtener resultados esperados.

En el capitulo " La Empresa Hoy" se recaba la información de la situación actual de la empresa a través de entrevistas y datos proporcionados por ejecutivos y trabajadores en el campo, con el fin de conocer cuáles son las políticas establecidas, estrategias, objetivos por área de negocio, además de presentar la visión ,misión y valores que aunque no se han formulado y difundido, están presentes en la mente de su Propietario.

La Estructura de Análisis del negocio implica un diagnóstico estratégico ,tanto interno como externo a través de la técnica matricial FODA en la que se concluye que las Fortalezas deben ser mejor enfocadas hacia el beneficio del negocio y combatir las debilidades a partir de una reestructuración de funciones.

Una manera de desarrollar nuevos activos estratégicos y capacidades, es el empleo de una escala estratégica, utilizada como herramienta de apoyo para la difusión de los objetivos y estrategias anuales hasta el 2006 en los que se destacan: Expandir la comercialización,

disminución de intermediarios mediante la comercialización directa, control directo del proceso productivo por parte de la dirección, disminuir el pasivo actual, estudiar el comportamiento del mercado en los productos cultivados, entre otros.

“Una empresa debe ser capaz no sólo de aprender sino de utilizar lo que aprende”. “Para que haya aprendizaje la empresa tiene que crear un ambiente organizacional que lo promueva” . La combinación de 4 elementos básicos es lo que crea el Ambiente organizacional y son:

Cultura: El apoyo y la confianza mutuos, forman parte de la relación personal y organización.

Personal: La fuerza laboral está conformada en su mayoría por grupos familiares , lo que hacen que la relación entre trabajadores sea armoniosa.

Estructura: Es del tipo funcional dividida en 4 departamentos y las decisiones de carácter operativo las resuelven los jefes de cada área.

Incentivos: Reconocimientos financieros en temporadas altas luego de cumplirse metas, auspicios deportivos y controles médicos periódicos.

El Diagnóstico es una herramienta importante al momento de evaluar una empresa, en el que se determinan la ausencia de factores medibles al momento de plantear los objetivos de la empresa. El aporte principal de este diagnóstico es el análisis financiero del que deriva, que bajo el esquema planteado por la empresa esta ya no podrá mantenerse en el tiempo.

Los objetivos y estrategias de la empresa se enfocarán específicamente a la estrategia global, que sin duda es uno de los factores más relevantes para continuar en el negocio.

En la Escala Estratégica además se proponen los objetivos anuales, medidas a tomar y capacidades que se deben desarrollar. Adicionalmente se encuentran las estrategias por cada área de negocio y el análisis del ambiente organizacional que soportará la estrategia planteada.

En el Plan de mercadeo es una propuesta coherente, que responde a los recursos limitados y necesidades que presenta la organización. Mediante este se pretende incrementar las ventas a nivel internacional, dar a conocer la marca, disminuir a los intermediarios los cuales actualmente tienen un porcentaje alto dentro de los clientes de la empresa, lo cual hay que decir no es del todo desfavorable.

Para la elaboración del análisis financiero se han tomado encuentra varios supuestos, los cuales le facilitarán la lectura de flujos y balances.

Por último y uno de los aportes más significativos de este exhaustivo trabajo es el análisis financiero, el cual incluye criterios que evalúan el comportamiento de la empresa tomando en cuenta escenarios diferentes a partir de flujos anteriores, y comprarlos con los planes propuestos para su mejoramiento.

Al aplicar las estrategias propuestas se genera un VAN (Valor Actual Neto) positivo para el negocio de Callas, el cual arroja una diferencia favorable frente al VAN proyectado por la empresa que permitirá cubrir los gastos financieros.

Este resultado se logra debido a que se tiene como meta incrementar el precio de venta presupuestado por la empresa, durante los años 2002 a 2007 a partir de la ejecución del plan de mercadeo propuesto en el que se eliminará la comisión ganada por las comercializadoras, convirtiéndose esta en ganancia para la empresa.

Para que se aprecie realmente los beneficios del negocio de Callas se deberá lograr que el precio promedio de la rosa se incremente hasta un punto en el que cubra sus propios costos, es decir un precio promedio de \$30 centavos de dólar el tallo, ya que no absorberá los costos generados por las rosas.

Se puede concluir que la empresa "El Cortijo La Dolores" tiene una clara oportunidad de recuperarse de la crisis en la que se encuentra, si se especializa en la producción de Calla Lily, producto que ha demostrado tener las características necesarias para dar una rentabilidad importante a lo largo del tiempo.

# INDICE

Agradecimiento	i
Dedicatoria	ii
Resumen Ejecutivo	

## CAPITULO I

### ANTECEDENTES

1.1	Introducción	1
-----	--------------	---

## CAPITULO II

### ANALISIS DEL NEGOCIO

2.1	Sector Agrícola	3
2.1.1	Antecedentes generales	3
2.1.2	Productos Agrícolas Tradicionales	4
2.1.3	Productos Agrícolas No Tradicionales	4
2.2	Industria Florícola	5
2.2.1	Antecedentes generales	5
2.2.2	Superficie, clases y variedades sembradas	6
2.2.3	Ventajas competitivas y comparativas	7
2.2.4	Competencia	7
2.2.4.1	Mercado	8
2.2.4.2	EE.UU.	9
2.2.4.3	Unión Europea	9
2.2.4.4	Temporadas altas	9
2.3	Análisis de la Industria	9
2.3.1	Amenazas de nuevas corporaciones	11
2.3.2	Poder de negociación de los proveedores	11
2.3.3	Amenazas de productos sustitutos	11
2.3.4	Poder de negociación de los compradores	12
2.3.4.1	Temporadas altas	12
2.3.4.2	Temporadas bajas	12
2.3.5	Rivalidad entre los competidores existentes	12
2.4	Análisis del negocio	13
2.5	Diagrama del Producto Genérico	14
2.5.1	Materias Primas y Materiales	15
2.5.2	Herramientas y Equipos	15
2.5.3	Proveedores	15
2.5.4	Productores	15

2.5.5	Canales de Distribución	15
2.5.6	Consumidores	16
2.6	Esquema logístico de la Industria	17
2.7	Aspectos que afectan el negocio	18
2.7.1	Aspectos Tecnológicos	18
2.7.1.1	En ventas	18
2.7.1.2	En productividad	18
2.7.2	Aspectos políticos	19
2.7.2.1	Cielos Abiertos	19
2.7.2.1.1	Tarifas	19
2.7.2.1.2	Atentado terrorista en USA y sus repercusiones en el sector florícola ecuatoriana.	20
2.7.3	Aspectos económicos	21
2.7.3.1	Aspectos financieros – antecedentes	21
2.7.3.2	Situación financiera actual	21
2.7.4	Aspectos ambientales	23
2.7.4.1	Uso de plaguicida	23
2.7.4.2	El clima	24
2.7.4.3	Flower Label Program	24
2.7.5	Aspectos Legales	25
2.7.5.1	SPG Andino (Sistema Generalizado de Preferencias)	25
2.7.6	Aspectos Sociales	25

### **CAPITULO III**

#### **ESTUDIO DE MERCADO**

3.1	CALLA LILY: Generalidades	26
3.1.1	Especies y variedades de importancia comercial	26
3.1.2	Zonas productoras a nivel mundial	28
3.1.3	Investigación y Desarrollo	28
3.1.4	Ventajas y Desventajas del Producto	29
3.1.4.1	Ventajas	29
3.1.4.2	Desventajas	30
3.2	Mercado	30
3.2.1	Comercialización mundial	30
3.2.2	Comercialización de Calla Lily en el Ecuador	31
3.2.2.1	Principales países de destino	31
3.2.2.2	Cantidad de exportación mensual	31
3.2.2.3	Competencia interna	32
3.2.2.4	Canales de distribución al cliente final	32
3.2.2.5	Características percibidas por la Comercialización	

	Actualmente 2001	32
3.3	Demanda de Calla Lily de la Finca El Cortijo La Dolores	34
3.3.1	Análisis de ventas en dólares	35
3.3.1.1	Año 1999	35
3.3.1.2	Año 2000	35
3.3.1.3	Año 2001	36
3.3.2	Análisis del precio promedio de venta	37
3.3.3	Análisis del número de tallos vendidos por mes	37
3.3.4	Análisis de números de tallos vendidos por longitud	38
3.3.4.1	Año 1999	39
3.3.4.2	Año 2000	40
3.3.4.3	Año 2001	41
3.3.5	Análisis del precio por tamaño de tallo y por país	43
3.3.5.1	Año 1999	43
3.3.5.2	Año 2000	43
3.3.5.3	Año 2001	44
3.4	Obtención listado de clientes	45
3.5	Conclusiones de la Investigación de Mercados	45
3.6	Análisis de la Oportunidad del negocio	46

## CAPITULO IV

### “EL CORTIJO LA DOLORES” - LA EMPRESA HOY

4.1	Antecedentes	48
4.2	Visión, Misión y Valores	49
4.2.1	Visión	49
4.2.2	Misión	49
4.2.3	Valores	50
4.3	Objetivos Generales	51
4.4	Estrategias y Objetivos actuales por área de negocios	50
4.4.1	Área de Comercialización	51
4.4.1.1	Objetivos	51
4.4.1.2	Estrategias	51
4.4.1.2.1	Estrategia de Productos	51
4.4.1.2.2	Estrategia de Precios	52
4.4.1.2.3	Estrategia de Servicio - Apoyo Logístico	52
4.4.2	Área de Producción	54
4.4.2.1	Objetivos	54
4.4.2.2	Estrategias	54
4.4.2.2.1	Estrategia de Instalación	54
4.4.2.2.2	Estrategia de Integración	54
4.4.2.2.3	Estrategia de Capacidad	55

4.4.2.2.4	Estrategia de Tecnología	55
4.4.2.2.5	Estrategia de Calidad	55
4.4.2.2.6	Estrategia de Control de Operaciones	55
4.4.3	Área de Finanzas	57
4.4.3.1	Objetivos	57
4.4.3.2	Estrategias	57
4.4.3.2.1	Alternativas de pago de la deuda actual	57
4.4.3.2.2	Estrategia de Flujo de Caja	58
4.4.3.2.3	Estrategia para la amortización de las plantas	58
4.4.3.2.4	Estrategia de Capital	58
4.4.4	Área de Recursos Humanos	60
4.4.4.1	Objetivos	60
4.4.4.2	Estrategias	60
4.4.4.2.1	Personal Administrativo	60
4.4.4.2.2	Personal Operativo - Producción	60
4.5	Gestión de la empresa	63
4.5.1	Gestión Administrativa y de Ventas	63
4.5.1.1	Sistema de información Administrativa	63
4.5.1.1.1	Sistema de información clientes	63
4.5.1.1.1.1	Tipos de consumidores - Características	63
4.5.1.1.2	Información acerca de clientes	65
4.5.1.1.2.1	Cientes - Rosas	65
4.5.1.1.2.2	Cientes Calla Lily	65
4.5.1.1.2.3	Comportamiento de los clientes	65
4.5.1.1.3	Sistema de los canales de distribución hasta el usuario final.	66
4.5.1.1.4	Sistema de distribución hasta el usuario final	67
4.5.1.1.5	Sistema de información de ventas.	67
4.5.1.1.5.1	Manejo de los inventarios de información cliente - departamento de ventas.	67
4.5.1.1.6	Sistema de información Financiera.	68
4.5.2	Gestión de Operaciones - Producción	69
4.5.2.1	Sistema de información de Producción	69
4.5.2.1.1	Planificación de la Producción	69
4.5.2.1.2	Ciclo Operativo	69
4.5.2.2	Proveedores	73
4.5.2.3	Manejo de Inventarios	73
4.5.3	Gestión de Personal e Incentivos	74
4.5.4	Estructura Organizacional Actual	76
4.5.4.1	Organización	76
4.5.4.2	Ambiente Organizacional Actual	76

## CAPITULO V

### ESTRUCTURA DEL ANÁLISIS DEL NEGOCIO

5.1	Presente y futuro de la Industria	77
5.2	Análisis interno "Finca El Cortijo La Dolores"	77
5.2.1	Diagnostico estratégico	77
5.2.1.1	Matriz FODA para evaluar cuantitativamente la posición de la empresa	78
5.2.2	Análisis de la visión, misión y valores	80
5.2.3	Análisis de los objetivos y estrategias	80
5.2.4	Análisis de la estructura y ambiente organizacional actual	80
5.2.5	Análisis de la Situación Financiera	81
5.2.5.1	Análisis de Indicadores Financieros	81
5.2.5.2	Reflexiones sobre los resultados del ejercicio	84
5.2.5.3	Origen y destino del dinero efectivo	86
5.2.5.4	Evolución del Patrimonio	87
5.2.5.5	Perspectivas de la empresa para el año 2002	87
5.2.6	Análisis de la gestión y los sistemas de información	89

## CAPITULO VI

### RECOMENDACIONES Y ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS FINCA "EL CORTIJO LA DOLORES"

6.1	Introduccion	90
6.2	Escala estratégica	90
6.3	Recomendaciones sobre la formulación y difusión de la visión, misión y objetivos anuales	91
6.3.1	Declaración de la Visión y Misión	91
6.3.2	Difusión de Objetivos Anuales	93
6.4	Objetivos y Estrategias.	93
6.4.1	Objetivos por área de negocio	93
6.4.1.1	Comercialización	93
6.4.1.2	Producción	93
6.4.1.3	Finanzas	93
6.4.1.4	Recursos Humanos	94
6.4.2	Estrategias por área de negocio	94
6.4.2.1	Comercialización	94
6.4.2.2	Producción	96
6.4.2.3	Finanzas	97
6.4.2.4	Recursos Humanos	97

## CAPITULO IX

### ANÁLISIS FINANCIERO

9.1	Efectos Financieros del Plan De Marketing y Estrategias Planteadas	115
-----	--	-----

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones	117
Recomendaciones	118

<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	119
---------------------	-----

### ANEXOS

A-1	Flower Label Program (Sello Verde).
A-2	Listado fincas otorgadas con el Sello Verde.
A-3	Exportaciones por producto principal y exportaciones no tradicionales primarios 2001/2002
B-1	Lista de comercializadoras de flores visitadas.
B-2	Metodología y Objetivos de la Investigación de Mercados.
B-3	Esquema cuestionario comercializadoras.
B-4	Base de datos comercializadoras en Quito.
B-5	Listado de plantaciones asociadas a Expoflores.
C-1	Flujo de fondos 2001
D-1	Matriz Fortalezas / Debilidades - El Cortijo La Dolores
D-2	Matriz de Relación FD - El Cortijo La Dolores
D-3	Matriz Oportunidades / Amenazas - El Cortijo La Dolores
D-4	Matriz de Relación OA - El Cortijo La Dolores
D-5	Artículo revista "Flor del Ecuador" Marzo 2002
D-6	Balance General "El Cortijo La Dolores" al 31 de Diciembre 2001.
D-7	Estado de Pérdidas y Ganancias "El Cortijo La Dolores" Enero a Diciembre del 2001".

- D- 8 Estado de cambios en el Patrimonio al 31 de Diciembre 2001.
- E-1 Análisis del incremento por reemplazo de Variedades de rosas.
- F-1 Fotos empaque "Calla Lily". "El Cortijo La Dolores".
- F-2 Presupuesto de Marketing 2002 - 2011
- F-3 Calendario mundial días festivos
- G-1 Presupuesto de Producción y Ventas Rosas 2002 - 2011
- G-2 Presupuesto de Producción y Venta de Calla Lily 2002 - 2011
- G-3 Proyección de depreciaciones 2002 - 2011
- G-4 Proyección de amortizaciones 2002 - 2011
- G-5 Costos de renovación y mantenimiento de invernaderos y costos de renovación de rosas.
- G-6 Presupuesto Costos Indirectos de Producción 2002 - 2011.
- G-7 Costos de mano de obra directa 2002 - 2011.
- G-8 Costos de mano de obra directa para Calla Lily 2002 - 2011.
- G-9 Presupuestos de Gastos de Ventas 2002 - 2011
- G-10 Presupuestos de Gastos de Administración 2002 - 2011
- H-1 Flujo de Fondos de Calla según pronósticos actuales de la empresa 2002 - 2011.
- H-2 Flujo de Fondos de Calla con los efectos del Plan de Marketing 2002 - 2011.
- H-3 Flujo de Fondos Total con los efectos del Plan de Marketing 2002 - 2011.
- H-4 Flujo de Fondos Total bajo un nuevo escenario con incremento en el precio promedio de rosas proyectado por la finca 2002 2011
- H-5 Flujo de Fondos Total bajo un nuevo escenario con incremento en el precio promedio de rosas con efectos del Plan de Marketing 2002 -2011

# CAPITULO I

# FINCA EL CORTIJO LA DOLORES

## CALACALI- ECUADOR



MAYO, 2002

# CAPITULO I

## ANTECEDENTES

### 1.1 INTRODUCCIÓN

“El Cortijo La Dolores”, es una empresa familiar que empieza su actividad florícola en el año de 1996 dirigida por el Gerente Propietario Dr. René Calle, el mismo que busca aprovechar los recursos naturales y ubicación geográfica para convertirla en una Agro empresa.

Al momento está pasando por una crisis financiera, como muchas otras del sector, debido al alto nivel de endeudamiento y gastos financieros elevados.

La razón fundamental para la elaboración del presente Trabajo de Titulación, es analizar la gestión y proponer un mejoramiento basado en objetivos específicos y estrategias adecuadas a las necesidades presentes y futuras. Es importante conocer el comportamiento de la industria y el sector en el que se desarrolla el negocio pues proporciona una visión clara a futuro de las tendencias en un mundo globalizado.

Como se indicará a lo largo de este estudio, el proyecto es prometedor, siempre y cuando se lo lleve de una manera formal, es decir estructurada como una organización competitiva, mediante el uso de sistemas adecuados que proporcionen información oportuna en el momento correcto a la gente adecuada; de tal forma que pueden crear e instrumentar las mejores decisiones posibles<sup>1</sup>.

El objetivo de la presente Trabajo previo a la obtención del título de Ingenieros Comerciales es demostrar la preparación adquirida a través del tiempo y ponerla a prueba en este proyecto real y en marcha, el cual a inspirado por razones personales a la investigación profunda de cuales han sido las causas de la crisis presente y proponer alternativas además de visualizar los objetivos y planes de acción adaptables al presente y aplicables en el futuro.

Ningún negocio garantiza un éxito inmediato y permanente, siempre existirán un mayor número de maneras de perder que de ganar, lo mejor que un negocio puede ofrecer es tener potencial, tanto de crecimiento como diversificación. En el sector floricultor se debe estar lo más cercano a las tendencias del mercado en cuanto a preferencias y gustos de los clientes y proyectarse hacia el mundo.

El Ecuador es un país rico en recursos naturales además de poseer una ubicación privilegiada, lo que permite condiciones apropiadas para el cultivo de exquisitas flores que son apreciadas y preferidas en el mundo entero.

---

<sup>1</sup> Dan Thomas, “El Sentido de los negocios”, Pág. 6.

## OBJETIVOS GENERALES

- Plantear propuestas de mejoramiento en la gestión para incrementar la riqueza de los accionistas.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Aportar a la dirección con un análisis claro y sustentado de la situación actual de la empresa para tomar correctivos en áreas críticas, para que la toma de decisiones sea la más apropiada.
- Demostrar que la comercialización de Calla Lily tiene una tendencia creciente para los próximos años.
- Definir mercados atractivos, tanto en Europa como en América para Calla Lily, con el fin de diversificar la comercialización, incrementar las ventas, y eliminar intermediarios.
- Demostrar que existe una oportunidad de negocio con la producción y comercialización de Calla Lily y aprovechar el reconocimiento por parte de los clientes en cuanto a calidad y disponibilidad para enfocarlo como actividad principal de la empresa.
- Conseguir que las propuestas planteadas en este trabajo sean puestas en práctica para un mejor desempeño de la gestión en los próximos períodos.

## **CAPITULO II**

## CAPITULO II

### ANÁLISIS DEL NEGOCIO

#### 2.1 SECTOR AGRÍCOLA

##### 2.1.1 Antecedentes Generales

La actividad agrícola ecuatoriana siempre estuvo marcada por un producto en particular, así en su momento el cacao, el café y el banano monopolizaron la producción nacional, sin embargo, a partir de la década de los ochenta, los productos no tradicionales, encabezados por el camarón, incrementan notablemente la oferta exportable del país.

Comparando los últimos 20 años de crecimiento agrícola que ha experimentado el Ecuador, se puede concluir que aproximadamente las dos terceras partes de este crecimiento han provenido de la expansión del área cultivada y no del incremento de la rentabilidad por hectárea. La consecuencia es una limitada inversión del Estado en investigación, extensión y capacitación al agricultor, lo cual ha estimulado a los agricultores para que extiendan sus áreas de cultivo utilizando más tierra y sus recursos naturales (que son más baratos) con el fin de incrementar sus volúmenes de producción. Por otra parte, el Ecuador está entre los países que menos área bajo riego tiene en relación a la superficie cultivada, lo que significa que la mayor parte de nuestros cultivos depende exclusivamente de las precipitaciones del período invernal.<sup>1</sup>

La tabla 2.1 muestra las exportaciones de los principales productos agrícolas de exportación desde el año 1990 hasta el 2001:

**ECUADOR: PRINCIPALES PRODUCTOS  
AGRÍCOLAS DE EXPORTACION  
(Millones de Dólares FOB)**

Rubros	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001*
PETROLEO CRUDO	1.268	1.059	1.260	1.152	1.185	1.395	1.521	1.412	789	1.312	2.144	1.073
BANANO Y PLATANO	471	720	683	568	708	857	973	1.327	1070	954	821	490
CAMARON	340	491	542	471	551	673	631	886	872	607	285	184
DER. DE PETROLEO ELABORADOS	150	93	86	105	120	134	228	146	134	167	298	116
PRODUCTOS DE MAR	32	30	44	75	105	121	153	185	255	265	235	132
MANUFACTURAS DE METALES	14	19	34	91	119	118	109	142	130	90	136	99
FLORES NATURALES	14	19	30	40	59	84	105	131	162	180	194	94
OTROS	435	420	423	564	996	999	1.154	1.035	791	876	814	491
TOTAL EXPORTACIONES	2.724	2.851	3.102	3.066	3.843	4.411	4.900	5.264	4.203	4.229	4.927	2.679

Fuente: [www.sica.gov.ec/agro/macro/Indicadores\\_macro.htm](http://www.sica.gov.ec/agro/macro/Indicadores_macro.htm)

Tabla 2.1

<sup>1</sup> Revista "Cultivos Controlados Internacional" No. 6, junio 2001, Pág. 10

Comparando las cifras del 2000 con las de 1999, en los productos agrícolas, se observa una disminución del 24.3% en el valor FOB y apenas de -0.2% en el volumen, situación que obedece a factores de orden macroeconómico, reducción en el precio de la caja del banano y la enfermedad de la mancha blanca que afectó al sector camaronero.

Del total de productos agrícolas comercializados mundialmente por el Ecuador, los tradicionales participaron así: banano el 41.6%, para langostino y camarón 14.1%, conservas de pescado con el 11.0%, 3.7% para pescado congelado, cacao en grano con 1.9%, café en grano 1.3% y café industrializado 1.1%; en tanto que los principales productos no tradicionales, contribuyeron en la siguiente magnitud: flores y capullos 8.1%, jugo de maracuyá con el 1.5%, palmito 1.2%.<sup>2</sup>

### 2.1.2 Productos Agrícolas Tradicionales

Los productos tradicionales se refieren a los productos exportables que pertenecen a la agricultura y que han ocupado por varios años los primeros lugares del total de las exportaciones del Ecuador. En estos rubros encontramos: banano, café, cacao.

### 2.1.3 Productos Agrícolas No Tradicionales

Los productos no tradicionales cumplen con las siguientes características:

- Son nuevos productos que se incluyen en la canasta de exportaciones de un país, en el Ecuador son aquellos que no se exportaban antes de 1980.<sup>3</sup>
- Atienden a una nueva demanda en los diferentes mercados a nivel internacional; es decir que son productos frescos o de fácil preparación.
- La demanda de estos nuevos productos se vuelve cada vez más exigente, en cuanto a requerimientos de estándares de calidad y normas internacionales de protección ambiental. Estos productos son llamados alimentos orgánicos.

Se reconocen dentro de este rubro como algunos productos primarios No Tradicionales: flores naturales, fibra de abacá, madera, palmito, cebolla, sandías, mango, arroz, azúcar, papa, tomate.

Las ventas de Productos No Tradicionales en 1996 fueron más del doble del promedio de exportaciones efectuadas en los ochentas, representando solo en 1996 el 22.7% de las exportaciones del país. En 1998, las exportaciones agroindustriales representan más del 50% de las exportaciones totales ecuatorianas y de ellas, el 10% corresponden a nuevos productos de exportación.<sup>4</sup>

Los productos Agrícolas No Tradicionales han creado una demanda que no existía, en consecuencia generaron la apertura de nuevos nichos de mercado fácilmente asequibles si se dispone de calidad y buen servicio. Esto significa que tenemos un alto potencial para llegar a esos nuevos mercados con productos no tradicionales, este rubro ha estado en constante crecimiento.

<sup>2</sup> [www.sica.gov.ec/comext/docs/export/x2000/htm](http://www.sica.gov.ec/comext/docs/export/x2000/htm)

<sup>3</sup> Revista "El Agro", No. 64, septiembre 2001, Pág. 25

<sup>4</sup> [www.sica.gov.ec](http://www.sica.gov.ec)

El Ecuador hasta hoy no ha dejado de ser un exportador de bienes primarios, incluyendo en esa lista a los No Tradicionales. En los últimos diez años básicamente tres productos han destacado en este sector: flores naturales, fibra de abacá y madera. Frutas frescas y tabaco en rama han tenido una discreta participación.

La tabla 2.2 muestra las principales exportaciones agrícolas no tradicionales en el año 1991 y en el 2000.

**ECUADOR: EXPORTACIONES AGRÍCOLAS NO TRADICIONALES  
(MILES DE DÓLARES FOB)**

	Flores Naturales	Abacá	Madera	Frutas	Tabaco
1991	19,247	8,820	828	2,108	1,701
2000	194,650	8,304	20,474	15,715	8,756

**Tabla 2.2**

Fuente: Revista "El Agro"

Según estos datos proporcionados por el Banco Central del Ecuador, de 1991 al 2000 las ventas de flores al exterior pasaron de 19,247,000 dólares a 194,650,000 dólares, lo que implica un importante incremento del 441.13%; la fibra de abacá, de 8,820,000 dólares a 8,304,000, que constituye un -5.85%; y madera, de 828,000 dólares a 20,474,000 dólares, es decir un aumento considerable del 2.372,71%. Los principales mercados para las flores han sido Estados Unidos y los países de La Unión Europea; para fibra de abacá, Inglaterra; y para madera, Colombia y Estados Unidos.

Además durante este lapso de 9 años, la exportación de frutas frescas pasó de 2,108,000 dólares a 15,715,000 dólares, y la de tabaco en rama de 1,701,000 dólares a 8,156,000 dólares.<sup>5</sup>

*Hasta noviembre 2000, el sector floricultor es el primer generador de divisas en cuanto a exportaciones No Tradicionales del país.*<sup>6</sup>

## 2.2 INDUSTRIA FLORÍCOLA

### 2.2.1 Antecedentes Generales

La actividad del cultivo de flores en el Ecuador se inicia a partir de la década de los años setenta, pero a partir del año 1.983 comienza en realidad el desarrollo de la exportación de flores frescas que en 1.999 alcanza su cifra máxima de exportación en USD 180'400.000 con 217 empresas de explotación, lo que representa el 4.05 % de las divisas de exportación del país y generación de empleo que supera las 40.000 plazas de trabajo.<sup>7</sup>

*Ecuador es considerado después de Holanda, Colombia e Israel como el cuarto exportador de flores más importante en el mundo.*<sup>8</sup>

<sup>5</sup> Revista "El Agro", No. 64 , septiembre 2001, Pág. 25

<sup>6</sup> Diario Hoy, 25 de Noviembre 2000

<sup>7</sup> Revista "El Agro", No. 64 , septiembre 2001, Pág. 63.

<sup>8</sup> [http://www.sica.gov.ec/agronegocios/Biblioteca/Ing%20Rizzo/flores/flores\\_ecuador.htm](http://www.sica.gov.ec/agronegocios/Biblioteca/Ing%20Rizzo/flores/flores_ecuador.htm)

A las flores ecuatorianas se las considera como las mejores del mundo, por su calidad y belleza inigualables. La flor de Ecuador tiene características únicas: tallos gruesos, largos y totalmente verticales, botones grandes y colores sumamente vivos y el mayor número de días de vida en florero.<sup>9</sup>

## 2.2.2 Superficie, Clases y Variedades Sembradas

Como se puede observar en la Tabla 2.3 en el Ecuador actualmente existen 3.004,73 hectáreas de flores cultivadas de las cuales las flores más sembradas corresponden a las siguientes clases: rosas con 1.880,04 has; gypsophila con 393.71 has; flores de verano con 357,94, clavel y mini clavel con 169.69 has; flores tropicales con 151,50 has; el Crisantemo-pompón 21. has y 70.85 has distribuidas entre otras clases.

Hectáreas Cultivadas por Tipo de Flor

TIPO DE FLOR	1999	2000	2001*
ROSAS	1,780.14	1,864.54	1,880.04
GYPHOPHILA	356.71	393.71	353.71
FLORES DE VERANO	290.29	329.74	357.94
FLORES TROPICALES	146.5	146.5	151.5
CLAVEL-MINICLAVEL	152.19	169.69	169.69
CRISANTEMO-POMPON	18	21	21
OTROS	59.25	51.37	70.85
<b>TOTAL</b>	<b>2,803.08</b>	<b>2,976.55</b>	<b>3,004.73</b>

Tabla 2.3

Fuente : [www.expoflores.com](http://www.expoflores.com) y Revista "El Agro", No.64, Septiembre 2001, Pág 63

\* Datos hasta Septiembre/2001

En el 2000 como se presenta en los gráficos 2.1 y 2.2, se exportaron 46.503 toneladas métricas de rosas, 1.326 toneladas métricas de claveles, 344 toneladas métricas de crisantemos y 30.617 toneladas métricas de una gama completa de diferentes especies.<sup>10</sup>

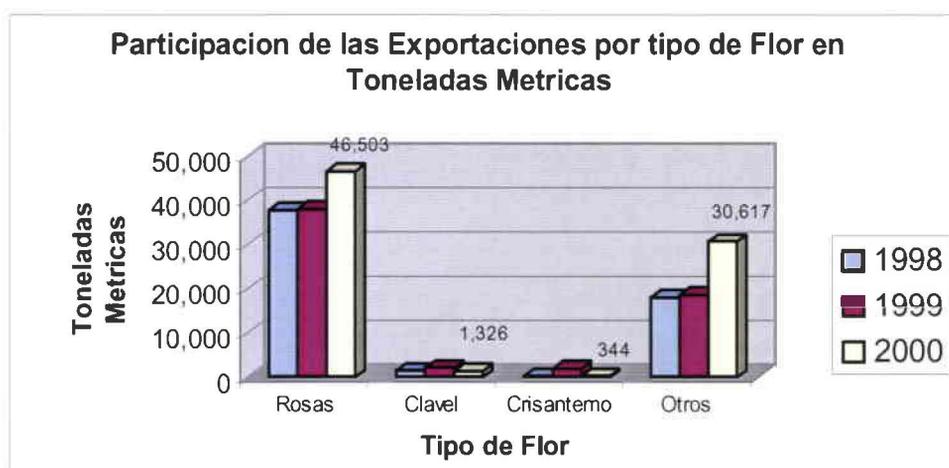


Gráfico 2.1

Fuente: Revista "El Agro", No. 64, septiembre 2001, Pág. 64

Elaborado por: Autores

<sup>9</sup> [www.corpei.org](http://www.corpei.org)

<sup>10</sup> Revista "El Agro", No. 64, septiembre 2001, Pág. 64

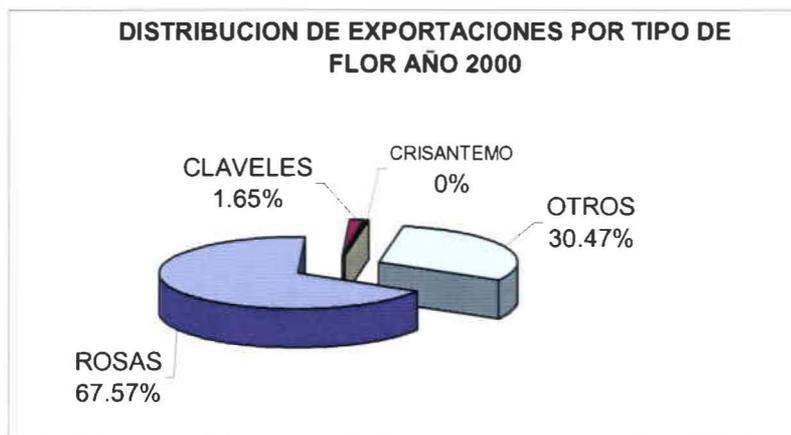


Gráfico 2.2

Fuente: Revista " El Agro", No. 64 , septiembre 2001, Pág. 64  
Elaborado por: Autores

### 2.2.3 Ventajas Comparativas y Competitivas

En nuestro país, debido a la diversidad del clima y la ausencia de cambios bruscos de temperatura, es posible cultivar una amplia variedad de flores con excelentes características durante todo el año, por lo que inversionistas ecuatorianos y extranjeros lo consideran como un lugar propicio para el desarrollo de la floricultura.

Además de las ventajas naturales del Ecuador, se han sumado factores tecnológicos propicios y de infraestructura que aseguran una larga permanencia de la industria florícola en el contexto mundial<sup>11</sup>.

### 2.2.4 Competencia

En el mundo más de 80 países se dedican a la explotación económica de las flores naturales, entre ellos se destacan Holanda, Colombia, Italia, Israel, España, Kenya, Ecuador, Costa Rica y Tailandia. El Ecuador, a diferencia de los otros, goza de un clima propicio y excepcional para el cultivo durante todo el año, que le otorga mejores rendimientos de calidad en la producción.

Colombia supera las 4.000 hectáreas de flores cuya mayoría se encuentra ubicada en la Sabana de Bogotá y mantiene exportaciones superiores a US \$ 600'000.000 anuales.

Perú compite con Ecuador en la captación del mercado europeo, los costos de producción son bajos ya que no necesita por su clima seco, de invernaderos. Siembran en un 70 % la clase gypsophilias. Al igual que Kenya, compite con el mercado de Europa con productos de las clases: clavel, mini clavel, estatices y rosas.<sup>12</sup>

<sup>11</sup> [www.corpei.org](http://www.corpei.org)

<sup>12</sup> [http://www.sica.gov.ec/agronegocios/Biblioteca/Ing%20Rizzo/flores/flores\\_ecuador.htm](http://www.sica.gov.ec/agronegocios/Biblioteca/Ing%20Rizzo/flores/flores_ecuador.htm)

### 2.2.4.1 Mercado

Las flores ecuatorianas son exportadas hacia los distintos mercados vía aérea, con un adecuado control de temperatura para mantenerlas con óptima calidad.

En el año 2000, Ecuador exportó flores frescas por USD 161,389,000 FOB.<sup>13</sup>



Gráfico 2.3

Fuente: [www.corpei.org](http://www.corpei.org)  
Elaborado por: Autores



Gráfico 2.4

Fuente: Revista "El Agro", No. 64 , septiembre 2001, Pág. 64  
Elaborado por: Autores

Como podemos observar en los gráficos 2.3 y 2.4 el destino de las flores ecuatorianas es muy variado, aunque existe una gran concentración en EE.UU. En el año 2000 se exportó el 76.16% del total de flores naturales (138.448,90 miles de dólares FOB) al mercado de Estados Unidos, a Holanda el 6.88%, a Rusia el 3.65%, a Italia el 1.68% y otros con el 9.28% dentro de los que están una innumerable cantidad de destinos como Japón y Singapur.<sup>14</sup>

<sup>13</sup> [www.sica.gov.ec](http://www.sica.gov.ec)

<sup>14</sup> Revista "El Agro", No. 64 , septiembre 2001, pag. 64

**2.2.4.2 EE.UU.:** Constituye el principal mercado de las flores frescas de Ecuador. Históricamente ha captado más del 70% de las exportaciones con una señalada preferencia por los cultivos de rosas, gypsophilias y claveles. EE.UU. también es productor, pero estacional y en los meses de invierno carece de abastecimiento a sus mercados. Las flores que más demandan en la importación son: rosas, claveles y astromelias <sup>15</sup>. Hoy en día el Ecuador es el segundo proveedor del mercado norteamericano después de Colombia. <sup>16</sup>

**2.2.4.3 Unión Europea:** El comercio de flores se maneja a través de un dinámico y sofisticado sistema, donde las subastas constituyen el principal elemento de la cadena de distribución de las flores frescas, las que permiten que los vendedores lleguen al consumidor intermedio y final de una manera ágil y eficiente. Hay 15 subastas de flores en Europa, de las cuales 9 son en Holanda, que en conjunto dominan y determinan el comercio mundial fijando el nivel de precios de cada transacción. <sup>17</sup>

**2.2.4.4 Temporadas altas:** Existen anualmente tres fechas consideradas como "temporadas altas" para las exportaciones florícolas: San Valentín, El Día de la Mujer y el Día de la Madre. Los floricultores preparan sus pedidos con varios meses de anticipación. Analizar el impacto de las exportaciones en temporadas altas resulta interesante, basta con visualizar comparativamente los indicadores de 1997 con relación al 2001 para entregarnos un incremento altamente significativo en la venta del producto: en Valentín de 1997, por ejemplo se vendieron un total de 176.576 cajas a los Estados Unidos y 36.852 a Europa; para el Valentín del 2001 el número de cajas exportadas a Norteamérica ascendió a 421.944, mientras que para el viejo continente creció a 82.635. <sup>18</sup>

La floricultura ecuatoriana ha demostrado calidad, eficiencia y productividad a lo largo de su trayectoria gracias al excelente producto y la continua preocupación de los productores para invertir y mejorar la tecnología, sistemas de información y productividad, así lo demuestran en las ferias internacionales de exhibición. <sup>19</sup>

## 2.3 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

El siguiente diagrama refleja las cinco fuerzas competitivas: la entrada de nuevos competidores, la amenaza de sustitutos, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre los competidores existentes, las mismas que determinan el grado de competencia y el potencial del sector industrial en estudio.

<sup>15</sup> [http://www.sica.gov.ec/agronegocios/Biblioteca/Ing%20Rizzo/flores/flores\\_ecuador.htm](http://www.sica.gov.ec/agronegocios/Biblioteca/Ing%20Rizzo/flores/flores_ecuador.htm)

<sup>16</sup> Revista "El Agro", No. 64, septiembre 2001, Pág. 64

<sup>17</sup> [http://www.sica.gov.ec/agronegocios/Biblioteca/Ing%20Rizzo/flores/flores\\_ecuador.htm](http://www.sica.gov.ec/agronegocios/Biblioteca/Ing%20Rizzo/flores/flores_ecuador.htm)

<sup>18</sup> Revista "El Agro", No. 64, septiembre 2001, Pág. 64

<sup>19</sup> Ibid

## Diagrama Del Análisis De La Industria \*

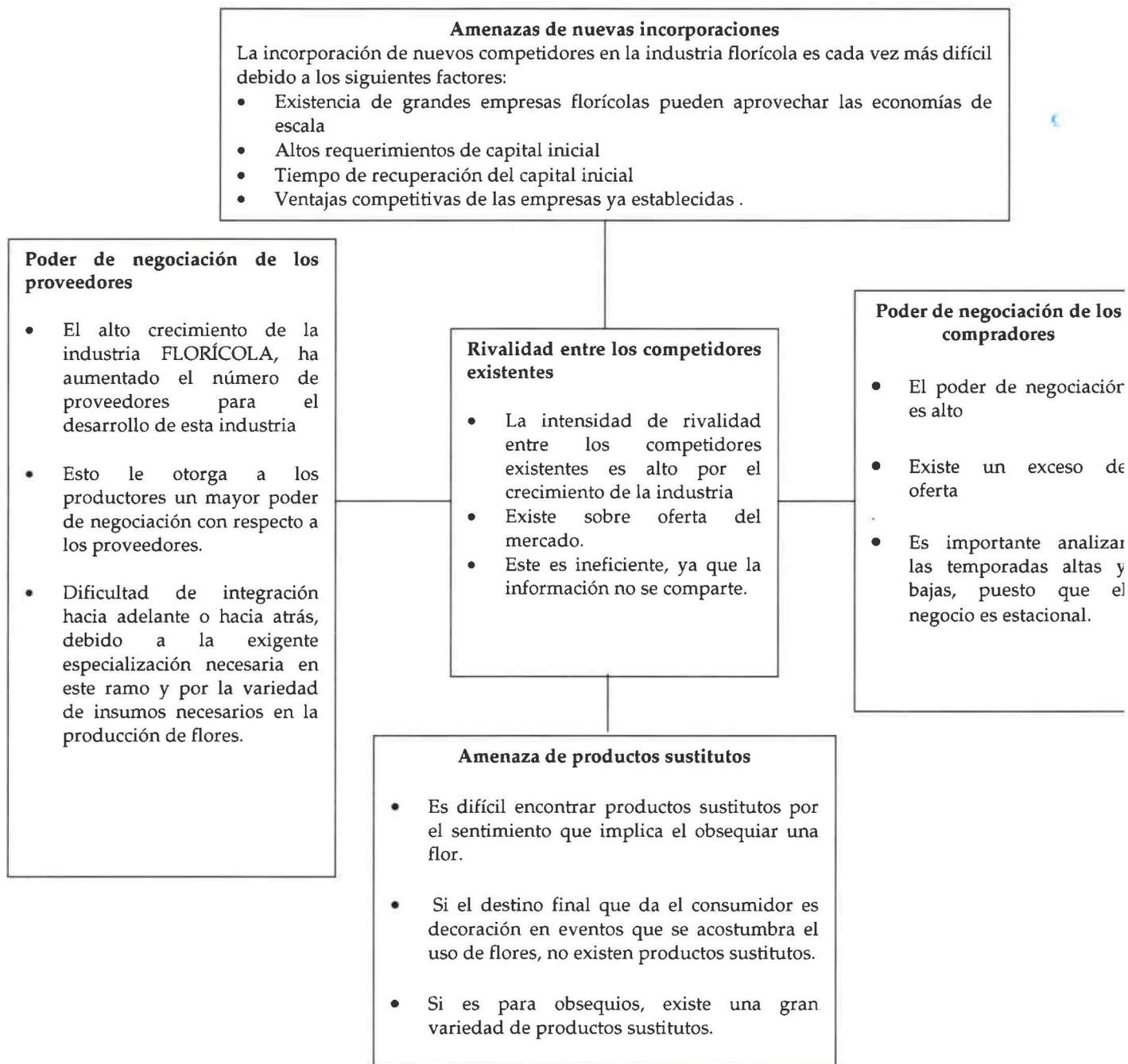


Figura 2.1

Elaborado por: Autores

\* Esquema de análisis tomado de Michael E. Porter, "La Estrategia Competitiva" Pág. 24.

### 2.3.1 Amenazas de Nuevas Incorporaciones

La incorporación de nuevos competidores en la industria florícola en la actualidad es cada vez más difícil debido a los siguientes factores:

- La existencia de grandes empresas florícolas que pueden aprovechar las economías de escala que les permite reducir sus costos y por tanto ofrecer productos a precios más convenientes y competitivos en los mercados nacionales e internacionales
- Altos requerimientos de capital inicial para llevar a cabo un proyecto de flores en costos como: terreno, infraestructura, tecnología, sistemas de riego, pago de regalías (derecho de propagación de las variedades de flor), insumos florícolas.
- El tiempo que se demora en recuperar el capital inicial y empezar a obtener ganancias, es mucho más largo en la actualidad que las fincas que iniciaron el negocio hace 15 años.
- Las fincas ya establecidas tanto en tamaño de la finca como en tiempo de experiencia, tienen ventajas competitivas en cuanto a realizar procesos de investigación y desarrollo del producto, así como la reposición de los cultivos basados en las exigencias de los mercados.

### 2.3.2 Poder de Negociación de los Proveedores

- Debido al alto crecimiento de la industria FLORÍCOLA en los últimos años, ha aumentado de manera proporcional el número de proveedores para el desarrollo de esta industria, lo que le otorga a los productores un mayor poder de negociación con respecto a los proveedores.
- Cabe notar que dentro de esta industria, no existe posibilidad de integración hacia adelante o hacia atrás, debido a la exigente especialización necesaria en este ramo y por la variedad de insumos necesarios en la producción de flores.

### 2.3.3 Amenazas de Productos Sustitutos

Ya que el hecho de obsequiar una flor expresa un sentimiento implícito ante un acontecimiento, es difícil encontrar productos sustitutos, sin embargo analizaremos dos aspectos:

- Si el destino final que da el consumidor es la decoración en para bodas, funerales y demás eventos sociales en los cuales es costumbre el uso de flores (el Día de la Mujer en Rusia), no existen productos sustitutos.
- Por otro lado, si el destino final se refiere a obsequios, existe una gran variedad de productos sustitutos como: tarjetas, discos compactos, llamadas telefónicas etc., existiendo una gran variedad de regalos que podrían reemplazar a las flores.

### 2.3.4 Poder de Negociación de los Compradores

El poder de negociación de los compradores en general es alto, porque existe un exceso de oferta. Sin embargo es importante analizar las temporadas altas y bajas, puesto que el negocio es estacional.

**2.3.4.1 Temporadas altas:** En este punto, el poder de negociación de los compradores es bajo. La demanda tiene un incremento considerable en fechas como San Valentín, Día de la Madre, Día de la Mujer, en donde las negociaciones se concretan con meses de anticipación a las fechas de estos feriados.

**2.3.4.2 Temporadas bajas:** En este punto, el poder de negociación de los compradores es muy alto. El exceso en la oferta del producto obliga a una baja de precios considerable que en algunas ocasiones provoca que las empresas vendan sus productos a precio de costo con el fin de evitar pérdidas. Estas temporadas bajas se dan muy especialmente desde el mes de Junio hasta el mes de Agosto, ya que Europa, principalmente Holanda, cuenta con producción propia, disminuyendo considerablemente la demanda.

### 2.3.5 Rivalidad entre los Competidores Existentes

La intensidad de rivalidad entre los competidores existentes es alto. El crecimiento de la industria ha provocado una sobre oferta del mercado de flores.

El mercado es ineficiente, porque la información no se comparte con el resto de competidores, lo que incrementa el nivel de rivalidad.

## 2.4 ANÁLISIS DEL NEGOCIO

El negocio base de este estudio es la comercialización de Calla Lily en tallos de 60,70, 80 y 90 centímetros de largo, el cual en la actualidad, debido a sus peculiares características como belleza, forma, maleabilidad, color, elegancia y durabilidad, ha despertado en el consumidor un alto interés, aumentando así su demanda a nivel nacional e internacional.

El esquema a continuación detallado en la figura 2.2, muestra el entorno en el que se encuentra el negocio: el sector al que pertenece es el Agrícola, y la industria en la que se halla es la Florícola.

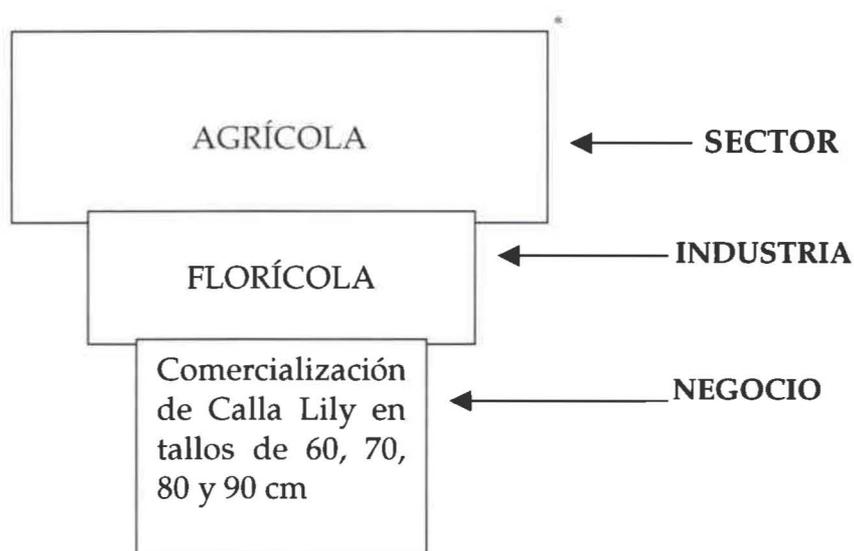


Figura 2.2

Elaborado por : Autores

Los convenientes costos de producción, adecuada condición climática, y los precios atractivos del mercado han resaltado la oportunidad del negocio para este tipo de cultivo.

\* Esquema de análisis tomado de Dan Thomas, "El Sentido de los Negocios". Pág. 18

## 2.5 DIAGRAMA DEL PRODUCTO GENÉRICO\*

Materias primas y materiales	Herramientas y Equipos	Proveedores	Productores	Canales de Distribución	Consumidores
Calla Lily	Termómetro de temperatura	Fincas productoras de Calla Lily	Productores Internacionales: Italia, Sudáfrica, Kenya, México, Ecuador, Colombia y Costa Rica.	Organización de ferias internacionales.	Distribuidores y detallistas de: Estados Unidos, Canadá, Panamá, República Dominicana, Venezuela, Brasil, Chile, Portugal, España, Francia, Inglaterra, Bélgica, Holanda, Suiza, Italia, Alemania, Rusia, Croacia.
Tapas para cajas tabaco, y cuartos de caja.	Computador	Cartoneras	"Plantaciones Malima"	Suscripción en revistas especializadas en arreglos florales a nivel mundial	Distribuidores al por mayor, supermercados a nivel de ciudad que distribuyen a floristerías.
Suncho, Binchas, cinta de embalaje.	Servicio de Correo Electrónico	Distribuidora de plásticos.	"Calla Lily"	Venta directa a través del correo electrónico.	Floristerías de consumo personal a nivel de sectores o población.
Grapadora, grapas	Fax	Distribuidoras de material de empaque	"Nintanga"	Publicaciones de una página web.	Vendedores Informales de flores
Capuchones transparentes	Frecuencia de radio y equipos	Imprentas	"Sunrite Farms"	Feria anual "Agriflor" en Cemexpo Quito-Ecuador	Hoteles, Restaurantes, Empresas organizadoras de eventos sociales
Etiquetas impresas	Teléfonos celulares		"Flortec"	EXPOFLORES	Hogares
Marcador para marcar las cajas	Base de datos de clientes		"Limon Flor"	Venta directa telefónica	Funerarias
Láminas transparentes o de cartón	Sistemas de software de facturación		"Pichiglatta"		
	Factura comercial y packing list				
	Formularios de ingreso y egreso de Cuartos Fríos				
	Base de datos proveedores				
	Centro de acopio para cuartos fríos.				
	Camioneta o camión dependiendo del volumen que se movilice.				

Tabla 2.4

Elaborado por: Autores

\* Esquema de análisis tomado de Dan Thomas, "El Sentido de los Negocios", Pág. 147

### **2.5.1 Materias Primas y Materiales**

La materia prima principal para el presente estudio son los tubérculos de Calla Lily. Este producto se localiza en diferentes ciudades de la región de la Sierra tales como Cayambe, Tabacundo, Carchi, Cuenca. Los insumos utilizados para el empaque como sunchos, binchas, etc., se encuentran distribuidos a nivel nacional.

### **2.5.2 Herramientas y Equipos**

Las herramientas y equipos de trabajo son de fácil acceso y existen varios oferentes de este tipo de servicios.

### **2.5.3 Proveedores**

Existe un número considerable de Fincas productoras de Calla Lily en el Ecuador, sin embargo estas no se dedican al cultivo exclusivo de este tipo de flor, sino que cuentan con una gama diversa de productos florícolas.

En cuanto a los proveedores del resto de materias primas son muy diversos y cada uno establece sus políticas de ventas dependiendo del producto, volumen de venta y el cliente.

### **2.5.4 Productores**

Tanto los productores nacionales como internacionales no se dedican únicamente a la producción de Calla Lily, pues el mercado objetivo exige diversidad de productos en este tipo de negocios.

### **2.5.5 Canales De Distribución**

Como en la mayoría de productos agrícolas los consumidores pueden acceder a este producto de manera directa o indirecta, como se aprecia en la figura 2.3:

- Directa: Esta se refiere, debido a la naturaleza del negocio, a la venta directa de la finca productora al distribuidor (quien se encarga de repartirlo a minoristas, floristerías, supermercados, etc), sin la intervención de una comercializadora.
- Indirecta: cuando interviene una comercializadora que es la encargada de dar a conocer al cliente el producto y de todos los detalles que engloba la logística del transporte.

