



**Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas**  
**Escuela de Administración**

**“Modelo de sistema de Control de Gestión, en la empresa Veraflowers  
Cía. Ltda.”**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos para obtener el  
Título de Ingeniero Comercial mención en Administración de Empresas.

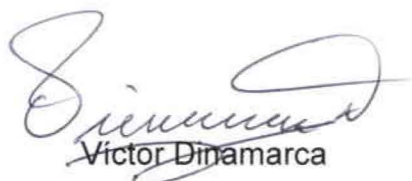
**Profesor Guía: Dr. Víctor Dinamarca**

**Autor: Vicente Augusto Palacios Bustamante**

2008

### Declaración del Profesor Guía

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el Sr. Vicente Augusto Palacios Bustamante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”



Victor Dinamarca

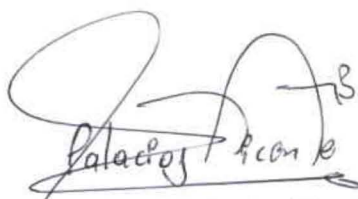
Ingeniero Comercial

1705536553



### Declaración de Autoría del Estudiante

"Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado fuentes correspondientes y en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes"

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized cursive letters. The signature appears to read 'Vicente Augusto Palacios Bustamante'.

Vicente Augusto Palacios Bustamante

1711982734

## **Agradecimientos**

Mi primer agradecimiento es la Universidad de las Américas, por permitirme ser parte de la institución. Así mismo a mis maestros y guías, que a lo largo de mi carrera me han sabido inculcar sabios conocimientos y criterios.

En segundo lugar, agradezco a la empresa Veraflowers Cía. Ltda., y muy particularmente a la familia Angulo Vera, que a lo largo de estos años, me han sabido brindar su apoyo tanto en el ámbito profesional como familiar, y quienes han sido un motivador principal para la elaboración de este trabajo de titulación.

No debo dejar de dar mención especial agradecimiento al Dr. Víctor Dinamarca, profesor guía del trabajo de titulación, por ser un gran apoyo y amigo en este paso final de mi carrera Universitaria.

Finalmente, debo agradecer a muchas personas que han confiado y han creído en mí, y han sido soporte fundamental, amigos, profesores, compañeros, familia.

### Dedicatoria

Dedico mi trabajo a mi familia, en especial a mis padres Alicia y Vicente, por su gran apoyo y esperanzas puestas en mi; mis hermanos Belén y Juan Francisco, quienes han sido incansables soportes de mi vida. También dedico a mi prometida Vanessa Núñez, quien me ha acompañado y apoyado siempre. No debo dejar de mencionar a Zoila Vera y Arturo Angulo, quienes han guiado mi vida profesional y me han brindado un espacio en sus vidas.

## **Resumen**

En esta búsqueda constante de la excelencia, la industria florícola ha sido criticada duramente por el manejo en su retribución social, y la complementación en la administración estratégica de cada una de las compañías. Es así, que el presente trabajo de investigación y proyecto, plantea una solución integral, no muy explorada por los empresarios de esta industria y probablemente por los empresarios del país, enfocada en la administración estratégica.

Un Sistema de Control de Gestión, no solamente nos permitirá considerar un termómetro de desempeño, sino que a su vez será una herramienta que enlazará la misión, visión y estrategias de la compañía. Al plantear en el presente trabajo un "Modelo", es mi intención poder generar un estándar que la industria pueda implementar en sus operaciones y panoramas de los resultados.

Es así, que el presente trabajo de titulación contiene una exploración por el entorno, haciendo énfasis especial por la industria, en el micro ambiente. También explora y describe a Veraflowers Cía. Ltda.; para su posterior análisis estratégico.

Finalmente, la implementación de un Tablero de Comando Integral, es la conclusión del trabajo, siendo que el objetivo principal es que crear una herramienta para gerencia en la toma de decisiones y que sea un medido del desempeño de la compañía, con un enfoque estratégico.

## **Abstract**

In this constant search of the excellence, the flower industry has been strongly criticized by the handling in its social repayment, and the complementing in the strategic management of each one of the companies.

The present work of investigation and project raises an integral solution, not very explored by the entrepreneurs of this industry and probably by the entrepreneurs of the country, focused in the strategic administration.

A Control Management System not only will allow us to consider a thermometer of the performance, but it will be a tool that will connect the mission, vision and strategies of the company. When raising in the present work a "Model", is my intention to be able to generate a standard that the industry can implement in its operations and overview of the results.

This project contains an exploration by the surroundings, doing special emphasis on the flower industry and in the micro atmosphere. Also it explores and describes Veraflowers Company. Ltda.; for its later strategic analysis.

Finally, the implementation of Balance Scordcard, is the conclusion of the work, being the primary objective to create a tool for management in the decision making and help the company to measure the performance, with a strategic approach.

## ÍNDICE

COD	Tema	Página
1.	<b>Introducción</b>	1
1.1.	Justificación del Proyecto	1
1.2.	Antecedentes	1
1.3.	Resumen Básico de Veraflowers Cía. Ltda.	2
1.4.	Sistemas de Control de Gestión	6
2.	<b>Entorno</b>	8
2.1.	<b>VARIABLES MACROECONÓMICAS</b>	8
	Nivel General de Producción Producto Interno Bruto -	
2.1.1.	PIB	8
2.1.2.	Desempleo	10
2.1.3.	Inflación	12
	Saldo de Cuenta Corriente de la Economía - Balanza	
2.1.4.	Comercial	13
2.1.5.	Tasa de Interés	17
2.1.6.	Riesgo País	18
2.2.	<b>VARIABLES SOCIOCULTURALES</b>	20
2.2.1.	Motivos para Intención de Compras	20
2.2.2.	Consumo Per Cápita	21
2.2.3.	Demográficas	22
2.3.	<b>NEGOCIACIÓN Y COMERCIO</b>	23
2.3.1.	Barreras Arancelarias	23
2.3.2.	Controles Fitosanitarios	25
2.3.3.	Tratados de Libre Comercio	25
2.3.4.	Globalización	27
2.4.	<b>Ecuador</b>	27
2.5.	<b>MICRO AMBIENTE</b>	28
2.5.1.	Antecedentes - Historia	28
2.5.2.	Crecimiento Sostenido en Exportaciones	30
2.5.3.	Crecimiento de la Industria	31
2.5.4.	Oferta	33
2.5.5.	Diversificación de productos	37
2.5.6.	Generación de Empleo	38
2.5.7.	Manejo Ambiental	40
2.5.8.	Condiciones	42
2.5.9.	Procesos Productivos	43
2.5.10.	Costos de la Industria	45
2.5.11.	Asociación e Integración	46
2.6.	<b>Mercado – Demanda</b>	47
2.6.1.	Mercados	47



COD	Tema	Página
2.6.2.	Sectorización – Países	51
2.6.3.	Segmentación	51
2.6.4.	Demanda	52
2.6.5.	Competidores	55
2.6.6.	Estacionalidad en fechas especiales para la demanda	55
<b>3.</b>	<b>Veraflowes Cía. Ltda.</b>	<b>57</b>
<b>3.1.</b>	<b>Aspectos Generales</b>	<b>57</b>
3.1.1.	Constitución	57
3.1.2.	Reseña Histórica	58
3.1.3.	Capital	58
3.1.4.	Marco Legal	59
3.1.5.	Objeto Social	66
3.1.6.	La empresa, misión, visión, slogan	59
3.1.7.	Localización	60
3.1.8.	Tamaño y Crecimiento	61
<b>3.2.</b>	<b>Comercialización</b>	<b>62</b>
3.2.1.	Mercado Objeto e Industria	63
3.2.2.	Esquema de Ventas	65
3.2.3.	Mix Marketing	73
3.2.4.	Competencia	71
3.2.5.	Histórico Ventas	72
<b>3.3.</b>	<b>Estudio Técnico</b>	<b>73</b>
3.3.1.	Información General	73
3.3.2.	Hypericum	73
3.3.3.	Requerimientos para cultivo	74
3.3.4.	Producción	74
3.3.5.	Estandarización	74
3.3.6.	Planos y Distribuciones	75
3.3.7.	Capacidad Instalada	75
3.3.8.	Labores Culturales	76
3.3.9.	Procesos de Apoyo	76
3.3.10	Postcosecha	77
<b>3.4.</b>	<b>Estudio Financiero</b>	<b>78</b>
3.4.1.	Inversión	78
3.4.2	Recursos	79
3.4.3.	Estados Financieros	79
3.4.4.	Flujos de Caja	81
3.4.5.	Índices y Razones	81
3.4.6.	Pleno aprovechamiento de Instalaciones	85
<b>3.5.</b>	<b>Estudio Administrativo</b>	<b>86</b>
3.5.1.	Organización y Departamentalización	86
3.5.2.	Operatividad y Manejo	88
3.5.3.	Sistemas de Control Interno	90

COD	Tema	Página
3.6.	Otros	92
3.6.1.	Certificaciones	92
3.6.2.	Manejo Ambiental	92
3.6.3.	Cumplimiento de Obligaciones	92
4.	<b>Análisis de Proceso</b>	<b>93</b>
4.1.	Mapa de Procesos	93
4.2.	Identificación de Procesos	95
4.2.1.	Procesos Principales y Facilitadores	95
4.2.2.	Procesos y su integración en los sistemas de información	96
4.2.3.	Procesos y la cadena de valor	97
4.3.	Clasificación de procesos por sus grados	98
4.4.	Análisis de procesos por grados	100
4.4.1.	Grado de Formalidad	100
4.4.2.	Grado en la Toma de Decisiones	101
4.4.3.	Grado de Valor	101
5.	<b>Análisis Estratégico</b>	<b>102</b>
5.1.	Evaluación Misión & Visión	102
5.1.1.	Misión & Visión	102
5.1.2.	Filosofía Principios y Valores	102
5.2.	Propuesta de Valor	103
5.3.	Evaluación de efectos Externos (EFE)	103
5.3.1.	Oportunidades	104
5.3.2.	Amenazas	108
5.4.	Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	111
5.5.	Evaluación de efectos Internos (EFI)	114
5.5.1.	Fortalezas	115
5.5.2.	Debilidades	120
5.6.	Matriz del Boston Consulting Group (BCG)	122
5.7.	Análisis Porter	123
5.7.1.	Amenaza de entrada de nuevos competidores	123
5.7.2.	La rivalidad entre los competidores	123
5.7.3.	Poder de negociación de los proveedores	124
5.7.4.	Poder de negociación de los compradores	124
5.7.5.	Amenaza de ingreso de productos sustitutos	125
6.	<b>Sistema de Control de Gestion</b>	<b>135</b>
6.1.	Mapa Estratégico	126
6.1.1.	Objetivos Estratégicos	126
6.1.2.	Perspectivas Estratégicas	126
6.1.3.	Mapa Estratégico	128



COD	Tema	Página
6.2.	<b>Cuadro de Mando Integral</b>	129
6.2.1.	Determinación de indicadores e iniciativas estratégicas	129
6.2.2.	Parámetros y funciones condicionales de los KPIS	132
6.2.3.	Tablero de Comando – Cuadro de Mando Integral	136
6.3.	Planes de Acción	140
6.4.	Software	140
7.	<b>Conclusiones y Recomendaciones</b>	141
7.1.	Conclusiones	141
7.2.	Recomendaciones	141
8.	<b>Bibliografía</b>	142
8.1.	Textos de Consulta	142
8.2.	Artículos	142
8.3.	SITIOS WEB	143

### Índice de Imágenes

COD	Tema	Página
Imagen 3.1.	Localización de la finca	60
Imagen 3.2.	Localización de las oficinas	61
Imagen 3.3.	Localización integral de la empresa.	61
Imagen 3.4.	Flujo de procesos del área Comercial	64
Imagen 3.5.	Cadena de distribución.	70
Imagen 3.6.	Despliegue de página web.	71
Imagen 3.7.	Tallos de Hypericum Flair	73
Imagen 3.8.	Procesos de Postcosecha.	77
Imagen 3.9.	Organigrama departamental.	86
Imagen 3.10.	Organigrama en ejes principales.	87
Imagen 3.11.	Estructura Empresarial Operacional y Dependencia.	88
Imagen 3.12	Procesos generales de compañía.	89
Imagen 4.1.	Procesos de la Compañía	94
Imagen 4.2.	Procesos Principales y Facilitadores de la Compañía	95
Imagen 4.3.	Procesos y el marco TI/SI	96
Imagen 4.4.	Procesos y la cadena de valor.	97
Imagen 5.1.	BCG	122
Imagen 6.2.	Mapa estratégico	128

## Índice de Gráficas

COD	Tema	Página
	Gráfica 2.1 La evolución del PIB en Ecuador en miles de dólares, incluyendo la previsión del año 2008:	9
	Gráfica 2.2. La evolución del PIB Total vs PIB sector	9
	Gráfica 2.3. La evolución del PIB Sector	10
	Gráfica 2.4. Evolución histórica de la tasa de desempleo, a mayo el 2008:	11
	Gráfica 2.5. Evolución de la inflación.	12
	Gráfica 2.6. Evolución histórica de la balanza comercial en el Ecuador.	13
	Gráfica 2.6.1. Balanza comercial en el Ecuador. Enero – Abril, 2007 y 2008	14
	Gráfica 2.7. Balanza comercial de productos agroindustriales	14
	Gráfica 2.8. Tasas de interés evaluadas de mayo del 2007 a mayo del 2008	16
	Gráfica 2.9. Evolución EMBI de los meses mayo y junio del 2008.	19
	Gráfica 2.10. Motivos compra flor.	20
	Gráfica 2.11. Exportaciones FOB, Industria Florícola	30
	Gráfica 2.12. Superficie dedicada a la Floricultura	31
	Gráfico 2.13. Producción de la Floricultura	32
	Gráfica 2.14. Distribución de superficie sembrada por tipos de cultivos	35
	Gráfica 2.15 Tipos de Flores Exportados por el Ecuador 2002-2006	38
	Gráfica 2.16. Empleo en la Floricultura.	39
	Gráfica 2.17. Distribución de trabajadores por sexos.	43
	Gráfica 2.18. Países mas importantes a los que le Ecuador Exporta flores.	47
	Gráfica 2.19. Exportación de flores por especie 2007.	48
	Gráfica 2.20. Distribución porcentual respecto a las exportaciones totales del Ecuador a USA, Holanda y Rusia.	50
	Gráfica 2.21. Importaciones Mundiales de Flores.	53
	Gráfica 2.22. Exportaciones Mundiales de Flores.	54
	Gráfica 3.1. Hectáreas Sembradas	62
	Gráfica 3.2. Distribución ventas por países.	63
	Gráfica 3.3. Distribución Ventas Productos	65
	Gráfica 3.4. Componentes del Control Interno	91
	Gráfica 6.1 Comportamiento de Indicador Global	139

## Índice de Tablas

COD	Tema	Página
	Tabla 1.1. Resumen Básico de Veraflowers CIA. Ltda.	1
	Tabla 1.2. Resumen Básico de Veraflowers CIA. Ltda.	2
	Tabla 1.3. Resumen Básico de Veraflowers CIA. Ltda.	3
	Tabla 1.3. Resumen Básico de Veraflowers CIA. Ltda.	4
	Tabla 2.1. Variables Macro	8
	Tabla 2.2. Tasas de Intereses Vigentes.	17
	Tabla 2.3. Tasas Internacionales Referenciales	18
	Tablas 2.4. Tasas Bono Tesoro	19
	Tabla 2.5. Ocasiones para comprar Flores	20
	Tabla 2.6. Consumo per cápita de Flor UE	21
	Tabla 2.7. Información básica acerca de la población ecuatoriana:	22
	Tabla 2.8. Tabla de aranceles ecuatorianos para USA	23
	Tabla 2.9. Tabla de aranceles ecuatorianos para Holanda	24
	Tabla 2.10. Identificación de Sector e Industria	28
	Tabla 2.11. Distribución de Exportaciones Nacionales	30
	Tabla 2.12. Superficie dedicada a la Floricultura	32
	Tabla 2.13. Producción de la Floricultura	33
	Tabla 2.14. Distribución de superficies sembradas en el Ecuador de la Floricultura del 2003.	33
	Tabla 2.14.2. Producción Tallos sembradas en el Ecuador de la Floricultura del 2003.	34
	Tabla 2.14.3. Mercado Cantidad en el Ecuador de la Floricultura del 2003	34
	Tabla 2.14.4. Mercado Valor en el Ecuador de la Floricultura del 2003	34
	Tabla 2.14.5. Especies de flor en el Ecuador de la Floricultura del 2003	34
	Tabla 2.15.1. Distribución de superficies sembradas por Provincia en el Ecuador	35
	Tabla 2.15.2. Distribución de superficies sembradas en condiciones de invernadero	36
	Tabla 2.15.3. Distribución de superficies sembradas según UPAs en el Ecuador de la Floricultura	36
	Tabla 2.16. Empleo en la Floricultura	39
	Tabla 2.17. Distribución de trabajadores por sexos.	40
	Tabla 2.18. Costos Unitarios de la Industria.	46
	Tabla 2.19. Países mas importantes a los que le Ecuador Exporta flores.	47
	Tabla 2.20. Exportación de flores por especie 2007.	48
	Tabla 2.21. Exportaciones anuales de flores.	49
	Tabla 2.22. Exportaciones anuales de flores a Holanda.	49
	Tabla 2.22.1 Exportaciones anuales de flores a Rusia.	49
	Tabla 2.23. Distribución porcentual respecto a las exportaciones totales.	50



COD	Tema	Página
	Tabla 2.24. Exportaciones de Flores de Verano a los Estados Unidos.	52
	Tabla 2.25. Top ten de los países con mayor importación de flores:	53
	Tabla 2.26. Principales países exportadores de flores.	54
	Tabla 2.27. Frecuencia de intención de compra estacional.	56
	Tabla 3.1. Distribución Accionaria de Veraflowers Cía. Ltda.	58
	Tabla 3.2. Financiamiento de Operaciones	59
	Tabla 3.3. Distribución Ventas Productos	65
	Tabla 3.4 Producto vs tipo de uso.	66
	Tabla 3.5. Productos 1.	66
	Tabla 3.6. Productos 2.	67
	Tabla 3.7. Productos 3.	67
	Tabla 3.8. Productos 4.	68
	Tabla 3.9. Productos 5.	68
	Tabla 3.10. Productos 6.	69
	Tabla 3.11 Distribución de los precios promedios del año 2008.	69
	Tabla 3.12. Distribución de Mercados atendidos por la compañía.	70
	Tabla 3.13. Canales de distribución de la compañía.	70
	Tabla 3.14. Distribución de participación de competidores directos.	72
	Tabla 3.15. Históricos de Ventas de la compañía.	72
	Tabla 3.16. Identificación de Hypericum	73
	Tabla 3.17. Esquema de Inversión	78
	Tabla 3.18. Parámetros de manejo sostenible financiero.	79
	Tabla 3.19 de Balances de resultados históricos.	80
	Tabla 3.20 de Balances Generales históricos.	80
	Tabla 3.21. Flujo de Caja proyectado por 5 años.	81
	Tabla 3.22. Índices de Rentabilidad	82
	Tabla 3.23. Índices de Liquidez.	82
	Tabla 3.24. Índices de Apalancamiento.	83
	Tabla 3.25. Índices de Apalancamiento2.	83
	Tabla 3.26. Índices Nivel de Utilización de Activos.	83
	Tabla 3.27. Índices de estructura Financiera y Solvencia a L/P.	84
	Tabla 3.28. Índices Razones de Actividad.	84
	Tabla 3.29. Índices Razones de Cobertura.	84
	Tabla 3.30. Índices Método Dupont.	85
	Tabla 3.31. Valores Unitarios.	85
	Tabla 3.32. Escenario de productividad y sus efectos cuentas.	86
	Tablas 4.1. Clasificación de procesos por sus grados.	98
	Tabla 4.2. Numero de procesos según el grado de formalidad.	101
	Tabla 4.3. Numero de procesos según el grado de toma de decisiones	101
	Tabla 4.4. Numero de procesos según el grado de valor	101
	Tabla 5.1. Matriz de evaluación de oportunidades 1.	104
	Tabla 5.2. Matriz de evaluación de oportunidades 2.	105
	Tabla 5.3. Matriz de evaluación de oportunidades 3.	106

COD	Tema	Página
	Tabla 5.4. Matriz de evaluación de oportunidades 4.	107
	Tabla 5.5. Matriz de evaluación de amenazas 1.	108
	Tabla 5.6. Matriz de evaluación de amenazas 2.	109
	Tabla 5.7. Matriz de evaluación de amenazas 3.	110
	Tabla 5.8. Matriz Perfil Competidores 1.	111
	Tabla 5.9. Matriz Perfil Competidores 2.	111
	Tabla 5.10. Matriz Perfil de la Empresa.	112
	Tabla 5.10. Puntuaciones finales de los competidores y de la empresa.	112
	Tabla 5.11. Matriz de Evaluación de Fortalezas 1.	115
	Tabla 5.12. Matriz de Evaluación de Fortalezas 2.	116
	Tabla 5.13. Matriz de Evaluación de Fortalezas 3.	117
	Tabla 5.14. Matriz de Evaluación de Fortalezas 4.	118
	Tabla 5.15. Matriz de Evaluación de Fortalezas 5.	119
	Tabla 5.16. Matriz de Evaluación de Debilidades 1.	120
	Tabla 5.17. Matriz de Evaluación de Debilidades 2.	121
	Tabla 6.1, Perspectivas y Objetivo Estratégico	127
	Tablas 6.2. Indicadores e Iniciativas estratégicas por perspectiva financiera.	129
	Tablas 6.3. Indicadores e Iniciativas estratégicas por perspectiva cliente.	130
	Tablas 6.4. Indicadores e Iniciativas estratégicas por perspectiva procesos internos.	130
	Tablas 6.5. Indicadores e Iniciativas estratégicas por perspectiva aprendizaje.	131
	Tablas 6.6. Indicadores e Iniciativas estratégicas por perspectiva social.	131
	Tablas 6.7. Fórmulas de Indicadores e Iniciativas estratégicas por perspectiva financiera.	132
	Tablas 6.8. Fórmulas de Indicadores e Iniciativas estratégicas por perspectiva cliente.	133
	Tablas 6.9. Fórmulas de Indicadores e Iniciativas estratégicas por perspectiva procesos internos.	134
	Tablas 6.10. Fórmulas de Indicadores e Iniciativas estratégicas por perspectiva aprendizaje.	135
	Tablas 6.11. Fórmulas de Indicadores e Iniciativas estratégicas por perspectiva social.	135
	Tablas 6.12. Tablero de Comando de perspectiva financiera.	136
	Tablas 6.13. Tablero de Comando de perspectiva cliente.	137
	Tablas 6.14. Tablero de Comando de perspectiva procesos internos.	138
	Tablas 6.15. Tablero de Comando de perspectiva aprendizaje.	138
	Tablas 6.16. Tablero de Comando de perspectiva social.	139
	Tabla 6.17. Condiciones y escenarios conclusivos	139

# CAPITULO I - INTRODUCCION

## 1.1. Justificación del Proyecto

Conceptos como la globalización, el libre mercado, la competitividad, entre otros; obligan a las compañías, a replantear sus estructuras y proponer procesos y tesis innovadoras para la subsistencia, crecimientos o sostenimiento de las mismas.

Es así que Veraflowers Cía. Ltda. y la industria florícola no son la excepción, quienes deben argumentar sus procesos de cambio en herramientas que les permitan tomar decisiones, que les permitan encontrar estrategias, que los obligues a cambiar de paradigma, finalmente que motive su supervivencia en los mercados y que amplíe sus expectativas de negocio.

En caso particular Veraflowers Cía. Ltda., debe asegurar su posición en los mercados y pensar que un negocio de exportación tiene que encontrar elementos claves, y estrategias adecuadas, para enfrentar a los cambios mundiales y sostenerse frente a sus competidores, con ventajas competitivas y comparativas.

Veraflowers es una compañía joven, que promete convertirse en un referente importante en la industria, con procesos y estrategias innovadoras, con recurso humano de excelente desempeño.

Para esto debe apuntalarse con una gestión apropiada, capaz de maximizar su beneficio económico, enfocada a mantener liderazgo en el nicho de producción en el que se encuentra, y brindar la satisfacción máxima sus clientes.

El como conquistar las metas planteadas, es un procesos, que en este proyecto lo he llamado "Modelo de Sistema de Control de Gestión", que es un enfoque estratégico, utilizando herramientas como el cuadro de comando integral, derivado de un análisis extenso de la situación de la empresa tanto interno como externo.

## 1.2. Antecedentes

Las exportaciones agrícolas ecuatorianas, tradicionalmente han sido caracterizadas por un grupo de productos. En su momento: cacao, café, arroz y banano, monopolizaron la producción nacional. Desde la década de los ochenta del siglo pasado, la incorporación de un nuevo producto, el camarón diversificaría la oferta exportable. Dicho producto genero un "boom" de los productos "no tradicionales".

Es así que las flores han llegado a ser unos de los productos de exportación no tradicionales que a partir de los años 80, han tenido un crecimiento impresionante en su cuota de exportación, y han revolucionado la agricultura ecuatoriana, en ámbitos de tecnología, recursividad de mano de obra, invitación a la inversión directa, entre otros puntos importantes a considerar.

El desarrollo de esta industria, toma un papel protagónico, sobre todo en la sierra, convirtiendo a la región en una generadora de divisas importantes para el país.

La industria Florícola en el país tiene un pedestal muy considerable. Es así que las exportaciones del sector en referencia a las totales del país, en el año 2007, obtuvieron un importante 4.86% de participación.



Esto ha contribuido al desarrollo sostenido, no solo de la industria, sino de familias, comunidades y pueblos enteros. Siendo que brinda más de 75.000 plazas de empleo directo y probablemente más de 350.000 personas que se involucran en la industria en actividades paralelas o conexas.

Con alrededor de 5.000 hectáreas cultivadas, en todo el país, se considera una inversión total que supera los 1.500 millones de dólares; sin contar con la inversión de miles de compañías que operan para abastecer productos y brindar servicios a las compañías Floricultoras. Podemos considerar una inversión muy atractiva en el sector, que repunta la actividad agrícola.

La tecnología juega un papel fundamental. Es así que las empresas buscan nuevos métodos, técnicas y procedimientos para poder obtener mejores productos, de alta calidad, y en su contraparte poder reducir costos, de tal manera que sean competitivos, logrando maximizar su beneficio económico y su posicionamiento en el mercado.

### 1.3. Resumen Básico de Veraflowers Cía. Ltda.

Tabla 1.1.  
Resumen Básico de Veraflowers CIA. Ltda. 1

Datos Básicos	
Logotipo	
Razón Social:	Veraflowers Cía. Ltda
Nombre Comercial:	Veraflowers Farms
Societario	
Tipo Sociedad	Companía Limitada
Socios	Zoila A. Vera Vera J. Karina Angulo Vera Z. Elizabeth Angulo Vera

Fuente: Veraflowers

Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

Tabla 1.2.  
Resumen Básico de Veraflowers CIA. Ltda. 2

<b>La empresa</b>	
Objeto Social	Producir y comercializar flores de exportación, para lo cual podrá cultivar, propagar, comercializar, importar o exportar semillas, plantas, flores y productos agropecuarios en general
La empresa	Veraflowers Farms es una empresa Ecuatoriana productora, comercializadora y exportadora de flores, al momento especializada en Hypericum de la reconocida serie Flair ®. Con 4 años en el mercado es reconocida por productos de excelente calidad, y servicio personalizado.
Nuestra Misión	Producir flores de excelente calidad, que ayuden a nuestro consumidor a expresar sus sentimientos de la forma más simple y a la vez más bella.
Nuestro Sueño	Crecer cada día más para poder ampliar fuentes de trabajo en nuestro país, y ser reconocidos por la mejor calidad de producto y servicio en todo el mundo.

<b>Fechas</b>	
Fecha Constitución	13/08/2001
Fecha Inicio Operaciones	01/01/2003

<b>Direcciones y teléfonos</b>	
Dirección Oficina (uio)	Av. De los Granados E12-79 e Isla Marchena (esq). Conjunto Santa Bárbara Local 5. Quito - Ecuador.
Dirección Planta (finca)	Vía Mulauco, Camino antiguo al oriente Km 2. Pifo - Ecuador
Mapa de Ubicación	
Teléfonos	. +593 2 227 1801 / +593 2 227 1803
Fax	. +593 2 245 6476
email	<a href="mailto:info@veraflowersfarms.com">info@veraflowersfarms.com</a>
web site	<a href="http://www.veraflowersfarms.com">www.veraflowersfarms.com</a>

Fuente: Veraflowers  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

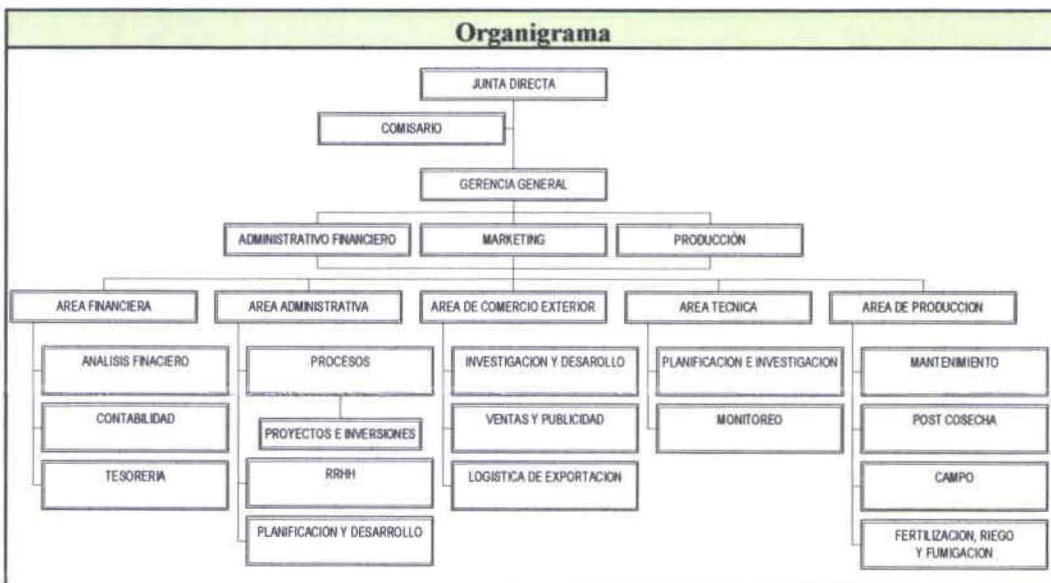


Tabla 1.3.  
Resumen Básico de Veraflowers CIA. Ltda. 3

Finanzas	
Activos Mínimo	\$ 400,000.00
Pasivos Máximo	\$ 180,000.00
Patrimonio Mínimo	\$ 220,000.00
Ventas Anuales Mínimas Esperadas	\$ 897,000.00
Utilidad Neta	\$ 145,000.00

Mix Marketing	
Producto Principal (98%)	Hypericum Serie Flair
Precio Promedio Esperado	\$ 0.22
Plaza	USA 58.85%; Colombia 35.41%; Otros 5.74%
Promoción	Directa & Especializada

Contactos	
Presidente Directorio	J. Karina Angulo Vera
Presidente Ejecutivo	Zoila A. Vera Vera
Gerente General	Ing. R. Arturo Angulo Rueda
Gerente de Marketing	Z. Elizabeth Angulo Vera
Gerente Financiero	Vicente A. Palacios Bustamante
Jefe de Finca	Wilson Cabascango
Administrador Finca	Christian Núñez Reyes
Contador General	Sandra Vasquez
Jefe de Despacho	Marco Llumitasig





## 1.4. Sistemas de Control de Gestión

El Control de gestión es un proceso que sirve para guiar a los empresarios hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla.

Existen diferencias importantes entre las concepciones clásica y moderna de control de gestión. La primera es aquella que incluye únicamente al control operativo y que lo desarrolla a través de un sistema de información relacionado con la contabilidad, mientras que la segunda integra muchos más elementos y contempla una continua interacción entre todos ellos. El nuevo concepto de control de gestión centra su atención por igual en la planificación y en el control, y precisa de una orientación estratégica que dote de sentido sus aspectos más operativos.

El Sistema de Control de gestión - SCG cuenta con el diagnóstico o análisis para entender las causas raíces que condicionan el comportamiento de los sistemas físicos, relacionados con los recursos; permite establecer los vínculos funcionales que ligan las variables técnicas-organizativas-sociales con el resultado económico de la empresa; y es el punto de partida para el mejoramiento de los estándares; mediante la planificación orienta las acciones en correspondencia con las estrategias trazadas, hacia mejores resultados; y, finalmente, cuenta con el control para saber si los resultados satisfacen los objetivos trazados.

El SCG desarrolla actividades de planificación, control y diagnóstico, para que las reglas de gestión locales se correspondan con la estrategia trazada por la organización, con un fin económico: la elevación del nivel de desempeño global, asumiendo de este modo una perspectiva integral de la organización.

En este caso un herramienta para que se plantea para el control de gestión es el cuadro de mando integral. El concepto de cuadro de mando integral – CMI (*Balanced Scorecard* – BSC) fue presentado en el número de Enero/Febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review, con base a un trabajo realizado para una empresa de semiconductores (La empresa en cuestión sería Analog Devices Inc.). Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean que el Cuadro de Mando Integral es un sistema de administración o sistema administrativo (Management system), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa.

Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los administradores una mirada global de las prestaciones del negocio.

Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

El Balance Scorecard es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con



objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio".

El Cuadro de Mando Integral sugiere que veamos a la organización desde cuatro (4) perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

- Del cliente (Customer) –¿Cómo nos ven los clientes?
- Interna del Negocio (Internal Business) –¿En que debemos sobresalir?
- Innovación y Aprendizaje (Innovation and Learning) –¿Podemos continuar mejorando y creando valor?
- Financiera (Financial) –¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?

Cabe notar que a esta se incluye la perspectiva social, no muy explorada aun, y que en este trabajo de titulación se la toma como un referente.

El Cuadro de Mando Integral es por lo tanto un sistema de gestión estratégica de la empresa, que beneficia en aspectos diversos, de los cuales enumeramos los siguientes:

- Formular una estrategia consistente y transparente
- Comunicar la estrategia a través de la organización
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizativas
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas
- Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

En definitiva, el Sistema de Control de Gestión, con un enfoque estratégico, utilizando herramientas como es el Cuadro De Mando Integral, se convierte en un facilitador de la gestión de las compañías en todos los ámbitos, lo cual es el propósito de este trabajo de titulación.

## CAPITULO II - ENTORNO

Las variables no controlables, mediante sus indicadores, son las que identifican el entorno. Se plantean las variables que son relevantes para el análisis del presente estudio, desde tres puntos de vista:

- Sensibilidad a Cambios Internos - País
- Sensibilidad a Cambios Externos – Global
- Sostenibilidad a Cambios – Circunstancial

En cada uno de las variables, se describirá el indicador, se mostraran datos relevantes y una connotación gerencial, útil para un posterior análisis FODA. Las variables que se analizaran en los tres primeros puntos se detallan en el siguiente cuadro:

Tabla 2.1.  
Variables Macro

Grupo	Variables
<b>Económicas</b>	Nivel General de Producción Producto Interno Bruto - PIB
	Desempleo
	Inflación
	Saldo de Cuenta Corriente de la Economía - Balanza Comercial
	Tasa de Interés
	Riesgo País
<b>Socioculturales</b>	Motivos para Intención de Compras
	Consumo Per Cápita
	Demográficas
<b>Negociación y Comercio</b>	Barreras Arancelarias
	Controles Fitosanitarios
	Tratados de Libre Comercio
	Globalización

Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

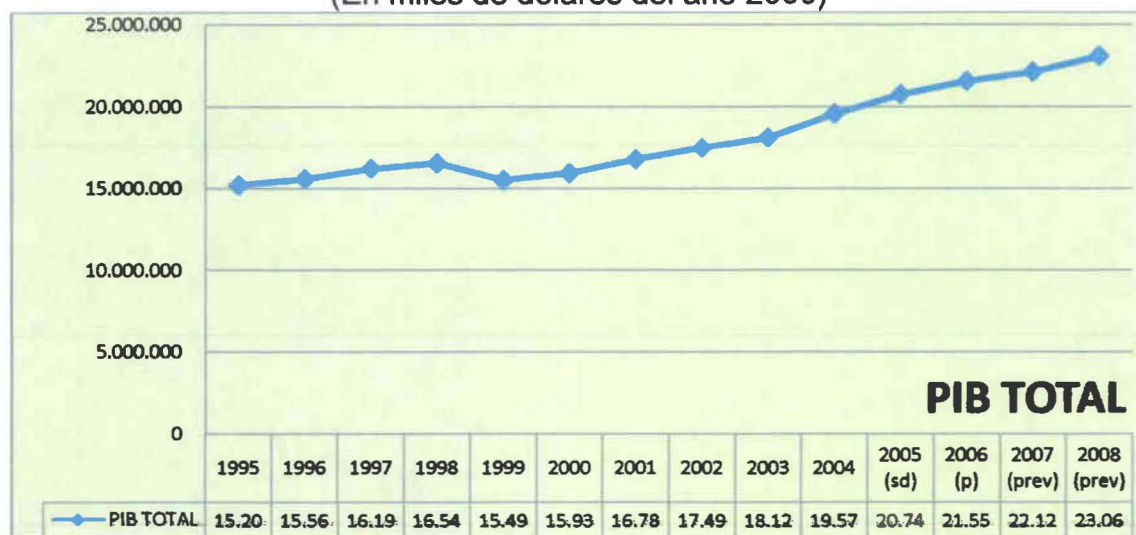
Por lo extenso del trabajo, en el anexo B.1, información mas detallada de las variables analizadas

### 2.1. Variables Macro Económicas

#### 2.1.1. Nivel General de Producción Producto Interno Bruto

El PIB, un indicador estadístico que intenta medir el valor total de los bienes y servicios finales producidos dentro de los límites geográficos de una economía en un periodo dado de tiempo.

Gráfica 2.1  
La evolución del PIB en Ecuador, incluyendo la previsión del año 2008:  
(En miles de dólares del año 2000)



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

El crecimiento del PIB, es agigantado, siendo que desde el año 2000, triplico su valor. Evidentemente los crecientes precios del petróleo, siendo la economía del Ecuador dependiente principalmente de este producto, ha repercutido en un incremento tan lato.

Es importante considerar la relación del PIB Total con el PIB del Sector, que en este caso es Agricultura, Ganadería, Caza Y Pesca:

Gráfica 2.2.  
La evolución del PIB Total vs PIB Sector  
(En miles de dólares del año 2000)



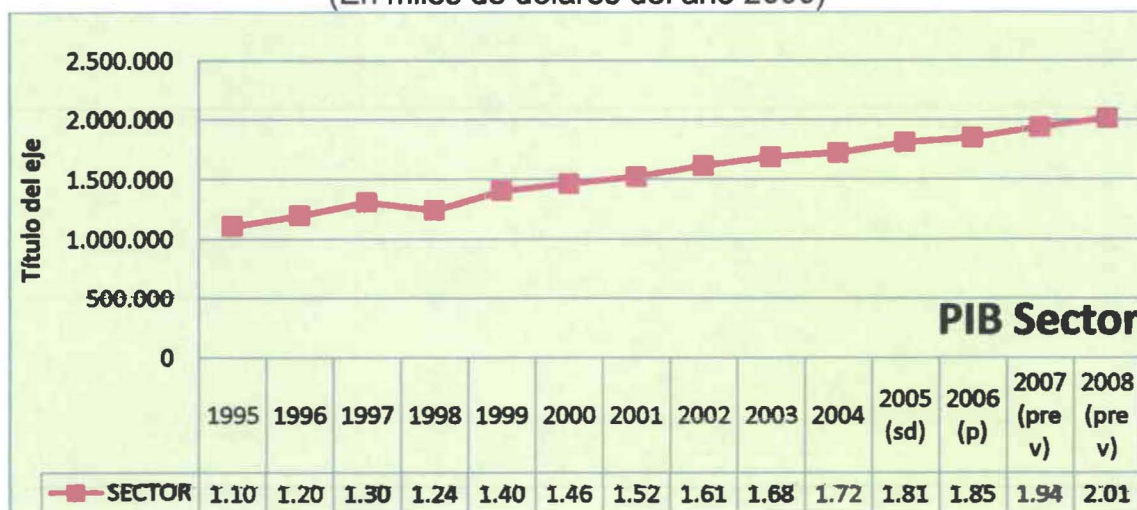
Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

En este grafico notamos que la variación del PIB del sector no es muy perceptible frente al creciente PIB Total.