## ESQUEMA PRIMARIO CANALES DE DISTRIBUCIÓN INDUSTRIA

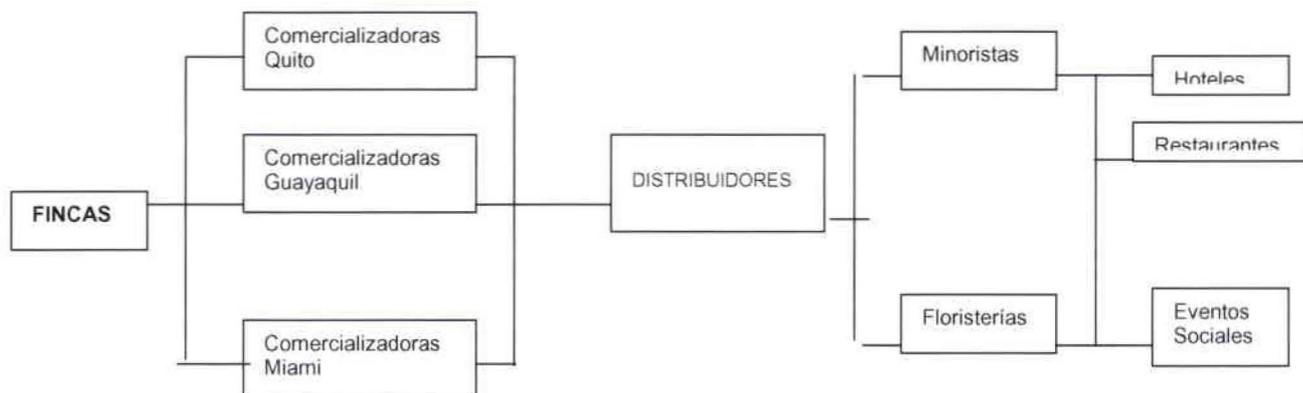


Figura 2.3

Elaborado por: Autores

### 2.5.6 Consumidores

De acuerdo al negocio y al fin que el consumidor dé al producto, este puede clasificarse en:

- Distribuidores y detallistas a todo nivel Internacional.
- Distribuidores al por mayor, supermercados a nivel de ciudad que distribuyen a floristerías
- Floristerías de consumo personal a nivel de sectores o población.
- Vendedores Informales de flores
- Hoteles, Restaurantes, Empresas organizadoras de eventos sociales.
- Hogares
- Funerarias

## 2.6 ESQUEMA LOGISTICO DE LA INDUSTRIA

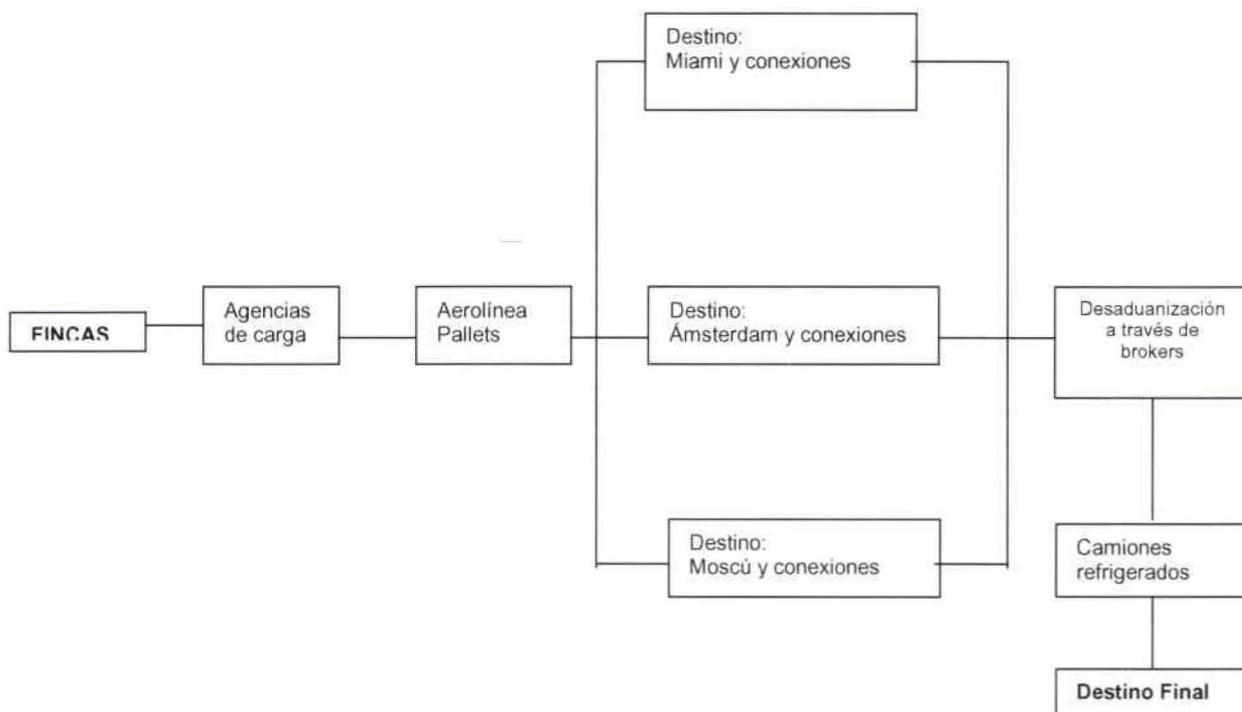


Figura 2.4

Elaborado por: Autores

Como se puede apreciar en la figura 2.4 dentro de la logística, tenemos aspectos importantes a ser tomados en cuenta. La agencia de carga es nuestro primer eslabón.

**Agencia de Carga:** Una agencia seria, eficiente, puntual, ofreciendo las mejores rutas, destinos y tarifas convenientes, es la clave de un exitoso proceso de exportación, con el respaldo directo de la aerolínea correspondiente.

**Aerolíneas:** Existen dos tipos de servicio, el primero se destina al uso exclusivo de transporte de carga aérea de flores y el segundo servicio es mixto, pasajeros y carga, este servicio es más apropiado cuando la aerolínea de carga no llega al destino deseado.

**Destinos:** Los destinos y conexiones más destacados dentro de la industria son Miami en Norteamérica, Ámsterdam en Europa y Rusia en el continente asiático, debido a que son puertos de entrada hacia el resto del mundo.

**Desaduanización:** Dentro de este proceso, se debe tomar en cuenta varios documentos certificados que permiten la optimización de la desaduanización, sin los cuales la carga quedará confiscada bajo las leyes aduaneras de cada país, estos son:

- Certificado de origen
- Certificado Fitosanitario
- Guía aérea
- Factura comercial

**Camiones refrigerados:** Este es el medio común de transporte utilizado, una vez que sale del aeropuerto y es conducido al destino final, para abaratar costos.

## 2.7 ASPECTOS QUE AFECTAN AL NEGOCIO

### 2.7.1 Aspectos Tecnológicos

Una mayor inversión en tecnología se compensa con mejores índices productivos, menos costos en agroquímicos y mayor calidad. El resultado, más y mejores mercados.

La tecnología se mide en términos de volumen y calidad. Son varias las áreas en las cuales interviene este factor. A continuación se señalan los aspectos más relevantes:

#### 2.7.1.1 En ventas

Actualmente el tiempo y el espacio a la hora de comprar y vender cualquier producto se han simplificado a tal punto que, sin problema alguno, se puede comercializar toda su producción cómodamente sentado frente a un computador.

Si bien un porcentaje de productores florícolas en el Ecuador opina que Internet “es una opción a mediano plazo”, sus ventajas son evidentes: el poder del mercado electrónico disminuye de manera importante los costos de operación, se expanden los mercados y se agilitan las ventas, se evitan los intermediarios e incluso se obtiene un valor agregado importante de dinero gracias a las transacciones de tipo directo comprador – productor.

Adicionalmente, la red puede convertirse a futuro para los exportadores locales de flores en el sitio ideal, donde negocie precios, publicite el producto, oferta sus tipos de flores en variedades, tamaño y colores o simplemente encuentre el socio estratégico. Por medio de Internet, puede coordinar el flujo de clientes conocidos e incluso establecer nuevos contactos con el propósito de iniciar una relación estable en la venta y compra de flores a futuro.

Cabe reconocer que los negocios “on-line” de flores aun se manejan incipientemente en el país, pues su comercialización se basa en la confianza preestablecida entre productor y cliente.<sup>20</sup>

#### 2.7.1.2 En productividad

Las limitaciones que impone el medio ambiente llevaron a crear nuevas formas de cultivo, es así como nacieron lo que conocemos como Invernaderos, que son un medio de protección parcial o total de las plantaciones contra la intemperie. Mediante esta tecnología se logró producir en épocas que antes no era posible e incrementar la producción física y mejorar la calidad, así como también disminuir los riesgos frente a fenómenos climáticos como lluvias intensas, granizos, vientos y heladas.

---

<sup>20</sup> Revista “El Agro”, No. 54 , noviembre 2000, Pág. 25

### **Ventajas de un Invernadero:**

- ✓ Se puede adelantar o atrasar cosechas u obtenerlas fuera de época.
- ✓ Obtención de mejores rendimientos ( 3-5 veces mayor que en un campo abierto).
- ✓ Producción con mayor calidad (limpieza, sanidad y uniformidad)
- ✓ Uso más eficiente del agua.
- ✓ Facilita la organización de las actividades del establecimiento.
- ✓ Hay mejores condiciones para emplear criterios de control de plagas,
- ✓ Se puede realizar más de un cultivo al año. <sup>21</sup>

Las ferias internacionales de flores (Holanda, Alemania, Estados Unidos, Dubai, Ecuador entre otros) también han tomado una importante participación en la tecnología de las flores. Gracias a la gran acogida de empresarios internacionales interesados en atender a estas ferias, los contactos que resultan de esta feria son muy útiles. Cada productor, y las empresas relacionadas con la industria florícola en general, son más cuidadosos y competitivos en sus propios stands, invirtiendo un monto importante en la realización de los mismos.

## **2.7.2 Aspectos Políticos**

### **2.7.2.1 Cielos Abiertos**

El crecimiento del mercado y la competencia requiere cupos de carga aérea a tarifas razonables y competitivas, para ello se propone la "Política de Cielos Abiertos", que permitirá con el cumplimiento de los respectivos permisos, que aerolíneas nacionales y extranjeras, que muchas veces regresan sin carga hacia el norte, como Estados Unidos o viceversa, puedan aterrizar en el Ecuador. Con esto se abaratarían los costos de operación y en consecuencia el flete aéreo disminuiría.

La responsabilidad recae en la Dirección de Aviación Civil (DAC) y el Gobierno ecuatoriano por no tomar esta decisión , que ha sido tratada en varias ocasiones, pero que no ha recibido una respuesta definitiva.<sup>22</sup>

#### **2.7.2.1.1 Tarifas**

Los costos por tarifas demuestran que mientras Ecuador paga \$ 1.25 por kilo de carga a Miami, otros países como Colombia lo hacen por \$ 0.60; Perú \$ 0.80; Chile \$ 0.90. Para Europa la situación es similar: en tanto Ecuador paga \$ 3.00, Colombia lo hace por \$ \$1.60; Perú \$ 1.30; Argentina y Chile \$ 1.00. Esto resta competitividad para las exportaciones ecuatorianas.<sup>23</sup>

<sup>21</sup> Revista " El Agro", No. 50 , julio 2000, Pág. 16

<sup>22</sup> Revista " El Agro", No. 44 , enero 2000, Pág. 19

<sup>23</sup> Ibid. Pág. 20

### 2.7.2.2 Atentado terrorista en USA y sus repercusiones en el sector florícola ecuatoriano.

#### Antes del atentado:

Existen varios signos de recesión internacional a ser analizados:

- La recesión (definida como dos tasas negativas de evolución económica en trimestres sucesivos) de Estados Unidos se presenta con anterioridad al atentado terrorista. La FED venía estimulando el consumo y la inversión real por medio de medidas económicas como la baja en las tasas de interés, por debajo del 4%.
- Los problemas económicos de los Tigres Asiáticos y Japón, al no tener posibilidades de colocar sus productos de alta tecnología en los Estados Unidos.

#### Después del atentado:

Las consecuencias en la industria florícola y las empresas relacionadas, se pueden cuantificar de la siguiente manera:

- **PRODUCTORES Y/O EXPORTADORES:** Los días en que los aeropuertos de Estados Unidos estuvieron cerrados, los exportadores de flores y los sectores vinculados perdieron un valor superior a los 3 millones de dólares, equivalente a 35.000 cajas de flores de exportación. Debido a que este producto es considerado como un producto perecible, las flores se destinaron al compostaje.\*
- La seguridad adaptada por las aerolíneas impuesta por la Federación Aeronáutica Americana (FAA), que impide llevar carga en determinados aviones, afecta directamente a la industria florícola en cuanto a los destinos como New York, Los Ángeles y Houston. En la actualidad se dejan de exportar entre 850 y 900 cajas de flores diarias a estos destinos (representando el 6% de nuestras exportaciones en el mercado estadounidense). Esta situación obliga a enviar el producto con cargueros vía Miami, lo que encarece el producto y el tiempo de entrega por ser un aeropuerto altamente congestionado.
- Desde 1998 los precios de las flores frescas cortadas registran una tendencia a la baja, por lo que los precios después del atentado pueden sufrir aún más decrementos, todo dependerá del desarrollo en la economía norteamericana, ya que representa para los floricultores ecuatorianos, el 75% de la oferta exportable.<sup>24</sup>

---

\* N.A. Compostaje: Preparación del abono orgánico proveniente de los desechos de la misma finca.

<sup>24</sup> Revista "La Flor del Ecuador", septiembre 2001, No. 29, Pág. 13

### 2.7.3 Aspectos Económicos

#### 2.7.3.1 Aspectos Financieros.- Antecedentes

El origen de la crisis financiera en Ecuador se da a finales de 1998, en factores tanto internos como externos citados a continuación:

- ✓ Crisis de otros países latinoamericanos, conflictos bélicos con Perú, el fenómeno del Niño, altos índices de inflación, problemas políticos, y lo más importante, mala administración bancaria. Esto ocasionó la caída de 16 bancos, y principalmente la falta de confianza de los inversionistas extranjeros y depositantes, esto provocó la escasez de recursos para la colocación en nuevos créditos que apoyen a los sectores productivos.
- ✓ Las consecuencias son evidentes: muy pocas empresas han logrado sobrevivir y pagar sus obligaciones, lo que ha conllevado una recesión económica, incremento en los niveles de desempleo, mayor pobreza y crisis social.<sup>25</sup>

#### 2.7.3.2 Situación Financiera Actual

- ✓ Los aspectos económicos están estrechamente relacionadas con la superación de factores como la dolarización, inflación, PIB, etc. Si el proceso de dolarización representa ser exitoso, como parecería que está sucediendo, dados los recientes indicadores macroeconómicos como la reducción de la inflación, crecimiento del PIB, etc. presentados por el Gobierno. Todos estos factores, que se encuentran fuera de la producción como tal, resultaría en una importante ventaja comparativa ya que ofrece estabilidad en costos, precios, en relación al resto de países de América.<sup>26</sup>
- ✓ *La Corporación Financiera Nacional (CFN)*, para apoyar el desarrollo de los sectores productivos del país, ha diseñado la facilidad de crédito de comercio exterior, con recursos de la Corporación Andina de Fomento por \$150 millones, que servirían para financiar operaciones de pre y post-embarque de bienes exportables y la importación de materias primas.

Los beneficiarios de estos créditos pueden ser personas naturales o jurídicas establecidas en el Ecuador, que realicen exportaciones o formen parte del proceso productivo de los bienes exportables.<sup>27</sup>

- ✓ *A petición del Ministerio de Comercio Exterior*, la CORPEI elaboró el Plan Nacional para la Promoción de Exportaciones, el mismo que busca una mejor ubicación del Ecuador frente a las exportaciones no petroleras, debido a las oportunidades de empleo, inversiones e ingresos que consecuentemente traería al país un crecimiento económico. Uno de los puntos señalados en este Plan, es generar una cultura exportadora, producir bienes y servicios con mayor valor

<sup>25</sup> Ibid. Pág. 10

<sup>26</sup> Ibid. Pág. 7

<sup>27</sup> Revista "El Agro", especial de 9no, aniversario, Pág. 108

agregado y calidad así como incrementar la competitividad y productividad de bienes y servicios.

- ✓ La meta es lograr un crecimiento promedio de 7% hasta el 2010, la inserción de dos productos por año a la canasta de bienes exportables que representen al menos el 1% del valor de las exportaciones no petroleras.
- ✓ La CORPEI busca una constante ampliación de mercados así como el desarrollo de los actuales. En este punto, la meta es un crecimiento de más del 3% de las exportaciones no petroleras en el período 2001-2010. <sup>28</sup>

El siguiente gráfico (1.5), muestra las proyecciones de Exportaciones no petroleras hasta el año 2010 :

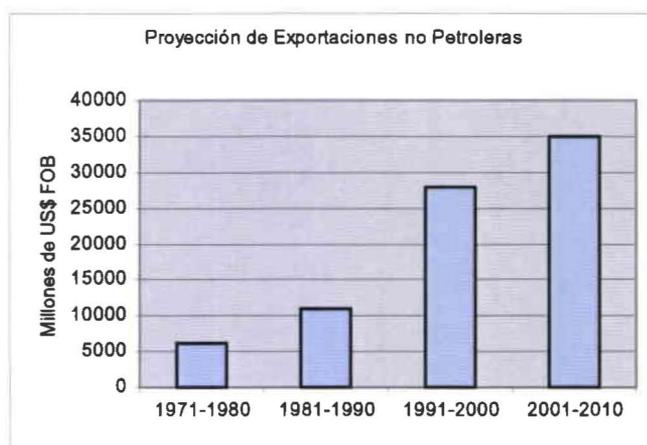


Gráfico 2.5

Fuente: Revista Gestión  
Elaborado por: Autores

**ALCA (Área de Libre Comercio de las Américas) para el Ecuador:** Este proyecto en el que están involucrados 34 países incluido el Ecuador, representa tanto un reto como un abanico de posibilidades y oportunidades. Significa que tanto los sectores públicos como privados, deben trabajar para mejorar la competitividad. El país se beneficiará del ingreso a nuevos mercados que al momento presentan diferentes grados de dificultad. El ALCA, está basado en cuatro puntos esenciales:

1. Preservación y fortalecimiento de la comunidad de democracia de las Américas.
2. Promoción de la prosperidad a través de la integración económica y libre comercio.
3. Erradicación de la pobreza y la eliminación de la discriminación
4. Garantía del desarrollo sostenible y conservación del medio ambiente para las generaciones futuras. <sup>29</sup>

<sup>28</sup> Revista "Gestión", julio del 2001. No. 85, Ecuador, Pág. 63

<sup>29</sup> Revista "La Flor del Ecuador", no. 29, septiembre 2001

## 2.7.4 Aspectos Ambientales

Parte de la nueva cultura en todos los cultivos agrícolas, es participar en la realización de programas de manejo ambiental relacionados con mantener áreas de **recursos naturales renovables** tratando de coordinar sus acciones para que de ésta forma se impongan reglamentos claros para la obtención de los beneficios deseados disminuyendo los impactos ambientales. La intensidad de los impactos ambientales que pueda ocasionar el cultivo de flores, depende del manejo del suelo durante sus ciclos de siembra, mantenimiento y cosecha.

### 2.7.4.1 Uso De Plaguicidas

La actividad florícola requiere el uso de fungicidas\*, bactericidas\*\*, insecticidas\*\*\*, nematicidas\*\*\*\*, acaricidas\*\*\*\*\* y otros plaguicidas. Los peligros asociados con los plaguicidas son entre otros:

- La baja biodegradabilidad que hace que su toxicidad persista largo tiempo en el medio ambiente, especialmente los fosforados con peligro de que lo absorba el organismo humano.
- La posibilidad de que percolen hasta los acuíferos\*\*\*\*\* que pueden servir como agua de consumo humano.
- Se crea resistencia a las plagas, lo que hace necesario aumentar frecuencias de aplicación.
- La destrucción del control biológico y entomopatógenos.\*\*\*\*\*
- El resurgimiento de plagas ya tratadas y de nuevas plagas
- Afectan la polinización

#### *El impacto sobre la salud de los trabajadores*

La mayoría de los herbicidas son de baja toxicidad aunque la exposición prolongada pueda producir efectos severos en los humanos produciendo estupor\*\*\*\*\* somnolencia, náuseas, vómito, convulsiones. Los síntomas de intoxicación incluyen dolor de cabeza, mareos, náusea, vómito, tembladeras y convulsiones; son cancerígenos.

#### *Impactos sobre el aire, el agua y bióticos*

Los productos químicos fumigados tienen olores característicos que persisten durante un tiempo y luego se disipan, durante éste periodo las partículas líquidas del producto y gasificadas de los plaguicidas persistirán un corto tiempo en el aire y luego caerán.

---

\* N.A. Fungicida: Sustancia capaz de destruir los hongos dañinos.

\*\* N.A. Bactericida: Que mata las bacterias o impide su desarrollo.

\*\*\* N.A. Insecticida: Sustancia empleada para matar insectos

\*\*\*\* N.A. Nematicida: Sustancia que mata gusanos cilindricos

\*\*\*\*\* N.A. Acaricida: Sustancia capaz de destruir arácnidos.

\*\*\*\*\* N.A. Acuífero: Que tiene agua

\*\*\*\*\* N.A. Entomopatogenos: Enfermedades causadas por insectos.

\*\*\*\*\* N.A. Estupor: Suspensión de las facultades intelectuales.

### 2.7.4.2 El Clima

Durante mucho tiempo, se consideró el clima ecuatorial (además del factor “latitud” se suma el factor “altitud”); como el más adecuado para obtener un producto de una buena calidad: cual era el resultante entre grosor de botón y largo de tallos.

Las continuas diferencias de temperatura diurnas-nocturnas dan lugar a un largo tiempo de crecimiento, superior en un promedio 15/20 días a las “normas” observadas en la mayoría de países en época llamada primaveral. Es real que tal crecimiento tiene un costo sobre productividad de la planta.

Desde algunos años, asistimos a unos cambios drásticos en los modelos de clima. Si antes teníamos unos ciertos ciclos estacionales, a los cuales la planta se acostumbraba, tenemos actualmente permanentes cambios diarios, los cuales influyen en forma negativa sobre el metabolismo de las plantas.

### 2.7.4.3 Flower Label Program (FLP)

#### *Definición*

Es una certificación que permite a los exportadores de flores expandirse y desarrollarse hacia mercados que son cada vez más exigentes ambientalmente, donde las condiciones de grupos tanto ambientales como sociales se encuentra en constante crecimiento.

#### *Introducción FLP:*

Incentivados por organizaciones de medio ambiente y de derechos humanos, los importadores de flores de Alemania a través de la Asociación de Mayoristas e Importadores de Flores de Alemania (BGI), han desarrollado las condiciones para lograr la importación de flores de corte de producción controlada y han creado el Flower Label Program (FLP).

Este sello garantiza al consumidor de la flor, que protege:

- al hombre y
- al medio ambiente

El FLP es capaz de abarcar a varios países productores y con orientación hacia varios mercados.

#### *Exigencias:*

Este sello es otorgado a empresas que cumplen los requerimientos, en el proceso de producción de la flor, en cooperación con expertos y científicos.

#### *El FLP en el Ecuador y en el mundo.*

Actualmente son 29 empresas que están certificadas por el FLP en Ecuador y 11 mas acaban de ingresar en el programa en el continente Africano tanto en Kenya como en Zimbabwe.

Por otra parte el grupo de derechos humanos FIAN apoya desde Enero de 1998 la iniciativa de la Asociación de Mayoristas e Importadores de Flores de Alemania (BGI) en la creación y en la difusión del Flower Label Program.<sup>30</sup> ( Ver Anexos A-1 y A-2)

## 2.7.5 Aspectos Legales

Con el SPG Andino, los productores ecuatorianos ingresan al mercado europeo con ventajas sobre otros competidores de países industrializados.

### 2.7.5.1 SPG ANDINO (Sistema Generalizado De Preferencias)

El SPG Andino es un régimen especial unilateral que otorga la Unión Europea a Ecuador y a los demás países de la subregión andina, como apoyo a la lucha contra la droga, el mismo que permite a la mayoría de productos la entrada al mercado europeo con un gravamen 0%.<sup>31</sup>

## 2.7.6 Aspectos Sociales

La actividad florícola cambió radicalmente el status de vida de miles de campesinos, generando oportunidades de trabajo. Se calcula que la mano de obra directa calificada, que actualmente trabaja en las plantaciones bordea los 40.000 empleados.<sup>32</sup>

La mano de obra tuvo su mayor auge en los años 1992 y 1996 con un promedio de 2.400 kilos por empleado. La crisis del año 1998 determino que 35.414 empleados produzcan 53.7 millones de kilos a razón de 1.517 kilos por empleado.

De todas maneras en la década del 90, la generación de mano de obra directa se incremento en 1298%, al pasar de 3.569 a 50.000 en 1999, pero como cada plaza de empleo directo genera 3 adicionales, el número de personas en esta actividad supera las 150mil. Además se absorben 30 mil empleados indirectos en industrias de papel, plástico, cartón, madera, agroquímicos, transporte e informática.

En 1999 en el cantón Pedro Moncayo el 96% de su población dependía de esta actividad, en Cayambe el 32% y en general en los lugares en donde se desarrolla la floricultura mejoran las carreteras, se establecen restaurantes, bancos y se evita la migración a las ciudades.<sup>33</sup>

---

<sup>30</sup> <http://www.expoflores.com/html/P2/home2.htm>

<sup>31</sup> Revista "El Agro", especial de 9no, aniversario, Pág. 20

<sup>32</sup> Revista "El Agro", No. 64, septiembre 2001, Pág. 63

<sup>33</sup> Revista "El Agro", No. 35, Abril 1999, Pág. 8 y 9

## CAPITULO III

## CAPITULO III

### ESTUDIO DE MERCADO

Se analizará el mercado de Calla Lily, que es el segundo producto en importancia de la finca "El Cortijo La Dolores". Para esto se definirá el producto y sus características, el mercado a nivel mundial, la oferta y demanda de la Finca objeto de estudio.

#### 3.1 CALLA LILY: GENERALIDADES



Calla Lily

La *Zantedeschia* (Calla) pertenece a la familia de la *Araceae* y es originaria de África del Sur, debiendo su nombre al botánico italiano Francesco *Zantedeschia* (1797-1864).

Las diferentes especies de *Zantedeschia* y sus híbridos\* se cultivan comercialmente para producción de flores cortadas; en los últimos años, también se han desarrollado importantes trabajos en su producción como planta ornamental en maceta.

Estas flores, principalmente la *Z. Aethiopica*, se cultivan desde hace mucho tiempo en diferentes lugares de la América tropical y subtropical, donde reciben nombres tan diversos como: "cartuchos" (Ecuador y Colombia) y "alcatraces" (México) y son tradicionalmente utilizadas en jardines, celebraciones y otros. Para efectos de este estudio se ha tomado el nombre común de "Calla Lily", que es el más utilizado en el comercio internacional de esta flor.<sup>1</sup>país

##### 3.1.1 Especies y Variedades de Importancia Comercial.

Las callas de acuerdo a su morfología, hábitos de crecimiento y reacción a condiciones climáticas se dividen en dos grandes grupos:

\* Híbrido: Dícese de lo que es producto de elementos de distinta naturaleza.

<sup>1</sup> Jacobs, La Calla: una vieja conocida con futuro" Horticultura Ornamental", Enero 1993, Pág.18

1. **Callas de “invierno”** con rizomas elongados <sup>2</sup>, follaje perenne (siempre verde) y frutos amarillos a rojos. Representadas por la especie *Z. aethiopica* con flores de color blanco, sin manchas en las hojas, *Z. aethiopica* ‘Green Goddess’, blanca con espádice <sup>3</sup> verde y ocasionalmente la calla enana o miniatura *Z. Aethiopica* var. *childsiana*. Son originarias de zonas más cálidas y a menos que se presenten temperaturas extremas crecen y florecen sin interrupción.
2. **Callas de “verano”**, con rizomas<sup>4</sup> aplanados, en forma de disco o periforme <sup>5</sup>, frutos verdes y hojas caducas. Generalmente entran en un período de dormancia después de la floración, y es necesario forzarlas para que crezcan y florezcan nuevamente. Los híbridos de color han sido desarrollados a partir de éstas especies, entre las cuales se logran cruces ínter específicos. Las especies comprendidas en el este grupo son:

*Z. ellotiana* : flores amarillas, hojas manchadas

*Z. jucunda* : flores amarillas, hojas manchadas

*Z. pentlandii* :- flores de color amarillo limón, hojas usualmente sin manchas

*Z. rehmanii* : flores rosadas, hojas usualmente sin manchas

*Z. albomaculata* (con dos subespecies, *albcmaculata* y *valida*): flores de color blanco, marfil, coral o pajizo, hojas sin manchas.

Recientemente se ha clasificado una nueva especie, *Z. Odorata*, con hojas y flores similares a las de *Z. aethiopica* pero con órgano de almacenamiento después de la floración que la ubican dentro del grupo de las callas de verano.

Las callas de invierno han sido tradicionalmente las más disponibles y populares, pero los métodos simplificados de propagación que se han desarrollado, sumados a una mayor disponibilidad de las callas de color a nivel comercial, han hecho estas últimas más populares. El número de variedades pasa de 120 en la actualidad, aunque comercialmente se cultivan unas 65.<sup>6</sup>



Calla Lily

<sup>2</sup> Elongado: aumento accidental de la longitud de un miembro o un nervio

<sup>3</sup> Espádice: inflorescencia en forma de espiga, con eje carnoso.

<sup>4</sup> Rizoma: Tallo subterráneo que posee yemas y suele producir raíces.

<sup>5</sup> Periforme: en forma de pera

<sup>6</sup> Kapiteyn, G., “Speciale Culturen B.V. New Growing Instruction of Zantedeschia”. Holanda. Pag. 34

### 3.1.2 Zonas Productoras a Nivel Mundial

Nueva Zelanda es en la actualidad el país líder en la producción de callas, no solamente de flores cortadas, sino de rizomas y tubérculos que exporta a todo el mundo. Las exportaciones desde este país aumentaron a tasas exorbitantes a fines de los ochenta y comienzos de los noventa (750% en cinco años). La industria ha sido apoyada por la investigación académica y privada, por lo que posiblemente los mayores esfuerzos de fitomejoramiento, hibridación y selección aún provengan de ese país.

Otros países con cifras importantes de producción son Holanda, Israel y Japón; este último además de producir flores (sobre todo de callas miniatura) y plantas en maceta es exportador de flores y tubérculos. Estados Unidos cuenta con algunos productores aunque las extensiones y rendimientos no han sido documentados; también se realiza allí bastante investigación sobre la producción de esta flor en maceta y como flor cortada.

Adicionalmente, en la actualidad emergen zonas productoras de callas cortadas en Italia, Sudáfrica, Kenya, México, Ecuador, Colombia y Costa Rica, países que presentan ventajas asociadas con su ubicación geográfica, disponibilidad de mano de obra, clima y experiencia en la exportación de flores.<sup>7</sup>

### 3.1.3 Investigación y Desarrollo

La investigación y desarrollo de esta flor proviene de centros experimentales y universitarios en Nueva Zelanda y Estados Unidos y sus prioridades actuales son:

- ✓ Desarrollo de variedades resistentes (en el mayor grado posible) a la pudrición bacterial (*Erwinia carotovora*). *Z. aethiopica* es más resistente a esta enfermedad que las variedades de verano, característica que podría transferirse de la primera a las segundas si se lograran híbridos interespecíficos.
- ✓ Desarrollo de nuevos colores y apariencias, ligados a estudios de mercado en los que se determinen preferencias en cuanto al aspecto y tamaño del follaje, uso de las flores, etc.
- ✓ Desarrollo de variedades enanas, más adecuadas para el cultivo en maceta, de manera que se requiera una aplicación menor o nula de químicos retardantes del crecimiento.
- ✓ Investigación sobre las causas del reverdecimiento del espádice y su prevención. Este problema ocurre con diferente intensidad de un cultivo a otro y de un grupo a otro, por lo que es evidente que existe una variabilidad genética a partir de la cual trabajar.<sup>8</sup>

<sup>7</sup> Anon, "Zantedeschia Cut Flower Production. New Zeland", Pag. 49

<sup>8</sup> Corr B.E. "Zantedeschia research in the United States: Past, Present and Future", Pag. 225

### 3.1.4 Ventajas y Desventajas del Producto

Las fuentes utilizadas para el desarrollo de las ventajas y desventajas de la Calla Lily, al igual que otra información útil para efectos de esta Investigación de Mercados, se han basado en entrevistas personales realizadas a profesionales con un alto nivel en experiencia laboral de distintas comercializadoras de la ciudad de Quito.

Cabe considerar que la empresa Florimex aporta con un mayor porcentaje en la información ya que es la comercializadora de flor más importante del Ecuador considerando el volumen y los mercados que manejan. Cuentan con más de 52 filiales alrededor de todo el mundo.

La información recolectada ha permitido concluir que:

#### 3.1.4.1 Ventajas

- Es un producto de alta productividad y rentabilidad. Si la producción se maneja en proporción directa a la demanda, los beneficios obtenidos pueden llegar a ser potencialmente crecientes.
- La durabilidad en florero es larga, (aproximadamente de 10 días), lo que implica que a pesar del viaje hacia el destino final, llega en buenas condiciones.
- En la actualidad, está considerada como una flor elegante, y exclusiva, lo que permite mantener el precio internacional, adicionalmente desarrolla nuevos nichos de mercado para diferentes tipos de cliente que pertenecen a un nivel alto.
- Este producto utiliza un bajo porcentaje en fertilizantes y químicos, lo que permite bajar los costos y cuidado del medio ambiente.
- El empaque tiene diversas formas de presentación, facilitando la comercialización al cliente final. La diversidad en empaque puede ser: full box (caja entera), half box (media caja), o quarter box (caja cuarto, es decir 4 cuartos, conforman una caja full).
- Se han realizado varias pruebas para colocar más tallos por caja full, optimizando el empaque con el fin de lograr reducción de costos, para el cliente, especialmente con lo respectivo al flete.
- No se necesita importar los bulbos de Calla blanca, son de fácil acceso en el país y en casi toda la región de la Sierra.
- Debido a factores como moda, o nuevas tendencias en decoración, es una flor que se vende muy bien como filler para bouquet .

### 3.1.4.2 Desventajas

- La característica física principal de esta flor, es que posee un único pétalo, lo que implica que si esa única flor sufre el más mínimo maltrato, esa flor ya no es exportable.
- Esta flor es delicada por lo que los cuidados en el transporte, traslado de los diferentes procesos de producción, empaque, comercialización hasta su destino final, deben tener un extrema protección.
- La competencia interna (Ecuador) de este producto ha aumentado considerablemente en los últimos dos años. La principal razón es que su precio de venta es alto y los costos de producción son bajos. Poco a poco, los floricultores se dan cuenta que su productividad y rentabilidad son atractivas.
- Generalmente, los embarques que se realizan hacia los mercados internacionales, en su gran mayoría, se realizan bajo pedido y de forma estacional. Es decir no existe una regularidad ni constancia en los pedidos, y por tanto en la demanda.

## 3.2 MERCADO

### 3.2.1 Comercialización Mundial

Los principales mercados para las callas cortadas de Nueva Zelanda son Japón (51%), Europa (28%, donde Alemania representa el 15%), y Norte América (donde Estados Unidos absorbe el 10%).<sup>9</sup>

A pesar de que las importaciones y exportaciones de *Zantedeschia* generalmente se incluyen en los análisis estadísticos bajo el rubro "otras flores" lo cual dificulta el estudio específico de su movimiento en los principales mercados internacionales, las subastas holandesas reportaron un aumento del 86% en las importaciones de callas para 1998, lo cual podría inclusive ser una subestimación ya que en la actualidad muchas de las flores importadas no pasan por las subastas.

La información de las subastas holandesas revela que en 1998, el 45% de las importaciones de *Z. aethiopica* tiene lugar durante los meses de Marzo, Abril y Mayo, con el 55% restante distribuido en el resto del año. El precio promedio por tallo reportado para ese mismo año es de 0.54 euros, subiendo prácticamente al doble en los meses de invierno (Noviembre a Enero). Las importaciones de callas de verano son menos estacionales, aunque aumentan de Marzo a Septiembre; el precio promedio por tallo para 1998 fue de 0.49 Euros.<sup>10</sup>

<sup>9</sup> Anon, "Zantedeschia Cut Flower Production. New Zeland", Pag. 55

<sup>10</sup> Ibid, Pag. 67

### 3.2.2 Comercialización de Calla Lily en el Ecuador

Esta información se ha obtenido mediante entrevistas personales realizadas a importantes empresas de Comercialización de flores, en la ciudad de Quito.  
(Ver Anexo B-1)

A continuación se presenta la información obtenida:

#### 3.2.2.1 Principales países de destino

De acuerdo a la investigación realizada en la actualidad el Ecuador exporta Calla Lily a los siguientes países:

- ALEMANIA
- BAHAMAS
- CANADA
- CHILE
- CROACIA
- EEUU
- FRANCIA
- HOLANDA
- ITALIA
- PORTUGAL
- PANAMA
- SUIZA

Como mayor participación de mercado, Estados Unidos ocupa la primera posición, seguido por Holanda. Estos mercados fueron los primeros clientes potenciales atendidos por las diferentes comercializadoras.

De acuerdo con los entrevistados, el producto se ha convertido en una flor de características estacionales para algunos mercados.

#### 3.2.2.2 Cantidad de exportación mensual

Dependiendo del tamaño de la comercializadora, básicamente el número de cajas varía de acuerdo a cada comercializadora y a los mercados a los que actualmente están atendidos. La más grande empresa comercializadora tiene un volumen de ventas mensuales de 80 a 100 cajas mensuales de Calla Lily, mientras que la empresa más pequeña, embarca de 8 a 10 cajas mensuales.

### 3.2.2.3 Competencia interna

La competencia en Ecuador de empresas productoras de Calla Lily se centra principalmente en las siguientes fincas:

1. Plantaciones Malima
2. Calla Lily
3. Nintanganga
4. Sunrite Farms
5. Flortec
6. Limon Flor
7. Pichiglatta

Una de las dificultades para encontrar la información sobre las empresas productoras de este tipo de flor en los listados de las fincas que Expoflores tiene a disposición, se debe a que las plantaciones no exponen los tipos de flor que producen. Se limitan a confirmar el producto más conocido como por ejemplo: rosas, claveles o flores de verano. Esta situación implica que los datos obtenidos no estén completos.

### 3.2.2.4 Canales de distribución al cliente final

De acuerdo a las entrevistas realizadas, los principales canales de distribución de la flor se refieren a :

- a. Distribuidores
- b. Minoristas
- c. Detallistas
- d. Floristerías

### 3.2.2.5 Características percibidas por las Comercializadoras actualmente 2001

- En la actualidad el producto Calla Lily tiende a transformarse en una flor estacional, es decir la demanda se da en ciertas épocas del año, tales como la temporada de bodas en los meses de Marzo, Abril, Mayo, Junio, Julio y Agosto.
- Por la razón antes mencionada, la demanda de Calla blanca es creciente en ciertas épocas del año. Esto se da porque en otros países, la producción es baja por varias razones: clima, estación del año, etc. Esto incentiva a que el cliente busque alternativas en otros países, como el Ecuador.
- Una de las barreras de entrada que tiene la floricultura en Ecuador, es el costo del transporte aéreo (flete), ya que el Ecuador tiene los costos de flete más altos con respecto a otros países, alejando de cierta manera la demanda actual no solamente de Callas sino también de otros tipos de flor.
- Si se emprende un proyecto de exportación de Callas blancas, la sugerencia es llevarla a cabo, siempre y cuando se cuente con uno o más nichos de mercado a los cuales se venderá el producto con seguridad. Es decir: "Primero buscar, después sembrar".

El proceso de investigación de mercados ha sido realizado de acuerdo a las necesidades de información, metodología y objetivos previamente planteados. (Ver Anexo B-2)

### **Complicaciones en el proceso de investigación de mercados**

Las dificultades que se han encontrado durante la investigación, han sido determinados según la fuente de Información como sigue a continuación:

**CORPEI :** El requerimiento principal en esta Institución era la consulta sobre un proyecto preparado o datos que podrían servir para el producto en estudio. Lo que se proporcionó en dicha Institución fue un listado de los proyectos de todo el año 2001, donde se aclaró que proyectos de flores no existían. Proyectos de años pasados, no estaban disponibles.

**CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL:** Por medio de recomendaciones, se consultó posibles proyectos, o gestiones en proceso del objeto en estudio. Este organismo afirmó no tener disponible datos estimados o tendencias en la exportación de flores, específicamente del producto " Calla Lily".

**EXPOFLORES:** Este organismo, como Asociación de Floricultores Ecuatorianos, se consideró de mucha importancia como fuente secundaria. En general la información disponible no está eficientemente catalogada o distribuida, sin embargo se facilitaron folletos, revistas y otros documentos que fueron de gran valor para esta investigación.

### 3.3 DEMANDA DE CALLA LILY DE LA FINCA EL CORTIJO LA DOLORES

A continuación se realizará un análisis del comportamiento en cuanto al volumen de ventas y la participación que tienen los diferentes países dentro de la demanda de Calla Lily, en la Finca durante los años 1999-2001.

#### *Ventas por País*

AÑO PAIS	2001		2000		1999	
	TALLOS	DOLARES	TALLOS	DOLARES	TALLOS	DOLARES
CANADA	4320	1,594.80	2160	912.00	3228	1,341.00
CHILE	3670	658.60	0	-	0	-
CROACIA	9474	2,646.90	0	-	0	-
CURACAO	486	193.98	390	172.80	0	-
ESPAÑA	13794	4,661.56	1440	488.40	0	-
FRANCIA	738	273.60	0	-	0	-
HOLANDA	0	-	0	-	3960	1,465.20
INGLATERRA	120	-	0	-	0	-
ITALIA	5808	2,508.00	0	-	0	-
KUWAIT	840	374.40	3672	1,523.50	240	100.80
NORUEGA	180	54.00	4110	1,539.00	0	-
RUSIA	1212	346.32	0	-	0	-
SUIZA	9262	3,916.64	10680	4,641.30	6780	3,051.00
USA	184214	69,338.44	151478	63,113.20	99288	43,071.13
VENEZUELA	546	190.74	0	-	0	-
<b>Total general</b>	<b>234664</b>	<b>86,757.98</b>	<b>173930</b>	<b>72,390.20</b>	<b>113496</b>	<b>49,029.13</b>

Tabla 3.1

Elaborado Por: Autores

Fuente: El Cortijo La Dolores – Dpto. Ventas

Para efectos de este análisis específico, se han marcado con diferentes colores, ciertas así:

Azul = el número de tallos superior, en el año correspondiente.

Verde = el número de tallos en los mercados completamente nuevos

### 3.3.1 Análisis de ventas en dólares

#### 3.3.1.1 Año 1999:

En este año se inicia el estudio con datos de la propia finca, con los cuales determinamos el nivel de ventas y la participación que tienen los diferentes países.

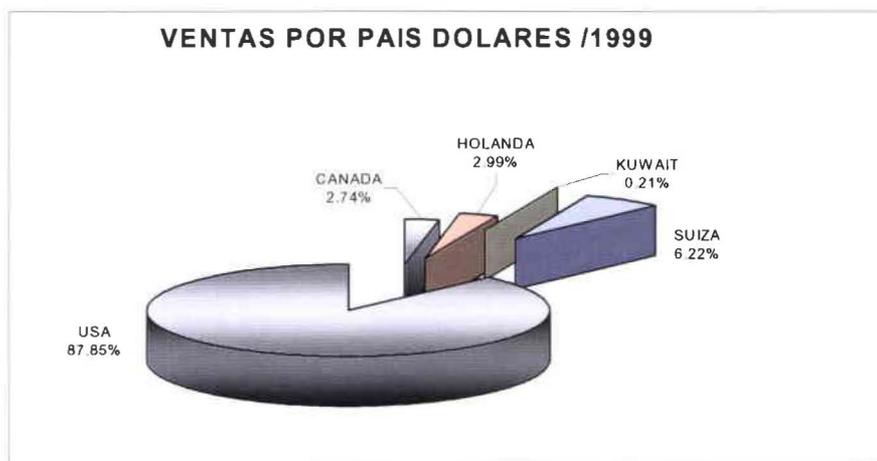


Gráfico 3.1

Elaborado Por: Autores  
Fuente: Tabla 2.1

Como podemos ver en el gráfico 3.1, Estados Unidos presenta un porcentaje alto dentro de las ventas al exterior en el período, pero se podrá observar claramente que a partir de los años siguientes se diversifica, y se atiende mejor a mercados potenciales como son Suiza, Canadá y España, que de ser bien manejados pueden ir aumentando paulatinamente su volumen, ya que poseen características atractivas, como son precios convenientes y periodos constantes de ventas.

#### 3.3.1.2 Año 2000

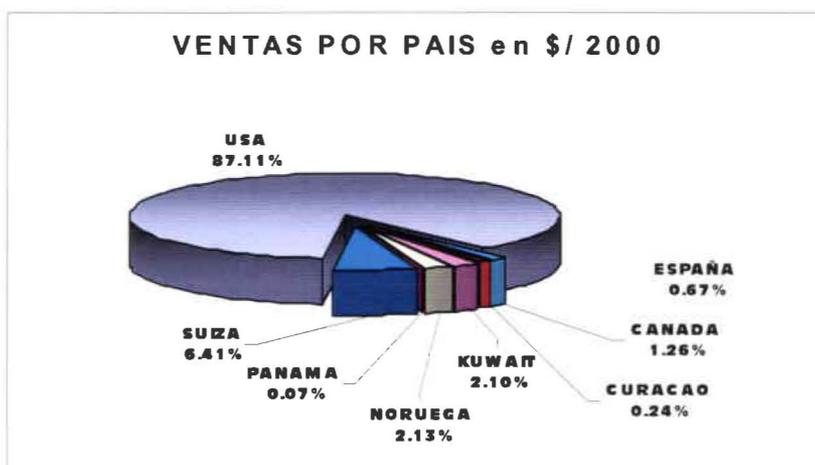


Gráfico 3.2

Elaborado Por: Autores

La participación de Estados Unidos continúa predominante, sin embargo mercados como España, Noruega, Kuwait se han venido desarrollando satisfactoriamente ocupando un porcentaje representativo dentro de las ventas. Estos mercados se caracterizan por tener ventas constantes durante todo el año, lo que no sucede con países como Holanda que son estacionales. Los precios que ofrecen países como Kuwait, Curacao y Canadá nos pueden dar la pauta de que, en caso de ser bien manejados pueden convertirse en destinos interesantes, siempre y cuando no se sature el mercado.

En el Gráfico 3.2 se observa claramente que estos países están presentando comportamientos interesantes.

### 3.3.1.3 Año 2001

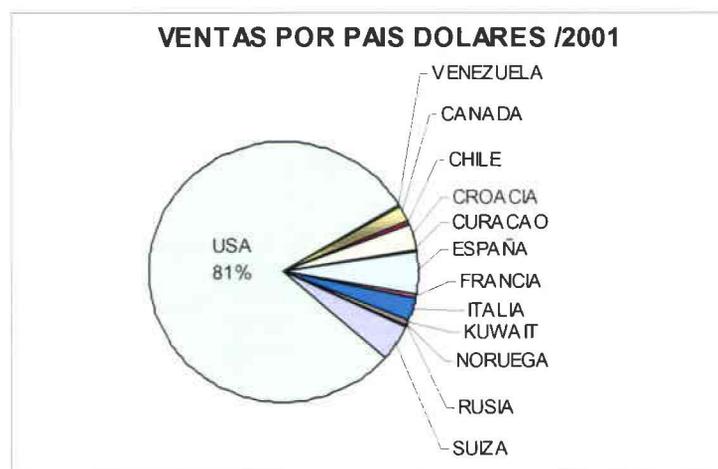


Gráfico 3.3

Elaborado Por: Autores

En el último año se produjeron las siguientes variantes: una reducción de la participación de Estados Unidos en 7.26%, ya que se incrementó a 13 los países que conforman la demanda de la flor, en donde Canadá, Croacia, España, Italia conforman un porcentaje importante comparado con años anteriores, esto se debe a que se consiguieron clientes que ofrecían buenos precios en estos destinos.

Sin embargo a pesar del incremento de países demandantes, en miles de dólares vendidos desde el 1999 al 2001 solamente existió un incremento de un 18% del total de ventas acumuladas durante estos años.

Otro punto a ser tomado en cuenta es que se dejó de vender a Holanda, que representaba una cantidad importante durante 1999 con un precio promedio alto, se deben analizar las circunstancias que llevaron a la caída de este mercado, y se sugiere recuperarlo, ya que tiene una demanda que puede ser satisfecha por la finca, siempre y cuando el cliente esté bien atendido.

Por otro lado España es un mercado en crecimiento, que a pesar de que su precio promedio no es tan alto, se lo considera regular, pero se puede compensar por el volumen de cajas que se mandan a este destino regularmente.

En Suiza, el segundo país más importante tanto en el 99 como en el 2000, se puede ver que para el 2001 se reduce la participación dentro de las ventas totales en dólares, sin embargo aumentó la cantidad demandada y el precio promedio disminuye.

### 3.3.2 Análisis del precio promedio de venta

	2001	2000	1999
<b>PRECIO PROMEDIO PONDERADO</b>	0.37	0.42	0.43

Tabla 3.2

Elaborado Por: Autores  
Fuente: El Cortijo La Dolores

El precio promedio se ve afectado de 1999 al 2001, en 6 ctvs por tallo, esto se debe a que en 1999 se vendía flor de exportación únicamente, a un precio promedio de 0.45 ctvs el tallo, en el 2001 se empieza a vender flor de segunda lo que implica un precio menor, pero evita por otro lado que esta flor sea vendida en el mercado nacional a pérdida.

### 3.3.3 Análisis del número de tallos vendidos por mes

Analizando las ventas mensuales de tallos por año, que se muestran en la tabla 3.3, se puede distinguir que la demanda es irregular, cada año en el mismo mes se producen comportamientos diferentes. Por lo que hace más difícil programar una producción anual basada en hechos pasados.

#### TALLOS VENDIDOS MENSUALMENTE (1999-2000-2001)

MES	1999	2000	2001
ENE	4080	16530	14712
FEB	3182	11470	16290
MAR	8198	14820	13878
ABR	10368	15630	23640
MAY	9390	13220	23782
JUN	5940	14290	23112
JUL	7790	13530	19098
AGO	9930	14590	22174
SEP	11058	18392	24930
OCT	12740	16696	19114
NOV	13540	10530	18126
DIC	17280	14232	15232
<b>TOTAL</b>	<b>113496</b>	<b>173930</b>	<b>234088</b>

Tabla 3.3

Elaborado por: Autores  
Fuente: El Cortijo La Dolores - Ene/2002

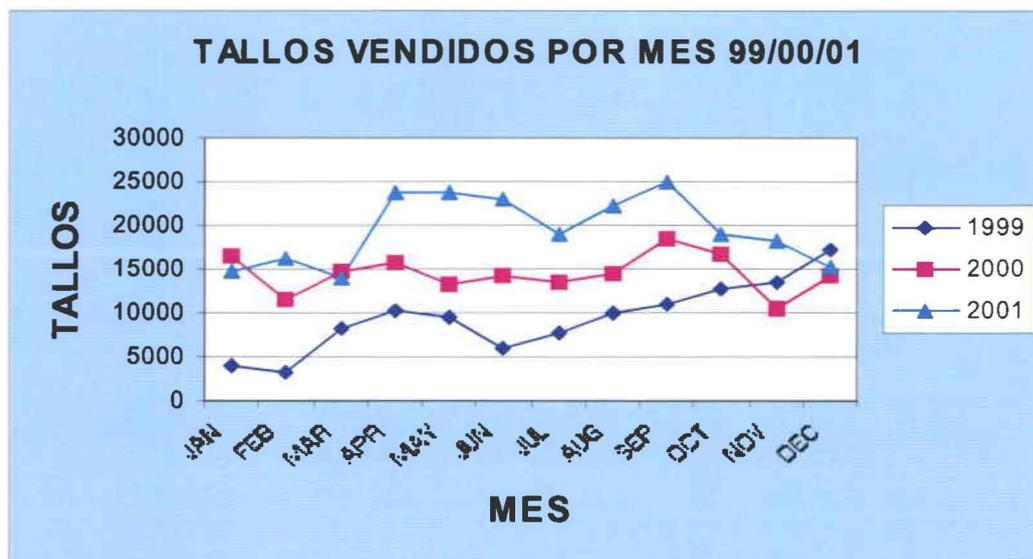


Gráfico 3.4

Elaborado Por: Autores

El gráfico 3.4 representa el desarrollo de las ventas mensuales en los últimos 3 años de lo cual se observa que:

- En el año 1999, se empezó con una venta de 4000 tallos aproximadamente, para el mes de marzo aumenta la cantidad demandada prolongándose hasta junio, donde decrece la curva de ventas y a partir del mes de julio se observa un incremento sostenido hasta llegar a las 17280 tallos en el cierre del año.
- El siguiente año se inicia las ventas con 16530 unidades y se mantiene con muy pocas variantes. Durante este período se observa un promedio de 14.500 unidades mensuales con un incremento en el mes de septiembre llegando a 18392 tallos.
- Para el 2001 se destacan los meses de marzo, abril y mayo en donde las ventas aumentan en casi 10000 unidades vendidas comparadas con febrero, la curva decrece al igual que en los años anteriores en el mes de julio.

### 3.3.4 Análisis del número de tallos vendidos por longitud

A continuación se analiza el comportamiento de los diferentes mercados, con respecto al volumen que lleva en cada uno de los tamaños de tallos que existen en la finca, entre los cuales están los tallos de: 50,60,70,80 y 90 cm. en cada uno de los años respectivos.

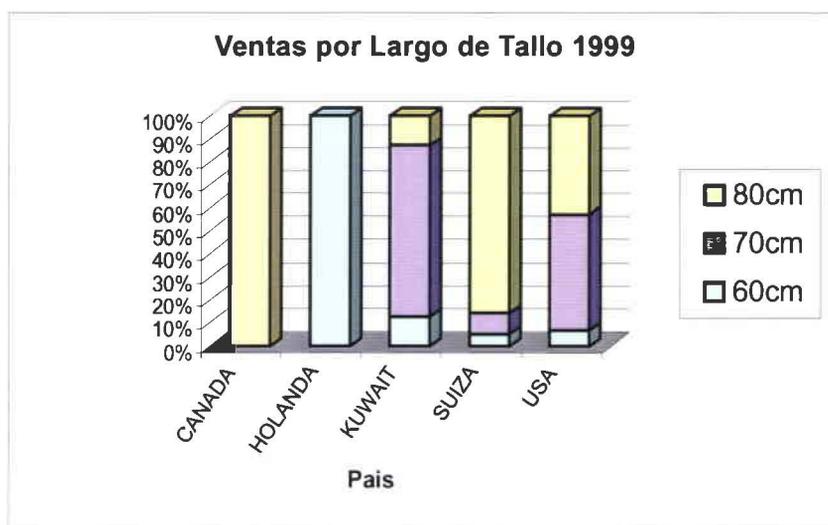
Se realizó una investigación para identificar las causas de cada una de los diferentes comportamientos en los mercados y en la producción (oferta y demanda).

## 3.3.4.1 Año 1999

PAIS	Largo de Tallo			Total
	60cm	70cm	80cm	
CANADA			3228	3228
HOLANDA	3960			3960
KUWAIT	30	180	30	240
SUIZA	360	630	5790	6780
USA	6918	49982	42388	99288
<b>Total general</b>	<b>11268</b>	<b>50792</b>	<b>51436</b>	<b>113496</b>

Elaborado por: Autores

Fuente: Finca "El Cortijo La Dolores" – Dpto. de Ventas



5  
Gráfico 3.5

Elaborado por: Autores

Como podemos observar en el gráfico 3.5, las ventas se concentraron en tallos con longitudes de 60, 70 y 80 cm. lo que indica, que para el año 1999, no se venden tallos de 50 o de 90cm, esto se debe a que la demanda en estos tallos es muy baja y por esa razón se prefiere producir tallos largos y hasta 80 cm.

También podemos comprobar que la longitud más apropiada por la mayoría de los mercados es 80 cm. Esto se debe a que los gustos Europeos, asiáticos y norteamericanos se prefiere tallos largos más que a tallos cortos, en cualquier tipo de flor.

Los tallos de 70 cm. tienen una gran acogida principalmente en el mercado de Kuwait y Estados Unidos.

Para el mercado de Suiza, los tallos de 60 cm. son preferidos en su totalidad. Cabe aclarar que este mercado importa, en general flores (cualquier tipo) en su gran mayoría en tallos de 60 cm.

## 3.3.4.2 Año 2000

## Número de tallos vendidos por longitud / 2000

PAIS	Largo de Tallo					Total
	50cm	60cm	70cm	80cm	90cm	
CANADA		120	360	1680		2160
CURACAO	90			300		390
ESPAÑA			180	1080	180	1440
KUWAIT		804		1428	1440	3672
NORUEGA		3330	720	60		4110
PANAMA		180				180
SUIZA		4950	150	5460	120	10680
USA		12566	106416	30396	1920	151298
<b>Total general</b>	<b>90</b>	<b>21950</b>	<b>107826</b>	<b>40404</b>	<b>3660</b>	<b>173930</b>

Tabla 3.5

Elaborado por: Autores

Fuente: Finca "El Cortijo La Dolores" – Dpto. de Ventas

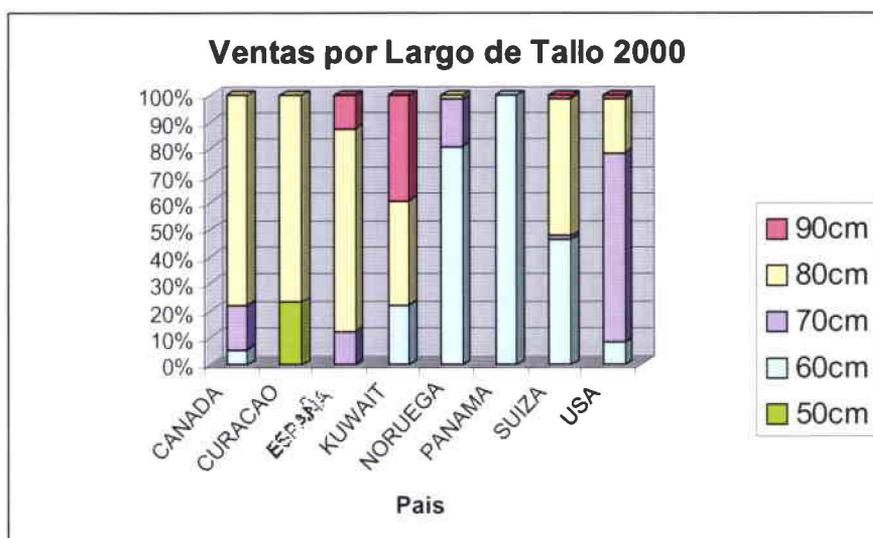


Gráfico 3.6

Elaborado por: Autores

Al comparar los resultados mostrados en los gráficos 3.5 y 3.6, se advierte un considerable crecimiento tanto en nuevos mercados como en longitudes de tallos hasta de 90 cm. Igualmente el surgimiento de tallos de 50 cm. que se explicará en el transcurso de este análisis.

Igualmente se mostrarán las causas de los diferentes comportamientos y características que se han dado en el transcurso del año con la demanda y la oferta.

La demanda de Cala Lily se ha incrementado en este año, y por tanto, la producción igualmente ha tratado de compensar la demanda en el largo de tallo. Además, el tiempo de experiencia adquirido tanto en el área de ventas como en el área de producción, conlleva este crecimiento y desarrollo de nuevos mercados.

Una consideración importante en los tallos largos especialmente en lo que se refiere a 80 y 90 cm. es que la producción empieza a dar tallos largos, por lo cual el área de ventas enfoca sus ventas ofreciendo y promocionando estos largos.

Como podemos observar, el mercado de Curacao surge con pedidos en tallos de 50 cm. Estos pedidos en finca no son frecuentes. Este mercado pertenece a un grupo muy importante de clientes, ya que es un pedido esporádico, se le hace una concesión en base a la trascendencia del cliente, las características de su pedido, y el precio que ofrece.

Para el mercado de Canadá, observamos la preferencia por los tallos de 80 cm., al igual que España.

Una acotación importante que realizar, es que el mercado Suizo, ha cambiado su tendencia en el mercado de tallos de 80 cm. Esto se da principalmente porque el área de ventas ha tratado de impulsar este tamaño de tallos en todos los mercados posibles.

### 3.3.4.3 Año 2001

Número de Tallos vendidos por Longitud / 2001

PAIS	Largo de Tallo				Total
	60cm	70cm	80cm	90cm	
CANADA		360	3960		4320
CHILE	262	2946	282		3490
CROACIA	9474				9474
CURACAO	102	204	180		486
ESPAÑA	210	2802	10782		13794
FRANCIA	90		648		738
ITALIA			5808		5808
KUWAIT			120	720	840
NORUEGA	180				180
RUSIA			1212		1212
SUIZA	7076	960	1226		9262
USA	16818	122156	42396	2568	183938
VENEZUELA		180	366		546
<b>Total general</b>	<b>34212</b>	<b>129608</b>	<b>66980</b>	<b>3288</b>	<b>234088</b>

Tabla 3.6

Elaborado por: Autores

Fuente: Finca "El Cortijo La Dolores" – Dpto. de Ventas

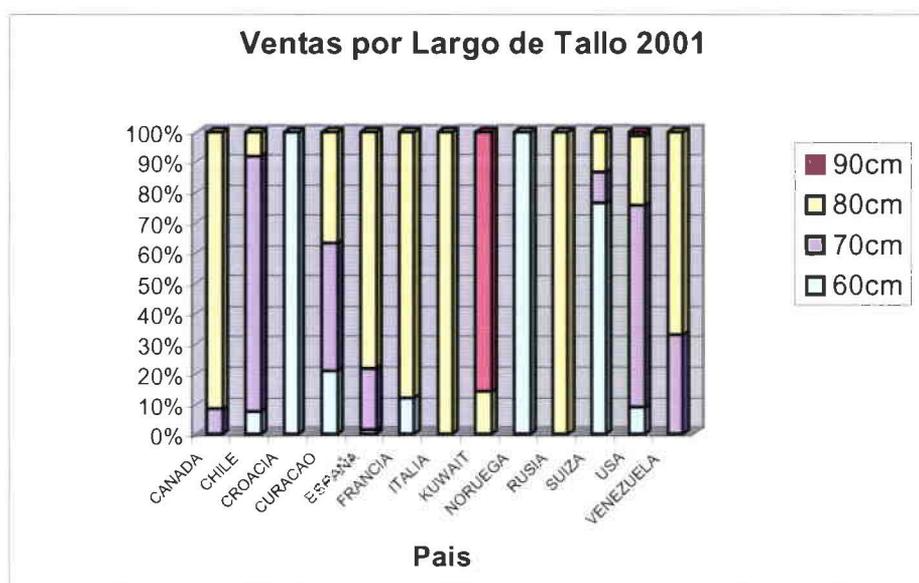


Gráfico 3.7

Elaborado por: Autores

En el gráfico 3. 7, se puede observar que la demanda ha ido aumentando y por tanto los mercados y los tamaños en los tallos siguen su tendencia por tallos largos, al igual que la producción se basa prácticamente en tallos largos, lo que significa que la producción está tomando un curso equilibrado con la demanda.

El mercado para tallos de 60 cm. también es muy cotizado, por lo que se analiza constantemente la producción en lo posible, de tallos de 60 y 80 cm.

Este gráfico indica claramente, el ingreso de nuevos mercados con respecto al año 2000. Mercados como Chile, Francia, Italia, Rusia, y Venezuela que han ocupado una importante participación en las ventas.

También se puede advertir la preferencia por los tallos de 90 cm. del mercado de Noruega y en menor proporción el mercado de Estados Unidos.

Canadá sigue embarcando tallos de 70 cm. en una pequeña cantidad, esto se debe a que ciertas ocasiones la producción no tiene disponibilidad en 80 cm. y se ofrece la alternativa de embarcar tallos de 70 cm en lugar de 80 cm.

Esto no solamente sucede con el mercado canadiense, sino con todos, ya que los pedidos dependen netamente de la disponibilidad de finca. No siempre se podrá cumplir al 100% todos los pedidos.

Chile se muestra como un mercado interesante y de crecimiento futuro. Un buen mercado es aquel que puede importar variedad en tamaño, es decir no tiene que embarcarse un solo tamaño, sino que están abiertos a aceptar alternativas en otros largos y eso es beneficio para la finca, ya que al tener una disponibilidad en diferentes tallos, el área de ventas, realiza sus esfuerzos de promoción para colocarlos en los diferentes mercados.

El mercado Europeo, en su gran mayoría prefiere tallos de 80 cm.

### 33.5 Análisis del precio por tamaño de tallo y por país

A continuación se analiza el precio máximo de venta en cada uno de los países, por largo de tallo, esto servirá para analizar las causas para estos efectos.

#### 3.3.5.1 Año 1999

Pais Destino	Largo tallo			Precio Max
	60cm	70cm	80cm	
CANADA			0.45	0.45
HOLANDA	0.37			0.37
KUWAIT	0.42	0.42	0.42	0.42
SUIZA	0.45	0.45	0.45	0.45
USA	0.45	0.50	0.48	0.50
<b>Precio Mayor</b>	<b>0.45</b>	<b>0.50</b>	<b>0.48</b>	<b>0.50</b>

Tabla 3.7

Elaborado por: Autores

Fuente: Finca "El Cortijo La Dolores" – Dpto. de Ventas

La tabla 3.7 muestra que los mercados de Suiza y Estados Unidos son los mercados con el precio mas alto. Esto se debe gracias a los altos estándares de desarrollo en su economía y comercialización. El poder adquisitivo en estos países es alto, y es por eso que se mantiene un precio alto en estos mercados.

#### 3.3.5.2 Año 2000

#### Precio por tamaño de tallo y por país / Año 2000

Pais Destino	Largo tallo					Precio Max
	50cm	60cm	70cm	80cm	90cm	
CANADA		0.35	0.45	0.45		0.45
CURACAO	0.42			0.45		0.45
ESPAÑA			0.25	0.42	0.35	0.42
KUWAIT		0.35		0.42	0.52	0.52
NORUEGA		0.37	0.47	0.30		0.47
PANAMA		0.30				0.30
SUIZA		0.42	0.45	0.45	0.45	0.45
USA		0.45	0.47	0.48	0.50	0.50
<b>Precio Mayor</b>	<b>0.42</b>	<b>0.45</b>	<b>0.47</b>	<b>0.48</b>	<b>0.52</b>	<b>0.52</b>

Tabla 3.8

Elaborado por: Autores

Fuente: Finca "El Cortijo La Dolores" – Dpto. de Ventas

Para el año 2000, se advierte una tendencia similar a la del año de 1999 en cuanto a los precios más altos por el mercado estadounidense, una vez más, debido a su alto nivel en el desarrollo de su economía tiene una tendencia sostenible.

En los tallos de 50 cm. debido a que Curacao es el único mercado para este largo, por petición del cliente (explicación dada en el gráfico 3.4), es el precio que se ofrece, es decir no es comparable con otro mercado.

En los tallos de 60 cm, Estados Unidos sigue a la cabeza al igual que en los tallos de 70cm y 80 cm. Junto con Noruega, en los tallos de 70 cm.

En los tallos de 90 cm. se determina que Kuwait paga el precio más alto.

### 3.3.5.3 Año 2001

Precio por tamaño de tallo y por país / año 2001

Pais Destino	Largo tallo				Precio Max
	60cm	70cm	80cm	90cm	
CANADA		0.43	0.45		0.45
CHILE	0.25	0.28	0.32		0.32
CROACIA	0.30				0.30
CURACAO	0.39	0.41	0.41		0.41
ESPAÑA	0.30	0.40	0.45		0.45
FRANCIA	0.40		0.42		0.42
ITALIA			0.45		0.45
KUWAIT			0.42	0.45	0.45
NORUEGA	0.30				0.30
RUSIA			0.33		0.33
SUIZA	<b>0.43</b>	0.42	0.45		0.45
USA	0.30	<b>0.45</b>	<b>0.48</b>	<b>0.50</b>	0.50
VENEZUELA		0.36	0.36		0.36
<b>Precio Mayor</b>	<b>0.43</b>	<b>0.45</b>	<b>0.48</b>	<b>0.50</b>	<b>0.50</b>

Tabla 3.9

Elaborado por: Autores

Fuente: Finca "El Cortijo La Dolores" - Dpto. de Ventas

En este año se repite la situación del año 1999. En el mercado de Suiza en 60cm. tiene el precio más alto. En tallos largos de 70, 80 y 90 cm. el mercado estadounidense mantiene el tope máximo en el precio. A pesar de lo sucedido en los ataques terroristas el 11 de septiembre del año 2001, la economía se recupera de manera acelerada, impidiendo que los mercados importantes sean afectados especialmente en las cotizaciones diarias de la bolsa en New York. Esto demuestra que la comercialización de flor se ha mantenido relativamente estable.

### 3.4 OBTENCIÓN LISTADO DE CLIENTES

Una de los principales objetivos de la Investigación de Mercados, ha sido captar la mayor información posible en cuanto a clientes potenciales, o clientes nuevos. Esta información se ha conseguido a través de las siguientes fuentes:

- ✓ Embajadas
- ✓ Agencias de Carga
- ✓ Personas especializadas en investigar a clientes de flores a nivel Internacional
- ✓ A través del Internet

Por motivos confidenciales, el listado de clientes obtenido en base a la presente Investigación de Mercados, no se incluirá en el Trabajo de Titulación. La misma será de uso exclusivo de la finca "El Cortijo La Dolores" para la apertura de nuevos mercados.

### 3.5 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

- ✓ El aporte más significativo de la Investigación de Mercados, recae en el producto Calla Lily como un producto de crecimiento importante en el presente y en futuro que debe tomar en consideración "El Cortijo La Dolores".
- ✓ Además se desprende que "EL Cortijo La Dolores" tiene un posicionamiento valioso frente a sus competidores, proporcionando una ventaja competitiva.
- ✓ Si se aprovecha eficientemente la experiencia, calidad y terreno que posee actualmente "El Cortijo La Dolores", se podría incrementar la producción asignando recursos y especializándose en la "Calla Lily" para obtener una rentabilidad considerable y economías de escala.
- ✓ Adicionalmente se observa un crecimiento evidente de la demanda en la finca "El Cortijo La Dolores" con la apertura de nuevos mercados, de diversificación en el tamaño de tallo. Esto implica grandes posibilidades de colocar el producto según el largo del tallo y de acuerdo a las preferencias del cliente. Unos mercados prefieren tallos cortos, otros prefieren tallos largos. Este logro conjunto evitará el riesgo.
- ✓ La existencia de mercados potenciales es indudable. Se percibe un gran interés por el producto y su forma de empaque, por lo que el contacto insistente con nuevos clientes es necesario para comenzar nuevas relaciones comerciales y duraderas.
- ✓ Se han realizado contactos directos con clientes potenciales atraídos por el producto y se empiezan a realizar embarques de muestras para establecer nuevas relaciones de negocios.
- ✓ La forma más eficiente para contactar nuevos clientes son las ferias de flor internacionales y muy particularmente la feria "Agriflor" que se da lugar en Ecuador, en la Mitad del Mundo. Durante esta feria, clientes de todas partes visitan nuestro país en busca de nuevas y mejores oportunidades de comercialización de la flor.

- ✓ Indiscutiblemente, la comercialización directa tiene ventajas muy superiores a la venta de intermediarios. La venta directa tiene muchas ventajas: precios más convenientes, contacto directo con el cliente, mejores términos de pagos.
- ✓ Durante los meses de Enero y Febrero del año 2002, se advierte un considerable crecimiento en la demanda de este producto. Las razones son diversas, y se empiezan a dar a partir de los primeros embarques del Día de San Valentín (temporada más alta del año en este negocio) y continúan hasta el momento.

#### **Nuevas tendencias en el uso del producto**

- ✓ Se produce una nueva tendencia en decoración, los consumidores amplían el uso del producto, tal es el caso de bouquets en el que, la que la "Calla Lily" toma un repunte especial, como flor principal dentro de los arreglos, eso produce que la demanda de esta flor aumente.
- ✓ Otro detalle ha ser tomado en cuenta es que la flor ha sido identificada como sinónimo de pureza y elegancia, por lo que se identifican los países católicos el uso de esta flor en decoraciones de iglesias en bodas y en otros eventos religiosos tales como bautizos , primeras comuniones entre otros.

#### **Días festivos o temporadas altas**

- ✓ Durante los meses de febrero, marzo, empiezan las celebraciones Católicas en cuento a la Semana Santa, Primeras Comuniones.
- ✓ Para los meses de Abril, Mayo y Junio la temporada de bodas esta en su auge y especialmente el Día de la Madre. Todas estos días festivos, implican mayor demanda en las flores y con la "Calla Lily" se da una situación particular debido a que su demanda ha ido incrementando también en estas temporadas. Durante el año 2001 estuvo de moda esta flor pero se determina que tiene una tendencia creciente en el año 2002.

### **3.6 ANALISIS DE LA OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO**

A través del Estudio de Mercado realizado se puede definir la oportunidad del negocio, para lo cual se ha desarrollado un modelo propio con las fuerzas que conforman el crecimiento del mismo.

Se analizan tres factores fundamentales para entender el potencial de crecimiento:

1. Se determina el *ciclo de vida* en el que se encuentra el producto.

Según los datos históricos demostrados en este estudio, el negocio se encuentra en la etapa de crecimiento.

2. Se establecen cuáles son los cambios fundamentales que impulsan al negocio.

- El *cambio estacional* es uno de los principales cambios que afecta al negocio florícola, para establecer su efecto se analizan las temporadas de manera que se prevenga su impacto en el potencial de crecimiento del negocio.

*El cambio estacional* en la finca es de particular importancia, ya que en las temporadas altas como son: Día de San Valentín, Día de la Mujer, Día de la Madre y Navidad es necesario un mayor número de empleados en la parte de producción, lo que por su localización no es difícil de conseguir; además la experiencia adquirida a lo largo de los años ha permitido planificar de manera adecuada las actividades de producción.

- *Los cambios cíclicos* se originan por los ciclos económicos de crecimiento y decrecimiento. Uno de los ciclos económicos más importantes que afectó a la industria florícola, fue el originado por los atentados terroristas a Estados Unidos (principal mercado de flores ecuatorianas) el 11 de septiembre, que produjo una reducción del 30% de la demanda de dicho país.

Sin embargo la tendencia creciente de la demanda de este mercado para la Calla Lily según los datos obtenidos anteriormente, muestra que el producto no solamente es apetecido sino que su uso se está ampliando de una forma significativa. Esto quiere decir que empero lo ocurrido, la economía estadounidense se recupera rápidamente y a pesar de que los consumidores limitaron la compra de flores por ser un producto de lujo, el retorno del crecimiento de la industria, es inevitable. Las exportaciones están creciendo y se siguen abriendo nuevos mercados.

- *Cambios estructurales* como la *política de cielos abiertos*, es otro factor para tomar en cuenta. Se ha tratado por varios años establecer una política que permita disminuir los costos en las tarifas aéreas del transporte de carga, ya que los altos costos actuales de flete encarecen en un gran porcentaje la flor. Las conversaciones siguen pendientes y las negociaciones toman tiempo, sin embargo, los clientes siguen demandando flor ecuatoriana.

Las Callas ecuatorianas, por su calidad son muy demandadas por diferentes mercados, que a pesar de tener un claro conocimiento de los altos costos de flete desde el Ecuador, consideran que este no es un factor tan significativo. Por lo que se puede concluir que si se logra establecer una política de cielos abiertos, se podría disminuir el costo de la flor y además mantener un mayor margen de ganancia.

## CAPITULO IV

## CAPITULO IV

### “EL CORTIJO LA DOLORES” - LA EMPRESA HOY

Luego de haber realizado el análisis de los factores que afectan a la industria, al sector y por tanto a la empresa, se describirá la situación actual de la finca “El Cortijo La Dolores”, para lo cual se cita en el presente capítulo la labor y gestión que viene realizando la empresa desde sus inicios, resumida en cinco aspectos importantes:

1. Antecedentes
2. Misión, visión y valores.
3. Objetivos Generales
4. Estrategias y objetivos por área de negocio
5. Gestión de la empresa:
  - a. Gestión Administrativa
  - b. Gestión de Operaciones y Producción
  - c. Gestión de Personal e Incentivos
  - d. Estructura Organizacional Actual

A través de la información anterior lo que se pretende es obtener una imagen interna de la finca para posteriormente analizar y evaluar su gestión.

#### 4.1 ANTECEDENTES

La finca “El Cortijo La Dolores” en el año 1996 inicia el proceso experimental del cultivo de flores, dejando a partir de esta fecha de ser una hacienda ganadera y agrícola, para transformarse en una empresa que adopta una personería jurídica dirigida por el Gerente Propietario. Durante el proceso se incorporan diferentes sistemas de cultivo según las condiciones de suelo y clima. Se afirmaba que dichas condiciones no permitirían resultados favorables debido a la altitud y geografía de la zona, pero gracias a la perseverancia y su personal calificado se rompen esquemas del pasado y se logra superar la etapa inicial de un proyecto no tradicional.

La empresa está localizada a 37 Km. al noroccidente de la ciudad de Quito, a una altura de 2.800 a 3.000 metros. Tiene una superficie total de 100 hectáreas. Para llegar a la propiedad se cuenta con carretera asfaltada en un 96% y 2 1/2 Km. de carretera de segundo orden.

Cuenta con los servicios de luz eléctrica, agua, teléfonos y caminos carrozables de 6 Km. dentro de la propiedad.

El agua proviene de vertientes cuyo caudal es de 10 litros por segundo. El clima es templado y su temperatura oscila entre 6 y 20 grados centígrados, teniendo como temperatura promedio al día de 14 grados.

La superficie apta para el cultivo de flores es de 12.5 hectáreas, siendo un terreno plano y ubicado dentro de la cota de riego. Las 87.5 hectáreas restantes están destinadas a pastizales, sembrío de cereales y bosques naturales y de eucalipto.

Actualmente, la plantación de rosas ocupa una extensión de 2.5 hectáreas bajo invernaderos y la plantación de cartuchos o callas tiene una superficie de 2 hectáreas a cielo abierto.

Las principales instalaciones y construcciones son: cuarto frío, área de post-cosecha, bodegas, oficinas, comedor para el personal, vivienda para el servicio de guardianía, casa de habitación y casa de trabajadores.

Para el sistema de riego se dispone de tres reservorios y equipos completos de riego por goteo y aspersión, dependiendo el tipo de cultivo.

Con el fin de preservar el medio ambiente, la fertilización de las plantas se realiza con productos orgánicos.

Además se cuenta con una oficina en la ciudad de Quito, ubicada en la Rumania # 213 y Polonia, desde donde se realizan labores de administración y ventas.

La Gerencia General, las políticas de ventas, y su recurso humano, han llevado a la empresa a ocupar un reconocimiento importante en la producción y comercialización a nivel mundial debido a la calidad de sus productos de exportación.

## **4.2 VISION, MISIÓN Y VALORES**

No existe una declaración expresa de la visión, misión y valores de la empresa, pero de acuerdo a conversaciones con el propietario y empleados de la misma se ha podido definir lo siguiente:

### **4.2.1 Visión**

*“Mantener una empresa coherente con la demanda, profundizar en el mercado europeo, ruso. Procurar satisfacer a los clientes, no solamente con un producto tradicional de flores como son las rosas, sino con otro tipo de flores en función de la demanda, moda, en un período de mediano plazo”.*

### **4.2.2 Misión**

*“El compromiso de “El Cortijo La Dolores”, está en ser una empresa familiar donde cada uno forme un rol importante de acuerdo a su capacidad, experiencia y profesionalismo.*

*Constituir la en una empresa de alta calidad técnica, organizativa y poder calificar para el ISO 9000, sello verde y lo conseguiremos con un personal preparado, capacitado y motivado. Manejando tecnología adecuada y evitando el desperdicio, protegiendo el ecosistema.”*

### 4.2.3 Valores

Los valores que se consideran importantes dentro de "EL Cortijo La Dolores", son esencialmente *el tradicionalismo de las familias que trabajan en la empresa, el respeto, la honestidad, puntualidad y confianza en un personal calificado fácilmente adaptable a otras funciones.*

*Los valores se basan en un trabajo en equipo, ya que cada trabajador no solamente realiza una función específica, sino que se trabaja en rotación de áreas de la empresa.*

## 4.3 OBJETIVOS GENERALES

- ✓ Mantener una buena relación familiar y excelente profesionalismo entre cada uno de los miembros que conforman la familia con el personal de la empresa.
- ✓ Manejar la demanda y la oferta de tal manera que exista compatibilidad entre estos dos factores, de acuerdo a la experiencia adquirida a través del tiempo.
- ✓ Contribuir con el país mediante la generación de fuentes de trabajo y superación en los estándares de vida de los trabajadores.
- ✓ Cumplir con las obligaciones legales, tributarias, y particularmente ambientales necesarias para el desarrollo de la producción sin involucrar en un gran porcentaje a los productos químicos.
- ✓ Lograr lealtad, y satisfacción por parte de los trabajadores que pertenecen a la empresa, así como aceptar de ellos, sugerencias o cambios en caso de ser necesario.
- ✓ Para el año 2002, se planifica el traslado parcial de las oficinas administrativas ubicadas actualmente en la ciudad de Quito, a la finca, con el fin de optimizar la gestión de cada una de las áreas de negocio.

## 4.4 ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS ACTUALES POR ÁREA DE NEGOCIO

A continuación, se analizarán las estrategias conjuntamente con los objetivos actuales con los que cuenta la empresa, en función de las diferentes áreas: Comercialización, Producción, Recursos Humanos, Finanzas, Investigación y Desarrollo, Sistemas de Información. Además se describirán los diferentes factores que intervienen en cada una de estas áreas. Este análisis ayudará y apoyará la propuesta de estrategias de la empresa que se evalúa en capítulos posteriores.

#### 4.4.1 Área de comercialización

En el cuadro 4.1 se detallan los objetivos y estrategias en esta área.

##### 4.4.1.1 Objetivos

- ✓ Incrementar el porcentaje de exportación de Calla Lily hasta un 65% y llegar a un 35% de producto de desecho.
- ✓ Realizar una evaluación y análisis de cada cliente potencial previo a su solicitud de crédito, para asegurar la confianza y responsabilidad en las obligaciones, siendo el negocio de flores, un negocio que se basa en la palabra más que en documentos previamente establecidos o firmados.
- ✓ Contar un departamento de ventas dinámico, activo, con gran experiencia y enfocado a la búsqueda constante de nuevos mercados.
- ✓ Innovar la planeación estratégica de los productos en el departamento de ventas.
- ✓ Visitar ferias internacionales de flor para realizar contactos con clientes potenciales, analizar el ámbito y relaciones internacionales de los productores con los compradores extranjeros.
- ✓ Capacitar al personal de ventas para la toma de decisiones con respecto de los clientes actuales y potenciales, bajo parámetros establecidos y de acuerdo experiencia adquirida del negocio, para controlar riesgos.
- ✓ Encontrar nichos de mercados aún no explotados, vía Internet, ferias.
- ✓ Realizar Alianzas Estratégicas con otras empresas florícolas para optimizar la comercialización y retorno del capital.

##### 4.4.1.2 Estrategias

###### 4.4.1.2.1 Estrategia de productos

*a. Productos ofrecidos:*

Rosas  
Calla Lily  
Agapantos  
Ruscus

*b. Segmentación de mercado:*

Los mercados se segmentan de acuerdo con los siguientes parámetros:

Por demografía:

- Tipo de negocio: Distribuidores, minoristas y floristerías.
- Ubicación geográfica: Clientes de Canadá, Estados Unidos, Panamá, Chile, Francia, España, Curazao, Suiza.

Por actitudes:

- Calidad de la flor de “El Cortijo La Dolores”.
- Precios competitivos.

Comportamiento:

- Capacidad de pago del cliente.

**4.4.1.2.2 Estrategia de precios**

- ✓ Los precios son fijados de acuerdo al mercado (oferta - demanda).
- ✓ Precios considerando la calidad de flor “El Cortijo La Dolores”.

**4.4.1.2.3 Estrategia de servicio / apoyo logístico**Existen garantías tales como:

- ✓ Tiempo de entrega del producto desde la finca hasta la agencia de carga.
- ✓ Exactitud y cumplimiento en los pedidos, una vez que se haya realizado la venta, cuando llega el packing list\* al cliente.
- ✓ El producto llega a su destino final, bajo las condiciones y parámetros que se negociaron el momento de la venta.
- ✓ El tiempo de duración en florero, en caso de rosas hasta 10 días y en caso de Calla Lily de hasta 15 días.

Productos defectuosos

- ✓ Se reemplazan productos defectuosos a través de nuevos embarques, siempre y cuando exista seriedad en el reclamo y de acuerdo al historial del cliente. Consiste en la reposición del producto y reconocimiento por parte de la finca del 50% del valor del nuevo embarque.

Satisfacción de las necesidades de información

- ✓ Toda la información requerida por el cliente, tales como: unidades de tallo por caja, forma de empaque, precios, tamaño, disponibilidad, punto de corte, se puede realizar vía teléfono, Internet o fax. La empresa cuenta con dos líneas de teléfono, una dirección de Internet donde se facilita el acceso a información.

---

\* N.A. término utilizado para indicar el detalle del embarque



#### **4.4.2 Área de producción**

A continuación se detalla objetivos y estrategias, las cuales las puede visualizar claramente en el cuadro 4.2.

##### **4.4.2.1 Objetivos**

- ✓ Verificar que cada proceso de producción se realice bajo los estándares y requerimientos concernientes a la protección del medio ambiente.
- ✓ Reducción de costos de producción.
- ✓ Mantener un adecuado control y supervisión de los materiales e insumos que ingresan o salen de bodega.
- ✓ Lograr la búsqueda constante de una mano de obra calificada, basándonos en la experiencia, capacidad y lealtad del trabajador.
- ✓ Innovar sistemas y procesos en la producción, transporte de Calla Lily minimizando el desperdicio y la venta local.
- ✓ Capacitar a los obreros mediante seminarios para obtener nuevas ideas en tecnología y optimización de los procesos.

##### **4.4.2.2 Estrategias de Producción**

###### **4.4.2.2.1 Estrategia de instalaciones**

- ✓ La finca se encuentra localizada a 45 minutos de la ciudad de Quito, lo que facilita la comunicación entre la oficina en esta ciudad, las agencias de carga y el aeropuerto.
- ✓ La carretera que conecta la ciudad con Calacalí se encuentra en buenas condiciones, lo que facilita el transporte desde y hacia la finca.
- ✓ La mayoría de los trabajadores habitan en la zona donde se encuentra localizada la finca .
- ✓ La finca cuenta con elementos naturales favorables como son: agua de vertiente, clima propicio para la producción, tierra fértil que le permite sembrar una variedad de productos florícolas.
- ✓ Servicios básicos tales como: luz, teléfono que de acuerdo a la ubicación, es una ventaja, servicio de radio comunicación que permite mantener informados en cualquier lugar donde ocurra un problema, además que es una herramienta alternativa del teléfono y permite bajar costos.

###### **4.4.2.2.2 Estrategia de integración**

- ✓ Se está trabajando en una integración hacia adelante, mediante la búsqueda de nuevos clientes directos, sin la intervención de terceros (comercializadoras).

- ✓ Alianzas Estratégicas para el mercadeo y retorno del capital.

#### 4.4.2.2.3 Estrategia de capacidad

- ✓ La capacidad instalada, está dada de acuerdo a la producción existente. En consecuencia se comercializa lo que se produce.
- ✓ Capacidad de respuesta a variaciones en la demanda, debido al nivel de producción con que cuenta.
- ✓ Para la temporada de San Valentín, que es la temporada más alta del año, la planificación se establece cuatro meses antes en el denominado pinch de Valentín, que se prevé para la demanda pico.

#### 4.4.2.2.4 Estrategia de tecnología

- ✓ El sistema de riego implantado por la empresa permite optimizar el recurso natural a bajo costo.
- ✓ La estrategia de producción es de tecnología artesanal, ya que no se utiliza maquinaria sino mano de obra en todo el proceso.
- ✓ Las rosas se encuentran sembradas bajo el sistema de invernadero, para aprovechar la luz, solar, la temperatura y la concentración al momento de la propagación de los sistemas de fumigación.

#### 4.4.2.2.5 Estrategia de calidad

- ✓ En cada proceso de producción se realiza un estricto control de calidad con el fin de que el producto salga con la menor cantidad de defectos y residuos químicos que opaquen la belleza del producto.
- ✓ La calidad del producto esta basada en las exigencias establecidos por los clientes.
- ✓ La calidad del producto es buena, considerando el mercado al cual se esta vendiendo actualmente y depende de la variedad y tamaño del tallo.

#### 4.4.2.2.6 Estrategia de control de operaciones

- ✓ Por la misma naturaleza de producto perecible, se realizan standing orders\* para asegurar la venta durante el año. Otra técnica es bajo pedido y por inventario. Las flores son productos naturales que no dejan de crecer, es decir todos los días existen inventarios de flor que necesitan ser comercializados.
- ✓ El proceso para el programa de producción se realiza principalmente en una planificación según las temporadas altas que se realizan durante todo el año.

---

\* N.A. término utilizado para indicar que son ordenes fijas durante un año, promesa de cumplimiento tanto del productor como del comprador.

## ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS FINCA EL CORTIJO LA DOLORES

ÁREA DE NEGOCIO	OBJETIVOS POR ÁREA	ESTRATEGIAS	
		ELEMENTOS CLAVE DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS	DESCRIPCIÓN
P R O D U C I O N	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verificar que cada proceso de producción se realice bajo los estándares de protección del medio ambiente.</li> <li>2. Reducción de costos de producción.</li> <li>3. Mantener un adecuado control de los materiales e insumos que ingresan o salen de bodega.</li> <li>4. Lograr la búsqueda constante de una mano de obra calificada, con experiencia y lealtad.</li> <li>5. Innovar sistemas y procesos en la producción de Calla Lily minimizando la producción para venta local.</li> <li>6. Capacitar a los obreros mediante seminarios.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias de instalaciones</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Estrategias de integración</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Estrategias de capacidad</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Estrategias de tecnología</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Estrategias de calidad</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Estrategias de control de operaciones</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La finca se encuentra cerca de Quito, lo que facilita la comunicación y transporte.</li> <li>Los trabajadores habitan en la zona donde se encuentra localizada la finca.</li> <li>La finca cuenta con recursos naturales favorables que le permite sembrar una variedad de productos florícolas.</li> <li>Servicios básicos : luz, línea telefónica, servicio de radio comunicación y como herramienta alternativa del teléfono permite bajar costos.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se esta trabajando en una integración hacia adelante, mediante la búsqueda de nuevos clientes directos, sin la intervención de terceros (comercializadoras).</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>La capacidad instalada, esta dada de acuerdo a la producción existente. Se comercializa lo que se produce.</li> <li>Capacidad de respuesta a variaciones en la demanda, debido al nivel de producción con que cuenta.</li> <li>Para la temporada de San Valentín, la planificación se establece cuatro meses antes en el denominado pinch de Valentín, que se prevé para la demanda pico.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bajos costos gracias a el sistema de riego implantado por la empresa.</li> <li>La estrategia de producción se basa en el uso de mano de obra.</li> <li>Gracias al invernadero, se aprovecha la luz, solar y la temperatura.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>En cada proceso de producción se realiza un estricto control de calidad.</li> <li>La calidad del producto se basa en las exigencias del mercado.</li> <li>Tiene una percepción de alta calidad en el mercado.</li> </ul> <p>Por la misma naturaleza de producto perecible, se realizan standing orders* para asegurar la venta durante el año, otra técnica es bajo pedido y por inventario.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La planificación se basa en las temporadas altas.</li> <li>El corte de flor (pinch) para Valentín se realiza en octubre y noviembre para embarcar en febrero del siguiente año.</li> <li>Cada planta produce dos o tres botones de rosa, lo que permite alternar la producción en ciclos.</li> <li>La finca cuenta con dos post – cosechas: una dirigida a las rosas y otra dirigida a la Calla Lily.</li> </ul>

Elaborado por: Autores  
Fuente: "El Cortijo La Dolore

CUADRO 4.2

- ✓ En Valentín, se realiza el denominado pinch<sup>1</sup> en el mes de octubre y noviembre, para que salga en el mes de enero y se hace el pinch de acuerdo a la extensión de hectáreas que se producen.
- ✓ Cada planta produce dos o tres botones de rosa, lo que permite alternar la producción en ciclos.
- ✓ La finca cuenta con dos post-cosechas: una dirigida a las rosas y otra dirigida a la Calla Lily.

#### **4.4.3 Área de Finanzas**

En el cuadro 4.3, se expondrá un resumen de los objetivos y estrategias financieras.

##### **4.4.3.1 Objetivos**

- ✓ El objetivo principal del área de Finanzas es establecer factores de medición que permitan generar el capital necesario que deje cumplir las obligaciones de la empresa con terceros y una rentabilidad esperada positiva.
- ✓ Mantener la relación deuda – capital propio en un porcentaje no mayor al establecido actualmente.
- ✓ Analizar estudios financieros de clientes actuales en términos de pagos, créditos, reclamos, volúmenes de compra que permitan tener un respaldo e información útil en la toma de decisiones.
- ✓ Tratar en lo posible, de conseguir el prepago en los primeros embarques que realice un cliente nuevo.
- ✓ Mantener un período de condiciones de crédito de 30 a 45 días dependiendo el historial del cliente.
- ✓ Evaluar las mejores alternativas de inversión y financiamiento antes de la toma de decisiones especialmente las referentes a la financiación por medio de estudios financieros que demuestren la disminución del nivel de endeudamiento.
- ✓ Cancelar el capital más los intereses de la deuda en su totalidad hasta el año 2007.

##### **4.4.3.2 Estrategias del área de Finanzas**

###### **4.4.3.2.1 Alternativas de pago de la deuda actual**

- ✓ Debido a la presión constante del banco, se aspira la aceptación de alternativas a largo plazo mediante propuestas por la empresa, ya que el banco está dispuesto a negociar.

---

<sup>1</sup> Corte de flor previo a una temporada alta del año.

- ✓ Se entregan estudios periódicos anuales a los bancos, en base a los requerimientos por ellos establecidos, y se proyecta el pago del capital mas los intereses a períodos relacionados hasta el año 2007.
- ✓ Dependiendo de los diferentes factores y características que sucedan en el transcurso del tiempo señalado anteriormente, se permiten re-ajustes y nuevas negociaciones con el banco.

#### **4.4.3.2.2 Estrategia de flujo de caja**

- ✓ Se realiza una información detallada de todos los factores que tienen relación con los presupuestos, tales como datos de producción, ventas, costos y gastos operacionales para obtener un conocimiento de las aspiraciones de la empresa y la tenencia actual y futura del dinero para cumplir con todas las obligaciones que tiene la empresa con terceros.
- ✓ El flujo de caja está realizado bajo el precepto de trabajar con cifras reales, es decir en función de la realidad y de la información histórica. (Ver Anexo C - 1)
- ✓ Debido a que en la naturaleza misma del negocio, existe una tendencia a la baja de los precios de venta en la exportación, se toman en cuenta los precios más bajos para las proyecciones de venta, y no los precios promedio.

#### **4.4.3.2.3 Estrategia para la amortización de las plantas**

- ✓ Se realizan tablas de amortización por el costo de la inversión del cultivo, señalado por bloques en cada hectárea cultivada, ya que el cuidado de un cultivo, tiene un costo por conservarlo sea que la producción se venda o no. Mantener este proceso de amortización, es útil para el cálculo de los costos de producción.

#### **4.4.3.2.4 Estrategia de Capital**

- ✓ Como política de la empresa, los créditos que se otorgan a los clientes tiene un período que va desde los 30 hasta los 45 días, en condiciones normales.
- ✓ En el caso de nuevos clientes, se solicitan referencias, y en la mayoría de casos se realiza un pre - pago en los primeros embarques.



#### 4.4.4 Área de Recursos Humanos:

En el cuadro 4.4 se observan los objetivos y estrategias, además se encontrará en la Figura 4.1 el Organigrama de la empresa, con los cuales se tendrá una idea clara del tipo de estructura que se mantiene.

##### 4.4.4.1 Objetivos

- ✓ Realizar un manual de métodos, procedimientos y estatutos a disposición y conocimiento de todo el personal.
- ✓ Desarrollar un profesionalismo y una organización del personal administrativo en cada nivel de sus funciones, basados en las políticas previamente establecidas en la empresa.
- ✓ Sostener reuniones periódicas por lo menos dos veces al mes, con el personal de la finca, para conocer su micro ambiente, entorno familiar, aspiraciones, razones de falta de rendimiento entre otros.
- ✓ Romper el esquema entre el gerente de la empresa y el jornalero sin perder el respeto mutuo, y considerando al trabajador para llegar a entenderlo.
- ✓ Establecer factores de medición de la productividad de la mano de obra.

##### 4.4.4.2 Estrategias de Administración de Recursos Humanos

###### 4.4.4.2.1 Personal Administrativo

- ✓ Contar con personal calificado en experiencia, capacidad, y habilidades, siendo lo más importante el apoyo y colaboración entre áreas de negocio.

###### 4.4.4.2.2 Personal operativo – producción

- ✓ La mano de obra directa, se le paga de acuerdo a lo establecido a la ley, y la mano de obra indirecta se le paga de acuerdo a la experiencia, desempeño y antigüedad.
- ✓ El personal es frecuentemente capacitado en cada una de las áreas a las cuales está asignado aprovechando su capacidad y habilidades.
- ✓ Se mantiene un número establecido en trabajadores que pertenecen al rol y trabajadores que pertenecen a jornales de acuerdo a las necesidades de producción.
- ✓ El personal de producción se especializa principalmente en dos tipos de cultivo: de rosas y *Calla Lily* logrando tanto la experiencia en cada una de estas áreas como las habilidades en cada proceso de producción, de esta manera no se mezclan los procesos entre estos dos tipos de flor.



**ORGANIGRAMA FINCA EL CORTIJO LA DOLORES**

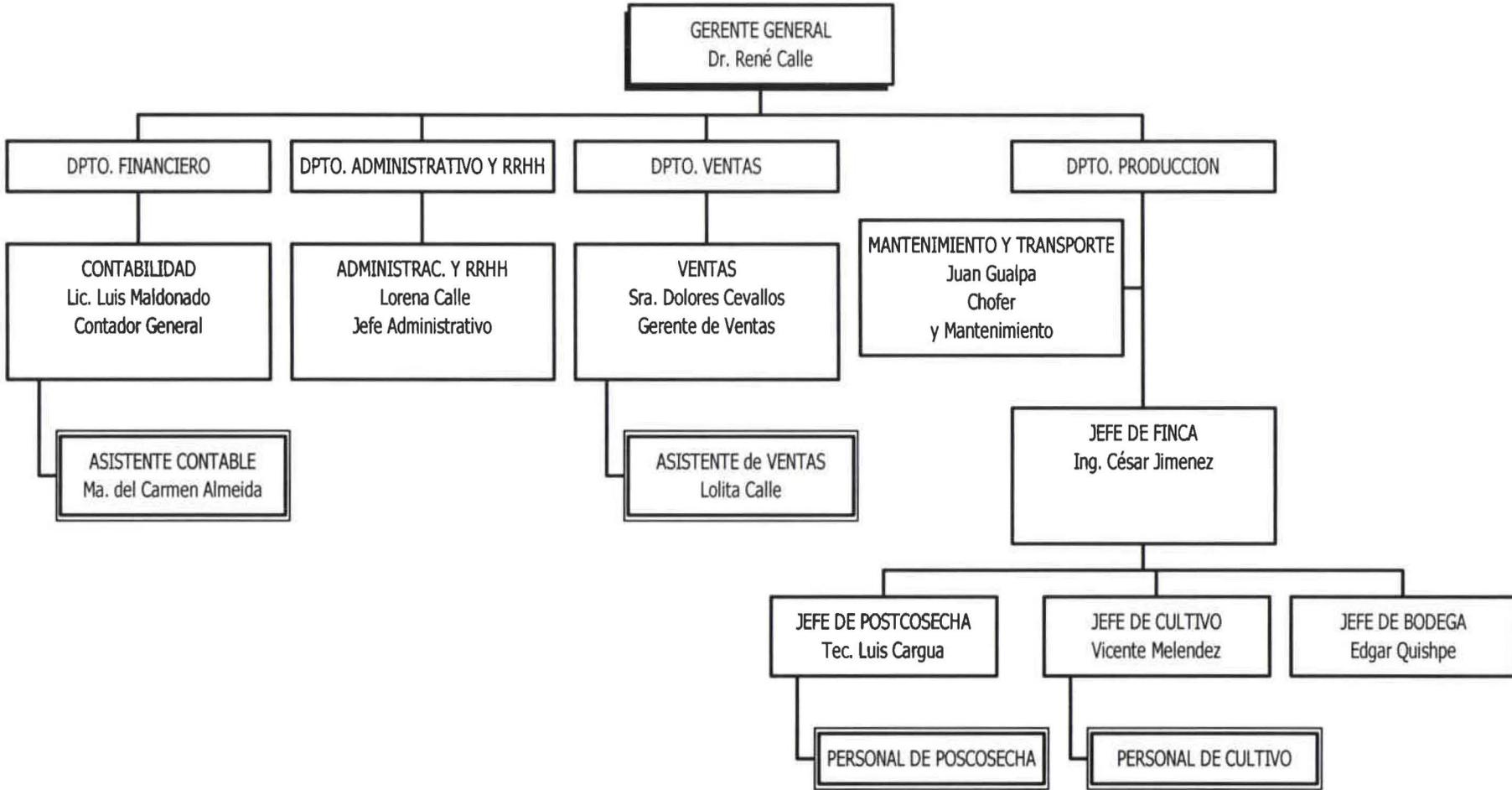


Figura 4.1

Fuente: "El Cortijo La Dolores" Administración  
Elaborado por: Autores

## 4.5 GESTIÓN DE LA EMPRESA

La administración que realiza “El Cortijo La Dolores”, en su gestión interna a través de las diferentes áreas de negocio, así como su gestión externa, en donde se involucran sus clientes, complementará la información obtenida previamente, para conseguir un mayor conocimiento y entendimiento del manejo de la empresa.

Por lo expuesto anteriormente, se necesitará analizar la información concerniente a:

- a. Gestión Administrativa y de Ventas
- b. Gestión de Operaciones y Producción
- c. Gestión de Personal e Incentivos
- d. Estructura Organizacional Actual

### 4.5.1 Gestión Administrativa y de Ventas

Dentro de este proceso, se analizará los sistemas de información administrativos actuales de la empresa para futuras propuestas de mejoramiento en la gestión. (Ver Cuadro 4.5)

#### 4.5.1.1 Sistema de Información Administrativa

Para la empresa es de gran importancia el papel que desempeña el sistema de información administrativo, así como el de otras áreas de negocio. Este sistema le permite a la empresa obtener información concreta, real, oportuna y sobre todo que permita realizar con éxito la gestión de toma de decisiones.

Esta información permite además la obtención de mejores resultados, contando con proyecciones basados en los datos históricos, es por esta razón que es de mucha importancia contar con información real, así se permite conocer la situación actual y futura de la empresa.

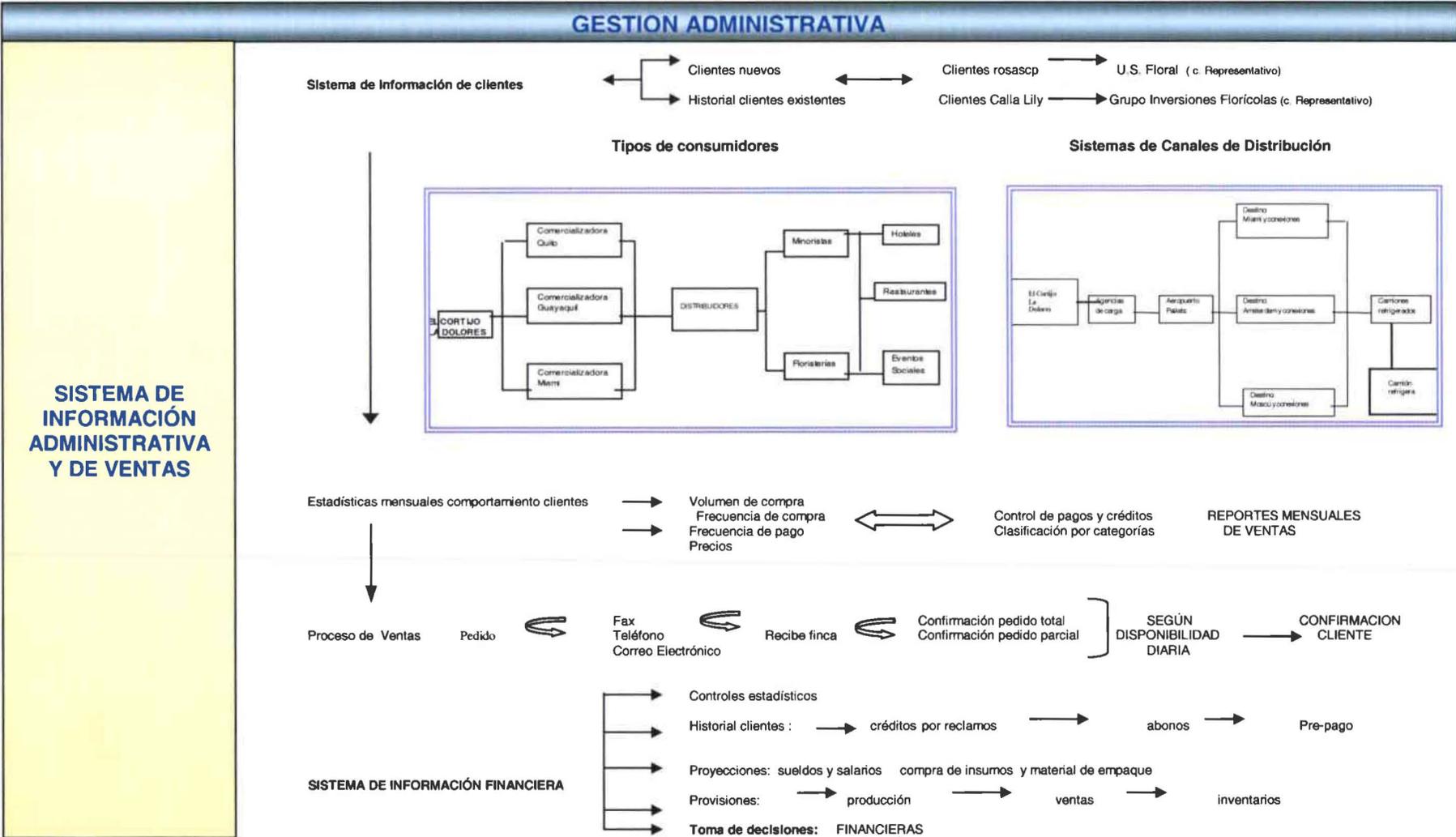
##### 4.5.1.1.1 Sistema de información de clientes

La empresa considera importante identificar las características de sus clientes, tomando en cuenta principalmente el desempeño en su historial. Esta información será base para el establecimiento de las estrategias de comercialización.

##### 4.5.1.1.1.1 Tipos de consumidores - Características

El negocio florícola en su mayor parte realiza un enfoque en sus ventas a cuatro principales cadenas de distribución de las cuales “El Cortijo La Dolores”, también se beneficia :

- a. Comercializadoras de la ciudad de Quito y Guayaquil.
- b. Distribuidores o los denominados “Wholesellers”
- c. Minoristas o “Retailers”
- d. Floristerías.



Elaborado por: Autores  
Fuente: "El Cortijo La Dolores"

CUADRO 4.5

#### 4.5.1.1.2 Información acerca de clientes

Adicionalmente, la empresa cree importante dividir a los clientes actuales de acuerdo con los tipos principales de productos que ofrece como son: Rosas y Calla Lily.

##### 4.5.1.1.2.1 Clientes: ROSAS

Para este producto la cartera de mercado se encuentra bien diversificada. A través de los años y la experiencia de la empresa se ha obtenido cierto conocimiento de empresas "fantasmas" que aparecen y desaparecen en las temporadas altas con nombres ficticios, altos pedidos y compromisos de pago, lo que obligó a establecer estrictas políticas de venta.

Dentro de este producto, existen los clientes permanentes y los clientes ocasionales, que están dados en función de la frecuencia de compra.

##### CLIENTE PRINCIPAL

El cliente más antiguo e importante es "U.S FLORAL", lleva años trabajando con la empresa sin ningún tipo de problema, es por esto que es considerado como un cliente modelo para formar la cartera.

Cabe resaltar, que antes del atentado terrorista que sufrió Estados Unidos el 11 de septiembre del presente año, los clientes en las rosas ya se encontraban diversificados en distintos países.

##### 4.5.1.1.2.2 Clientes : CALLA LILY

Con respecto a la Calla Lily, la diversificación está por comenzar ya que se tiene la dependencia casi en su totalidad de la producción en un 80% para un solo cliente. Es esta la razón que la Dirección ha decidido diversificar el mercado de este producto, considerando que la búsqueda de nuevos mercados debe ser más intensa.