Para una mejor identificación del PIB del sector ampliaremos con el siguiente gráfico:



Gráfica 2.3.  
La evolución del PIB Sector  
(En miles de dólares del año 2000)



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

Es clara una estabilización en el PIB del sector, luego de una debacle notoria, que tardo casi diez años. Al parecer el crecimiento del sector muestra cierta Estabilidad.

La tendencia del mercado, según expertos de todas las naciones, está en franca expansión, poniéndose como ejemplo que en el próximo quinquenio, Finlandia quintuplicaría su consumo per cápita, Alemania y Holanda lo duplicarían, al igual que los Estados Unidos.

A pesar que mucho de la expansión se debe a los altos precios del petróleo, y el concepto de una economía dolarizada, es importante ver la estabilización de sector, y su tendencia de crecimiento, lo cual es una oportunidad para la empresa.

Connotación Gerencial.

A pesar que mucho de la expansión se debe a los altos precios del petróleo, y el concepto de una economía dolarizada, es importante ver la estabilización de sector, y su tendencia de crecimiento.”

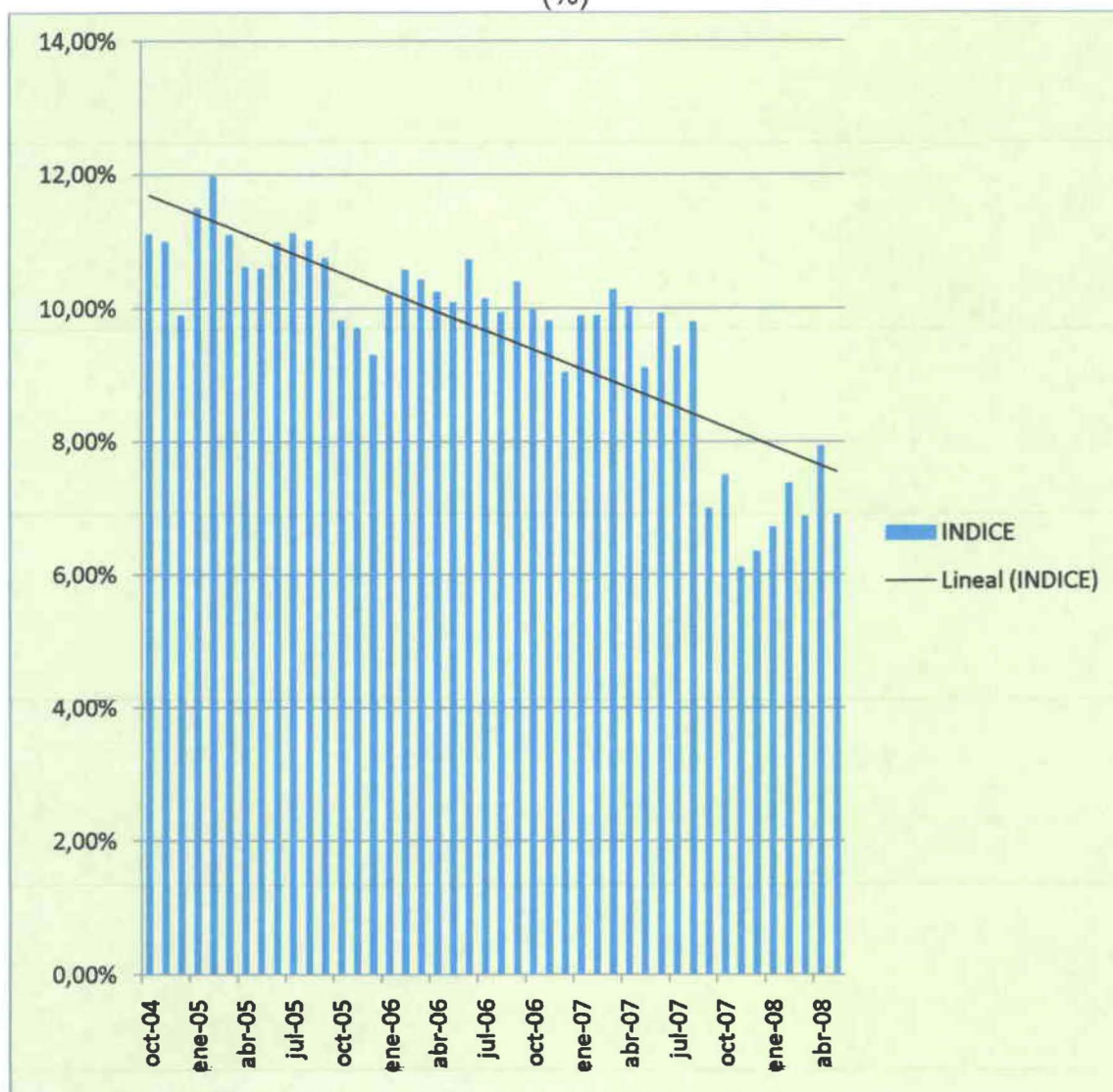
### 2.1.2. Desempleo

Variable expresada por una tasa, que mide el número de personas que buscan activamente un trabajo sin encontrarlo, como porcentaje de la fuerza laboral total. También considerada como la subutilización de cualquier recurso productivo.

En función de las causas y la naturaleza del desempleo se han planteado diversas clasificaciones, las más usadas son:

- Desempleo funcional, desempleo cíclico y desempleo estructural.
- Desempleo voluntario y desempleo involuntario.

Gráfica 2.4.  
Evolución histórica de la tasa de desempleo, a mayo el 2008  
(%)



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

Los movimientos de corto plazo de la tasa de desempleo se relacionan con las fluctuaciones del ciclo económico, esto se identifica claramente. Las reducciones del producto se asocian a aumentos del desempleo.

La tendencia a la baja de la tasa de desempleo, minimiza el poder de negociación de los demandantes de fuerza laboral. Esto se considera una amenaza para las industrias.

Connotación Gerencial.

Al existir tasa de desempleo, los demandantes de mano de obra tienen mayor poder de negociación en el tema laboral.

A pesar que puede existir tasa de desempleo, no significa que los desempleados deseen o están capacitados para trabajar en ciertas industrias. Esto entorpecería el

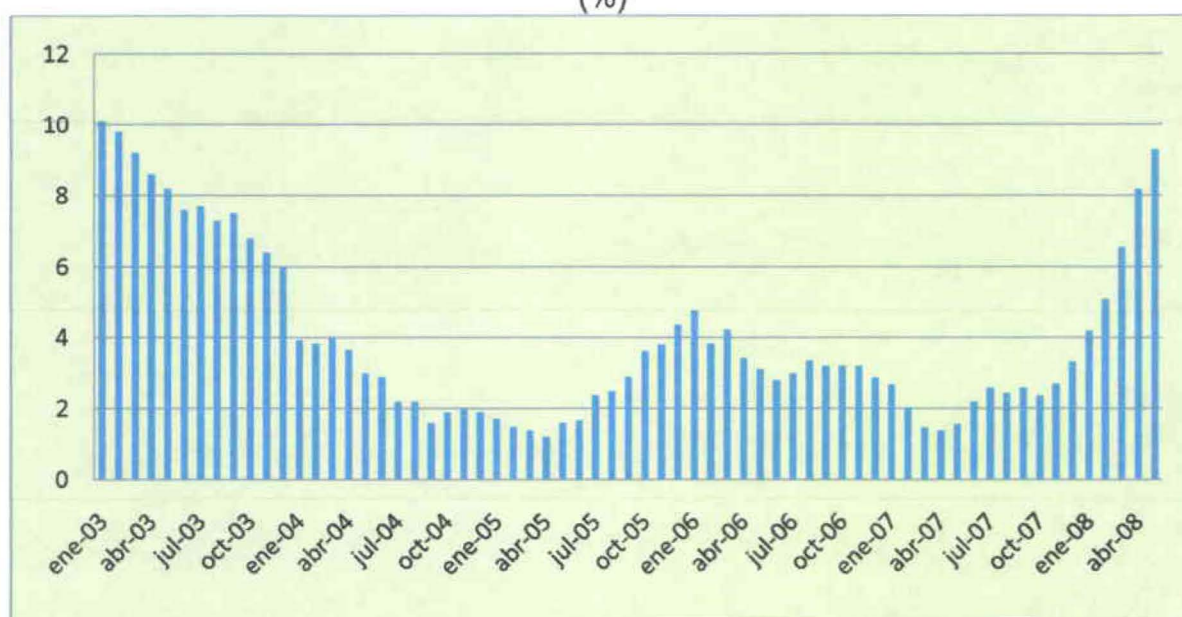


normal funcionamiento del negocio y por ende bajaría la producción, generando así más costos en capacitación, menor competitividad

### 2.1.3. Inflación

La inflación mide el cambio porcentual del nivel general de precios de la economía. Una definición más técnica: La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.

Gráfica 2.5.  
Evolución de la inflación.  
(%)



Fuente: MULTIENLACE

Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

Como podemos observar en la grafica y tablas, existe un crecimiento en la inflación en los últimos periodos, debido a dos factores determinantes, las políticas internas en el país, y los crecientes precios en los mercados internacionales de materias primas y "comodities".

A los empresarios ecuatorianos nos debe sólo interesar la inflación en el Ecuador sino también la inflación en los mercados a los que destina los productos. En un estudio realizado por el FMI, la mediana realizada en 120 países, acerca de la inflación muestra un 8% en el primer trimestre le año. Además, en este mismo estudio se muestra que los precios de los alimentos llegan a una mediana del 12%.

La tendencia creciente de la tasa inflacionaria a dos dígitos a futuro, afecta directamente en el crecimiento de los costos. Si tomamos en cuenta que un negocio de exportación no puede modificar los precios de sus productos, la inflación puede ser determinante para reducir la utilidad o incluso causar ejercicios negativos. Finalmente, el tipo de cambio, en una economía dolarizada como la nuestra no aliviana este problema.

## Connotación Gerencial.

El crecimiento de la inflación, afecta directamente en el crecimiento de los costos. Si tomamos en cuenta que un negocio de exportación no puede modificar los precios de sus productos, la inflación puede ser determinante para reducir la utilidad o incluso causar ejercicios negativos. Finalmente, el tipo de cambio, en una economía dolarizada como la nuestra no aliviana este problema, sin contar que el dólar actualmente tiene un menor poder adquisitivo que su similar el euro

### 2.1.4. Saldo de Cuenta Corriente de la Economía – Balanza Comercial

El saldo de Cuenta corriente mide las exportaciones de bienes y servicios de un país al resto del mundo menos sus importaciones de bienes y servicios desde el resto del mundo.

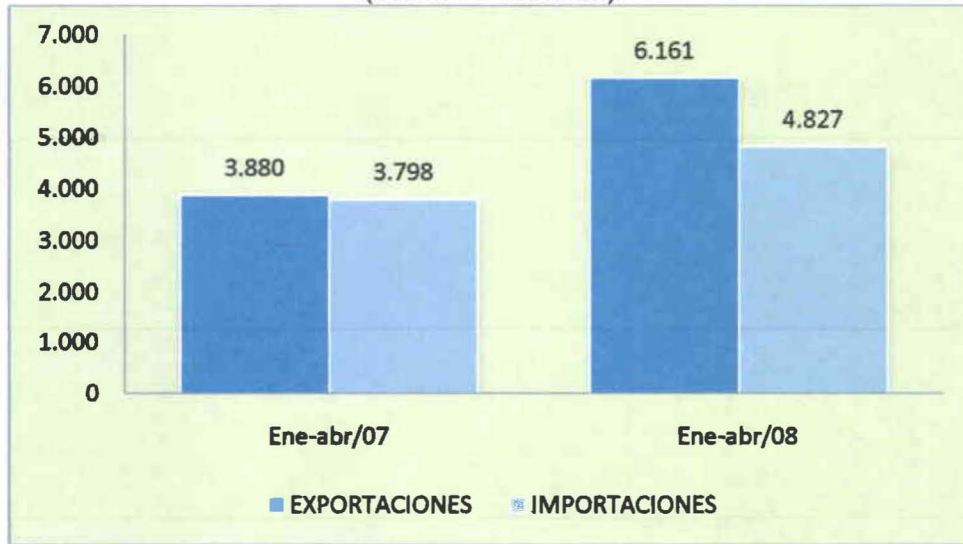
Gráfica 2.6.  
Evolución histórica de la balanza comercial en el Ecuador.  
(Miles de dólares)



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

En el primer cuatrimestre del presente año, se observan crecimientos muy importantes, con respecto al año pasado, identificado principalmente en los altos precios del petróleo.

Gráfica 2.6.1.  
Balanza comercial en el Ecuador. Enero – Abril, 2007 y 2008  
(Miles de dólares)

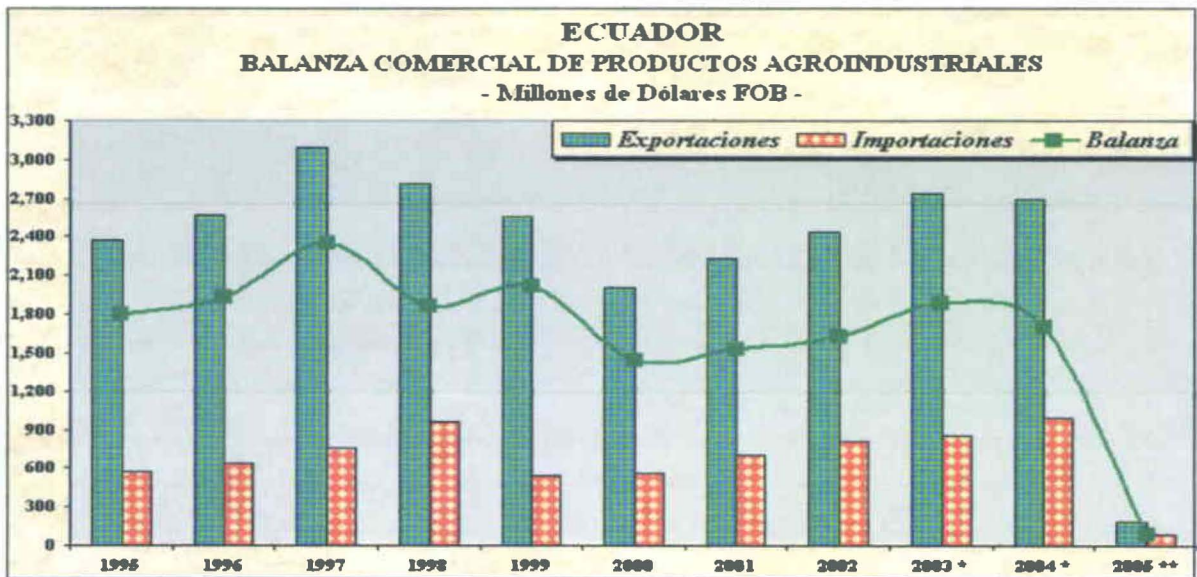


Fuente: MULTIENLACE  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

La información, nos muestra una balanza creciente y con superávit en los últimos años. Especialmente el año 2007 y 2008, tienen un crecimiento muy considerable y una brecha que se acrecienta más, dada por los precios de petróleo, el incremento de los productos no tradicionales no crecen al mismo ritmo de las exportaciones e importaciones totales.

En un estudio realizado por el SICA, para el año 2005, nos muestra la importancia en la balanza comercial de los productos agroindustriales, como se muestra en el siguiente grafico:

Gráfica 2.7.  
Balanza Comercial de productos agroindustriales



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaboración: Información Central-Proyecto Servicio de Información Agropecuaria del Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador ([www.sica.gov.ec](http://www.sica.gov.ec))  
\* Cifras provisionales  
\*\* Cifras provisionales acumuladas a enero  
Última actualización 21/03/2005



La balanza comercial del Ecuador es positiva en los últimos años; cuando se analizan los productos agroindustriales se observa que siempre han mantenido una balanza positiva con superávits muy altos. A pesar de las crisis políticas y económicas que ha sufrido el país, en la década de los noventas, el sector no tuvo una afectación tan impactante como en otros sectores del país.

La tendencia de una balanza comercial positiva, revela un nivel de aceptación de connotación internacional, nos manifiesta la demanda de productos ecuatorianos con notorio interés, pero sobre todo que el país tiene condiciones para ser un productor de productos que satisfagan las necesidades de los consumidores en el resto del mundo. Más aun analizando la balanza del sector, donde es notoria la importancia para el país, para los empresarios y para todos los involucrados.

Connotación Gerencial.

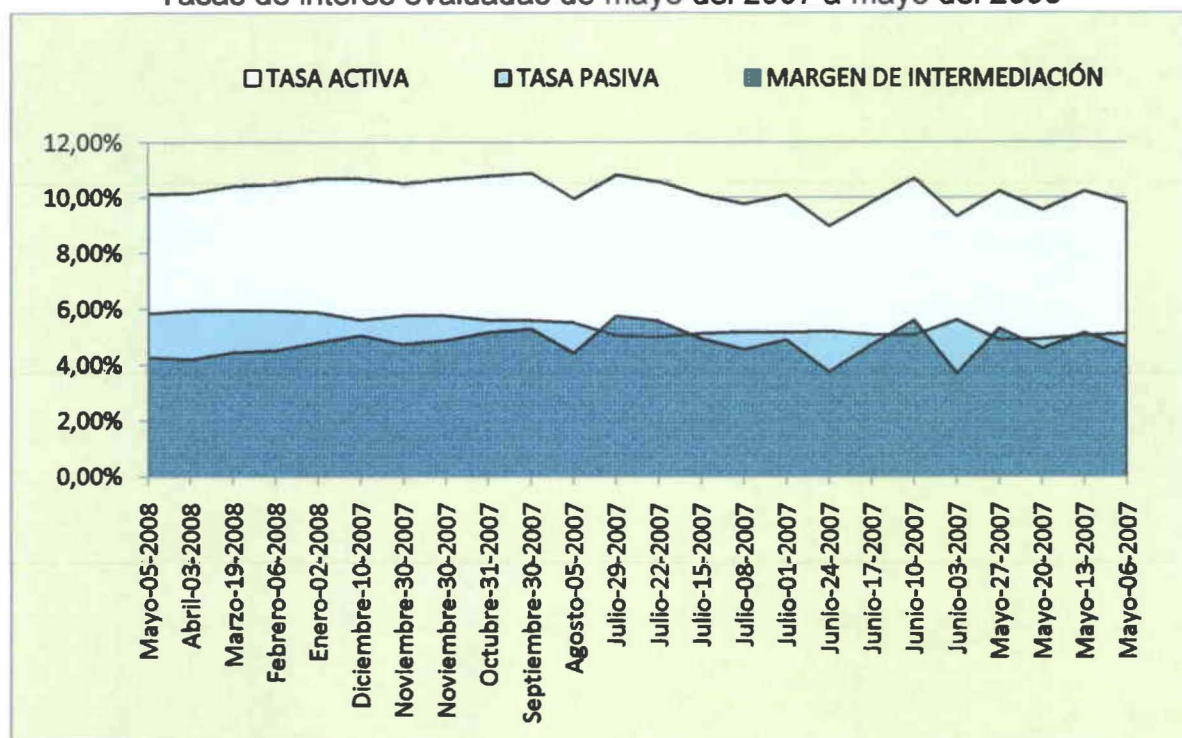
Una balanza comercial positiva, revela un nivel de aceptación de connotación internacional, nos manifiesta la demanda de productos ecuatorianos con notorio interés, pero sobre todo que el país tiene condiciones para ser un productor de productos que satisfagan las necesidades de los consumidores en el resto del mundo. Más aun analizando la balanza del sector, donde es notoria la importancia para el país, para los empresarios y para todos los involucrados

#### 2.1.5. Tasa de Interés.

Es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez esta sube. Existen dos tipos de tasas de interés:

- **La pasiva o de captación**, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado; la tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados.
- **La tasa activa** siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos y obtener ganancias.

Gráfica 2.8.  
Tasas de interés evaluadas de mayo del 2007 a mayo del 2008



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

Como podemos notar, existe una estabilización de las tasas de interés en el periodo señalado. Esto da una muestra que se puede aplicar estas tasas para Aplicando el concepto de tasa de interés, al ser el precio del dinero, muchas veces este lo identificamos como la tasa de oportunidad, sin embargo, esto debe analizarse mas a fondo, ya que se debe identificar que tasa es aplicable, ya que en tasas activas tenemos divisiones muy marcadas por el tipo de crédito que las instituciones financieras otorgan. En la siguiente tabla encontraran las tasas de interés vigentes a Agosto del 2008:

Tabla 2.2.  
Tasas de Intereses Vigentes 2008.

<b>1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES</b>			
<b>Tasas Referenciales</b>		<b>Tasas Máximas</b>	
<b>Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:</b>	<b>% anual</b>	<b>Tasa Efectiva Máxima para el segmento:</b>	<b>% anual</b>
Comercial Corporativo	9.31	Comercial Corporativo	9.66
<b>Comercial PYMES</b>	<b>12.05</b>	<b>Comercial PYMES</b>	<b>12.66</b>
<b>Consumo</b>	<b>16.84</b>	<b>Consumo</b>	<b>17.26</b>
<b>Consumo Minorista</b>	<b>19.64</b>	<b>Consumo Minorista</b>	<b>22.49</b>
Vivienda	11.33	Vivienda	11.66
Microcrédito Acumulación Ampliada	21.36	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.5
Microcrédito Acumulación Simple	29.57	Microcrédito Acumulación Simple	34.4
Microcrédito de Subsistencia	34.43	Microcrédito de Subsistencia	35.2
<b>2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO</b>			
<b>Tasas Referenciales</b>	<b>% anual</b>	<b>Tasas Referenciales</b>	<b>% anual</b>
Depósitos a plazo	5.3	Depósitos de Ahorro	1.6
Depósitos monetarios	2.06	Depósitos de Tarjetahabientes	1.94
Operaciones de Reporto	1.25		
<b>3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO</b>			
<b>Tasas Referenciales</b>	<b>% anual</b>	<b>Tasas Referenciales</b>	<b>% anual</b>
Plazo 30-60	4.62	Plazo 121-180	5.81
Plazo 61-90	4.92	Plazo 181-360	6.35
Plazo 91-120	5.57	Plazo 361 y más	6.6
<b>4. OTRAS TASAS REFERENCIALES</b>			
Tasa Pasiva Referencial	5.3	Tasa Legal	9.31
Tasa Activa Referencial	9.31	Tasa Máxima Convencional	9.66

Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

En las tasas de interés señalizadas, no incluyen gastos de que las instituciones cobran para el servicio de deuda.

Un estudio realizado por la Superintendencia de Bancos obtiene que la cartera de crédito del sistema financiero abierto en la actividad florícola asciende al 31 de diciembre de 2005 a 82 millones de dólares, distribuida en alrededor de 2700 personas naturales y jurídicas.

El 90 por ciento de esta cartera se encuentra concentrado en el sistema bancario; y, se distribuye en un 77 % en cartera calificada como A y B, mientras que el saldo restante en aquella identificada como C, D y E, correspondiéndole a la última un 9.2 %.

La cartera de los 100 mayores deudores de la actividad florícola asciende a la cifra de 67.7 millones de dólares, que equivaldría a un 82.6% de la cartera total de la actividad. El mayor deudor de este sector es una persona jurídica que tiene un saldo



de cartera que asciende a la fecha a 6.9 millones de dólares (8.4 % de la cartera del sector) y presenta una calificación A.

Es importante relacionar las tasas de interés internacionales, ya que estas son referentes fundamentales, sobre todo para negocios de carate internacional

Tabla 2.3.  
Tasas Internacionales Referenciales

INTERNACIONALES	may-08	abr-08	mar-08
FED FUNDS	2.00%	2.25%	3.03%
PRIME (N.Y.)	5.00%	5.25%	6.00%
LIBOR (90 días)	2.69%	2.79%	3.08%

Fuente: Multienlace

Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

Como vemos las tasas internacionales muestran en precio del dinero bastante bajo a nuestra realidad. Esto esta dado por la prima al riesgo del país. Esto analizaremos mas adelante en el índice EMBI. Sin embargo, podemos notar que le accesos a dinero internacional es notable el costo más bajo.

A pesar de los intentos que el Gobierno Nacional ha realizado para bajar las tasas de interés, aun son altas sobre todo al compararlas en contextos internacionales. Es así que las variaciones de tasas de interés afectan y afectaran directamente a las inversiones; el costo implícito en estas son las tasas de interés sobre todo el costo de oportunidad. Al ser un país riesgoso tenemos la amenaza de fluctuaciones al alza de tasas de interés.

Connotación Gerencial.

A pesar de los intentos que el Gobierno Nacional ha realizado para bajar las tasas de interés, aun son altas sobre todo al compararlas en contextos internacionales. Es así que las variaciones de tasas de interés afectan y afectaran directamente a las inversiones; el costo implícito en estas son las tasas de interés sobre todo el costo de oportunidad. Al ser un país riesgoso tenemos la amenaza de fluctuaciones al alza de tasas de interés.

### 2.1.6. RIESGO PAÍS (EMBI Ecuador)

El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase - JPMorgan hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras. El EMBI se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice ó como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos.

Gráfica 2.9.  
Evolución EMBI de los meses mayo y junio del 2008.  
(unidades)



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

Las fluctuaciones que ha tenido a lo largo de los años el índice, son básicamente por los problemas políticos que el Ecuador ha mostrado. Muchas de las decisiones políticas han repercutido en los mercados financieros y sobre todo la economía del país. Es así que cualquier cambio en las políticas del Gobierno, repercute directamente en el índice. Los mercados internacionales miran con nerviosismo a las decisiones internas, ya que el Ecuador no se ha caracterizado por ser un país ordenado y consecuente con los mercados internacionales.

Las tasas de interés se afectan directamente por este indicador. Por esto es que las tasas en Ecuador son mucho más altas a las tasas internacionalmente estipuladas.

Tablas 2.4.  
Tasas de interés Bono Tesoro de los Estados Unidos

BONOS	Tasas
2 años	2.65%
5 años	3.42%
10 años	4.06%
30 años	4.72%

Fuente: Multienlace  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

Connotación Gerencial.

Se lo puede tomar como una oportunidad, ya que los grandes inversionistas extranjeros arriesgados, toman como una de sus guías a este indicador. El Ecuador al tener un riesgo país alto, tiene también un premio al riesgo, y tasas de



rendimiento altas. Los negocios de exportación de productos son los más determinantes, ya que solo son afectados por inflación en sus costos.

Así mismo el nerviosismo que puede implicar el riesgo del país, es la falta de inversión de capitales que buscan asegurar sus inversiones. Además el contexto político, social, económico, del país; amenaza con que los inversores coloquen sus inversiones en países más seguros

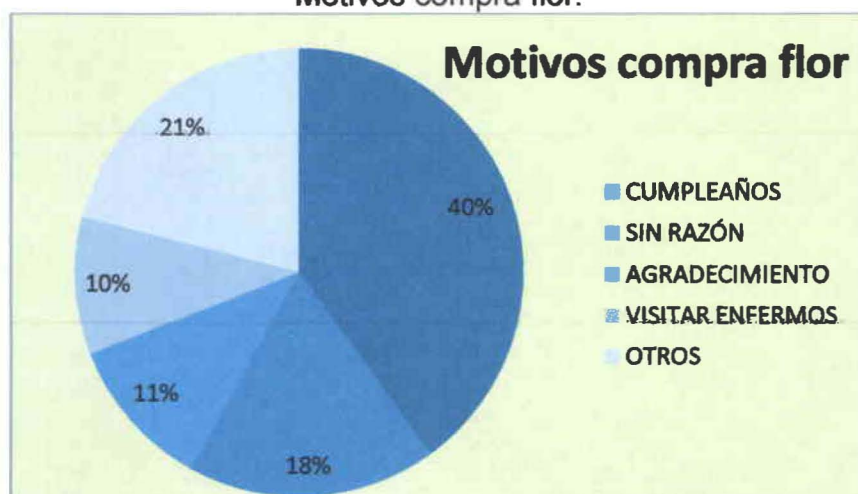
## 2.2. Variables Socioculturales

Los aspectos sociales, enmarcados en las costumbres, la cultura, las circunstancias y realidades en cada grupo de personas, nos brindan información muy relevante para los mercados, y los riesgos que se pueden generar para los negocios.

### 2.2.1. Motivos para Intención de Compras

Se consideró importante analizar brevemente los motivos por lo que los consumidores a nivel internacional adquieren los productos. En el cuadro siguiente se puede apreciar los distintos motivos por los que los consumidores finales de este tipo de producto realizan su compra:

Gráfica 2.10.  
Motivos compra flor.



Fuente: GFK CADEAUMONITOR, Horticulture Commodity Borrada  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

Tabla 2.5.  
Ocasiones para comprar Flores

OCASIONES PARA COMPRAR FLORES	
CUMPLEAÑOS	40.00%
SIN RAZÓN	18.00%
AGRADECIMIENTO	11.00%
VISITAR ENFERMOS	10.00%
OTROS	21.00%
<b>TOTAL</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: GFK CADEAUMONITOR, Horticulture Commodity Borrada  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

Es claro que las flores, son productos que por lo general se los utilizan como un presente, un gran porcentaje de compradores las emplean para eventos sociales, por ejemplo en bodas, en hoteles, para su decoración.

Connotación Gerencial.

Indudable oportunidad para la exportación de productos, en un mercado de gustos marcados por el nivel de cultura y demostración de afecto y buenas costumbres.

Al no ser un producto de necesidades fisiológicas, indispensables para vivir, puede ser prescindible para gran parte del mercado potencial.

### 2.2.2. Consumo Per Cápita

Es indudable que el mayor consumo per cápita es de los países desarrollados. Al ser las flores un producto no necesario o vital; los países de principal consumo son los de países ricos con niveles sociales y culturales elevados. Si bien los Estados Unidos es el mercado natural de las flores ecuatorianas, el mercado europeo es el de mayor consumo per cápita en el mundo, por lo que tomaremos como referente analizar el consumo per cápita de los países de la Unión de Europa, de flores:

Tabla 2.6.  
Consumo per cápita de Flor UE

País	Consumo per cápita de Flor
Suiza	102
Noruega	69
Finlandia	58
Austria	53
Bélgica	50
Alemania	41
Holanda	42
Dinamarca	47
Suecia	42
Italia	30
Francia	34
U.K	19
Grecia	20
Irlanda	10
España	15
Portugal	15

Fuente: GFK CADEAUMONITOR, Horticulture Commodity Borrada  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

Las flores frescas han sido siempre importantes en la vida del consumidor norteamericano, especialmente en ocasiones especiales como el famoso día de San Valentín. Se estima que un 22% de los hogares de ese país compran flores frescas con regularidad y el consumo per cápita anual de productos florales equivale a \$67 (U.S. Census Bureau). Debido al constante aumento del ingreso disponible del comprador norteamericano y a los avances tecnológicos en la cadena de comercialización en la última década, el consumo de flores frescas ha mostrado un crecimiento acelerado en ese Mercado.



## Connotación Gerencial.

Los países desarrollados, llamados de primer mundo, son el nicho de mercado potencial y objetivo, por su nivel de ingresos y de consumo. Al ver los niveles de consumo per cápita de flores en la Unión Europea, y en los Estados, observamos claramente una intención de consumo relevante y una oportunidad de negocio.

### 2.2.3. Demográficas

En el Ecuador la población ha sufrido cambios en su estructura demográfica, importantes a considerar para el empleo de mano de obra.

Tabla 2.7.  
Información básica acerca de la población ecuatoriana:

<b>Población</b>	13,927,650 (Julio 2008 est.)
<b>Estructura Etnica</b>	0-14 años: 32.1% (hombres 2,274,986/mujeres 2,189,437) 15-64 años: 62.7% (hombres 4,355,909/mujeres 4,381,141) 65 años y más: 5.2% (hombres 340,861/mujeres 385,316) (2008 est.)
<b>Edad Media</b>	total: 24.2 años hombres: 23.7 años mujeres: 24.7 años (2008 est.)
<b>Crecimiento de Población</b>	0.935% (2008 est.)
<b>Indicador de Nacimientos</b>	21.54 nacimientos/1,000 habitantes (2008 est.)
<b>Indicador de muertes</b>	4.21 muertes/1,000 habitantes (2008 est.)
<b>Tasa de Migración</b>	-7.98 migrante(s)/1,000 habitantes (2008 est.)
<b>Indicadores de Sexo</b>	recién nacidos: 1.05 hombre(s)/mujeres bajo 15 años: 1.04 hombre(s)/mujeres 15-64 años: 0.99 hombre(s)/mujeres 65 años y más: 0.88 hombre(s)/mujeres total población: 1 hombre(s)/mujeres (2008 est.)
<b>Mortalidad Infantil</b>	total: 21.35 muertes/1,000 nacimientos hombres: 25.61 muertes/1,000 nacimientos mujeres: 16.88 muertes/1,000 nacimientos (2008 est.)
<b>Expectativa de Vida</b>	total población: 76.81 años hombres: 73.94 años mujeres: 79.84 años (2008 est.)
<b>Tasa de Fertilidad</b>	2.59 niños/mujer (2008 est.)
<b>Grupos Étnicos</b>	mestizo 65%, Indio 25%, Caucásicos y otros 7%, negros 3%
<b>Religión</b>	Católicos Romanos 95%, otros 5%
<b>Idioma</b>	Español (oficial), Lenguas Indias (especialmente Quechua)

Fuente: CIA. The World Factbook  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

La estructura etaria favorece, ya que su fuerza laborar está comprendida entre adultos jóvenes de 19 años, hasta personas generalmente de 45 años. Existe al momento gran oferta en el mercado laboral y da la pauta a las empresas de tener el poder de negociación.

La estructura etaria, permite que se exporte mano de obra, y mucha de esta calificada, por lo que existe una amenaza de no tener la suficiente mano de obra calificada; Además el crecimiento de la migración a las ciudades disminuye el potencial de mano de obra para el sector Agrícola

### Connotación Gerencial.

La estructura etaria favorece, ya que su fuerza laborar está comprendida entre adultos jóvenes de 19 años, hasta personas generalmente de 45 años. Existe al momento gran oferta en el mercado laboral y da la pauta a las empresas de tener el poder de negociación.

La estructura etaria, permite que se exporte mano de obra, y mucha de esta calificada, por lo que existe una amenaza de no tener la suficiente mano de obra calificada; Además el crecimiento de la migración a las ciudades disminuye el potencial de mano de obra para el sector Agrícola.

## 2.3. Negociación y Comercio

Los negocios de exportación, involucran como elementos claves las negociaciones que se realizan entre los países, grupos de países, bloques, etc. Negociaciones que brindan condiciones favorables o no para la marcha de los negocios.

El análisis de los tratados, convenios y negociaciones que afecten al comercio, en forma minuciosa, no son tema del presente trabajo. Por lo que se detalla, aspectos en torno a las negociaciones con nuestro mercado Natural Estados Unidos.

### 2.3.1. Barreras Arancelarias

El ATPDEA y el Sistema Generalizado de Preferencias (SGP) Andino permiten que las flores cortadas y follajes frescos de Ecuador ingresen a Estados Unidos y países miembros de la Unión Europea con arancel 0%. Como se muestra en las siguientes tablas:

Tabla 2.8.  
Tabla de aranceles ecuatorianos para USA

Importador: United State of America - Estados Unidos de America  
Exportador Ecuador

Product code	Product description	Trade regime description	Applied tariffs
6031900	fresh cut, Anthuriums,Alstroemeria,Gypsophilia,Lilies, Snapdragons and flowers, nesoi	Andean Trade Preference Act	0.00%
6031900	fresh cut, Anthuriums,Alstroemeria,Gypsophilia,Lilies, Snapdragons and flowers, nesoi	MFN duties (Applied)	6.40%
6031900	fresh cut, Anthuriums,Alstroemeria,Gypsophilia,Lilies, Snapdragons and flowers, nesoi	Preferential tariff for GSP countries	0.00%

Fuente: Internacional Trade Center  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante



Tabla 2.9.  
Tabla de aranceles ecuatorianos para Holanda

Importador: Netherlands – Holanda

Exportador Ecuador

Product code	Product description	Trade regime description	Applied tariffs
603191000	Fresh cut gladioli and buds, of a kind suitable for bouquets or for ornamental purposes	MFN duties (Applied)	8.50%
603191000	Fresh cut gladioli and buds, of a kind suitable for bouquets or for ornamental purposes	Preferential tariff for countries beneficiary of the incentive arrangement for sustainable developme	0.00%
603199010	Fresh cut flowers and buds, of a kind suitable for bouquets or for ornamental purposes (excl. roses, carnations, orchids, gladioli and chrysanthemums) : Of the genus Protea	MFN duties (Applied)	8.50%
603199010	Fresh cut flowers and buds, of a kind suitable for bouquets or for ornamental purposes (excl. roses, carnations, orchids, gladioli and chrysanthemums) : Of the genus Protea	Preferential tariff for countries beneficiary of the incentive arrangement for sustainable developme	0.00%
603199020	Fresh cut flowers and buds, of a kind suitable for bouquets or for ornamental purposes (excl. roses, carnations, orchids, gladioli and chrysanthemums) : Of the genus Banksia, Leucadendron, Brunia and Forsythia	MFN duties (Applied)	8.50%
603199020	Fresh cut flowers and buds, of a kind suitable for bouquets or for ornamental purposes (excl. roses, carnations, orchids, gladioli and chrysanthemums) : Of the genus Banksia, Leucadendron, Brunia and Forsythia	Preferential tariff for countries beneficiary of the incentive arrangement for sustainable developme	0.00%
603199090	Fresh cut flowers and buds, of a kind suitable for bouquets or for ornamental purposes (excl. roses, carnations, orchids, gladioli and chrysanthemums) : Other	MFN duties (Applied)	8.50%
603199090	Fresh cut flowers and buds, of a kind suitable for bouquets or for ornamental purposes (excl. roses, carnations, orchids, gladioli and chrysanthemums) : Other	Preferential tariff for countries beneficiary of the incentive arrangement for sustainable developme	0.00%

Fuente: Internacional Trade Center

Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

Como se puede observar los tratados comerciales, favorecen a las exportaciones, excepto las clausulas MFN (nación más favorecida), que no es el caso del Ecuador en lo referente a la industria de flores. Es decir si no contáramos con el ATPDEA y/o (SGP), deberíamos pagar aranceles en Estados Unidos de 6.4% y Europa de 8.5%; por lo que pertenecer a la OMC, no es suficiente para determinar preferencias arancelarias favorables para la industria. En el anexo B.2., se encuentra información detallada de acerca del ATPA y GSP.

Connotación Gerencial.

Una oportunidad limitada, ya que otros países como Colombia, también tienen preferencias arancelarias. Esta ayuda a la sensibilidad y elasticidad del precio de los productos.

Puede llegar a ser una amenaza, en el momento que por acuerdos entre estados, se suprima este convenio solo con el Ecuador. Si nuestra competencia tiene una entrada con 0% de impuestos, a los países de venta, ellos tendrán ventajas competitivas de precios.

### **2.3.2. Control Fitosanitario**

Para Estados Unidos, las flores deben pasar por una inspección del Servicio de Inspección de la Salud de Animales y Plantas (Animal and Plant Health Inspection Service - APHIS) del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (United States Department of Agriculture – USDA) y de la División de Protección de Plantas y Cuarentena (Plant Protection and Quarentine – PPQ).

En el caso de la Unión Europea, los productos deben ser recolectados cuidadosamente y haber alcanzado un desarrollo apropiado de acuerdo a la especie. El desarrollo y condiciones del producto deben ser tales que permitan el arribo en estado satisfactorio al cliente final. En términos generales, los productos deben ser: frescos, enteros y libres de parásitos.

En el anexo B.3., se encuentra información detallada de acerca de las inspecciones en USA.

Connotación Gerencial.