##### CLIENTE PRINCIPAL

Su nombre es "Grupo Inversiones Florícola". Como ya mencionamos anteriormente, este cliente tiene una participación del 80% en las ventas de este producto.

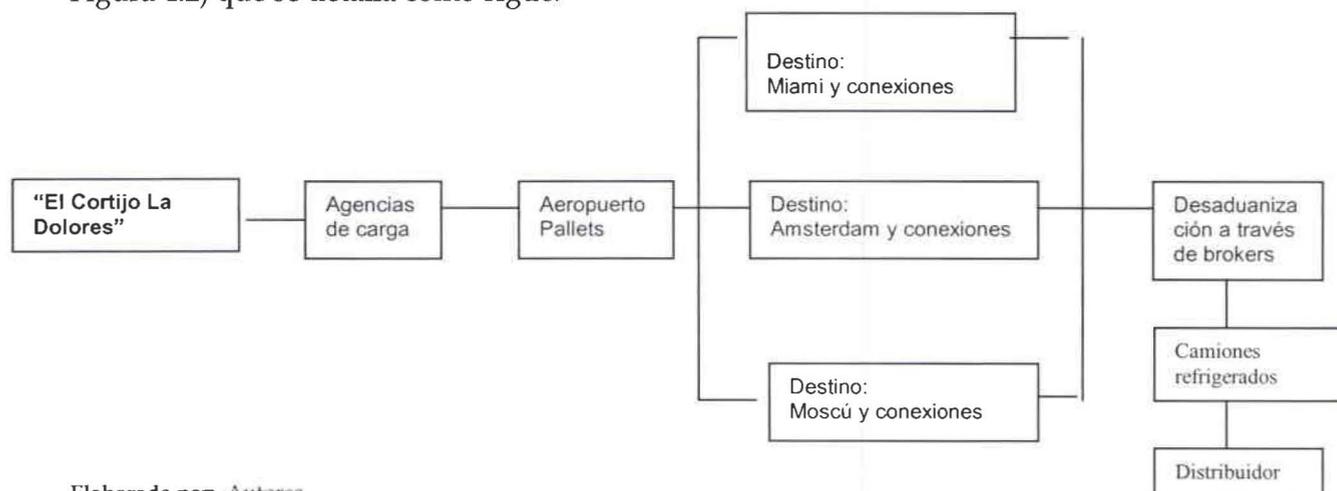
El resultado de este hecho, ha sido la intranquilidad por parte de la Dirección porque se empiezan a sentir los efectos, y se procede a contar con una base de datos de clientes potenciales para ofrecer el producto y establecer nuevas relaciones comerciales.

##### 4.5.1.1.2.3 Comportamiento de los clientes

La empresa cuenta con estadísticas mensuales acerca del comportamiento de compra de cada cliente en términos de volumen, frecuencia de compra, si el cliente es permanente u ocasional.

#### 4.5.1.1.3 Sistema de los canales de distribución hasta el usuario final.

Los productos de “El Cortijo La Dolores”, cuenta con varios canales de distribución, (Ver Figura 4.2) que se detalla como sigue:



Elaborado por: Autores

FIGURA 4.2

En la **primera etapa**, la flor es conducida por el transporte propio desde la finca, hacia las diferentes agencias de carga, de acuerdo con los requerimientos del cliente – cada cliente escoge previamente la agencia de carga por la que embarca el producto. La localización de cada agencia debe ser exacta y si es posible se requiere un croquis de la misma.

En la **segunda etapa**, cuando la flor se encuentra en los cuartos fríos de cada agencia de carga, la misma se encarga de transportarla hacia el aeropuerto para depositar la flor en los denominados (palets) de cada aerolínea.

En la **tercera etapa**, la aerolínea traslada la mercadería hacia los diferentes destinos finales o aeropuertos de conexión, siendo los principales aeropuertos el de la ciudad de Miami, Ámsterdam y Moscú.

En la **cuarta etapa**, la flor es desembarcada y se procede a desaduanizar cumpliendo con los requerimientos y leyes arancelarias.

En una **quinta etapa**, en su mayoría la flor es entregada a brokers que se encargan de realizar todos los trámites aduaneros, además de distribuirla hacia los diferentes mercados o destinos que tenga la flor.

La empresa dispone de transporte propio para la distribución de sus productos en los distintos puntos de entrega, denominados “Agencias de Carga”. La flor se transporta directamente desde la finca hasta estos puntos. Una vez terminado el recorrido, el camión regresa a la finca para cumplir con otras actividades asistiendo las necesidades de la finca en cuanto a materiales e insumos y recorrido del personal.

#### 4.5.1.1.4 Sistema de distribución hasta el usuario final

Para la comercialización de los productos de la empresa, se cuentan con varios niveles de comercialización:

El **primer nivel** constituyen las comercializadoras ubicadas en la ciudad de Quito, Guayaquil y Miami, que manejan varios clientes de diferentes mercados a nivel internacional.

El **segundo nivel** integran los distribuidores. Estos son los clientes principales en el negocio FLORÍCOLA por lo que se trata de satisfacer esta demanda en primer orden.

El **tercer nivel** componen los minoristas, que son atendidos por los distribuidores. Los minoristas tienen un nivel de ventas al detalle y a floristerías principalmente.

EL **cuarto nivel** está formado por las floristerías que tienen como destino a los consumidores finales tales como hoteles, restaurantes, eventos sociales.

#### 4.5.1.1.5 Sistema de Información de Ventas

Se ha diseñado un denominado "Control Estadístico de las ventas" el mismo que tiene diferentes usos, adaptado a las necesidades de la empresa. Es un sistema que utiliza Hojas Electrónicas (Excel).

La base de este control es el mantenimiento de la cuenta de cada cliente. Se ingresan diversos datos tales como: número de facturas, precio, tamaño del tallo, volúmenes de compra, destinos, los créditos por reclamos. Con estos datos, se concentra en reportes relacionados por cliente.

Al final del mes se obtiene como producto final, un reporte llamado "Control de pagos y créditos", a nivel de cada cliente.

Además, se obtiene un reporte de ventas por cliente mes a mes. Un resumen mensual de todas las ventas, y en general se procede a realizar varios reportes generados del ingreso de la información en las Hojas Electrónicas. Esta información es procesada de acuerdo a los propósitos que tenga la empresa.

##### 4.5.1.1.5.1 Manejo de los sistemas de información cliente - departamento de ventas

El proceso de venta se lo realiza de la siguiente manera:

- ✓ Se realiza un estimado de flor con la información que proporciona la finca, en cuanto a variedades disponibles, tamaño, bounches por tabaco, saldos del día anterior, aproximación de la cosecha del día tanto en rosas como en Calla Lily.
- ✓ El cliente envía un pedido ya sea vía fax o vía telefónica con el vendedor directamente, con un período mínimo de un día de anticipación antes que la flor salga de finca.
- ✓ Los pedidos son trasladados a la finca, la misma que se encargará de cumplir total o parcialmente con el pedido de acuerdo a la disponibilidad.

- ✓ Una vez terminado el proceso de producción y obteniendo la confirmación de finca de los diferentes pedidos, el vendedor procede a confirmar al cliente su pedido inmediatamente. Debemos tener en cuenta que la naturaleza del negocio se ha basado en la comunicación rápida, ágil, oportuna, tomado en cuenta que el largo plazo en la venta son minutos.
- ✓ Confirmados los pedidos con los clientes, las cajas de exportación salen de finca para ser transportados a las diferentes agencias de carga.

#### **4.5.1.1.6 Sistema de Información Financiera**

La información financiera se maneja básicamente en los datos ingresados en hojas electrónicas por el departamento de ventas, estos datos son: controles estadísticos, historial de cada cliente en términos de abonos y créditos a reclamos. El contador, se encarga de procesar la información de los componentes financieros según sus propósitos: proyecciones, estimaciones y provisiones principalmente de la producción, ventas, inventarios y costos de producción.

Además se cuenta con actualizaciones continuas de la deuda adquirida y conversaciones constantes con el banco.

Toda esta información aplicada al sistema financiero, ha permitido tomar decisiones importantes en la empresa con respecto a inversiones o financiamiento.

## 4.5.2 Gestión de Operaciones - Producción

Dentro de la gestión de Operaciones y Producción es necesario observar el manejo del sistema de información, el mismo que se compone de: Planificación de la Producción, Ciclo operativo, proveedores, manejo de inventarios. (Ver cuadro 4.6)

### 4.5.2.1 Sistema de Información de Producción

#### 4.5.2.1.1 Planificación de la Producción

La planificación de la producción viene dada por las áreas de producción de cada tipo de flor y su ciclo de producción. Especialmente por hectárea. La Calla Lily viene de una planta denominada "bulbo". Los bulbos se los puede adquirir en la ciudad de Ambato y paulatinamente, se desarrollan en la finca.

Se planta el bulbo en la tierra, y desde ese momento, es necesario esperar un tiempo de 9 a 10 meses antes que la planta sea comercial. Una planta comercial, se considera a partir de un largo de tallo de 60 cm. (Ver Figura 4.3)

#### 4.5.2.1.2 Ciclo Operativo

El proceso de producción para la Calla Lily se desarrolla en diferentes etapas:



Después de los 9 o 10 meses que necesita la flor para desarrollarse, se realiza la primera cosecha. Las siguientes cosechas, se dan en un tiempo aproximado de un planta por mes.

El número de tallos cosechados en un mes alcanza los 40.000 tallos, de los cuales 25.000 son de exportación, es decir, que un 45% de la producción pasa a flor nacional. Esto se debe al cuidado extremo que se necesita en este producto y principalmente, porque la flor está cultivada a la intemperie (efectos derivados de las heladas, bajas de temperatura, etc). Se están realizando mejoras técnicas para proteger, prevenir y resguardar la calidad de la flor y presenciar un considerable crecimiento de la participación de este producto en la exportación.

### COSECHA

El proceso de cosecha se realiza en las horas de la mañana. La realizan 4 personas debidamente capacitadas para el corte de la flor en el punto apropiado, es decir cerrado. Esto evitará que tenga mayores defectos durante el transporte hasta el cuarto de post-cosecha, debido a que es una flor de un único pétalo.

Este producto necesita de bastante agua, por lo que el método de riego utilizado es por aspersión que junto con el abono orgánico, ayuda a un mejor desarrollo y proceso en la planta.

El objetivo principal es tratar de cosechar las callas con los tallos más largos posibles (en estándares de medición, considera como largo de tallos de 60-70-80 y hasta 90 cm).

**GESTION DE PRODUCCIÓN - OPERACIONES**

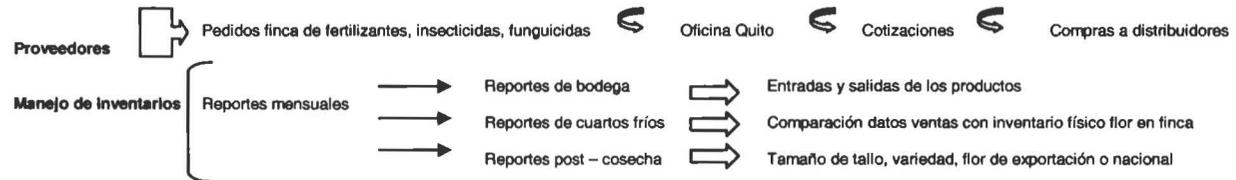
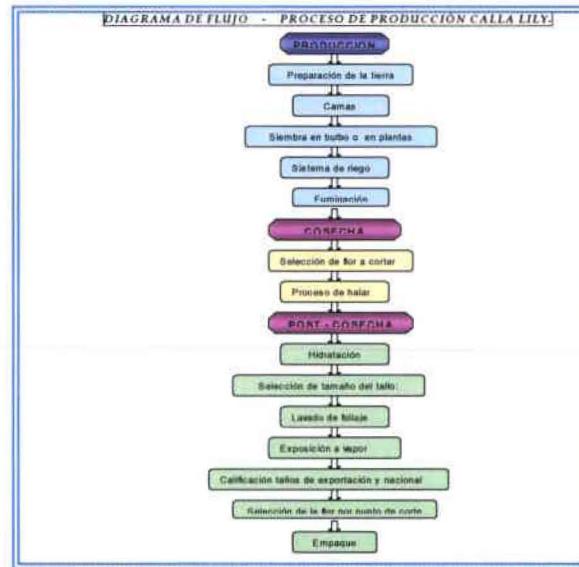
**SISTEMA DE INFORMACIÓN DE PRODUCCIÓN**

**Planificación de la Producción**

Extensión de área cultivada (por hectáreas) → Ciclos de producción → Inventario de plantas  
 Demanda y oferta según datos históricos

**Ciclo Operativo**

Desarrollo de la flor (9 meses) → COSECHA → POST COSECHA → CUARTOS FRIOS  
 Estricto Control de Calidad en cada proceso de producción → temperatura → follaje → tamaño del tallo  
 No de tallos cosechados anuales: 40.000 25.000 Exportación 15.000 Nacional  
 Longitud de tallos cosechados → 60 -70 -80 -90 cm  
 Extremo cuidado y protección del pétalo y follaje.



Elaborado por: Autores  
 Fuente: "El Cortijo La Dolores"

**CUADRO 4.6**

## POST COSECHA

Una vez cosechadas, las callas ingresan al cuarto de Post - cosecha, donde se las coloca en tarros apropiados llenos de agua y biogen \*, además de funguicidas utilizados para combatir las plagas que puedan penetrar en el pétalo de la flor.

A continuación se coloca la flor sobre unas mesas designadas para la selección del tamaño de tallo.

Debido a que la flor, requiere un tipo de clima cálido, en ocasiones de invierno, se utiliza vapor a gas dentro de un cuarto apropiado para el efecto, donde permanece el producto por un tiempo determinado. Esto también sirve para que la flor tenga una aceleración y una mejor apertura.

Uno de los procesos más importantes dentro de la operatividad del producto, es la Hidratación. La flor se hidrata en recipientes llenos de agua en aproximadamente 8 horas. Esto ayuda para que la flor viaje adecuadamente bajo las condiciones externas y manipuleo durante el transporte hasta el destino final.

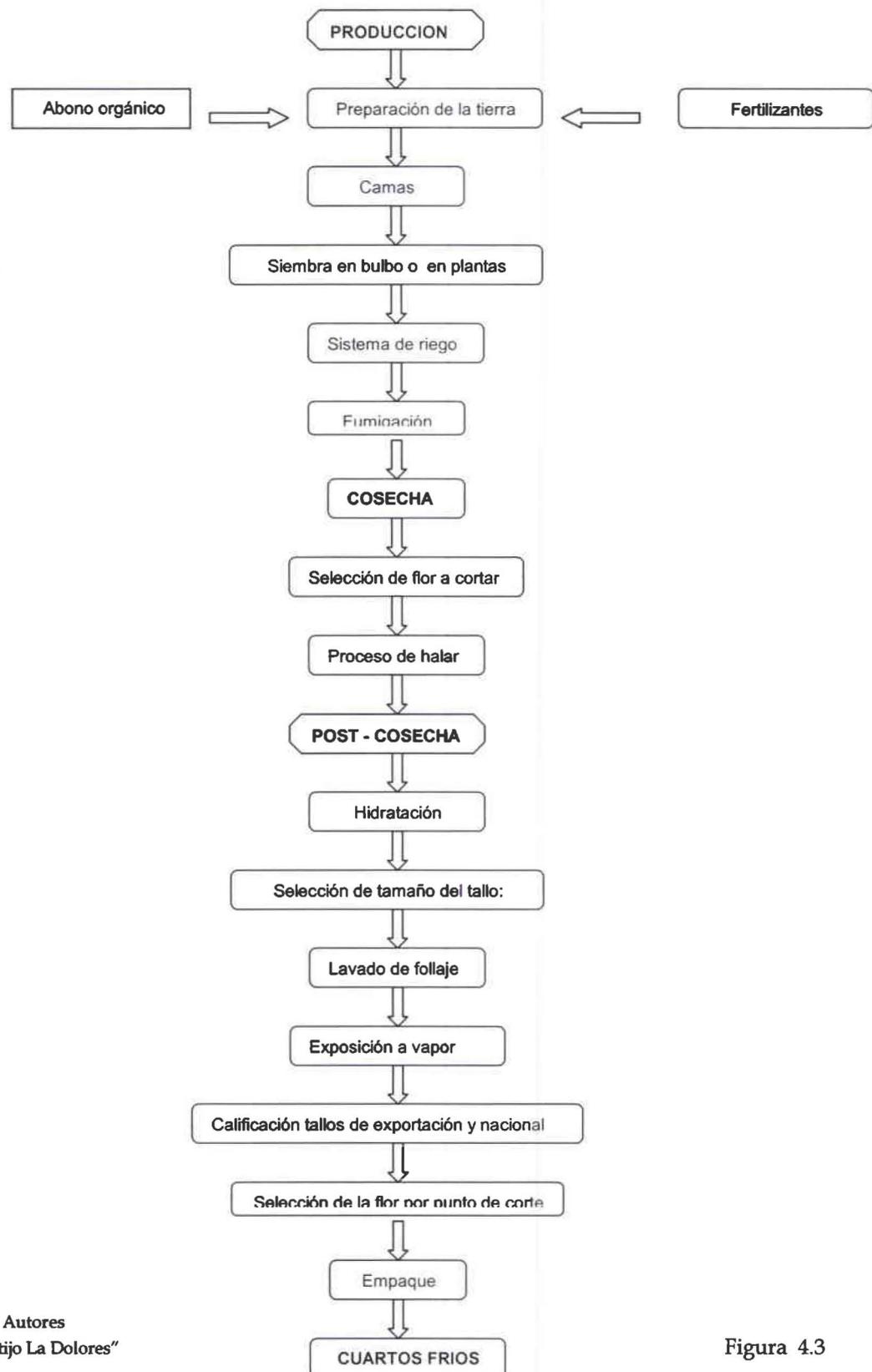
Se mantiene un extremo cuidado y protección, en el manipuleo de la flor en cada proceso, ya que si ocurre el más mínimo defecto físico, la flor ya no es exportable.

La selección de las flores que se destinarán a la exportación, es supervisada y controlada en tres diferentes procesos productivos hasta asegurarse que está en perfectas condiciones.

---

\* Biogen: Químico apropiado para lavar el follaje

**DIAGRAMA DE FLUJO - PROCESO DE PRODUCCIÓN CALLA LILY.**



Elaborado por: Autores  
Fuente: "El Cortijo La Dolores"

Figura 4.3

#### 4.5.2.2 Proveedores

En la oficina de Quito, se reciben los pedidos de la finca cada 15 días, en base a la formulación de las aplicaciones de los fertilizantes, funguicidas, insecticidas en las diferentes áreas de producción, de acuerdo a las enfermedades que se vayan presentando en los diferentes tipos de flor.

Estos productos originalmente se adquieren a los distribuidores, mas no de las casa matrices, principalmente por el crédito. Las casas matrices exigen un pago al contado. Los distribuidores, tienen una mayor flexibilidad en cuanto a sus condiciones de crédito y tiempo de gracia. Ya que anteriormente habíamos mencionado que la empresa mantiene una cartera de hasta 45 días, es útil depender de un crédito otorgado por los proveedores.

Una vez que tenemos los pedidos de la finca, se realizan varias solicitudes de cotización, que como requerimiento mínimo son tres. A continuación se evalúa el tipo de proveedor en base a la calidad y precio justo. Se establecen las negociaciones con los nuevos proveedores y se examina su comportamiento por un período considerable.

Adicionalmente, se trata de establecer nexos duraderos con los principales proveedores.

Con lo que respecta a los insumos químicos, los distribuidores de los productos han facilitado el uso del producto, desarrollando etiquetas de colores diferentes para mostrar el grado de cuidado al momento de aplicarlo.

Se ha conseguido realizar una alianza estratégica entre EXPOFLORES y Cartonera Andina, para la distribución del cartón a un mejor precio para las afincas afiliadas.

#### 4.5.2.3 Manejo de Inventarios

Se realizan reportes mensuales dirigidos a la oficina en Quito. Estos reportes tiene diferentes categorías: reportes de inventarios de bodega. Esta es una de las áreas en donde se considera realizar un control más estricto de las entradas y salidas de los productos para constatar físicamente el stock de inventario.

Otro reporte importante, es el de cuartos fríos. Este reporte ayuda a comparar los datos reales del departamento de ventas con la existencia física de la flor en la plantación.

Adicionalmente se efectúa un reporte del proceso de post-cosecha en términos de tamaño del tallo, variedad de la rosa, tipo de flor, flor de exportación o flor nacional.

Se maneja un concepto de no tener productos en stock, por medio de órdenes continuas, ya que el costo de mantenimiento es considerable. El único insumo que por el negocio mismo permanece en stock son las cajas.

Los productos agroquímicos, son productos que tienen fecha de expiración, y es por esta razón que la finca no puede abastecerse de un pedido alto en este tipo. Además, los costos involucrados en ellos, son elevados. Para el manejo de la mano de obra en esta actividad, normalmente existe una rotación de los productos químicos para que las enfermedades que puedan afectar al trabajador, no se vuelvan resistentes.

### 4.5.3 GESTIÓN DE PERSONAL E INCENTIVOS

“El Cortijo La Dolores” cuenta con 27 trabajadores bajo nómina y 13 en jornales en el personal de producción. En el personal administrativo está formado por 6 ejecutivos. No existe un departamento establecido de Recursos Humanos, por lo que el control del personal de la finca está a cargo del Jefe Técnico, quien además de orientar y supervisar los procesos de producción, asiste al personal en sus diferentes necesidades y lo reporta a las oficinas de Quito. (Ver Cuadro 4.7)

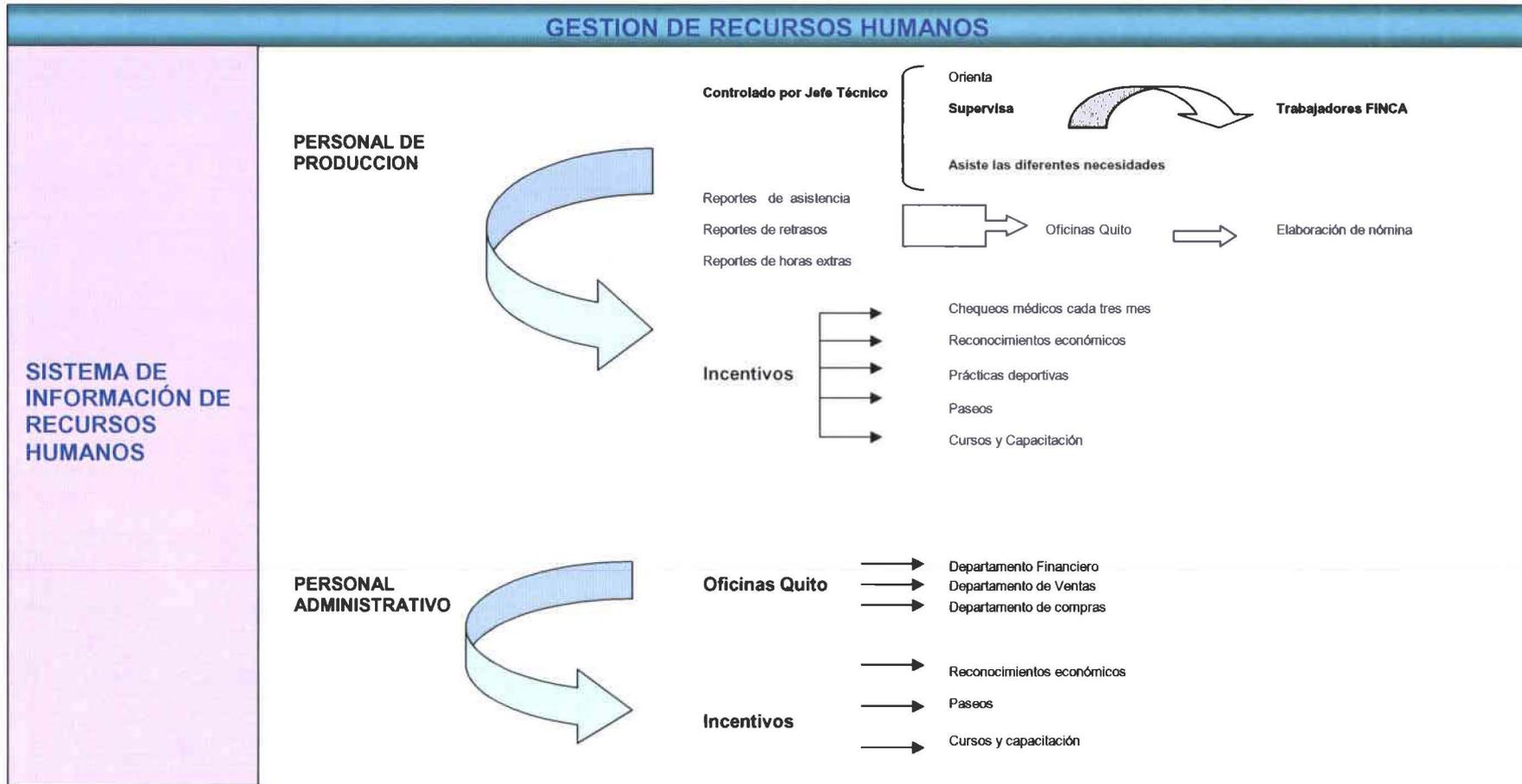
Se generan reportes varios tales como: asistencia, retrasos, ausencias, períodos de embarazo, horas extras, entre otros. Esa información servirá a la persona encargada en las oficinas de Quito para la respectiva elaboración de la nómina.

La empresa colabora con el 50% del pago de los almuerzos del personal de producción. Además tiene servicio de asistencia médica y chequeos cada 3 meses, principalmente por los productos tóxicos que se utilizan en los diferentes procesos.

Además se realizan varias actividades extras. Después de servirse el almuerzo, diariamente participan en prácticas deportivas como el fútbol o volley tanto hombres como mujeres. Esto les permite una integración más cercana, comunicación positiva y distracción fuera de sus labores normales.

En las temporadas altas, especialmente el Día de San Valentín, se les entrega bonos por producción.

En fechas especiales como Navidad y Año Nuevo, la empresa se esfuerza por realizar agasajos a los empleados y sus familias



Elaborado por: Autores  
Fuente: "El Cortijo La Dolores"

**CUADRO 4.7**

#### **4.5.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL**

##### **4.5.4.1 Organización**

La empresa se caracteriza por ser una organización de estructura jerárquica, lo cual facilita la toma de decisiones que agiliza los correctivos.

##### **4.5.4.2 Ambiente Organizacional Actual**

Desde su creación en 1.996, "El Cortijo La Dolores" ha desarrollado una acumulación de conocimientos y experiencias en varias áreas de la empresa. Principalmente el conocimiento de la demanda y oferta de sus productos.

Continuamente la empresa ha impulsado la innovación y realización de nuevos productos, así como el progreso y aumento de los estilos de vida de sus trabajadores. La intención de la empresa es la de generar fuentes de trabajo. Bajo este concepto se maneja el personal y se lo capacita en las áreas correspondientes.

Hasta el momento, se ha establecido relaciones comerciales perdurables con ciertos clientes, así como también se ha encontrado en un proceso de constante aprendizaje con respecto a ellos.

La empresa ha brindado apoyo, colaboración, y sobre todo confianza en sus trabajadores y niveles de desempeño de cada área de negocio.

Actualmente se necesita realizar una re-estructuración en varios aspectos, especialmente cuando las oficinas se trasladen a la finca.

## CAPITULO V

## CAPÍTULO V

### ESTRUCTURA DE ANÁLISIS DEL NEGOCIO

#### 5.1 PRESENTE Y FUTURO DE LA INDUSTRIA

Después de los ataques terroristas del 11 de septiembre del año 2001, la recuperación de la industria florícola es evidente. A pesar de que el mercado principal para las exportaciones de flores (Estados Unidos) disminuyó su demanda en un 30%, la recuperación desde entonces ha llegado a niveles muy favorables para los floricultores.

La tendencia de la demanda en la Calla Lily ha pasado por un considerable crecimiento, lo que permite determinar una oportunidad latente en el negocio florícola para este tipo de producto.

No muy lejos de las exigencias del mercado y con el propósito de mantener la competitividad, Exploflores lanzó oficialmente su programa ambiental "La Flor del Ecuador", que tiene por objeto monitorear el desarrollo bajo normas de calidad medioambientales de las plantaciones del país.

Este programa busca optimizar la calidad del producto, beneficiando su competitividad.<sup>1</sup>

Desde 1998, los precios de las flores frescas en el mercado internacional registran una clara tendencia a la baja, por lo que según un importante número de analistas, no se descartan nuevas caídas. No obstante, todo depende del escenario en el que se desarrolle la economía norteamericana, principal mercado de la flor nacional, hasta donde llega el 75% de la producción.<sup>2</sup>

#### 5.2 ANALISIS INTERNO FINCA "EL CORTIJO LA DOLORES"

Este análisis implica un diagnóstico estratégico tanto interno como externo. Con los resultados de este análisis, posteriormente se evalúa la Oportunidad del Negocio. Además se analizan la misión, visión, y valores de la empresa, así como los objetivos y estrategias actuales, la Gestión y Sistemas de Información y finalmente se evalúa la estructura y ambiente organizacional actual.

##### 5.2.1 Diagnóstico Estratégico

Una vez definidas las diferentes áreas de negocio en las que se desenvuelve "El Cortijo La Dolores", es de gran importancia determinar las fortalezas y debilidades con las que cuenta para enfrentar el entorno actual y futuro del negocio, conjuntamente con las oportunidades y amenazas que rodean a la empresa.

---

<sup>1</sup> Revista El Agro No. 68, Enero 2002, pag. 29

<sup>2</sup> Revista El Agro No. 68, Enero 2002, pag. 31

### 5.2.1.1 Matriz FODA para Evaluar Cuantitativamente la Posición de la Empresa

La matriz FODA, muestra la evaluación conjunta del entorno interno y externo que ha desarrollado “EL Cortijo La Dolores”. Para obtener las conclusiones correspondientes, es necesario destacar los principales factores que determinan el diagnóstico interno y externo de la empresa.

#### *Diagnóstico Interno*

En esta sección, se presenta los resultados tanto de las fortalezas como las debilidades que posee la empresa en su gestión interna. (Ver anexos D-1 y D-2)

Las principales **fortalezas** con las que cuenta la empresa para realizar sus funciones son:

- “El Cortijo La Dolores” cuenta con un producto de alta calidad debido al tiempo y experiencia, lo que ha permitido obtener la preferencia y confianza de los clientes.
- Ha establecido ordenes fijas durante el año, lo que asegura la venta aunque decaiga el mercado.
- La experiencia adquirida a través de los años, en la producción de Calla Lily.
- La capacidad de respuesta inmediata frente a una demanda variable.
- Terrenos disponibles apropiados para futuros cultivos.
- Cuenta con bienes inmuebles representativos, los cuales respaldan el proyecto.
- Cuenta con un personal calificado con años de experiencia en la zona.

Frente a estas fortalezas, cabe reconocer las **debilidades** que limitan su capacidad de reacción para responder a los diferentes escenarios en la gestión interna y externa, de entre los cuales cabe señalar:

- No se han definido los objetivos y estrategias anuales.
- Deficiencia en la información de clientes nuevos, en cuanto a referencias comerciales para garantizar futuros embarques.
- Alto porcentaje de la producción que se destina a flor nacional.
- Falta de control directo en la finca debido a que la administración se encuentran en la ciudad.
- Un nivel de endeudamiento del 62% sobre los activos de la empresa.
- Falta definición de funciones entre áreas.

### *Diagnóstico Externo*

Los factores relevantes del entorno ( Ver Anexo D-3 y D-4), destacan las siguientes **oportunidades** que benefician y motivan la gestión de la empresa:

- La tendencia al aumento en la demanda de Calla Lily, que se analizó en el Capítulo 2, demuestra claramente la oportunidad del negocio.
- El Ecuador se encuentra como el 4to exportador mundial de flores, por calidad de sus productos, colores, tamaño y variedades, lo que atrae a clientes potenciales.
- La ampliación en el uso de Calla Lily, debido a las nuevas tendencias de decoración por parte de los bouqueteros\*.
- El acceso a Internet facilita y agiliza el sistema de comercialización en las subastas de Holanda, Canadá y otros..
- La realización de la feria anual "Agriflor de las Américas" en Ecuador, reconocida mundialmente como la mejor de América Latina, la misma que permite obtener contactos para la apertura de nuevos clientes, incrementar las ventas y observar las tendencias del mercado.
- La tasa de interés de la deuda es variable y esta relacionada a la inflación, la cual ha ido disminuyendo debido al proceso de dolarización, beneficiando a la Finca. Además está pronosticado que la inflación siga disminuyendo en este año.

Simultáneamente el ambiente externo permitió descubrir y establecer las **amenazas** que se presentan a continuación:

- Introducción de nuevos productores ecuatorianos de Calla Lily y especialización de los competidores existentes
- La Crisis económicas en países demandantes, por el hecho de que las flores son productos suntuarios, y es lo primero que se deja de
- Tarifas altas en el transporte aéreo de carga que encarece el costo de la flor.
- Ingreso de nuevos oferentes a nivel mundial.
- Fluctuaciones inesperadas de la temperatura que afectan el clima, tiempo y ciclo normal de producción.

---

\* N.A. Empresas especializadas en arreglos florales bajo pedidos específicos.

### 5.2.2 Análisis de la Misión, Visión y Valores\*

Se analiza la misión, visión y los valores descritos en el Capítulo 3, de acuerdo a la relación que existe entre el desempeño organizacional actual de la empresa, y la coherencia con respecto a su visión, misión y valores.

Los enunciados eficaces de misión o de visión son motivadores, y deben impulsar a las personas a aceptar grandes desafíos, así el nivel de compromiso y motivaciones es visible<sup>3</sup>.

La visión de la finca “El Cortijo La Dolores” refleja expectativas que describen características encaminadas con la misión y los objetivos más que una visión propiamente dicha. Esto no quiere decir que esta incorrectamente descrita, sino mal enfocada. Además, la visión no tiene límite en el tiempo y en este caso la visión habla de un mediano plazo.

La mayor parte de lo que se describe en la visión pertenece a la misión y lo complementa en menor proporción con lo que señala la misión. Por otra parte, se detallan situaciones como el obtener el Sello Verde lo que se transformaría más en un objetivo que en una misión.

En cuanto a los valores que sostiene la empresa, éstos ayudan a concretar los objetivos y estrategias que tiene la empresa, partiendo de la visión y misión, por tanto son valores necesarios para cumplir con las metas y se consideran que son congruentes con la cultura organizacional y aportan en un alto grado las estrategias actuales.

### 5.2.3 Análisis de Objetivos y Estrategias

#### Análisis de los Objetivos Generales

En general los objetivos planteados por la empresa, carecen de factores de medición, además de parámetros comparativos y la aplicación de los mismos en un tiempo determinado, que permita visualizar, desarrollar y cumplir de manera eficiente cada uno de estos objetivos.

Es necesario establecer factores de medición en cada objetivo general que sea factible de medición.

Las estrategias alternativas se establecerán en el próximo capítulo.

### 5.2.4 Análisis de la Estructura y Ambiente Organizacional Actual

En siete años de operación “El Cortijo La Dolores” ha demostrado tener un conocimiento extenso y ha adquirido una gran experiencia en el cultivo de la Calla Lily, lo que le ha

---

\* N.A. En base a lo especificado en el capítulo 3 la finca incluyo en un artículo publicado en la revista “Flor del Ecuador” de Marzo/02 la Visión, Misión y Valores sin el análisis respectivo. Ver Anexo D-5.

<sup>3</sup> “El Sentido de los Negocios”, Pág. 239

permitido ser reconocida a nivel internacional y nacional como uno de los mejores proveedores de Calla Lily.

Dentro de su estructura funcional y de gestión, la empresa proyecta seriedad, calidad, y cumplimiento de sus pedidos en lo posible.

Además ha tratado de desarrollar un ambiente relativamente estable, de trabajo en equipo y de confianza en su personal tanto administrativo como de producción. La relación laboral que el Gerente General mantiene con la empresa es de respeto mutuo, apoyo y aceptación de sugerencias para las mejoras en cada uno de los procesos.

Adicionalmente, y no menos importante, la cultura organizacional se caracteriza por tener un ambiente familiar. El personal de producción esta compuesto principalmente por personas que habitan cerca de la finca y sus familiares o parientes. En la parte administrativa, simultáneamente, se vive un ambiente familiar y tradicional.

La empresa ha brindado a sus empleados, la oportunidad de crear fuentes de trabajo y de superación profesional. Ha mejorado el estilo de vida de sus trabajadores que se refleja con un mayor bienestar para cada una de sus familias.

## 5.2.5 Análisis de la Situación Financiera

Como complemento al presente capítulo es necesario realizar el análisis de la situación financiera de la empresa al cierre del año 2001, lo que permitirá enfocar de mejor manera las estrategias y el plan de Marketing que se plantearán en los próximos capítulos.

### 5.2.5.1 Análisis de Indicadores Financieros<sup>4</sup>

A continuación se analiza los principales indicadores de acuerdo a los estados financieros del ciclo contable 2001 de la Finca "El Cortijo La Dolores" (Ver Anexo D-6, D-7 y D-8)

#### *Ratios de Apalancamiento*

Estos ratios muestran hasta que punto la empresa esta endeudada.

##### ❖ *Ratio de Endeudamiento*

El apalancamiento financiero se mide normalmente por el ratio de la deuda a largo plazo sobre el capital total:

$$\frac{\text{Deuda a Largo Plazo}}{\text{Capital}} = \frac{430.627,70}{508.625,02} = 0.84$$

Esto significa que por cada dólar de capital se debe pagar \$0.84 de deuda a largo plazo.

<sup>4</sup> R. Brealey y S. Myers, "Principios de Finanzas Corporativas", Pág. 821-842.

### ❖ *Prueba de solvencia*

La solvencia significa la capacidad de la empresa para cubrir los costos de intereses, los créditos corrientes a su vencimiento, así como las obligaciones a largo plazo:

<b>Activos</b>	<b>Valor</b>	<b>%</b>	<b>Pasivos</b>	<b>Valor</b>	<b>%</b>
Corriente	96.473,51	7	Corriente	354.218,61	27
Propiedad Planta Equipo	840.811,31	65	A Largo Plazo	430.627,70	33
Plantaciones	354.533,18	27	Total Pasivos	784.846,31	61
Otros Activos	1.653,33	0	<b>Patrimonio</b>	508.625,02	39
<b>Total</b>	<b>1'293.471,33</b>	<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>1'293.471,33</b>	<b>100</b>

Lo anterior significa que los derechos de los acreedores de la empresa ascienden al 61% del total de los bienes del negocio, mientras que el dueño tiene el 39%, es decir posee una participación minoritaria. Interpretado de otra forma, por cada dólar de capital la empresa debe pagar \$1.51 a los acreedores.

### ❖ *Ratio de Cobertura de Intereses*

Esta razón representa el grado en que los intereses de las obligaciones son cubiertos por los beneficios antes de intereses e impuestos más las depreciaciones y amortizaciones.

En el ejercicio 2.001 se generaron pérdidas. Esto reflejó la imposibilidad del negocio para cubrir con sus utilidades el pago de intereses de préstamos.

### **Ratios de liquidez**

Estos miden cuan fácilmente la empresa puede apoyarse sobre su tesorería.

### ❖ *Capital de trabajo o Fondo de maniobra*

$$\begin{array}{r} \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente} = \\ 96.473,51 \quad 354.218,61 \quad (257.745,10) \end{array}$$

El resultado negativo significa que a la empresa tiene un déficit por ese valor para cubrir con las obligaciones en el corto plazo.

### ❖ *Ratio de circulante*

Se refiere a la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones corrientes o circulantes.

$$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{96.473,51}{354.218,61} = 0,27 \text{ veces } \text{ ó } 0,27 \text{ a } 1$$

Esta prueba quiere decir que se dispone de 27 centavos para cubrir un dólar de deuda corriente. Esto se agrava por cuanto parte de las deudas a largo plazo deben pasar a

ser corrientes. A la fecha de balance, la parte corriente de las deudas a largo plazo tanto de capital como de intereses asciende a USD 329.210 que deberían ser canceladas durante el año 2.002.

En el año 2.000 el índice de liquidez fue 0,09. La mejora se debe principalmente al abono realizado a capital e intereses de la deuda que se mantiene con el Banco General Rumiñahui y al acuerdo alcanzado para cancelar la obligación a 5 años, lo que implicó la correspondiente reclasificación de la parte corriente y la porción a largo plazo.

### **Ratios de eficiencia o rentabilidad**

Se utilizan para juzgar cuan eficiente es la empresa en el uso de sus activos.

#### *❖ Ventas sobre activos totales*

Este muestra la intensidad con que los activos de la empresa se están utilizando:

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales Medios}} = \frac{285,875.40}{(1,293,471.33 + 1,347,789.49) / 2} = 0.21$$

De este resultado se desprende que la empresa no esta operando cerca de su capacidad total, es decir puede mejorarse el uso de sus activos .

#### *❖ Período promedio de cobranzas*

$$\frac{\text{Cuentas por Cobrar Clientes}}{\text{Ventas Netas}} = \frac{48.246,62}{302.392,22} = 15,95 \text{ por ciento}$$

$$0.1595 \times 365 \text{ días} = 58 \text{ período de la cobranza}$$

Este resultado refleja que la recuperación de las ventas en promedio se da a los 58 días, plazo que es excesivo dada la necesidad de liquidez de la empresa.

#### *❖ Rendimiento de los activos*

$$\frac{\text{Pérdida Neta}}{\text{Activo Total}} = \frac{144.741,24}{1'293.471,33} \times 100 = 11,19 \text{ por ciento}$$

Este índice significa que las pérdidas generadas durante el año 2.001 representan el 11,19 % del total de los activos.

#### *❖ Rendimiento del patrimonio*

$$\frac{\text{Pérdida Neta}}{\text{Patrimonio}} = \frac{144.741,24}{508.625,02} \times 100 = 28,46 \text{ por ciento}$$

Este indicador refleja que las pérdidas generadas durante el año 2.001 equivalen al 28,46 % del total del patrimonio.

De estos resultados se desprende la existencia de falencias en la gestión de la empresa, ya que a pesar de contar con una alta inversión, activos suficientes y experiencia, los resultados generados son negativos. Esto debido en gran parte al nivel de endeudamiento y a una falta de control del presupuesto.

### 5.2.5.2 Reflexiones sobre los Resultados del Ejercicio

#### ❖ *De las ventas al exterior*

El comportamiento de las ventas de los dos principales productos de exportación fue así:

	PRESUPUESTO 2.001		VENTAS 2.001		VENTAS 2.000		DIFERENCIAS EN VENTAS ENTRE AÑOS 2.001 Y 2.000			
	Tallos	USD	Tallos	USD	Tallos	USD	Tallos	%	USD	%
Rosas	1'000.584	250.146	828.005	193.037	885.510	221.953	(57.505)	(6)	(28.916)	(13)
Callas	260.000	99.111	237.580	87.923	176.352	72.836	61.228	35	15.087	21
Créditos		0		(9.004)		(5.235)			3.769	72

Desde el punto de vista presupuestario se aprecia que en ambos productos no se cumplieron las metas previstas. En cuanto a rosas se vendieron menos 172.579 tallos (17%) y menos USD 57.109 (23%) con respecto al presupuesto. Tratándose de las callas, se vendieron menos 23.240 tallos (9%) y menos USD 11.188 (11%).

Además los precios promedios por tallo previstos fueron rosas \$0,25 y callas \$0,38, mientras que los precios promedio reales fueron de \$0,23 y \$0,37 respectivamente.

Al comparar las ventas del 2.001 con las del año 2.000, resalta la baja en rosas tanto en tallos (menos 6%) como en dólares (menos 13%), pero se aprecia el incremento en callas, pues se vendió en más el 35 % en tallos y el 12% en dólares.

Sobre los créditos realizados por clientes en el año 2.001 éstos se incrementaron en el 72% con respecto al año anterior.

De esto se desprenden las siguientes conclusiones:

- Es necesario verificar si los presupuestos están realizándose basándose en datos reales y alcanzables, o si se están sobreestimando las cantidades esperadas de ventas.
- Se deben revisar las políticas de comercialización, de manera que se defina el por qué no se llegó a cumplir los precios de venta promedio esperados, si estos están dentro del promedio ofrecido por el mercado.
- Es importante considerar el incremento que existió en la venta de Callas, ya que los costos de este producto son mucho menores a los costos de producción de rosas, y su precio promedio es mayor. Lo que respalda los objetivos del presente trabajo de titulación.

### ❖ De los costos y gastos

Los componentes más representativos de los costos y gastos para generar los ingresos antes analizados, se ejecutaron de la siguiente forma:

ROSAS Y CALLAS	PRESUPUESTO 2.001	Año 2.001	Año 2.000	DIFERENCIAS ENTRE AÑOS 2.001 Y 2.000	
Costos Directos	128.714	126.630	113.091	13.539	12 %
Costos Indirectos	157.488	145.884	149.034	(3.150)	(2 %)
Gastos de Ventas	6.324	12.226	6.023	6.203	103 %
Gastos de Administración	37.094	62.873	31.641	31.232	99 %
Gastos Financieros	84.000	86.726	110.145	(23.419)	22 %

Como se puede apreciar, en el 2.001 se incrementaron los costos directos, gastos de ventas y de administración, mientras que se disminuyeron los costos indirectos y los gastos financieros, esto con relación al año 2.000.

Si comparamos con el presupuesto, los costos y gastos financieros incurridos fueron inferiores. Contrariamente, los gastos de ventas y administración superaron lo presupuestado.

### ❖ Sobre la pérdida del ejercicio

Más allá de que las pérdidas se producen en todo negocio porque los ingresos son insuficientes para cubrir los costos y gastos, es importante establecer lo siguiente partiendo de que la capacidad productiva de la finca está limitada por la extensión de los cultivos:

- La pérdida presupuestada para el año 2.001 fue de USD 56.143,27
- La pérdida del ejercicio fue de USD 144.741,24, existiendo un desfase de USD 88.597,97 que se explica principalmente por ingresos por ventas no realizados por USD 71.601,60 y por un exceso en gastos de ventas y administración por USD 31.681,77.
- El aumento en los gastos de ventas y administración se presentaron porque se consideró necesario realizar la promoción de los productos en el exterior, se incurrió en gastos de abogados y en un desembolso extra de aproximadamente USD 25.000 en gastos judiciales relacionados con el juicio ejecutivo que siguió el Banco General Rumiñahui.
- El costo de depreciaciones y amortizaciones, que no implica salida de efectivo, ascendió a USD 105.433,08 que comparado con la pérdida del ejercicio, arroja una diferencia de USD 39.308,16, que sería la cantidad de efectivo insuficiente para cubrir las actividades y costos (principalmente financieros) que no ha generado la capacidad productiva propia del negocio, debido a la falta de control financiero y presupuestario.

### 5.2.5.3 Origen y Destino del Dinero Efectivo

En el transcurso del año 2.001, "El Cortijo La Dolores", manejó el efectivo de la siguiente manera:

#### ❖ Efectivo proveniente de las actividades del negocio

INGRESOS EFECTIVO	USD	%
Clientes	279.241	97
Préstamos Propietarios	4.384	1
Intereses	2.032	0.8
Venta de Leche	1.690	0.7
IVA Cobrado	954	0.3
Depósitos No Identificados	651	0.2
Subtotal Ingresos	288.952	100
Saldo Inicial Caja Bancos	19.876	
Saldo Final en Caja Bancos	(22.383)	
Total	286.445	

PAGOS EFECTIVO	USD	%
Proveedores	138.448	48
Sueldos y Salarios	92.520	33
Préstamos Banco Pacífico	5.712	2
Inversiones	28.039	10
Gastos Legales	1.606	0.5
Cuenta Propietario	8.400	3
Préstamo a Terceros	4.181	1
Préstamo Dr. Gustavo García	2.215	0.8
Gastos Bancarios	2.114	0.7
Préstamos Empleados	1.105	0.4
Intereses a Otros	948	0.3
IVA Pagado	689	0.2
Otros	468	0.1
Total	286.445	100

#### ❖ Efectivo proveniente del aporte de capital del propietario

INGRESOS EFECTIVO	USD	%
Aporte de Propietario	155.000	
Saldo Final en Caja Bancos	(5.000)	
Total	150.000	100

PAGOS EFECTIVO	USD	%
Intereses Banco Rumiñahui	51.154	34
Capital Banco Rumiñahui	36.712	24
Intereses Banco Pacífico	14.525	10
Préstamos Banco Pacífico	23.475	16
Gastos Legales	24.124	16
Gastos Bancarios	10	-
Total	150.000	100

Las cifras anteriores demuestran que los recursos generados por el giro del negocio y el aporte de capital fueron utilizados en sus propias actividades.

Es de resaltar que del efectivo proveniente de las actividades productivas, el 81% se pagó a proveedores y en sueldos. El 10% se destinó a inversiones, cuyo componente más representativo fue la renovación de invernaderos que alcanzó a USD 18.982,35 (6% del total del efectivo).

#### 5.2.5.4 Evolución del Patrimonio

Al analizar el índice de solvencia se manifestó que los derechos del propietario en el negocio ascienden al 39% del total de los activos involucrados. En el Estado de Cambios en el Patrimonio se puede apreciar en detalle las operaciones que tuvieron efecto en la participación del propietario, sin embargo es necesario comentar lo siguiente:

- Al inicio del ejercicio el valor del Patrimonio fue de USD 514.644,93. Al final del período, el saldo fue de USD 508.625,02 en consecuencia, se presentó una disminución de USD 6.019,91 (1,17%).
- Los componentes que influyeron para esa disminución, principalmente fueron: USD 144.741,24 que es el valor de la pérdida neta del ejercicio y USD 19.216,19 de intereses registrados con cargo a períodos anteriores y que corresponden a la liquidación provisional de la deuda que la empresa mantiene con el Banco General Rumiñahui. Estas dos disminuciones no fueron compensadas en su totalidad por el incremento en el capital de USD 155.000 aportados por el propietario.

#### 5.2.5.5 Perspectivas de la Empresa para el Año 2002

##### ❖ *Crédito con el Banco General Rumiñahui*

Con el fin de mejorar la posición financiera y específicamente los derechos del propietario, durante el año 2.002 está previsto el aporte de capital por USD 260.000 producto de la venta de activos improductivos. Este aporte servirá exclusivamente para abonar a capital e intereses de la deuda que se mantiene con el Banco General Rumiñahui.

Con dicho aporte de capital más USD 67.257,23 que provendrían de las operaciones del negocio, que da un total de USD 327.257,23 se aspira a cancelar aproximadamente el 43% de la deuda calculada al 31 de diciembre del 2.002.

En el siguiente cuadro se presenta la proyección de los pagos y la situación en que quedaría la deuda:

Origen de efectivo Año 2002		Conceptos Deuda	Pagos en año 2.002	Pagos desde 2.003 al 2.006	Total deuda Al 31 de diciembre del 2.001
Aporte de capital	260.000	Capital	161.273	265.446	426.719
Flujo efectivo	67.257	Interés de plazo	53.180	30.825	84.005
		Interés de mora	108.365	128.314	236.679
		Mora Solca	4.439	6.043	10.482
Totales	327.257		327.257	430.628	757.885
			43 %	57 %	100%

❖ *Control de costos y gastos*

La administración determinará gastos y costos innecesarios y su correspondiente eliminación. Buscará la manera de utilizar eficientemente el esfuerzo del personal, de la mano de obra, insumos, materiales y otros recursos.

❖ *Flujo de Fondos para los años 2002-2011*

Al analizar el presupuesto de flujos de fondos de la empresa con un horizonte de 10 años, es notorio el problema existente en la gestión, ya que los supuestos bajo los que se está realizando son demasiado pesimistas, y no se refleja en ellos medidas a tomar para mejorar la situación actual.

Los puntos más destacados de este análisis son:

- Se toma en cuenta niveles estables del precio promedio de venta de rosas y callas, incrementando en un centavo al precio promedio de venta del año 2001, es decir no se toma en cuenta el precio de mercado.
- Se incrementan los costos y gastos en proporción a la inflación esperada, sin reflejar en ellos los ahorros que quieren lograr.
- Los porcentajes de producción para la venta de callas están basados en un incremento poco representativo de la producción y ventas del año 2001, sin tomar en cuenta la capacidad de producción real de la finca con lo que pueden incrementarse los niveles en un 10% en ventas exportables y una disminución del 5% en la producción que se rechaza.
- Se considera un valor por crédito de clientes por \$9004, que es igual al resultado del año 2001, en el que se dio un incremento del 72% con respecto a los créditos del año 2000. Lo que se debería es buscar formas de reducir este valor y no mantenerlo como una constante.
- Se reflejan pérdidas en los resultados de los ejercicios anuales en todo el flujo, lo que no es aceptable si la razón de ser de todo negocio es obtener beneficios.
- Finalmente de este análisis se deriva que bajo el esquema planteado en el flujo de fondos presupuestado por la empresa, ésta ya no podría mantenerse financieramente en el tiempo.

Por todos estos factores analizados es necesario dedicar un capítulo aparte en el que se demuestren los beneficios de las estrategias alternativas y el plan de marketing que se plantean a continuación.

### 5.2.6 Análisis de la Gestión y los Sistemas de Información

Como se demostró existen ciertos problemas en la gestión global de la empresa, los cuales pueden y deben ser solucionados para el mejor desenvolvimiento de la misma y lograr los objetivos propuestos.

En cuanto a los sistemas de Información que compone cada área de negocio: Administración, Ventas, Finanzas, Producción y Recursos Humanos son adecuados y constituyen fuentes importantes de información.

Lo que la empresa necesita ampliar para aprovechar sus Sistemas de Información, es la optimización en la comunicación y la definición de funciones en cada una de las áreas de negocios. Asimismo se debe conciliar la información, es decir interrelacionarla entre los departamentos, de manera que no sea útil únicamente al área en la que se genera sino en toda la empresa.

Una vez establecidos estos parámetros la finca contará con información más confiable, oportuna y precisa, agilizando el proceso de toma de decisiones.

En el capítulo seis se podrá apreciar el aporte de recomendaciones y sugerencias para la gestión empresarial de "El Cortijo La Dolores".

## **CAPITULO VI**

## CAPITULO VI

### RECOMENDACIONES Y ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS FINCA " EL CORTIJO LA DOLORES "

#### 6.1 INTRODUCCION

La empresa enfrenta una situación crítica en los momentos actuales, debido en general a la gestión deficiente que se ha desempeñado, sin embargo el propósito de este trabajo es plantear una solución real para cumplir con la estrategia global de la empresa: *"Salvar a la empresa de la insolvencia y a partir de ese momento proyectar a futuro la rentabilidad mediante la especialización en el producto Calla Lily"*.

La situación actual de la empresa como se ha mencionado antes, presenta un panorama desfavorable en cuanto al alto índice de endeudamiento, por lo que los objetivos y estrategias de la empresa se enfocarán específicamente a la estrategia global. En el capítulo 5 se determinó que la empresa no tiene liquidez para invertir en producir hectáreas adicionales, y se propone además dedicarse a la especialización del producto Calla Lily porque genera una rentabilidad sostenible en el tiempo después del pago de la deuda.

Debido a que el esquema financiero previsto por la empresa, presenta iliquidez, los impedimentos derivados del endeudamiento son entre otros: Imposibilidad de recurrir a nuevos préstamos, Ausencia de interés para inversión extranjera directa

#### 6.2 ESCALA ESTRATEGICA

Las destrezas, recursos, activos y capacidades realmente valiosos para la compañía son los que no pueden ser imitados por otras personas en un mercado competitivo ni pueden ser reemplazados con algún otro activo que se pueda comparar en el mercado<sup>1</sup>.

Para determinar si los activos que uno quiere explotar son realmente estratégicos, se debe hacer preguntas como estas: ¿Cuántos de mis competidores poseen ya este activo? ¿Las compañías que no lo tienen encuentran una desventaja de costos para obtenerlo? ¿Es posible sustituir otro activo por este? El empleo de activos y capacidades estratégicos, no de cualquier activo o capacidad, es lo que lleva al éxito en el mercado. Para identificar oportunidades de crecimiento rentable las compañías necesitan primero identificar esos activos estratégicos y luego desarrollar sus actividades alrededor de ellos, utilizando dichos activos a modo de bloques de construcción<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> C. Markides, "En la Estrategia esta el Éxito", Pág. 137

<sup>2</sup> Ibid

Una manera de desarrollar nuevos activos estratégicos y capacidades, es el empleo de una *escala estratégica*. Esta es una herramienta que permite a las compañías identificar primero, qué capacidades van a necesitar para alcanzar su objetivo estratégico y luego, dividir ese vacío de capacidades en partes más pequeñas en las cuales se puedan concentrar los empleados<sup>3</sup>.

En la figura 6.1 se puede observar la escala estratégica para la Finca “El Cortijo La Dolores”, donde cada una de las acciones planteadas en ella, apoyarán y sustentarán el objetivo estratégico de: *“Ser reconocido como el principal exportador de Calla Lily en el Ecuador”*

## 6.3 RECOMENDACIONES SOBRE LA FORMULACION Y DIFUSION DE LA VISION, MISIÓN Y OBJETIVOS ANUALES.

### 6.3.1 Declaración de la Visión y Misión

El propósito fundamental de contar con la declaración de la visión y misión de una empresa consiste en dar claridad de enfoque a los miembros de la organización, hacerles comprender de qué manera se relaciona lo que hacen con un propósito mayor. Por consiguiente, el enfoque de la visión y misión debe ser interno para la organización, no externo para otros grupos de interés<sup>4</sup>.

Debido a que la visión establece lo que una organización habrá logrado en un futuro o lo que aspira a ser<sup>5</sup>, la Visión propuesta para la Finca El Cortijo la Dolores será:

*“Ser reconocidos internacionalmente como una de las mejores Fincas Ecuatorianas productoras de Flores Frescas Cortadas estableciendo una marca mediante la excelencia en la producción y comercialización de Calla Lily, Rosas y otras variedades de flores de verano”.*

Siendo congruentes con la visión y ya que la Misión es la razón de ser fundamental de la compañía, además de especificar el rol funcional que esta va a desempeñar en su entorno, se ha planteado como Misión la siguiente:

*“El Cortijo La Dolores es una finca productora y exportadora de Flores Frescas Cortadas, para satisfacer las necesidades de los clientes más exigentes. Contribuimos a la protección del medio ambiente y a la generación de fuentes de trabajo mientras cumplimos con el objetivo de tener rentabilidad permanente para continuar con nuestra labor”.*

Previo a la implantación de las estrategias que se plantearan en este capítulo, sin duda alguna, es primordial que la Dirección se encargue de divulgar mediante una reunión con los empleados y obreros de la Finca, la visión y misión propuestas o aquellas que el dueño cree conveniente definir.

<sup>3</sup> Ibid. Pág. 140

<sup>4</sup> “Planeación estratégica aplicada” Goodstein, Nolan, Pfeiffer, Pág.198.

<sup>5</sup> Curso “Gestión Administrativa” Universidad Tecnológica de Monterrey, Pág. 11

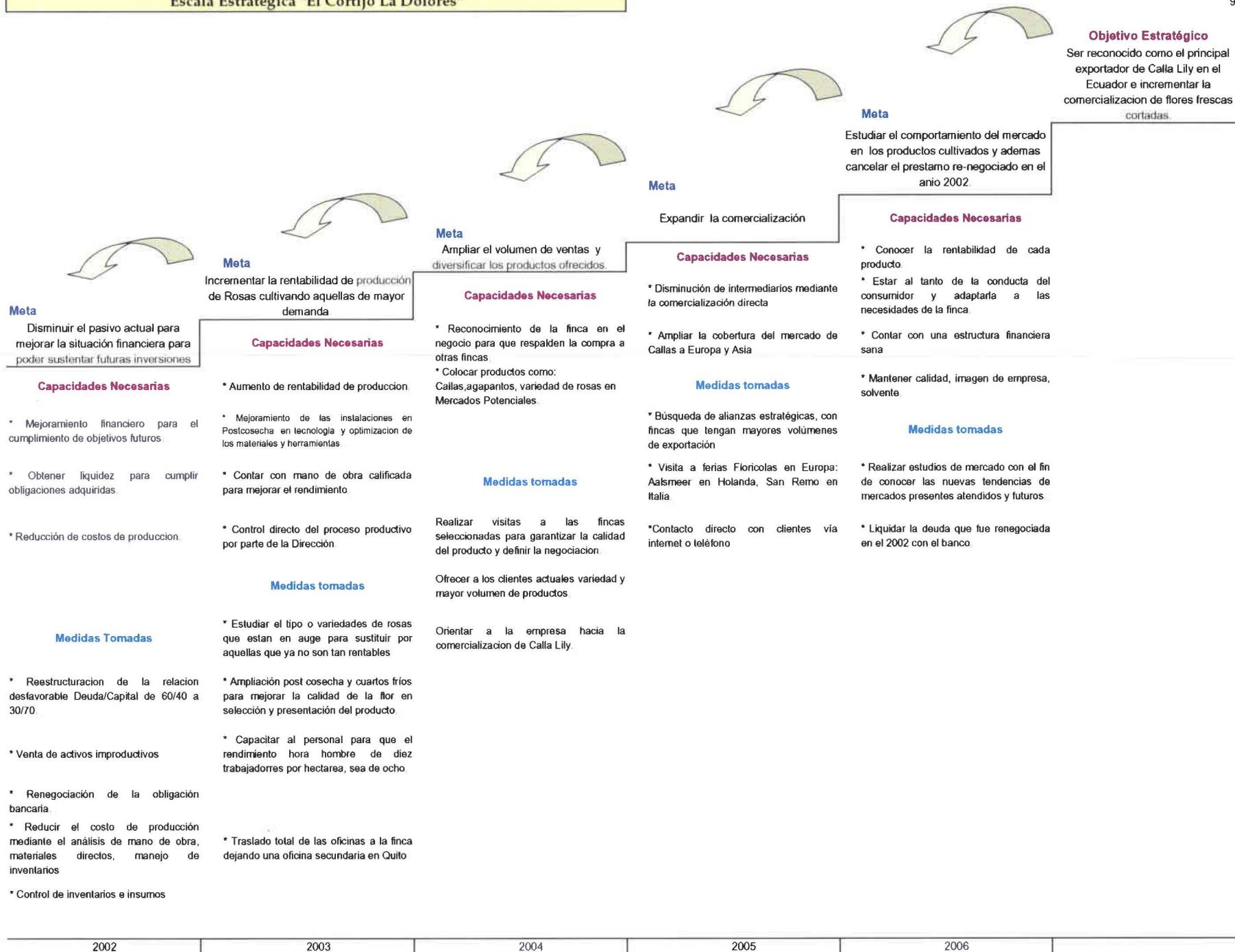


Figura 6.1

### 6.3.2 Difusión de Objetivos Anuales

De la Escala Estratégica diseñada en el cuadro 6.1, se desprenden los siguientes objetivos sugeridos para los próximos 5 años:

2002: *Disminuir el pasivo actual para mejorar la situación financiera y poder sustentar futuras inversiones*

2003: *Incrementar la rentabilidad de producción de Rosas cultivando aquellas de mayor demanda.*

2004: *Ampliar el volumen de ventas y diversificar los productos ofrecidos .*

2005: *Expandir la comercialización*

2006: *Estudiar el comportamiento del mercado en los productos cultivados y además cancelar el préstamo renegociado en el 2002.*

## 6.4 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

### 6.4.1 Objetivos por área de negocio:

#### 6.4.1.1 Comercialización

- ✓ Definir mercados atractivos, tanto en Europa como en América para Calla Lily, con el fin de diversificar la comercialización.
- ✓ Incrementar las ventas de exportación en un 10%, eliminar intermediarios además de dar a conocer a la finca a nivel mundial.
- ✓ Búsqueda de especialización en un producto florícola de mayor rentabilidad.
- ✓ Reducir el valor de créditos en ventas en un 5% anual.
- ✓ Definir un nombre de marca para el producto de exportación, Calla Lily.
- ✓ Posicionar la "marca" dentro de la mente del consumidor a través de herramientas de Marketing.

#### 6.4.1.2 Producción

- ✓ Obtener mayor rentabilidad en el cultivo de Rosas, mediante el reemplazo en el cultivo de variedades antiguas por variedades de moda como son "Black Magic " y "Vendela".
- ✓ Mejorar distribución del área de Postcosecha para optimizar la instalación existente y agilizar el proceso.
- ✓ Reducir el desperdicio de materiales e insumos en cada proceso productivos.

#### 6.4.1.3 Finanzas

- ✓ Mejorar las perspectivas financieras actuales de la empresa, a través de la aplicación del plan de marketing propuesto.
- ✓ Reestructuración de la relación Deuda Capital.
- ✓ Disminuir los gastos excesivos de ventas y administración.

- ✓ Obtener Liquidez, mediante establecimiento de políticas de cobros y venta de activos improductivos.
- ✓ Innovar el sistema de información contable.
- ✓ Demostrar beneficios de las estrategias propuestas en los flujos de caja. ( Ver Capítulo 9).

#### **6.4.1.4 Recursos Humanos**

- ✓ Establecer Cargos y Funciones específicas de acuerdo a las necesidades de la finca.
- ✓ Contar con personal capacitado, de acuerdo a su área de trabajo y a los requerimientos de la compañía.
- ✓ Mantener un número óptimo de trabajadores por hectárea de cultivo.

### **6.4.2 Estrategias por área de negocio:**

#### **6.4.2.1 Comercialización:**

##### **Estrategia de productos:**

- Mayor especialización en la producción y comercialización de Calla Lily, debido a todos los factores analizados, donde se identifican los beneficios que se obtienen con esta flor, como es el potencial de crecimiento en el mercado florícola.

##### **Estrategia de precios:**

- Establecer políticas de precios por categorías, las cuales podrán estar divididas según país, región o cliente al cual se vende el producto.
- Determinar precios para temporadas altas de acuerdo a la demanda y disponibilidad de la finca.
- Establecer políticas rígidas de aceptación de créditos por parte del cliente, debido al origen de las ventas de explotación de flores FOB<sup>1</sup>

##### **Estrategia de promoción:**

- Enviar a los clientes potenciales cartas de presentación incluyendo productos que se ofrecen, trípticos de la empresa. Una vez contactado enviar muestras gratis de manera que puedan apreciar la calidad del producto y el empaque.
- Alianza estratégica con la Asociación de Exportadores de Flores para participar en la Feria Anual Agriflor.
- A través de contactos con empresas organizadoras y promotoras de Ferias Internacionales enviar información sobre la finca a distintos países alrededor del mundo.

---

<sup>1</sup> FOB :punto de embarque, donde el vendedor sólo paga hasta el momento en que la mercancía se halla a bordo del medio de transporte, corriendo los cargos del envío a cuenta del comprador.

### **Estrategia de posicionamiento:**

- Aprovechar los atributos que ofrece el producto, por su elegancia, belleza y distinción al momento de escoger la decoración para eventos sociales, religiosos , alternativas de presentación al preparar bouquets .

### **Estrategia de distribución:**

- Para que la organización sea más eficiente en su servicio a los mercados potenciales se propone seleccionar una estrategia de integración vertical hacia adelante. La misma consiste en convertirse en su propio intermediario a través de la venta directa ya que cuenta con mercados finales de alto potencial de crecimiento. Se deben tomar en cuenta las habilidades gerenciales y de marketing que posee actualmente la organización.

### *Estrategias de penetración de mercados:*

- Para cumplir con el objetivo del Estudio de Mercado de captar la mayor información posible en cuanto a clientes potenciales o clientes nuevos debe realizarse un listado, el cual se obtendrá a través de:

#### ➤ **Embajadas:**

Una fuente útil para conseguir información a nivel internacional constituyen las embajadas del Ecuador ubicadas en los diferentes países.

Se realizan llamadas telefónicas a las embajadas de cada país objetivo, requiriendo la siguiente información:

- Nombres de las empresas importadoras de flores más importantes.
- Teléfono
- Dirección
- Correo electrónico
- Ciudad en la que se ubica.

Se solicita esta información de las empresas sin tomar en cuenta que estas importen o no flores del Ecuador, ya que muchas veces, no lo han realizado antes, pero si se contacta y convence al cliente, puede acceder a embarcar por primera vez.

Es importante reconocer la agilidad con la que las diferentes embajadas realizan este tipo de trabajo, ya que en muchos casos, la respuesta fue inmediata.

#### ➤ **Agencias de Carga:**

Una forma eficiente de conseguir listados de clientes, es por medio de las agencias de carga. Esto se puede dar fácilmente si la plantación tiene buenos contactos comerciales o personales con las cargueras. Esta información es privilegiada, pero en todo caso, no afecta al negocio de la Agencia de Carga, ya que lo que se trata de vender es el producto

y no competir con el servicio que estos brindan, y mientras más flor embarque el cliente, la agencia se beneficiara.

➤ **Personas naturales que formen parte del negocio florícola a nivel Internacional:**

Existen personas naturales que se dedican a la comercialización de flor a nivel internacional, especialmente desde Holanda. Manteniendo una relación comercial estable, duradera y confiable, se puede aprovechar esta conexión para solicitar un listado de clientes recomendables.

➤ **Internet:**

Se podría utilizar además esta herramienta por medio de buscadores y direcciones electrónicas, de los países potenciales. Este proceso requiere de un mayor tiempo para establecer una relación comercial ya que implica mayor riesgo por falta de referencias y probable impago.

- Aumentar las ventas del producto en los mercados actuales, a través de nuevas oportunidades de utilización, como las que se ha presentado actualmente, al ampliarse el uso de la flor y nuevas tendencias en decoración.
- Realizar estudios de mercado periódicos, con el fin de conocer el comportamiento en cuanto a las nuevas tendencias del mercado, preferencias por variedades de flor, cambios en el usos del producto, gustos otros tipos de flor, presencia de nuevos competidores, etc.

#### 6.4.2.2 Producción

##### **Estrategia de Instalaciones:**

Optimizar el espacio en el área de Post Cosecha, mediante la distribución física orientada al producto<sup>6</sup>, que busca la mejor utilización del personal en los procesos repetitivos o continuos. Siendo apropiado para el proceso de cosecha, selección de flor a cortar, hidratación, corte clasificación por tamaño, lavado de follaje, selección del punto de corte y empaque.

##### **Estrategia de Calidad:**

- Especialización en la producción de Calla Lily por ser el producto más rentable de la empresa.
- Realizar los trámites para la certificación ISO9000.
- Control estricto en proceso productivo por parte de los supervisores.

##### **Estrategia de Tecnología:**

- Sistematizar la información de producción, inventarios de productos e insumos, períodos de fumigación, a través de programas de computación. Esta será una herramienta importante para el control y toma de decisiones.

---

<sup>6</sup> Barry Render y Jay Heizer, Principios de administración de operaciones, Pág. 316

### 6.4.2.3 Finanzas:

- Destinar los recursos necesarios para que el cultivo actual de rosas se mantenga, buscando no incrementarlos debido a que este no presenta los niveles de rentabilidad deseados.
- Aquellos recursos que estaban presupuestados a incrementos de rosas , destinarlos al cultivo de callas debido a que este es un producto con menores costos y mayores beneficios, como queda demostrado en los análisis financieros realizados en el capítulo 5 y en el estudio de mercado.
- Asignar un presupuesto considerable tomando en cuenta las propuestas del plan de marketing en cuanto a objetivos a cumplir y resultados esperados.
- Incrementar las ventas prepago.
- Venta de activos no productivos.
- Buscar sistemas de información contable acordes al negocio y al tamaño de la empresa.

### 6.4.2.4 Recursos Humanos

#### Estrategia de Administración de la Fuerza de Trabajo:

- Mejorar el control de las horas laboradas por trabajador, con el fin de estandarizar el nivel de productividad de la fuerza de trabajo a través de un estudio de tiempos y movimientos.
- Realizar un manual en el que se definan las funciones o actividades que debe realizar cada cargo en la empresa.
- Definir las necesidades de capacitación que tienen los trabajadores, y de acuerdo a ellas buscar empresas u organizaciones que den este tipo de servicio. Lo que se hace actualmente es que de acuerdo a los cursos que ofrecen ciertas instituciones, se capacita a la gente.

## 6.5 EL AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Una empresa debe ser capaz no solo de aprender sino de utilizar lo que aprende para reducir costos y aumentar la velocidad a que puede adquirir activos estratégicos. Por consiguiente, es crucial que desarrolle estructuras y procesos que promueven el aprendizaje en las distintas funciones y divisiones. Tales mecanismos internos incluyen el traslado de personas claves de unas funciones a otras, el empleo de integradores cuyo deber es moverse por toda la organización difundiendo las mejores prácticas, el uso de boletines o conferencias regulares para comunicar estas últimas, la organización de comunidades de capacidades y la creación de una cultura de aprendizaje.<sup>7</sup>

Para que haya aprendizaje la empresa tiene que crear un ambiente organizacional que lo promueva.<sup>8</sup>

<sup>7</sup> “En la Estrategia esta el Éxito”, C. Markides, Pág. 140

<sup>8</sup> Ibid

La combinación de cuatro elementos básicos: Cultura, Estructura, Incentivos y Personal es lo que crea el Ambiente Organizacional, que a su vez sostiene y promueve la estrategia de la empresa.<sup>9</sup>

La figura 6.1 refleja el ambiente organizacional de la empresa "El Cortijo La Dolores", y a continuación se presenta el análisis del mismo.

### **Cultura**

La cultura es un sistema social que se basa en un conjunto central de convicciones y valores y que se desarrollo o aprendió como consecuencia de los esfuerzos de la organización a través del tiempo, para afrontar su entorno. Su éxito en este sentido lleva a los miembros de la compañía, a considerar su manera de hacer las cosas como el mejor camino para enfrentar su entorno en el futuro.<sup>10</sup>

Considerando este concepto de cultura organizacional, se desprende que en la Finca "El Cortijo La Dolores" su cultura de apoyo esta muy acorde con los valores que la empresa posee, y que permite que la empresa se desarrolle. Sin embargo se debe enfocar en lograr también una cultura de logro<sup>11</sup>, donde el poder se concentra en crear la misión y luego monitorear su obtención, además una organización de logros tiene reglas y estructuras y trabaja para servirle al sistema en vez de convertirse en un fin en sí misma. Por tanto para lograr este tipo de cultura será necesario:

- ✓ Cambiar los esquemas ya establecidos y convertir a la organización en una agro empresa, mediante la utilización de herramientas administrativas modernas.
- ✓ Fortalecer los valores de la organización mediante la difusión de los mismos hacia los trabajadores, clientes y proveedores.
- ✓ Fijar las reglas y estructuras a seguir.

El tipo de liderazgo que se ejerce actualmente esta acorde con el tipo de negocio, ya que en el sector agrícola el personal de las plantaciones debe ser controlado y las ordenes deben ser claras.

### **Personal**

Debido a la importancia del Recurso Humano en toda empresa, el proceso de selección es básico para el cumplimiento de las metas, por lo que se propone:

Realizar un esquema del proceso de selección basado en los siguientes puntos:

- ✓ Definir las necesidades de personal en la empresa.
- ✓ De acuerdo a las necesidades establecer perfiles que deben tener los futuros trabajadores.

<sup>9</sup> Ibid, Pág. 164

<sup>10</sup> "Planeación Estratégica Aplicada" Goodstein, Nolan, Pfeiffer, Pág.68

<sup>11</sup> Ibid, Pág.

## **Incentivos**

Los incentivos hasta ahora aplicados han hecho que el personal se sienta comprometido e identificado con la organización y su trabajo. Por lo que se debe seguir con este tipo de incentivos, y buscar nuevas formas de motivar al personal a través de estímulos no monetarios.

El primer incentivo permanente y duradero en la mente de un trabajador es saber hacia donde va la empresa, por qué hace su trabajo y cómo lo hace, por lo que el dar a conocer la visión y misión que la empresa establezca contribuirá a la motivación permanente del recurso humano.

## **Estructura**

La estructura organizacional permite la consecución de las estrategias establecidas, mediante la relación de la cultura, el personal y los incentivos. Esto en su conjunto permitirá que se consoliden las bases para formar un ambiente organizacional.

La organización funcional que se lleva en la empresa permite un mayor control. La jerarquización de la toma de decisiones facilita el trabajo.

A pesar de esto para lograr un mayor desenvolvimiento del personal y su cultura, en la estructura actual de la empresa se debe realizar lo siguiente:

- Mejorar los sistemas de información, de manera que la toma de decisiones tenga fundamentos más sólidos y apoyen el logro de los objetivos.
- Definir funciones y responsabilidades para los cargos claves.

La cultura, personal, incentivos y estructura deben ser congruentes con la estrategia global de la empresa de: *"Salvar a la empresa de la insolvencia y a partir de ese momento proyectar a futuro la rentabilidad mediante la especialización en el producto Calla Lily"*.

## AMBIENTE ORGANIZACIONAL

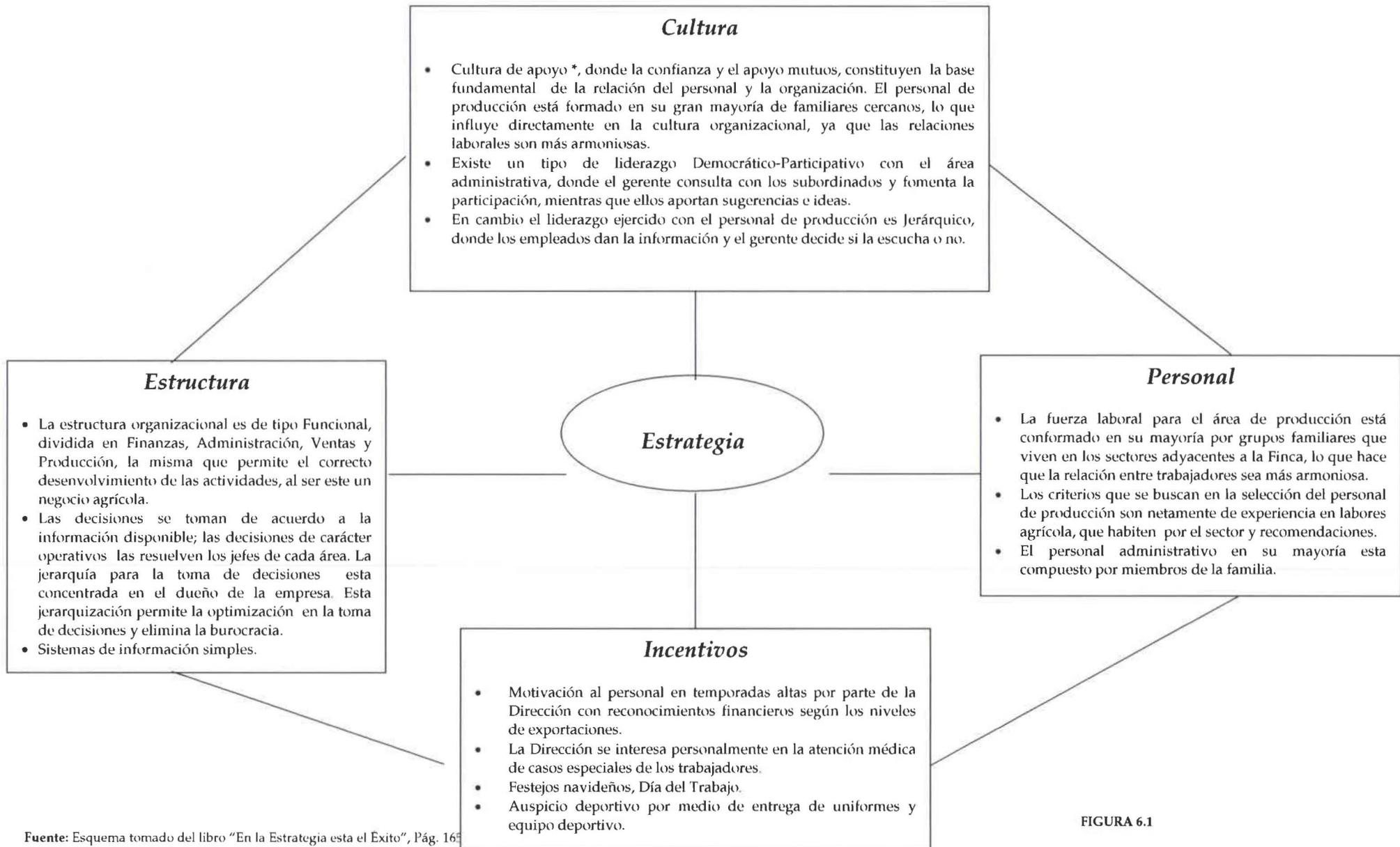


FIGURA 6.1

Fuente: Esquema tomado del libro "En la Estrategia esta el Éxito", Pág. 165

Elaborado por: Autores

\* Goodstein Nolan y Pfeiffer, "Planeación Estratégica Aplicada", Pág. 75

## CAPITULO VII

## CAPITULO VII

### PLAN DE MARKETING

#### 7.1 OBJETIVOS DE MARKETING

El Plan de Mercadeo está dirigido a capitalizar las oportunidades del mercado que se determinan en el Estudio de Mercado. Es decir se va a especializar a la finca en la comercialización de Calla Lily. Debido a que el proyecto de Rosas no tiene capacidad de inversión dada la situación financiera actual.

##### 7.1.1 Objetivos Generales

- Establecer nuevos contactos a nivel internacional.
- Enfocar la comercialización directa a Hoteles, supermercados, floristerías.
- Manejar la demanda y la oferta de tal manera que exista compatibilidad entre estos dos factores, de acuerdo a la experiencia adquirida a través del tiempo.
- Lograr lealtad y satisfacción por parte de clientes.
- Medir la percepción de algunas comercializadoras a través de un análisis de posicionamiento para definir cuales son los atributos que están mejor identificados frente a la competencia

##### 7.1.2 Objetivos Específicos

- Incrementar uno o dos centavos de dólar por tallo, el promedio de ventas, es decir de 0.37 al cierre del 2001 a 0.39 para el próximo año.
- Disminuir la comercialización a través de brokers o intermediarios locales es decir que exista una relación del 70% intermediario vs 30% cliente directo en un año frente a la situación que se ha venido dando de 87% vs 13% respectivamente. (Ver Gráfico 7.2)
- Posicionar a la Finca como productora de Calla Lily en la mente de los clientes.
- Incrementar el porcentaje destinado a la exportación de un 65% a 75% para los próximos años.
- Depurar la cartera de clientes y establecer pedidos fijos que garanticen la venta durante el año, especialmente en temporadas bajas.
- Planificar con anticipación la producción y comercialización para las temporadas altas.
- Determinar políticas de precios tomando en cuenta todas las variables tales como: temporadas, largo del tallo, destino, empaque, punto de corte, entre otros.

#### 7.2 MERCADO

Ecuador es considerado después de Holanda, Colombia e Israel como el cuarto exportador más importante en el mundo de las flores<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> [http://www.sica.gov.ec/agronegocios/Biblioteca/Ing%20Rizzo/flores/flores\\_ecuador.htm](http://www.sica.gov.ec/agronegocios/Biblioteca/Ing%20Rizzo/flores/flores_ecuador.htm)

En nuestro país actualmente existen 3.004,73 hectáreas de flores cultivadas de las cuales 70.85 hectáreas están distribuidas entre otras clases, en las que se incurrían la producción de Calla Lily<sup>2</sup>

Estados Unidos constituye un mercado interesante para los floricultores debido a que presenta un porcentaje alto dentro de las ventas al exterior en el año 99, pero como se observó en capítulos anteriores se abren las puertas de mercados interesantes en Europa como son Suiza y Holanda. Para el 2000 se ampliaron los mercados a España, Noruega, Kuwait con ventas constantes durante el año. En el último año se produjo una reducción de la participación de Estados Unidos en 7.26%, debido a la evolución de los mercados ya establecidos en años anteriores y desarrollo de nuevos mercados como Croacia, Canadá, Italia entre otros.

Adicionalmente se cuenta con un mercado local para el producto de rechazo, el cual se lo coloca mediante distribuidores en la ciudad, florerías y contactos con personas relacionadas con la decoración de eventos sociales.

### 7.3 DEFINICION DEL PRODUCTO

Este plan de Marketing está desarrollado para la comercialización de Calla Lily – Zantedeschia, la cual es una flor cultivada a la intemperie, esta proviene de la siembra de un bulbo, que luego de 9 a 10 meses, estará apta para la venta a un tamaño comercial a partir de los 60 cms como largo de tallo.

Calla Lily es tradicionalmente utilizada en jardines, celebraciones especiales tales como bodas, fiestas religiosas y en la actualidad es preferida al momento de realizar bouquets.

#### 7.3.1 Ventajas y Desventajas del Producto:

##### Ventajas

- Es un producto de alta productividad y rentabilidad.
- La durabilidad en florero es larga, (aproximadamente de 10 días).
- Está considerada como una flor elegante, y exclusiva lo que permite mantener el precio internacional, adicionalmente desarrolla nuevos nichos de mercado para diferentes tipos de cliente.
- Este producto utiliza un bajo porcentaje en fertilizantes y químicos, lo que permite bajar los costos y mejorar el cuidado del medio ambiente.
- La forma de empaque es adecuado con el fin de lograr reducción de costos, para el cliente, especialmente con lo respectivo al flete.
- No se necesita importar los bulbos de Calla blanca, son de fácil acceso en el país y en casi toda la región de la Sierra.
- Debido a factores como moda, o nuevas tendencias en decoración, es una flor que se vende muy bien como filler\* para bouquet.

<sup>2</sup> Fuente : [www.expoflores.com](http://www.expoflores.com) y Revista "El Agro", No.64, Septiembre 2001, Pág.63

- Se realizan pruebas para garantizar la calidad del producto, cuando el medio de transporte es marítimo.
- Seriedad de la finca en los pedidos fijos, incluso en las temporadas altas.
- No se pagan regalías, debido a que su propagación es de dominio público haciendo que el costo de producción no sea elevado.

### **Desventajas**

- Posee un único pétalo, sensible al manipuleo.
- La competencia interna (Ecuador) de este producto ha aumentado considerablemente en los últimos años.
- No existe una regularidad ni constancia en los pedidos, y por tanto en la demanda.

## **7.4 COMPETENCIA**

### Internacional:

Nueva Zelanda es en la actualidad el país líder en la producción de callas, otros países con cifras importantes de producción son Holanda, Israel y Japón.

Adicionalmente, en la actualidad emergen zonas productoras de callas cortadas en Italia, Sudáfrica, Kenya, México, Ecuador, Colombia y Costa Rica, países que presentan ventajas asociadas con su ubicación geográfica, disponibilidad de mano de obra, clima y experiencia en la exportación de flores.

### Local:

La competencia interna (Ecuador) de este producto ha aumentado considerablemente en los últimos dos años. La principal razón es que su precio de venta es alto y los costos de producción son bajos. Poco a poco, los floricultores se dan cuenta que su productividad y rentabilidad son atractivas.

Dentro de los principales competidores se destacan las siguientes fincas: Malima, Calla Lily, Nintanga entre otras.

### **7.4.1 Panorama de la competencia**

Los factores más fuertes de nuestra competencia nacional son los siguientes:

- Calidad
- Imagen de la empresa
- Forma de empaque
- Años en el mercado

---

\* N.A. Filler: Que sin ser los principales, sirven como adorno secundario en un ramo o bouquet.

Los puntos débiles a considerar son:

- Disponibilidad de la flor
- Localización de la finca, lo que dificulta el acceso al aeropuerto internacional.
- Deficiencia al momento de atender pedidos extras.

## 7.5 POSICIONAMIENTO

En la Tabla 7.1 se presentan los atributos más importantes para valorar el posicionamiento de “El Cortijo La Dolores” frente a sus competidores directos como son: Plantaciones Malima, Calla Lily y Nintanga. Este entorno competitivo no lo define la finca o sus competidores sino el cliente. Este posicionamiento permite determinar cuáles marcas perciben los clientes, como similares a las de “El Cortijo La Dolores”

Además se describen las equivalencias como sigue:

<b>A</b>	=	<b>Excelente</b>
<b>B</b>	=	<b>Muy bueno</b>
<b>C</b>	=	<b>Bueno</b>
<b>D</b>	=	<b>Regular</b>

### PUNTAJES DE ATRIBUTOS POR MARCA

ATRIBUTOS / MARCA	EL CORTIJO	MALIMA	CALLA LILY	NINTANGA
CALIDAD	B	C	C	B
PRECIO POR NIVEL	Medio	Medio	Medio	Medio
EMPAQUE	B	A	C	C
TAMAÑO DE BOTON	A	A	B	B
PRESTIGIO	A	C	C	B
EXPERIENCIA EN PRODUCCIÓN CALLA LILY	A	A	A	A
SERVICIO	C	C	D	C
DISPONIBILIDAD	Alto	Medio	Medio	Medio
DURABILIDAD EN FLORERO	A	B	B	B
TERMINOS DE PAGO	Crédito Corriente	Pre-pago	Largo Plazo	Crédito Corriente

**Tabla 7.1**

Fuente: Comercializadoras de la ciudad de Quito

Elaborado por: Autores

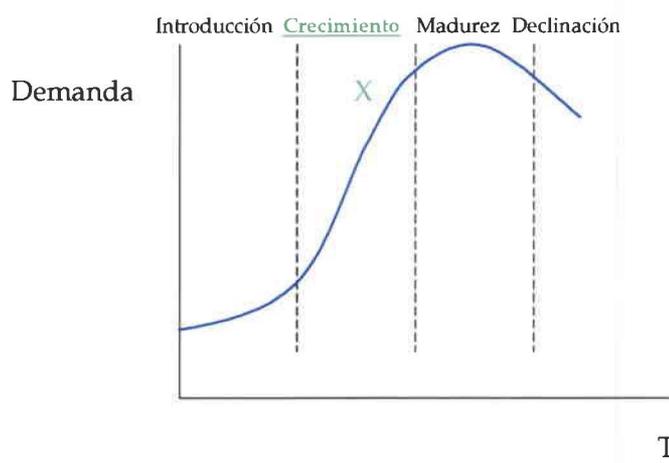
De la Tabla 7.1 se desprende el siguiente análisis de posicionamiento:

- ✓ Dentro del estudio, se puede concluir que la finca tiene el primer lugar en posicionamiento en cuanto a atributos como la calidad, tamaño de botón, prestigio,

experiencia, disponibilidad y durabilidad del producto Calla Lily, pero se debe enfatizar en características como el precio, la optimización del empaque y servicio.

- ✓ Otra percepción importante por parte del cliente de la finca "El Cortijo La Dolores", es la NO fumigación en el embarque que llega al país de destino o conexión tales como Miami , Santiago de Chile. Esto se debe al estricto control de calidad en cada proceso, como ha sucedido con el entorno competitivo directo.
- ✓ El nivel de precio medio, indica que la calificación, tanto de la finca "El Cortijo La Dolores" como sus competidores es la misma, sin embargo, "El Cortijo" ofrece mayores ventajas frente a sus competidores como son: experiencia en la producción de Calla Lily, disponibilidad, durabilidad en florero y prestigio.
- ✓ Los términos de pago de cada competidor, dependerá de las necesidades y posibilidades de cada cliente. Básicamente el término pre - pago en la industria florícola, es difícil de lograr debido a que el poder de negociación lo tienen los clientes. Generalmente se trabaja con crédito corriente, entendiéndose por este como 30 días plazo.
- ✓ Adicionalmente se debe tener en cuenta que para que la finca logre posicionarse como productora de Calla Lily debe tener un nivel de producción apropiado, una fuerza de ventas dirigida al comprador que le recuerde al broker constantemente colocar el producto.

## 7.6 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO



Elaborado por: Autores

Tiempo

Gráfico 7.1

Calla Lily se encuentra en su mejor etapa: la de *crecimiento*, debido al posicionamiento que esta teniendo la flor de acuerdo a lo que previamente se estableció a través del estudio de mercado.

## 7.7 EMPAQUE

### 7.7.1 Descripción

Dependiendo del tamaño de la flor, o la especificación del comprador, las flores se ajustan en manojos de 6 unidades. Los manojos son amarrados por 2 ligas, una ajustando el cuello de la flor y la segunda en el extremo inferior para mantener los tallos rectos.

Está protegido por laminas micro perforadas o mangas de plástico, las cuales envuelven el botón.

En una media caja o "caja tabaco" (41" x 10" x 7"), se empaca generalmente 60 tallos por caja, además tiene otras presentaciones como cuartos de caja en los que por motivos de holgura son adecuados, tiene una capacidad para 40 unidades. Se debe tener en cuenta las siguientes equivalencias.

	TALLOS	EQUIVALENCIA
CAJA FULL - FBX	120	
CAJA TABACO -HBX	60	2 TABACOS= 1 CAJA FULL
CAJA UN CUARTO -QBX	40	4/4 = 1 CAJA FULL

Tabla 7.2

Elaborado por: Autores

Fuente: Dpto. de producción - El Cortijo La Dolores

En el interior va cubierto el fondo por una lámina de esponja de 1.5 cm de alto.

Las flores individuales o manojos de flores se colocan cuidadosamente en las cajas en capas alternas, separadas por papel resistente a la humedad hasta que la caja esté llena a la capacidad deseada para evitar el aplastamiento. Son aseguradas las flores en las cajas con dos cuerdas o fleje de plástico. (Ver Anexo F-1)

## 7.8 COSTO DEL PRODUCTO :

El costo determinado a continuación es un costo promedio obtenido durante el año 2001.

<i>Total Costo por tallo</i>	<b>0.37</b>
------------------------------	-------------

## 7.9 RELACIONES PÚBLICAS

Es importante en este negocio, mantener contactos estratégicos mediante la comunicación constante y permanente con personal vinculado al medio.

Además gracias a ferias internacionales que se ofrecen cada año, en donde los productores tienen una puerta abierta al mundo , es oportuno relacionarse con nuevos clientes y mercados.

## 7.10 PUBLICIDAD

Los presupuestos de marketing, se realizaron con datos reales proporcionados por agentes de las diferentes ramas involucradas, además el presupuesto para los años siguientes se encuentra detallado en el Anexo F-2.

### PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD

	<i>Primer trimestre</i>	<i>Segundo trimestre</i>	<i>Tercer trimestre</i>	<i>Cuarto Trimestre</i>	<i>Total</i>
<i>Llamadas telefónicas</i>	366.75	366.75	366.75	366.75	1467
<i>Trípticos</i>	500.00				500.00
<i>Muestras sin valor</i>	66.6	66.6	66.6	66.6	266.4
<i>Viajes /Ferias Internacionales</i>	500	500	500	893.64	2393.64
<b>Total</b>	1433.35	933.35	933.35	1326.96	4627.04

Tabla 7.3

Elaborado por: Autores

Fuente: Andinatel- servicio de larga distancia ,Delta publicidad ,Ecuadorian Tours, El Cortijo La Dolores – 2002.

## 7.11 PRECIOS

Como se ha explicado en otras oportunidades, el negocio se basa en la venta de unidades en tallos, por longitud ( o tamaño del tallo), como se presenta a continuación.

### PRECIO POR TALLO DE CALLA LILY ( EN LONGITUDES)

	<i>60 cms</i>	<i>70 cms</i>	<i>80cms</i>
<i>TEMPORADA ALTA</i>	<i>0.40 USD</i>	<i>0.42 USD</i>	<i>0.44 USD</i>
<i>TEMPORADA BAJA</i>	<i>0.35 USD</i>	<i>0.37 USD</i>	<i>0.39 USD</i>

Tabla 7.4

Elaborado por: Autores

## 7.12 DISTRIBUCIÓN

### 7.12.1 Distribución internacional

La Distribución internacional comienza con las diferentes comercializadoras, como se presenta en la figura 7.1 o también se maneja clientes directos, en menor proporción. Los principales clientes son los distribuidores o denominados "Wholesellers" . Estos clientes son

los más importantes porque se trata de clientes que pagan los precios más altos y de mayor volumen.

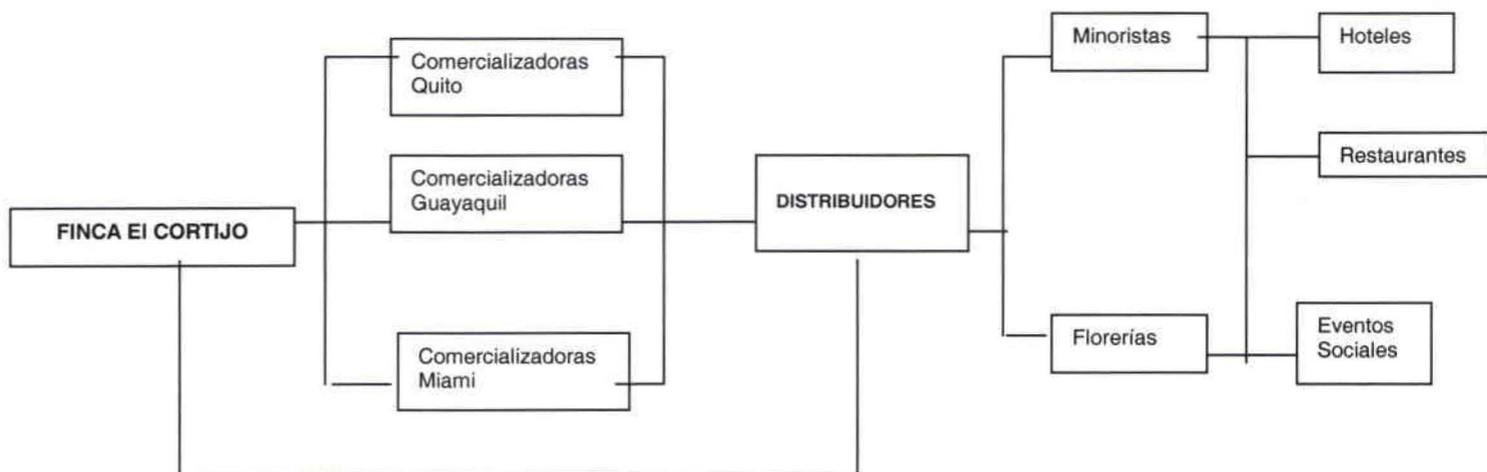


Figura: 7.1

Elaborado por: Autores

### 7.12..2 Distribución nacional

El mercado nacional no es apropiadamente atendido por la mayoría de fincas, sin embargo, a pesar que no es el mercado principal no se debe descuidar. Es por esta razón que “El Cortijo La Dolores” tiene un canal de distribución nacional personalizado, y es el siguiente:

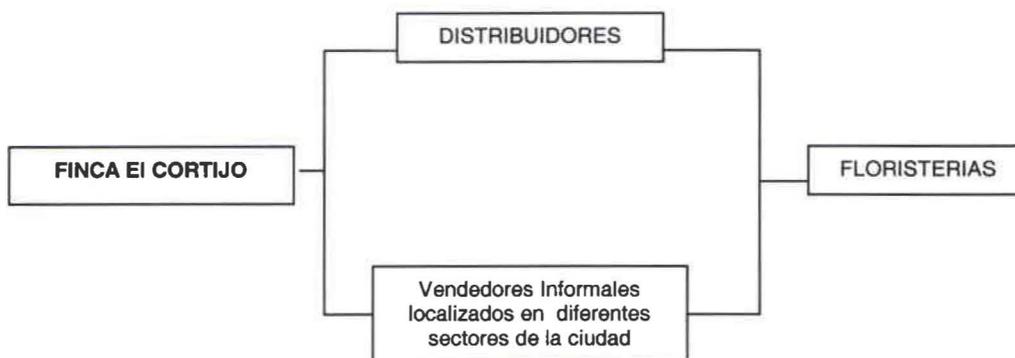


Figura 7.2

Elaborado por: Autores

## 7.13 ESTRATEGIAS DE MARKETING

*Estrategia de productos:*

- Mayor especialización en la producción y comercialización de Calla Lily, debido a todos los factores analizados en el capítulo dos y confirmados en el capítulo 9 , donde se identifican los beneficios que se obtienen con esta flor, como es el potencial de crecimiento en el mercado florícola y la escasa oferta nacional.

*Estrategia de precios:*

- La políticas de precios por mercado, es la siguiente:

<b>E.E.U.U.</b>	<b>60 cms</b>	<b>70 cms</b>	<b>80 cms</b>
<i>Temporada alta</i>	<i>40 ctvs</i>	<i>42 ctvs</i>	<i>44 ctvs</i>
<i>Temporada baja</i>	<i>35 ctvs</i>	<i>37 ctvs</i>	<i>39 ctvs</i>

<b>EUROPA</b>	<b>60 cms</b>	<b>70 cms</b>	<b>80 cms</b>
<i>Temporada alta</i>	<i>42 ctvs</i>	<i>45 ctvs</i>	<i>48 ctvs</i>
<i>Temporada baja</i>	<i>39 ctvs</i>	<i>42 ctvs</i>	<i>45 ctvs</i>

<b>LATINOAMERICA</b>	<b>60 cms</b>	<b>70 cms</b>	<b>80 cms</b>
<i>Temporada alta</i>	<i>25 ctvs</i>	<i>28 ctvs</i>	<i>32 ctvs</i>
<i>Temporada baja</i>	<i>25 ctvs</i>	<i>28 ctvs</i>	<i>32 ctvs</i>

- Determinar precios para temporadas altas, las cuales se definieron en el estudio de mercado, de acuerdo a la demanda y disponibilidad de la finca.
- Se ha realizado un calendario mundial para determinar las fechas festivas a nivel mundial, y relacionarlas con la venta de flor y aprovechar precios por temporada y planificar la producción. (Ver Anexo F-3)

*Estrategia de promoción:*

Una vez obtenido el listado de clientes como resultado de la Investigación de Mercados, se procede a ejecutar la siguiente estrategia.

- Enviar a los clientes potenciales cartas de presentación incluyendo productos que se ofrecen, trípticos de la empresa. Una vez contactado enviar muestras gratis de manera que puedan apreciar la calidad del producto y el empaque.
- Una vez que se contacte al cliente, y este se interese por mayores detalles, enviar una muestra con descuento, se ha presupuestado 6 cajas full de muestras o 12 tabacos durante el año.
- Alianza estratégica con la Asociación de Exportadores de Flores para participar en la Feria Anual Agriflor.
- A través de contactos con empresas organizadoras y promotoras de Ferias Internacionales enviar información sobre la finca a distintos países alrededor del mundo.

*Estrategia de distribución:*

- Para que la organización sea más eficiente en su servicio a los mercados potenciales se propone seleccionar una estrategia de integración vertical hacia adelante. La misma consiste en convertirse en su propio intermediario a través de la venta directa ya que cuenta con mercados finales de alto potencial de crecimiento.
- Se deben tomar en cuenta las herramientas tales como internet, lista de clientes obtenida en la investigación de mercados, vistas a ferias internacionales, etc. Mediante las cuales se

conseguirá disminuir la venta a través de intermediarios que actualmente presenta una relación 87 a 13. (Ver Gráfico 7.2)



Gráfico 7.2

Elaborado por: Autores

Fuente: Ventas 2001 –El Cortijo La Dolores

*Estrategias de penetración de mercados:*

- Para cumplir con el objetivo del Estudio de Mercado de captar la mayor información posible en cuanto a clientes potenciales o clientes nuevos debe realizarse un listado, el cual se obtendrá a través de:

➤ **Embajadas**

Una fuente útil para conseguir información a nivel internacional constituyen las embajadas del Ecuador ubicadas en los diferentes países.

Se realizan llamadas telefónicas a las embajadas de cada país objetivo, requiriendo la siguiente información:

- Nombres de las empresas importadoras de flores más importantes.
- Teléfono
- Dirección
- Correo electrónico
- Ciudad en la que se ubica.

Se solicita esta información de las empresas sin tomar en cuenta que estas importen o no flores del Ecuador, ya que muchas veces, no lo han realizado antes, pero si se contacta y convence al cliente, puede acceder a embarcar por primera vez.

Es importante reconocer la agilidad con la que las diferentes embajadas realizan este tipo de trabajo, ya que en muchos casos, la respuesta es inmediata.

➤ **Agencias de Carga**

Una forma eficiente de conseguir listados de clientes, es por medio de las agencias de carga. Esto se puede dar fácilmente si la plantación tiene buenos contactos comerciales o personales con las cargueras. Esta información es privilegiada, pero en todo caso, no afecta al negocio de la Agencia de Carga, ya que lo que se trata de vender es el producto y no competir con el servicio que estos brindan, y mientras más flor embarque el cliente, la agencia se beneficiario.

➤ **Personas naturales que formen parte del negocio florícola a nivel Internacional**

Existen personas naturales que se dedican a la comercialización de flor a nivel internacional, especialmente desde Holanda. Manteniendo una relación comercial estable, duradera y confiable, se puede aprovechar esta conexión para solicitar un listado de clientes recomendables.

➤ **Internet**

Se podría utilizar además esta herramienta por medio de buscadores y direcciones electrónicas, de los países potenciales. Este proceso requiere de un mayor tiempo para establecer una relación comercial ya que implica mayor riesgo por falta de referencias y probable impago.

- Aumentar las ventas del producto en los mercados actuales, a través de nuevas oportunidades de utilización, como las que se ha presentado actualmente, al ampliarse el uso de la flor y nuevas tendencias en decoración.

## **CAPITULO VIII**

## CAPITULO VIII

### SUPUESTOS Y CONSIDERACIONES\*

#### 8.1 INTRODUCCIÓN

- “El Cortijo La Dolores “ es una empresa en marcha que se dedica a la producción y comercialización de flores frescas cortadas desde el año 1996.
- El terreno agrícola tiene una superficie de 12.50 hectáreas y el terreno adicional cuenta con una superficie de 87.50 hectáreas. Hectáreas cultivadas 4.5, de Rosas 2.5 has, Cartuchos 2 has
- Se debe mencionar que por las características de la actividad florícola, el valor de activos corrientes son significativamente inferiores frente a los pasivos corrientes, porque más del 90% del total de activos están representados por inversiones en infraestructura y plantaciones.

#### 8.2 DE LAS VENTAS

- Producción y venta de rosas según Anexo G-1 de presupuesto de producción adjunto, realizado por la empresa. Precio promedio de exportación aplicado USD 0.24 c/tallo, basados en precios referenciales del 2001. Además se plantea un nuevo escenario, donde se toma en cuenta un precio promedio del tallo de USD 0.30, el cual según análisis del mercado de rosas es alcanzable definiendo políticas de precios.

El precio de la rosa para venta nacional se mantiene en \$0.04 (\$1 por 25 rosas)

- En lo que se refiere a la proyección de producción y venta Callas se considera lo siguiente: (Ver Anexo G-2)
  - En producción se basa en el presupuesto de la empresa y se mantiene un margen de seguridad del 10%, con el propósito de cubrir cualquier evento que se pueda presentar, principalmente debido a factores climáticos, fitosanitarios, técnicos y logísticos.
  - Para la distribución de la producción para la venta, se asume un incremento a lo presupuestado por la finca del 10% para exportación, y una disminución del 5% para venta nacional y rechazo como puede verse en el siguiente cuadro:

---

\* Ver Anexos G

	FINCA	PROPUESTA	DIFERENCIA
EXPORTACION	65%	75%	10%
NACIONAL	30%	15%	-15%
RECHAZO	15%	10%	-5%

Tabla 8.1

Se ha confirmado la realización de estos porcentajes, los cuales se lograran a través de eficiencia en el proceso de cosecha y poscosecha con mayor control.

- Se ha definido un precio promedio para exportación de USD 0.39 por tallo del 2002 al 2005 y desde el 2006 en adelante de USD 0.40. Logrados como reflejo del plan de marketing. Los precios de venta nacionales se mantienen en USD 0.083 por tallo (\$1 la docena).
- Producción ruscus de exportación 867 tallos al mes. Precio promedio aplicado USD 0.14 por tallo.
- En lo referente a Notas de Crédito de clientes, se propone una reducción del 5% anual, mediante un control más exigente y el establecimiento de políticas para estos casos.