La industria de las flores, está en busca de la excelencia de la calidad, por lo que sus productos minimizan la incidencia de plagas y enfermedades. Con esta premisa, es una oportunidad el control fitosanitario, ya que esto puede ser usado como un arma comercial.

### **2.3.3. Tratados de Libre Comercio**

El Ecuador ha tenido varios intentos y planteamientos para la firma de tratados de libre comercio, como con Canada. Sin embargo, el tratado de mayor importancia es con los Estados Unidos de América, por lo que se analiza este de manera específica.

**El Tratado de Libre Comercio (TLC)** entre Ecuador y Estados Unidos, es un proceso de integración comercial, que afectará directa e indirectamente a la socioeconomía de los países. Además, lo definimos como un acuerdo bilateral mediante el cual se establecen reglas y normas con el fin de eliminar obstáculos al intercambio comercial, consolidar el acceso a bienes y servicios y favorecer la atracción de inversión privada.

En un proceso de globalización, donde los límites políticos, ya no se convierten en barreras para las políticas comerciales y financieras, un proceso de integración como el TLC puede:



- Generar más plazas de empleo,
- Modernizar el aparato productivo,
- Mejorar los niveles de vida de la población,
- Promover las inversiones nacionales y extranjeras,
- Ampliar mercados,
- Promover el crecimiento económico,
- Establecer disposiciones legales que regulen las áreas relacionadas con el comercio,
- Garantizar los derechos de personas o empresas a invertir en el país,
- Promover condiciones para una competencia justa.

Se puede entender, como un proceso que maximizará la Competitividad y Eficacia, donde los participantes que culminen dicho proceso con éxito, serán sujetos y/o entes de Excelencia y Calidad, en las circunstancias que su medio lo permite.

En el anexo B.4., se encontrará un informe acerca de las negociaciones agropecuarias del TLC entre Ecuador y Estados Unidos de América.

## FLORES Y TLC

Sin duda el TLC tiene una afectación más arraigada a los productos de exportación entre ellos las flores ecuatorianas, consideradas de excelente calidad. El sector corre peligro debido a la propuesta estadounidense, que ha colocado a las rosas (principal producto de la floricultura ecuatoriana), en la **canasta D**, cuando actualmente existe un acuerdo de preferencia arancelaria, el ATPDA, con el cual la rosa entra con \$0.00 arancel en el mercado norteamericano, gracias a la condición de que no se propicie en el país el cultivo de insumos de narcóticos.

**Esta posición D significa que nuestra flor ingresará con un impuesto de alrededor de 7 % y su desgravación tardía 10 años.**

La floricultura ecuatoriana identifica al TLC, como un mecanismo de asegurar la competitividad frente a sus competidores y compensar las condiciones que nos son favorables frente a los mismos competidores, como fletes, costos, etc.

Tras varias renovaciones o extensiones del **ATPDA**, no tenemos seguridad de que Estados Unidos renueve esta preferencia, más aún, si Colombia llega a firmar unilateralmente el convenio con el país del norte, automáticamente estaría en mejor posición frente a las flores ecuatorianas.

## DONDE ESTA EL DESAFIO

El TLC en general es la oportunidad que tiene el Ecuador para entrar de una manera más directa a un importante mercado, pero obviamente, esa oportunidad demanda de nosotros una serie de acciones para poder aprovecharla. Esas acciones son el gran desafío que tienen el sector productivo y el sector público ecuatoriano. Y si no respondemos con la misma grandeza como grande es el desafío, la oportunidad se convierte en amenaza.

## **QUE PASARÍA SI NO HAY TLC**

Estas modificaciones, que el sector productivo, y la sociedad en general, deben llevar a cabo, tendrían la misma profundidad y amplitud en el marco de un TLC que fuera de él. Si no firmamos un TLC todos los productos ecuatorianos van a entrar con arancel a los Estados Unidos. Y, en caso de entrar con arancel, tendremos que ser verdaderamente eficientes a nivel interno para poder entrar en ese mercado.

Connotación Gerencial.

A pesar de la posición actual del gobierno de el Economista Correa y las condiciones políticas de los Estados Unidos actuales, en relación a las próximas elecciones presidenciales, el Statu quo que reina, no es una oportunidad, ya que el mayor poder de negociación lo tiene el país norteamericano. Siendo así que de no acogerse a una negociación para integración comercial, amenazaría con gran parte del sector exportador y productivo del país privado. Es imposible reemplazar nuestro mercado natural, además de ser un proceso, que el Ecuador no ha consolidado aun.

### **2.3.4. Globalización**

Los países, bloques económicos, economías a gran escala, es decir desde el más pequeño hasta el más grande, tienden a globalizar no solo sus productos, sino sus procesos, sus estándares, hasta la esencia misma de las costumbres y las culturas.

Es así, que procesos de integración comercial y económica, han sido los primeros pasos que la humanidad ha dado en este nuevo milenio para consolidar un mundo de mayores oportunidades, conocimiento y crecimiento.

La globalización puede ser considerada una variable desde el punto de vista económico, ya que puede considerarse un proceso fundamentalmente económico que consiste en la creciente integración de las distintas economías nacionales en un único mercado capitalista mundial. Sin embargo, lo hemos enfocado en esta parte ya que al momento se ha convertido en un proceso de negociaciones en los mercados.

Connotación Gerencial.

No podemos pensar que estamos solos en el mundo, y que somos autosuficientes. Es así que los exportadores, son el estandarte del país, en el proceso de integración y globalización, ya que los productos ecuatorianos son el mejor ejemplo de calidad, dedicación y cultural, carta de presentación indiscutible para la globalización actual.

## **2.4. El Ecuador**

El Ecuador es un país que brinda condiciones excepcionales para muchas industrias, y es fuente de una gran riqueza natural.

En el Anexo B.5., se encuentra información relativa al Ecuador.

Connotación Gerencial.

**Recursos Naturales.**- Ecuador tiene la posibilidad de producir flores de alta calidad por su ventaja competitiva natural, de encontrarse en la mitad del mundo y de producir todo el año por su clima propicio para la floricultura. Nuestro país, gracias a su situación geográfica, goza de un clima apto para poder producir todo el año, a diferencia de muchos de nuestros competidores, que pueden cultivar este y otros productos, en períodos determinados en el año, debido a la adversa situación climática en la que viven, especialmente en invierno. El Ecuador es un país sustentable para la Agroindustria.

**Gobierno.**- Las políticas gubernamentales no dirigidas a los sectores productivos, como el sector florícola, pueden llevar a una crisis en el sector.

## 2.5. Micro Ambiente

Es importante Identificar el Sector y la Industria en la que se encuentra involucrado el proyecto, para poder identificar la información pertinente para el estudio:

Tabla 2.10  
Identificación de Sector e Industria

Sector:	Agrícola
Industria:	Florícola
Grupo de Cultivo:	Flores de Verano

Fuente: Vicente Palacios Bustamante  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

Es importante identificar, que en la industria se maneja mucho el termino Agroindustrial, el cual identifica al sector Agrícola, conjuntamente con el concepto de industria. Esto se ha dado por que muchos de los productos que hoy se exportan en la Industria Florícola, llegan directamente a los consumidores por que tienen las características de valor agregado cuando llegan al consumidor.

### 2.5.1. Antecedentes – Historia

La industria florícola del país se ha convertido en una actividad de gran importancia, que a lo largo de los años ha logrado consolidarse principalmente en el mercado norteamericano y en menor escala en Europa, lo cual ha contribuido a generar empleo y divisas para el país.

A pesar que el cultivo no tradicional de flores se comienza a finales de los años 70; su exportación comenzó en 1980, durante el Gobierno de Oswaldo Hurtado. En la década de los 80, se inaugura un nuevo proceso democrático que modifica las relaciones sociales, el eje económico basado en el petróleo, se implanta las políticas de ajuste impulsadas por el banco mundial. En el país, se dan las condiciones para el desarrollo de un nuevo modelo de producción que incentiva a la producción de los cultivos no tradicionales de exportación CNT, donde la agroindustria de flores en la sierra, y la producción de camarones en la costa son las más representativas en los últimos años, este nuevo sector exportador, agroindustrial, ha generado tal cantidad de recursos que, en nivel de importancia, se ha ubicado detrás de los productos tradicionales como el petróleo, banano y cacao.



revitalizando la economía del país. Siendo así que empresarios y grupos de poder económico vieron en los cultivos y exportación un negocio muy lucrativo.

La actividad florícola de exportación que se inició hace tres décadas gracias a la iniciativa privada, Tuvo un excelente comienzo, de tal grado que la primera empresa dedicada al cultivo de flores para exportación, "Jardines del Ecuador", proyectaba ambiciosamente adquirir un avión carguero para transportar sus productos. Desafortunadamente un conflicto laboral liquidó la empresa. Sin embargo varios años más tarde tomaron la posta empresarios como el Econ. Mauricio Dávalos Guevara; y la compañía del ingeniero Jaime Muñoz. A partir del año 1.983, con un auge de 2 hectáreas sembradas, comenzó en realidad el desarrollo de la exportación de flores frescas que alcanzó el 1.999 su cifra máxima de exportación en US \$ 180'400.000 con 217 empresas de explotación, representando el 4.05 % de las divisas de exportación del país y generando empleo que supera las 34.000 plazas de trabajo. Ecuador se coloca después de Holanda, Colombia e Israel como el cuarto exportador mas importante en el mundo de la flores.

El boom de las flores ha crecido tanto que del año 1990 a al año 1999 la superficie de cultivo se ha incrementado en 64%, de 38 empresas florícolas a 271 empresas, según las registradas en la Asociación de Productores y Exportadores de Flores (Expoflores). Sin embargo, se estima que existen más de 300 empresas florícolas entre grandes y pequeñas, para este periodo

Para el año 2005, la floricultura ecuatoriana agrupa a más 350 empresas afiliadas y 150 empresas no asociadas que producen Rosa, Clavel, Clavelina Pompón, Crisantemo, Gysophila, Flores de Verano y Flores Tropicales, con una extensión cultivada de 3.426,53 hectáreas y dando ocupación directa a 38.000 trabajadores, de los cuales el 60 % son mujeres; además de otorgar trabajo indirecto a mas de 68.472 personas, cabe recalcar que de esta mano de obra el 62 % trabajan en rosas, con una actividad que genera ventas de USD \$ 398.504,24 que es un significativo aporte a la economía del país, constituyéndose la floricultura en el primer artículo de exportación de la sierra.

En el año 2006, las exportaciones llegaron a 435 millones de dólares, empleando a mas de 76.000 personas directamente, incrementado en nuevos productos en flores de verano en producción masiva como Hypericum, Girasol, Delphinium, etc. Manteniendo su importancia de primer artículo de exportación en la sierra ecuatoriana.

Para el año 2007, se sintió una baja en los montos de exportación, y sugiere también una baja en la inversión y producción de la industria. Esto dado, por condiciones no controlables por los productores, tales como el incremento de precios de insumos, crecimiento del costo de mano de obra, caída constante del precio de dólar, problemas económicos en el mercado natural – Estados Unidos -, efectos políticos del país, que intervinieron con la intención de inversión, entre otros.

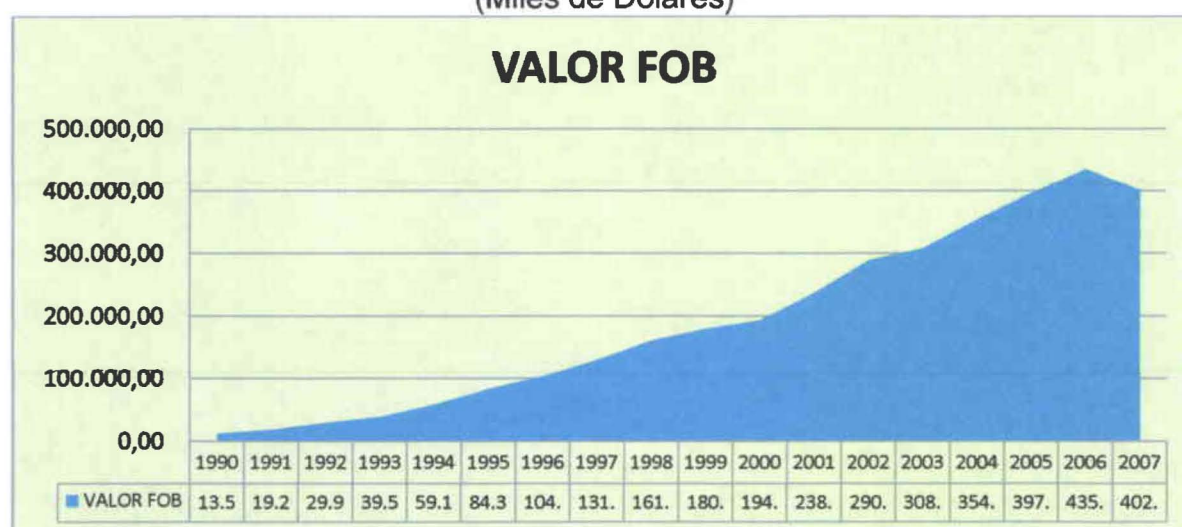
Connotación Gerencial.

La industria florícola, tiene un precedente de crecimiento sostenido y sustentable, a tal punto de ser la actividad económica agrícola de exportación más importante en la Sierra ecuatoriana.

## 2.5.2. Crecimiento Sostenido en Exportaciones

La industria florícola, ha ido rompiendo sus propios records de exportación año tras año. El año 2005 alcanzó una cifra récord de los últimos diez años, pues llegó a venderse en el exterior un valor de 370 millones de dólares (aproximadamente 90 mil toneladas), lo cual con respecto a 2004 representó un crecimiento de 4.3%. Únicamente en el año 2007, se presentó una baja del 7.75%, atribuida a factores políticos internos, circunstanciales de clima, y de la económica del nuestro mercado natural USA.

Gráfica 2.11.  
Exportaciones FOB, Industria Florícola  
(Miles de Dólares)



Fuente: CCI - Trade Map

Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

La participación del sector floricultor dentro de las exportaciones totales se ha incrementado año a año, alcanzando un promedio de un 2%. Si se relaciona la contribución de esta actividad en el total de exportaciones agrícolas y en las agrícolas no tradicionales, su representatividad ha tenido una mejora substancial al pasar de 0,3% a 7,5% y de 10,4% a 71,4% respectivamente. Para el año 2007, representó el 4.86% de las exportaciones totales, siendo que alcanzó el 15.48% de las exportaciones no petroleras.

Tabla 2.11.  
Distribución de Exportaciones Nacionales  
(en miles de dólares y %)

: EXPORTACIONES PETROLERAS	<b>\$8,279,081.02</b>	4.86%
: EXPORTACIONES NO PETROLERAS	<b>\$5,521,413.60</b>	7.28%
: EXPORTACIONES TRADICIONALES NO PETROLERAS	<b>\$2,596,831.65</b>	15.48%
: EXPORTACIONES NO TRADICIONALES	<b>\$2,924,581.95</b>	13.75%
: EXPORTACIONES FLORES	<b>\$402,109.38</b>	

Fuente: CCI - Trade Map

Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

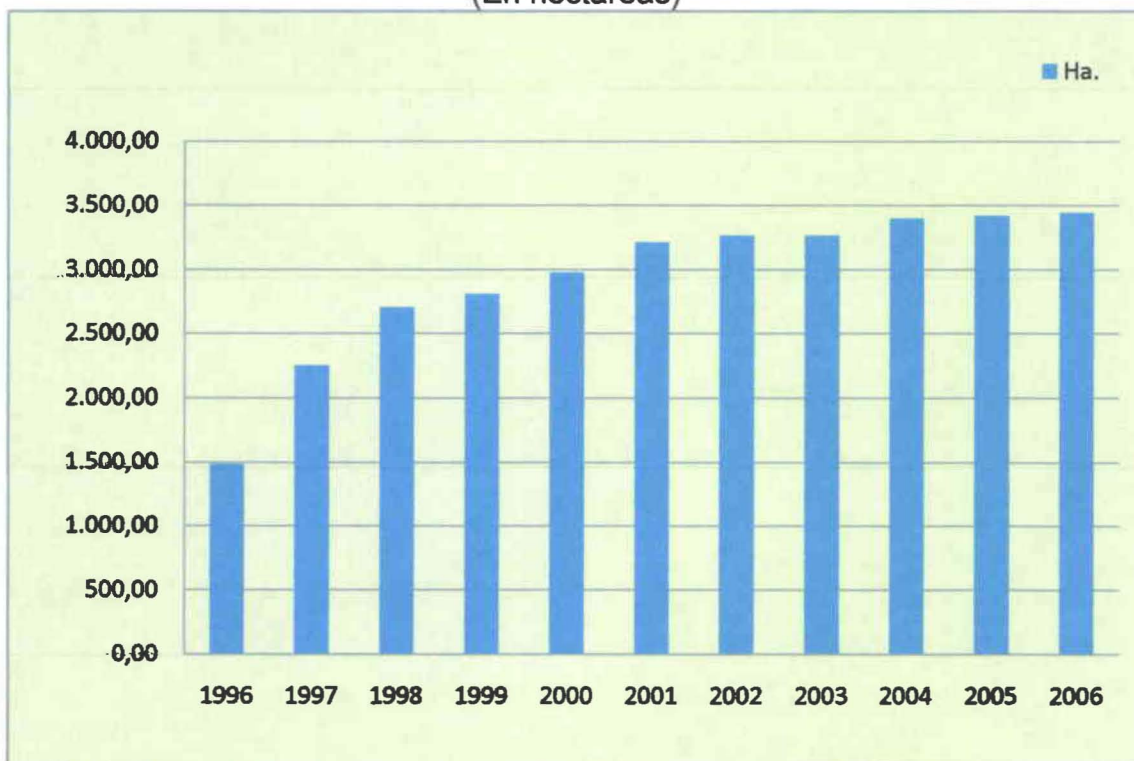
### Connotación Gerencial.

A pesar de la baja en exportaciones en el periodo 2007, aun es una industria con grandes expectativas en los mercados internacionales y por ende un crecimiento sostenido de sus exportaciones.

### 2.5.3. Crecimiento de la Industria

El resultado de una gestión empresarial se mide por los niveles de producción y los montos exportados, por lo que se puede afirmar que el éxito de la gestión de los exportadores de flores ha sido formidable. Sin embargo, debemos considerar el crecimiento de la industria con otros parámetros como las hectáreas oficialmente sembradas y el tonelaje de exportación.

Gráfica 2.12.  
Superficie dedicada a la Floricultura  
(En hectáreas)



Fuente: Expoflores  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante



Tabla 2.12.  
Superficie dedicada a la Floricultura  
(En hectáreas)

AÑO	Ha.	% Crecimiento
1996	1,484.96	
1997	2,250.20	52%
1998	2,699.82	20%
1999	2,803.08	4%
2000	2,976.55	6%
2001	3,208.23	8%
2002	3,261.63	2%
2003	3,262.73	0%
2004	3,396.46	4%
2005	3,416.53	1%
2006	3,440.65	1%
		10%

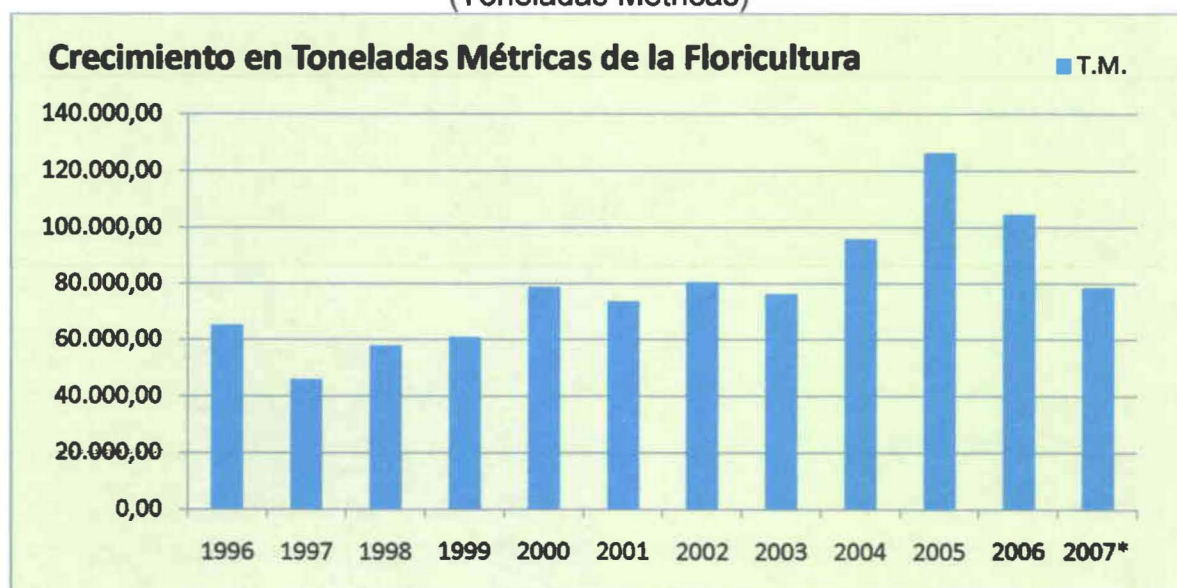
Fuente: ExpoFlores

Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

El crecimiento promedio en la década de los años 90, fue abrumador. En la década del 2000 comienza a ser moderada, incluso tendiendo a estabilizarse y casi no perceptible. Existieron dos factores que incidieron en el estancamiento:

- La Dolarización, que estabiliza los costos de producción y se pierdan las ganancias por diferencial cambiario.
- Inestabilidad Política, que produjo gran nerviosismo en los inversionistas y empresarios.

Gráfico 2.13.  
Producción de la Floricultura  
(Toneladas Métricas)



Fuente: CCI - Trade Map

Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

\*Información estimada.

Tabla 2.13.  
Producción de la Floricultura  
(Toneladas Métricas)

AÑO	T.M.
1996	65,225.14
1997	45,921.84
1998	57,724.37
1999	60,908.06
2000	78,789.82
2001	73,613.12
2002	80,572.96
2003	76,301.68
2004	95,945.46
2005	126,420.84
2006	104,650.12
2007*	78,604.00

Fuente: CCI - Trade Map  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante  
\*Información estimada.

A pesar del crecimiento de la industria, la exportación en tonelaje muestra una baja muy sensible de aproximadamente del 25% entre el año 2006 y el año 2007.

#### Connotación Gerencial.

El contexto interno del país, y puntualmente declaraciones y acciones gubernamentales, han creado un panorama decreciente al sector exportador, principalmente a los Estados Unidos. Es por esto que se considera una amenaza al crecimiento sostenido del sector, las intermitentes declaraciones y acciones hacia dentro y fuera del país, referente a la industria.

#### 2.5.4. Oferta

Uno de los problemas de la industria es que no se cuenta con información completa, actualizada y real, por lo que se dificulta la determinación real de la oferta. Para identificar la oferta exportable, es importante identificar la Superficie Sembrada por hectáreas para la industria florícola. Es así que nos remitimos al censo de SICA del año 2003 y a datos encontrados en el INEC, donde se obtuvo la siguiente información:

Tabla 2.14.1.  
Distribución de superficies sembradas en el Ecuador de la Floricultura del 2003.

Hectáreas dedicadas al cultivo de flores	Total	4729.0	Hectáreas	
	Permanentes	3480.5		73.60%
	Transitorias	1248.5		26.40%

Fuente: Proyecto SICA –Banco Mundial  
Elaborado: Vicente Palacios Bustamante

Tabla 2.14.2.

Producción Tallos sembradas en el Ecuador de la Floricultura del 2003.

<b>Producción en Tallos</b>	Total	2158.6	Millones de Tallos	
	Comercialización	1985.9		92.00%
	Desecho	172.7		8.00%

Fuente: Proyecto SICA –Banco Mundial

Elaborado: Vicente Palacios Bustamante

Tabla 2.14.3.

Mercado Cantidad en el Ecuador de la Floricultura del 2003

<b>Mercado Cantidad</b>	Total	1985.9	Millones de Tallos	
	Internacional	1787.3		90.00%
	Nacional	178.7		10.00%

Fuente: Proyecto SICA –Banco Mundial

Elaborado: Vicente Palacios Bustamante

Tabla 2.14.4.

Mercado Valor en el Ecuador de la Floricultura del 2003

<b>Mercado Valor</b>	Total	315.0	Millones de Dólares	
	Internacional	308.7		98.00%
	Nacional	6.2		2.00%

Fuente: Proyecto SICA –Banco Mundial

Elaborado: Vicente Palacios Bustamante

Tabla 2.14.5.

Especies de flor en el Ecuador de la Floricultura del 2003

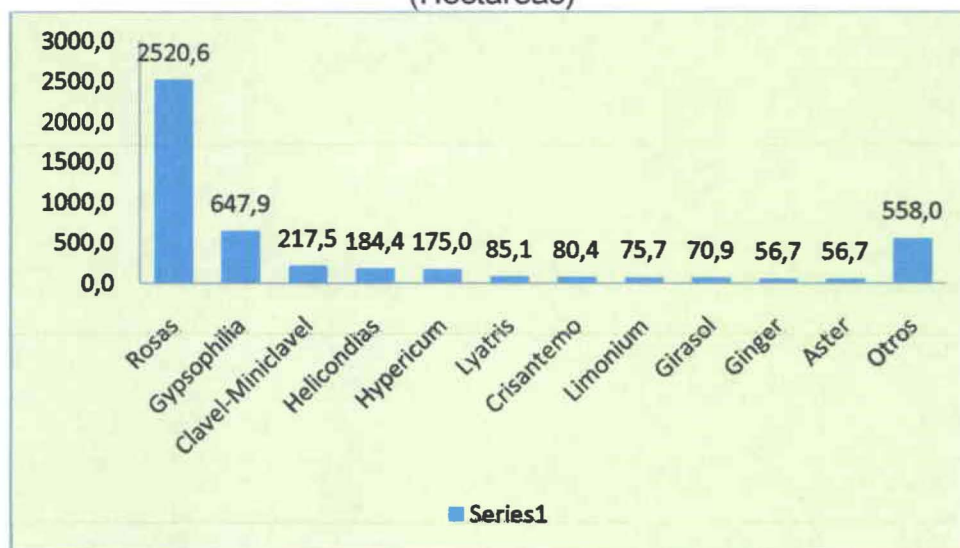
<b>Especies de flor</b>	Rosas	2520.6	Hectáreas	53.30%
	Gypsophilia	647.9		13.70%
	Clavel-Miniclavel	217.5		4.60%
	Helicondías	184.4		3.90%
	Hypericum	175.0		3.70%
	Lyatris	85.1		1.80%
	Crisantemo	80.4		1.70%
	Limonium	75.7		1.60%
	Girasol	70.9		1.50%
	Ginger	56.7		1.20%
	Otros	558.0		13.0%

Fuente: Proyecto SICA –Banco Mundial

Elaborado: Vicente Palacios Bustamante



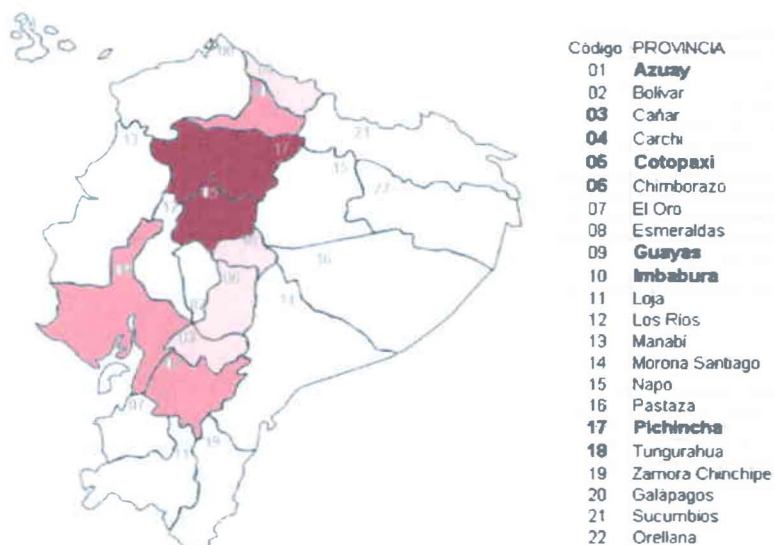
Grafica 2.14.  
Distribución de superficie sembrada por tipos de cultivos  
(Hectáreas)



Fuente: Proyecto SICA –Banco Mundial  
Elaborado: Vicente Palacios Bustamante

Tabla 2.15.1.  
Distribución de superficies sembradas por Provincia en el Ecuador de la Floricultura del 2003

Distribución Provincial	Pichincha	3121.14	Hectáreas	66.00%
	Cotopaxi	572.21		12.10%
	Azuay	274.28		5.80%
	Imbabura	236.45		5.00%
	Guayas	208.08		4.40%
	Otros	312.11		6.60%



Fuente: Proyecto SICA –Banco Mundial  
Elaborado: Vicente Palacios Bustamante

Tabla 2.15.2.

Distribución de superficies sembradas en condiciones de invernadero y de campo abierto en el Ecuador de la Floricultura del 2003

<b>Invernadero</b>	Total	315.00	Hectáreas	59.60%
	Permanentes	171.05		54.30%
	Transitorias	9.07		5.30%
<b>Campo Abierto</b>	Total	1910.52	Hectáreas	40.40%
	Permanentes	912.70		19.30%
	Transitorias	997.82		21.10%

Fuente: Proyecto SICA –Banco Mundial  
Elaborado: Vicente Palacios Bustamante

Tabla 2.15.3.

Distribución de superficies sembradas según UPAs en el Ecuador de la Floricultura del 2003

<b>UPAs</b>	Total	1923	Numero	
	Objeto Exportación	525		27.30%
	Objeto Nacional	1398		72.70%
<b>UPAs - Objeto Exportación</b>	Total	4185.17	Hectáreas	88.50%
	Permanentes	3078.58		65.10%
	Transitorias	1106.59		23.40%
<b>UPAs - Objeto Exportación</b>	Comercialización	1893.17	Millones de Dólares	99.10%
	Exportan	1765.17		92.40%
	Nacional	127.99		6.70%

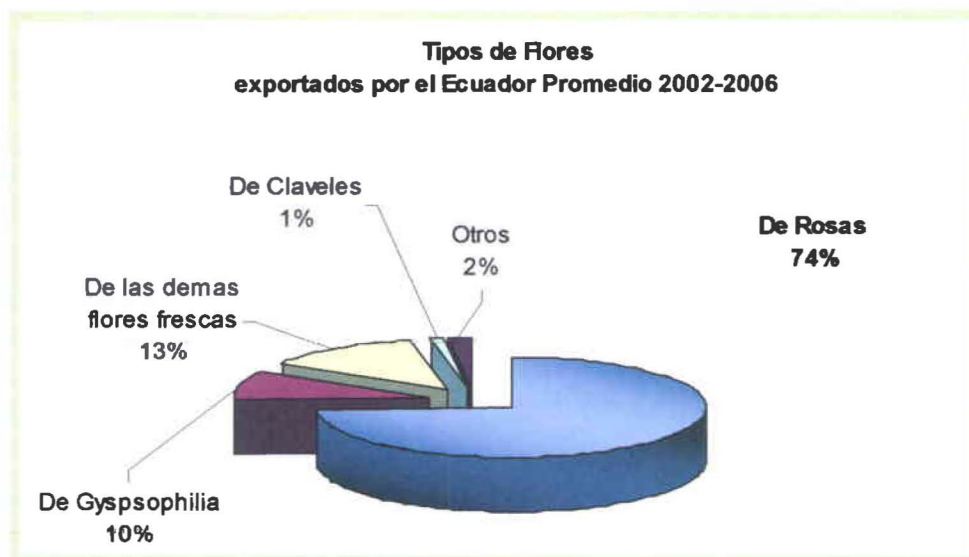
Fuente: Proyecto SICA –Banco Mundial  
Elaborado: Vicente Palacios Bustamante

La industria florícola, cuenta con una estructura bien definida. Es así que podemos observar en la información del SICA y del INEC, que los floricultores ocupan una gran porción de la agricultura en varias de las provincias. También que existe una diversificación de productos importantes. Además, la especialización y tecnología esta inmersa en los cultivos bajo invernadero. Finalmente las UPAs dan un realce a la industria por identificar su objeto, los mercados internacionales.

El crecimiento del sector floricultor durante la última década en nuestro país, ha permitido que actualmente este ubicado como el primer rubro generador de divisas en las exportaciones no tradicionales y el tercer lugar como exportador mundial de producción de flores, antecedido por Holanda y Colombia, pese a que el crecimiento sostenido y vertiginoso que vivió la floricultura en el Ecuador ha ido decreciendo, como ya hemos podido observar.

Sin duda el producto protagonista en la oferta exportable son las rosas. alcanzan el 74% del total de las Exportaciones de Flores, Otras variedades como la Gypsophilia y demás Flores frescas ( Flores de Verano) alcanzan porcentajes importantes, especialmente por considerarse elementos complementarios de las rosas en bouquet y arreglos florales.

Gráfica 2.15  
Tipos de Flores Exportados por el Ecuador 2002-2006



Fuente: Sistema de Inteligencia de Mercados CORPEI

En este subcapítulo se mencionan las UPAs, como motor de la actividad agrícola; en el anexo B.6. se encontrar mas información detallada de las UPAs.

Connotación Gerencial.

A pesar que los países que manejan mayor nivel de exportación son Europeos, Los países latinoamericanos están en los primeros sitios de producción. El Ecuador forma parte de los primeros países productores de flores en el Mundo.

Existe un gran desarrollo de UPAs en el país, impulsado por le sector campesino y empresarial.

### 2.5.5. Diversificación de productos

El Ecuador ofrece una diversidad de productos en flores muy importantes, comparables solo con el mercado Holandés, desde el punto de vista de especies ofertadas. Esta diversificación de productos asegura un nicho de mercado muy importante para los productos, que no solo se han concentrado en la producción de rosas.

Si bien es cierto que se ha dado énfasis a la producción de las flores tradicionales (crisantemos, rosas, claveles, gypsophila, gerbera), entre otras, originarias de la región de clima templado. También se destaca que el Ecuador dispone de excelentes condiciones climáticas para producir flores tropicales de buena calidad; es por eso que nuestro país se presenta como unas de las regiones con mayor diversidad en el mundo, para el desarrollo de la flora y la fauna.

Las exportaciones de nuestro país en este campo, aumentaron significativamente en los últimos años, donde la demanda real, presente y futura para flores tropicales y ornamentales dependen básicamente del desarrollo de los principales mercados como Estados Unidos y Europa.



En nuestro país se producen diferentes tipos de flores como la Rosa, con más de 300 variedades entre rojas y de colores, convirtiéndonos en el país con el mayor número de hectáreas cultivadas y produciendo la gama más variada de colores. La Gypsophila, que en muy poco tiempo ha convertido al Ecuador en el principal productor y con el mayor número de hectáreas en cultivo, el Limonium, Liatris, Aster y muchas otras Flores de Verano. El Clavel, con características especiales en sus diferentes variedades, colores, tallos verticales y el mayor número de días de vida en florero. El Crisantemo y Pompón de tamaño y colores únicos. Las Flores Tropicales con más de 100 variedades que se caracterizan por sus formas variadas, colores, tamaños, por su larga vida después del corte, no necesitan de refrigeración y por ser muy fuertes, resisten la manipulación.

Connotación Gerencial.

Las condiciones del sector son epatas para diversificación de productos, El Ecuador cuenta con micro climas y condiciones para el cultivo de muchas especies de flores.

### 2.5.6. Generación de Empleo

El crecimiento de la floricultura en Ecuador se debe a una adecuada política implantada por los empresarios, que han convertido a esta actividad en una importante fuente generadora, no solo de divisas para el país, sino también de trabajo. Aquí cabe destacar la importancia de esta gestión en zonas antes deprimidas y olvidadas, cuyos pobladores emigraban a los centros urbanos mayores en busca de trabajo.

Tal es el caso de Tabacundo y Cayambe y las parroquias rurales asentadas al oriente de Quito. Desde que en sus jurisdicciones se asentaron las empresas de flores, han visto revitalizarse su actividad comercial interna; ha bajado el índice migratorio, se han instalado locales y centros comerciales importantes. La gente ha visto renacer sus esperanzas dentro de su propio pueblo.

La floricultura ecuatoriana emplea una importante cantidad de mano de obra directa e indirecta, como mostramos en le siguiente cuadro:

Gráfica 2.16.

Empleo en la Floricultura.



Fuente: ExpoFlores

Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

Tabla 2.16.  
Empleo en la Floricultura

Años	Empleos Indirectos	Empleos Directos
1996.	13,067	18,045
1997.	18,335	25,320
1998.	25,597	35,348
1999.	25,863	35,715
2000.	26,139	36,097
2001.	26,400	36,457
2002.	26,887	37,130
2003.	28,352	39,153
2004.	37,609	44,214
2005.	38,000	58,259
2006.	38,500	76,758

Fuente: Expoflores

Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

La floricultura ecuatoriana es un proceso de transformación de la calidad de vida de miles de mujeres campesinas. Del total de mano de obra utilizada, el 60% es población femenina, integrada en su gran mayoría por jóvenes de entre 16 y 20 años, que han encontrado en este trabajo una forma de obtener su autonomía económica, lo que les permite alcanzar una vida mas digna y menos dependiente del hombre, cosa habitual en el medio rural. Como se muestra en el siguiente grafico:

Gráfica 2.17.  
Distribución de trabajadores por sexos.  
(En miles)



Fuente: Expoflores

Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

Tabla 2.17.  
Distribución de trabajadores por sexos.  
(Números)

Años	Mujeres	Hombres	Total Directos
1996.	10,827	7,218	18,045
1997.	15,192	10,128	25,320
1998.	21,209	14,139	35,348
1999.	21,429	14,286	35,715
2000.	21,658	14,439	36,097
2001.	21,874	14,583	36,457
2002.	22,278	14,852	37,130
2003.	23,492	15,661	39,153
2004.	26,528	17,686	44,214
2005.	34,955	23,304	58,259
2006.	46,055	30,703	76,758

Fuente: ExpoFlores  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

El cultivo de flores también ha estimulado el crecimiento de actividades paralelas o conexas, como la creación de empresas comercializadoras de flores, agencias de carga aérea, empresas transportadoras de carga terrestre y aérea, almacenes de productos agroquímicos, talleres artesanales de mecánicos de equipo agrícola, electricistas y carpinteros, abastecedores de plásticos, de papel y de cartón y otras actividades menores que dan ocupación e ingresos económicos significativos a miles de ecuatorianos. El número de mano de obra requerido para estas actividades es indeterminada; sin embargo se estima que trescientos cincuenta mil personas se benefician y emplean en la industria.

#### Connotación Gerencial.

Es un sector muy importante en la generación de empleo directo e indirecto. Cerca de 500.000 personas dependen directa e indirectamente de la actividad, por lo que es fundamental el sostenimiento de la industria para todo el país.

#### 2.5.7. Manejo Ambiental

Parte de la nueva cultura en todos los cultivos agrícolas, es participar en la realización de programas de manejo ambiental relacionados con mantener nuestras 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 este cultivo, depende del manejo del suelo durante sus ciclos de siembra, mantenimiento y cosecha.

Uno de los puntos mas controvertidos es el **USO DE PLAGUICIDAS**. Las diferentes densidades en un cultivo de flores comparten un espacio físico y constituyen una comunidad biológica que interactúan entre ellas. El uso de plaguicidas va a alterar estas relaciones y causar impacto ambiental.



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

- a) La baja biodegradabilidad hace que su toxicidad, persista largo tiempo en el medio ambiente, especialmente los clorados y los fosforados con peligro de que lo absorba el organismo humano.
- b) posibilidad de que percolen hasta los acuíferos que pueden servir como agua de consumo humano.
- c) crean resistencia a las plagas, lo que hace necesario aumentar frecuencias de aplicación.
- d) destrucción del control biológico y entomopatógenos.
- e) resurgimiento de plagas ya tratadas y de nuevas plagas y
- f) afectan la polinización

Otro punto controvertido para los floricultores es 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 pesticidas organoclorados son neurotóxicos, algunos muy tóxicos, con  $DL_{50}$  menores a 100 mg/kg. Los síntomas de intoxicación incluyen dolor de cabeza, mareos, náusea, vómito, tembladeras y convulsiones; son cancerígenos. Los carbamatos también inhiben la enzima acetil colinesterasa y por lo tanto su toxicidad es similar a los organofosforados.