### 8.3 POLÍTICAS CONTABLES

- La depreciación de los activos se registran con cargo a las operaciones del año, utilizando tasas previstas por el gobierno para depreciar el valor de los activos durante su vida útil estimada, siguiendo el método de línea recta (Ver Anexo G-3).
- La amortización de las plantas se registró con cargo a las operaciones de cada año, partiendo de una vida útil de las plantas de siete años, tasa que se considera adecuada debido a las características, variedades, desarrollo de los cultivos, preferencias de los clientes, factores climáticos y ambientales, siguiendo el método de línea recta (Ver Anexo G-4).
- Para los cálculos correspondientes a gastos e ingresos por producto en el flujo de caja se toma en cuenta que el 30% afecta al cultivo de Calla Lily y el 70% al cultivo de rosas.
- Debido al proceso de dolarización en el que se encuentra nuestro país, se ha tomado índices decrecientes basados en expectativas futuras y son los siguientes:

AÑOS	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008 -2011
INDICES INFLACIONARIOS	14.5%	12%	10%	10%	10%	10%	10%

Tabla 8.2

#### 8.4 INVERSIONES PERMANENTES

- De las inversiones se excluye de los cultivos a las plantas denominadas "Ruscus", por su producción marginal y de un valor sin importancia relativa.
- Se calculan valores de renovación de invernaderos a partir del año 2003 debido a que el año pasado se hizo una renovación.
- Los valores de renovación y mantenimiento de invernaderos así como los de renovación de rosas están basados en los cálculos realizados en el Anexo G-5.

#### 8.5 COSTOS Y GASTOS\*

- Para el análisis de costos de producción se toma en cuenta incrementos según los índices inflacionarios.
- En cuanto a los costos de mano de obra directa e indirecta para el 2002 se considera incrementos decretados por el Estado, desde el 2003 se toma en cuenta un incremento del 5% anual.
- Los gastos de ventas están afectados por el plan de marketing en lo referente a gastos de publicidad.
- Los gastos correspondientes a honorarios del personal de ventas y de administración se mantienen constantes, debido a que por la crisis financiera que atraviesa la empresa no será posible un incremento de sueldos para estos cargos.
- El costo de oportunidad es del 21% el cual se maneja en la industria florícola.

---

\* Ver Anexos G-6, G-7, G-8, G-9 y G-10

## **CAPITULO IX**

## CAPITULO IX

### ANÁLISIS FINANCIERO

#### 9.1 EFECTOS FINANCIEROS DEL PLAN DE MARKETING Y ESTRATEGIAS PLANTEADAS

Para poder establecer los beneficios financieros de las estrategias y Plan de Marketing planteado en el capítulo 7 se elaboraron los siguientes flujos de fondos con un horizonte de 10 años<sup>1</sup>:

- Flujo de Fondos de Calla según los pronósticos actuales de la empresa.
- Flujo de Fondos de Calla con los efectos del plan de marketing.
- Flujo de Fondos Total con los efectos del plan de marketing.
- Flujo de Fondos Total bajo un nuevo escenario con un incremento en el precio promedio de rosas.

Estos flujos permiten analizar el efecto del plan dentro del negocio de las callas como en el contexto general de la empresa. Para la obtención de los datos que comprenden los flujos de fondos, se tomaron como base los presupuestos de la empresa de: producción y venta de los productos ofrecidos, gastos generales y costos de producción, con la respectiva aplicación de los supuestos ya descritos en el capítulo 8.

Del análisis del flujo de caja para Callas de la empresa y el propuesto se obtiene la siguiente información:

- ✓ Se determina que el negocio de comercialización de Calla Lily para la finca "El Cortijo La Dolores" es rentable. Así se observa que a pesar de la obligación bancaria que afecta en un 30% a este negocio, se logra obtener saldos positivos en el flujo de fondos anual, tanto en el pronosticado por la finca como en el flujo propuesto.
- ✓ El plan genera utilidades anuales, las mismas que disminuyen en los primeros cinco años, debido al pago pendiente que se tiene con el banco para esos años.
- ✓ Al aplicar las estrategias propuestas se genera un VAN (Valor Actual Neto) para el negocio de callas de \$184,871, frente a \$111,424 de Valor Actual Neto según la proyección de la empresa, es decir existe una diferencia de \$73,446, valor que permitirá cubrir los gastos por la deuda que tiene en la actualidad la empresa con el banco.
- ✓ Estas diferencias se logran debido a que se tiene como meta incrementar el precio de venta en 2 centavos más de lo presupuestado por la empresa durante los años 2002 a 2006 y en 1 centavo más desde el 2007, ya que mediante la aplicación del plan de marketing se lograra el contacto directo con los clientes, es decir se eliminara la comisión ganada por las comercializadoras, convirtiéndose esta en ganancia para la empresa.

---

<sup>1</sup> Ver Anexos H

- ✓ Existe una disminución de los gastos administrativos que se da por la estabilidad que se mantendrá en los honorarios pagados a los empleados, ya que si la empresa esta atravesando una crisis financiera no es lógico incrementar estos gastos. Además se realizo una reclasificación de los gastos que se incurren por concepto de teléfono, debido a que anteriormente todo se cargaba a la administración, pero al realizar el plan de marketing se especifica el rubro a utilizar para llamadas destinadas a ventas, lo que permitirá tener un mayor control de este tipo de gasto.
- ✓ En cuanto a los gastos de ventas, estos tienen un incremento los dos primeros años, pero a partir del 2003, son menores a los gastos presupuestados, debido a la ejecución del plan de marketing y a la estabilidad de los honorarios pagados al personal de esta área.

En cuanto al efecto en el presupuesto total, las principales conclusiones son:

- ✓ El valor del VAN negativo presupuestado en el flujo general de la empresa de -\$53,938 se vuelve positivo generando un Valor Actual Neto de \$69.395.
- ✓ El precio de rosas se ha estimado en tan solo un centavo mas del precio promedio de venta del año 2001, lo que hace que a pesar de que la Calla es un buen negocio, esta absorbe los costos altos de las rosas.
- ✓ Para que se aprecie realmente los beneficios del negocio de Callas se deberá lograr que el precio promedio de la rosa se incremente hasta un punto en el que cubra sus propios costos. Por esto se establece que un precio al que se cumpla lo anterior seria en mínimo \$0.30.

Analizando el escenario nuevo con el incremento propuesto en el precio promedio de venta de la rosa se define lo siguiente:

- ✓ Un incremento en el VAN en \$144,846 del logrado con la aplicación del plan de marketing, dando un total de \$214,240, el mismo que refleja un importante incremento, donde ya se puede hablar de un negocio rentable, tomando en cuenta que el costo de oportunidad es del 21%.
- ✓ Se observan utilidades crecientes a partir del año 2003 que fluctúan entre 23000 y 44000 dólares, comparadas con las perdidas y escasas utilidades que se dan en el flujo de caja total a pesar de haber incluido los efectos del plan de marketing.

Finalmente de este estudio financiero se determina que la empresa "El Cortijo La Dolores" tiene una clara oportunidad de recuperarse de la crisis en la que se encuentra, si se especializa en la producción de Calla Lily, producto que ha demostrado tener las características necesarias para dar una rentabilidad importante a lo largo del tiempo.

**CONCLUSIONES Y  
RECOMENDACIONES**

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

- ✓ En base a los datos analizados respecto a la industria florícola y su constante desarrollo, el negocio de la exportación de flores ecuatorianas tiene un potencial de crecimiento que ocupa el primer lugar dentro de los productos no tradicionales de exportación. La preferencia de los clientes alrededor de todo el mundo por la flor ecuatoriana es evidente, contando con calidad de primera lo que otorga a la industria florícola un incremento superior en los precios internacionales con respecto a la competencia mundial.
- ✓ Sin embargo dada la situación de la empresa, la extensión de cultivo que posee, el proyecto de rosas no es financieramente sustentable.
- ✓ Existe una clara oportunidad de recuperarse de la crisis que enfrenta en los momentos actuales, especializándose en la producción y comercialización de Calla Lily debido a que según análisis financiero, presenta una rentabilidad que puede solventar a la empresa y proyectarla a futuro.
- ✓ Existe una sobre oferta mundial que obliga en ciertas épocas del año a bajar los precios internacionales debido a que la producción se adelanta o se retrasa por factores climáticos que afectan la planificación para las fiestas. La especialización en un producto en particular de exportación es esencial en este negocio para aprovechar las condiciones y ventajas competitivas.
- ✓ El negocio florícola es altamente estacional (temporadas altas y bajas). Por esta razón, en temporadas altas se aumenta la producción y los precios son superiores. Esto beneficia de sobremanera la utilidad sobre los niveles inferiores de ventas en las temporadas bajas.
- ✓ El impacto de la estacionalidad en la comercialización en cuanto al precio de venta, en el caso de la Calla Lily es mucho menor que en el de la Rosa, debido a que el precio en temporada alta y baja no varía significativamente, reduciendo de esta manera que se produzca un menor riesgo.
- ✓ La finca "El Cortijo La Dolores", presenta ventajas comparativas en términos de experiencia, clima, extensión de terreno, donde se puede cultivar y aprovechar la especialización en un producto específico como es la Calla Lily.
- ✓ De acuerdo con el estudio realizado, el producto Calla Lily de la finca "El Cortijo La Dolores", tiene una mayor rentabilidad frente a las rosas, además que cuenta con un clima apropiado para su producción y sobre todo los bajos costos de producción y los precios relativamente estables durante el año sustentan esta aseveración.
- ✓ "El Cortijo La Dolores" bajo las condiciones actuales no es financieramente viable.

- ✓ El carácter familiar de la estructura organizacional puede resultar hasta cierto punto perjudicial debido a la falta de objetividad, que suele darse en este tipo de empresas por ausencia de profesionalización.

### **Recomendaciones**

- ✓ Se sugiere buscar el asesoramiento de un consultor externo, con el fin de que emita un criterio objetivo en el proceso de profesionalización.
- ✓ La información en general que maneja la finca es apropiada, pero para que se convierta en una herramienta se deberían realizar reportes por departamento, con el fin de poder cuantificar los resultados obtenidos y realizar comparaciones, para de tomar medidas correctivas a tiempo.
- ✓ Los gastos administrativos deben reducirse, y lo más probable es que los sueldos por honorarios se mantengan, por lo menos hasta que no se vean resultados en la gestión que justifique el incremento.
- ✓ Se sugiere tomar en consideración el presente trabajo de titulación, donde se establecen diferentes escenarios y propuestas para el mejoramiento de la gestión empresarial. La decisión la tienen los directivos, la propuesta esta planteada.
- ✓ Reducción de los costos administrativos y de la producción a través de una gestión eficiente de los recursos.

# **BIBLIOGRAFIA**

## BIBLIOGRAFIA

## OBRAS

THOMAS DAN, "El Sentido de los Negocios", Compañía Editorial Continental, México, 1995.

CONSTANTINOS C. MARQUIDES, "En la estrategia está el éxito", Editorial Norma S.A., Bogotá, 2000.

MICHAEL E. PORTER "Ventaja competitiva de las Naciones", Vergara, 1991, Buenos Aires.

GARCIA RAMON -PELAYO Y GROSS, "Pequeño Larousse Ilustrado", Ediciones Larousse, 1964, Paris.

KINNEAR THOMAS C., TAYLOR JAMES R. "Investigación de Mercados", Quinta Edición, Mkt Research, MacGraw Hill, 1996, Colombia

JACOBS, "La Calla : una viaje conocida con futuro. Horticultura Ornamental", 1993.

KAPITLYN G., "Speciale Culturen B.V. New Growing Instruction of Zantadeschia" Holanda.

ANON, "Zantadeschia Cut Flower Production", New Zeland, 1995.

CORR B.E. "Zantadeschia research in the United States: Past, Present and Future", Acta Horticultrae.

GUILTINAN JOSEPH P, GORDON PAUL, MADDEN THOMAS, "Gerencia de Marketing", Sexta Edición, Mc Graw Hill, Junio 1998.

CULTURAL S.A, "Diccionario de Marketing", Edición 1999, Editorial Cultural S.A.

BREALEY RICHARD, MYERS STEWART, "Principios de Finanzas Corporativas", Quinta Edición, Mc Graw Hill, 1998.

SAINZ DE ROBLES CARLOS, "Diccionario español de Sinónimos y Antónimos" Octava Edición, Editorial Aguilar S.A., 1980.

GOODSTEIN D. LEONARD, "Planeación estratégica aplicada", Editorial Mc Graw Hill, 1998.

RENDER BARRY, HEIZER JAY, " Principios de Administración de operaciones"  
Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 1996.

## PUBLICACIONES

DIARIO HOY, Noviembre 25 del 2000  
REVISTA EL AGRO, No. 35, Abril de 1999  
REVISTA EL AGRO, No. 44, Enero del 2000  
REVISTA EL AGRO, No. 50, Julio del 2000  
REVISTA EL AGRO, No. 54, Noviembre del 2000  
REVISTA CULTIVOS COTROLADOS, No. 6, Junio del 2001  
REVISTA GESTIÓN, No. 85, Julio del 2001  
REVISTA EL AGRO, No. 64, Septiembre del 2001  
REVISTA LA FLOR DEL ECUADOR, No.29, Septiembre del 2001  
REVISTA EL AGRO, Noveno aniversario  
REVISTA EL AGRO, No. 68, Enero del 2002

## INTERNET

[www.sica.gov.ec](http://www.sica.gov.ec)  
[www.sica.gov.ec/agro/macro/Indicadores\\_macro.htm](http://www.sica.gov.ec/agro/macro/Indicadores_macro.htm)  
[www.sica.gov.ec/comext/docs/export/x2000/htm](http://www.sica.gov.ec/comext/docs/export/x2000/htm)  
[www.sica.gov.ec/agronegocios/Biblioteca/Ing%20Rizzo/flores/flores\\_ecuador.htm](http://www.sica.gov.ec/agronegocios/Biblioteca/Ing%20Rizzo/flores/flores_ecuador.htm)  
[www.corpei.org](http://www.corpei.org)  
[www.expoflores.com](http://www.expoflores.com)  
[www.expoflores.com/html/P2/home\\_2.htm](http://www.expoflores.com/html/P2/home_2.htm)  
[www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

# ANEXOS

# ANEXO A

## ANEXO A -1

### FLOWER LABEL PROGRAM



#### ¿Que es el Flower Label?

Incentivados por organizaciones de medio ambiente y de derechos humanos, los comerciantes de flores de Alemania a través de la *Asociación de Mayoristas e Importadores de Flores de Alemania* (BGI), han venido desarrollando las condiciones para lograr la importación de flores de corte de producción controlada y han creado el Flower Label Program (**FLP**).

Este sello garantiza al consumidor que la flor comprada a sido producida de tal manera que protege:

- al hombre y
- al medio ambiente

El **FLP** es capaz de abarcar a varios países productores y con orientación hacia varios mercados.

#### ¿Cuales son las exigencias?

Este sello es otorgado a empresas cuya producción cumple los requerimientos de la lista de chequeo desarrollada por el Flower Label Program en cooperación con expertos y científicos.

En breve la lista de chequeo:

#### **- Sección Técnico-Ambiental:**

1. Sé prohíbe la utilización de pesticidas tóxicos de gran persistencia y que se encuentren prohibidos en los EE.UU. y Europa.
2. Terminadas las fumigaciones, se debe cumplir con los tiempos de espera para el reingreso a los invernaderos de acuerdo al tipo de producto y de acuerdo a lo estipulado por la OMS (Organización Mundial de la Salud).
3. Deberán ser aplicados con preferencia insumos biológicos.
4. El uso de productos agroquímicos tiene que estar debidamente registrado y documentado para justificar su aplicación.
5. Se deberá llevar un registro del producto aplicado, dosis, área, ingrediente activo del producto, etc.
6. Se debe llevar a cabo un programa de monitoreo de plagas y enfermedades, con el fin de minimizar el uso de agroquímicos.
7. Se debe llevar un buen registro de fumigaciones, reingresos, etc.
8. Se deberá llevar una lista de los productos químicos adquiridos y otra de los distribuidos por la bodega.
9. La persona encargada de la bodega debe ser capacitada.
10. La bodega debe estar alejada del área de sanitarios y comedor, y deberá estar diseñada de manera que garantice un buen manejo de los agroquímicos.
11. Las aguas residuales de los baños deberán eliminarse sin contaminar cursos de agua, utilizando pozos sépticos con filtros, estanques de clarificación, etc.
12. Los desechos líquidos, tanto de la post-cosecha como aguas de lavado de equipos, etc., deberán disponerse en fosas completamente recubiertas para evitar su infiltración o deberán ser tratadas en lagunas de oxidación, etc.
13. Los envases de pesticidas deben pasar por un triple lavado antes de ser enterrados o destruidos.
14. Todos los productos químicos, pesticidas, fertilizantes, fungicidas, etc., tendrán que ser aplicados únicamente de acuerdo al calculo de las dosis requeridas.
15. Los desechos vegetales deben ser transformados en compost o humus.
16. Los plásticos de los invernaderos deberán ser lavados y luego reciclados.

### **Sección Social y de Seguridad Laboral:**

1. Se pone énfasis en la seguridad del trabajador. Todos los trabajadores deberán tener un equipo de trabajo completo y rotarán en sus funciones.
  2. Los trabajadores deben recibir una constante capacitación en cuanto al manejo de agroquímicos y pesticidas.
  3. Las áreas fumigadas deben estar claramente identificadas para prevenir el ingreso del personal.
  4. Las plantaciones deben tener un médico.
  5. Las plantaciones deben cumplir con los salarios mínimos establecidos para el sector.
  6. Los trabajadores deben tener un contrato de trabajo.
  7. Se debe realizar los pagos al personal entregando un rol de pagos claro y llevando un registro con las firmas del personal al momento de recepción de sus salarios.
  8. Los trabajadores deben estar afiliados a un sistema de seguridad social ya sea público o privado.
  9. Se debe respetar la licencia de maternidad y tener garantías legales de trabajo luego del parto.
  10. Se debe llevar un registro con las horas regulares de trabajo y con las horas extras bien diferenciadas.
  11. Debe haber incentivos laborales.
  12. Servicios sociales tales como sanitarios, comedor, enfermería, guarderías y capacitación en temas sociales tienen que estar disponibles y respaldados por la empresa.
- La lista de chequeo puede ser actualizada según los últimos avances científicos.

### **¿Quién y como se otorga el sello?**

Los controles de las plantaciones son realizadas por la sociedad de control independiente *Agrar Control GmbH - ACG*, acreditada por la Unión Europea y controlada por el estado alemán.

La decisión sobre el otorgamiento del sello en base al reporte de inspección, esta a cargo de una Comisión independiente de Evaluación en Alemania, compuesta por científicos reconocidos.

La oficina del **FLP** únicamente se encarga de asuntos administrativos, tales como el registro de empresas interesadas, organización de las visitas de inspección, envío de los reportes y certificados, etc.

### **¿Cómo participar?**

1. Solicitar la lista de chequeo y procedimientos del **FLP** en **EXPOFLORES** o con el representante del **FLP** Ecuador.

2. Tomada la decisión de participar en el programa, llenar el contrato entre el FLP y la empresa interesada y retornarlo a Expoflores o al representante del FLP Ecuador para considerarlo en el próximo cronograma de inspecciones.

3. El costo de la inspección (1 día por plantación), es de 2.200 USD aproximadamente y cubre los costos de viajes, honorarios y estadía de los inspectores.

### **El FLP en el Ecuador y en el mundo.**

Actualmente son 29 empresas que están certificadas por el **FLP** en Ecuador y 11 más acaban de ingresar en el programa en el continente Africano tanto en Kenya como en Zimbabwe. Por otra parte el grupo de derechos humanos FIAN apoya desde Enero de 1998 la iniciativa de la Asociación de Mayoristas e Importadores de Flores de Alemania (BGI) en la creación y en la difusión del Flower Label Program.

Este sello agrega a la flor ecuatoriana mundialmente conocida por su alta calidad un tipo de certificación de calidad que cada vez es más demandado en los diferentes mercados: la protección al medio ambiente y al hombre.

**Para mas información contactarse con:**

**Representante del FLP en Ecuador:**

Sandra de Sarmiento

*B.Sc. Ing. Agroempresa.*

**E-mail:** [flp@porta.net](mailto:flp@porta.net)

**Teléfono:** 250-535 / 271-017

**Coordinador FLP EXPOFLORES:**

Franklin Tulcanaza

*Economista*

**E-mail:** [expoflo2@andinanet.net](mailto:expoflo2@andinanet.net)

**Teléfono:** 923-646 / 647 / 648

**CONVENIO**

**EXPOFLORES Y EL FLOWER LABEL PROGRAM FLP, TRABAJAN OFICIALMENTE JUNTOS A PARTIR DEL DOS DE SEPTIEMBRE DE MIL NOVECIENTOS NOVENTA Y NUEVE**

El presidente de la Asociación de Productores y/o Exportadores de Flores del Ecuador EXPOFLORES, Ing. Galo Montaña, y el Director del Flower Label Program FLP, Sr. Henning Moeller, firmaron un CONVENIO Inter-Institucional de cooperación entre las dos entidades.

El objetivo general de este acuerdo es el de Promocionar y Desarrollar un adecuado manejo del medio ambiente, así como de velar por las condiciones laborales y de seguridad industrial de los trabajadores de la Industria de producción de flores.

Con la firma de este convenio se consolida la participación del Flower Label Program FLP, en el Ecuador, por lo que dichas Instituciones acuerdan promocionar todo tipo de eventos que puedan mejorar las condiciones sociales y de protección al medio ambiente en el sector floricultor ecuatoriano.

**ARTICULO: REVISTA LA FLOR DE ECUADOR**

Elaborado por:

- Jaime Durango C., Christian van der Werff

Fotografías cortesía de: - Jardines Piaveri.

**FLOWER LABEL PROGRAM ECUADOR**

El manejo medio ambiental dejó de ser una actividad secundaria, convirtiéndose en uno de los principales procesos empresariales que son cada vez más demandados por los consumidores a nivel mundial. Para ser más competitivo dentro de una industria, es necesario contar con un adecuado control socioambiental, otorgando al trabajador un nivel de seguridad apropiado para su normal desempeño.

Incentivados por organizaciones de medio ambiente y de derechos humanos, los comerciantes de flores de Alemania a través de la Asociación de Mayoristas e Importadores de Flores de Alemania (BGI), han venido desarrollando las condiciones para lograr la importación de flores de corte de producción controlada, constituyendo de esta manera el Flower Label Program FLP. Este programa garantiza al consumidor que la flor comprada ha sido producida de tal manera que protege al medio ambiente y a su entorno social.

Desde hace tres años el FLP certifica la producción y exportación de flores en el Ecuador. Existen 29 empresas certificadas y se espera que para el próximo año alrededor de 10 empresas más obtengan el sello FLP. Países como Kenya y Zimbabwe ya están participando en el Programa y se estima que próximamente tres más del continente Africano ingresen. Muchos son los países de la Comunidad Europea que importan flores de corte de producción controlada para ofrecer al consumidor final un producto limpio, fruto de un proceso responsable, el cual este relacionado con la producción sostenible y el cuidado al medio ambiente. El FLP ofrece al consumidor final una flor de alta calidad la cual esta garantizada por una de las principales certificadoras ambientales de Europa. En la actualidad países como: Alemania, Suiza, Suecia, Austria, etc. demandan una flor producida bajo estándares de calidad ambiental. La oficina central del FLP lleva a cabo campañas promocionales en los mencionados países, para instruir al consumidor de las ventajas de la flor certificada bajo los estándares del Flower Label Program.

Para poder obtener esta certificación, es necesario aprobar una serie de requerimientos preestablecidos, los cuales fueron elaborados por una de las certificadoras acreditadas por la Unión Europea y controlada por el Estado Alemán. La ACG, Agrar Control GMBH, elaboró la lista de requerimientos (Check List), con la colaboración de científicos y profesionales del campo ambiental y

social en Alemania. La lista de requerimientos está constituida de tal manera que protege al hombre y al medio ambiente para lo cual se la dividió en dos secciones, aspectos técnicos-ambientales y aspectos sociales. Los aspectos técnicos fueron elaborados según los nuevos hallazgos científicos y de acuerdo con las directivas de la Organización Mundial de la Salud (WHO) y de la Oficina Federal de Asuntos Biológicos (BBA). Los aspectos sociales se basan en las normas y convenciones de la Organización Mundial del Trabajo (ILO) y en los preceptos nacionales especificados en el código de trabajo de cada país.

Entre los puntos más relevantes de la lista de requerimientos de la sección Técnico -Ambiental, podemos destacar los siguientes:

- Está prohibida la utilización de pesticidas tóxicos de gran persistencia y que se encuentren prohibidos en los EE.UU. y Europa.
- Terminadas las tareas de fumigación, se debe cumplir con los tiempos de reingreso al área fumigada de acuerdo a lo estipulado por la Organización Mundial de la Salud. Los intervalos son de 24 horas para los productos altamente tóxicos, 16 horas para los productos tóxicos y 5 horas para el resto de los productos.
- Se debe llevar a cabo un programa constante de monitoreo de plagas y enfermedades con el fin de minimizar el uso de agroquímicos.
- La Bodega debe estar alejada del área de sanitarios y comedor y deberá estar diseñada de tal manera que garantice un buen manejo de los productos químicos.
- Los desechos líquidos de post-cosecha, aguas de lavado de equipos de fumigación y aguas contaminadas en general, deberán ser tratados mediante filtros, tanques o estanques de oxidación y sus fosas deberán estar totalmente recubiertas para evitar su infiltración. En el caso de la sección Social - Laboral, podemos destacar los siguientes puntos:
- Los trabajadores necesitan contar con un adecuado equipo de seguridad industrial, deben rotar en sus funciones y se requiere una constante capacitación en el manejo de agroquímicos y pesticidas.
- Las plantaciones deben disponer de un dispensario médico con personal capacitado para el mismo. § Los trabajadores deben estar afiliados a un sistema de seguridad social ya sea público o privado.
- La empresa debe disponer y respaldar servicios sociales tales como: sanitarios, comedor, enfermería, guarderías y capacitación en temas sociales.

Las empresas certificadas en el Ecuador han logrado obtener una adecuada organización interna permitiéndoles optimizar el huso y manejo de los recursos naturales, alcanzando así un desarrollo sostenible. Existen plantaciones certificadas por el sello que están elaborando sistemas de control biológico a través de empresas extranjeras como Koppert Biological Systems. Otras han desarrollado sistemas de calefacción dentro de los invernaderos con el propósito de reducir la humedad y de esta manera evitar la propagación de plagas. Estas iniciativas han logrado reducir considerablemente el uso de agroquímicos y por consiguiente la contaminación al medio ambiente.

El Flower Label Program, se promueve a través de campañas de publicidad y cuenta con el apoyo de organizaciones de derechos humanos como la FIAN y también con el soporte del gobierno Alemán. Dentro de dicha campaña el FLP estableció un Convenio con la Asociación Nacional de Productores y/o Exportadores de Flores del Ecuador EXPOFLORES, para impulsar y coordinar las actividades del FLP en el Ecuador; parte de este convenio es la incorporación de información del Flower Label Program en la página web de Expoflores ([www.expoflores.com](http://www.expoflores.com)).

El FLP junto con otras instituciones, han logrado establecer normas de calidad organizacional y de un adecuado manejo medio ambiental para la producción de flores de corte; esto ha llevado a la flor del Ecuador a ser reconocida a nivel mundial no sólo por su buena calidad, sino también por su cuidado al medio ambiente y a su entorno social.

## ANEXO A - 2

### FINCAS CERTIFICADAS EN EL ECUADOR CON EL FLP

PLANTACION	LOCALIZACION	GERENTE	PRODUCTO	TELEFONO
Agrocoex	Latacunga	Ing. Diego Espinosa	Rosas	02-460-183
Agricola El Rosario	Latacunga	Renato Terán	Rosas	02-466-773
Agroganadera Espinosa Chiriboga	Latacunga	Alvaro Espinosa	Rosas	03-858-115
Altaflor Plantaciones	Cuenca	Juan Crespo Vintimilla	Rosas	07-846-885
Bellaro S. A.	Pedro Moncayo	Arq. Gonzalo Luzuriaga	Rosas	02-432-931
Diamond Roses	Latacunga	Luis Tobar Rivadeneira	Rosas	02-435-939
EQR Equatoroses	Latacunga	Sr. Fernando Donoso	Rosas	02-437-731
Floreca	Cayambe	Ing. Carlos Diez Duran	Rosas	02-360-143
Flores del Cotopaxi	Latacunga	Arq. Victor Lobato	Rosas	02-923-745
Florifrut	Pedro Moncayo	Eco. Ricardo Canelos	Rosas	02-468-028
Flornaca	Pueumbo	Ing. Gustavo Montejo	Rosas-Gypsophila	02-263-651
Florsel	Tabacundo	Ing. Darwin Campoverde	Rosas	02-365-342
Galapagos Flores	El Quinche	Ing. Bolivar Cevallos	Rosas	02-254-335
Hilsea Invesments	El Quinche	Ing. Pablo Viteri	Rosas, Flores de Verano, Gypso	02-387-330
Hoja Verde	Cayambe	Ing. Eduardo Letort	Rosas-Hypericum	02-363-205
Jardines Piaveri	Latacunga	Ing. José R. Davalos	Rosas	02-540-688
Inversiones Ponte Tresa	Cayambe	Pablo Quiñones de la Torre	Rosas	02-461-551
Nevado Naranjo Ecuador	Cotopaxi-Sur	Sr. Roberto Nevado	Rosas	03-858-014
Petyros	Latacunga	Eco. Carlos Viel	Rosas	02-265-053
Plantaciones Malima	Paute	Sr. Marcelo Crespo	Gypsophila-Limonium-Aster	07-836-999
Quitoflores	Quito	Bolivar Cevallos	Rosas	02-254-335
Rosas del Monte	Otavaló	Pablo Quiñones de la Torre	Rosas	02-461-551
Sierraflor	Latacunga	Sra. Tatyana Trepp	Rosas	02-893-448
Skyflower	Cuenca	Santiago Jaramillo	Rosas	07-843-265
Vegaflor	Otavaló	Sr. Patricio Silva	Rosas-Gypsophila-Astroemeria	02-469-096
Velvet Flowers	Pichincha	Sr. Philippe Haldemann	Rosas-Ruscus	02-255-023
Virgin Flowers	Pichincha	Ariane Karig de Muñoz	Flores Tropicales	02-433-307

No. # 27 plantaciones.

Elaborado por: Expoflores

MAYO 2001

## EXPORTACIONES POR PRODUCTO PRINCIPAL (1)

Miles de dólares FOB

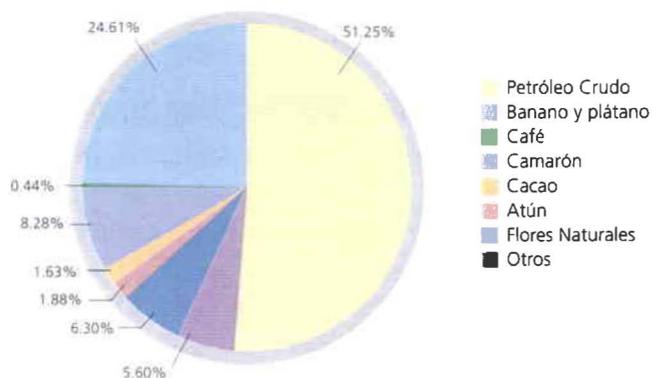
Periodo	TOTAL	TOTAL	PRIMARIOS								% Flores naturales/primarias
	EXPORTACIONES	PRIMARIOS	Petróleo Crudo	Banano y plátano	Café	Camarón	Cacao	Atún	Flores naturales	Otros	
1992	3,101,527	2,727,276	1,259,596	683,376	61,455	542,424	35,590	29,619	29,936	85,280	1.10
1993	3,065,615	2,522,104	1,152,144	567,580	88,929	470,630	48,389	9,958	39,575	144,899	1.57
1994	3,842,683	3,158,527	1,185,033	708,369	365,709	550,921	66,480	20,884	59,164	201,967	1.87
1995	4,380,706	3,556,280	1,395,480	856,633	185,317	673,494	82,117	66,512	84,326	212,401	2.37
1996	4,872,648	3,809,314	1,520,815	973,035	129,471	631,469	91,036	58,605	104,804	300,079	2.75
1997	5,264,363	4,252,922	1,411,577	1,327,177	91,739	885,982	59,647	68,535	131,010	277,255	3.08
1998	4,203,049	3,199,067	788,974	1,070,129	71,660	872,282	18,957	60,730	161,962	154,373	5.06
1999	4,451,084	3,388,892	1,312,311	954,378	56,897	607,137	63,931	41,781	180,400	172,057	5.32
2000	4,926,627	3,698,070	2,144,009	821,374	22,219	285,434	38,129	50,595	194,650	141,660	5.26
2001	4,593,634	3,360,384	1,722,332	827,020	14,952	278,252	54,631	63,220	211,773	188,204	6.30

## EXPORTACIONES NO TRADICIONALES PRIMARIOS (1)

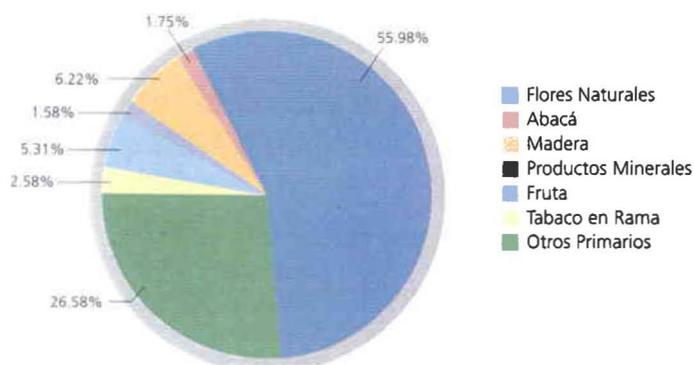
Miles de dólares FOB

Periodo	TOTAL PRIMARIOS	Flores naturales	Abacá	Madera	Productos mineros	Fruta	Tabaco en rama	Otros primarios	% Flores naturales / Primarios
1992	89,223	29,936	7,157	7,826	23,070	3,092	2,731	15,410	33.55
1993	139,636	39,575	8,083	13,753	62,343	3,396	1,924	10,562	28.34
1994	209,101	59,164	10,665	20,440	70,990	4,040	2,371	41,431	28.29
1995	274,194	84,326	12,407	31,372	98,733	5,273	4,496	37,587	30.75
1996	378,683	104,804	14,749	29,391	130,339	12,168	6,052	81,180	27.68
1997	377,964	131,010	14,918	37,858	68,853	5,067	7,662	112,596	34.66
1998	294,524	161,962	12,504	22,791	17,330	11,123	9,564	59,250	54.99
1999	324,864	180,400	10,415	26,335	20,117	12,964	11,916	62,717	55.53
2000	314,705	194,650	8,304	20,474	9,408	15,681	8,156	58,032	61.85
2001	378,328	211,773	6,634	23,517	5,991	20,094	9,766	100,553	55.98

### EXPORTACIONES POR PRODUCTO PRINCIPAL 2001



### EXPORTACIONES NO TRADICIONALES PRIMARIOS 2001



(1) Hasta 2000 las cifras son definitivas, las de 2001 y 2002 son provisionales; su reproceso se realiza conforme a la recepción de documentos fuente de las operaciones de comercio exterior

FUENTE : Información Estadística Mensual - Banco Central del Ecuador  
ELABORACION: Gerencia Financiera Expoflores

## ANEXO B

## ANEXO B -1

### LISTADO DE COMERCIALIZADORAS DE FLORES VISITADAS

<b>NOMBRE COMERCIALIZADORA</b>	<b>PERSONA CONTACTO</b>	<b>CARGO</b>
FLORIMEX	Maria Augusta Campaña	Gerente General
FLORIMEX	Maria Augusta Villacís	Ejecutiva de Ventas Producto Calla Lily
FLORIMEX	Adela Guerrero	Ejecutiva de Ventas: Mercado Alemán
FINCAS DEL VALLE	Anabel Troya	Gerente de Ventas
PRO - FLORES	Alejandro Toro	Gerente General

Elaborado por: Autores

## ANEXO B - 2

### METODOLOGÍA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

#### 1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La empresa "El Cortijo La Dolores" desea explorar nuevos mercados para el producto Calla Lily, su producción actual, con el fin de reducir la venta local y expandir las exportaciones.

#### 2. OBJETIVOS

Área de Comercialización

##### 2.1 Objetivos Generales

- El estudio de mercado a realizarse pretende determinar la demanda y oferta de Calla Lily, para conocer claramente la tendencia en los mercados potenciales de ésta flor y su oportunidad de negocio.

##### 2.2 Objetivos Específicos

- Determinar la cantidad demandada del producto "Calla Lily" en mercados tales como: Canadá, Kuwait, Estados Unidos, Panamá, Venezuela, Chile, España, Francia, Holanda, Suiza, Italia, Rusia y Croacia.
- Recopilar la mayor cantidad de información posible en cuanto a clientes potenciales tales como, ubicación geográfica, representante legal o contacto, dirección, teléfono, fax, correo electrónico.
- Conocer cuales son los principales mercados para las callas cortadas a nivel internacional.
- Definir el tipo de demanda y cuales son las temporadas de mayor auge en la venta de este producto.
- Medir el estado de evolución de la exportación de Calla Lily en los mercados potenciales.
- Puntualizar cuales son los tamaños de tallo preferidos en los mercados en estudio.
- Establecer el comportamiento de los precios por largo de tallo y país de destino durante los años 1999, 2000 y 2001.

### 3. Necesidades de información

Método: Investigación Exploratoria

Determinar la demanda de Calla Lily de la finca "El Cortijo La Dolores" en términos de proyecciones del volumen, precio y longitud.

- Definir las diferentes temporadas, días festivos, costumbres y calendario estacional de cada país objetivo. Las fuentes de información serán embajadas, consulados, a través de visitas directas a comercializadoras y de páginas de Internet.

Exploratoria : La investigación es exploratoria debido a que la información por obtener es sensible por motivos de protección comercial y de producción, por lo tanto la información se limitará a comercializadoras y productoras a las cuales se tiene acceso por contactos adquiridos en experiencia laboral.

Debido a que no existen datos publicados por el organismo correspondiente, sobre el producto en estudio, se ha tomado como fuente principal para la investigación de mercados, los datos históricos de la finca "El Cortijo La Dolores", específicamente del departamento de ventas de la empresa.

Otro aspecto que hay que tomar en cuenta es que la partida arancelaria no es específicamente de este producto ya que ésta codifica y agrupa a otras flores en el que se incluye Calla Lily, por lo cual no se puede determinar los datos precisos y estadísticos en cuanto a la exportación.

### DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Para realizar la respectiva investigación de mercados, se presenta el siguiente esquema:

#### INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA

Además se realizará una investigación exploratoria en los siguientes términos:

##### Comercialización

- ✓ Determinar a través de una proyección el volumen que cada país objetivo esta dispuesto a comprar.
- ✓ Temporadas altas dependiendo del área geográfica y costumbres.
- ✓ Precios en diferentes mercados.

#### HIPÓTESIS:

**Con respecto a la comercialización:** A raíz del atentado del 11 de septiembre del 2001, a Estados Unidos, la demanda de flores frescas cortadas, se contraerá en un porcentaje significativo con respecto a años anteriores, obligando a los países exportadores a diversificarse o explotar nuevos mercados.

#### INVESTIGACIÓN CONCLUYENTE:

Esta investigación se realiza para buscar estrategias alternativas de acción, a través de la Investigación Descriptiva. Dentro de ésta, analizaremos los siguientes puntos:

- ❖ Lograr los objetivos específicos planteados anteriormente.
- ❖ Comprobar la hipótesis planteadas anteriormente.
- ❖ Tomar decisiones con respecto a los problemas planteados.

El estudio tendrá dos fuentes importantes de recolección de datos:

1. Fuentes Primarias: Entrevistas, visitas.
2. Fuentes Secundarias: Instituciones, Ministerios, Embajadas, Consulados, Bibliotecas, Publicaciones, Internet o Páginas Web, Datos históricos de la empresa.

Dentro de la investigación primaria a realizarse se incluyen: las entrevistas personales y telefónicas a comercializadoras exportadoras de Calla Lily; entrevistas a sus representantes de ventas.

Debido a la distancia geográfica de nuestros mercados objetivos y los costos que implica la investigación del mercado no es posible realizarla personalmente, por lo que se recurrirán a páginas de Internet como fuente principal de consulta y a contactos estratégicos y del Dpto. de Ventas de la Finca "El Cortijo La Dolores".

1. La recopilación de información secundaria provendrá de:
  - ✓ Expoflores
  - ✓ Base de datos de la empresa "El Cortijo La Dolores"
  - ✓ Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones (CORPEI)
  - ✓ Cámara de Comercio
  - ✓ Banco Central del Ecuador
  - ✓ Pontificia Universidad Católica del Ecuador
  - ✓ Proyecto SICA del Banco Mundial
  - ✓ Revista Cultivos Controlados Internacional
  - ✓ Revista "El Agro"
  - ✓ Revista "La Flor del Ecuador" (EXPOFLORES)
  - ✓ Revista "Gestión"
  - ✓ Diario "El Comercio"
  - ✓ Páginas de Internet

## ANEXO B - 3

### ESQUEMA CUESTIONARIO COMERCIALIZADORAS ENTREVISTAS PERSONALES

1. ¿Usted exporta el producto Calla Lily?.
2. ¿Cuáles son los países a los cuales exporta Calla Lily?
3. ¿Cuántas cajas de Calla Lily exporta a la semana o al mes?
4. ¿Cuáles son las fincas que le proveen de este producto?
5. ¿Existe alguna dificultad al exportar este producto? Especifique.
6. ¿Cuáles son las razones por las que usted exporta este producto?
7. De las siguientes opciones, cuál es la razón principal por la cual usted exporta este producto:  
  
Rentabilidad  
Volumen  
Producto nuevo  
Otros (por favor especifique)
8. ¿Conoce usted el destino final o uso de este producto en los países a los que exporta?
9. ¿Conoce usted el uso final del producto, en bodas, hoteles, etc?
10. ¿Qué tipo de los siguientes clientes, comercializa con usted Calla Lily ? ¿Y en qué porcentaje?
  - a. Distribuidores
  - b. Minoristas
  - c. Floristerías
  - d. Otros..... (especifique).
11. ¿Cuáles son las temporadas altas en que se comercializa la Calla Lily?
12. ¿Conoce usted otros países productores de Calla Lily?, ¿cuáles?

**ANEXO B - 4**

**BASE DE DATOS COMERCIALIZADORAS EN QUITO**

	<b>NOMBRE</b>	<b>DIRECCION</b>	<b>TELEFONO</b>	<b>FAX</b>	<b>E-MAIL</b>	<b>CONTACTO</b>
1	CASA BLANCA	Av. Eloy Alfaro 2311 y Checoslovaquia	2260 393 2462 249			
2	CHELSEA ROSE FAM	Urb. Campo Alegre - El Gorrión Lote 9	2259 334			
3	CHIA IMPORT	Av. 12 de Octubre 2316 y Orellana Edif. Lincoln of No- 3	2526 213	2559 189		
4	COFEX GROUP	Cordero 341 e Isabel La Católica	2556 904	2556 905		
5	COLOR FROM THE WORLD	Av. Amazonas 7385 y Río Topo	2466 327	2368 -158		
6	COMPRINZ	Av. Rep. Del Salvador 112 y Shyris Edif. Onix	2461-035 2469-852	2432-468	prinza@uiosatnet.net	Ing. Juan Prinz
7	CONECTI FLOR	Mariano Hurtado Lote 26 y Vicente Heredia	2440 867	2464 647		
8	EXITRADE FLOWERS	Av. Orellana 1791 y 10 de Agosto	2228 165	2228 167		
9	FARM FRESH EXPORT	Av Shyris y República del Salvador Edif. Tapia Of. 403	2248 265 2248 239			
10	FLOR DEL SOL	Av. 12 de Octubre 7470 y Villalengua Edif. Cominesa piso 3	2241 553	2467 226		
11	FLOR ACCESS	Ac. Amazonas e Iñaquito Edif. Banco Amazonas piso 9	2254 439 09 9 736 081	2257 901	floracc@uiosatnet.net	Andrei Roubthsov
12	FLORIMEX	Jose Félix Barreiro lote 2 entre Eloy Alfaro y Alamos	2412 366	2412 367		Adela
13	FLORISAM	CC. El Condado local 1	2493 352			
14	FLOWER MARKET	Isla Pinzón N 42-119 y Tomás de Berlanga	2257 756	2463 112		
15	FRANKLIN PIEDRA	Av. Naciones Unidas 193 y 10 de Agosto Edif. Ciudad de Quito of. 102	2924 001			
16	J & J FLOWERS	Atahualpa 1116 y Av. Amazonas of 6-A	2253 075 2461 924			
17	LORD S.A.	Ausgutin Mendoza 211 y Augustin Ambrano - Urb. M exterior	2923 018 09 9 700 295			Larissa Oxman
18	MAXIFLEUR	Estocolmo 360 y Av. Amazonas Edif. Espiga de Oro piso 1	2411 271	2924 156		
19	Q MARKET	Edif Metrópoli dep. 304	2921 546	2924-156		

20	QUITO INOR FLOWERS	Amazonas 4430 Edif. Banco Amazonas ofc. 605	2559-342/3	2559-344/5	inorflowers@access.net.ec	Sra. Inés Ortiz Villagómez
21	ROSANET	Bracamoros 505 y Yacumbi	2267 222 2264 348			
22	SEVILLA FLOR	José Berruvieta OE 9-154 y Rithir Edif. Unicomac	2228 389	2438 285		
23	SIRIO FLOWERS	Av. Mañosca y 10 de Agosto Edif. Guimel 170 piso 11 PH	2459 217	2438 285		
24	SUMMER ZONE	Portugal 585 y 6 de Diciembre Edif. Del Monte of 13	2253 339	2923 905		
25	ZVETLAN ROSS	Almagro y Whimper	2557 679	2557 678		
26	ZUREL	Av. 12 de Octubre 1208 y Cordero of 6	2565 921	2553 326		Daysi
27	AMERIC FLOWERS		2451 896 2468 333	2451 896	amerfla@andinanet.net	Alberto Villanueva
28	CNG REPRESENTACIONES US FLORAL		2245 209 2267 919	2245 216	usfloral@access.net.ec	Carmen de Gangotena
29	ECUAPLANET TRADING		2374 336	2371 158	ecuaplan@impsat.net.ec	Sra. Marissa Arroyo de Muñoz
30	FLORES DE AMERICA		2221 122 2224 298	2560 633	florameric@access.net.ec	Iván Mantilla
31	INCA FLOWERS COM S.A.		2446 865 2446 966 09 9 733 058	2446 865 / 9	incaflowers@access.net.ec	Srta. Maria Soledad Troya
32	MAXIMA FARMS ECUADOR		2444 925 09 9 445 474	2268 855	maxecua@aol.com	Ing. Mauricio Maya
33	UNITED FLOWERS OF ECUADOR		2260 335 2266 489	2432 513	united1@ecnet.ec	Lcdo. Galo Montaña Huerta
Elaborado por: Autores						

Fuente: Revista "La Flor del Ecuador" Septiembre 2001

# LISTADO DE SOCIOS

## PRODUCTORES Y/O EXPORTADORES

EMPRESA	REPRESENTANTE	TELEFONOS	FAX	E-MAIL	TIPO DE CULTIVOS	
AAASACORPORATION S.A.	ARQ. CARLOS PALLARES SEVILLA	221404	221405	223921	aaasacor@impsat.net.ec	ROSAS
AGRICOLA LA ANTONIA	ECO. DIEGO SANCHEZ ORJUELA	434987	434985	434985	lantonia@hoy.net	STATICE, LIMONIUM, HYPERICUM
AGRICOLA LANDWORK CIA. LTDA.	SR. LUIS LANDAZURI WITT	309286	461105	309286	landwork@access.net.ec	CLAVEL STANDAR
AGRIEXOTICA S.A. (TROPICAL SCENT - TM)	ING. GABRIEL PINO CARBO	04-834547	04-834548	04-834548	sales@tropicalscent.com	F. TROPICALES, BOUQUETS EXOTICOS
AGRIROSE CIA. LTDA.	SR. RENATO TERAN TERAN	261921	466773	437989	agrirose@accessinter.net	ROSAS
AGROCAPITAL S.A.	ING. ROMEL ROSERO	363722	363724	363724	pmiranda@ecnet.ec	ROSAS
AGROCOEX S.A.	ING. DIEGO ESPINOSA CHIRIBOGA	460183	460476	469433	agrocoex@impsat.net.ec	ROSAS
AGROFLORA CIA. LTDA.	ECO. MAURICIO DAVALOS	552120	552119	568336	mdavalos@andianet.net	ROSAS
AGROGANADERA ESPINOSA CHIRIBOGA S.A.	SR. ALVARO ESPINOSA CHIRIBOGA	460183 / 476	921679	469433	agrogana@impsat.net.ec	ROSAS
AGROINDUSTRIAL MONJASHUAYCO	SR. MARCELO CRESPO VEGA	07-836999		07-823083	grupo@malima.com.ec	MINICLAVEL, GYPSOPHILA, LIMONIUM
AGROINDUSTRIAS SAN ALFONSO S.A.	ECO. PATRICIA MONTERO LINCÉ	316311	316313	316162	info@rosegarden.com.ec	ROSAS
AGROSERVICIOS ANDINOS CAMACHO CIA. LTDA.	SR. JOSE ROBERTO CAMACHO	360752	362937	362939	ninamaria@access.net.ec	ROSAS, GYPSOPHILA
ALAMO ROSAS S.A.	SR. CLAUDIO ESPINOSA CALISTO	878531	878532	878531 / 2	alamo@hoy.net	ROSAS
ALTAFLOR PLANTACIONES CIA. LTDA.	ECO. JUAN CRESPO VINTIMILLA	07-846885	07-843379	07-836468	altaflor@etapa.com.ec	ROSAS
AMAGFLORA S.A.	SR. JUAN AGUIRRE ESPINOZA	507123	239451	877853	amagflora@uiosatnet.net	ROSAS
ARCOFLOR FLORES ARCOIRIS S.A.	ECON. WILSON CEPEDA	267235 / 6	267237	09-705496	arcoflor@accessinter.net	ROSAS, FLOR DE VERANO
AUSTROROSAS CIA. LTDA.	SR. FERNANDO POLO VEGA	07-842522	07-835915	07-834628	fpolo@az.pro.ec	ROSAS
BECKY FLOWER'S BF	SRA. BECKY MOLINA	407264	404847	404847	bflowers@eolnet.net	ROSAS, CLAVEL, MINICLAVEL, BOUQUETS
BELLAFLOR S.A. - EXPOFLOR	SR. HANSPETER HUG	390541 / 2	390545 / 6	09-498442	sales@bellaflor-group.com	GYPSOPHILA, ROSAS, ASTER, SOLIDAGO
BELLARO S.A.	ARQ. GONZALO LUZURIAGA ARIAS	432931	09-495800	920363	info@bellarosa.com	ROSAS
BIOGARDEN LA PAMPA	DR. HERNAN CHIRIBOGA	249231	09-739700	260313	biogarden@accessinter.net	ROSAS
BONIFLOR CIA. LTDA.	SR. PHILIPPE HALDEMAN BOLAY	255023	254919 / 20	262564	velvetFO@impsat.net.ec	ROSAS
CLAVELES DE LA MONTAÑA S.A.	SR. ANDRES CARDENAS RIBADENEIRA	360910	360965	361518	gmontana@idm.com.ec	CLAVELES
COROTOP S.A.	ING. MARCELO TEJADA	257386	263677	257143	mtejada@uiosatnet.net	ROSAS
CREVEFLOR CIA. LTDA.	SR. MARCELO CRESPO VEGA	07-836999		07-823083	grupo@malima.com.ec	GYPSOPHILA
CHARLES FLOWERS S.A.	ING. CARLOS VELASCO DE LA ROSA	363335 / 7	363336 / 40	363339	charlesf@interactive.net.ec	ROSAS
DE MARIA FLOWERS C. LTDA.	SR. ALFREDO BAQUERIZO MORTOLA	09-447484	09-448419	09-462776	jlorca@uiosatnet.net	GYPSO. PERF., ASTER, SOLIDAGO, LIMONIUM
DIAMONDROSES S.A.	DR. LUIS TOBAR RIBADENEIRA	03-710083	09-724927	03-858083	diroses5@diroses.com.ec	ROSAS
EASTMAN PEREZ CIA. LTDA. EPCO	SR. FERNANDO EASTMAN	03-858200/1	03-858202/3	03-858122	epco@eastmanroses.com.ec	ROSAS
ECOROSAS CIA. LTDA.	SR. DIEGO CHIRIBOGA	09-809785	09-809782	09-703970	esteban@ecoroses.com.ec	ROSAS
ECUANROS S.A.	ING. CARLOS NAVEDA ESPINOSA	03-712204	03-712205	03-712204 / 5	ecuanros@andianet.net	ROSAS
ECUAROSAS CIA. LTDA.	ECO. RENE FERNANDEZ	360303	365303	363182	ecuarose@uiosatnet.net	ROSAS
EFANDINA EMPRESA FLORICOLA ANDINA CIA. LTDA.	LCDO. SANTIAGO VELA LARREA	232599	568515 / 7	503187	svela@efandina.com	ROSAS
EL CORTUO LA DOLORES	DR. RENE CALLE CABRERA	437518	247066	437518	elcortujo@waccm.net.ec	ROSAS, CALLA LILY, AGAPANTHOS
EMIHANA CIA. LTDA.	SR. DIEGO UCROS	363495	363496	363497	emihana@uiosatnet.net	ROSAS
ENCHANTED ROSES, ENROSES S.A.	ECO. EDUARDO SALGADO M.	981524	981525 / 6	981526	ench@uiosatnet.net	ROSAS
EQR - EQUATROSES C.A.	SR. FERNANDO DONOSO CEVALLOS	437731		437731	eqr_sales@accessinter.net	ROSAS
EXFLODEC S.A.	ING. JAIME GUARDERAS	468110	468104	263209	jaime.guarderas@florinsa.com.ec	ROSAS
EXPORTADORA AGROIN. SAN NICOLAS FHAEEEX	ING. GALO YEPEZ NARANJO	221017	225370	09-460198	fhaeex@hotmail.com	ROSAS, GYPSOPHILA
FINA-FLOR S.A. FINAFLORSA	ING. TEODORO CALLE CABRERA	343222	343342	343222	finafloor@uiosatnet.net	ROSAS
FLOCONEX S.A.	SR. PIETRO MUÑOZ	507318	509800 / 1	507583 / 318	avenegas@floexpoc.com	ROSAS, ASTER
FLODECOL S.A. FLORES DE LA COLINA	SR. CARLOS ARGUELLO MOSQUERA	224247	523563	561686	flodeco1@flodecol.com.ec	GYPSOPHILA, DELPHINIUM, SOLID HYPERICUM
FLOR AGRICOLA SANTA LUCIA CIA. LTDA.	ING. JAIME MUÑOZ CAMPOZANO	223778	223779	223778 / 9	staluci2@ecuanet.net	ROSAS
FLOR DE ORO PLANTAC. FLOROROPLANT CIA. LTDA.	SR. CARLOS ORDÓÑEZ	07-848404	07-840124	07-844365	mespinos@ramt.com	GYPSOPHILA PERF., LIMONIUM MITSU BLUE
FLORALICIA CIA. LTDA.	SR. MARCELO CRESPO VEGA	07-836999		07-823083	grupo@malima.com.ec	LIMONIUM, ASTER, SOLIDAGO
FLORECAL FLORES ECUATORIANAS DE CALIDAD S.A.	ING. CARLOS DIEZ DURAN	360143 / 619	360058	360319	floreca1@ecnet.ec	ROSAS
FLORECOT S.A. FLORES DEL COTACACHI	ING. HANS VITERI SCHONBERGER	501224	508749 / 50	565545	florecothans@accessinter.net	GYPSO., LIMONIUM, HYPERICUM, DELPHINIUM
FLORELOY S.A.	SR. PAUL VERSWYVEL VILLAMIZAR	266862	266863	266863	floreloy@interactive.net.ec	ROSAS, ALSTROEMERIA
FLORES ALCOBENDAS S.A.	ING. RAMIRO ROSALES	232318	521297	232319	lalomaflores@yahoo.com	ROSAS
FLORES BARRAGAN RODRIGUEZ CIA. LTDA.	LCDA. JUDITH RODRIGUEZ GARCIA	529789	221238	221238	florbaro@andianet.net	MINICLAVEL
FLORES BEMANI CIA. LTDA.	ING. NICOLAS PUYOL ESPINOSA	07-898841	07-898842	07-898841 / 2	npuyol@c.ecua.net.ec	ROSAS
FLORES DE LA MONTAÑA S.A.	SR. ANDRES CARDENAS RIBADENEIRA	360910	360965	361518	gmontana@idm.com.ec	ROSAS

# LISTADO DE SOCIOS

## PRODUCTORES Y/O EXPORTADORES

EMPRESA	REPRESENTANTE	TELEFONOS	FAX	E-MAIL	TIPO DE CULTIVOS
FLORES DE MACHACHI S.A.FLORMACHACHI	SR. JAMES BROWN HIDALGO	221339 506057	506027	flormachachi@accessinter.net	ROSAS
FLORES DE MONICA FLORM CIA. LTDA.	SR. CARLOS VERA MENESES	344608 / 10 / 9 870189 / 871065	344608 / 19	cavemimport@accessinter.net	ROSAS
FLORES DEL COTOPAXI S.A.	ARQ. VICTOR LOBATO	923745 923746 / 7	923748	florpaxi@access.net.ec	ROSAS
FLORES DEL RIO ECUADOR FLORIVER S.A.	DRA. ESPERANZA ORTEGA	464445 455836	455836	floriver2@access.net.ec	ROSAS
FLORES DEL VALLE FLODELVA S.A.	SR. ALVARO CRESPO SEMINARIO	07-884100 09-745999	07-884100	plantac1@plantaciones.com.ec	GYSOPHILA, FLORES DE VERANO
FLORES MAGICAS CIA. LTDA.	ARQ. ROBERTO FABREGA PUIG	258400 258401 / 2	446030	floresmagicas@floresmagicas.com	ROSAS
FLORES MARIA INTERNACIONAL S.A.	SR. FELIPE VILLAMIZAR	350700 443769	350700	flormaria1@accessinter.net	BOUQUETS DE FLORES DE VERANO.
FLORES MITAD DEL MUNDO S.A.	ING. HERMAN GUZMAN MONTOYA	09-806430 09-726760	09-806430	hguzman@e-mail.ifs.com.ec	GYSOPHILA, MILLION STARS, STATICE
FLORES SANTA BARBARA CIA. LTDA.	SR. MILTON PROAÑO PROAÑO	09-739467 483705	09-703934	santibarb@uio.satnet.net	ROSAS
FLORES SANTA MONICA NANTA CIA. LTDA.	ING. PATRICIO MALDONADO MOSCOSO	03-858144 03-858145	03-858147	patmaldonado@hoy.net	ROSAS
FLORES TOACASO S.A.	ARQ. FERNANDO JARRIN CRESPO	468025 453071	453070	ftoacaso@uio.satnet.net	ROSAS
FLORESPA FLORES PAOLA ANDREA DEL ECUADOR CIA. LTDA.	SR. JORGE ENRIQUE HIDALGO	380059 380604 / 5 / 6	380059	florespa@interactive.net.ec	ROSAS
FLORICOLA VEGVIL	SR. MANUEL CRESPO TORAL	07-841647 07-841648	07-841648	vegvil@etapa.com.ec	LIATRIS, AGAPANTHUS
FLORICOLA SAN JORGE FLORJOR CIA. LTDA.	ING. GONZALO VELA	261836	261836	florjor@uio.satnet.net	ROSAS
FLORICULTURA CANANVALLE	ING. GIUSEPPE TORRI OLIVARI	457621 / 2 / 3 457624 / 5	256066	cananv@uio.satnet.net	ROSAS
FLORIFRUT S.A. FLORES Y FRUTAS	ECO. RICARDO CANELOS	468028 468029	468030	florifru@uio.satnet.net	ROSAS
FLORINSA S.A.	ING. JAIME GUARDERAS	441266 / 7 468104 / 10	263209	jaime.guarderas@florinsa.com.ec	ROSAS
FLORINTI S.A.	ECO. PATRICIO LEON CAMACHO	504559 550960	561126	florinti@uio.satnet.net	ROSAS, BOUQUETS
FLORISOL CIA. LTDA.	ARQ. RICARDO DAVALOS	237843 521654	500130	Sstock@flopia.com	POMPON, CRISAN, LIMONIUM, BELTRAAD
FLORNACA FLORICOLA C.A.	ING. GUSTAVO MONTEJO	263651 EXT. 394	467016	flornaca@pronaca.com	ROSAS, FLORES DE VERANO
FLOREL FLORES SELECTAS CIA. LTDA.	ING. DARWIN CAMPOVERDE JIMENEZ	365342 365720 / 1	365344	florsel3@andinanet.net	ROSAS
GOLDEN LEAF C.A.	SR. ROBERTO DIDONATO CORDERO	03-961520 03-960806	03-964183	goldenle@uio.telconet.net	HYPERICUM EXCELLENT FLAIR
GUALA EXPORT & IMPORT	SR. VICTOR GUALA	365305 / 6 365361	365291	gualaexp@uio.satnet.net	ROSAS, CLAVEL
GYPSO S.A.	ARQ. RAUL VACA TRONCOSO	300647/8 300649/50	300651	gyppo@impstat.net.ec	FLORES DE VERANO
GYSOPHILA DE LA MONTAÑA	SR. ANDRES CARDENAS RIBADENEIRA	360910 360965	361518	gmontana@fdm.com.ec	GYSOPHILA
HACIENDA SANTA FE	ING. CARLOS AUGUSTO RODRIGUEZ	380589 380590	09-491414	carlosr@stafe.com.ec	ROSAS, LIMON, FRESSIAS, SOLIDAG, MILLON
HOJA VERDE S.A. - GREENLEAF	ING. EDUARDO LETORT	229640 556877	560308	hojaverde1@accessinter.net	ROSAS, HYPERICUM
HUAITA FLORES S.A.	ING. BOLIVAR CEVALLOS	254335 254334	254337	qflores1@uio.telconet.net	ROSAS, GYSOPHILA
ILLINJA FLOWERS	LCDO. JUAN VALENCIA PEREZ	565987 228052	565987	jvalenci@pi.pro.ec	CLAVEL, MINICLAVEL
INVERSIONES FLORICOLA S.A.	ING. HERMAN GUZMAN MONTOYA	300141 / 191 09-806431	300191 / 2	hguzman@e-mail.ifs.com.ec	ROSAS, GYSOPHILA, LIMONIUM
INVERSIONES PONTE TRESA CIA. LTDA.	ING. PABLO QUIÑONES	461551 461552 / 3	461586	rosasmonte@pontetresa.com	ROSAS
ISLAPLANTS CIA. LTDA.	ING. JUAN SERRANO CORDERO	07-843574 07-838678	07-838678	laislaadm@cue.eolnet.net	MINC., CLAVEL, TRACHEL, STATICE, GERBE, LIMON
JARDINES DE GRANOBLES GRANJARDIN CIA. LTDA.	ING. FERNANDO JUON NUÑEZ	361699 365627 / 8	361714	gjardin@uio.satnet.net	ROSAS
JARDINES DEL CAYAMBE CIA. LTDA.	SR. HECTOR CUEVA JIMENEZ	526797 550818	551089	gardica@ardical.com.ec	ROSAS
JARDINES PIAVERI CIA. LTDA.	ING. JOSE RICARDO DAVALOS	237843 521654	500130	jrd@flopia.com	ROSAS
JOYGARDENS CIA. LTDA.	ING. CARLOS CARRION	360959 360960	360959 / 60	joygarde@hoy.net	ROSAS
JUMBO ROSES CIA. LTDA.	ECO. JUAN CARLOS LEON	249322/5 365789	365788	flowerec@uio.satnet.net	ROSAS
LATINFLOR S.A.	SR. RAMIRO PEÑAHERRERA	556343 / 444 553540	501706	ronnyl@accessinter.net	FLORES DE VERANO (GYSOPHILA)
LINDA FLOR CIA. LTDA.	SR. RAMIRO ALMEIDA AYALA	362955 / 6 362957	362958	lindaflo@uio.satnet.net	ROSAS
LULYFLOWERS CIA. LTDA.	SR. JOSE VICENTE MANTILLA	441299 09-444701	441299	jvma@hoy.net	ROSAS
MEGAROSSES CIA. LTDA.	SR. PHILIPPE HALDEMANN BOLAY	255023 254919 / 20	262564	velvet0@impstat.net.ec	ROSAS
MERINOFARMS CIA. LTDA.	SR. HERNAN MERINO MERINO	549276 569916	502328	ezqmer@interactive.net.ec	ROSAS, GYSOPHILA PERFECTA
MONTERREY & MONTERREY S.A.	ING. PATRICIO IZURIETA MORA-BOWEN	647593/4 647595/6	647593	sales@agrimonterrey.com	ROSAS STANDAR
MYSTIC FLOWERS S.A.	ING. JORGE PEÑA ZUÑIGA	251879 251880	463976	manager@mysticflowers.com	ROSAS
NATUFLO S.A.	SR. MIGUEL PONCE PALACIOS	314275 / 7 316326 / 7	09-723636	ecofarms@interactive.net.ec	ROSAS
NATURIFLOR CIA. LTDA.	ING. CARLOS DAVILA CALDERON	07-838060 07-842494	07-846083	naturif2@cue.satnet.net	GYSOPHILA
NEVAFLOR S.A. FLORES DE LOS NEVADOS	ECO. JUAN ALFONSO PEREZ	03-712226 / 7 09-555901	03-712228	nevaflor@hoy.net	ROSAS
NEVADO NARANJO ECUADOR EXPORT-IMPORT CIA. LTDA.	SR. ROBERTO NEVADO GOMEZ	03-858014 03-858175	03-858015	roberto@nevado.org	ROSAS
PENCAFLOR CIA. LTDA.	SRTA. VALERIA SALVADOR	547370 504623	231946	pencaflo@impstat.net.ec	GYPSO PERFECTA, LIMONIUM, F. VERANO
PETYROS S.A. PETALOS Y ROSAS	ECO. CARLOS VIEL	265053 265054 / 5	260208	petyros@bravo.net	ROSAS, SPRAY ROSAS
PICAFLO	LCDO. PABLO RUIZ	251739 261537	261541	picaflor@andinanet.net	ROSAS, GYSOPHILA, FLORES DE VERANO
PLANTACIONES MALIMA CIA. LTDA.	SR. MARCELO CRESPO VEGA	07-836999	07-823083	grupo@malima.com.ec	GYPSO, LIMONIUM, ASTER, SOLIDAGO
PLANTACIONES EL TREBOL CIA. LTDA.	ING. JUAN CARLOS VELEZ	07-832733 07-837680	07-844627	trebol@etapa.com.ec	ROSAS

# LISTADO DE SOCIOS

## PRODUCTORES Y/O EXPORTADORES

EMPRESA	REPRESENTANTE	TELEFONOS	FAX	E-MAIL	TIPO DE CULTIVOS
PLANTERRA S.A.	DR ENRIQUE IDROBO	09-832349 223591	09-826368	sales@planterrafarm.com	ROSAS
PRIMAVERA FLOWERS	ECO AUGUSTO ESPINOSA	365107 523310	365106	primaver@interactive.net.ec	ROSAS
PUEMBOVERDE S.A.	DR JUAN CARLOS FREILE	464171 461741	461741	pefrei@uiosatnet.net	HYPERICUM EXCELLENT FLAIR
PYGANFLOR S.A.	ING BERNARDO DAVALOS DONOSO	508047 508048	562758	pyganflor@uiosatnet.net	GYPSOPHILA, LIATRIS, GIRASOL, MILLION
QUEENROSES C. LTDA.	ECO MAURICIO DAVALOS	554409 552119 / 20	568336	mdavalos@andinanet.net	ROSAS
QUITOFLORES S.A.	ING BOLIVAR CEVALLOS	254334 / 5 254336 / 7	254337	qflores1@uiosatelconet.net	ROSAS
RIO ALAQUEZ ROSAS ROSALQUEZ S.A.	SR FERNANDO MIÑO SEVILLA	03-840174 03-853338	03-842966	rosalquez@andinanet.net	ROSAS
RIO ROSES / WHITERIVER ROSES	SR RAMIRO CHIRIBOGA	229088 229089	503583	edinaq@uiosatnet.net	ROSAS
ROMAVERDE S.A.	ECO PEDRO ROLDAN COBO	566249 568518	566249	romaverd@uiosatnet.net	ROSAS
ROSADEX CIA. LTDA.	ING ANDRES MORENO	443240 443241	443240 / 1	sales@rosadexflowers.com	ROSAS
ROSAPRIMA CIA. LTDA.	SR ROSS JOHNSON	476520 / 1 09-800005	09-802783	info@rosaprima.com	ROSAS
ROSAS DEL COTOPAXI ROCOPAX CIA. LTDA.	SR ASSAAD ZARD	452009 432704	439285	rocopax@uiosatnet.net	ROSAS
ROSAS DEL MONTE CIA. LTDA. ROSEMONTE	ING PABLO QUINONES	461551 / 4 461552	461586	rosasmonte@pontetresa.com	ROSAS
ROSAS DEL PRADO PRAROSAS CIA. LTDA.	ING ANDRES MORAWSKI	558810 558811 / 7	502997	awmor@uiosatelconet.net	ROSAS
ROSAS MALMAISON S.A.	ING MARCELO NUÑEZ MORA	221406 221407	221441	malmaison@porta.net	ROSAS
ROSAS PACHOSALAG S.A.	ING EDUARDO CEDENO JARAMILLO	03-712047 03-712065	03-712064	rosaspa@andinanet.net	ROSAS
ROSASPE C. LTDA.	SR ESTEBAN ABEDRABBO	433299 447134	436048	rosaspe@uiosatnet.net	ROSAS
ROSAVALEY CIA. LTDA.	SR GALO VALDIVIESO SORIANO	505895 505922	231046	ingueza@hoy.net	ROSAS
RUMIFLOR COTOPAXI CIA. LTDA.	SR BERNARDO PROAÑO COBO	03-719464 03-719486	09-727385	tamboro1@tamboros.com.ec	ROSAS
SANTA ROSA FLOWERS SANTROSES S.A.	ING FRANCISCO ROMO LEROUX	892166 894629 / 30	892165	strosa@uiosatnet.net	ROSAS, GYPSOPHILA, MILLION STARS
SISAPAMBA ROSAS Y ROSAS S.C.C.	ING RODRIGO CARRILLO	221935 524537	924244 / 5	sisarir@uiosatnet.net	ROSAS
SKYFLOWER S.A.	SR SANTIAGO JARAMILLO CRESPO	07-843294 07-843265	07-822416	asky@skyflower.com.ec	ROSAS
SUNFLOR S.A.	DR FRANCISCO LEON ARROBA	557540 558372 / 3	567021	sunflor@uiosatnet.net	ROSAS
SUNSET VALLEY FLOWERS CIA. LTDA.	ECO VICTOR AGUILAR	232377 09-732243	232378	sunset@uiosatnet.net	ROSAS
TAMBOROS S.A.	SR BERNARDO PROAÑO COBO	03-719464 / 260 03-719486 / 91	09-727385	tamboro1@tamboros.com.ec	ROSAS, SUN FLOWERS
TEXAS FLOWERS S.A.	SR JAMES CLAIR MIDCAP	03-701166 09-806893	03-701166	tflowers@uiosatnet.net	ROSAS
TOMALON FARMS CIA. LTDA.	ING SERGI ZAGORUICO	365063 365065 / 8	365070	tomalon@tomalon.com	ROSAS
TOPROSES CIA. LTDA.	AGR JOHN VACA GARZON	03-802370 09-731400	03-811524	toproses@hoy.net	ROSAS
TYMFLOR S.A.	ING JORGE LOPEZ CARRION	252928 09-809520	252928	mlc@uiosatnet.net	GIRASOL, MOLUCELA, LARKSPUR
UNIQUE ROSES S.A.	ING PABLO MONARD	365278 365279	365283	uniqueroses2@accessinter.net	ROSAS
VALLEFLOR CIA. LTDA. FLORES DEL VALLE	SR BENITO JARAMILLO MOSCOSO	508063 508064	508065	benitojm@uiosatnet.net	LIMONIUM, STATICE, GODETIAS, STOCK
VEGAFLOR S.A.	SR PATRICIO SILVA SAENZ	469096 / 7 469212	469211	vegaflo5@uiosatnet.net	ROSAS, FLORES DE VERANDO, GYPSO
VELVET FLORES CIA. LTDA.	SR PHILIPPE HALDEMANN BOLAY	255023 254919 / 20	262564	velvet0@impsat.net.ec	ROSAS, RUSCUS
VERDILLANO CIA. LTDA.	SR JUAN ESTEBAN LASSO	435079 460642	460642	jlasso@uiosatnet.net	ROSAS
VULCANOROSAS CIA. LTDA.	ING EDWIN ORSKA LASSO	528112 544793	544793	vulcanorosas@andinanet.net	ROSAS
ZAMVELFLOR CIA. LTDA.	SR PHILIPPE HALDEMANN BOLAY	255023 254919 / 20	262564	velvet0@impsat.net.ec	ROSAS

## COMERCIALIZADORES Y EXPORTADORES

EMPRESA	REPRESENTANTE	TELEFONOS	FAX	E-MAIL	TIPO DE CULTIVOS
AMERICFLOWERS CIA. LTDA.	SR CARLOS ALBERTO VILLANUEVA	451896 468333	451896	amet.flair@andinanet.net	COMERCIALIZADOR Y EXPORTADOR
C.N.G REPRESENTACIONES CIA. LTDA.	SRA CARMEN DE GANGOTENA	245209 267919	245216	usfloral@access.net.ec	COMERCIALIZADOR Y EXPORTADOR
COMPRINZ S.A.	ING JUAN PRINZ	461035 469852	432468	jprin2@uiosatnet.net	COMERCIALIZADOR Y EXPORTADOR
ECUAPLANET TRADING	SRA MARISA ARROYO DE MUÑOZ	374336 371158	09-700141	ecuaplan@impsat.net.ec	COMERCIALIZADOR Y EXPORTADOR
FLORACCESS ECUADOR S.A.	SR ANDREI ROUBTHSOV	257901 09-737250	254436	floracc@uiosatnet.net	COMERCIALIZADOR Y EXPORTADOR
FLORES DE AMERICA AMERICAFLOR S.A.	SR IVAN MANTILLA ACOSTA	221122 224298	560633	floramerica@access.net.ec	COMERCIALIZADOR Y EXPORTADOR
FLORIMEX ECUADOR S.A.	SRA MARIA AUGUSTA CAMPAÑA	412366 / 7 412704	404090	fmxiuio@panatlantic.com	COMERCIALIZADOR Y EXPORTADOR
INCAFLOWERS COM S.A.	SRA MARIA SOLEDAD TROYA	446865 / 966 09-733058	446865 / 966	incallowers@access.net.ec	COMERCIALIZADOR Y EXPORTADOR
MAXIMA FARMS ECUADOR S.A.	ING MAURICIO MAYA GRILLO	444925 09-445474	268855	maxecua@aol.com	COMERCIALIZADOR Y EXPORTADOR
QUITO INORFLOWERS TRADE OIF CIA. LTDA.	SRA INES ORTIZ VILLAGOMEZ	559342 / 3 559344 / 5	559346	inorflowers@access.net.ec	COMERCIALIZADOR Y EXPORTADOR
UNITED FLOWERS OF ECUADOR CORP.	LCDO GALO MONTAÑO HUERTA	260335 266489	432513	united1@ecnet.ec	COMERCIALIZADOR Y EXPORTADOR

## ANEXO C

**ANEXO C-1**  
FLUJO DE FONDOS 2.002 - 2.011

CONCEPTOS	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>INGRESOS</b>										
<b>Ventas</b>										
<b>Rosas</b>										
Venta número de tallos exportación	1.041.887	1.041.887	1.041.887	1.041.887	1.041.887	1.041.887	1.041.887	1.041.887	1.041.887	1.041.887
Venta rosas export. USD 0.24/ tallo	250.053	250.053	250.053	250.053	250.053	250.053	250.053	250.053	250.053	250.053
Venta rosas nacional USD 0.03962/tallo	2.293	2.293	2.293	2.293	2.293	2.293	2.293	2.293	2.293	2.293
<i>Total venta de rosas</i>	<i>252.346</i>	<i>252.346</i>	<i>252.346</i>	<i>252.346</i>	<i>252.346</i>	<i>252.346</i>	<i>252.346</i>	<i>252.346</i>	<i>252.346</i>	<i>252.346</i>
<b>Ruscus</b>										
Venta número de tallos	10.410	10.410	10.410	10.410	10.410	10.410	10.410	10.410	10.410	10.410
Venta ruscus exportación USD 0.14/tallo	1.457	1.457	1.457	1.457	1.457	1.457	1.457	1.457	1.457	1.457
<i>Total venta de ruscus</i>	<i>1.457</i>	<i>1.457</i>	<i>1.457</i>	<i>1.457</i>	<i>1.457</i>	<i>1.457</i>	<i>1.457</i>	<i>1.457</i>	<i>1.457</i>	<i>1.457</i>
<b>Cartuchos</b>										
Venta número de tallos	356.616	412.074	432.432	432.432	432.432	432.432	432.432	432.432	432.432	432.432
Venta cartuchos exportación USD 0.38/ tallo	135.514	156.588	164.324	164.324	164.324	164.324	164.324	164.324	164.324	164.324
Venta cartuchos nacional USD 0.083/tallo	9.107	10.524	11.044	11.044	11.044	11.044	11.044	11.044	11.044	11.044
<i>Total venta de cartuchos</i>	<i>144.622</i>	<i>167.112</i>	<i>175.368</i>							
<b>Agapanthus, Bromelias y Otros</b>										
Venta número de tallos	12.272	12.272	12.272	12.272	12.272	12.272	12.272	12.272	12.272	12.272
Venta agapanthus, bromelias y otros USD 0.3/ tallo	3.804	3.804	3.804	3.804	3.804	3.804	3.804	3.804	3.804	3.804
<i>Total venta de agapanthus, bromelias y otros</i>	<i>3.804</i>	<i>3.804</i>	<i>3.804</i>	<i>3.804</i>	<i>3.804</i>	<i>3.804</i>	<i>3.804</i>	<i>3.804</i>	<i>3.804</i>	<i>3.804</i>
<b>Menos: Notas de crédito</b>										
	(9004)	(9004)	(9004)	(9004)	(9004)	(9004)	(9004)	(9004)	(9004)	(9004)
<b>Total Ventas Brutas de Flor USD</b>	<b>393.225</b>	<b>415.716</b>	<b>423.972</b>							
<b>Otros Ingresos</b>										
Venta de Leche	1.690	1.690	1.690	1.690	1.690	1.690	1.690	1.690	1.690	1.690
Ingresos Financieros										
<i>Total Otros Ingresos</i>	<i>1.690</i>	<i>1.690</i>	<i>1.690</i>	<i>1.690</i>	<i>1.690</i>	<i>1.690</i>	<i>1.690</i>	<i>1.690</i>	<i>1.690</i>	<i>1.690</i>
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>394.915</b>	<b>417.405</b>	<b>425.661</b>							
<b>EGRESOS</b>										
<b>Costo Operacional</b>										
Mano de Obra Directa	96.924	101.770	106.858	112.201	117.811	123.702	129.887	129.887	129.887	129.887
Insumos Agrícolas	42.763	47.894	52.684	57.952	63.747	70.122	77.134	77.134	77.134	77.134
Material de Empaque	25.876	30.714	34.485	37.934	41.727	45.900	50.490	50.490	50.490	50.490
Costos indirectos de Producción	43.810	48.635	53.173	58.150	63.606	69.591	76.155	76.155	76.155	76.155
Regalías Patentes Rosas	6.503	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000
<i>Total Costo Operacional</i>	<i>215.876</i>	<i>236.013</i>	<i>254.200</i>	<i>273.236</i>	<i>293.892</i>	<i>316.314</i>	<i>340.666</i>	<i>340.666</i>	<i>340.666</i>	<i>340.666</i>
<b>Gastos de Administración y Ventas</b>										
Gastos de Ventas	14.807	16.584	18.242	20.066	22.073	24.280	26.708	26.708	26.708	26.708
Gastos de Administración	43.054	48.221	53.043	58.347	64.182	70.600	77.660	77.660	77.660	77.660
<i>Total Gastos Administración y Ventas</i>	<i>57.861</i>	<i>64.804</i>	<i>71.285</i>	<i>78.413</i>	<i>86.254</i>	<i>94.880</i>	<i>104.368</i>	<i>104.368</i>	<i>104.368</i>	<i>104.368</i>
<b>Depreciaciones y Amortizaciones</b>										
Depreciaciones	36.319	36.319	36.319	37.143	35.225	31.826	22.562	16.791	15.101	15.101
Amortizaciones	58.044	58.594	58.594	54.048	41.964	33.521	19.741	12.492	6.577	837
<i>Total Depreciaciones y Amortizaciones</i>	<i>94.364</i>	<i>94.914</i>	<i>94.914</i>	<i>91.191</i>	<i>77.189</i>	<i>65.347</i>	<i>42.303</i>	<i>29.283</i>	<i>21.678</i>	<i>15.938</i>
<i>Subtotal Egresos</i>	<i>368.100</i>	<i>395.731</i>	<i>420.399</i>	<i>442.841</i>	<i>457.336</i>	<i>476.541</i>	<i>487.337</i>	<i>474.316</i>	<i>466.712</i>	<i>460.972</i>
<b>Beneficios (Pérdida) Antes de Intereses e Impuestos</b>	<b>26.815</b>	<b>21.675</b>	<b>5.263</b>	<b>-17.179</b>	<b>-31.674</b>	<b>-50.879</b>	<b>-61.676</b>	<b>-48.655</b>	<b>-41.050</b>	<b>-35.311</b>
<b>Pago de Capital e Intereses Bco. Rumiñahui</b>										
Intereses Vencidos de Plazo	53.180	7.706	7.706	7.706	7.706					
Intereses de Mora	108.365	32.079	32.079	32.079	32.079					
Impuesto Solca Mora	4.439	1.511	1.511	1.511	1.511					
<i>Total Pago Intereses Deuda Banco Rumiñahui</i>	<i>165.984</i>	<i>41.296</i>	<i>41.296</i>	<i>41.296</i>	<i>41.296</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<b>Beneficio / Pérdida Antes de Impuestos</b>	<b>-139.169</b>	<b>-19.621</b>	<b>-36.033</b>	<b>-58.475</b>	<b>-72.970</b>	<b>-50.879</b>	<b>-61.676</b>	<b>-48.655</b>	<b>-41.050</b>	<b>-35.311</b>
15% de Participación a Trabajadores	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Impuesto a la Renta (25%)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Utilidad/Pérdida Neta</b>	<b>-139.169</b>	<b>-19.621</b>	<b>-36.033</b>	<b>-58.475</b>	<b>-72.970</b>	<b>-50.879</b>	<b>-61.676</b>	<b>-48.655</b>	<b>-41.050</b>	<b>-35.311</b>
Depreciaciones	36.319	36.319	36.319	37.143	35.225	31.826	22.562	16.791	15.101	15.101
Amortizaciones	58.044	58.594	58.594	54.048	41.964	33.521	19.741	12.492	6.577	837
Aporte Efectivo de Capital	260.000									
Renovación de Invernaderos		-14.102	-14.102	-14.102	-14.102	-14.102	-14.102	-14.102	-14.102	-14.102
Renovación de Plantas	-6.391	-6.391	-6.391	-6.391	-6.391	-6.391	-6.391	-6.391	-6.391	-6.391
Abono a Capital PHC-096/96 (USD 426.719)	-161.273	-66.362	-66.362	-66.362	-66.362					
Valor de Rescate o Salvamento										
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>47.531</b>	<b>-11.561</b>	<b>-27.973</b>	<b>-54.138</b>	<b>-82.635</b>	<b>-6.026</b>	<b>-39.866</b>	<b>-39.866</b>	<b>-39.866</b>	<b>-39.866</b>

VAN -53.938  
COSTO OPORTUNIDAD 21%

## ANEXO D

**ANEXO D-1**

<b>MATRIZ FORTALEZAS DEBILIDADES</b>				
<b>FORTALEZAS</b>				
<b>Función</b>	<b>Fortaleza</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderación</b>
Global	La localización de la finca con relación a la Ciudad de Quito, es relativamente cerca en comparación con otras fincas.	2%	3	0,06
Comercialización	El Cortijo la Dolores cuenta con un producto de alta calidad debido al tiempo, experiencia lo que ha permitido obtener la preferencia y confianza de los clientes.	7%	4	0,28
	Las relaciones comerciales con las principales comercializadoras es buena	3%	3	0,09
	Ha establecido ordenes fijas durante el año, lo que asegura la venta, así decaiga el mercado.	4%	4	0,16
Producción	La experiencia adquirida a través de los años, en la producción de Calla Lily	7%	4	0,28
	La ubicación de la finca en una zona con clima adecuado, con ciclos normales, da una incidencia positiva en la productividad.	3%	3	0,09
	La capacidad de respuesta inmediata frente a una demanda variable.	7%	4	0,28
	La forma de cultivo a la intemperie, ya que el costo de producción es bajo en relación al cultivo en invernadero.	3%	3	0,09
	Terrenos disponibles, apropiados para futuros cultivos.	3%	4	0,12
Finanzas	Cuenta con bienes inmuebles representativos, los cuales respaldan el proyecto.	3%	4	0,12
	Se realizan tablas de amortización por el costo de la inversión del cultivo, señalado por bloques en cada hectárea cultivada, ya que el cuidado de un cultivo, tiene un costo por conservarlo sea que la producción se venda o no. Mantener este proceso de amortización, es útil para el cálculo de los costos de producción	1%	3	0,03
Recursos Humanos	Cuenta con un personal calificado con años de experiencia en la zona	4%	4	0,16
	El ambiente organizacional es adecuado, capacitaciones continuas, constante motivación que se le brinda al personal	2%	3	0,06
	Personal administrativo, joven, dinámico y con ideas innovadoras dirigidos por personas maduras y con experiencia.	3%	3	0,09
<b>DEBILIDADES</b>				
<b>Función</b>	<b>Debilidad</b>			
Global	No se han definido los objetivos y estrategias anuales	8%	1	0,08
	No existe una estructura organizacional definida, lo que dificulta la toma de decisiones y el cambio.	5%	1	0,05
Comercialización	Deficiencia en la información de clientes nuevos, en cuanto a referencias comerciales para garantizar futuros embarques.	3%	1	0,03
	La cartera de clientes esta compuesta en un alto porcentaje por comercializadoras lo que reduce el margen de ganancia por venta	3%	2	0,06
Producción	Alto porcentaje de la producción que se destina a flor nacional	6%	1	0,06
	Falta de control directo en la finca debido a que la administración se encuentran en la ciudad	5%	1	0,05
	No se manejan inventarios de insumos, por riesgo de robos y desperdicio debido a una falta de sistemas de control adecuado	2%	2	0,04
Finanzas	Un nivel de endeudamiento del 61% del total de los bienes del negocio.	6%	1	0,06
	Deficiencia de asesoramiento financiero al momento de negociar el préstamo	3%	2	0,06
Recursos Humanos	Falta definición de funciones entre áreas	4%	1	0,04
	Falta de comunicación entre departamentos	3%	2	0,06
<b>Total</b>		<b>100%</b>	<b>64</b>	<b>2,5</b>

**Nuestras debilidades son tan significativas como nuestras fortalezas.**

**ANEXO D-2**

**MATRIZ DE RELACION FD**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>TOTAL</b>
El Cortijo la Dolores cuenta con un producto de alta calidad debido al tiempo, experiencia lo que ha permitido obtener la preferencia y confianza de los clientes.	3	1	2	3	1	3	13
Ha establecido ordenes fijas durante el año, lo que asegura la venta, así decaiga el mercado.	2	1	4	2	1	1	11
La experiencia adquirida a través de los años, en la producción de Calla Lily	1	1	4	4	1	4	15
La capacidad de respuesta inmediata frente a una demanda variable.	4	1	4	3	1	2	15
Terrenos disponibles, apropiados para futuros cultivos.	4	1	1	4	4	1	15
Cuenta con bienes inmuebles representativos, los cuales respaldan el proyecto.	4	1	1	1	4	1	12
Cuenta con un personal calificado con años de experiencia en la zona	4	3	1	4	1	4	17
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>9</b>	<b>17</b>	<b>21</b>	<b>13</b>	<b>16</b>	
<b>DEBILIDADES</b>	No se han definido los objetivos y estrategias anuales	Deficiencia en la información de clientes nuevos, en cuanto a referencias comerciales para garantizar futuros embarques.	Alto porcentaje de la producción que se destina a flor nacional	Falta de control directo en la finca debido a que la administración se encuentran en la ciudad	Un nivel de endeudamiento del 61% del total de los bienes del negocio.	Falta definición de funciones entre áreas	

Elaborado por: Autores

**ANEXO D-3**

<b>MATRIZ OPORTUNIDADES Y AMENAZAS</b>				
<b>OPORTUNIDADES</b>				
<b>Función</b>	<b>Oportunidad</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderación</b>
Global	La tendencia al aumento en la demanda de Calla Lily, que se analizó en el Capítulo 2, demuestra claramente la oportunidad del negocio.	7%	4	0,28
	El Ecuador se encuentra como el 4to exportador mundial de flores, por calidad de sus productos, colores, tamaño y variedades, lo que atrae a clientes potenciales.	7%	3	0,21
	Proyecto de Expoflores para la creación de una comercializadora en Miami en la que se beneficiarán todos sus socios.	4%	3	0,12
Comercialización	La ampliación en el uso debido a las nuevas tendencias de decoración por parte de los bouqueteros.	7%	4	0,28
	El acceso a Internet facilita y agiliza el sistema de comercialización en las subastas de Holanda, Canadá y otros.	7%	4	0,28
	La realización de la feria anual "Agriflor de las Américas" en Ecuador, reconocida mundialmente como la mejor de América Latina, la misma que permite obtener contactos para la apertura de nuevos clientes, incrementar las ventas y observar las tendencias del mercado.	6%	4	0,24
	Incorporación de la fiesta de San Valentín y día de las Madres en países en los cuales antes no existía demanda en esta temporada.	4%	4	0,16
	Realización de ferias de flor mundiales, que atrae a nuevos compradores.	3%	4	0,12
	Oportunidad de formar alianzas estratégicas dentro o fuera del país.	3%	3	0,09
Producción	La afiliación a Expoflores que le da la oportunidad de aprovechar en alianzas estratégicas con proveedores.	3%	3	0,09
	La creación del programa "La Flor del Ecuador" que ayudará a cumplir con las normas ambientales exigidas en el exterior.	2%	3	0,06
Finanzas	La tasa de interés de la deuda es variable y esta relacionada a la inflación, la cual ha ido disminuyendo debido al proceso de dolarización, beneficiando a la Finca.	6%	4	0,24
<b>AMENAZAS</b>				
<b>Función</b>	<b>Amenazas</b>			
Global	Introducción de nuevos productores ecuatorianos de Calla Lily y especialización de los competidores existentes.	7%	1	0,07
	Ingreso de nuevos oferentes a nivel mundial.	5%	2	0,10
	Crisis económicas en países demandantes, por el hecho de que las flores son productos suntuarios, y es lo primero que se deja de comprar.	6%	2	0,12
	Tarifas altas en el transporte aéreo de carga que encarece el costo de la flor.	6%	1	0,06
Comercialización	Ausencia de una política de precios, estable y coherente, que permita un posicionamiento que impida interminables negociaciones de nuevos precios.	5%	1	0,05
	La informalidad del negocio por la falta de relaciones comerciales legalmente estructuradas.	2%	2	0,04
Producción	Fluctuaciones inesperadas de la temperatura que afectan el clima, tiempo y ciclo de normal de producción.	6%	1	0,06
Recursos Humanos	El fenómeno de la migración de la mano de obra, incrementando los costos de producción.	3%	2	0,06
	Falta de definición de las políticas de seguridad social, que podrían implicar nuevos costos.	1%	2	0,02
<b>Total</b>		<b>100%</b>	<b>57</b>	<b>2,75</b>

Elaborado por: Autores

*Nuestras oportunidades son mayores a nuestras amenazas*

## ANEXO D-4

### MATRIZ DE RELACIÓN OA

OPORTUNIDADES	1	2	3		4	TOTAL
La tendencia al aumento en la demanda de Calla Lily, que se analizó en el Capítulo 2, demuestra claramente la oportunidad del negocio.	4	3	4	4	3	18
El Ecuador se encuentra como el 4to exportador mundial de flores, por calidad de sus productos, colores, tamaño y variedades, lo que atrae a clientes potenciales.	4	2	2	3	1	12
La ampliación en el uso debido a las nuevas tendencias de decoración por parte de los bouqueteros.	3	1	3	4	1	12
El acceso a Internet facilita y agiliza el sistema de comercialización en las subastas de Holanda, Canadá y otros.	2	1	1	3	1	8
La realización de la feria anual "Agriflor de las Américas" en Ecuador, reconocida mundialmente como la mejor de América Latina, la misma que permite obtener contactos para la apertura de nuevos	4	3	1	3	1	12
La tasa de interés de la deuda es variable y esta relacionada a la inflación, la cual ha ido disminuyendo debido al proceso de dolarización, beneficiando a la Finca.	1	1	1	1	1	5
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>18</b>	<b>8</b>	
<b>AMENAZAS</b>	Introducción de nuevos productores ecuatorianos de Calla Lily y especialización de los competidores existentes	Crisis económicas en países demandantes, por el hecho de que las flores son productos suntuarios, y es lo primero que se deja de comprar	Tarifas altas en el transporte aéreo de carga que encarece el costo de la flor	Ingreso de nuevos oferentes a nivel mundial	Fluctuaciones inesperadas de la temperatura que afectan el clima, tiempo y ciclo de normal de producción.	

Elaborado por: Autores

## EL CORTIJO LA DOLORES

### ANTECEDENTES:

La finca "El Cortijo La Dolores" en el año 1993 inicia el proceso experimental del cultivo de flores, dejando a partir de esta fecha de ser una hacienda ganadera y agrícola, para transformarse en una empresa que adopta una personería jurídica dirigida por el Gerente Propietario Dr. René Calle Cabrera. Durante el proceso se incorporan diferentes sistemas de cultivo según las condiciones de suelo y clima. Se afirmaba que dichas condiciones no permitirían resultados favorables debido a la altitud y geografía de la zona, pero gracias a la perseverancia del Gerente propietario y su personal calificado se rompen esquemas del pasado y se logra superar la etapa inicial de un proyecto no tradicional.

La finca está ubicada en el 37 Km. al noroccidente de la ciudad de Quito en el cantón Calacalí, a una altura de 2.800 a 3.000 metros. Tiene una superficie total de 100 hectáreas. La superficie apta para el cultivo de flores es de 30 hectáreas, siendo un terreno plano y ubicado dentro de la cota de riego. Las 70 hectáreas restantes están destinadas a pastizales, sembrío de cereales y bosques naturales y de eucalipto.

Actualmente, la plantación de rosas ocupa una extensión de 2.5 hectáreas bajo invernaderos y la plantación de cartuchos o callas tiene una superficie de 3.5 hectáreas a cielo abierto, 1 hectárea en otros productos tales como agapantos, bormelias y ruscus israelí.

La Gerencia General, las políticas de ventas, y su recurso humano calificado, han llevado a la empresa a ocupar un reconocimiento importante en la producción y comercialización a nivel mundial debido a la calidad de sus productos de exportación.

### VISION, MISIÓN Y VALORES

#### Visión

"Mantener una empresa de un tamaño que no exceda la demanda del mercado y procurar satisfacer a los clientes, no solamente con un producto tradicional de flores como son las rosas, sino con otro



tipo de flores en función de la demanda, moda, en un período de mediano plazo".

#### Misión

"El compromiso de "El Cortijo La Dolores", está en ser una empresa familiar donde cada uno forme un rol importante de acuerdo a su capacidad, experiencia y profesionalismo.



Constituirla en una empresa de alta calidad técnica, funcional respaldándose en un personal preparado, capacitado y motivado. Manejando tecnología adecuada y evitando el desperdicio, protegiendo el ecosistema".

#### Valores

Los valores que se consideran importantes dentro de EL Cortijo La Dolores, son esencialmente el tradicionalismo de las familias que trabajan en la empresa, el respeto, la honestidad, puntualidad y confianza en un personal calificado fácilmente adaptable a otras funciones, es posible gracias al constante capacitación que recibe el personal.

Los valores se basan en un trabajo en equipo, ya que cada trabajador no solamente realiza una función específica, sino que se trabaja en rotación de áreas de la empresa. Esto es posible, gracias a la constante capacitación que recibe el personal.

Dirección: Rumania 213 y Polonia (3er. Piso)  
Teléfono: (593-2) 2526-273  
Telefax : (593-2) 2544-531  
Movil: (593-9) 9213-540  
(593-9) 9839-212  
e-mail: [elcortijo@andinanet.net](mailto:elcortijo@andinanet.net)  
Quito-Ecuador



**ANEXO D-6**  
**EL CORTIJO LA DOLORES**

**BALANCE GENERAL**  
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2.001  
(Expresado en US Dólares)

<b>ACTIVOS</b>			<b>PASIVOS</b>		
<b>Activo Corriente</b>			<b>Pasivo Corriente</b>		
Caja y Bancos	27.382,87	2%	Porción Corriente Pasivo Largo Plazo	161.273,20	12%
Cuentas por cobrar	62.582,87	5%	Banco Rumiñahui	<u>161.273,20</u>	
Clientes	48.246,62		Gastos Acumulados	175.757,92	14%
Empleados	1.105,00		Cuentas por Pagar	<u>17.187,49</u>	1%
Deudores Varios	14.614,23		Proveedores	16.329,59	
(-) Provisión Ctas. Incobrables	<u>(1.382,98)</u>		Otras Cuentas por Pagar	<u>857,90</u>	
Inventarios	<u>6.507,77</u>	1%	<b>Total del Pasivo Corriente</b>	354.218,61	27%
<b>Total del Activo Corriente</b>	96.473,51	7%	<b>Pasivo a Largo Plazo</b>		
<b>Propiedad Planta y Equipo</b>	840.811,31	65%	Banco General Rumiñahui	424.584,84	
(Menos Depreciaciones)			Impuesto Mora Solca	<u>6.042,86</u>	
<b>Inversiones Permanentes</b>	354.533,18	27%	<b>Total del Pasivo a Largo Plazo</b>	<u>430.627,70</u>	33%
(Menos Amortización Plantaciones)			<b>Total Pasivos</b>	784.846,31	61%
<b>Otros Activos</b>	<u>1.653,33</u>	0%	<b>PATRIMONIO</b>	<u>508.625,02</u>	39%
<b>Total de Activo No Corriente</b>	<u>1.196.997,82</u>	93%	<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<u>1.293.471,33</u>	100%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<u>1.293.471,33</u>	100%			

**ANEXO D-7**  
**EL CORTIJO LA DOLORES**

**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS**  
DESDE EL 1° DE ENERO DEL 2.001 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2.001  
(Expresado en US Dólares)

<b>COSTOS Y GASTOS</b>			<b>INGRESOS</b>		
<b>Costos de Producción</b>	272.513,05	<b>94%</b>	<b>Ingresos Operacionales</b>	285.875,40	<b>99%</b>
Costos Directos	126.629,54	44%	Ventas al Exterior	277.393,67	96%
Costos Indirectos	<u>145.883,51</u>	50%	Ventas Locales	<u>8.481,73</u>	3%
<b>Gastos Operacionales</b>	75.099,27	<b>26%</b>	<b>Ingresos No Operacionales</b>	<u>3.721,86</u>	<b>1%</b>
Gastos de Administración	62.872,87	22%	Financieros	2.032,25	1%
Gastos de Ventas	<u>12.226,40</u>	4%	Otros Ingresos	<u>1.689,61</u>	1%
<b>Gastos No Operacionales</b>	<u>86.726,18</u>	<b>30%</b>			
Gastos Financieros	<u>86.726,18</u>	30%			
<b>Total Costos y Gastos</b>	<u>434.338,50</u>		<b>Total Ingresos</b>	<u>289.597,26</u>	
<b>Resultados del Ejercicio</b>	<u>-144.741,24</u>	<b>-50%</b>			
Pérdida del Ejercicio	<u>(144.741,24)</u>				
<b>Total</b>	<u>289.597,26</u>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<u>289.597,26</u>	<b>100%</b>

**ANEXO D-8**  
**EL CORTIJO LA DOLORES**

**ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO**  
AÑO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DEL 2.001  
(Expresado en USD Dólares)

	CAPITAL ASIGNADO	CAPITAL ADICIONAL	RESULTADOS PERIODOS ANTERIORES	PERDIDA DEL EJERCICIO	TOTAL
Saldo Inicial	64.482,31	489.153,58	(38.990,96)		514.644,93
Liquidación Préstamos Banco	857,32				857,32
Diferencia Préstamo Dr. Garcia	(1.921,00)				(1.921,00)
Ajuste por Cuentas de Clientes	(64,60)		(600,00)		(664,60)
Liquidación Cuentas IESS	1.751,79		654,20		2.405,99
Liquidación Cuentas Relacionadas	659,13		179,54		838,67
Aporte de Capital	155.000,00				155.000,00
Pago de Facturas no Registradas			(436,04)		(436,04)
Intereses no Provisionados Bco. Rumiñahui			(19.216,19)		(19.216,19)
Aplicación Depósitos no Identificados			651,30		651,30
Liquidación Cuenta de Vacaciones			1.063,50		1.063,50
Ajustes Cuentas de Proveedores			142,38		142,38
Pérdida del Ejercicio 2.001				(144.741,24)	(144.741,24)
<b>Saldo al 31 de Diciembre del 2.001</b>	<b>220.764,95</b>	<b>489.153,58</b>	<b>(56.552,27)</b>	<b>(144.741,24)</b>	<b>508.625,02</b>

# ANEXO E

## ANEXO E-1

### Análisis del Incremento por reemplazo de Variedades de Rosas

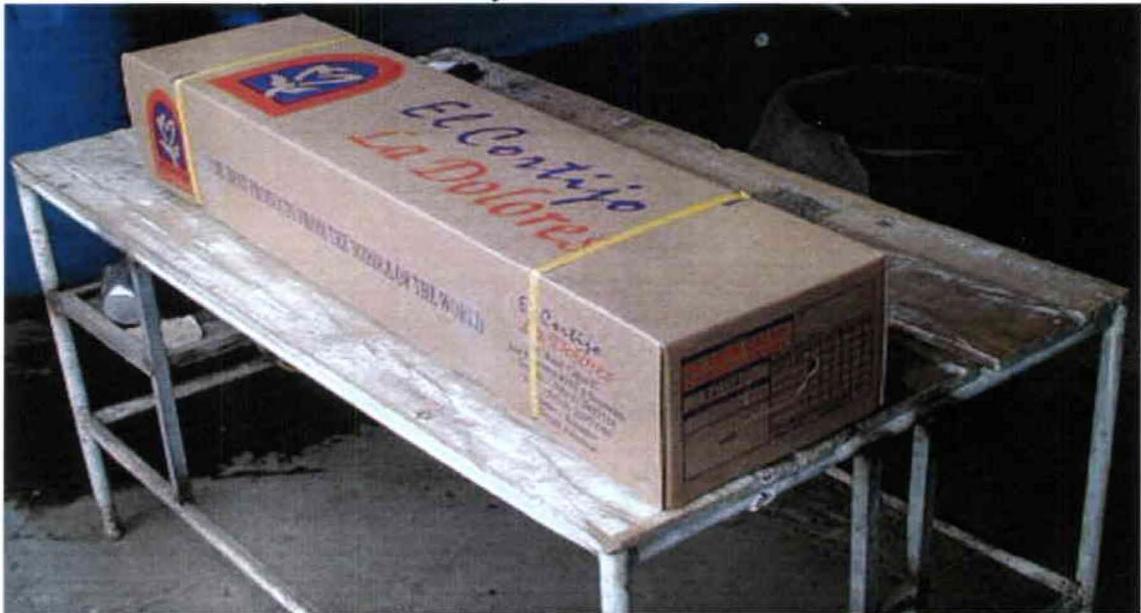
VARIEDAD	No. PLANTAS	FACTOR PRODUCCION	PRODUCCION TALLOS/MES	PRECIO PROMEDIO	TOTAL
<b>Variedades a reemplazar</b>					
MADAME DEL BAR	7.444	0,8	5.955	0,2	1.191,04
TINEKE	2.604	1,2	3.125	0,2	624,96
<b>TOTAL</b>	<b>10.048</b>		<b>9.080</b>		<b>1.816,00</b>
<b>Variedades Nuevas</b>					
BLACK MAGIC	6.000	0,5	3.000	0,4	1.200,00
VENDELA	6.000	0,5	3.000	0,4	1.200,00
<b>TOTAL</b>	<b>12.000</b>		<b>6.000</b>		<b>2.400,00</b>
<b>Diferencia</b>	<b>1.952</b>		<b>-3.080</b>		<b>584,00</b>
<b>Incremento alcanzado</b>					<b>24%</b>

# ANEXO F

**ANEXO F-1  
EMPAQUE POR  
DENTRO**



**CAJA TABACO**



## ANEXO F-2

### DETALLE DE GASTO PUBLICIDAD Y PROMOCION 2002

TRIMESTRES	I	II	III	IV	TOTAL
TRIPTICOS	500,00				500,00
LLAMADAS TELEFONICAS	366,75	366,75	366,75	366,75	1.467,00
MUESTRAS	66,60	66,60	66,60	66,60	266,40
VIAJES	500,00	500,00	500,00	893,64	2.393,64
<b>TOTAL</b>	<b>1.433,35</b>	<b>933,35</b>	<b>933,35</b>	<b>1.326,99</b>	<b>4.627,04</b>

### DETALLE GASTO DE PUBLICIDAD Y PROMOCION 2003

TRIMESTRES	I	II	III	IV	TOTAL
LLAMADAS TELEFONICAS	410,76	410,76	410,76	410,76	1.643,04
MUESTRAS	74,59	74,59	74,59	74,59	298,37
<b>TOTAL</b>	<b>485,35</b>	<b>485,35</b>	<b>485,35</b>	<b>485,35</b>	<b>1.941,41</b>

### DETALLE GASTO DE PUBLICIDAD Y PROMOCION 2002-2011

CONCEPTO	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
TRIPTICOS	500,00									
LLAMADAS TELEFONICAS	1.467,00	1.643,04	1.807,34	1.988,08	2.186,89	2.405,57	2.646,13	2.646,13	2.646,13	2.646,13
MUESTRAS	266,40	298,37	328,20	361,03	397,13	436,84	480,52	480,52	480,52	480,52
VIAJES	2.393,64				2.633,00					
<b>TOTAL</b>	<b>4.627,04</b>	<b>1.941,41</b>	<b>2.135,55</b>	<b>2.349,10</b>	<b>5.217,02</b>	<b>2.842,42</b>	<b>3.126,66</b>	<b>3.126,66</b>	<b>3.126,66</b>	<b>3.126,66</b>

## ANEXO F-3

### CALENDARIO MUNDIAL DE DIAS FESTIVOS

USA	1999	2000	2001
New Year's Day	Jan-1	Jan-1	Jan-1
St. Valentine's Day	Feb-14	Feb-14	Feb-14
President's Day	Feb-15	Feb-21	Feb-19
St Patrick's Day	Mar-17	Mar-17	Mar-17
First Day of Passover	Apr-1	Apr -20	Apr-8
Good Friday	Apr -02	Apr -21	Apr -13
Easter	Apr -4	Apr -23	Apr -15
Secretary's Week	Apr- 18-24	Apr- 24-28	Apr- 23-27
Secretary's Day	Apr- 21	Apr- 26	Apr- 25
Mother's Day	May-09	May-14	May-13
Memorial Day	May-31	May-29	May-28
Father's Day	Jun-20	Jun-18	Jun-17
Independence Day	Jul-04	Jul-04	Jul-04
Labor Day	Sep-06	Sep-04	Sep-03
Grandparent's Day	Sep-12	Sep-10	Sep-09
First Day of Rosh Hashanah	Sep-11	Sep-30	Sep-18
Yom Kippur	Sep-20	Oct-09	Sep-27
Thanksgiving Day-Can.	Oct-11	Oct-09	Oct-08
Boss's Day	Oct-16	Oct-16	Oct-16
Sweetest Day	Oct-16	Oct-21	Oct-20
Halloween	Oct-31	Oct-31	Oct-31
Election Day	Nov-02	Nov-07	Nov-06
Thanksgiving Day	Nov-25	Nov-23	Nov-22
First Day of Hanukkah	Dic-04	Dic-22	Dic-10
Christmas Day	Dic-25	Dic-25	Dic-25

OTHER COUNTRIES	1999	2000	2001
New Year's Day	Jan-1	Jan-1	Jan-1
St. Valentine's Day	Feb-14	Feb-14	Feb-14
Woman's Day	Mar-08	Mar-08	Mar-08
Mother's Day	Mar-22	Apr-2	Mar-25
Easter	Apr-4	Apr-23	Apr-15
San Jorge Name Day	Apr-23	Apr-23	Apr-23
Labor Day	May-01	May-01	May-01
Mother's Day	May-02	May-07	May-06
Ascension Day	May-08	May-08	May-08
Mother's Day	May-09	May-14	May-13
Whitsun Pentecost	May-18	May-18	May-18
Mother's Day	May-30	May-28	May-27
Father's Day	Jun-16	Jun-16	Jun-16
Assumption	Aug-15	Aug-15	Aug-15
All Saint's Day	Nov-01	Nov-01	Nov-01
Memorial Day	Nov-02	Nov-02	Nov-02
Father's Day	Nov-10	Nov-10	Nov-10
Christmas Day	Dec-25-26	Dec-25-26	Dec-25-26

A	Austria	I	Italy
B	Belgium	IRE	Ireland
DK	Denmark	L	Luxembourg
E	Spain	N	Norway
F	France	NL	The Netherlands
FI	Finland	P	Portugal
G	Germany	S	Sweden
GR	Greece	UK	United Kingdom
H	Switzerland		

Elaborado por: Autores

Fuente: Floral Growing Calendar-Florimex 2000



Dr. René Calle Cabrera



Isla Floreana # 251 y Seymour  
Telefax= (593-2) 437-518  
Phone: (593-2) 247-066

e-mail= fliacalle@wacom.net.ec

Quito - Ecuador  
2000



*T*

The products that we offer are Roses of big button and brilliant colours. Calla Lily and Israelian Ruscus with export guarantee. Which is based in our five years of experience, advanced technology with extrict quatily controls, that we manage to fulfill all the expectations of our clients and offer them complete satisfaction.