Finalmente el impacto sobre el Aire, el agua y bióticos es alarmante. Cuando se fumiga con productos químicos, 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.

El drenaje de la plantación está conectado con los ríos, lo que indica que existe un continuo recambio de aguas en las plantaciones, procediendo a su depuración. Lo mismo ocurre con los acuíferos subterráneos cuyas aguas son renovadas constantemente por los nevados y vertientes de la cordillera andina. Considerando el tiempo que existen las plantaciones, no se encuentran impactos bióticos el entorno ecológico, el cual permanece sin alteración.

Actualmente se están realizando varios controles ambientales, dados por organismos gubernamentales y de controles como el Ministerio del Medio Ambiente, El Distrito Metropolitano de Quito; además como gremio se implementó programas como Flor Ecuador, donde también se integran conceptos de sostenibilidad ambiental para sus agremiados. Los empresarios también se preocupan por el ambiente, siendo que muchas empresas cuentan con certificaciones como Sello Verde y Veriflor, que han tenido auge también como valor agregado comercial.

Connotación Gerencial.

Por reglamentaciones municipales y gubernamentales, la industria ha empezado un proceso de regulación ambiental. Se están creando procesos y procedimientos, certificados para el cuidado ambiental, que sirve como herramienta de mercadeo.

### 2.5.8. Condiciones

Las flores ecuatorianas son consideradas como las mejores del mundo por su calidad y belleza inigualables. La situación geográfica del país permite contar con micro climas y una luminosidad que proporciona características únicas a las flores como son: tallos gruesos, largos y totalmente verticales, botones grandes y colores sumamente vivos y el mayor número de días de vida en florero.

Hay que tener en cuenta que el cultivo de flores en la sierra, presenta diferencias sustanciales si el cultivo está a 2600 m.s.n.m o a 3000 m.s.n.m. Las diferencias son muy notables en tamaño de botones, grosor de tallo y largo de los tallos. Entre las ventajas comparativas que distinguen la calidad y la belleza de las flores del Ecuador con respecto a aquellas cultivadas en otras latitudes en el mundo, se tiene:

1. Condiciones climáticas ideales, caracterizadas por micro climas que permiten el desarrollo de una variedad inmensa de especies de flores. Los micro climas se pueden encontrar en la provincia de Pichincha (Tabacundo, Cayambe, las zonas aledañas a Quito, Pifo, Puembo, Checa, El Quinche), en Cotopaxi, Lasso y Latacunga, entre otras.
2. Intensidad de la luminosidad y radicación solar que ofrece el Ecuador, gracias a su ubicación geográfica con respecto al sol, le ofrece la posibilidad de tener un promedio de 12 horas aproximadamente de luz durante el día.
3. Acceso a fuentes de agua abundantes.
4. Suelos profundos de alto contenido de materia orgánica y abundantes microorganismos benéficos,
5. Temperaturas ideales para el crecimiento de cultivo de flores.
6. Humedad relativa adecuada.
7. Altitud. La sierra ofrece un sinnúmero de valles y ensenadas muy propicias en su altitud para generar flores de alta calidad.
8. mano de obra disponible (administrativa y técnica)
9. la cercanía de estas a los aeropuertos por donde las flores son enviadas al exterior.
10. Igual de importante es la disponibilidad de mano de obra, especialmente rural, cercana a las plantaciones.

De la misma manera los cultivos de flores en la costa, tiene grandes potencialidades. Dependiendo del tipo de cultivo, Existen diferentes localidades, que tienen terrenos apropiados para el desarrollo de estos cultivos, al igual que grandes extensiones planas con suelos bien drenados, entre ellos Santo Domingo de los Colorados, Guayas, Esmeraldas, el Oro y Cañar. Las mejores producciones se obtienen entre los 110 y los 800 metros de altura, con temperaturas de 22 a 30 grados centígrados, con alta humedad relativa y luminosidad, estos factores garantizaran un máximo rendimiento durante todo el año.

Connotación Gerencial.

El Ecuador brinda las condiciones para los cultivos de flores. La cadena de abastecedores es amplia y muy especializada, al punto que la industria ha generado una importante cartera de negocios, para la creación de una cadena de abastecimiento muy completa.



Es primordial, que se de un real valor a la industria, desde varios puntos de vista: generación de empleo, inversión directa horizontal y vertical, productor exportador no tradicional, etc. Especialmente el gobierno debe dar la connotación que merece el sector, para que no caiga en crisis.

No se puede acceder a financiamiento ágil y estructurado para las inversiones, además de contar con tasas altas de intereses y repago.

### 2.5.9. Procesos Productivos y Exportación.

La industria Florícola es la muestra de un gran desarrollo con tecnología de punta e innovación en sus procesos productivos. Es así que ha sido un referente para otras industrias no solamente del Sector Agrícola, sino de diversos campos. La implementación de sistemas de riego automatizados, invernaderos en sus cultivos, entre otras son la muestra de un avance trascendental en el país.

Dentro de los procesos de producción se involucra la preparación del suelo, la consecución de material vegetal que en este caso es totalmente injertado, luego vienen los pasos para la siembra, montaje de sistemas de riego por micro-aspersión automatizado, control de plagas y enfermedades, entre otros.

El riego por **micro-aspersión** esta considerado como uno de los mejores para este cultivo, ya que se puede controlar la temperatura, humedad de la tierra, prevenir daños por las heladas, mayor cobertura de humedad en las camas, distribuyendo mejor el agua.

Es importante que el suelo en donde van a ser cultivadas las flores tenga las características ideales que se necesiten como pH, la parte física, la conductividad, el contenido de materia orgánica. Antes de esto se deberá realizar un análisis de suelo en la parte física, química y microbiológica.

La **nutrición de las plantas** en los cultivos, ha sido un proceso un tecnológico de excelencia. Proceso en le que los Ingenieros Agrónomos se han especializado, para poder brindar a los cultivos un mejor desarrollo a los cultivos de flores. En este campo se ha generalizado la fertilización por medio de sistemas automatizados, utilizando tecnología de punta.

En el anexo B.7. se encuentra información mas detallada acerca de los nutrientes en la floricultura.

La clave para trabajar en flores, especialmente en rosas, es laborar bajo **invernadero** cualquiera que sea su tipo, entre los cuales podemos citar el de madera, metálicos, mixtos, automatizados; con un plástico específico que contiene ciertas pelicular contra rayos ultravioleta que rechazan determinado tipo de rayo que afecte al botón. Trabajando bajo este sistema se puede obtener ventajas como dosificar la fertilización y la cantidad de agua, programar tiempo para frecuencias de riego, así como controlar enfermedades y plagas.

En el anexo B.8. se encontrar información mas detallada acerca de los invernaderos.



El **control de plagas y enfermedades** es un proceso continuo en la industria demanda gran cantidad de plaguicidas y pesticidas. En las flores, a pesar del avance de la tecnología, son muy susceptibles al ataque de hongos, bacterias, virus, insectos, plagas, pero que pueden ser controlados con productos biológicos y algo de químicos ya que la flor necesita trasladarse en perfectas condiciones porque el mercado exige una flor durable, libre de hongos y de cualquier enfermedad o plaga. Hay enfermedades que si no se las domina a tiempo pueden acabar con la plantación en 48 horas, como también la mala aplicación de un producto dosificado puede quemar toda la producción.

En el anexo B.9. se encuentra mayor información acerca de la resistencia a insecticidas en el cultivo de flores

El **producto final**, es la consecución de un trabajo diario y tesorero. Para que el cliente tenga un buen producto, se debe trabajar con flor hidratada desde el corte en los invernaderos, para luego ser trasladada al cuarto frío a una temperatura de 6 grados centígrados, después se hace un pre-enfriamiento y sale a la clasificación, donde se arman los ramos y vuelve a entrar a 6 grados por dos horas, para pasar a otro enfriamiento entre 2 y 4 grados. Finalmente el empaque se lo realiza a cero grados centígrados, donde permanecen en cajas bien selladas por ocho horas antes de salir en las noches en los carros refrigerados hasta el lugar de embarque. El producto final llega al consumidor europeo en 72 horas y al estadounidense en unas 42 horas.

El proceso CIF, de exportación utiliza todo un eje de transportación y procesos de control, muy de la mano con compañías y organismos que siguen un paso para la flor exportada. Unas quince compañías de carga aérea transportan las flores importadas al aeropuerto de Miami, acondicionadas en cajas especiales de unas cuarenta libras cada una. Así, un Boeing 747 jumbo-jet es capaz de transportar hasta 6.000 cajas. Al llegar al aeropuerto de Miami, las flores son mantenidas en ambientes refrigerados e inmediatamente pasan primero por la Aduana de Estados Unidos y luego por la inspección del sistema de sanidad vegetal de ese país (APHIS) donde son revisadas para evitar la posible introducción de plagas y enfermedades peligrosas para la actividad floral norteamericana. De no encontrarse problema alguno, las flores pasan a los almacenes del importador. El proceso de Aduanas y la inspección de APHIS en Miami se hace en forma muy rápida y puede durar unas dos horas. Es más, gran parte de la carga es ahora revisada por Aduanas electrónicamente incluso antes de que el carguero aterrice. APHIS hace la revisión en forma selectiva poniendo mayor énfasis en el chequeo de algunos tipos de flores caracterizadas por plagas potenciales. De todas maneras el porcentaje de flores con problemas sanitarios en Miami es relativamente bajo según APHIS, llegando en promedio a unas 500 cajas diarias o menos del 2% recibido. Cuando se encuentra un problema sanitario, el importador tiene tres opciones: (1) devolver el cargamento al país de origen, (2) fumigar o (2) destruir la carga. En Miami la opción preferida es la fumigación por personal especializado, aunque dado el costo creciente del procedimiento, si el valor de la carga es relativamente bajo, el descarte por incineración puede ser la mayor alternativa. El personal de APHIS inspecciona flores importadas en Miami 24 horas al día los 7 días de la semana. Una vez pasadas las revisiones de Aduanas y APHIS, las flores importadas proceden a entrar a través de alguno de los canales alternativos de comercialización hasta llegar al consumidor final. El canal tradicional es el que incluye productor – importador – distribuidor mayorista – detallista. Sin embargo existe una tendencia

creciente a la integración vertical por lo que muchos importadores son también distribuidores y muchas cadenas detallistas tienen su propio distribuidor exclusivo. Así mismo, algunas compañías distribuidoras están integrando al sector productivo. Por ejemplo, la compañía Equiflor, una de las cinco más grandes importadores de flores, tiene en propiedad o bajo arriendo cientos de hectáreas productivas en varios países, lo que le permite garantizar producción durante todo el año con una calidad consistente de flores que comercializa en todo Estados Unidos con tres marcas registradas. La compañía tiene una red de distribuidores y detallistas con los que tiene alianzas estratégicas, contratos especiales o franquicias. Por ejemplo, esta compañía trabaja en el estado de Texas con cinco distribuidores mayoristas regionales y unos 300 detallistas en ese estado que usan las marcas de la empresa.

#### Connotación Gerencial.

La industria tiene un nivel de tecnificación adecuado, con tecnología que aprovecha los recursos y las condiciones naturales, para obtener productos de calidad. Sin embargo, no es suficiente, ya que existen avances muy significativos a nivel mundial; por ejemplo comparado a industrias crecientemente como su comparativo en ASIA.

#### **2.5.10. Costos de la Industria**

La inversión para cultivos de flores es de 350 mil dólares por hectárea semi-tecnificada, y con alta tecnología entre 800 y un millón de dólares por hectárea. Una plantación para que sea rentable, llegue a un punto de equilibrio y recupere la inversión en menor tiempo posible, requiere sembrar por lo menos 8 hectáreas (semi-tecnificada), y para ello se necesita 2' 400.000 dólares.

La inversión inicial por hectárea cultivada, es una parte del costo total. Los costos de la industria se identifican por costos unitarios de cada tallo. Es así que un promedio general de la industria se encuentra en un costo anualizado de cada tallo producido de \$0.14 promedio para todas las especies y productos.

Sin embargo, la producción de flores, al verse dividida por especies de flores, condiciones y frecuencia del cultivo se encuentran diferentes costos en cada uno de los segmentos de producción, como se muestra en la tabla:

Tabla 2.18.  
Costos Unitarios de la Industria.

Especie	Participación	Costo Unitario	Costo Industria
Rosas	53.30%	\$0.13	\$0.07
Gypsophilia	13.70%	\$0.11	\$0.02
Clavel- Miniclavel	4.60%	\$0.14	\$0.01
Helicondias	3.90%	\$0.12	\$0.00
Hypericum	3.70%	\$0.17	\$0.01
Lyatris	1.80%	\$0.14	\$0.00
Crisantemo	1.70%	\$0.18	\$0.00
Limonium	1.60%	\$0.14	\$0.00
Girasol	1.50%	\$0.10	\$0.00
Ginger	1.20%	\$0.16	\$0.00
Aster	1.20%	\$0.14	\$0.00
Otros	11.80%	\$0.13	\$0.02
	<b>Unitarios</b>	<b>\$0.14</b>	<b>\$0.13</b>

Fuente: Investigación Mercado Veraflowers.  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

Al momento es muy difícil poder manejar un costo de la industria o desagregado, ya que los precios de los insumos están elevándose cada día, por efectos del alza de los precios internacionales de los productos, acompañado a las circunstancias internas del país. Por lo que los exportadores se ven obligados a monitorear sus costos unitarios, para poder plasmar estrategias en la reducción de costos, y mayor productividad.

#### Connotación Gerencial.

A pesar de tener una cadena de abastecimiento muy completa, los costos son el problema, ya que al Ecuador llegan los productos luego de una extensa cadena de distribución, siendo que los bajos aranceles no son suficientes. Países como Colombia tiene productos, financiamiento, fletes, manos de obra, entre otros más baratos que el Ecuador.

#### 2.5.11. Asociación e Integración

A pesar de un constante intento de integración por parte de Expoflores, gremio de la industria, esta no ha sido consecuente con los objetivos planteados. Es así que se estima que solo el 60% de los productores de flores están agremiados a la asociación.

Esto se ha dado por un celo inmenso del know how, en la industria, ya que existe un cuidado extremo en la información de comercialización, y los métodos de producción internos, ya que muchas compañías se han visto muy afectadas por la filtración de información llegando incluso a cerrar.

Sin embargo, generaciones nuevas de empresarios han entendido la importancia de la unión, y el gremio esta tomando cada vez mayor fuerza, sobre todo por las controversias que el sector tiene con los organismo de control y con negociaciones externas.



Connotación Gerencial.

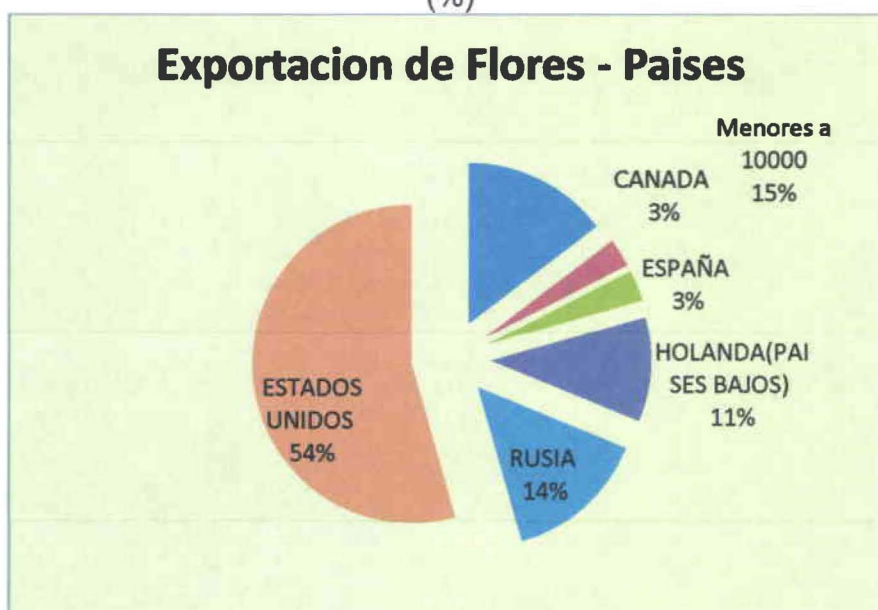
La asociación de Floricultores, es un referente importante pero no integral en la industria. No existe información perfecta. La integración del gremio no es aceptada por los mismos miembros, y esta falta de apoyo, probablemente muestra ilegitimidad al gremio y pierde representatividad.

## 2.6. Mercado – Demanda

### 2.6.1. Mercados

El mercado natural de la floricultura en el Ecuador es los Estados Unidos de América; y es el mercado natural por encontrarse en el mismo continente, por tener componentes sociales similares “cultura occidental”, por ser el mercado más grande de la región, entre otros varios puntos.

Gráfica 2.18.  
Países mas importantes a los que le Ecuador Exporta flores.  
(%)



Fuente: Corpei  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

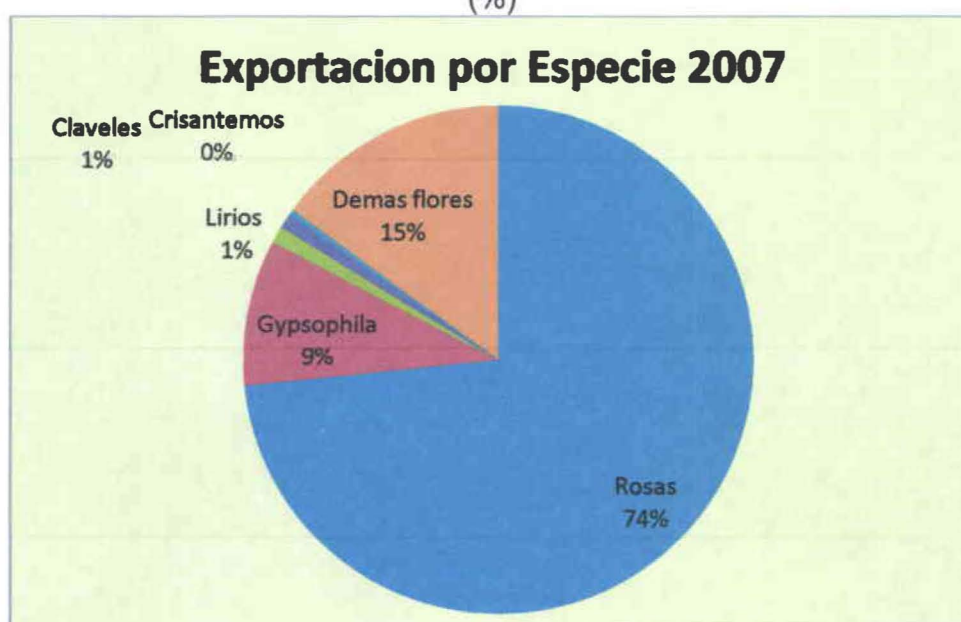
Tabla 2.19.  
Países mas importantes a los que le Ecuador Exporta flores.  
(miles de dólares)

PAIS	2007
Menores a 10000	58,889.43
CANADA	11,216.29
ESPAÑA	12,720.20
HOLANDA (PAISES BAJOS)	42,661.52
RUSIA	57,780.67
ESTADOS UNIDOS	218,841.27
<b>TOTAL</b>	<b>402,109.38</b>

Fuente: Corpei  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

En el 2006, Estados Unidos, Holanda, y Rusia fueron el principal compradores de Flores Ecuatorianas, Destacándose las Rosas y la Gypsophilia entre las variedades mas apreciadas. Las Flores ecuatorianas representan un 26.40% de las exportaciones hacia los Estados Unidos, y un 24.3 % en las exportaciones hacia Holanda nuestros principales socios comerciales en Rosas, Gypsophilia y Flores de Verano. Mismo hecho que ocurrió en el año 2007, con un repunte en el mercado Ruso. En le siguiente grafico y tabla se muestra la exportación por especie, de acuerdo a las partidas arancelarias vigentes:

Gráfica 2.19.  
Exportación de flores por especie 2007.  
(%)



Fuente: Corpei  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

Tabla 2.20.  
Exportación de flores por especie 2007.  
(miles dólares)

DESCRIPCIÓN	2007
Rosas	294,429.13
Gypsophila	37,260.22
Lirios	4,262.55
Claveles	3,919.20
Crisantemos	1,220.50
Demás flores	60,191.94

Fuente: Corpei  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

**Estados Unidos** es el principal mercado de las flores frescas de Ecuador. Históricamente ha captado el 70 % de las exportaciones con una marcada preferencia por los cultivos de rosas, gipsophilas y claveles. EE. UU. También es productor, pero, estacional y en los meses de invierno carece de abastecimiento en sus mercados. El área que tiene cultivada es de 5.700 hectáreas cuya producción se encuentra concentrada en los gladiolos que representan el 40 % de la superficie

sembrada, seguida de las rosas con 5.2% y los crisantemos con 2.3 %. Las flores que mas demandan en la importación son: las rosas, los claveles y astromelias cuyos países proveedores son: Colombia con el 58 %, Canadá con el 17 % y Ecuador con el 15 % entre otros. Sin embargo, en el último año a tenido una baja sensible en las compras de flores el Ecuador, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 2.21.  
Exportaciones anuales de flores.  
(Miles de dólares)

2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
138,570.26	166,915.32	202,369.30	207,111.50	227,529.36	239,504.22	254,041.12	218,841.27

Fuente: Corpei

Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

En la **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 y 9 en Holanda, que en conjunto dominan y determinan el comercio mundial, fijando el nivel de precios de cada transacción.

Las estimaciones de entidades internacionales especializadas en la actividad florícola como la UNION Fleurs y el Centre for the Promotion of Imports from Developing Countries (CBI), establecen un crecimiento en el principal mercado consumidor de flores; lo cual resulta difícil de creer se considera que se encuentran inmersos en este consumo los países de más alto nivel y de mayores ingresos del mundo. El referente más importante es Holanda, país que ha mostrado un crecimiento considerable en las compras al Ecuador, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 2.22.  
Exportaciones anuales de flores a Holanda.  
(Miles de dólares)

2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
15,344.62	19,094.74	23,553.49	26,404.05	34,216.28	47,814.77	48,115.34	42,661.52

Fuente: Corpei

Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

Rusia, ha mostrado notables incrementos en las compras de flor al Ecuador. Muestra los índices de crecimiento más altos. Es así que muchos floricultores ecuatorianos, especialmente rosicultores han considerado su mercado objeto. En la siguiente tabla la evolución de las exportaciones a Rusia:

Tabla 2.22.1  
Exportaciones anuales de flores a Rusia.  
(Miles de dólares)

2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
8,425.75	12,521.05	18,303.88	25,218.09	33,391.32	41,155.73	59,093.97	57,780.67

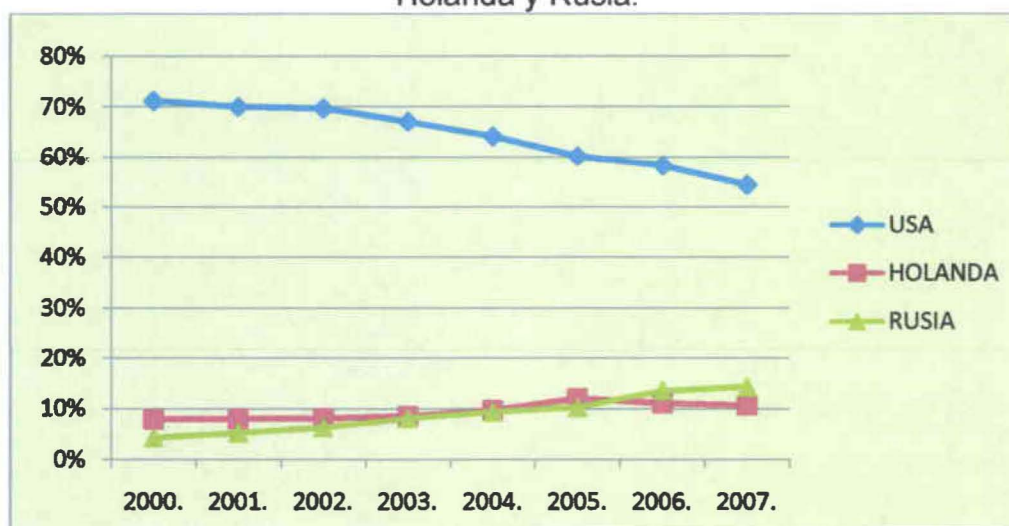
Fuente: Corpei

Elaboración: Vicente Palacios Bustamante



Estados Unidos, Holanda y Rusia son los países que concentran el mercado de exportación del Ecuador. La variación porcentual de cada uno de ellos, nos muestra que Estados Unidos está decreciendo frente a las exportaciones generales, mientras que Holanda y Rusia ha crecido considerablemente. La diversificación de mercados ha hecho que esta variación porcentual en los Estados Unidos decrezca, así mismo que en Rusia y Holanda crezca, además de mercados interesantes en otros países. En el siguiente gráfico y tabla se muestra la distribución porcentual respecto a las exportaciones totales a los tres países mencionados:

Gráfica 2.20.  
Distribución porcentual respecto a las exportaciones totales del Ecuador a USA, Holanda y Rusia.



Fuente: Corpei  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

Tabla 2.23.  
Distribución porcentual respecto a las exportaciones totales.

ANIO	USA	HOLANDA	RUSIA
2000.	71%	8%	4%
2001.	70%	8%	5%
2002.	70%	8%	6%
2003.	67%	9%	8%
2004.	64%	10%	9%
2005.	60%	12%	10%
2006.	58%	11%	14%
2007.	54%	11%	14%

Fuente: Corpei  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

En lo que respecta a otros mercados como el **asiático**, Japón muestra una tendencia de crecimiento constante en el consumo de flores. En la actualidad el consumo per cápita se ubica en 135 dólares anuales, en el que las importaciones participan apenas con el 10% del total demandado, estimando que para el año 2000 se duplicó hasta alcanzar el 20%.

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

Sin lugar a dudas que el incremento en la producción de flores a nivel mundial ha acarreado una mayor competencia, pero ésta no debe ser una preocupación que limite las posibilidades de inversión y ampliación del sector florícola ecuatoriano, pues el país cuenta con las suficientes condiciones para competir internacionalmente con un producto de calidad y a un precio competitivo. En consecuencia, no se puede afirmar que el mercado florícola se encuentra saturado, pues aún existen las condiciones suficientes para que los países productores sigan beneficiándose de un dinámico comercio de flores.

Connotación Gerencial.

Los países del primero mundo son mercados objetivos y naturales de la industria. Los puertos de enlace y de entrada son bombardeados con productos, muchas veces inundándolos. Sin embargo, existe una gran cantidad de mercado no atendido, de mercado insatisfecho, como por ejemplo el centro norte de los Estados Unidos, los ex países Rusos.

### **2.6.2. Sectorización – Países**

La demanda creciente de flores fresca cortadas, la accesibilidad directa a los mercados y la implementación de canales de distribución adecuados, ha permitido al Ecuador aumentar su oferta exportable de flores. Es por esto que un 15% de las exportaciones en el año 2007 han sido a mercados que los floricultores no han exportado tradicionalmente.

En el anexo B.10., se encuentran tablas donde se muestran las exportaciones en el año 2007 a todo el mundo.

Connotación Gerencial.

Lastimosamente la industria es dependiente de los movimientos de mercados de las potencias en este ámbito. En este caso Holanda es el referente para la industria, donde con bolsa de productos, maneja los mercados, con sus claras tendencias y protegiéndose como principal exportador de flores a nivel mundial.

### **2.6.3. Segmentación**

Podemos identificar tres grupos claros de flores, rosas, gypsophila y las denominadas flores de verano. Las flores de verano engloban un sin número de especies y variedades de la oferta exportable del Ecuador; una de las segmentaciones importantes para este estudio son dichos productos.

Los Estados Unidos es uno de los consumidores más grandes de flores de verano aproximadamente 50 por ciento del consumo mundial es dedicado a esta región, Miami como puerto y centro de negocios es el principal consumidor, seguido por los

estados de la costa este, como New York, Boston, Pensilvania, New Jersey, North Carolina.

Tabla 2.24.  
Exportaciones de Flores de Verano de los Estados Unidos, por país de origen.  
(Miles de dólares)

ANIO	COLOMBIA	ECUADOR	MEXICO	RESTO MUNDO	TOTAL
1996	114.419	36.298	13.903	14.084	178.704
1997	137.215	47.046	11.371	14.473	210.105
1998	159.133	68.146	10.227	15.737	253.243
1999	161.786	76.115	9.93	14.985	262.816
2000	145.659	81.883	8.76	11.578	247.88
2001	161.533	81.665	10.512	12.934	266.644
2002	148.751	91.391	9.799	9.539	259.48
2003	149.313	71.934	7.61	10.016	238.873
2004	176.4	80.068	3.686	10.443	270.597
2005	205.005	92.128	3.733	9.259	310.125

Fuente: [www.flowerweb.com](http://www.flowerweb.com)

Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

Según el Sistema de base de Datos Comtrade de la Oficina de Estadísticas de las Naciones Unidas / Centro de Comercio Internacional en el 2004, los Estados Unidos fueron el segundo país importador de flores de verano, después de Alemania. En ese mismo año las importaciones ascendieron a 34.290.71 millones de dólares frente a 24.614.65 millones de dólares en 2003.

El consumo de flores de verano por habitante en Estados Unidos es relativamente bajo si se compara con países europeos como Alemania y Suiza. Según un estudio realizado por la Junta de Flores de Holanda. El consumo de flores de verano de los americanos asciende en el 2002 a 45 unidades por semana en países como Suiza (183 unidades) Alemania (80 unidades).

La demanda internacional de flores de verano ha sido creciente en el transcurso de la década de los 90, con una tasa de crecimiento promedio anual de 30.4% (Banco Central del Ecuador) en el valor de exportación. Por otro lado países como Colombia, Israel, Kenya también han incrementado el volumen de sus exportaciones, esta situación ha sido la respuesta al crecimiento del consumo a nivel mundial, el cual es todavía bajo.

Connotación Gerencial.

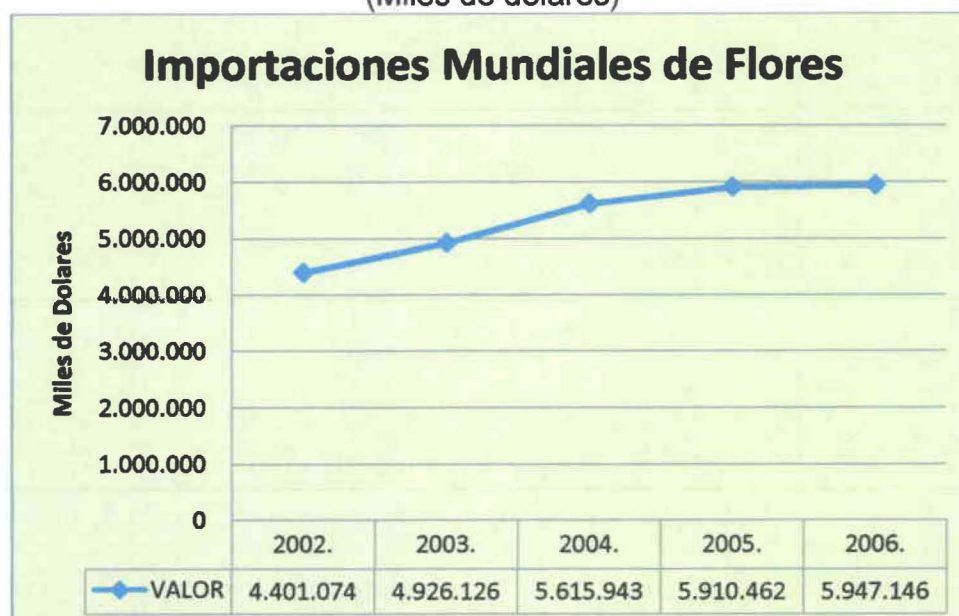
La aparición de nuevos esquemas de ventas, aperturas de canales de distribución, complementación de cadenas de abastecimiento de nivel de país; han llevado a crear nuevas segmentaciones de mercados, desviando el canal tradicional. Al momento el mass market, colocando productos en los supermercados, reduciendo la intermediación, ha creado una clara tendencia de las segmentaciones.

#### 2.6.4. Demanda

La demanda de flores a nivel mundial, al parecer aun no sacia su apetito, es así que el crecimiento de la demanda mundial, es cada vez mayor, y podríamos decir sostenido. Es así que el crecimiento de las importaciones de flores a nivel mundial rompe records año tras año, como se muestra en el siguiente cuadro:



Gráfica 2.21.  
Importaciones Mundiales de Flores.  
(Miles de dólares)



Fuente: International Trade Center  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

La variación entre el año 2006 y 2007, no llega al 1%. Debemos considerar que el diferencial cambiario entre el Euro y el Dólar es de gran importancia, considerando que la mayor cantidad de importaciones a nivel mundial se encuentra situado en países europeos.

La tabla 2.25.  
Top ten de los países con mayor importación de flores:  
(Miles de dólares, %)

País	2005		2006	
	Valor	Rank	Valor	Rank
Reino Unido	957,373	2	984,018	1
Estados Unidos	905,951	3	974,477	2
Alemania	1,086,933	1	946,848	3
Holanda	535,558	4	587,930	4
Francia	517,278	5	506,135	5
Federación de Rusia	169,664	8	257,846	6
Japón	229,713	6	225,794	7
Italia	212,005	7	203,836	8
Suiza	161,317	9	165,135	9
Bélgica	135,813	10	130,554	10

Fuente: International Trade Center  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

Cabe también destacar que la mayor parte de las importaciones dentro de la Unión Europea es Intra Unión Europea y muy poca está destinada a mercados fuera de la misma.

A nivel mundial el sector floricultor está en constante crecimiento, esto lo reflejan las estadísticas de los últimos 5 años donde se puede observar que el crecimiento de las exportaciones mundiales de flores es igual al 12%.

Gráfica 2.22.  
Exportaciones Mundiales de Flores.  
(Miles de dólares, %)



Fuente: International Trade Center  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

Entre los principales países exportadores Holanda ocupa el primer lugar en exportaciones de flores con alrededor de USD\$ 3.291 millones seguido por Colombia y Ecuador en el 2do y 3er lugar en el Ranking de Exportadores.

Tabla 2.26.  
Principales países exportadores de flores.

País	2005		2006	
	Valor	Rank	Valor	Rank
Holanda	3,116,423	1	3,291,324	1
Colombia	906,320	2	960,466	2
Ecuador	370,251	3	433,617	3
Kenya	353,074	4	412,931	4
Israel	69,685	6	140,388	5
Italia	79,955	5	76,087	6
Bélgica	66,331	8	70,952	7
Tailandia	67,598	7	70,288	8
España	62,776	9	60,531	9
Alemania	50,207	10	46,564	10

Fuente: International Trade Center  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

Holanda representa el 54% de las exportaciones mundiales, mientras que Colombia y Ecuador el 15% y 6% respectivamente. Holanda es uno de los principales proveedores de rosas principalmente a la Unión Europea, sin embargo no está por demás notar que en las estadísticas también se incluyen las reexportaciones con origen en otros países, como el Ecuador. Los principales destinos de las reexportaciones de Holanda son Alemania, Inglaterra y Rusia.

De los tres países de mayor crecimiento se puede destacar el desempeño que ha tenido Colombia, especialmente al introducir su producto en el mercado Ruso, mercado en el cual el Ecuador durante los años 2002 y 2003 casi doblaba la cantidad exportada por Colombia.

Connotación Gerencial.

Las flores son productos, que expresan sentimientos; pero esto no quiere decir que sean parte de una necesidad continua como es el alimento. Si es importante que por temas culturales sea un producto muy apetecido. Pero mas allá de aspectos socio culturales y de necesidad, prima la ley d oferta y demanda, ya que si los importadores, dejan de comprar, la oferta sube y los precios caen, y esto ya es un aspecto típico de la industria.

### 2.6.5. Competidores

Más de 80 países en el mundo se dedican a la explotación económica de las flores naturales, entre los que se destacan Holanda, Colombia, Italia, Israel, España, Kenya, Ecuador, Costa Rica y Tailandia. Nuestro país, a diferencia del los otros posee un clima propicio y excepcional para el cultivo durante todo el año lo que le permite mejores rendimientos de calidad en la producción.

Colombia supera las 7.000 hectáreas de flores cuya mayoría se encuentra ubicada en la Sabana de Bogotá, en un extenso altiplano con una altitud de 2.600 m.s.n.m., y mantiene exportaciones superiores a US \$ 900'000.000 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 gipsophilas, Al igual que Kenya, compite con el mercado de Europa con productos de las clases: clavel, mini clavel, stalice y rosas.

Connotación Gerencial.

El Ecuador tiene una ventaja comparativa frente a sus competidores por la calidad.

El ecuador, por condiciones como los costos, acceso a financiamiento, falta de mano de obra calificada, etc., no logra consolidar una ventaja competitiva a nivel de precios frente a sus competidores.

Existe un gran salto en la floricultura en varios países, que desean consolidarse como productores importantes de flores. Estados Unidos mismo, tiene grandes inversiones en la industria y están apareciendo nuevos competidores en los mercados, como México y Brasil.

### 2.6.6. Estacionalidad en fechas especiales para la demanda

El negocio de la exportación de flores, es estacional. Cada año se cumplen de manera muy marcada cíclicamente rangos similares para la intención de compras, por lo que es importante considerar:

- Las flores son regalos para ocasiones especiales: 50% o 60% de las flores comercializadas son para regalo en las siguientes fechas:



- San Valentín,
  - Día de la madre, Cumpleaños,
  - Navidad,
  - Día de la Mujer,
  - Día de Acción de Gracias, etc.
- De acuerdo al color o tipo de flor para expresar sentimientos

Es por esto que los meses de más demanda son los meses de las grandes celebraciones, como se puede ver en el cuadro siguiente:

Tabla 2.27.  
Frecuencia de intención de compra estacional.

Valid	Frequency	Percent
<b>Others</b>	33	30,8
<b>December</b>	4	3,7
<b>February</b>	56	52,3
<b>March</b>	2	1,9
<b>May</b>	6	5,6
<b>November</b>	6	5,6
<b>Total</b>	107	100,0

Fuente: CBI – [www.cbi.nl](http://www.cbi.nl)

Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

#### Connotación Gerencial.

La estacionalidad de los productos, permite a los cultivadores, programar sus esfuerzos, para el destino de importantes cantidades de producción para fechas específicas, así mismo se programan los procesos internos en base a esta estacionalidad.

## **CAPITULO III VERAFLOWERS – ESTUDIO DE LA EMPRESA**

Veraflowers es un conjunto de definiciones y procesos a analizar; es un conjunto de acciones, que personas ejecutan en lineamientos claramente definidos. Una compañía que busca la excelencia para brindar al mundo productos de calidad.

Para su análisis, se sintetiza, de una manera concreta en los siguientes puntos:

- Aspectos Generales
- Comercialización
- Estudio Técnico
- Estudio Financiero
- Estudio Administrativo
- Otros

### **3.1. Aspectos Generales**

#### **3.1.1. Constitución**

Veraflowers Cía. Ltda. es una Compañía de Responsabilidad Limitada. Su constitución contiene diez y siete artículos, donde se encauzan: los comparecientes, el objeto, el capital, actores, responsabilidades, campos de acción, limitaciones, deberes y derechos.

En el anexo C.1, se encuentran características de las Compañías Limitadas.

Puntos importantes en los estatutos de la Compañía

Objeto:

- a) Producir y comercializar flores de exportación, para lo cual podrá cultivar, propagar, comercializar, importar o exportar semillas, plantas, flores y productos agropecuarios en general;
- b) Prestar asesoría para el diseño, montaje, siembra y mantenimiento de flores y agrónomos en general;
- c) Para el desarrollo de su objeto social, la Compañía podrá comprar, vender, enajenar, arrendar, hipotecar, preñar o adquirir a cualquier título, toda clase de bienes muebles e inmuebles;
- d) Podrá adquirir, construir instalaciones, establecer almacenes, puntos de venta, bodegaje para la comercialización de sus productos al por mayor y menor, ya sea en el país o fuera de él;
- e) Igualmente equipos, maquinaria, repuestos y todo elemento e insumo destinado al sector agrícola, también podrá fabricar y/o importar y comercializar todos los insumos, piezas y productos terminados que se puedan emplear en el campo de su actividad. Para el fiel cumplimiento de sus fines o mercantiles permitidos por la Ley que tengan relación con su objeto.

Actores

- a) Enuncia los participantes de la Compañía.
- b) Expresa los representantes de la Compañía.
- c) Declara a la Junta General como el órgano supremo de la Compañía.

### 3.1.2. Reseña histórica

VERAFLOWERS CIA. LTDA. es un emprendimiento ambicioso de la Familia Angulo Vera. Fue constituida el 13 de agosto del 2001; sin embargo, comenzó sus operaciones en enero del 2002, teniendo su primera producción en Agosto del mismo año.

Inicia con un proyecto de 4 hectáreas de cultivo, que al curso de los años se ha incrementado, hasta lograr consolidar 8 hectáreas de cultivo actualmente.

El negocio es de ámbito familiar, ya que los participantes de la compañía, son familiares directos. Lo cual ha brindado a la compañía una gran sostenibilidad, por no existir conflicto de intereses, y más que nada es un emprendimiento mancomunado que la familia piensa mantener con grandes expectativas.

Los socios fundadores de la empresa, son personas que al momento de decidir invertir en este tipo de negocio, ya tenían una noción muy amplia de sus ventajas y desventajas, debido a que ya habían incursionado en este tipo de negocio, específicamente en la comercialización de los insumos que utilizan las florícolas. Así es como comenzó, de una idea, a materializarse en una empresa, que después de 7 años de funcionamiento, cuenta con un producto de renombre a nivel internacional, da trabajo a más de 50 personas directamente y está dando muy buenos réditos financieros a los fundadores.

### 3.1.3. Capital

El capital social de la compañía aportado, para efectos de su constitución fue por \$400,00 dólares, el cual fue distribuido de la siguiente manera:

Tabla 3.1.  
Distribución Accionaria de Veraflowers Cía. Ltda.

Socio	Participaciones	Valor Pagado	Numero de Participaciones
Zoila Vera	160	\$160.00	160
Elizabeth Angulo Vera	120	\$120.00	120
Karina Angulo Vera	120	\$120.00	120
<b>TOTAL</b>	<b>400</b>	<b>\$400.00</b>	<b>400</b>

Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA.  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

Sin bien el cuadro muestra un capital social muy modesto, los participantes, y más aun la familia en sí, debió realizar grandes esfuerzos por consolidar el negocio. Por esto la empresa debió financiarse para sus instalaciones y sus operaciones con un apalancamiento muy alto, mostrado en parte con operaciones bancarias y otra con capital de los accionistas. Y en esta parte debo recalcar que el capital propio de los accionistas no ingreso al patrimonio de la empresa, sino que se manejo como un pasivo, a favor de los accionistas.

Es así que el manejo de recursos monetarios, para la inversión y operaciones llega a la cifra de \$3.500.000 dólares, a lo largo de estos siete años de operaciones, la cual fue financiada de la siguiente manera:



Tabla 3.2.  
Financiamiento de Inversión y Operaciones

Tipo de Financiamiento	Montos
Bancario	\$279,315.00
Socios	\$345,484.72
Autogestión	\$2,884,874.49
<b>Total Desembolso</b>	<b>\$3,509,674.21</b>

Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA.  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

### 3.1.4. Marco Legal

Para el desenvolvimiento normal de las actividades del negocio, la empresa debe operar en un marco legal, que cumpla con leyes que el estado ecuatoriano estipula. A continuación se indica los pilares fundamentales, en códigos y leyes en los que la empresa enmarca su accionar:

- Derecho Societario
- Código Tributario
- Código de Trabajo
- Ley de Facilitación de Exportaciones y Ley Orgánica de Aduanas
- Reglamentaciones Ministeriales
- Ordenanzas Municipales

### 3.1.5. Objeto Social

“VERAFLOWERS CIA. LTDA.” es una empresa ecuatoriana, dedicada a la producción, comercialización y exportación de flores frescas cortas.

### 3.1.6. La empresa, misión, visión, slogan

#### 3.1.6.1. La empresa

Veraflowers Farms es una empresa Ecuatoriana productora, comercializadora y exportadora de flores, al momento especializada en Hypericum de la reconocida serie Flair®. Con 4 años en el mercado, es reconocida por productos de excelente calidad, y servicio personalizado.

#### 3.1.6.2. Nuestra Misión

Producir flores de excelente calidad, que ayuden a nuestro consumidor a expresar sus sentimientos de la forma más simple y a la vez más bella.

#### 3.1.6.3. Nuestro Sueño

Crecer cada día más para poder ampliar fuentes de trabajo en nuestro país, y ser reconocidos por la mejor calidad de producto y servicio en todo el mundo.

### 3.1.6.4. Slogan

Te invitamos a contactarnos y ser nuestro socio comercial, a desarrollar una relación a largo plazo que permita dar a nuestros clientes continuamente un excelente producto con el que ellos expresen lo que sienten y se sientan satisfechos.

### 3.1.7. Localización

Las instalaciones de la planta, es decir la finca VERAFLOWERS, se encuentra ubicada en la provincia de Pichincha, parroquia Pifo, vía a Mulauco – antiguo camino al oriente-, a dos kilómetros de la Vía Pifo – Papallacta; en la Hacienda “El Corazón” de propiedad de la Sra. Ana Lucía Chávez Yépez.

La hacienda se dedica a la actividad ganadera. Sin embargo la propietaria inicio arrendando para proyectos Florícolas desde el año 1.999. A continuación croquis para identificar la ubicación.

Imagen 3.1.  
Localización de la finca



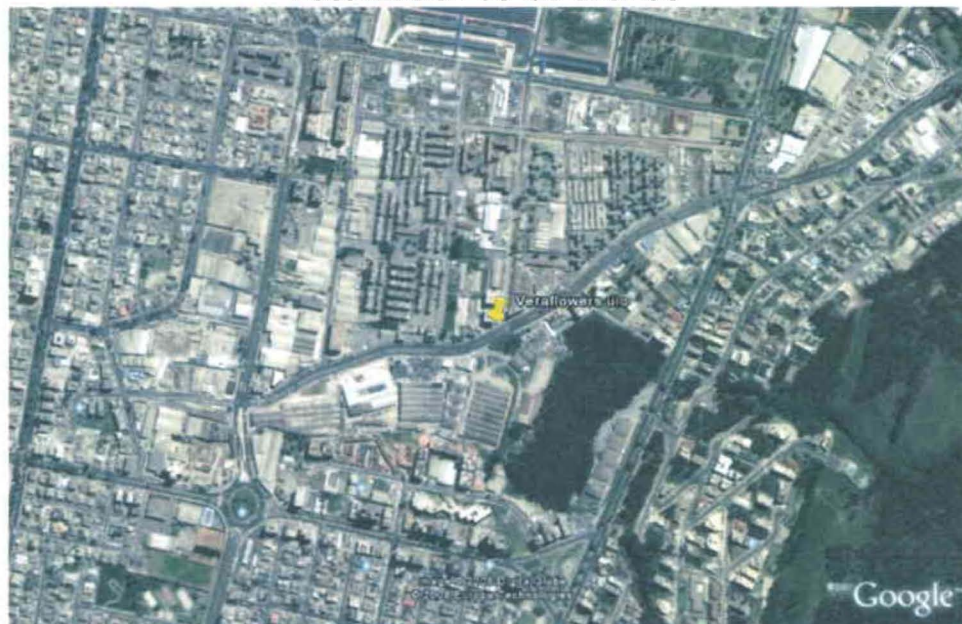
Fuente: Google Earth

La ubicación exacta es: 0°, 14',24.92" latitud sur, y 78°, 20',23.52" longitud oeste. A una altura de 2.786 metros del nivel del mar.

Además, la empresa cuenta con una oficina Ubicada en la ciudad de Quito, en la Av. De los Granados E12-79 e Isla Marchena –esquina-, Conjunto santa Barbará Local 5, perteneciente a la accionista mas importante por su numero de acciones Zoila A. Vera V.



Imagen 3.2.  
Localización de las oficinas



Fuente: Google Earth

Veraflores, esta ubicada en un sitio estratégico. La planta, se encuentra a 35km del aeropuerto Internacional Mariscal Sucre, a 18km del nuevo aeropuerto en Tababela. Además, las oficinas se encuentran ubicadas en el centro norte de la ciudad, sitio de gran desarrollo para los negocios.

Imagen 3.3.  
Localización integral de la empresa.



Fuente: Google Earth

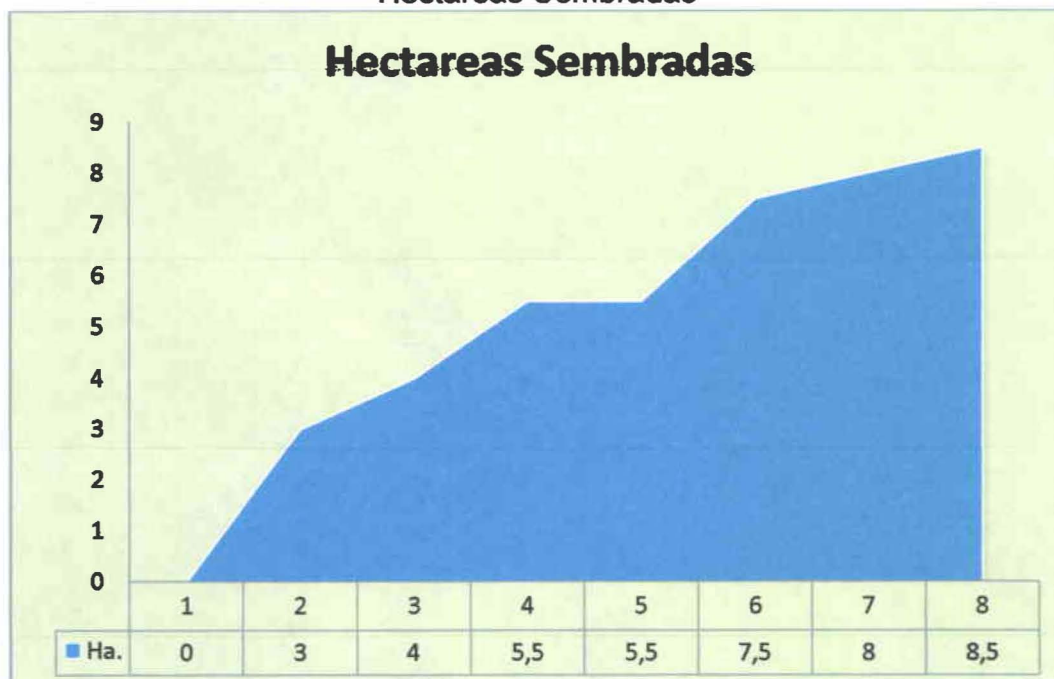
### 3.1.8. Tamaño y Crecimiento

- Plantación florícola, que inicio con un proyecto de cuatro hectáreas, que se culmino esta etapa, con la siembra final en Enero del 2003.
- En el año 2004; se inicio ampliaciones siendo que en este año se incremento el área de cultivo a cinco y media hectáreas.
- Para el año 2006 el cultivo culmino con siete y media hectáreas de terreno.



- d) Finalmente para el año 2008, cuenta con a 8 hectáreas de terreno sembradas, y media hectárea para instalaciones generales.

Gráfica 3.1.  
Hectáreas Sembradas



Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA.

Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

Es muy considerable el crecimiento siendo que en el curso del tiempo, se ha duplicado la intención inicial del proyecto. El crecimiento ha sido muy dependiente de dos factores:

- Condiciones de Mercado, referente a la demanda
- Capacidad de Inversión, referente al capital disponible por los accionistas y/o su financiamiento.

Si la demanda del producto crece sosteniblemente, los accionistas, buscan caminos de inversión, para poder satisfacer la demanda insatisfecha.

El crecimiento de la capacidad instalada también es dependiente de la disponibilidad de plantas y la proyección de productividad de la misma.

### 3.2. Comercialización

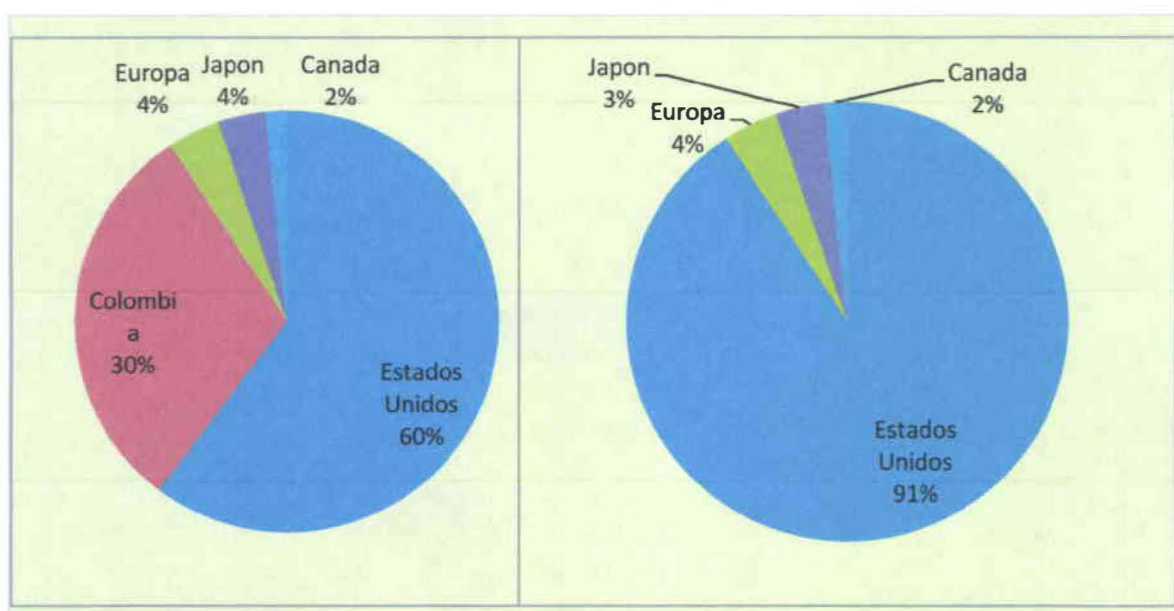
Un punto de indiscutible fortaleza en la empresa es el proceso de comercialización. Ya que este proceso ha dado a la compañía un soporte y sustento para continuar con sus operaciones normalmente. Es importante recalcar que una de las participantes de la compañía: Karina Angulo, preside el departamento de ventas, conjuntamente con el departamento de Marketing, presidido por Elizabeth Angulo, se ha formado un equipo arrollador en le desarrollo de estrategias de ventas, aperturas de cuentas y hasta de nuevos nichos de mercado.

### 3.2.1. Mercado Objeto e Industria

“VERAFLOWERS CIA. LTDA. Identifica como mercado destino de sus productos a todos los países que demanden sus productos. Su Mercado Natural, es el continente Americano, siendo los Estados Unidos de América el mercado mas atractivo; en segundo plano se identifica el mercado Europeo y Japonés, por las distancias y costos de envío. Sin embargo, en los últimos dos años se ha tenido una gran concentración de ventas al mercado colombiano, donde se utiliza el producto para armada de bouquets y re-exportar a los Estados Unidos. Como podemos ver en la siguiente grafica, Colombia tiene una participación importante; en la segunda grafica agregando por destino final, el mercado universal de Veraflowthers es Estados Unidos.

Gráfica 3.2.

Distribución ventas por países.



Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA.  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

Por el enfoque de negocios se agrupa como un negocio de agro empresas o agro exportaciones, sin embargo dentro del contexto nacional, se identifica dentro de la Agroindustria, en los productos de exportación no tradicionales. Puntualmente se sitúa en la industria florícola.

### 3.2.2. Esquema de Ventas

A pesar de ser un esquema complejo, por la naturaleza del negocio, Veraflowthers ha conseguido fortalecerse con un esquema solido de ventas. En este tenemos tres participantes:

- Gerente de Ventas
- Asistente de Ventas
- Gerente de Marketing

El procedimiento básico, va desde ofertar disponibilidad, pasa por recolección de pedidos, coordinación de pedidos, facturación y registros. Sin embargo el proceso

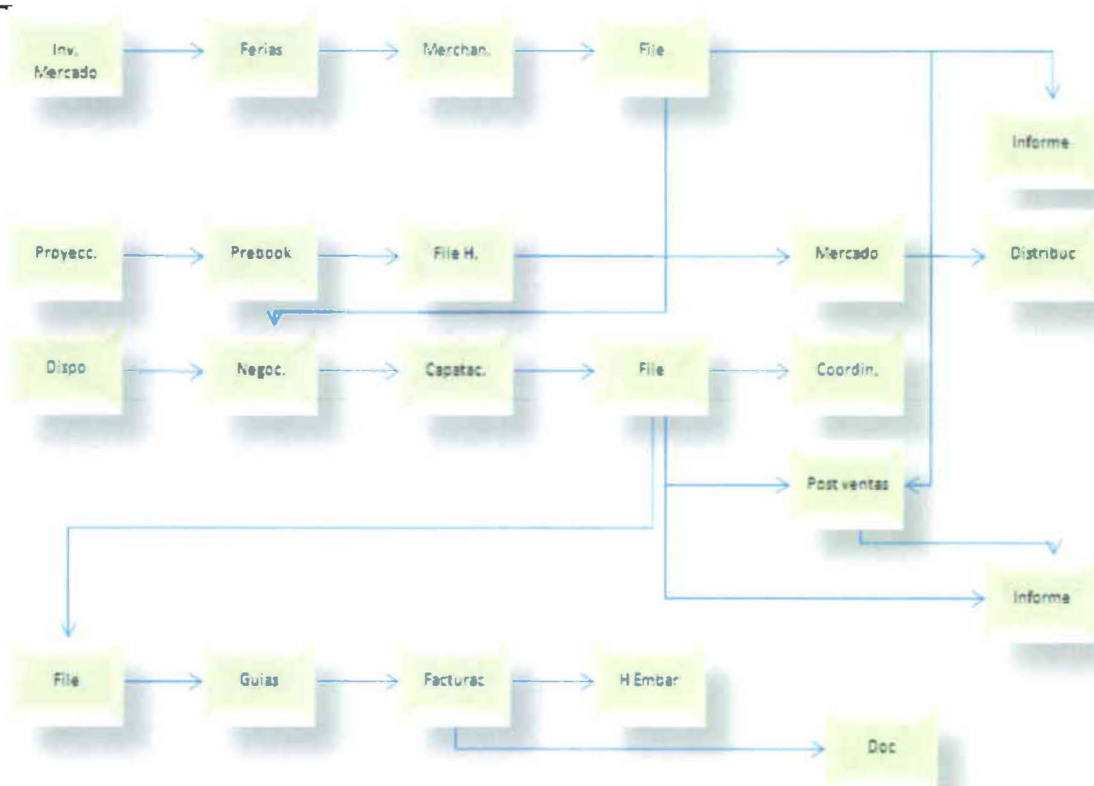
va mucho allá, ya tras esto, hay una muy interesante personalización, y un manejo de imagen corporativa, que ha permitido la solides en los mercados de la empresa como marca, y en la especialización que nos encontramos.

Los recursos necesarios para el curso normal del esquema de ventas principalmente son:

- Tecnologías de comunicación; siendo muy importante las telecomunicaciones, comunicaciones electrónicas, usando diariamente: msn, e-mail, telefónica celular, skype
- Información perfecta, tanto del mercado, como de los procesos internos, usando diariamente información sobre cantidades y cualidades de productos, de la empresa y de los competidores.
- Personal capacitado, con conocimientos de tercer nivel, adecuados conocimientos de ingles, representatividad individual, a diario se personaliza a cada uno de los clientes

En la imagen 3.4, se puede visualizar la muestra de cómo están determinados los procesos de comercialización y marketing para una mejor comprensión.

Imagen 3.4. Flujo de procesos del área Comercial y Marketing



Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA.  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

Los procesos y procedimientos comerciales son enfocados desde una vista interna de la empresa y sino también de una vista externa. Estos elementos externos los identificamos en los siguientes puntos, ejemplificados en el mercado de Estados Unidos:



- Tendencias del Consumo e Importación
- Comercialización de Flores Importadas en Estados Unidos
- Miami: La Puerta de Entrada.
- El Sistema de Mercadeo de las Flores Frescas en Estados Unidos
- Pasos que sigue la flor importada
- El Transporte Doméstico
- Modalidades Alternativas de Comercialización
- Rol e Importancia de los Empaques

Mayor información en el anexo C.2.

### 3.2.3. Mix de Marketing

Dentro del estudio comercial, es importante identificar el mix de marketing, de tal forma que se puede mostrar y analizar las cuatro P, que participan en este estudio.

#### 3.2.3.1. Productos

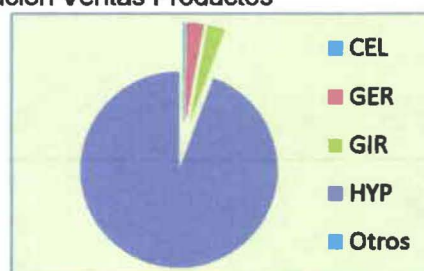
Según datos de ventas del año 2007, los productos que se comercializaron son los siguientes:

Tabla 3.3.  
Distribución Ventas Productos

Productos	% Distr.
Celocias	0.1%
Gerberas	2.8%
Girasol	2.9%
Hypericum	94.2%
Otros	0.0%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA.  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

Gráfica 3.3  
Distribución Ventas Productos



De los productos comercializados: Gerbera es mediante una alianza estratégica con el productor Ing. Galo Bejarano. Además, para abastecer la demanda de Hypericum, se acopio y adquirió un 8.3% a otras fincas productoras. Para el año 2008, se introdujo un nuevo producto al cultivo Delphinium. Los productos se encasillan en la siguiente matriz:

Como vemos el producto mas representativo es Hypericum, siendo así que la compañía se especializa en dicho producto, caracterizándose en puntos fundamentales como:

- Continuidad y Constancia del producto.
- Oferta de gama de colores
- Exigencia en estándares de calidad

El producto Celocia se encuentra en desarrollo e introducción a mercados, por lo que aun no se tiene rangos o parámetros específicos.

El resto de productos se caracterizan por ser estacionarios, es decir colocados a la venta solo en temporadas específicas, siendo la distribución así:

- Gerberas, San Valentín, día de la Madre, Otoño y Navidad.
- Girasol, Otoño
- Bouquets, en base a requerimientos específicos.
- Delphinium, día de la madre.

Una identificación de producto, nos ayuda a determinar que tipo de producto y uso se le puede dar:

Tabla 3.4  
Producto vs tipo de uso.

Producto	Tipo
Celocia	Desarrollo
Delphinium	Lineal
Gerbera	Principal
Girasol	Principal
Hypericum	Filler

Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA.

Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

En las siguientes tablas, se muestran los diferentes productos que se ofrecen, con una connotación comercial y técnica.

Tabla 3.5.  
Productos 1.

Fancy/Cherry Flair	Coffee Flair	Funky Flair	Ivy Flair
 <p>Su color, como su nombre lo indica es cherry, es un rojo intenso. Es una flor muy cotizada en Valentín al igual que en Navidad. Sus bayas son de tamaño normal, y muy uniformes. Esta es la variedad más cotizada entre nuestros rojos.</p>	 <p>Es una variedad bicolor, verde con la punta pintada de café. Esta variedad es mucho más fuerte que la Ivy, su tallo es grueso y sus bayas son de tamaño normal, y por su color es buena sustituta de la ivy pues igual va bien en toda temporada. Esta tiene mayor vida en florero y es más resistente.</p>	 <p>Esta variedad es de color durazno. El tamaño de sus bayas es bastante grande. Ha sido bien acogida por el mercado y cada vez es más demandada.</p>	 <p>De color verde Ivy como su nombre lo dice, es la más apetecida en el mercado, puesto que por su color se puede usar en toda ocasión.</p>

Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA.

Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

Tabla 3.6.  
Productos 2

Mystic Flair	Sugar Flair	Pinky Flair	Honey Flair
 <p>Es de color rosado suave, muchos la llaman "cachete de bebe", por lo cual es muy utilizada en arreglos para regalo cuando nace un niño, matrimonios y eventos de primavera, al igual que en madres.</p>	 <p>Esta variedad tiene hermosas y grandes bayas de color melón. Tallos fuertes y gruesos. Es una variedad todavía no muy conocida en el mercado que esta teniendo gran acogida.</p>	 <p>Esta variedad es de color bright red, las bayas son las mas grandes de todas las variedades flair. Es la que mejor vida en florero tiene, soporta fácilmente los maltratos que implica el viaje. Es la más conocida y vendida actualmente en el mercado.</p>	 <p>Esta es nuestra bella variedad de color amarilla, de grandes y numerosas bayas. Sus tallos gruesos y largos hacen de esta variedad una de las más vendidas.</p>

Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA.  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

Tabla 3.7.  
Productos 3.

Excellent Flair	Jolly Flair	Candy Flair
 <p>Sus bayas de color concho de vino grandes y brillantes permiten usar esta variedad en todo el año, aunque en el otoño nadie quiere quedarse sin esta hermosura. De igual manera el tallo que la acompaña es grueso y fuerte, además tiene una larga vida en florero.</p>	 <p>Sus bayas de color concho de vino grandes y brillantes permiten usar esta variedad en todo el año, aunque en el otoño nadie quiere quedarse sin esta hermosura. De igual manera el tallo que la acompaña es grueso y fuerte, además tiene una larga vida en florero.</p>	 <p>Esta variedad es de color rosado intenso y sus bayas son perfectamente redondas y además se destacan por su brillo e intensidad.</p>

Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA.  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante









Tabla 3.8.  
Productos 4.

<p><b>Consumer Mix</b></p>  <p>El número de tallos (de 3 a 7 tallos) y receta de los Consumer se adaptan a las necesidades del cliente.</p>	<p><b>Consumer Celosias</b></p>  <p>Los Consumer Bunches son de 3 a 7 tallos según necesite el cliente.</p>	<p><b>Consumer Hypericum</b></p>  <p>El número de tallos y receta de los Consumer se adaptan a las necesidades del cliente.</p>
<p><b>Consumer Gerberas</b></p>  <p>El número de tallos y receta de los Consumer se adaptan a las necesidades del cliente.</p>	<p><b>Consumer Palma Amazon</b></p>  <p>Los Consumer Bunches son de 3 a 7 tallos según necesite el cliente.</p>	





Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA.  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

Tabla 3.9. Productos 5.

<p><b>Bouquet Día de las Madres</b></p>  <p><b>Contenido:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 Rosas Ceza Clásica</li> <li>• Follaje Tipo Nube</li> <li>• 2 Gerberas Fiuccia</li> <li>• 4 Tallos de Hypericum Mystic</li> </ul>	<p><b>Bouquet San Patricio</b></p>  <p><b>Contenido:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 4 Rosas Blancas</li> <li>• 10 tallos de Hypericum Ivy</li> <li>• 4 hojas de Palm Amazon</li> </ul>	<p><b>Bouquet San Valentín</b></p>  <p><b>Contenido:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 4 Rosas Rojas</li> <li>• 6 Tallos de Hypericum Pinky</li> <li>• 3 Talos de follaje tipo Nube</li> <li>• 1 Gerbera Roja</li> </ul>
<p><b>Bouquet Memorial Day</b></p>  <p><b>Contenido:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 4 Rosas "Blue Bird"</li> <li>• 4 Tallos de Celosia Purpura</li> <li>• 3 Hojas de Palma Amazon</li> <li>• 10 Tallos de Hypericum Ivy</li> </ul>	<p><b>Bouquet Día de Gracias</b></p>  <p><b>Contenido:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 4 Rosas "Konfetty"</li> <li>• 4 Tallos de Hypericum Honey</li> <li>• 2 Gerberas color Naranja</li> <li>• 4 Tallos de Hypericum Jolly</li> </ul>	<p><b>Bouquet Navidad</b></p>  <p><b>Contenido:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 Rosas Rojas</li> <li>• 9 Tallos de Hypericum Ivy</li> <li>• 4 Tallos de Hypericum Jolly</li> </ul>

Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA.  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

Tabla 3.10.  
Productos 6.

Bouquet Primavera	Bouquet Verano	Bouquet Otoño	Bouquet Invierno
			
<b>Contenido:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 Gerbera color Naranja</li> <li>• 2 Gerberas color Rosas</li> <li>• 1 Gerbera color Fuccia</li> <li>• 8 Tallos de Hypericum Mystic</li> </ul>	<b>Contenido:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 Rosas "Konfetty"</li> <li>• 2 Gerberas color Naranja</li> <li>• 1 Gerbera color Rojo</li> <li>• 4 Tallos de Hypericum Mystic</li> <li>• 1 Tallo de follaje tipo Nube</li> <li>• 1 Celosia color Durazno</li> <li>• 1 Celosia color Fuccia</li> </ul>	<b>Contenido:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 Rosas "Wow"</li> <li>• 3 Tallos de follaje Nube Funky</li> <li>• 3 Tallos de Hypericum Durazno</li> </ul>	<b>Contenido:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 4 Rosas Blancas</li> <li>• 1 Tallo de follaje tipo Nube</li> <li>• 8 Tallos de Hypericum Ivy</li> </ul>

Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA.  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

### 3.2.3.2. Precios

La elasticidad precio de la demanda, es elástica (mayor que uno en términos absolutos), por ser un producto suntuario.

Tabla 3.11  
Distribución de los precios promedios del año 2008\*.  
(Dólares por tallo)

Producto	Largos de tallo (cm)								Promedios Producto	
	40	50	55	60	70	80	90	120		
Celocias		\$0,03		\$0,20	\$0,25	\$0,30			S	0,20
Delphinium		\$0,24	\$0,24	\$0,21	\$0,24	\$0,23	\$0,33		S	0,24
Gerberas	\$0,10	\$0,20	\$0,18	\$0,19					S	0,19
Girasol				\$0,21	\$0,23				S	0,21
Hypericum	\$0,12	\$0,15	\$0,17	\$0,24	\$0,27	\$0,28	\$0,21	\$0,40	S	0,24
<b>Promedios Largos</b>	<b>\$0,11</b>	<b>\$0,17</b>	<b>\$0,17</b>	<b>\$0,23</b>	<b>\$0,27</b>	<b>\$0,28</b>	<b>\$0,29</b>	<b>\$0,40</b>	<b>S</b>	<b>0,24</b>

Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA.  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante  
\*Precios de Enero a Octubre

### 3.2.3.3. Plaza

Veraflowers destina sus ventas básicamente al mercado directo norteamericano, siendo la distribución de la siguiente manera:

Tabla 3.12.  
Distribución de Mercados atendidos por la compañía.

Mercado	%
USA	91%
Canadá	2%
Europa	4%
Asia	3%

Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA.  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

Cabe mencionar que la empresa cuenta con un método de canales de distribución, donde se identifican operativamente tres:

Tablas 3.13.  
Canales de distribución de la compañía.

Canal	%
Comercializadoras	23%
Comisionistas	9%
Directo	68%

Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA.  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

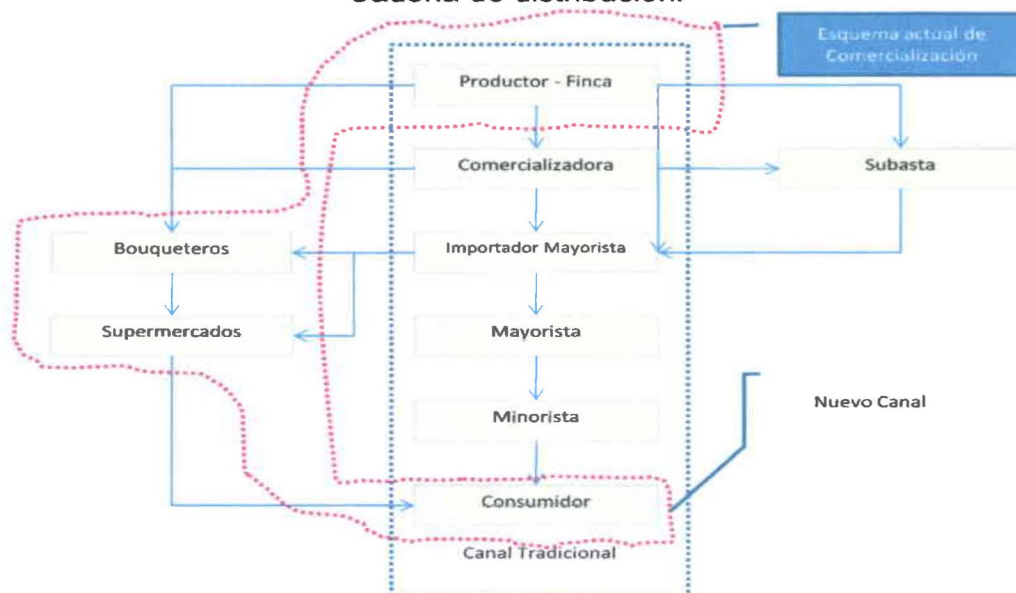
Veraflowes tiene un canal directo, es decir de exportación de productos sin intermediarios. Esto ha hecho que se gane mayor margen en los precios, y que se atienda a toda la cadena de distribución, contando con clientes enfocados en lo siguientes grupos:

\* importers,  
\* retailers,

\* wholesalers,  
\* mass market,

\* bouquets.

Imagen 3.4.  
Cadena de distribución.



Fuente: Flor Ecuador / VERAFLOWERS CIA. LTDA.  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

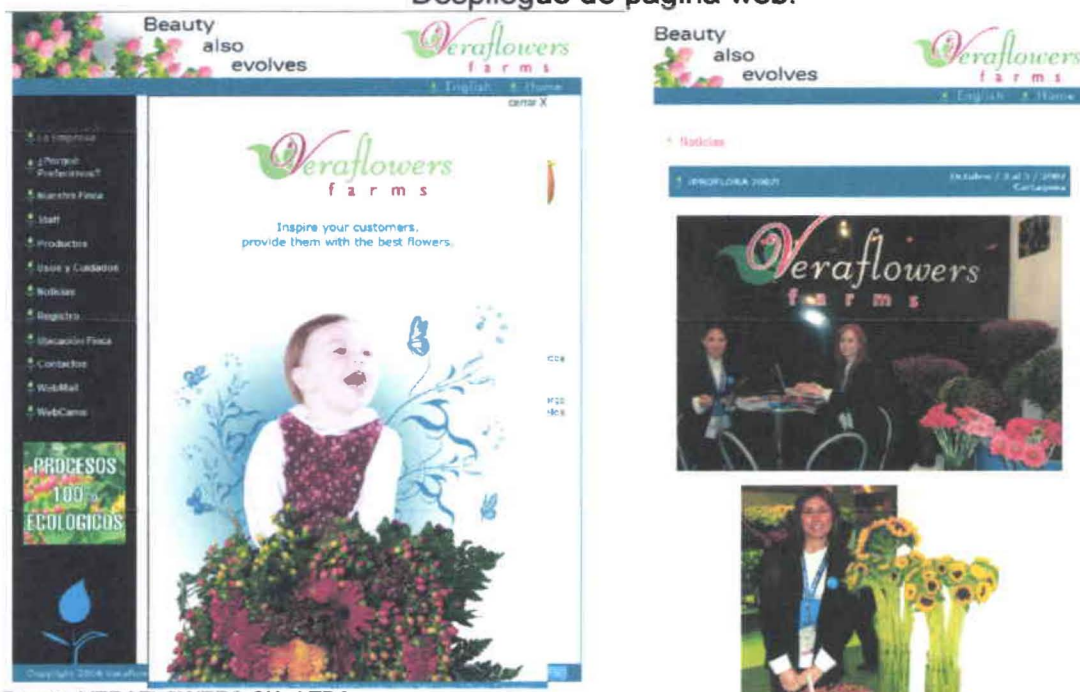


### 3.2.3.4. Promoción

La promoción se realiza en forma especializada, siendo que la empresa maneja los siguientes medios:

- Participación en shows, ferias comerciales.
- Publicidad en medios especializados, revistas especializadas.
- Visitas de ventas, a clientes personalizadas.
- Imagen Corporativa
- Miembros en asociaciones de la industria,
- Pagina web, informativa
- Comunicación, a través del Call Free, msn, email, móvil, spype.

Imagen 3.6.  
Despliegue de página web.



Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA.  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

### 3.2.3.5. Empaques y Delivery

La empresa se ha preocupado de brindar diferentes tipos de empaque, desde muy sencillos hasta muy elaborados, es así que nuestros productos pueden ser enviados directamente a los consumidores, a través de una alianza estratégica con Fedex.

Los empaques, son básicamente el producto protegido con capuchón, al que se le puede añadir, etiquetas upc y comida floral, empacados en cajas de cartón corrugado y enzunchados como medida de sujeción y seguridad. Contando con materiales de alta calidad.

### 3.2.4. Competencia

Como se pudo analizar en la industria y en el sector en si existe amplia oferta de flores. Veraflowers ha destinado casi el 100% de su producción a hypericum, por lo

que tiene su propio nicho de mercado, y mas aun su propia especialización de producto. Es así que el análisis de competidores esta enfocado en dos partes:

### 1. Productores y oferentes del mismo producto

En este caso, tenemos una competencia en el Ecuador de aproximadamente 250 hectáreas en producción. Esta producción se desagrega en 110 hectáreas en producción de hypericum Flair, que es la serie que Veraflowes Cultiva. Así mismo se desagrega por mercados, quedando solo 69 hectáreas de hypericum para el mismo mercado que atendemos. Siendo así que los competidores más grandes y su distribución porcentual por el hectáreaaje de cada uno, se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 3.14.  
Distribución de participación de competidores directos.

Empresa	H.A.	Participación Mercado	Supuesto de Producción
Colors In Bloom	2	3%	1.080.000
Flores del Valle	18	26%	9.720.000
Floriz	3	4%	1.620.000
Green Paradise	6	9%	3.240.000
Gypso	14	20%	7.560.000
Mallima	4	6%	2.160.000
Milifarms	2	3%	1.080.000
Primavest	12	17%	6.480.000
Veraflowes	8	12%	4.320.000
<b>Totales</b>	<b>69</b>	<b>100%</b>	<b>37.260.000</b>

Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA.  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

### 2. Productores y oferentes de productos sustitutos

Al ser el hypericum un producto filler, su condición dicta que el producto es un complemento para los arreglistas o bouqueteros. Siendo así que todos los filler son competidores directos.

### 3.2.5. Históricos de Ventas

Tabla 3.15.  
Históricos de Ventas de la compañía.

Año	Productividad Anual	Tallos Exportados	Ventas	Crecimiento en Ventas	Precio Promedio Transacción	Precio Promedio Neto
2002	0,05	89.318	\$18.342,03		\$0,23	\$0,21
2003	4,78	2.295.033	\$515.158,57	2709%	\$0,26	\$0,22
2004	4,78	3.082.314	\$691.124,50	34%	\$0,23	\$0,22
2005	5,27	3.398.895	\$743.743,65	8%	\$0,23	\$0,22
2006	4,52	3.796.252	\$773.165,42	4%	\$0,22	\$0,20
2007	4,14	4.076.226	\$907.901,58	17%	\$0,22	\$0,22
2008*	2,61	2.738.161	\$630.373,09	-31%	\$0,24	\$0,23
<b>Totales y Promedios</b>	<b>3,74</b>	<b>19.476.199</b>	<b>\$4.279.808,84</b>	<b>7%</b>	<b>\$0,23</b>	<b>\$0,22</b>

Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA.  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante  
\*De enero a Octubre



### 3.3. Estudio Técnico

El estudio técnico también se basa en el producto de especialización de la empresa, Hypericum, es así que se toma como referente a este producto para su análisis técnico.

#### 3.3.1. Información General

Primero se debe mencionar que la empresa cuenta con 8.5ha. de cultivos, lo cual convierte un tamaño importante y considerable. Además se anexa información sobre Delphinium y Girasol, anexos C.3. y C.4. respectivamente.

En los predios donde opera la finca de la compañía, encontramos que el tipo de suelo de la zona es Franco Arenoso y que posee un buen porcentaje de materia orgánica –aproximadamente 3%-.