The preference of our clients gives us confident and trust in our work and products, which is our precious value since the beginning to export to several markets such as: United States, Russia, Germany, Holand, Argentina, Venezuela, and others.



*E*

El producto que se cultiva son Rosas de botón grande y vivaces colores. Calla Lily e Israelian Ruscus de exportación con calidad garantizada. La cual está respaldada por sus cinco años de experiencia y manejo de tecnología de vanguardia con severos controles de calidad, para garantizar la plena satisfacción de nuestros clientes.

Esta preferencia se ve confirmada por la confianza depositada en nosotros por los constantes y satisfechos clientes, lo cual es nuestro más preciado bien con el que contamos en los diversos mercados: Estados Unidos, Rusia, Alemania, Holanda, Argentina, Venezuela, entre otros.

### Varieties - Variedades

- Aalsmergold
- Carola
- Charlotte
- Ambiance
- Ravel
- Grand Prix
- Anna
- Rossini
- Blue Bird
- Classy
- Star 2000
- Vogue
- Feria o Evolution
- Tinke
- Calla-Lily
- Leonidas
- Versilia
- Israelian Ruscus
- Madame del Bard
- Virginia
- Peckoubo
- Sky-line



*"The best products from  
the middle of the world"*

*" Los mejores productos  
de la mitad del mundo*



THE BEST PRODUCTS FROM THE MIDDLE



El Cortijo la Dolores is located 35 kilometers from Quito, neighbour of the city Mitad del Mundo. At 2.800 metres of high, with a fluctuating temperatures between 12- 18 C° anda precipitation of 500 - 1000 mm. This enterprise has a 5 years experience, some of the markets are located in EEUU, Holland, Russia, Germany, Venezuela and others. We cultivate for you Roses, Calla, Lily and Israelian Ruscus.



*Don't hesitate to contact us*



La finca El Cortijo la Dolores se encuentra ubicada a 35 kiló-  
metros de Quito, vecina de la mitar del mundo.

A 2.800 metros de altura, con temperaturas anuales que  
fluctúan entre los 12 - 18 C° y precipitación media anual 500  
- 1000 mm.

Esta empresa florícola tiene en el mercado 5 años de vida,  
nuestros principales destinos son EEUU, Holanda, Rusia, Ale-  
mania, Venezuela, entre otros. Cultivamos para usted Rosas,  
Calla, Lily e Israelian Ruscus.

*No dude en contactarnos*



# ANEXO G









## ANEXO G-5

### RENOVACIÓN Y MANTENIMIENTO DE INVERNADEROS

Superficie bajo cubierta (Metros cuadrados)	25000
<b>Cambio de Plástico</b>	
11.111 m2 x USD 0.97 c/m (Garantía 24 meses, vida útil 27 meses)	10.778
<b>Mano de Obra</b>	
11.111 m2 x USD 0.18	2.000
<b>Madera</b>	
16.544 m/lineales x 40% c/2años	
3.309 m/lineales x USD 0.40 c/m	1.324
<b>TOTAL por año</b>	<b>14.101</b>

### RENOVACIÓN DE PLANTAS

Plantas en producción al 1/01/02	119648
Renovación del 10% anual	
Plantas sin regalías	90157
Plantas con regalías	29491
<b>Costo Planta:</b>	
Patrones Enraizados	0,10
Yemas	0,07
Injertos	0,05
Siembra	0,08
<i>Subtotal</i>	<i>0,30</i>
Regalías	0,95
Total	1,25
<b>Valor Renovación anual</b>	<b>6.391</b>

## ANEXO G-6

## PRESUPUESTO DE LOS COSTOS INDIRECTOS DE PRODUCCION

CONCEPTO	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
	Dólares									
Mano de Obra Indirecta (1)	6.186	6.496	6.820	7.161	7.519	7.895	8.290	8.290	8.290	8.290
Movilización y Transporte	1.777	1.990	2.189	2.408	2.649	2.914	3.205	3.205	3.205	3.205
Capacitación	46	51	56	62	68	75	83	83	83	83
Uniformes e Implementos de Trabajo	1.592	1.783	1.962	2.158	2.374	2.611	2.872	2.872	2.872	2.872
Mantenimiento y Reparación Maquinaria	2.626	2.941	3.235	3.559	3.914	4.306	4.737	4.737	4.737	4.737
Combustibles y Lubricantes (6)	10.052	11.258	12.383	13.622	14.984	16.482	18.131	18.131	18.131	18.131
Agua	48	54	60	66	72	79	87	87	87	87
Energía Eléctrica	2.294	2.569	2.826	3.108	3.419	3.761	4.137	4.137	4.137	4.137
Suministros y Materiales (2)	1.211	1.356	1.492	1.641	1.805	1.985	2.184	2.184	2.184	2.184
Seguros	784	879	966	1.063	1.169	1.286	1.415	1.415	1.415	1.415
Mantenimiento y Reparación Vehículos	2.519	2.821	3.103	3.413	3.755	4.130	4.543	4.543	4.543	4.543
Gastos Médicos	682	763	840	924	1.016	1.118	1.230	1.230	1.230	1.230
Arriendo de Maquinaria	451	505	555	611	672	739	813	813	813	813
Teléfono Fax Correo	225	252	277	305	335	369	406	406	406	406
Mantenimiento y Reparación Invernaderos (3)	2.331	2.610	2.872	3.159	3.475	3.822	4.204	4.204	4.204	4.204
Mantenimiento Edificaciones	63	70	77	85	93	103	113	113	113	113
Alimentación Finca (4)	6.227	6.974	7.672	8.439	9.283	10.211	11.232	11.232	11.232	11.232
Gratificaciones (5)	792	888	976	1.074	1.181	1.299	1.429	1.429	1.429	1.429
Análisis de Suelos	301	337	371	408	448	493	543	543	543	543
Servicio de Radio	333	373	410	451	496	546	601	601	601	601
Aporte Paseo Anual de Trabajadores	538	603	663	729	802	882	971	971	971	971
Vaquería (Cuidador de Ganado)	1.414	1.584	1.742	1.916	2.108	2.319	2.551	2.551	2.551	2.551
Alimento y Medicinas Ganado	908	1.017	1.119	1.231	1.354	1.489	1.638	1.638	1.638	1.638
Otros Costos Indirectos	411	461	507	557	613	674	742	742	742	742
<b>TOTALES</b>	<b>43.810</b>	<b>48.635</b>	<b>53.173</b>	<b>58.150</b>	<b>63.606</b>	<b>69.591</b>	<b>76.155</b>	<b>76.155</b>	<b>76.155</b>	<b>76.155</b>

Año Base: 2001 cifras reales, con incrementos de 12% para el 2003, de 10% hasta el 2008 y se mantienen los costos en adelante

Notas: (1) Básicamente se trata del pago a Jornaleros que realizan diversas tareas en la finca con incrementos anuales del 5%

(2) Incluye valor de cemento, tubos, pinturas, etc. material de ferretería.

(3) Contiene costo menor de cambio de soportes, pingos, uniones, pedazos de plásticos, etc. que no se consideran como parte de la renovación de invernaderos.

(4) El costo es compartido con los empleados de la finca. La cifra es lo que le cuesta a la Empresa.

(5) Estímulos al personal de la finca. Principalmente se otorga en San Valentín y Navidad.

(6) Sirven para el funcionamiento de bombas de riego, bombas de fumigación, tractor y camión.

(8) No incluye depreciaciones y amortizaciones, cuyas proyecciones se presentan por separado.  
(Depreciaciones USD 43.216,58 - Amortizaciones USD 59.112,60)

(9) Cinco trabajadores que laboraron en 2.001 como jornaleros, en 2.002 pasaron a trabajar como trabajadores permantes y su costo se refleja como mano de obra directa

## ANEXO G-7

## PRESUPUESTO DE LA MANO DE OBRA DIRECTA

Concepto	Valor Individual	Valor Grupo al Mes	Valor Total Año 2.002	Valor Total Año 2003 Incremento 5%
<b>35 Trabajadores Agrícolas</b>				
Remuneración Básica Unificada	104,88	3.670,80	44.049,60	46.252,08
Componente Salarial Proceso Unificación	24,00	840,00	10.080,00	10.584,00
Horas Extras	5,00	175,00	2.100,00	2.205,00
Décimo Tercer Sueldo	9,16	320,48	3.845,80	4.038,09
Décimo Cuarto Sueldo	0,67	23,33	280,00	294,00
Fondo de Reserva	9,16	320,48	3.845,80	4.038,09
Vacaciones	4,58	160,24	1.922,90	2.019,05
Aporte Patronal (11.15%)	12,25	428,81	5.145,68	5.402,96
lece-Secap (1%)	1,10	38,46	461,50	484,57
Subtotal	170,79	5.977,61	71.731,28	75.317,84
<b>1 Chofer</b>				
Remuneración Básica Unificada		180,00	2.160,00	2.268,00
Componente Salarial Proceso Unificación		24,00	288,00	302,40
Horas Extras		24,00	288,00	302,40
Décimo Tercer Sueldo		17,00	204,00	214,20
Décimo Cuarto Sueldo		0,67	8,00	8,40
Fondo de Reserva		17,00	204,00	214,20
Vacaciones		8,50	102,00	107,10
Aporte Patronal (11.15%)		22,75	272,95	286,60
lece-Secap (1%)		2,04	24,48	25,70
Subtotal		295,95	3.551,43	3.729,00
<b>Personal Directivo Finca</b>				
1 Jefe de Finca		500,00	6.000,00	6.300,00
3 Supervisores	400,00	1.200,00	14.400,00	15.120,00
Fondo de Reserva		34,96	419,52	440,50
Vacaciones		17,48	209,76	220,25
Aporte Patronal		46,78	561,32	589,38
lece Secap		4,20	50,34	52,86
Subtotal		1.803,41	21.640,94	22.722,99
<b>TOTAL</b>		<b>8.076,97</b>	<b>96.923,65</b>	<b>101.769,83</b>

Incremento del 5% anual a partir del 2003 hasta 2008, a partir del 2009 todos los costos se mantienen

Años:	Valor Anual
2002	96.924
2003	101.770
2004	106.858
2005	112.201
2006	117.811
2007	123.702
2008	129.887
2009	129.887
2010	129.887
2011	129.887

## ANEXO G-8

## PRESUPUESTO DE LA MANO DE OBRA DIRECTA CALLA LILY

Concepto	Valor Individual	Valor Grupo al Mes	Valor Total Año 2.002	Valor Total Año 2003 Incremento 5%
<b>11 Trabajadores Agrícolas CALLAS</b>				
Remuneración Básica Unificada	104,88	1.153,68	13.844,16	14.536,37
Componente Salarial Proceso Unificación	24,00	264,00	3.168,00	3.326,40
Horas Extras	5,00	55,00	660,00	693,00
Décimo Tercer Sueldo	9,16	100,72	1.208,68	1.269,11
Décimo Cuarto Sueldo	0,67	7,33	88,00	92,40
Fondo de Reserva	9,16	100,72	1.208,68	1.269,11
Vacaciones	4,58	50,36	604,34	634,56
Aporte Patronal (11.15%)	12,25	134,77	1.617,21	1.698,07
Iece-Secap (1%)	1,10	12,09	145,04	152,29
Subtotal	170,79	1.878,68	22.544,12	23.671,32
<b>1 Chofer 30% CALLAS</b>				
Remuneración Básica Unificada		180,00	648,00	680,40
Componente Salarial Proceso Unificación		24,00	86,40	90,72
Horas Extras		24,00	86,40	90,72
Décimo Tercer Sueldo		17,00	61,20	64,26
Décimo Cuarto Sueldo		0,67	2,40	2,52
Fondo de Reserva		17,00	61,20	64,26
Vacaciones		8,50	30,60	32,13
Aporte Patronal (11.15%)		22,75	81,89	85,98
Iece-Secap (1%)		2,04	7,34	7,71
Subtotal		295,95	1.065,43	1.118,70
<b>Personal Directivo Finca 30% CALLAS</b>				
1 Jefe de Finca		500,00	1.800,00	1.890,00
3 Supervisores	400,00	1.200,00	4.320,00	4.536,00
Fondo de Reserva		34,96	125,86	132,15
Vacaciones		17,48	62,93	66,07
Aporte Patronal		46,78	168,40	176,82
Iece Secap		4,20	15,10	15,86
Subtotal		1.803,41	6.492,28	6.816,90
TOTAL		3.978,04	30.101,83	31.606,92

Incremento del 5% anual a partir del 2004 hasta 2011

Años:	Valor Anual
2002	30.102
2003	31.607
2004	33.187
2005	34.847
2006	36.589
2007	38.418
2008	40.339
2009	40.339
2010	40.339
2011	40.339

EL CORTIJO LA DOLORES

ANEXO G-9

PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTAS 2002-2011

CONCEPTO	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
	Dólares									
Sueldos y Salarios	9.420	9.420	9.420	9.420	9.420	9.420	9.420	9.420	9.420	9.420
Publicidad y Propaganda	4.627	1.941	2.136	2.349	5.217	2.842	3.127	3.127	3.127	3.127
Movilización y Transporte	2.121	2.376	2.614	2.875	3.162	3.479	3.827	3.827	3.827	3.827
Trámites Fues	853	955	1.051	1.156	1.272	1.399	1.539	1.539	1.539	1.539
Provisión Ctas. Incobrables	1.072	1.200	1.321	1.453	1.598	1.758	1.933	1.933	1.933	1.933
Otros Gastos Generales	95	107	118	129	142	157	172	172	172	172
<b>TOTAL</b>	<b>18.189</b>	<b>16.000</b>	<b>16.658</b>	<b>17.382</b>	<b>20.811</b>	<b>19.054</b>	<b>20.018</b>	<b>20.018</b>	<b>20.018</b>	<b>20.018</b>

## ANEXO G-10

## PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION 2002-2011

CONCEPTO	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
	Dólares									
<b>Sueldo y Salarios</b>										
Honorarios										
<b>Honorarios</b>										
Gerente General	12.600	12.600	12.600	12.600	12.600	12.600	12.600	12.600	12.600	12.600
Asistente de Gerencia	5.580	5.580	5.580	5.580	5.580	5.580	5.580	5.580	5.580	5.580
Contador	5.580	5.580	5.580	5.580	5.580	5.580	5.580	5.580	5.580	5.580
Asistente Contable-Administrativo	3.480	3.480	3.480	3.480	3.480	3.480	3.480	3.480	3.480	3.480
Subtotal Sueldos y Salarios	27.240	27.240	27.240	27.240	27.240	27.240	27.240	27.240	27.240	27.240
<b>Gastos Generales</b>										
Agua	131	146	161	177	195	214	236	236	236	236
Energía Eléctrica	783	877	965	1.061	1.167	1.284	1.413	1.413	1.413	1.413
Suscripción a Organizaciones	882	987	1.086	1.195	1.314	1.446	1.590	1.590	1.590	1.590
Capacitación	400	448	493	542	596	656	722	722	722	722
Impuestos y Gastos Legales	1.839	2.059	2.265	2.492	2.741	3.015	3.317	3.317	3.317	3.317
Mantenimiento Activos Fijos	468	524	577	634	698	768	844	844	844	844
Movilización y Transporte	442	495	544	599	659	725	797	797	797	797
Alimentación Oficina	146	164	180	198	218	240	264	264	264	264
Seguros	392	439	483	531	585	643	707	707	707	707
Teléfono Fax Correo	1.738	1.946	2.141	2.355	2.590	2.849	3.134	3.134	3.134	3.134
Útiles y Suministros	1.626	1.821	2.003	2.203	2.424	2.666	2.932	2.932	2.932	2.932
Mantenimiento y Reparación Vehículos	2.160	2.419	2.661	2.927	3.220	3.542	3.896	3.896	3.896	3.896
Estudios y Proyectos	744	834	917	1.009	1.109	1.220	1.342	1.342	1.342	1.342
Combustibles y Lubricantes	1.714	1.920	2.112	2.323	2.555	2.811	3.092	3.092	3.092	3.092
Otros	795	890	979	1.077	1.185	1.303	1.434	1.434	1.434	1.434
Subtotal	14.259	15.970	17.567	19.323	21.256	23.381	25.720	25.720	25.720	25.720
<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRACION</b>	<b>41.499</b>	<b>43.210</b>	<b>44.807</b>	<b>46.563</b>	<b>48.496</b>	<b>50.621</b>	<b>52.960</b>	<b>52.960</b>	<b>52.960</b>	<b>52.960</b>

# ANEXO H

## ANEXO H-1

## FLUJO DE FONDOS CALLA LILY 2.002 - 2.011 FINCA

CONCEPTOS	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>INGRESOS</b>										
<b>Ventas</b>										
<b>Cartuchos</b>										
Venta número de tallos	356.616	412.074	432.432	432.432	432.432	432.432	432.432	432.432	432.432	432.432
Venta cartuchos exportación USD 0.38/ tallo	135.514	156.588	164.324	164.324	164.324	164.324	164.324	164.324	164.324	164.324
Venta cartuchos nacional USD 0.083/tallo	9.107	10.524	11.044	11.044	11.044	11.044	11.044	11.044	11.044	11.044
<i>Total venta de cartuchos</i>	144.622	167.112	175.368	175.368	175.368	175.368	175.368	175.368	175.368	175.368
<b>Menos: Notas de crédito</b>	(2701)	(2701)	(2701)	(2701)	(2701)	(2701)	(2701)	(2701)	(2701)	(2701)
<b>Total Ventas Netas de Flor USD</b>	141.920	164.411	172.667	172.667	172.667	172.667	172.667	172.667	172.667	172.667
<b>Otros Ingresos</b>										
Venta de Leche	507	507	507	507	507	507	507	507	507	507
Ingresos Financieros										
<i>Total Otros Ingresos</i>	507	507	507	507	507	507	507	507	507	507
<b>TOTAL INGRESOS</b>	142.427	164.918	173.174	173.174	173.174	173.174	173.174	173.174	173.174	173.174
<b>EGRESOS</b>										
<b>Costo Operacional</b>										
Mano de Obra Directa	30.102	31.607	33.187	34.847	36.589	38.418	40.339	40.339	40.339	40.339
Insumos Agrícolas	11.893	13.320	14.652	16.117	17.729	19.501	21.452	21.452	21.452	21.452
Material de Empaque	9.947	12.873	14.860	16.346	17.981	19.779	21.757	21.757	21.757	21.757
Costos Indirectos de Producción	13.143	14.590	15.952	17.445	19.082	20.877	20.877	20.877	20.877	20.877
<i>Total Costo Operacional</i>	65.085	72.390	78.651	84.755	91.380	98.576	104.425	104.425	104.425	104.425
<b>Gastos de Administración y Ventas</b>										
Gastos de Ventas	4.442	4.975	5.473	6.020	6.622	7.284	8.012	8.012	8.012	8.012
Gastos de Administración	12.916	14.466	15.913	17.504	19.254	21.180	23.298	23.298	23.298	23.298
<i>Total Gastos Administración y Ventas</i>	17.358	19.441	21.385	23.524	25.876	28.464	31.310	31.310	31.310	31.310
<b>Depreciaciones y Amortizaciones</b>										
Depreciaciones	10.896	10.896	10.896	11.143	10.568	9.548	6.769	5.037	4.530	4.530
Amortizaciones	6.711	6.711	6.711	6.711	6.711	2.980	2.980	2.980	1.311	0
<i>Total Depreciaciones y Amortizaciones</i>	17.606	17.606	17.606	17.854	17.278	12.528	9.749	8.018	5.841	4.530
<i>Subtotal Egresos</i>	100.049	109.438	117.643	126.132	134.535	139.568	145.485	143.753	141.576	140.266
<b>Beneficios Antes de Intereses e Impuestos</b>	42.378	55.480	55.531	47.041	38.639	33.605	27.689	29.420	31.597	32.908
<b>Pago de Intereses Bco. Rumiñahui</b>										
Intereses Vencidos de Plazo	15.954	2.312	2.312	2.312	2.312					
Intereses de Mora	32.510	9.624	9.624	9.624	9.624					
Impuesto Solca Mora	1.332	453	453	453	453					
<i>Total Intereses</i>	49.795	12.389	12.389	12.389	12.389	0				
<b>Beneficios Antes de Impuestos</b>	-7.417	43.091	43.142	34.653	26.250	33.605	27.689	29.420	31.597	32.908
15% de Participación a Trabajadores	0	6.464	6.471	5.198	3.937	5.041	4.153	4.413	4.740	4.936
Impuesto a la Renta (25%)	0	9.157	9.168	7.364	5.578	7.141	5.884	6.252	6.714	6.993
<b>Utilidad/Pérdida Neta</b>	-7.417	27.470	27.503	22.091	16.734	21.423	17.652	18.756	20.143	20.979
Depreciaciones	10.896	10.896	10.896	11.143	10.568	9.548	6.769	5.037	4.530	4.530
Amortizaciones	6.711	6.711	6.711	6.711	6.711	2.980	2.980	2.980	1.311	0
Aporte Efectivo de Capital	78.000									
Abono a Capital PHC-096/96 (USD 426.719)	-48.382	-19.908	-19.908	-19.908	-19.908					
Valor de Rescate o Salvamento										
<b>FLUJO DE CAJA</b>	39.807	25.168	25.201	20.036	14.104	33.952	27.401	26.773	25.984	25.509

VAN  
COSTO OPORTUNIDAD

111.424  
21%

## FLUJO DE FONDOS CALLA LILY 2.002 - 2.011 CON EFECTOS PLAN DE MARKETING

CONCEPTOS	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>INGRESOS</b>										
<b>Ventas</b>										
<b>Cartuchos</b>										
Venta número de tallos	411.480	475.470	498.960	498.960	498.960	498.960	498.960	498.960	498.960	498.960
Venta cartuchos exportación USD	160.477	185.433	194.594	194.594	199.584	199.584	199.584	199.584	199.584	199.584
Venta cartuchos nacional USD 0.083/tallo	6.831	7.893	8.283	8.283	8.283	8.283	8.283	8.283	8.283	8.283
<i>Total venta de cartuchos</i>	167.308	193.326	202.877	202.877	207.867	207.867	207.867	207.867	207.867	207.867
<b>Menos: Notas de crédito</b>	(2701)	(2701)	(2701)	(2701)	(2701)	(2701)	(2701)	(2701)	(2701)	(2701)
<b>Total Ventas Netas de Flor USD</b>	164.607	190.625	200.176	200.176	205.166	205.166	205.166	205.166	205.166	205.166
<b>Otros Ingresos</b>										
Venta de Leche	507	507	507	507	507	507	507	507	507	507
Ingresos Financieros										
<i>Total Otros Ingresos</i>	507	507	507	507	507	507	507	507	507	507
<b>TOTAL INGRESOS</b>	165.113	191.132	200.683	200.683	205.672	205.672	205.672	205.672	205.672	205.672
<b>EGRESOS</b>										
<b>Costo Operacional</b>										
Mano de Obra Directa	30.102	31.607	33.187	34.847	36.589	38.418	40.339	40.339	40.339	40.339
Insumos Agrícolas	11.893	13.320	14.652	16.117	17.729	19.501	21.452	21.452	21.452	21.452
Material de Empaque	11.477	14.854	17.146	18.861	20.747	22.822	25.104	25.104	25.104	25.104
Costos Indirectos de Producción	13.143	14.590	15.952	17.445	19.082	20.877	20.877	20.877	20.877	20.877
<i>Total Costo Operacional</i>	66.615	74.371	80.937	87.269	94.147	101.619	107.772	107.772	107.772	107.772
<b>Gastos de Administración y Ventas</b>										
Gastos de Ventas	8.696	6.159	6.492	6.859	9.895	7.706	8.194	8.194	8.194	8.194
Gastos de Administración	12.450	12.963	13.442	13.969	14.549	15.186	15.888	15.888	15.888	15.888
<i>Total Gastos Administración y Ventas</i>	21.145	19.122	19.934	20.828	24.444	22.892	24.082	24.082	24.082	24.082
<b>Depreciaciones y Amortizaciones</b>										
Depreciaciones	10.896	10.896	10.896	11.143	10.568	9.548	6.769	5.037	4.530	4.530
Amortizaciones	6.711	6.711	6.711	6.711	6.711	2.980	2.980	2.980	1.311	0
<i>Total Depreciaciones y Amortizaciones</i>	17.606	17.606	17.606	17.854	17.278	12.528	9.749	8.018	5.841	4.530
<i>Subtotal Egresos</i>	105.367	111.099	118.478	125.951	135.869	137.039	141.603	139.872	137.695	136.384
<b>Beneficios Antes de Intereses e Impuestos</b>	59.747	80.033	82.205	74.732	69.804	68.633	64.069	65.801	67.977	69.288
<b>Pago de Intereses Bco. Rumiñahui</b>										
Intereses Vencidos de Plazo	15.954	2.312	2.312	2.312	2.312					
Intereses de Mora	32.510	9.624	9.624	9.624	9.624					
Impuesto Solca Mora	1.332	453	453	453	453					
<i>Total Intereses</i>	49.795	12.389	12.389	12.389	12.389	0	0	0	0	0
<b>Beneficios Antes de Impuestos</b>	9.952	67.644	69.816	62.343	57.415	68.633	64.069	65.801	67.977	69.288
15% de Participación a Trabajadores	1.493	10.147	10.472	9.351	8.612	10.295	9.610	9.870	10.197	10.393
Impuesto a la Renta (2.5%)	2.115	14.374	14.836	13.248	12.201	14.585	13.615	13.983	14.445	14.724
<b>Utilidad/Pérdida Neta</b>	6.344	43.123	44.508	39.744	36.602	43.754	40.844	41.948	43.336	44.171
Depreciaciones	10.896	10.896	10.896	11.143	10.568	9.548	6.769	5.037	4.530	4.530
Amortizaciones	6.711	6.711	6.711	6.711	6.711	2.980	2.980	2.980	1.311	0
Aporte Efectivo de Capital	78.000									
Abono a Capital PHC-096/96 (USD 426.719)	-48.382	-19.908	-19.908	-19.908	-19.908					
Valor de Rescate o Salvamento										
<b>FLUJO DE CAJA</b>	53.569	40.821	42.206	37.689	33.972	56.282	50.593	49.966	49.177	48.701

VAN  
COSTO OPORTUNIDAD

184.871  
21%

## ANEXO H-3

## FLUJO DE FONDOS TOTAL 2.002 - 2.011 CON EFECTOS PLAN DE MARKETING

CONCEPTOS	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>INGRESOS</b>										
<b>Ventas</b>										
<b>Rosas</b>										
Venta número de tallos exportación	1 041 887	1 041 887	1 041 887	1 041 887	1 041 887	1 041 887	1 041 887	1 041 887	1 041 887	1 041 887
Venta rosas export. USD 0.24/ tallo	250 053	250 053	250 053	250 053	250 053	250 053	250 053	250 053	250 053	250 053
Venta rosas nacional USD 0.03962/tallo	2 293	2 293	2 293	2 293	2 293	2 293	2 293	2 293	2 293	2 293
<b>Total venta de rosas</b>	<b>252 346</b>	<b>252 346</b>	<b>252 346</b>	<b>252 346</b>	<b>252 346</b>	<b>252 346</b>	<b>252 346</b>	<b>252 346</b>	<b>252 346</b>	<b>252 346</b>
<b>Ruscus</b>										
Venta número de tallos	10 410	10 410	10 410	10 410	10 410	10 410	10 410	10 410	10 410	10 410
Venta ruscus exportación USD 0.14/tallo	1 457	1 457	1 457	1 457	1 457	1 457	1 457	1 457	1 457	1 457
<b>Total venta de ruscus</b>	<b>1 457</b>	<b>1 457</b>	<b>1 457</b>	<b>1 457</b>	<b>1 457</b>	<b>1 457</b>	<b>1 457</b>	<b>1 457</b>	<b>1 457</b>	<b>1 457</b>
<b>Cartuchos</b>										
Venta número de tallos	411 480	475 470	498 960	498 960	498 960	498 960	498 960	498 960	498 960	498 960
Venta cartuchos exportación	160 477	185 433	194 594	194 594	199 584	199 584	199 584	199 584	199 584	199 584
Venta cartuchos nacional USD 0.083/tallo	6 831	7 893	8 283	8 283	8 283	8 283	8 283	8 283	8 283	8 283
<b>Total venta de cartuchos</b>	<b>167 308</b>	<b>193 326</b>	<b>202 877</b>	<b>202 877</b>	<b>207 867</b>					
<b>Agapanthus, Bromelias y Otros</b>										
Ventas número de tallos	12 272	12 272	12 272	12 272	12 272	12 272	12 272	12 272	12 272	12 272
Venta agapanthus, bromelias y otros USD 0.31 por	3 804	3 804	3 804	3 804	3 804	3 804	3 804	3 804	3 804	3 804
<b>Total venta de agapanthus, bromelias y otros</b>	<b>3 804</b>	<b>3 804</b>	<b>3 804</b>	<b>3 804</b>	<b>3 804</b>	<b>3 804</b>	<b>3 804</b>	<b>3 804</b>	<b>3 804</b>	<b>3 804</b>
<b>Menos: Notas de crédito</b>										
	(9004)	(8554)	(8126)	(7720)	(7334)	(6967)	(6619)	(6288)	(5973)	(5675)
<b>Total Ventas Brutas de Flor USD</b>	<b>415 912</b>	<b>442 380</b>	<b>452 359</b>	<b>452 765</b>	<b>458 141</b>	<b>458 508</b>	<b>458 856</b>	<b>459 187</b>	<b>459 501</b>	<b>459 800</b>
<b>Otros Ingresos</b>										
Venta de Leche	1 690	1 690	1 690	1 690	1 690	1 690	1 690	1 690	1 690	1 690
Ingresos Financieros										
<b>Total Otros Ingresos</b>	<b>1 690</b>	<b>1 690</b>	<b>1 690</b>	<b>1 690</b>	<b>1 690</b>	<b>1 690</b>	<b>1 690</b>	<b>1 690</b>	<b>1 690</b>	<b>1 690</b>
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>417 601</b>	<b>444 070</b>	<b>454 049</b>	<b>454 455</b>	<b>459 830</b>	<b>460 197</b>	<b>460 546</b>	<b>460 876</b>	<b>461 191</b>	<b>461 489</b>
<b>EGRESOS</b>										
<b>Gasto Operacional</b>										
Mano de Obra Directa	96 924	101 770	106 858	112 201	117 811	123 702	129 887	129 887	129 887	129 887
Insumos Agrícolas	42 763	47 894	52 684	57 952	63 747	70 122	77 134	77 134	77 134	77 134
Material de Empaque	27 407	32 695	36 771	40 448	44 493	48 943	53 837	53 837	53 837	53 837
Costos Indirectos de Producción	43 810	48 635	53 173	58 150	63 606	69 591	76 155	76 155	76 155	76 155
Regalías Patentes Rosas	6 503	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000
<b>Total Costo Operacional</b>	<b>217 406</b>	<b>237 993</b>	<b>256 486</b>	<b>275 751</b>	<b>296 656</b>	<b>319 357</b>	<b>344 013</b>	<b>344 013</b>	<b>344 013</b>	<b>344 013</b>
<b>Gastos de Administración y Ventas</b>										
Gastos de Ventas	18 189	16 000	16 658	17 382	20 811	19 054	20 018	20 018	20 018	20 018
Gastos de Administración	41 499	43 210	44 807	46 563	48 496	50 621	52 960	52 960	52 960	52 960
<b>Total Gastos Administración y Ventas</b>	<b>59 688</b>	<b>59 210</b>	<b>61 465</b>	<b>63 946</b>	<b>69 307</b>	<b>69 676</b>	<b>72 977</b>	<b>72 977</b>	<b>72 977</b>	<b>72 977</b>
<b>Depreciaciones y Amortizaciones</b>										
Depreciaciones	36 319	36 319	36 319	37 143	35 225	31 826	22 562	16 791	15 101	15 101
Amortizaciones	58 044	58 594	58 594	54 048	41 964	33 521	19 741	12 492	6 577	837
<b>Total Depreciaciones y Amortizaciones</b>	<b>94 364</b>	<b>94 914</b>	<b>94 914</b>	<b>91 191</b>	<b>77 189</b>	<b>65 347</b>	<b>42 303</b>	<b>29 283</b>	<b>21 678</b>	<b>15 938</b>
<b>Subtotal Egresos</b>	<b>371 457</b>	<b>392 117</b>	<b>412 865</b>	<b>430 888</b>	<b>443 155</b>	<b>454 379</b>	<b>459 293</b>	<b>446 273</b>	<b>438 668</b>	<b>432 929</b>
<b>Beneficios (Pérdida) Antes de Intereses e Impuestos</b>	<b>46 144</b>	<b>51 953</b>	<b>41 183</b>	<b>23 567</b>	<b>16 676</b>	<b>5 818</b>	<b>1 252</b>	<b>14 603</b>	<b>22 523</b>	<b>28 561</b>
<b>Pago de Capital e Intereses Bco. Rumiñahui</b>										
Intereses Vencidos de Plazo	53 180	7 706	7 706	7 706	7 706					
Intereses de Mora	108 365	32 079	32 079	32 079	32 079					
Impuesto Solca Mora	4 439	1 511	1 511	1 511	1 511					
<b>Total Pago Intereses Deuda Banco Rumiñahui</b>	<b>165 984</b>	<b>41 296</b>	<b>41 296</b>	<b>41 296</b>	<b>41 296</b>	<b>0</b>				
<b>Beneficios (Pérdidas) Antes de Impuestos</b>	<b>-119 840</b>	<b>10 657</b>	<b>-112</b>	<b>-17 729</b>	<b>-24 620</b>	<b>5 818</b>	<b>1 252</b>	<b>14 603</b>	<b>22 523</b>	<b>28 561</b>
15% de Participación a Trabajadores	0	4 156	0	0	0	2 269	488	5 695	8 784	11 139
Impuesto a la Renta (25%)	0	2 470	0	0	0	1 349	290	3 385	5 221	6 620
<b>Utilidad/Pérdida Neta</b>	<b>-119 840</b>	<b>4 031</b>	<b>-112</b>	<b>-17 729</b>	<b>-24 620</b>	<b>2 200</b>	<b>474</b>	<b>5 523</b>	<b>8 518</b>	<b>10 802</b>
Depreciaciones	36 319	36 319	36 319	37 143	35 225	31 826	22 562	16 791	15 101	0
Amortizaciones	58 044	58 594	58 594	54 048	41 964	33 521	19 741	12 492	6 577	0
Aporte Efectivo de Capital	260 000									
Renovación de Invernaderos		-14 102	-14 102	-14 102	-14 102	-14 102	-14 102	-14 102	-14 102	-14 102
Renovación de Plantas	-6 391	-6 391	-6 391	-6 391	-6 391	-6 391	-6 391	-6 391	-6 391	-6 391
Abono a Capital PHC-096/96 (USD 426 719)	-161 273	-66 362	-66 362	-66 362	-66 362	-66 362				
Valor de Rescate o Salvamento										
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>66.860</b>	<b>12.090</b>	<b>7.947</b>	<b>-13.392</b>	<b>-34.285</b>	<b>47.054</b>	<b>22.284</b>	<b>14.313</b>	<b>9.703</b>	<b>-9.691</b>

VAN  
COSTO OPORTUNIDAD69.395  
21%

## FLUJO DE FONDOS TOTAL 2.002 - 2.011 ESCENARIO NUEVO FINCA

CONCEPTOS	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>INGRESOS</b>										
<b>Ventas</b>										
<b>Rosas</b>										
Venta número de tallos exportación	1 041.887	1 041.887	1 041.887	1 041.887	1 041.887	1 041.887	1 041.887	1 041.887	1 041.887	1 041.887
Venta rosas export. USD 0.30/ tallo	312.566	312.566	312.566	312.566	312.566	312.566	312.566	312.566	312.566	312.566
Venta rosas nacional USD 0.03962/tallo	2.293	2.293	2.293	2.293	2.293	2.293	2.293	2.293	2.293	2.293
<b>Total venta de rosas</b>	<b>314.859</b>	<b>314.859</b>	<b>314.859</b>	<b>314.859</b>	<b>314.859</b>	<b>314.859</b>	<b>314.859</b>	<b>314.859</b>	<b>314.859</b>	<b>314.859</b>
<b>Ruscus</b>										
Venta número de tallos	10.410	10.410	10.410	10.410	10.410	10.410	10.410	10.410	10.410	10.410
Venta ruscus exportacion USD 0.14/tallo	1.457	1.457	1.457	1.457	1.457	1.457	1.457	1.457	1.457	1.457
<b>Total venta de ruscus</b>	<b>1.457</b>	<b>1.457</b>	<b>1.457</b>	<b>1.457</b>	<b>1.457</b>	<b>1.457</b>	<b>1.457</b>	<b>1.457</b>	<b>1.457</b>	<b>1.457</b>
<b>Cartuchos</b>										
Venta número de tallos	356.616	412.074	432.432	432.432	432.432	432.432	432.432	432.432	432.432	432.432
Venta cartuchos exportación USD 0.38/ tallo	135.514	156.588	164.324	164.324	164.324	164.324	164.324	164.324	164.324	164.324
Venta cartuchos nacional USD 0.083/tallo	9.107	10.524	11.044	11.044	11.044	11.044	11.044	11.044	11.044	11.044
<b>Total venta de cartuchos</b>	<b>144.622</b>	<b>167.112</b>	<b>175.368</b>							
<b>Agapanthus, Bromelias y Otros</b>										
Ventas número de tallos	12.272	12.272	12.272	12.272	12.272	12.272	12.272	12.272	12.272	12.272
Venta agapanthus, bromelias y otros USD 0.31 por	3.804	3.804	3.804	3.804	3.804	3.804	3.804	3.804	3.804	3.804
<b>Total venta de agapanthus, bromelias y otros</b>	<b>3.804</b>	<b>3.804</b>	<b>3.804</b>	<b>3.804</b>	<b>3.804</b>	<b>3.804</b>	<b>3.804</b>	<b>3.804</b>	<b>3.804</b>	<b>3.804</b>
<b>Menos: Notas de crédito</b>										
	(9004)	(9004)	(9004)	(9004)	(9004)	(9004)	(9004)	(9004)	(9004)	(9004)
<b>Total Ventas Netas de Flor USD</b>	<b>-455.739</b>	<b>478.229</b>	<b>486.485</b>							
<b>Otros Ingresos</b>										
Venta de Leche	1.690	1.690	1.690	1.690	1.690	1.690	1.690	1.690	1.690	1.690
Ingresos Financieros										
<b>Total Otros Ingresos</b>	<b>1.690</b>	<b>1.690</b>	<b>1.690</b>	<b>1.690</b>	<b>1.690</b>	<b>1.690</b>	<b>1.690</b>	<b>1.690</b>	<b>1.690</b>	<b>1.690</b>
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>457.428</b>	<b>479.919</b>	<b>488.175</b>							
<b>EGRESOS</b>										
<b>Costo Operacional</b>										
Mano de Obra Directa	96.924	101.770	106.858	112.201	117.811	123.702	129.887	129.887	129.887	129.887
Insumos Agrícolas	42.763	47.894	52.684	57.952	63.747	70.122	77.134	77.134	77.134	77.134
Material de Empaque	25.876	30.714	34.485	37.934	41.727	45.900	50.490	50.490	50.490	50.490
Costos Indirectos de Producción	43.810	48.635	53.173	58.150	63.606	69.591	76.155	76.155	76.155	76.155
Regalías Patentes Rosas	6.503	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000
<b>Total Costo Operacional</b>	<b>215.876</b>	<b>236.013</b>	<b>254.200</b>	<b>273.236</b>	<b>293.892</b>	<b>311.314</b>	<b>340.666</b>	<b>340.666</b>	<b>340.666</b>	<b>340.666</b>
<b>Gastos de Administración y Ventas</b>										
Gastos de Ventas	14.807	16.584	18.242	20.066	22.073	24.280	26.708	26.708	26.708	26.708
Gastos de Administración	43.054	48.221	53.043	58.347	64.182	70.600	77.660	77.660	77.660	77.660
<b>Total Gastos Administración y Ventas</b>	<b>57.861</b>	<b>64.804</b>	<b>71.285</b>	<b>78.413</b>	<b>86.254</b>	<b>94.880</b>	<b>104.368</b>	<b>104.368</b>	<b>104.368</b>	<b>104.368</b>
<b>Depreciaciones y Amortizaciones</b>										
Depreciaciones	36.319	36.319	36.319	37.143	35.225	31.826	22.562	16.791	15.101	15.101
Amortizaciones	58.044	58.594	58.594	54.048	41.964	33.521	19.741	12.492	6.577	837
<b>Total Depreciaciones y Amortizaciones</b>	<b>94.364</b>	<b>94.914</b>	<b>94.914</b>	<b>91.191</b>	<b>77.189</b>	<b>65.347</b>	<b>42.303</b>	<b>29.283</b>	<b>21.678</b>	<b>15.938</b>
<b>Subtotal Egresos</b>	<b>368.100</b>	<b>395.731</b>	<b>420.399</b>	<b>442.841</b>	<b>457.336</b>	<b>476.541</b>	<b>487.337</b>	<b>474.316</b>	<b>466.712</b>	<b>460.972</b>
<b>Beneficios (Pérdida) Antes de Intereses e Impuestos</b>	<b>89.328</b>	<b>84.188</b>	<b>67.776</b>	<b>45.334</b>	<b>30.839</b>	<b>11.634</b>	<b>838</b>	<b>13.858</b>	<b>21.463</b>	<b>27.202</b>
<b>Pago de Capital e Intereses Bco. Rumiñahui</b>										
Intereses Vencidos de Plazo	53.180	7.706	7.706	7.706	7.706					
Intereses de Mora	108.365	32.079	32.079	32.079	32.079					
Impuesto Solca Mora	4.439	1.511	1.511	1.511	1.511					
<b>Total Pago Intereses Deuda Banco Rumiñahui</b>	<b>165.984</b>	<b>41.296</b>	<b>41.296</b>	<b>41.296</b>	<b>41.296</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Beneficios Antes de Impuestos</b>	<b>-76.656</b>	<b>42.893</b>	<b>26.481</b>	<b>4.038</b>	<b>-10.457</b>	<b>11.634</b>	<b>838</b>	<b>13.858</b>	<b>21.463</b>	<b>27.202</b>
15% de Participación a Trabajadores	0	16.728	10.327	1.575	0	4.537	327	5.405	8.371	10.609
Impuesto a la Renta (25%)	0	9.943	6.138	936	0	2.697	194	3.212	4.975	6.306
<b>Utilidad/Pérdida Neta</b>	<b>-76.656</b>	<b>16.222</b>	<b>10.015</b>	<b>1.527</b>	<b>-10.457</b>	<b>4.400</b>	<b>317</b>	<b>5.241</b>	<b>8.117</b>	<b>10.288</b>
Depreciaciones	36.319	36.319	36.319	37.143	35.225	31.826	22.562	16.791	15.101	15.101
Amortizaciones	58.044	58.594	58.594	54.048	41.964	33.521	19.741	12.492	6.577	837
Aporte Efectivo de Capital	260.000									
Renovación de Invernaderos		-14.102	-14.102	-14.102	-14.102	-14.102	-14.102	-14.102	-14.102	-14.102
Renovación de Plantas	-6.391	-6.391	-6.391	-6.391	-6.391	-6.391	-6.391	-6.391	-6.391	-6.391
Abono a Capital PHC-096/96 (USD 426.719)	-161.273	-66.362	-66.362	-66.362	-66.362					
Valor de Rescate o Salvamento										
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>110.044</b>	<b>24.281</b>	<b>18.074</b>	<b>5.864</b>	<b>-20.122</b>	<b>49.253</b>	<b>22.127</b>	<b>14.031</b>	<b>9.302</b>	<b>5.733</b>

VAN  
COSTO OPORTUNIDAD

139.809  
21%

## ANEXO H-5

## FLUJO DE FONDOS TOTAL 2.002 - 2.011 CON EFECTOS PLAN DE MARKETING ESCENARIO NUEVO

CONCEPTOS	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>INGRESOS</b>										
<b>Ventas</b>										
<b>Rosas</b>										
Venta número de tallos exportación	1 041 887	1 041 887	1 041 887	1 041 887	1 041 887	1 041 887	1 041 887	1 041 887	1 041 887	1 041 887
Venta rosas export. USD 0.30/ tallo	312 566	312 566	312 566	312 566	312 566	312 566	312 566	312 566	312 566	312 566
Venta rosas nacional USD 0.03962/tallo	2 293	2 293	2 293	2 293	2 293	2 293	2 293	2 293	2 293	2 293
<b>Total venta de rosas</b>	<b>314 859</b>									
<b>Ruscus</b>										
Venta número de tallos	10 410	10 410	10 410	10 410	10 410	10 410	10 410	10 410	10 410	10 410
Venta ruscus exportación USD 0.14/tallo	1 457	1 457	1 457	1 457	1 457	1 457	1 457	1 457	1 457	1 457
<b>Total venta de ruscus</b>	<b>1 457</b>									
<b>Cartuchos</b>										
Venta número de tallos	411 480	475 470	498 960	498 960	498 960	498 960	498 960	498 960	498 960	498 960
Venta cartuchos exportación USD 0.39/ tallo	160 477	185 433	194 594	194 594	199 584	199 584	199 584	199 584	199 584	199 584
Venta cartuchos nacional USD 0.083/tallo	6 831	7 893	8 283	8 283	8 283	8 283	8 283	8 283	8 283	8 283
<b>Total venta de cartuchos</b>	<b>167 308</b>	<b>193 326</b>	<b>202 877</b>	<b>202 877</b>	<b>207 867</b>					
<b>Agapanthus, Bromelias y Otros</b>										
Ventas numero de tallos	12 272	12 272	12 272	12 272	12 272	12 272	12 272	12 272	12 272	12 272
Venta agapanthus, bromelias y otros USD 0.31 por	3 804	3 804	3 804	3 804	3 804	3 804	3 804	3 804	3 804	3 804
<b>Total venta de agapanthus, bromelias y otros</b>	<b>3 804</b>									
<b>Menos: Notas de crédito</b>										
	(9004)	(8554)	(8126)	(7720)	(7334)	(6967)	(6619)	(6288)	(5973)	(5675)
<b>Total Ventas Netas de Flor USD</b>	<b>478.426</b>	<b>506.893</b>	<b>514.872</b>	<b>515.278</b>	<b>520.654</b>	<b>521.021</b>	<b>521.369</b>	<b>521.700</b>	<b>522.014</b>	<b>522.313</b>
<b>Otros Ingresos</b>										
Venta de Leche	1 690	1 690	1 690	1 690	1 690	1 690	1 690	1 690	1 690	1 690
Ingresos Financieros										
<b>Total Otros Ingresos</b>	<b>1 690</b>									
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>480.115</b>	<b>506.583</b>	<b>516.562</b>	<b>516.968</b>	<b>522.344</b>	<b>522.710</b>	<b>523.059</b>	<b>523.390</b>	<b>523.704</b>	<b>524.003</b>
<b>EGRESOS</b>										
<b>Costo Operacional</b>										
Mano de Obra Directa	96.924	101.770	106.858	112.201	117.811	123.702	129.887	129.887	129.887	129.887
Insumos Agrícolas	42.763	47.894	52.684	57.952	63.747	70.122	77.134	77.134	77.134	77.134
Material de Empaque	27.407	32.695	36.771	40.448	44.493	48.943	53.837	53.837	53.837	53.837
Costos Indirectos de Producción	43.810	48.635	53.173	58.150	63.606	69.591	76.155	76.155	76.155	76.155
Regalías Patentes Rosas	6.503	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000
<b>Total Costo Operacional</b>	<b>217.406</b>	<b>237.993</b>	<b>256.486</b>	<b>275.751</b>	<b>296.658</b>	<b>319.357</b>	<b>344.013</b>	<b>344.013</b>	<b>344.013</b>	<b>344.013</b>
<b>Gastos de Administración y Ventas</b>										
Gastos de Ventas	18.189	16.000	16.658	17.382	20.811	19.054	20.018	20.018	20.018	20.018
Gastos de Administración	41.499	43.210	44.807	46.563	48.496	50.621	52.960	52.960	52.960	52.960
<b>Total Gastos Administración y Ventas</b>	<b>59.688</b>	<b>59.210</b>	<b>61.465</b>	<b>63.946</b>	<b>69.307</b>	<b>69.676</b>	<b>72.977</b>	<b>72.977</b>	<b>72.977</b>	<b>72.977</b>
<b>Depreciaciones y Amortizaciones</b>										
Depreciaciones	36.319	36.319	36.319	37.143	35.225	31.826	22.562	16.791	15.101	15.101
Amortizaciones	58.044	58.594	58.594	54.048	41.964	33.521	19.741	12.492	6.577	837
<b>Total Depreciaciones y Amortizaciones</b>	<b>94.364</b>	<b>94.914</b>	<b>94.914</b>	<b>91.191</b>	<b>77.189</b>	<b>65.347</b>	<b>42.303</b>	<b>29.283</b>	<b>21.678</b>	<b>15.938</b>
<b>Subtotal Egresos</b>	<b>371.457</b>	<b>392.117</b>	<b>412.865</b>	<b>430.888</b>	<b>443.155</b>	<b>454.379</b>	<b>459.293</b>	<b>446.273</b>	<b>438.668</b>	<b>432.929</b>
<b>Beneficios (Pérdida) Antes de Intereses e Impuestos</b>	<b>108.657</b>	<b>114.466</b>	<b>103.697</b>	<b>86.080</b>	<b>79.189</b>	<b>68.331</b>	<b>63.765</b>	<b>77.117</b>	<b>85.036</b>	<b>91.074</b>
<b>Pago de Capital e Intereses Bco. Rumiñahui</b>										
Intereses Vencidos de Plazo	53.180	7.706	7.706	7.706	7.706					
Intereses de Mora	108.365	32.079	32.079	32.079	32.079					
Impuesto Solca Mora	4.439	1.511	1.511	1.511	1.511					
<b>Total Pago Intereses Deuda Banco Rumiñahui</b>	<b>165.984</b>	<b>41.296</b>	<b>41.296</b>	<b>41.296</b>	<b>41.296</b>	<b>0</b>				
<b>Beneficios (Pérdidas) Antes de Impuestos</b>	<b>-57.327</b>	<b>73.171</b>	<b>62.401</b>	<b>44.785</b>	<b>37.893</b>	<b>68.331</b>	<b>63.765</b>	<b>77.117</b>	<b>85.036</b>	<b>91.074</b>
15% de Participación a Trabajadores	0	28.537	24.336	17.466	14.778	26.649	24.868	30.075	33.164	35.519
Impuesto a la Renta (25%)	0	16.961	14.465	10.381	8.784	15.839	14.781	17.876	19.711	21.111
<b>Utilidad/Pérdida Neta</b>	<b>-57.327</b>	<b>27.673</b>	<b>23.600</b>	<b>16.938</b>	<b>14.331</b>	<b>25.843</b>	<b>24.116</b>	<b>29.166</b>	<b>32.161</b>	<b>34.444</b>
Depreciaciones	36.319	36.319	36.319	37.143	35.225	31.826	22.562	16.791	15.101	15.101
Amortizaciones	58.044	58.594	58.594	54.048	41.964	33.521	19.741	12.492	6.577	837
Aporte Efectivo de Capital	260.000									
Renovación de Invernaderos		-14.102	-14.102	-14.102	-14.102	-14.102	-14.102	-14.102	-14.102	-14.102
Renovación de Plantas	-6.391	-6.391	-6.391	-6.391	-6.391	-6.391	-6.391	-6.391	-6.391	-6.391
Abono a Capital PHC-096/96 (USD 426.719)	-161.273	-66.362	-66.362	-66.362	-66.362					
Valor de Rescate o Salvamento										
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>129.373</b>	<b>35.732</b>	<b>31.659</b>	<b>21.274</b>	<b>4.666</b>	<b>70.696</b>	<b>45.926</b>	<b>37.955</b>	<b>33.345</b>	<b>29.889</b>

VAN  
COSTO OPORTUNIDAD214.240  
21%