Veraflowers se encuentra a una altitud de 2.786 m.s.n.m., con temperaturas que oscilan entre: máxima 34°C y mínima 6°C. Con una humedad relativa entre 72% al 88%.

#### 3.3.2. Hypericum

Tabla 3.16  
Identificación de Hypericum

Reino	Vegetal
Clase	Dicotiledonia
Familia	Hypericaceae
Genero	Hypericum
Especie	Androsaemum
Nombre Común	Hypericum

Fuente: Estudio Técnico Ing. Karina Angulo.  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

Hypericum androsaemum es una planta arbustiva, con tallos de hasta dos metros de largo, pero su comercialización es tradicionalmente de hasta 90cm, La forma y el color de sus tallos dependen de la variedad, pero normalmente son cilíndricos de color café rojizo, sus hojas son ampliamente ovaladas, de pecíolos verdes redondeados sin espinas y completamente lisas al tacto. Sus sépalos poseen un diámetro de tres a diez milímetros, desiguales y acrescentes en el fruto, mientras que los pétalos son de color amarillo claro y miden entre seis y diez milímetros, para posteriormente desprenderse y dar origen al fruto que a su vez tiene forma redondeada u ovalada de acuerdo a la variedad.

#### Imagen 3.7. Tallos de Hypericum Flair

En el hypericum, se debe considerar cuatro aspectos, que son medidores de calidad también

- Raíz, de la planta
- Tallo, leñoso
- Follaje, conjunto de hojas
- Umbela, grupo de frutos o bayas



Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA.  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante



### 3.3.3. Requerimientos para el cultivo

Las condiciones óptimas para el cultivo de hypericum, dictan temperaturas: máxima 34°C y mínima 6°C; requerimientos de altitud: máximo 3.100 m.s.n.m. y mínimo 1.300 m.s.n.m.; luminosidad de 12 horas diarias promedio, adicionando en la etapa vegetativa 5 horas diarias más de luz.

El cultivo requiere de suelos ricos en materia orgánica, con mínimo 3%; con alta capacidad de drenaje, preferible suelo franco – arenoso, pues estos por su textura permiten un buen intercambio catiónico.

Esta planta demanda de altos volúmenes de agua, ya que el 70% de la formación de los frutos está constituido por agua, es así que en la etapa vegetativa demanda un volumen de diez mil a quince mil litros de agua diarios por hectárea, mientras que en la etapa productiva demanda entre quince mil a veinte mil litros de agua por hectárea diarios.

La planta se propaga por método sexual o asexual, se prefiere la propagación asexual por esquejes, por su crecimiento rápido y costos menores.

Los predios donde se encuentra la empresa, brindan los requerimientos que exige el cultivo, así mismo como de los otros productos que se siembran. Cabe recalcar que para mejores condiciones se opera con invernaderos, lo cual crea micro-clima adecuado para el desarrollo de las plantas.

### 3.3.4. Producción

Los esquemas de producción, son muy complejos y técnicos. Más aún por que la empresa cuenta con una amplia gama de variedades de hypericum distribuidas en cinco gamas de colores, para ofrecer a los diferentes mercados.

Veraflowers cuenta con la licencia de del hibridador H. & B.R. van den Bosch BV de Holanda, con la serie Flair, la cual es la más importante a nivel mundial en referencia al producto Hypericum. La licencia otorgada no solamente es para el cultivo y exportación de Hypericum Flair, sino también para la propagación, desarrollo e investigación de variedades Flair.

Es así que Veraflowers a más de cultivar y exportar hypericum, también hace la función de representante de H. & B.R. van den Bosch BV, en la parte técnica en Ecuador. Siendo así que Veraflowers está autorizado a propagar y distribuir plantas a otros floricultores, bajo estrictas medidas de control de parte del hibridador.

Es así que Veraflowers se ha convertido un referente muy importante para los cultivos de hypericum creando y desarrollando sistemas de producción especializados para los cultivos. Al momento Veraflowers cuenta con once variedades que se ofrecen masivamente, y 8 variedades en desarrollo, que se incorporarán a la cartera comercial masiva en menos de un año. Siendo que la compañía es el principal productor de hypericum de colores en el Ecuador y América.

### 3.3.5. Estandarización

Es vital para la compañía manejar estándares de procedimientos, para la cual la compañía ha planteado esquematizar los procedimientos, es así que se cuenta con esquemas específicos. Se detallan los más importantes:

- Esquema de Ciclos de Producción, manejo integral en programaciones de tiempo y actividades del cultivo
- Esquemas de fitosanidad, incluye el manejo de fumigación integral, con productos y ordenes sistemáticos. Apoyado por el proceso sistemático de monitoreo de plagas y enfermedades.
- Esquemas de fertilización, que incluye tiempos y actividades para los requerimientos nutricionales básicos de la planta.
- Esquemas de labores culturales, incluye tiempos y espacios requeridos por el personal para el cuidado de la plantas
- Esquemas de clasificación y requerimientos de calidad, necesarios para los procesos de postcosecha y cultivos.
- Esquema de mantenimiento de instalaciones, enfocado principalmente al cuidado de los invernaderos y coyunturales, para el aseguramiento de la producción.
- Esquema de siembras y re-seiembras, apoyado en la propagación para el cumplimiento de los objetivos de producción en vista a las metas comerciales.

Estos esquemas tienen responsables, y estos deben reportarse de acuerdo a la estructura organizacional:

- Trabajador de Campo - Supervisor
- Supervisor – Jefe de Finca
- Jeje de Finca – Auditor & control
- Jeje de Finca – Auditor & control - Gerencia

### 3.3.6. Planos y distribuciones

Se considera importante tener un plano esquematizado de la finca, para poder ubicar los activos de la empresa; englobando los siguientes subplanos:

- Distribución de terreno
- Distribución de Camas
- Distribución de Caminos
- Distribución de Invernaderos
- Distribución de Sistema de Riego
- Distribución de Sistema de Fumigación
- Distribución de Personal
- Distribución de Cable Vía y Transporte
- Distribución de Construcciones complementarias

Al final con este plano conceptual, tenemos un plano sectorizado, lo cual nos permitirá identificar de mejor manera las porciones de terrenos y poder hacer seguimientos puntuales de las actividades, en cualquier actividad y circunstancia. Estos planos están desarrollados en excell, ya que estos contienen cálculos importantes para los procedimientos de los compañía.

### 3.3.7. Capacidad Instalada

La capacidad instalada esta medida por el número de hectáreas que se cultivan, actualmente se cuenta con 8.5 hectáreas de cultivo e instalaciones.

Enfocando nuevamente al producto principal "hypericum", la empresa cuenta con una capacidad de instalación en producción aproximada de 1'000.000 de plantas, que a una productividad de 4 tallos por planta anual tenemos una producción anual de 4'000.000, que representa la capacidad instalada.

Las instalaciones cuentan con una distribución adecuada de los cultivos, partiendo de dos premisas: la distribución de los cultivos con el objetivo de mantener producción continua, y la distribución para cumplir los requerimientos comerciales. Para esto se ha dividido cada hectárea de terreno, en terrazas de aproximadamente 2.5000mts, donde se subdivide en secciones dependientes del manejo técnico y la distribución para su uso comercial luego de las cosechas.

En primera instancia esta es la capacidad instalada, pero es relativa, por que la empresa se ha convertido en acopiadora de producto de otras fincas, siendo que tiene una manipulación, proceso y exportación de aproximadamente 5'000.000 de tallos al año.

### **3.3.8. Labores Culturales**

Luego de la experiencia adquirida a lo largo de los años, la empresa a considerado para un óptimo manejo de la producción, labores fundamentales, llamadas labores culturales, actividades que se enlistan a continuación:

- PROPAGACIÓN.
- SIEMBRA ó RESIEMBRA
- DESHIERBA
- SELECCIÓN DE TALLOS
- ESCALIFICADO Y ABONADO
- TOLADA
- TUTOREO
- DESBROTE
- RALEO
- DESBAYE
- COSECHA
- PODA
- SOPLADO DE PODA
- Consideraciones prioritarias

Anexo C.5. se encontrara un manual desarrollado por el Ing. Christian Nunez, con respecto al manual de labores culturales.

### **3.3.9. Procesos de Apoyo**

Dentro de los procesos de apoyo en los procesos productivos identificamos los siguientes:

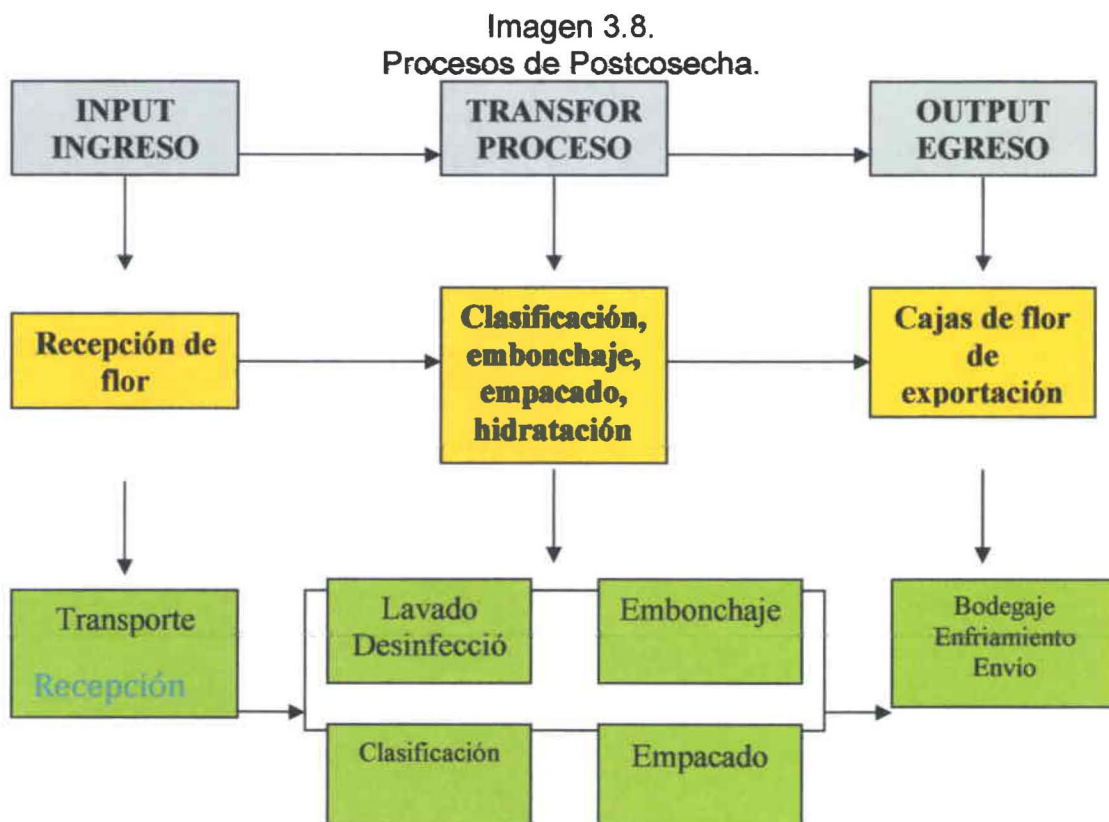


- Control de plagas.- el objetivo de este proceso es hacer uso racional de agroquímicos sin que la calidad de la flor se vea afectada. En esta actividad generalmente participan 2 personas quien fumiga y una persona que le asiste. El sistema es sistemático y semiautomatizado, ya que se realiza por medio de bombas que disponen de los productos a utilizarse por medio de lanzas de fumigación utilizadas manualmente en el cultivo.
- Riego y Fertilización.- se realizan riegos fertilizados, la mezcla para el riego se la hace en un cuarto donde se encuentran las bombas para impulsar la mezcla a los campos. El concepto de la fertilización es de automatización, ya que se utiliza un sistema de ferti-irrigación computarizado.

### 3.3.10. Postcosecha

Luego de los procesos productivos en campo, se realiza un proceso denominado postcosecha; dicho proceso es un conjunto de operaciones, donde su objetivo es clasificar y mantener los productos con calidad y en óptimas condiciones.

En este punto veremos la visión general del proceso. Es importante notar y capacitar sobre este proceso, ya que es el punto de partida de los procedimientos y los subprocesos; lo que en conjunto nos forma un sistema.



Este es el proceso final de producción, y es el proceso llamado el producto para el mundo, ya que en este proceso de producción se da el producto final y el que los clientes van a recibir y utilizar para sus diversos fines.

### 3.4. Estudio Financiero

La compañía se ha caracterizado por ser un excelente ente de manejo de recursos monetarios, es así que ha logrado consolidarse como una empresa sólida, con un apalancamiento muy bajo en relación a la industria.

El éxito de este manejo ha sido dado por tres ejes fundamentales:

- Austeridad continua
- Reinversión y expansión
- Manejo dinámico de Flujos de Caja

#### 3.4.1. Inversión

Los montos de inversión total, nos muestran que los recursos se destinaron efectivamente en activos fijos. Como se muestra en el siguiente cuadro, comprendido desde el año 2001 hasta el año 2007.

Tabla 3.17.  
Esquema de Inversión

Inversión en:	Valor	%
Pre operacional	\$121,948.95	20%
Activos Fijos	\$489,833.18	78%
Capital Básico	\$13,017.59	2%
<b>Total Desembolso</b>	<b>\$624,799.72</b>	<b>100%</b>

Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA.  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

- El lo referente a la inversión el pre operacional, se refiere a los recursos utilizados para las operaciones iniciales de la compañía, antes de sus primeras ventas. Es decir costos directos, manos de obra, costos indirectos de fabricación y gastos necesarios para el desarrollo inicial de la empresa.
- Lo referente a activos, son los recursos necesarios para la adquisición, instalación y puesta en marcha de las instalaciones necesarias para la empresa.
- El capital básico es la cantidad de dinero mínima que se destino para capital de trabajo.

La suma de estos tres ítems, suman el total de desembolso necesario que se utilizó para la puesta en marcha de la empresa a lo largo de los años de su accionar.

### 3.4.2. Recursos

La identificación de los recursos, inicialmente la podemos determinar de la siguiente manera:

- Capital
- Tierra
- Mano de Obra

Dentro del Capital, se identifican los recursos financieros, para la adquisición de productos, el pago de servicios, pago de mano de obra, desembolsos de inversión, compra de activos fijos, etc. Estos recursos fueron accesibles por el aporte de los accionistas y el financiamiento de entidades y personas como el Banco.

La tierra, referente a las instalaciones, y el terreno en si donde se cultivan los productos, que la momento es un bien arrendado.

La mano de obra, el recurso humano necesarios para cubrir las tareas, actividades y obligaciones que la compañía necesita.

Es así que la empresa plantea los siguientes parámetros para su manejo sostenible y adecuado, dentro de la distribución de recursos, y con una capacidad instalada identificada en 1'100.000 plantas:

**Tabla 3.18.**  
**Parámetros de manejo sostenible financiero.**

Activos Mínimo	\$ 400,000.00
Pasivos Máximo	\$ 180,000.00
Patrimonio Mínimo	\$ 220,000.00
Ventas Anuales Mínimas Esperadas	\$ 897,000.00
Utilidad Neta Mínima Esperada	\$ 145,000.00

Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA.  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

### 3.4.3. Estados Financieros

A continuación un resumen de los balances de resultados y balance general de los últimos tres años.



Tabla 3.19  
Balances de resultados históricos.

Cuentas	Balances de Resultados Históricos		
	2005	2006	2007
Total VENTAS	\$815.301,95	\$736.233,29	\$860.395,48
Total COSTOS DIRECTOS	-\$129.246,96	-\$120.258,75	-\$206.497,94
Total MANO DE OBRA	-\$175.971,10	-\$128.725,24	-\$168.207,42
Total CIF	-\$152.219,29	-\$173.088,42	-\$215.531,18
TOTAL COSTOS DE PRODUCCION	-\$457.437,35	-\$422.072,40	-\$590.236,55
Total GASTOS OPERATIVOS	-\$130.613,78	-\$183.757,04	-\$134.571,21
Total Costos y Producción y Ventas	-\$588.051,13	-\$605.829,44	-\$724.807,76
Utilidad del Ejercicio	\$227.250,82	\$130.403,85	\$135.587,72

Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA.  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

Como podemos observar la compañía sostiene ejercicios con utilidad positiva, y al parecer toma un curso de rango normal, a pesar de que estos han decrecido, peor se están sosteniendo.

Tabla 3.20  
Balances Generales históricos.

CUENTAS	2005	2006	2007
<b>ACTIVOS</b>			
ACTIVO CORRIENTE	\$ 151,251.31	\$ 216,964.22	\$ 228,738.58
ACTIVO DIFERIDO	\$ 48,779.58	\$ 24,389.79	\$ 0.00
ACTIVOS FIJOS	\$ 280,548.68	\$ 206,755.65	\$ 163,160.45
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 480,579.57</b>	<b>\$ 448,109.67</b>	<b>\$ 391,899.03</b>
<b>PASIVOS</b>			
PASIVO CORRIENTE	-\$ 151,603.05	-\$ 69,850.39	-\$ 96,291.63
PASIVO MEDIANO PLAZO	\$ 0.00	\$ 0.00	-\$ 62,751.10
PASIVO LARGO PLAZO	-\$ 32,487.37	\$ 0.00	-\$ 6,799.49
PASIVO DIFERIDO	\$ 0.00	-\$ 97.20	\$ 0.00
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>-\$ 184,090.42</b>	<b>-\$ 69,947.59</b>	<b>-\$ 165,842.22</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
CAPITAL PAGADO	-\$ 400.00	-\$ 400.00	-\$ 400.00
PERDIDAS ACUMULADAS	\$ 1,337.35	\$ 534.94	\$ 267.47
UTILIDAD NO REPARTIDA	-\$ 70,175.68	-\$ 247,893.17	-\$ 90,336.56
UTILIDAD EJERCICIO	-\$ 227,250.82	-\$ 130,403.85	-\$ 135,587.72
<b>PATRIMONIO</b>	<b>-\$ 296,489.15</b>	<b>-\$ 378,162.08</b>	<b>-\$ 226,056.81</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>-\$ 480,579.57</b>	<b>-\$ 421,883.90</b>	<b>-\$ 391,899.03</b>

Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA.  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

Así mismo los datos de balance general, y se están apegando a las políticas de compañía desea. Anexo C.6, los balances detallados de la empresa.

### 3.4.4. Flujos de Caja

Se considera un escenario medio, por 5 años, donde se considera un incremento en los precios de insumos y una tasa de incremento en mano de obra del 5% anual. También considera una producción en base a la distribución de 1'100.000 plantas a una tasa de 3,8 tallos por planta anual y así mismo un crecimiento en la productividad del 0,1 en cada periodo, sin variación de precios de venta a \$0.22 promedio por tallo y un descuento del 8%.

Tabla 3.21. Flujo de Caja proyectado por 5 años en escenario normal.

Cuentas	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Total Ingresos</b>	\$846.032,00	\$868.296,00	\$890.560,00	\$912.824,00	\$935.088,00
<b>Total COSTOS DIRECTOS</b>	-\$183.644,96	-\$190.287,96	-\$194.109,96	-\$198.042,21	-\$202.090,22
<b>Total MANO DE OBRA</b>	-\$156.202,00	-\$168.412,10	-\$181.012,71	-\$194.023,34	-\$207.464,51
<b>Total CIF</b>	-\$98.100,00	-\$101.805,00	-\$105.695,25	-\$109.780,01	-\$114.069,01
<b>TOTAL COSTOS DE PRODUCCION</b>	-\$437.946,96	-\$460.505,06	-\$480.817,91	-\$501.845,56	-\$523.623,74
<b>Total GASTOS OPERATIVOS</b>	-\$137.700,00	-\$141.005,00	-\$139.572,75	-\$146.468,89	-\$153.709,83
<b>Total Costos y Producción y Ventas</b>	-\$575.646,96	-\$601.510,06	-\$620.390,66	-\$648.314,45	-\$677.333,57
<b>Utilidad de Ejercicios</b>	\$270.385,04	\$266.785,94	\$270.169,34	\$264.509,55	\$257.754,43
<b>Participaciones</b>	-\$40.557,76	-\$40.017,89	-\$40.525,40	-\$39.676,43	-\$38.663,16
<b>Impuestos</b>	-\$57.456,82	-\$56.692,01	-\$57.410,98	-\$56.208,28	-\$54.772,82
<b>Utilidades Netas</b>	\$172.370,47	\$170.076,04	\$172.232,95	\$168.624,84	\$164.318,45
<b>Total INVERSION Y CAPITAL</b>	-\$85.000,00	-\$86.250,00	-\$37.562,50	-\$38.940,63	-\$40.387,66
<b>Depreciaciones y Amortizaciones</b>	\$24.000,00	\$24.000,00	\$24.000,00	\$24.000,00	\$24.000,00
<b>Dividendos</b>	-\$75.000,00	-\$100.000,00	-\$125.000,00	-\$150.000,00	-\$175.000,00
<b>Flujo de Caja</b>	\$36.370,47	\$7.826,04	\$33.670,45	\$3.684,22	-\$27.069,21
<b>Flujo de Caja Acumulada</b>	\$36.370,47	\$44.196,50	\$77.866,96	\$81.551,17	\$54.481,97

Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA.

Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

Anexo C.7 , Flujos de caja detallados, en tres escenarios, optimista, medio y pesimista, siendo que la productividad es la que afecta a cada uno de los escenarios y se mantienen las mismas condiciones.

### 3.4.5. Índices y Razones

A continuación los índices y razones desarrollados de los balances antes mencionados.



Tabla 3.22.  
Índices de Rentabilidad

Rentabilidad					
Índices	Formula	2005	2006	2007	Prom. Industria
<b>Margen de Utilidad neta sobre Ventas</b>	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	27,87%	17,71%	15,76%	10,76%
<b>Margen de Utilidad Operacional sobre Ventas</b>	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$	43,89%	42,67%	31,40%	16,88%
<b>Rendimiento sobre Activos</b>	$\frac{\text{Utilidad de Operación}}{\text{Total Activo}}$	74,47%	74,47%	68,94%	19,90%
<b>Rentabilidad sobre Activo Total</b>	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Activo}}$	47,29%	30,91%	34,60%	12,69%
<b>Rentabilidad sobre Activo Fijos</b>	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Fijos}}$	81,00%	63,07%	83,10%	19,67%
<b>Rendimiento sobre Patrimonio</b>	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	76,65%	34,48%	59,98%	39,99%

Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA.  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

Tabla 3.23.  
Índices de Liquidez.

Liquidez					
Índices	Formula	2005	2006	2007	Prom. Industria
<b>Razón Circulante</b>	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$	1,00	2,73	2,38	2,24
<b>Índice de Liquidez</b>	$\frac{\text{Activo Circulante}-\text{Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$	0,97	2,65	2,35	1,38
<b>Capital neto en Trabajo</b>	$\frac{\text{Activo Circulante} - (-)\text{Pasivo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$	-\$351,74	\$120.888,06	\$132.446,95	\$98.858,09
<b>Prueba Ácida</b>	$\frac{\text{Efectivo} + \text{CxC}}{\text{Pasivo Circulante}}$	0,75	2,08	1,80	1,38
<b>Índice de Inventarios a Activo Circulante</b>	$\frac{\text{Inventarios}}{\text{Activo Circulante}}$	2,55%	3,02%	1,08%	38,94%
<b>Rotación de Inventarios</b>	$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventarios Promedios}}$	152,54	105,29	292,95	2,47
<b>Razón en Ventas de Inventarios</b>	$\frac{365}{\text{Rotación de Inventarios}}$	2,39	3,47	1,25	147,78

Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA.  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante



Tabla 3.24.  
Índices de Apalancamiento.

APALANCAMIENTO					
Índices	Formula	2005	2006	2007	Prom. Industria
<b>Deuda total a Activo Total</b>	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo total}}$	38%	10%	42%	58,27%
<b>Deuda a Corto Plazo a Activo Total</b>	$\frac{\text{Pasivo a Corto Plazo}}{\text{Activo total}}$	32%	17%	41%	14,62%
<b>Deuda a largo Plazo a Activo Total</b>	$\frac{\text{Pasivo a Largo Plazo}}{\text{Activo total}}$	7%	-6%	2%	53,61%

Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA.

Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

Tabla 3.25.  
Índices de Apalancamiento2.

APALANCAMIENTO OPERATIVO					
Índices	Formula	2005	2006	2007	Prom. Industria
<b>APALANCAMIENTO OPERATIVO</b>	$\frac{\text{Ventas-Costos Variables}}{\text{Ventas-Costos Variables-C.F.}}$	1,41	1,59	1,80	0,75
APALANCAMIENTO FINANCIERO					
Índices	Formula	2005	2006	2007	Prom. Industria
<b>APALANCAMIENTO FINANCIERO</b>	$\frac{\text{Utilidades antes de Intereses e Impuestos}}{\text{UAIT-Intereses}}$	105,86%	105,50%	103,74%	85,21%

Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA.

Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

Tabla 3.26.  
Índices Nivel de Utilización de Activos.

NIVEL DE UTILIZACIÓN DE ACTIVOS					
Índices	Formula	2005	2006	2007	Prom. Industria
<b>Rotación de Activo fijo</b>	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo fijo}}$	2,91	3,56	5,27	2,22
<b>Rotación de Activos</b>	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$	1,70	1,75	2,20	1,71

Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA.

Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

Tabla 3.27.  
Índices de estructura Financiera y Solvencia a L/P.

Índices de estructura Financiera y Solvencia a L/p					
Índices	Formula	2005	2006	2007	Prom. Industria
Patrimonio a Activo Total	Patrimonio	61,69%	89,64%	57,68%	32,00%
	Activo Total				
Índice de Endeudamiento	Pasivo total	62,09%	11,56%	73,36%	247,00%
	Patrimonio				
Capital Neto a Pasivo Total	Patrimonio	161,06%	864,93%	136,31%	48,00%
	Pasivo Total				

Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA.  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

Tabla 3.28.  
Índices Razones de Actividad.

Razones de Actividad					
Índices	Formula	2005	2006	2007	Prom. Industria
Rotación de Cuentas por Cobrar	Ventas a Crédito	15,252	7,376	9,032	10,772
	CxC Promedio				
Periodo Promedio de Cobro	365	23,932	49,485	40,414	33,883
	Rotación de CxC				
Rotación de Cuentas por pagar	Compras Netas a crédito	5,129	11,574	16,932	10,728
	Cuentas por pagar				
Período promedio de pago	365	71,158	31,537	21,557	34,020
	Rotación de CxP				

Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA.  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

Tabla 3.29.  
Índices Razones de Cobertura.

Razones de Cobertura					
Indices	Formula	2005	2006	2007	Prom. Industria
Cobertura de Gastos Financieros	Utilidad de Operación	31,402	49,490	58,299	0,000
	Intereses				
Cobertura de Intereses en Efectivo	Flujo de Operación	0,000	0,000	0,000	0,000
	Intereses				

Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA. Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

Tabla 3.30.  
Índices Método Dupont.

METODO DUPONT					
Índices		2005	2006	2007	Prom. Industria
Rotación de Activos	Ventas	1,70	1,75	2,20	1,71
	Activo Total				
Margen de Utilidad neta sobre Ventas	Utilidad Neta	27,87%	17,71%	15,76%	10,76%
	Ventas				
<b>METODO DUPONT</b>	Rotación de Activos x Margen de Utilidad sobre Ventas	47,29%	30,91%	34,60%	18,45%

Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA.

Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

### 3.4.6. Pleno aprovechamiento de instalaciones

Un mejor aprovechamiento de las instalaciones, es lograr que la productividad llegue a un estándar adecuado, suponiendo que se mantiene la capacidad de instalación. Por esto es necesario primero analizar los costos unitarios, para ver cual es la incidencia en los en dicho aprovechamiento:

Tabla 3.31. Valores Unitarios.

Análisis de Valores Unitarios	2007
Número de tallos	4.100.526
Precio Unitario de Venta	\$ 0,22
Costo Unitario	\$ 0,18
Utilidad Unitaria	\$ 0,05
Costo Unitario Fijo	\$ 0,05
Costo Unitario Variable	\$ 0,09
Gastos Unitarios	\$ 0,03

Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA.

Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

Es así que haciendo un análisis de sensibilidad en varios escenarios de productividad, manteniendo los precios de ventas, asumiendo que en este período los costos no se incrementan, con la misma capacidad de instalación y fuerza de ventas, obtenemos los siguientes aprovechamientos:



Tabla 3.32.  
Escenario de productividad y sus efectos cuentas.

	Productividad 3 tallos	Productividad 3,8 tallos	Productividad 4,5 tallos
Numero de Tallos	3.600.000	4.180.000	4.950.000
Precio de Venta	\$0,22	\$0,22	\$0,22
Nivel de Ventas	\$792.000,00	\$919.600,00	\$1.089.000,00
Costo Variable	\$329.504,31	\$382.591,12	\$453.068,43
Costo Fijo	\$214.919,60	\$214.919,60	\$214.919,60
Gastos Operativos	\$134.571,21	\$134.571,21	\$134.571,21
Costo de Producción y Ventas	\$678.995,13	\$732.081,93	\$802.559,24
Utilidad Ejercicio	\$113.004,87	\$187.518,07	\$286.440,76
Utilidad / Ventas	14%	20%	26%

Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA.  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

### 3.5. Estudio Administrativo

Es importante recalcar que Veraflowers cuenta con un solido Staff administrativo, y de carácter familiar, ya que del staff de 6 personas cuatro de ellas pertenecen a la familia Angulo Vera. Es así que es fácil percibir que le manejo familiar ha conllevado a maximizar los beneficios en procura del bienestar familiar.

Para no extender mucho el presente subcapítulo, tomaremos tres aspectos fundamentales en lo referente a la administración.

#### 3.5.1. Organización y Departamentalización

La organización de la empresa, tiene un concepto de departamentalización, es decir identifica sus actividades en un área o departamento.

Imagen 3. 9.  
Organigrama departamental.



Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA.  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

Como muestra el organigrama, la estructura es vertical. Luego del mando directivo, se identifican tres conceptos, del que se derivan 5 áreas, y en cada una de estas sus departamentos. Sin embargo, la empresa se mueve sobre dos ejes identificados y referidos de la siguiente manera:

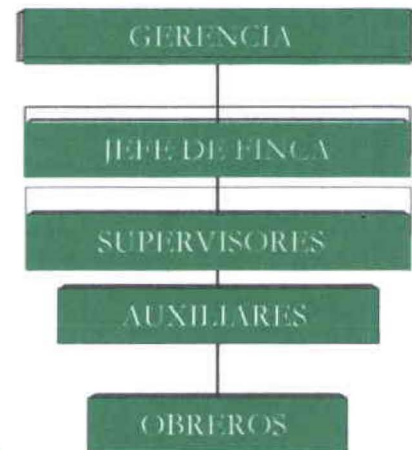


Imagen 3.11. Estructura Empresarial Operacional y Dependencia.

**\*Estructura Empresarial**



**\*Dependencia Operacional**



Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA.  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

En este sentido consideramos que los dos ejes de la empresa tienen características organizativas distintas:

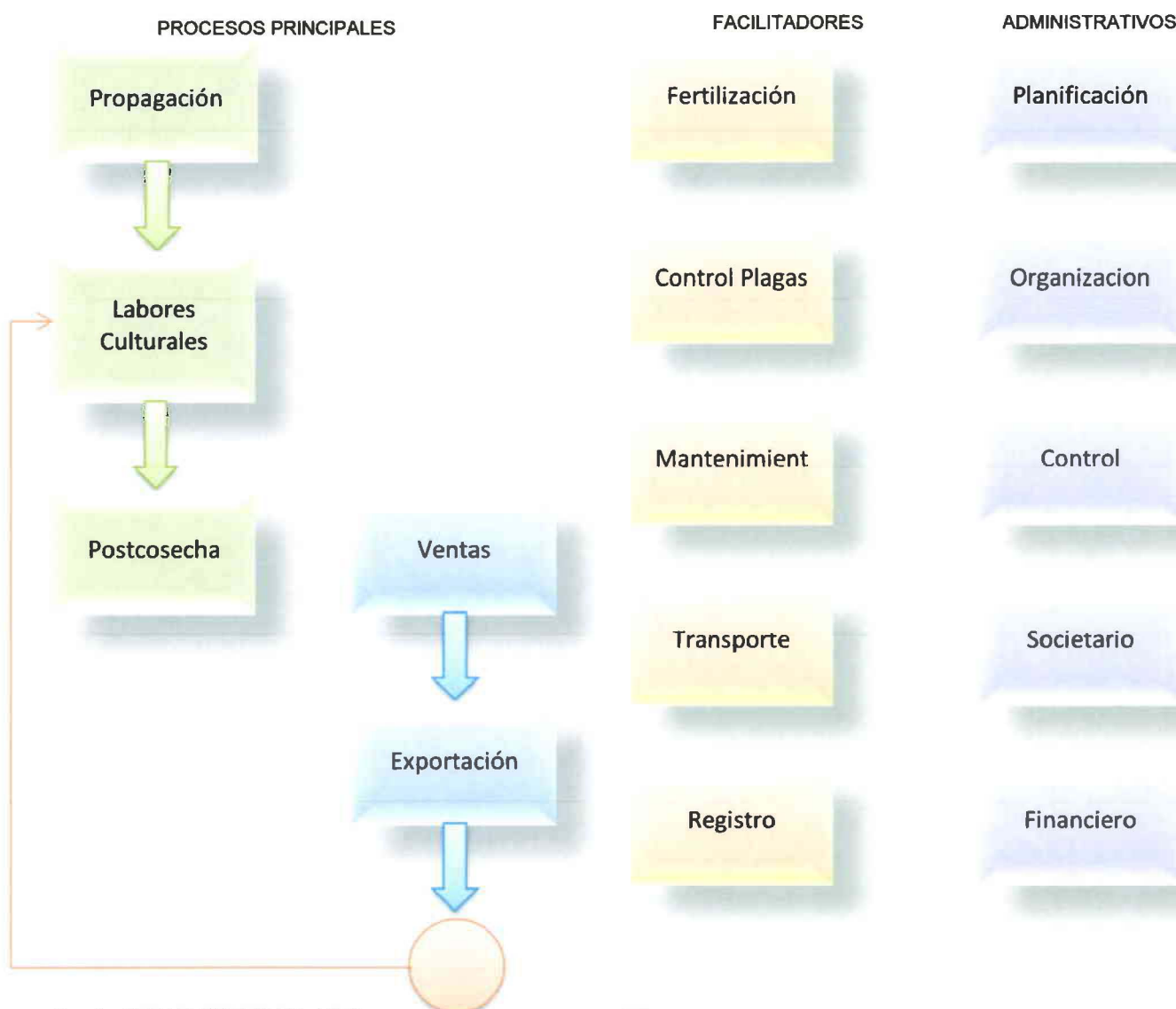
- Administración, estructura plana, departamentalización estructurada, cumplimiento en base a objetivos, manejo de objetivos estratégicos.
- Planta, estructura vertical, rotación en la estructura, cumplimiento en base a tareas, manejo en base a planes y programas.

### 3.5.2. Operatividad y Manejo

Veraflowers. Identifica en sus operaciones procesos principales y facilitadores. Sin embargo en la compañía, se adiciona un grupo de procesos que por su naturaleza se los llama Administrativos.



Imagen 3.12 Procesos generales de compañía.



Fuente: VERAFLOWERS CIA. LTDA.  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

Como se observa en la Imagen 3.12, los procesos generales de la compañía se dividen en tres grupos. El primero: los principales, se refieren a la producción y las ventas, es decir son los que agregan valor a la empresa. El segundo los facilitadores, son lo que como su nombre lo indica facilitan las tareas y los procesos generales. El tercero: los administrativos, que tiene un sentido de control y plasman los resultados que se generan de todos los procesos.

Veraflowers, ha manejado sus procesos y operaciones, de acuerdo a recomendaciones técnicas, asesorías, y contribución de sus colaboradores. Sistema con el cual, se ha consolidado a lo largo de los años un esquema de trabajo propio y ajustado a los requerimientos específicos de la compañía. Esto se ha dado principalmente, por que el cultivo inicial planteado y con el que proyecto nació, era un cultivo nuevo, del que no existen estándares específicos para su manejo.

El conocimiento adquirido a lo largo de los años de operación ha sido transmitido a cada uno de los responsables de cultivo, enmarcados como jefe de finca. Sin

embargo, por la rotación y falta de responsabilidad de estos, esto no se ha esquemmatizado adecuadamente.

El manejo, siempre ha sido ajustado a los requerimientos que los mandos medios identificaban, con la debida autorización de gerencia. El manejo técnico se ha llevado de la misma manera. Además, el manejo ha estado ajustado a la disponibilidad de recursos.

### **3.5.3. Sistema de Control Interno**

#### **3.5.3.1. Filtros y Controles**

En el staff administrativo, se realizan continuos controles operativos, que dictan la marcha correcta de los procedimientos y actividades en la compañía. El staff administrativo esta compuesto por 6 personas, quienes son a su vez la cabeza de mando de aéreas y la Presidente Ejecutiva y Gerente General de la Compañía.

Es así que Veraflowers ha puesto en marcha los siguientes lineamientos para el control interno: El control interno es un proceso ejecutado por el consejo de directores, la administración y todo el personal de una entidad, diseñado para proporcionar una seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes áreas:

- Efectividad y eficiencia en las operaciones.
- Confiabilidad en la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y medidas adoptadas dentro de una entidad para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observación de las políticas prescrita y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

#### **3.5.3.2. Sistema de Control Interno**

El sistema de control interno es el conjunto de todos los elementos en donde lo principal son las personas, los sistemas de información, la supervisión y los procedimientos.

Este es de vital importancia, ya que promueve la eficiencia, asegura la efectividad, previene que se violen las normas y los principios contables de general aceptación. Los directivos de las organizaciones deben crear un ambiente de control y un conjunto de procedimientos de control directo.

El control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí, que pueden ser aplicados en empresas pequeñas y medianas, pero de distinta manera que las empresas grandes. Los componentes son:

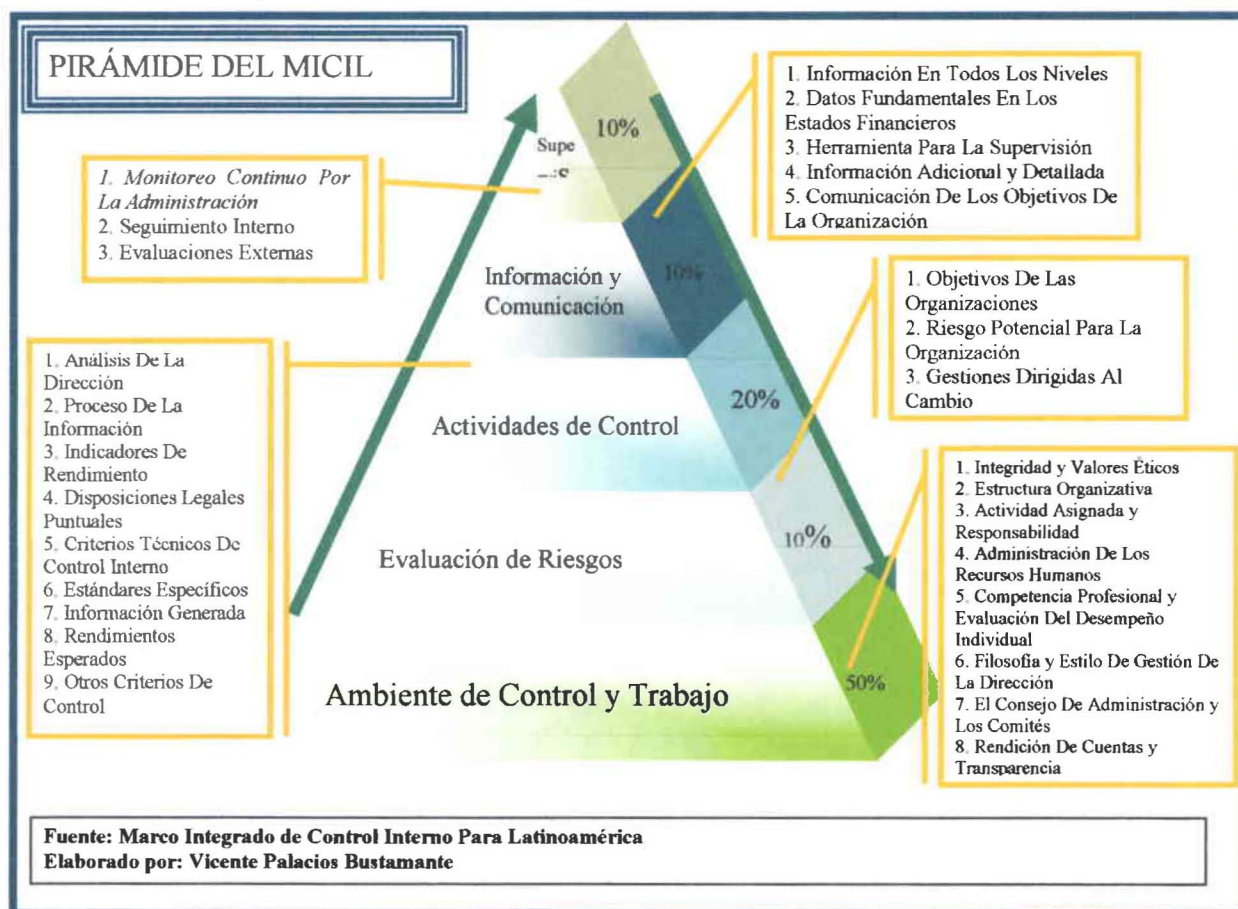
- Ambiente de Control.
- Evaluación de los riesgos.
- Actividades de control.

- Sistemas de Información aplicable a los informes financieros y a la comunicación.
- Monitoreo.

Los sistemas de control requieren de un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo; esto se consigue mediante supervisión controlada, evaluaciones periódicas o ambas.

Estos componentes vinculados entre sí, generan una sinergia y forman un sistema integrado que responde de una manera dinámica a las circunstancias cambiantes del entorno.

Gráfica 3.4. Componentes del Control Interno



La Gráfica 3.4. muestra la importancia que se le debe dar a cada componente que actúa dentro de un sistema de control interno. Como ya se mencionó anteriormente, el ambiente de control es el componente principal y base de los siguientes, por eso tiene una valoración del 50%, ya que si los empleados de VERAFLOWERS están comprometidos en su trabajo, el entorno en el que desarrollan sus actividades es el ideal y tienen la competencia profesional para hacerlo, esto sumado a una cultura bien definida de principios y valores éticos darán como resultado una mínima cuota de error y fraude.



### **3.6. Otros**

#### **3.6.1. Certificaciones**

Veraflowers, esta trabajando actualmente con la empresa Optime para la certificación Producto mas limpio. Además se esta trabajando con Exporflores para la certificación Flor Ecuador.

P+L, Producto Mas Limpio.- Es la aplicación continua de una estrategia ambiental preventiva e integral a procesos, productos y servicios a fin de aumentar la ecoeficiencia y reducir los riesgos para los seres humanos y el ambiente. Definida por del Programa de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente (PNUMA). Esta aplicación continua se plasma en una certificación por empresas calificadas como Optime Cia. Ltda. en Ecuador, luego de sus estudio y análisis correspondiente.

Flor Ecuador, FlorEcuador® es el Certificado Socio - Ambiental de Expoflores; programa de autogestión que busca alcanzar el cumplimiento de normas sociales y ambientales en fincas florícolas de Ecuador.

FlorEcuador® promueve el mejoramiento continuo en la gestión y el desempeño socio - ambiental; integra el control de los impactos de sus actividades y productos sobre el ambiente a la gestión del bienestar social de las organizaciones.

#### **3.6.2. Manejo ambiental**

La compañía al momento esta realizando un plan de manejo ambiental, asesorado por la compañía Optime y regulado por las ordenanzas municipales del Distrito Metropolitano de Quito. Dicho plan ambiental persigue minimizar el impacto ambiental.

Plan ambiental desarrollado en anexo C8.

#### **3.6.3. Cumplimiento de Obligaciones**

Las normativas, reglamentos, y leyes de los organismos gubernamentales y de control, han conllevado a la compañía a estructurar un plan de cumplimiento de obligaciones, el cual se adjunta en el anexo C9.

## CAPITULO IV – ANALISIS DE PROCESOS

La orientación hacia los procesos exige la subdivisión en procesos individuales teniendo en cuenta las estrategias y objetivos de la organización, la experiencia ha demostrado que es conveniente definir los datos de entrada, parámetros de control y datos de salida.

### 4.1. Mapa de procesos

Una organización permite considerar la forma en que cada proceso individual se vincula vertical y horizontalmente, sus relaciones y las interacciones dentro de la organización, pero sobre todo también con las partes interesadas fuera de la organización, formando así el proceso general de la empresa.

Esta orientación hacia los procesos exige la subdivisión en procesos individuales teniendo en cuenta las estrategias y objetivos de la organización, la experiencia ha demostrado que es conveniente definir los datos de entrada, parámetros de control y datos de salida.

#### Método

- Vista General de Procesos
- Mapa de Procesos
- Estructuración de Procesos
- Mapa de Procesos Revisado
- Tablas y Flujos de Procesos

#### Estructura

1. Objetivo
2. Alcance
3. Responsables
4. Condiciones/Normativas
5. Descripción de las Actividades
6. Flujo grama
7. Documentos de Referencia
8. Registros
9. Glosario
10. Anexos (incluye formas y registros)

Es así que se ha identificado el mapa de procesos de la compañía, en este se encuentra la vinculación entre estos, siendo que las entras son procesos precedentes y las salidas llevan a procesos continuos y vinculados.

En el anexo D1, se encontrara un mapa de procesos ampliado en su formato.

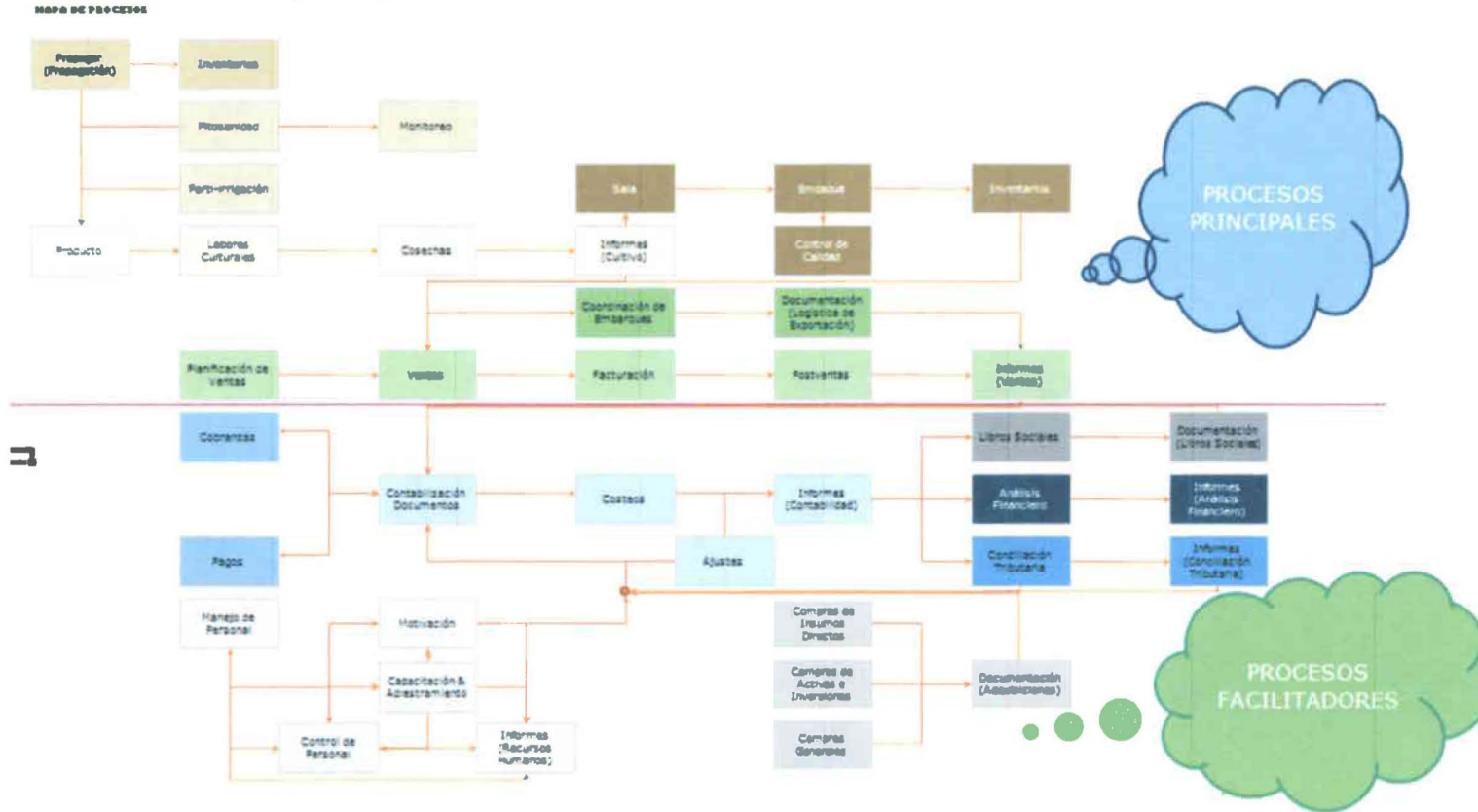




## 4.2. Identificación de procesos

### 4.2.1. Procesos Principales y Facilitadores

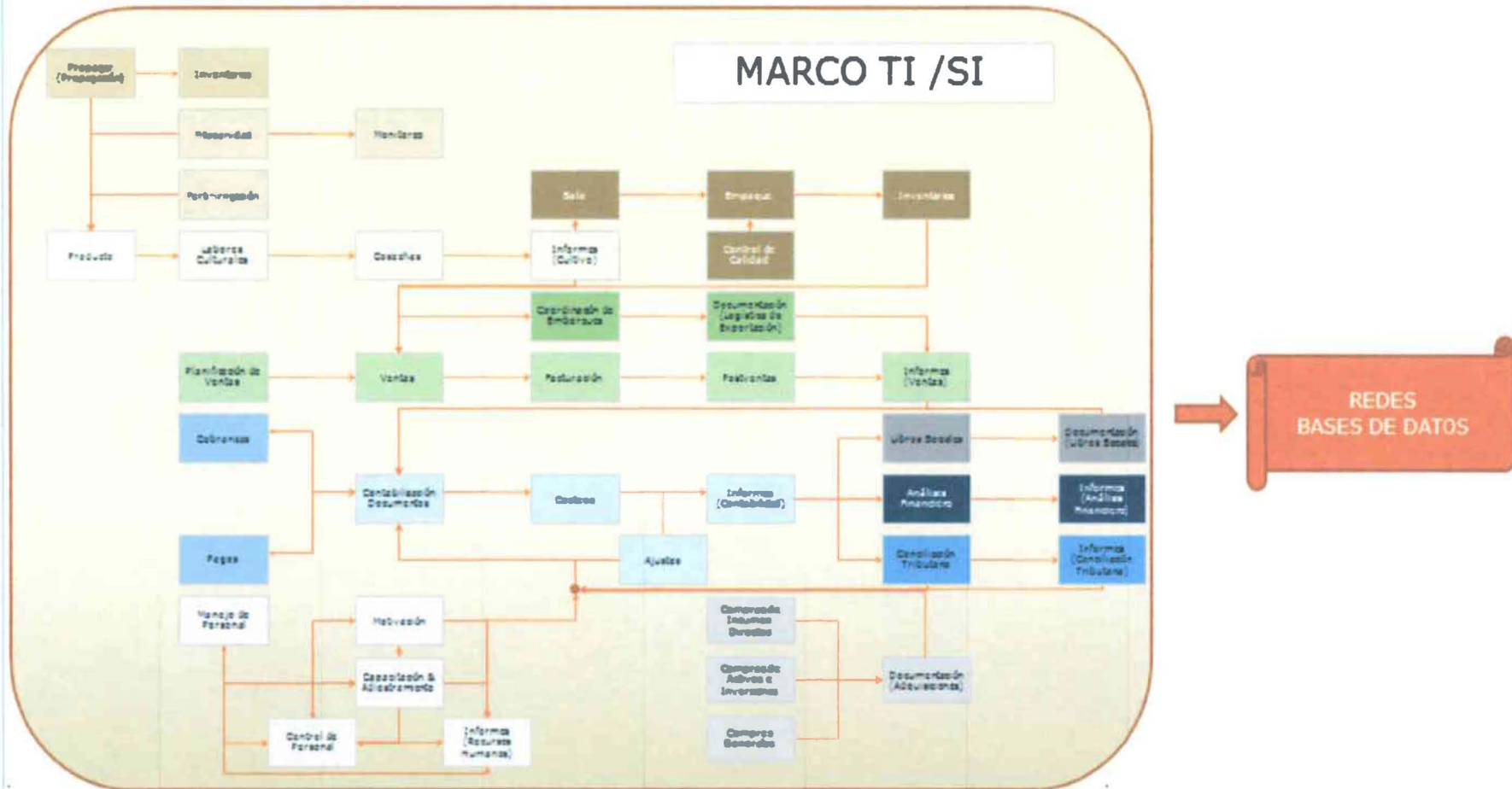
Imagen 4.2. Procesos Principales y Facilitadores de la Compañía



Fuente: Veraflowers.  
 Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

4.2.2. Procesos y su integración en los sistemas de información

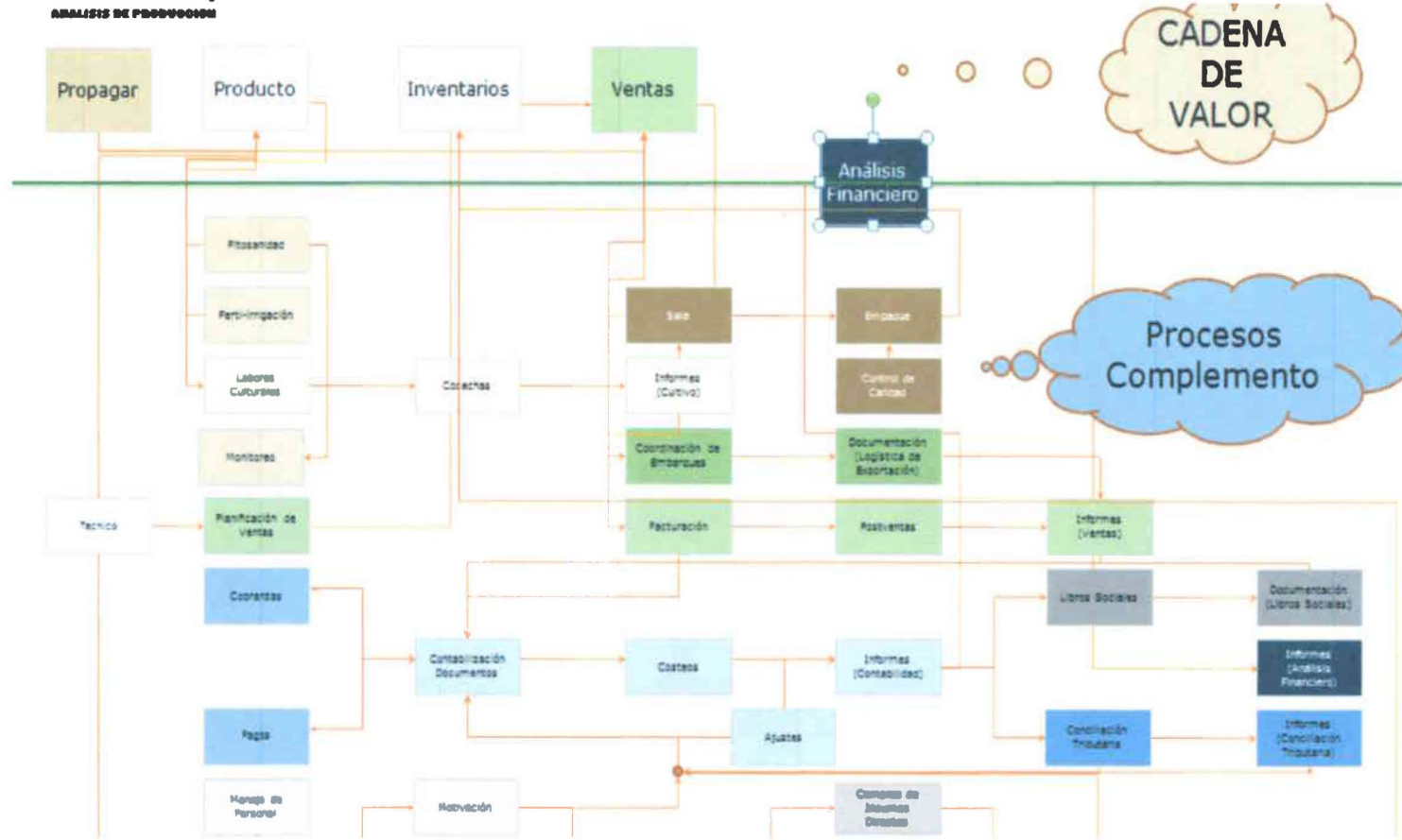
Imagen 4.3. Procesos y el marco TI/SI



Fuente: Veraflowers.  
 Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

### 4.2.3. Procesos y la cadena de valor

Imagen 4.4. Procesos y la cadena de valor.



Fuente: Veraflowers.  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante



### 4.3. Clasificación de procesos por sus grados

Tablas 4.1. Clasificación de procesos por sus grados.

AREA	DEPARTAMENTO	PROCESOS	FORMALIDAD	TOMA DECISIONES	AGREGA VALOR
Financiera	Contabilidad	Contabilización Documentos	RF	OP	EF INT
		Costeo	RF	OP	EF INT
		Ajustes	RF	OP	EF INT
		Informes	RF	GER	EF INT
	Tesorería	Cobros	RF	OP	COL EXT
		Bancos	RF	OP	EF INT
		Pagos	RF	OP	EF INT
	Tributación	Conciliación Tributaria	RF	OP	EF INT
		Informes	RF	GER	EF INT
	Financiero	Análisis Financiero	RF	OP	EF INT
		Informes	RF	GER	EF INT

Fuente: Capítulo V del Trabajo de Titulación.

Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

AREA	DEPARTAMENTO	PROCESOS	FORMALIDAD	TOMA DECISIONES	AGREGA VALOR
Administrativa	Recursos Humanos	Manejo de Personal	RF	OP	EF INT
		Control de Personal	RF	OP	EF INT
		Motivación	RF	OP	EF INT
		Capacitación & Adiestramiento	RF	OP	EF INT
		Informes	RF	GER	EF INT
	Adquisiciones	Compras de Insumos Directos	RF	OP	EF EXT
		Compras de Activos e Inversiones	RF	OP	EF EXT
		Compras Generales	RF	OP	EF EXT
	Gestión Societaria	Documentación	RF	OP	EF INT
		Libros Sociales	RF	OP	EF INT
			Documentación	RF	OP

Fuente: Capítulo V del Trabajo de Titulación.

Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

AREA	DEPARTAMENTO	PROCESOS	FORMALIDAD	TOMA DE DECISIONES	AGREGA VALOR
Comercial	Publicidad & Marketing	Representación Comercial	RF	OP	COL EXT
		Imagen Corporativa	RF	OP	COL EXT
		Ferías	RF	OP	COL EXT
		Informes	RF	GER	EC INT
	Ventas	Planificación de Ventas	RF	OP	COL EXT
		Ventas	RF	OP	COL EXT
		Facturación	RF	OP	EF INT
		Postventas	RF	OP	COL EXT
		Informes	RF	GER	EC INT
	Logística de Exportación	Coordinación de Embarques	RF	OP	EF INT
		Documentación	RF	OP	EF INT

Fuente: Capítulo V del Trabajo de Titulación.  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

AREA	DEPARTAMENTO	PROCESOS	FORMALIDAD	TOMA DE DECISIONES	AGREGA VALOR	
Producción en Planta	Cultivo	Labores Culturales	RF	OP	EF INT	
		Cosechas	RF	OP	EF INT	
		Informes	RF	GER	EF INT	
	Ferti-irrigación y Fumigación			RF	OP	EF INT
		Ferti-irrigación	RF	OP	EF INT	
		Fitosanidad	RF	OP	EF INT	
		Monitoreo	RF	OP	EF INT	
		Documentación	RF	OP	EF INT	
		Propagar	RF	OP	EF INT	
	Propagación	Inventarios	RF	OP	EF INT	
		Sala	RF	OP	EF INT	
	Postcosecha	Empaque	RF	OP	EF INT	
		Control de Calidad	RF	OP	EF INT	
		Inventarios	RF	OP	EF INT	
				RF	OP	EF INT

Fuente: Capítulo V del Trabajo de Titulación.  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

AREA	DEPARTAMENTO	PROCESOS	FORMALIDAD	TOMA DECISIONES	AGREGA VALOR
Técnica	Técnico	Análisis de Cultivo	RIF	OP	EF INT
		Análisis de Producto	RIF	OP	EF INT
		Informes	RF	GER	EF INT

Fuente: Capítulo V del Trabajo de Titulación.  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

AREA	DEPARTAMENTO	PROCESOS	FORMALIDAD	TOMA DECISIONES	AGREGA VALOR
Generales	Mantenimiento	Invernaderos	RF	OP	EF INT
		Electricidad	RF	OP	EF INT
		Maquinarias & Equipos	RF	OP	EF INT
		Instalaciones Generales	RF	OP	EF INT
	Seguridad	Control de Ingreso	RF	OP	EF INT
		Control de Egresos	RF	OP	EF INT
		Vigilancia	RF	OP	EF INT
		Luces	RF	OP	EF INT
	Cocina	Compras de Alimentos	RF	OP	EF INT
		Preparación de Alimentos	RF	OP	EF INT
	Autogestión	Materia Orgánica	RF	OP	EF INT
		Bodega	Agroquímicos	RF	OP
	Empaque		RF	OP	EF INT
	Materiales de Construcción		RF	OP	EF INT
	Limpieza	Generales	RF	OP	EF INT
		Jardinería	RF	OP	EF INT
		Baños y Duchas	RF	OP	EF INT
		Instalaciones	RF	OP	EF INT

Fuente: Capítulo V del Trabajo de Titulación.  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

#### 4.4. Análisis de procesos por grados

Luego de haber identificado cada uno de los procesos en que grado de se encuentran, sean estos por su formalidad, por la toma de decisiones, por el valor, se resumen en los siguientes análisis:

##### 4.4.1. Grado de Formalidad

El grado formalidad implica, si el proceso esta debidamente documentado, autorizado, si este esta debidamente canalizado.



Tabla 4.2. Numero de procesos según el grado de formalidad.

	NO RUTINARIO	
	RUTINARIO	
FORMAL	66	
INFORMAL	2	

La tabla nos muestra que los procesos son rutinarios en un 100%, de los cuales el 97% son formales y el 3% son informales. Esto nos indica que los procesos en la empresa son debidamente documentados y autorizados.

#### 4.4.2. Grado en la Toma de Decisiones

Los procesos por el grado en la toma de decisiones, nos indica si los procesos tienen un enfoque estratégico, gerencial, u operativo.

Tabla 4.3. Numero de procesos según el grado de toma de decisiones

	GERENCIA	OPERATIVO
	8	60

La tabla 4.2., nos muestra que los procesos tiene un enfoque del 88% operativo, y del 12% gerencial. Se muestra la ausencia del enfoque estratégico. Esto es por que el proceso de planificación estratégica no se ha consolidado, sino que la compañía tiene un enfoque administrativo.

#### 4.4.3. Grado de Valor

Los procesos por el grado de valor, indican si estos son eficientes, eficaces o colaborativos, tanto interna como externamente.

Tabla 4.4. Numero de procesos según el grado de valor

	EFICIENCIA	EFICACIA	COLABORACION
INTERNO	56	2	
EXTERNO	3		7

Los sistemas de información y la comunicación que se muestra entre areas y procesos en si, muestra eficiencia interna, con un 82%. La compañía no esta integrada lo suficiente para llegar a un grado de colaboración interna y externa optima por tener muchos ámbitos operativos.

## **CAPITULO V – ANALISIS ESTRATEGICO**

Luego de haber realizado un levantamiento de información, tanto del entorno, el micro ambiente y la empresa, estos son insumos fundamentales para analizar estratégicamente mediante matrices; y concluir en un mapa estratégico, que evidencie los objetivos.

### **5.1. Evaluación Misión & Visión**

Retomando, para fines del análisis estratégico se enuncia nuevamente la misión y visión de la compañía.

#### **5.1.1. Misión y Visión**

Desde un punto de vista comercial la empresa cuenta con la siguiente misión y visión:

##### **Nuestra Misión**

Producir flores de excelente calidad, que ayuden a nuestro consumidor a expresar sus sentimientos de la forma más simple y a la vez más bella.

##### **Nuestro Sueño**

Crecer cada día más para poder ampliar fuentes de trabajo en nuestro país, y ser reconocidos por la mejor calidad de producto y servicio en todo el mundo.

#### **5.1.2. Filosofía, Principios y Valores**

##### **FILOSOFÍA**

Creemos que nuestra primera responsabilidad y prioridad está a lado de los consumidores que utilizan nuestro producto. Todo lo que hacemos para satisfacer nuestras necesidades debe ser de óptima calidad.

Nuestra segunda prioridad es la responsabilidad del recurso humano que colabora con nosotros. Para lo que debemos considerar a cada uno de ellos como un individuo, respetando su dignidad, reconociendo sus méritos. Somos responsables de la comunidad en la cual habitamos y trabajamos.

Nuestra responsabilidad final es para los accionistas, mostrando transparencia, honestidad, trabajo tesonero. Debemos dar a la empresa márgenes de rentabilidad mayores al 14%; se debe innovar, desarrollar, investigar y crear con perspectiva de situaciones futuras. Siendo esto cumplido, los accionistas tendrán una utilidad justa.

##### **PRINCIPIOS Y VALORES**

- Honestidad y compromiso hacia nuestros clientes.
- Respeto a la libertad de pensamiento.
- Búsqueda de la calidad y la excelencia.

- Reconocimiento a la voluntad, creatividad y perseverancia.
- Igualdad de oportunidades.
- Compromiso constante con la empresa y la sociedad.

## 5.2. Propuesta de Valor

Al analizar la información con la que contamos, encontramos puntos fundamentales para decidir el enfoque al cual debemos orientarnos, básicamente todo esta enfocado a la excelencia brindando al cliente productos que permitan expresarse. Sin embargo consideramos varios puntos para poder concluir en un enfoque adecuado:

- Excelencia en productos
- Crecimientos en mercados
- Reacción rápida frente a competidores y ambiente externo
- Mercado implícito.
- Portafolio de Negocios
- Connotación en aspecto social

El enfoque que consideramos: "liderazgo de productos". Este, direccionado a que los procesos internos -con soporte de IT/IS-, brinden a la compañía productos de mejores características que satisfagan las necesidades de los clientes con un mejor desempeño.

La propuesta de valor, es: ***"ser líder en una cartera de negocios y productos de calidad, competitivos; manteniendo continua innovación, desarrollo y crecimiento, que permitan a los consumidores expresarse"***.

En este sentido la nueva misión y visión de la empresa propuesta:

### ***Nuestra Misión***

*Brindar productos de excelente calidad, que ayuden a nuestro consumidor a expresar sus sentimientos de la forma más simple y a la vez más bella.*

### ***Nuestro Sueño***

*Creer cada día más para poder ampliar fuentes de trabajo en nuestro país, y ser reconocidos por la mejor calidad de producto y servicio en todo el mundo, mejorando día a día.*

## 5.3. Evaluación de Factores Externos (EFE)

Inicialmente se había analizado las variables macro, la industria, los mercados, así como la empresa en si. Con esta información se realizo un análisis de cada una de las variables rescatando una connotación gerencial, y un enunciado, para poder simplificar en la Matriz EFE, los resultados del análisis Macro.



### 5.3.1. Oportunidades

Tabla 5.1. Matriz de evaluación de oportunidades 1.

Grupo	Variables	COD	O/A	Enunciado	Ponderación	Calificación	Puntuaciones Ponderadas
<b>Macro - Económicas</b>	Nivel General de Producción Producto Interno Bruto - PIB	2.1.1.	O	El crecimiento del PIB, refleja un crecimiento en la economía.	0,02	1	0,02
<b>Macro - Económicas</b>	Desempleo	2.1.2.	O	Empresarios tiene mayor poder de negociación con la fuerza laboral	0,03	2	0,06
<b>Macro - Económicas</b>	Saldo de Cuenta Corriente de la Economía - Balanza Comercial	2.1.4.	O	Aceptación en mercados internacionales	0,02	1	0,02
<b>Macro - Económicas</b>	Riesgo País	2.1.6.	O	Inversionistas arriesgados pueden invertir en Ecuador por le premio al riesgo.	0,02	3	0,06
<b>Socioculturales</b>	Motivos para Intención de Compras	2.2.1.	O	Mercados Potencias por gustos marcados a nivel cultural.	0,03	3	0,09
<b>Socioculturales</b>	Consumo Per Cápita	2.2.2.	O	Países del primer mundo, mercados potencias y objeto.	0,02	3	0,06
<b>Socioculturales</b>	Demográficas	2.2.3.	O	Estructura etaria favorable para los demandantes de mano de obra.	0,02	2	0,04
<b>Negociación y Comercio</b>	Barreras Arancelarias	2.3.1.	O	Las oportunidades arancelarias, son compartidas con países de la región.	0,05	3	0,15

Fuente: Capítulo II del Trabajo de Titulación.  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

Tabla 5.2. Matriz de evaluación de oportunidades 2.

Grupo	Variables	COD	O/A	Enunciado	Ponderación	Calificación	Puntuaciones Ponderadas
<b>Negociación y Comercio</b>	Controles Fitosanitarios	2.3.2.	O	El control fitosanitario, se puede utilizar como herramienta comercial.	0,04	3	0,12
<b>Negociación y Comercio</b>	Globalización	2.3.4.	O	Globalización, se convierte en nuevos y muchos mercados potenciales.	0,02	3	0,06
<b>El Ecuador</b>	Recursos Naturales	2.4.	O	El Ecuador, con su diversidad, posición geográfica y bondades e recursos naturales, da las condiciones de para producir flores de alta calidad.	0,02	2	0,04
<b>Micro Ambiente</b>	Antecedentes - Historia	2.5.1.	O	La industria Florícola es la actividad económica agrícola de exportación de la Sierra ecuatoriana	0,02	2	0,04
<b>Micro Ambiente</b>	Crecimiento Sostenido en Exportaciones	2.5.2.	O	Industria Florícola con un crecimiento sostenido de exportaciones.	0,02	4	0,08
<b>Micro Ambiente</b>	Oferta	2.5.4.	O	Ecuador se encuentra entre los principales exportadores de Flores en a nivel mundial	0,02	3	0,06
<b>Micro Ambiente</b>	UPAs	2.5.5.	O	Existe una estructura agrícola referencial muy importante para la industria.	0,02	3	0,06

Fuente: Capítulo II del Trabajo de Titulación.  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

Tabla 5.3. Matriz de evaluación de oportunidades 3.

Grupo	Variables	COD	O/A	Enunciado	Ponderación	Calificación	Puntuaciones Ponderadas
Micro Ambiente	Diversificación de productos	2.5.6.	O	El Ecuador cuenta con las condiciones suficientes para la producción de varias especies de flores.	0,03	3	0,09
Micro Ambiente	Generación de Empleo	2.5.7.	O	Es un sector muy importante en la generación de empleo directo e indirecto.	0,02	3	0,06
Micro Ambiente	Manejo Ambiental	2.5.8.	O	Se están creando procesos y procedimientos, certificados para el cuidado ambiental, que sirve como herramienta de mercadeo.	0,03	3	0,09
Micro Ambiente	Condiciones	2.5.9.	O	El país y la cadena de abastecedores brindan las condiciones y disponibilidades necesarias para el desarrollo del sector	0,02	4	0,08
Mercado – Demanda	Mercados	2.6.1.	O	Existen mercados potenciales no atendidos e insatisfechos.	0,04	4	0,16

Fuente: Capítulo II del Trabajo de Titulación.  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante



Tabla 5.4. Matriz de evaluación de oportunidades 4.

Grupo	VARIABLES	COD	O/A	Enunciado	Ponderación	Calificación	Puntuaciones Ponderadas
<b>Mercado – Demanda</b>	Segmentación	2.6.3.	O	Existe una creciente segmentación en los mercados, sobre todo en el mercado norteamericano.	0,02	3	0,06
<b>Mercado – Demanda</b>	Demanda	2.6.4.	O	La demanda es relativa a las condiciones de los mercados y la ley oferta y demanda.	0,02	3	0,06
<b>Mercado – Demanda</b>	Estacionalidad en fechas especiales para la demanda	2.6.6.	O	Se puede programar gran cantidad de producción para fechas que se aprecia el producto.	0,02	2	0,04

Fuente: Capítulo II del Trabajo de Titulación.

Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

### 5.3.2. Amenazas

Tabla 5.5. Matriz de evaluación de amenazas 1.

Grupo	Variables	COD	O/A	Enunciado	Ponderación	Calificación	Puntuaciones Ponderadas
<b>Macro - Económicas</b>	Desempleo	2.1.2.	A	Oferentes de mano de obra no dispuestos a trabajar, o no están capacitados	0,02	2	0,04
<b>Macro - Económicas</b>	Inflación	2.1.3.	A	Crecimiento de inflación afecta directamente a los costos	0,03	3	0,09
<b>Macro - Económicas</b>	Tasa de Interés	2.1.5.	A	Costo del dinero aun es muy alto	0,03	3	0,09
<b>Macro - Económicas</b>	Riesgo País	2.1.6.	A	Los inversionistas extranjeros preferirán no invertir en Ecuador por su riesgo	0,01	3	0,03
<b>Socioculturales</b>	Motivos para Intención de Compras	2.2.1.	A	Si los consumidores deben priorizar sus consumos, pueden dejar de consumir flores	0,02	3	0,06
<b>Socioculturales</b>	Demográficas	2.2.3.	A	La migración de mano de obra califica, deja un insuficiente mercado de mano de obra calificada en le país.	0,02	1	0,02
<b>Negociación y Comercio</b>	Aranceles		A	Al perder los acuerdos arancelarios, los productos del Ecuador pierden competitividad en sus precios.	0,04	3	0,12

Fuente: Capítulo II del Trabajo de Titulación.

Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

Tabla 5.6. Matriz de evaluación de amenazas 2.

Grupo	Variables	COD	O/A	Enunciado	Ponderación	Calificación	Puntuaciones Ponderadas
<b>Negociación y Comercio</b>	Tratados de Libre Comercio	2.3.3.	A	Los gobiernos actuales, tanto de USA como de Ecuador, no están interesados por el momento en TLC, lo cual da una barrera de entrada.	0,04	3	0,12
<b>El Ecuador</b>	Gobierno	2.4.	A	Las políticas Gubernamentales, no apoyan a la industria florícola.	0,02	2	0,04
<b>Micro Ambiente</b>	Crecimiento de la Industria	2.5.3.	A	El crecimiento interno de la industria es amenazado por las políticas gubernamentales	0,02	3	0,06
<b>Micro Ambiente</b>	Condiciones	2.5.9.	A	Las condiciones del gobierno no brindan un apoyo directo al sector.	0,02	3	0,06
<b>Micro Ambiente</b>	Condiciones	2.5.9.	A	No existe financiamiento ágil y estructurado para nuevas inversiones en el sector.	0,02	3	0,06
<b>Micro Ambiente</b>	Procesos Productivos	2.5.10.	A	La industria tiene un nivel de tecnificación adecuado pero no suficiente comparado a industrias crecientes como su comparativo en ASIA	0,02	3	0,06

Fuente: Capítulo II del Trabajo de Titulación.  
 Elaboración: Vicente Palacios Bustamante



Tabla 5.7. Matriz de evaluación de amenazas 3.

Grupo	Variables	COD	O/A	Enunciado	Ponderación	Calificación	Puntuaciones Ponderadas
<b>Micro Ambiente</b>	Costos de la Industria	2.5.11.	A	Los costos de la industria comparados a los de países como Colombia son muy altos.	0,02	3	0,06
<b>Micro Ambiente</b>	Asociación e Integración	2.5.12.	A	La asociación e integración no es integral en la industria.	0,02	1	0,02
<b>Mercado – Demanda</b>	Sectorización – Países	2.6.2.	A	Los mercados están sujetos a los mercados referenciales como el Holandés, en todas las condiciones.	0,02	3	0,06
<b>Mercado – Demanda</b>	Competidores	2.6.5.	A	El Ecuador tiene una ventaja comparativa frente a sus competidores por la calidad.	0,02	3	0,06
<b>Mercado – Demanda</b>	Competidores	2.6.5.	A	México y Brasil, están creciendo en el cultivo de flores.	0,02	4	0,08
				<b>Totales</b>	1		2.81

Fuente: Capítulo II del Trabajo de Titulación.  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

La matriz EFE fue realizada con las connotaciones gerenciales tomadas de cada una de las variables. Además se realizó una ponderación que suma 1 o 100%, en base a criterio personal del impacto que estas tienen a la industria sector y la empresa. También se realizó una calificación sobre cuatro puntos, que indica como cada variable es importante en el contexto del análisis. Luego del análisis, muestra una puntuación de 2.81, que sigue susceptible y sensible frente a los cambios externos no controlables.

#### 5.4. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Tabla 5.8. Matriz Perfil Competidores 1.

Factores Críticos de Éxito	Ponderación	Colors In Bloom		Flores del Valle		Horiz.		Green Paradise	
		Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Nivel de Precios	0,18	4	0,72	4	0,72	3	0,54	4	0,72
Impacto en los mercados	0,12	1	0,12	3	0,36	1	0,12	2	0,24
Participación en el mercado	0,18	1	0,18	3	0,54	1	0,18	2	0,36
Calidad de Productos	0,12	2	0,24	2	0,24	4	0,48	2	0,24
Promoción & Publicidad	0,14	2	0,28	2	0,28	2	0,28	2	0,28
Procedimientos y Tecnología	0,14	1	0,14	2	0,28	3	0,42	2	0,28
Nivel de Costos	0,12	2	0,24	3	0,36	3	0,36	4	0,48
	1		1,92		2,78		2,38		2,6

Fuente: Capítulo III del Trabajo de Titulación.  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

Tabla 5.9. Matriz Perfil Competidores 2.

Factores Críticos de Éxito	Ponderación	Gypso		Mallina		Milifarms		Primavest	
		Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Nivel de Precios	0,18	4	0,72	4	0,72	4	0,72	4	0,72
Impacto en los mercados	0,12	3	0,36	3	0,36	1	0,12	3	0,36
Participación en el mercado	0,18	3	0,54	2	0,36	1	0,18	3	0,54
Calidad de Productos	0,12	2	0,24	2	0,24	2	0,24	3	0,36
Promoción & Publicidad	0,14	2	0,28	2	0,28	2	0,28	3	0,42
Procedimientos y Tecnología	0,14	2	0,28	2	0,28	1	0,14	2	0,28
Nivel de Costos	0,12	4	0,48	3	0,36	3	0,36	3	0,36
	1		2,9		2,6		2,04		3,04

Fuente: Capítulo III del Trabajo de Titulación.  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

Tabla 5.10. Matriz Perfil de la Empresa.

Factores Críticos de Éxito	Ponderación	Veraflowers	
		Calificación	Puntuación
Nivel de Precios	0,18	2	0,36
Impacto en los mercados	0,12	4	0,48
Participación en el mercado	0,18	2	0,36
Calidad de Productos	0,12	4	0,48
Promoción & Publicidad	0,14	4	0,56
Procedimientos y Tecnología	0,14	4	0,56
Nivel de Costos	0,12	3	0,36
	1		3,16

Fuente: Capítulo IV del Trabajo de Titulación.  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

Tabla 5.10. Puntuaciones finales de los competidores y de la empresa.

Empresa	Puntuación
Colors In Bloom	1,92
Flores del Valle	2,78
Floriz	2,38
Green Paradise	2,6
Gypso	2,9
Mallima	2,6
Milifarms	2,04
Primavest	3,04
Veraflowers	3,16

Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

Como se observa, la puntuación de la compañía es superior a las comparadas. Es decir que Veraflowers tiene una gran respuesta frente a sus competidores, y los factores críticos de éxito son muy bien manejados por la compañía.



Para el análisis de la MPC, se identifico los factores críticos de éxito, con criterio y enfoque de las reacciones de los mercados internacionales, donde siempre surgen razonamientos de mercados industriales y de cómo la imagen, la competitividad y el desarrollo influyen en estos. La justificación a continuación:

Factores Críticos de Éxito	Ponderación	Justificación
Nivel de Precios	0,18	Los precios en el mercado determinan la intención de compra.
Impacto en los mercados	0,12	La imagen corporativa, sugieren en el mercado la categoría de la empresa.
Participación en el mercado	0,18	Determinada por la oferta.
Calidad de Productos	0,12	Valor agregado, competitividad.
Promoción & Publicidad	0,14	Determinada de manera importante la penetración en los mercados, e influye en la participación en el mercado
Procedimientos y Tecnología	0,14	Innovación y desarrollo, mejoramiento continuo
Nivel de Costos	0,12	Valor agregado, competitividad.

### **5.5. Evaluación de Factores Internos (EFI)**

De la misma manera que en la matriz EFE, en la matriz EFI, se realiza un análisis de variables que afectan a la empresa, pero en este caso, de variables controlables, es decir del entorno inmediato de la empresa, de los procesos internos. Siendo que se deben identificar las fortalezas y debilidades.

Es así que se considera estos aspectos internos, para el desarrollo de procesos y planeamiento de estrategias de tal manera que los procesos internos sirvan para complementar el accionar de la compañía en un objetivos estratégicos a largo plazo.

Al igual que la matriz EFE, la matriz EFI, fue realizada con las connotaciones gerenciales tomadas de cada una de las variables; con ponderación suma 1 o 100%, en base a criterio personal del impacto que estas tienen a la industria sector y la empresa. La calificación sobre cuatro puntos indica como cada variable es importante desde el punto de vista interno.

Luego del análisis, muestra una puntuación de 3.4, que sigue solvencia interna. Que los procesos internos y de enfoque a la industria son adecuados. Que la empresa puede superar circunstancias y situaciones difíciles si fuera el caso. Además que maximiza sus fortalezas.

### 5.5.1. Fortalezas

Tabla 5.11. Matriz de Evaluación de Fortalezas 1.

Grupo	Variables	COD	O/A	Enunciado	Ponderación	Calificación	Puntuaciones Ponderadas
Aspectos Generales	Constitución	3.1.1.	F	Realizar transacciones lisitas en campo de acción de comercio.	0,005	4	0,02
Aspectos Generales	Reseña Histórica	3.1.2.	F	La compañía muestra un claro desarrollo, considerando una visión clara de la compañía de excelencia y expansión.	0,005	3	0,015
Aspectos Generales	Marco Legal	3.1.4.	F	Marco legal claro y concreto.	0,005	3	0,015
Aspectos Generales	La empresa, misión, visión, slogan	3.1.6.	F	Conceptualización comercial de misión, visión y slogan. Que brinda posicionamiento en la imagen corporativa.	0,02	3	0,06
Aspectos Generales	Localización	3.1.7.	F	Cuenta con una localización ideal para realizar sus procesos de apoyo.	0,01	4	0,04
Aspectos Generales	Tamaño y Crecimiento	3.1.8.	F	El constante crecimiento de la compañía, muestra un claro síntoma de sostenimiento.	0,005	3	0,015
Comercialización	Mercado Objeto e Industria	3.2.1.	F	La compañía se ha fortalece por el accesos a mercados no tradicionales en la industria.	0,01	3	0,03

Fuente: Capítulo III del Trabajo de Titulación.

Elaboración: Vicente Palacios Bustamante



Tabla 5.12. Matriz de Evaluación de Fortalezas 2.

Grupo	Variables	COD	O/A	Enunciado	Ponderación	Calificación	Puntuaciones Ponderadas
Comercialización	Esquema de Ventas	3.2.2.	F	Un esquema solido de ventas, ha fortalecido a la compañía.	0,02	4	0,08
Comercialización	Mix Marketing	3.2.3.	F	La compañía ha encontrado nuevas oportunidades de negocios, con la diversificación de carteras de productos.	0,03	4	0,12
Comercialización	Mix Marketing	3.2.3.	F	La especialización en el producto hypericum, ha dado a la compañía, especialización en un segmento de mercado.	0,03	4	0,12
Comercialización	Mix Marketing	3.2.3.	F	Los precios de la compañía contribuyen a un mejor margen de utilidades.	0,03	4	0,12
Comercialización	Mix Marketing	3.2.3.	F	La compañía ha encontrado nuevos canales de distribución	0,03	4	0,12
Comercialización	Mix Marketing	3.2.3.	F	Imagen corporativa solida.	0,03	4	0,12
Comercialización	Competencia	3.2.4.	F	La compañía esta un paso adelante de la competencia.	0,03	4	0,12
Comercialización	Histórico Ventas	3.2.5.	F	La empresa se ha mantenido en un crecimiento sostenido,	0,01	3	0,03
Estudio Técnico	Información General	3.3.1.	F	La compañía se fortalece con la claridad de donde se encuentra en aspectos técnicos.	0,005	3	0,015

Fuente: Capítulo III del Trabajo de Titulación.  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

Tabla 5.13. Matriz de Evaluación de Fortalezas 3.

Grupo	Variables	COD	O/A	Enunciado	Ponderación	Calificación	Puntuaciones Ponderadas
Estudio Técnico	Hypericum	3.3.2.	F	La especialización en el producto hypericum, facilita el manejo técnico.	0,01	3	0,03
Estudio Técnico	Requerimientos para cultivo	3.3.3.	F	Las condiciones que se mantiene en la compañía, maximizan sus requerimientos técnicos.	0,01	4	0,04
Estudio Técnico	Producción	3.3.4.	F	Representantes del hibridador.	0,03	4	0,12
Estudio Técnico	Esquematación	3.3.5.	F	Un proceso de estandarización, de esquematización de la compañía en sus procesos productivos.	0,02	4	0,08
Estudio Técnico	Planos y Distribuciones	3.3.6.	F	Contar con la información técnica, plasmada en planos y distribuciones, brinda a los actores de la compañía herramientas para planes, coordinaciones, acciones, controles y toma de de decisiones.	0,005	4	0,02
Estudio Técnico	Capacidad de Instalación	3.3.7.	F	La capacidad de instalación, es el adecuado para atender a los requerimientos técnicos y comerciales.	0,005	4	0,02
Estudio Técnico	Labores Culturales	3.3.8.	F	Estandarización y desarrollo los procesos productivos.	0,005	4	0,02
Estudio Técnico	Procesos de Apoyo	3.3.9.	F	El manejo integral de los procesos de apoyo.	0,005	4	0,02

Fuente: Capítulo III del Trabajo de Titulación.

Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

Tabla 5.14. Matriz de Evaluación de Fortalezas 4.

Grupo	VARIABLES	COD	O/A	Enunciado	Ponderación	Calificación	Puntuaciones Ponderadas
Estudio Técnico	Postcosecha	3.3.10	F	Esquema claro de clasificación y empaque de sus productos.	0,02	4	0,08
Estudio Financiero	Inversión	3.4.1.	F	La compañía puede realizar inversiones muy importantes y considerables por autogestión.	0,01	4	0,04
Estudio Financiero	Recursos	3.4.2	F	La compañía tiene claro como destinar los recursos que se generan.	0,02	4	0,08
Estudio Financiero	Estados Financieros	3.4.3.	F	Los resultados de utilidad son positivos para la compañía.	0,03	4	0,12
Estudio Financiero	Estados Financieros	3.4.3.	F	La compañía tiene reacción a los ciclos económicos.	0,02	4	0,08
Estudio Financiero	Flujos de Caja	3.4.4.	F	Al ser el negocio rentable, el flujo de caja muestra que la empresa esta en la capacidad de ser sostenible.	0,03	4	0,12
Estudio Financiero	Índices y Razones	3.4.5.	F		0,02	4	0,08
Estudio Financiero	Índices y Razones	3.4.5.	F	Índices de liquidez sólidos.	0,02	4	0,08
Estudio Financiero	Índices y Razones	3.4.5.	F	Los activos son maximizados en su utilización por la compañía.	0,02	4	0,08
Estudio Financiero	Índices y Razones	3.4.5.	F	La estructura financiera y de solvencia a largo plazo se muestra muy solida en la compañía.	0,02	4	0,08

Fuente: Capítulo III del Trabajo de Titulación.

Elaboración: Vicente Palacios Bustamante



Tabla 5.15. Matriz de Evaluación de Fortalezas 5.

Grupo	Variables	COD	O/A	Enunciado	Ponderación	Calificación	Puntuaciones Ponderadas
Estudio Administrativo	Organización y Departamentalización	3.5.1.	F	La estructura organizacional es muy solida y permite a todos los miembros de la empresa poder desarrollar capacidades y sinergias para el cumplimiento de los objetivos	0,02	3	0,06
Estudio Administrativo	Operatividad y Manejo	3.5.2.	F	La experiencia ha logrado que la compañía tenga una operatividad y manejo de excelencia.	0,02	3	0,06
Estudio Administrativo	Filtros y Controles	3.5.3.	F	La administración tiene un concepto claro de las evaluaciones y controles necesarios para la los procesos administrativos	0,02	3	0,06
Otros	Certificaciones	3.6.1.	F	La compañía por medio de las certificaciones, crea una herramienta comercial adicional.	0,01	3	0,03
Otros	Manejo Ambiental	3.6.2.	F	Preocupación por el medio ambiente.	0,02	3	0,06
Otros	Cumplimiento de Obligaciones	3.6.3.	F	El cumplimiento de obligaciones asegura a la compañía tener estándares de eficiencia y eficacia necesarios para el cumplimiento de objetivos.	0,01	3	0,03

Fuente: Capítulo III del Trabajo de Titulación.  
 Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

### 5.5.2. Debilidades

Tabla 5.16. Matriz de Evaluación de Debilidades 1.

Grupo	Variables	COD	O/A	Enunciado	Ponderación	Calificación	Puntuaciones Ponderadas
Aspectos Generales	Constitución		D	Siendo compañía limita, limita su accionar a lo estipulado a la legislación societaria en este campo	0,005	2	0,02
Aspectos Generales	Capital	3.1.3.	D	Capital social insuficiente.	0,01	1	0,01
Aspectos Generales	Objeto Social	3.1.5.	D	El enfoque del objeto social limita a la compañía a no reaccionar a cambios circunstanciales de la industria y los mercados.	0,02	2	0,04
Aspectos Generales	La empresa, misión, visión, slogan	3.1.6.	D	Falta de complementación en misión y visión, desde un enfoque interno.	0,03	2	0,09
Comercialización	Mercado Objeto e Industria	3.2.1.	D	El acceso al mercado objetivo de manera directa se limita.	0,02	2	0,08
Comercialización	Mix Marketing	3.2.3.	D	Los estándares de precios elevados, convierten débil a la compañía, al enfrentarse a la ley de oferta y demanda.	0,03	2	0,12
Comercialización	Mix Marketing	3.2.3.	D	En forma directa e indirecta más del 90% de las ventas se destina al mercado norteamericano.	0,03	2	0,12

Fuente: Capítulo III del Trabajo de Titulación.  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

Tabla 5.17. Matriz de Evaluación de Debilidades 2.

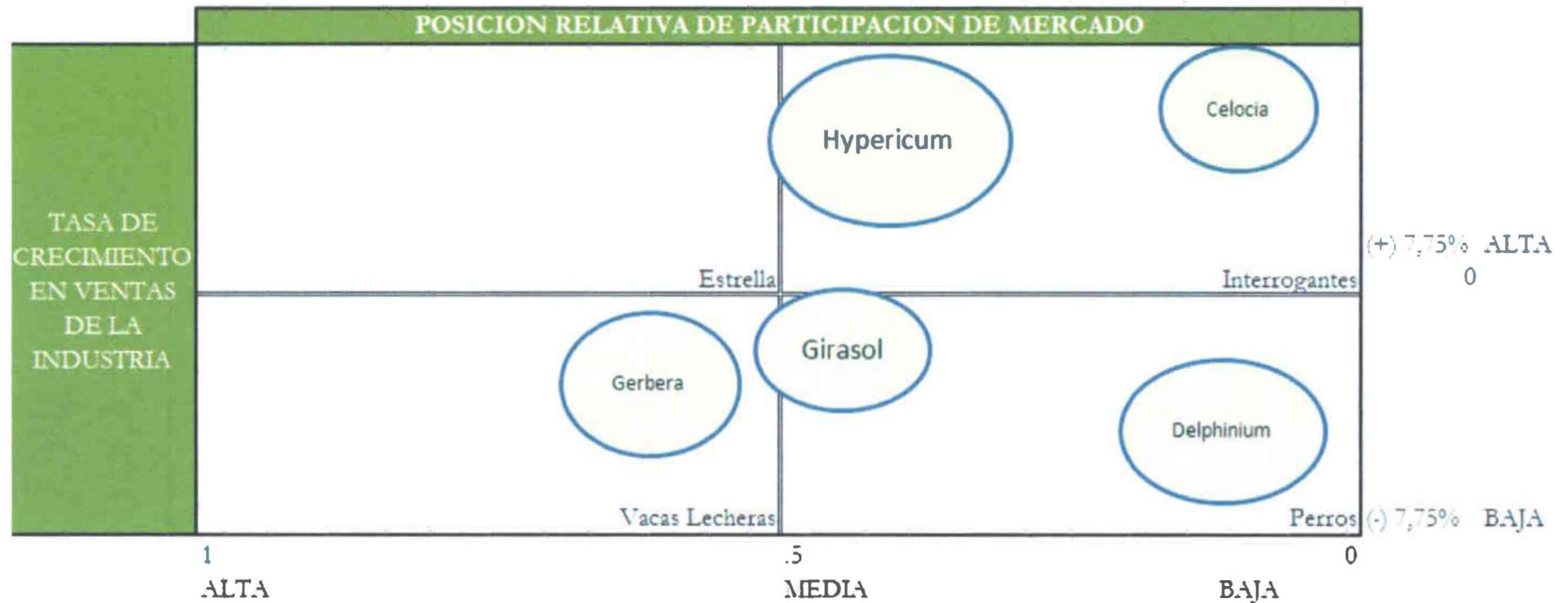
Grupo	Variables	COD	O/A	Enunciado	Ponderación	Calificación	Puntuaciones Ponderadas
Comercialización	Competencia	3.2.4.	D	Los competidores optan por canibalizar los mercados.	0,03	1	0,03
Comercialización	Histórico Ventas	3.2.5.	D	No se encuentra en el óptimo deseado de ventas.	0,01	1	0,03
Estudio Financiero	Inversión	3.4.1.	D	Las inversiones se debilitan, al no contar con instalaciones propias.	0,01	2	0,02
Estudio Financiero	Recursos	3.4.2	D	La distribución de recursos se limita a la autogestión.	0,02	2	0,04
Estudio Financiero	Estados Financieros	3.4.3.	D	Los incrementos de los costos de insumos y del costo de mano de obra calificada, disminuyen el margen de utilidad.	0,02	2	0,04
Estudio Financiero	Índices y Razones	3.4.5.	D	El apalancamiento de la compañía muestra una clara debilidad.	0,02	2	0,04
Estudio Financiero	Pleno aprovechamiento de Instalaciones	3.4.6.	D	No se encuentra en el pleno empleo de sus instalaciones.	0,02	1	0,02
Estudio Administrativo	Organización y Departamentalización	3.5.1.	D	La compañía aun no cuenta con plan claro de capacitación y motivación para el personal.	0,02	1	0,02
Estudio Administrativo	Filtros y Controles	3.5.3.	D	La compañía no cuenta con un departamento o área específica de evaluación y control.	0,02	1	0,02
				TOTALES	1		3.04

Fuente: Capítulo III del Trabajo de Titulación.  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante



## 5.6. Matriz del Boston Consulting Group (BCG)

Imagen 5.1. BCG



Fuente: Capítulo II y III del Trabajo de Titulación.  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

La matriz nos muestra que el principal producto – hypericum – se encuentra en una posición sólida, a pesar que su participación relativa no llega al cuadrante estrella, si es importante la posición por ser una empresa de escala pequeña desde el punto de vista de cantidad de hectáreas. El resto de productos, se justifica su dispersión por ser productos en desarrollo – celocia-, y productos estacionales.

## **5.7. Análisis Porter**

El Análisis Porter de las cinco fuerzas es un modelo en el que se describen las 5 fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste.

A continuación se analiza las cinco fuerzas:

### **5.7.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Debemos tomar en cuenta que el mercado oferente de hypericum para América, esta situado en Ecuador. Esto es dado, ya que en otros países no existen las condiciones adecuadas para el cultivo de este producto. Es así que los nuevos competidores potencialmente se situarían en nuestro país.

También es importante definir que la Serie Flair, abarca mas del 70% del mercado oferente; lo que nos dice que esta marca registrada es la mas apetecible por los nuevos competidores.

Otro aspecto es la inversión. Inversión que nuevos competidores estaría dispuestos a realizar de al menos \$200.000,00 por cada hectárea, y mínimo cuatro hectáreas. Inversión recuperable en al menos 5 años.

Estos tres factores, antes mencionados, reducen las posibilidades a que nuevos competidores ingresen al mercado.

Es importante mencionar que la industria, a pesar de mantener constancia en las exportaciones de volúmenes, ha sufrido en contracción en los ingresos por tallo, y en sus flujos generales de cobranzas. Lo cual no hace atractivo realizar onerosas inversiones para empresas pymes.

El riesgo que sufre Veraflowers, es si un emporio florícola decide ingresar al mercado oferente de hypericum, como hace unos años lo realizo grupo Hilsea.

Entonces se identifica claramente barreras de entrada, requerimientos de inversión y valor de marca.

### **5.7.2. La rivalidad entre los competidores**

El posicionamiento en el mercado y la imagen corporativa son los puntos mas relevantes en la rivalidad de los competidores en esta industria.

A pesar que Veraflowers no tiene una alta participación en el mercado, desde el punto de vista de la cantidad oferente: tiene un alto posicionamiento en su nicho de mercado, que es flores para bouquets, y de hypericum elite, por su calidad y su personalización.

Además Veraflowers goza de una excelente imagen corporativa, dada por la promoción y publicidad presente ya desde hace 4 años, con campañas de posicionamiento en la mente de los compradores y de intención de compras en productos de alta calidad.

### **5.7.3. Poder de negociación de los proveedores**

La industria florícola no tiene poder de negociación con los proveedores, esto es dado por que es un requisito créditos largos para activos fijos y cortos para insumos de operación. Los activos fijos están financiados normalmente por instituciones financieras y propietarios. Mientras que los insumos de operación son financiados por los proveedores o los propietarios.

Esto ha conllevado a que los proveedores priven de la disponibilidad de productos, al ser sujetos a los niveles de crédito que cada uno de los capitales de trabajo puedan sostener. Sin embargo y por las condiciones de mercado y negociaciones de exportaciones, los flujos de liquidez son mermados por la estacionalidad del negocio y por la calidad de negociaciones que se mantiene.

Por lo antes mencionado, en temporadas como verano las empresas contraen sus operaciones a expectativas de una nueva temporada o estacionalidad, llamada pico, para regular sus flujos y poder adquirir o invertir en cada uno de los negocios.

### **5.7.4. Poder de negociación de los compradores**

La industria siempre ha sufrido por la informalidad de las negociaciones, radicada en la falta de garantías naturales. Al momento existen mecanismos como factoring o seguros de carteras y ventas, para minimizar el impacto de no pagos, sin embargo esto reduce el beneficio económico, que en muchos casos conlleva a una pérdida en las operaciones de cada compañía.

La informalidad del mercado, además es impactada por la ley de la oferta y demanda, teniendo en cuenta al mercado oferente colombiano, que muchas veces deshace negocios importantes, llevando a una guerra de precios donde el comprador es el beneficiado y las empresas florícolas o reducen sus



beneficios económicos, sus participaciones en los mercados, o incluso llevan a pérdidas considerables. Los estándares de calidad, sin minimizados por el nivel de precios a los que se ofrecen los productos.

#### **5.7.5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

Hypericum, es un filler, es decir un producto que forma parte un conjunto e flores, en un arreglo específico. Siendo esta su naturaleza, todos los fillers son productos sustitutos.

Esta es una variable que difícilmente se puede controlar, ya que básicamente depende de dos variables no controlables: la oferta en los mercados y las preferencias de los compradores.

## **CAPITULO VI – SISTEMA DE CONTROL DE GESTION**

Como se había nombrado en el Capitulo I, literal 4; el sistema de control de gestión es una herramienta de enfoque estratégico. El Cuadro de Mando Integral es una herramienta que permite beneficiara las compañías en dicho enfoque estratégico. Luego de la exploración de la compañía tanto en su entorno, en su industria como en su radiografía interna, el análisis estratégico es la conclusión del análisis, y son insumo para la construcción del tablero de comando.

En el tablero de comando, es la herramienta del sistema de control de gestión. Su resultado final muestra la gestión misma de la empresa, y en este caso un diagnostico claro de la compañía.

El Sistema de Control de Gestión, planteado consta de:

- Mapa Estratégico
- Tablero de Comando
- Planes de Acción
- Software

### **6.1. Mapa Estratégico**

#### **6.1.1. Objetivos Estratégicos**

Tras al análisis estratégico realizado, tomando en cuenta el enfoque de la misión y visión, analizando los elementos del FODA, incluyendo las matrices BCG Y MPC, el análisis de Porter y los procesos mismo de la empresa, se plantean los siguientes objetivos estratégicos:

- La empresa debe mantener un nivel de crecimiento anual mínimo del 5% en su capacidad instalada.
- La empresa debe mantener un nivel de rentabilidad anual minimo del 14% del nivel de ventas anuales.
- La empresa debe extender su innovación en el portafolio de negocios y productos, capaz de ofrecer a sus clientes productos de calidad y excelencia, y que el nivel de ventas incremente anualmente el 10%.

#### **6.1.2. Perspectivas**

Con el planteamiento de tres objetivos estratégicos, se construye un mapa estratégico con 5 perspectivas puntuales.

Tabla 6.1 Perspectivas y Objetivo Estratégico

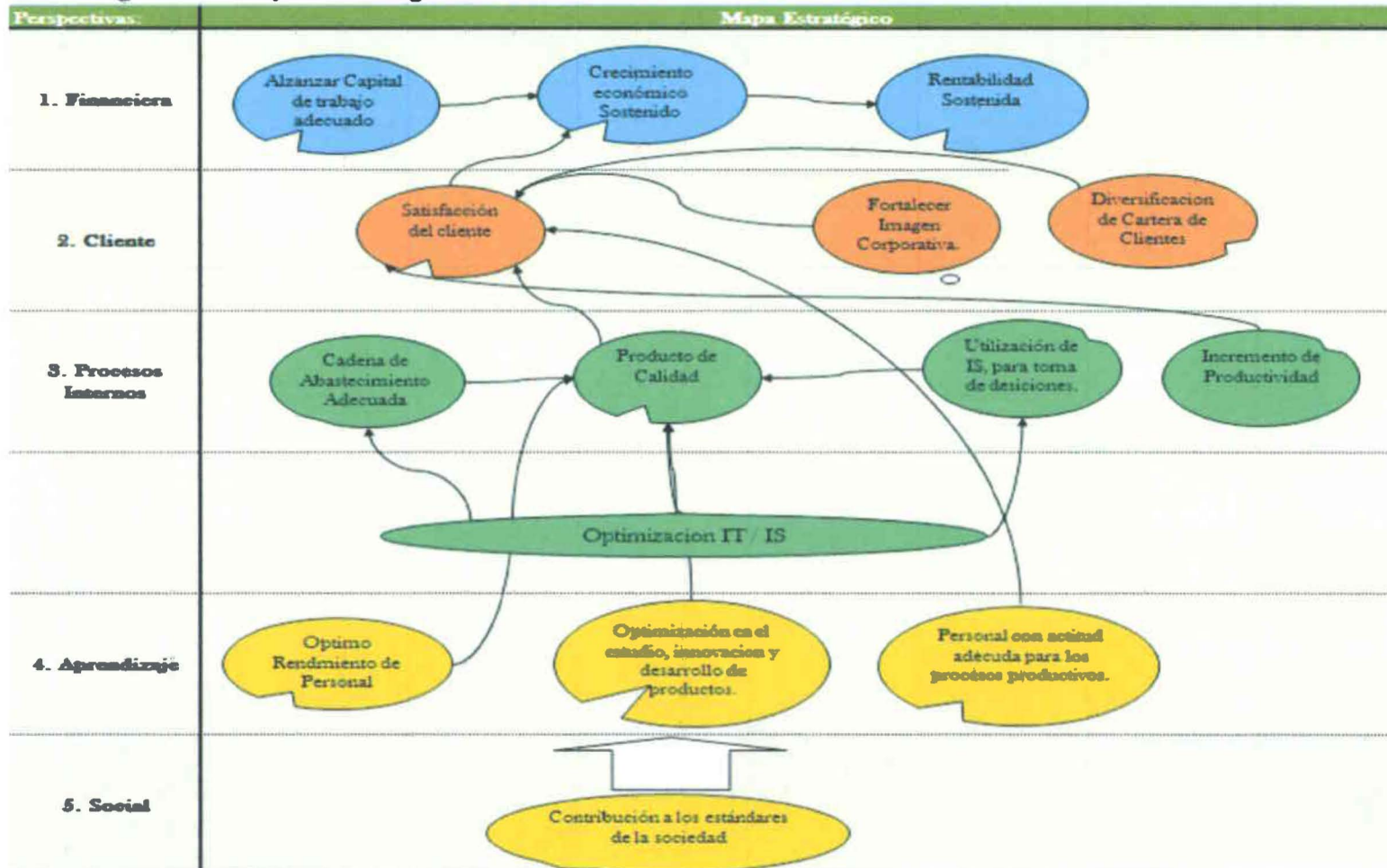
Perspectivas	Objetivo Estratégico
1. Financiera	Alcanzar Capital de Trabajo Adecuado Crecimiento Económico Sostenido Rentabilidad Sostenida
2. Cliente	Satisfacción del Cliente Fortalecer Imagen Corporativa Diversificación de Cartera de Clientes
3. Procesos Internos	Cadena de Abastecimiento Adecuada Producto de Calidad Utilización IS, para toma de decisiones Optimización IT/IS
4. Aprendizaje	Óptimo Rendimiento de Personal Optimización en el estudio, innovación y desarrollo de productos Personal con actitud adecuada para los procesos productivos
5. Social	Contribución a los estándares de la sociedad

Fuente: Capítulo IV del Trabajo de Titulación.  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante



6.1.3. Mapa Estratégico

Imagen 6.2. Mapa estratégico



Fuente: Capítulo III del Trabajo de Titulación.  
 Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

## 6.2. Cuadro de Mando Integral

Para la construcción del Cuadro de Mando Integral se debe realizar los siguientes pasos:

- Determinación de indicadores e iniciativas estratégicas
- Construcción de parámetros y funciones condicionales de los KPIS
- Construcción de tablero de Comando – Cuadro de Mando Integral

### 6.2.1. Determinación de indicadores e iniciativas estratégicas

#### 6.2.1.1. Perspectiva Financiera

Tablas 6.2. Indicadores e Iniciativas estratégicas por perspectiva financiera.

Perspectivas	1. Financiera
Objetivo Estratégico	Alcanzar Capital de Trabajo Adecuado
KPI:	Iniciativa Estratégica:
Índice de Cobranzas	Seguro de carteras
Índice de Desembolsos	Planificación de pagos con políticas de mediano plazo
Capital neto en Trabajo	Creación de fondo para capital de trabajo

Perspectivas	1. Financiera
Objetivo Estratégico	Crecimiento Económico Sostenido
KPI:	Iniciativa Estratégica:
Patrimonio a Activo Total	Incremento patrimonial
Índice de Endeudamiento	Estructuración de deudas
Capital Neto a Pasivo Total	Estructuración adecuada de Flujos de caja

Perspectivas	1. Financiera
Objetivo Estratégico	Rentabilidad Sostenida
KPI:	Iniciativa Estratégica:
Rendimiento sobre Activos	Utilización plena de activos
Utilidad sobre el nivel de ventas	Maximización del nivel de ventas
Rendimiento sobre Patrimonio	Plan de bajos costos
	Maximización del beneficio económico

Fuente: Capítulo IV y V del Trabajo de Titulación.

Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

### 6.2.1.2. Perspectiva de Clientes

Tablas 6.3. Indicadores e Iniciativas estratégicas por perspectiva cliente.

Perspectivas	2. Cliente
Objetivo Estratégico	Satisfacción del Cliente
KPI:	Iniciativa Estratégica:
Nivel de Ventas Índice de Precios Fidelidad de Clientes	Continuidad de Producción Estándares de Calidad altos Servicio Personalizado Plan de visitas a clientes
Perspectivas	2. Cliente
Objetivo Estratégico	Fortalecer Imagen Corporativa
KPI:	Iniciativa Estratégica:
Participación del Mercado Índice de unidades de negocio	Continuar con el plan de promoción y marketing. Ampliar el portafolio de negocios formalmente
Perspectivas	2. Cliente
Objetivo Estratégico	Diversificación de Cartera de Clientes
KPI:	Iniciativa Estratégica:
Índice de Rotación de Clientes	Investigación de Mercados

Fuente: Capítulo IV y V del Trabajo de Titulación.  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

### 6.2.1.3. Perspectiva de Procesos Internos

Tablas 6.4. Indicadores e Iniciativas estratégicas por perspectiva procesos internos.

Perspectivas	3. Procesos Internos
Objetivo Estratégico	Cadena de Abastecimiento Adecuada
KPI:	Iniciativa Estratégica:
Índice Comparativo de Compras	Calificación de proveedores
Perspectivas	3. Procesos Internos
Objetivo Estratégico	Producto de Calidad
KPI:	Iniciativa Estratégica:
Índice Comparativo a estándares de calidad	Muestro continuo de producción en cultivos y postcosecha Comparación aleatoria con otros cultivos
Perspectivas	3. Procesos Internos
Objetivo Estratégico	Utilización IS, para toma de decisiones
KPI:	Iniciativa Estratégica:
Índice de cumplimiento de informes	Implementación del tablero de comando Reuniones analíticas de informes técnicos
Perspectivas	3. Procesos Internos
Objetivo Estratégico	Optimización IT/IS
KPI:	Iniciativa Estratégica:
Índice de formalización y automatización de procesos	Crear nuevos sistemas de información Inversión en equipos informáticos

Fuente: Capítulo IV y V del Trabajo de Titulación.  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante



### 6.2.1.4. Perspectiva Aprendizaje

Tablas 6.5. Indicadores e Iniciativas estratégicas por perspectiva aprendizaje.

Perspectivas	4. Aprendizaje
Objetivo Estratégico	Optimo Rendimiento de Personal
KPI:	Iniciativa Estratégica:
Índice de rendimiento de labores por áreas	Planificación y evaluación de actividades por los mandos medios
Perspectivas	4. Aprendizaje
Objetivo Estratégico	Optimización en el estudio, innovación y desarrollo de productos
KPI:	Iniciativa Estratégica:
Índice comparativo de cultivos	Crear registros de manejos culturales y técnicos de los cultivos Creación de departamento de investigación y desarrollo
Perspectivas	4. Aprendizaje
Objetivo Estratégico	Personal con actitud adecuada para los procesos productivos
KPI:	Iniciativa Estratégica:
Rotación de personal capacitado	Plan de capacitación y motivación de personal.

Fuente: Capítulo IV y V del Trabajo de Titulación.  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

### 6.2.1.5. Perspectiva Social

Tablas 6.6. Indicadores e Iniciativas estratégicas por perspectiva social.

Perspectivas	5. Social
Objetivo Estratégico	Contribución a los estándares de la sociedad
KPI:	Iniciativa Estratégica:
Focus group Satisfacción de los clientes internos y externos	Estrechar lazos con clientes internos y externos.

Fuente: Capítulo IV y V del Trabajo de Titulación.  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

## 6.2.2. Parámetros y funciones condicionales de los KPIS

### 6.2.2.1. Perspectiva Financiera

Tablas 6.7. Fórmulas de Indicadores e Iniciativas estratégicas por perspectiva financiera.

KPI:	Formulas	ROJO	L1	AMARILLO	L2	VERDE	PARAMETROS	FORMULA CONDICIONAL
Índice de Cobranzas	Constata cobranzas objeto / Índice de Cobranzas	80%	>	-----	<	92%	0,8 ; 0,92	=SI VALOR CUMPLE CONDICION 0,8>Índice de Cobranzas<0,92
Índice de Desembolsos	Índice de Pagos Corrientes / Índice de Cobros Corrientes	75%	<	-----	>	100%	0,75 ; 1	=SI VALOR CUMPLE CONDICION 0,75>Índice de Desembolsos<1
Capital neto en Trabajo	Activo Corriente / Pasivo Corriente	75%	<	-----	>	100%	0,75 ; 1	=SI VALOR CUMPLE CONDICION 0,75>Capital neto en Trabajo<1
Patrimonio a Activo Total	Patrimonio / Activo Total	25%	<	-----	>	40%	0,25 ; 0,4	=SI VALOR CUMPLE CONDICION 0,25>Patrimonio a Activo Total<0,4
Índice de Endeudamiento	Pasivo Total / Patrimonio	100%	>	-----	<	75%	1 ; 0,75	=SI VALOR CUMPLE CONDICION 1>Índice de Endeudamiento<0,75
Capital Neto a Pasivo Total	Patrimonio / Pasivo Total	50%	<	-----	>	75%	0,5 ; 0,75	=SI VALOR CUMPLE CONDICION 0,5>Capital Neto a Pasivo Total<0,75
Rendimiento sobre Activos	Utilidad Neta / Total Activo	20%	<	-----	>	30%	0,2 ; 0,3	=SI VALOR CUMPLE CONDICION 0,2>Rendimiento sobre Activos<0,3
Utilidad sobre el nivel de ventas	Utilidad Neta / Ventas	10%	<	-----	>	18%	0,1 ; 0,18	=SI VALOR CUMPLE CONDICION 0,1>Utilidad sobre el nivel de ventas<0,18
Rendimiento sobre Patrimonio	Utilidad Neta / Patrimonio	20%	<	-----	>	40%	0,2 ; 0,4	=SI VALOR CUMPLE CONDICION 0,2>Rendimiento sobre Patrimonio<0,4

Fuente: Capítulo VI del Trabajo de Titulación.

Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

### 6.2.2.2. Perspectiva de Clientes

Tablas 6.8. Fórmulas de Indicadores e Iniciativas estratégicas por perspectiva cliente.

KPI:	Formulas	ROJO	L1	AMARILLO	L2	VERDE	PARAMETROS	FORMULA CONDICIONAL
Nivel de Ventas	Nivel de Ventas / Presupuesto	92%	<	-----	>	98%	0,92 ; 0,98	=SI VALOR CUMPLE CONDICION 0,92>Nivel de Ventas<0,98
Índice de Precios	Precios promedios por transacción / precio promedio presupuestado	90%	<	-----	>	98%	0,9 ; 0,98	=SI VALOR CUMPLE CONDICION 0,9>Índice de Precios<0,98
Fidelidad de Clientes	(Clientes nuevos - clientes antiguos) / constante objeto de rotación de clientes	100%	<	-----	>	150%	1 ; 1,5	=SI VALOR CUMPLE CONDICION 1>Fidelidad de Clientes<1,5
Participación del Mercado	Participación relativa de mercado	10%	<	-----	>	12%	0,1 ; 0,12	=SI VALOR CUMPLE CONDICION 0,1>Participación del Mercado<0,12
Índice de rendimiento unidades de negocio	$\Sigma$ Ponderada (Utilidad sobre nivel de ventas de cada negocio) / contante de utilidad presupuestada	75%	<	-----	>	98%	0,75 ; 0,98	=SI VALOR CUMPLE CONDICION 0,75>Índice de rendimiento unidades de negocio<0,98
Índice de Rotación de Clientes	(Clientes nuevos - clientes antiguos) / constante objeto de rotación de clientes	100%	<	-----	>	150%	1 ; 1,5	=SI VALOR CUMPLE CONDICION 1>Índice de Rotación de Clientes<1,5

Fuente: Capítulo VI del Trabajo de Titulación.

Elaboración: Vicente Palacios Bustamante



### 6.2.2.3. Perspectiva de Procesos Internos

Tablas 6.9. Fórmulas de Indicadores e Iniciativas estratégicas por perspectiva procesos internos.

KPI:	Formulas	ROJO	L1	AMARILLO	L2	VERDE	PARAMETROS	FORMULA CONDICIONAL
Índice Comparativo de Compras	Compras netas / presupuesto de compras	100%	>	-----	<	92%	1 ; 0,92	=SI VALOR CUMPLE CONDICION 1>Índice Comparativo de Compras<0,92
Índice Comparativo a estándares de calidad	Calificación de calidad / estándar de calidad	92%	<	-----	>	98%	0,92 ; 0,98	=SI VALOR CUMPLE CONDICION 0,92>Índice Comparativo a estándares de calidad<0,98
Índice de cumplimiento de informes	reportes recibidos ponderados / constante de reportes	80%	<	-----	>	96%	0,8 ; 0,96	=SI VALOR CUMPLE CONDICION 0,8>Índice de cumplimiento de informes<0,96
Índice de formalización y automatización de procesos	áreas formales ponderadas / constante de formalidad	80%	<	-----	>	96%	0,8 ; 0,96	=SI VALOR CUMPLE CONDICION 0,8>Índice de formalización y automatización de procesos<0,96

Fuente: Capítulo VI del Trabajo de Titulación.  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

### 6.2.2.4. Perspectiva Aprendizaje

Tablas 6.10. Fórmulas de Indicadores e Iniciativas estratégicas por perspectiva aprendizaje.

KPI:	Formulas	ROJO	L1	AMARILLO	L2	VERDE	PARAMETROS	FORMULA CONDICIONAL
Índice de rendimiento de labores por áreas	cumplimiento de actividades realizadas en rendimiento / rendimiento promedio presupuestado	92%	<	-----	>	98%	0,92 ; 0,98	=SI VALOR CUMPLE CONDICION 0,92>Índice de rendimiento de labores por áreas<0,98
Índice comparativo de cultivos	productividad de sección / productividad objetivo	92%	<	-----	>	98%	0,92 ; 0,98	=SI VALOR CUMPLE CONDICION 0,92>Índice comparativo de cultivos<0,98
Rotación de personal capacitado	(Personal Nuevo - Personal antiguo "capacitado") / constante de rotación mínima	92%	<	-----	>	98%	0,92 ; 0,98	=SI VALOR CUMPLE CONDICION 0,92>Rotación de personal capacitado<0,98

Fuente: Capítulo VI del Trabajo de Titulación.

Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

### 6.2.2.5. Perspectiva Social

Tablas 6.11. Fórmulas de Indicadores e Iniciativas estratégicas por perspectiva social.

KPI:	Formulas	ROJO	L1	AMARILLO	L2	VERDE	PARAMETROS	FORMULA CONDICIONAL
Focus group Satisfacción de los clientes internos y externos	Resultado de Percepción en Focus Group	92%	<	-----	>	98%	0,92 ; 0,98	=SI VALOR CUMPLE CONDICION 0,92>Focus group Satisfacción de los clientes internos y externos<0,98

Fuente: Capítulo VI del Trabajo de Titulación.

Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

### 6.2.3. Tablero de Comando – Cuadro de Mando Integral

En el siguiente tablero de comando, se muestra con los datos del año 2007 de Veraflowers Cía. Ltda.

#### 6.2.3.1. Perspectiva Financiera

Tablas 6.12. Tablero de Comando de perspectiva financiera.

KPI:	VALOR	NEGATIVO	MEDIO	POSITIVO	PONDERACION	PUNTUACION
Índice de Cobranzas	80%				3	2,40
Índice de Desembolsos	65%				3	1,95
Capital neto en Trabajo	60%				4	2,40
Patrimonio a Activo Total	20%				3	0,60
Índice de Endeudamiento	92%				4	3,68
Capital Neto a Pasivo Total	60%				4	2,40
Rendimiento sobre Activos	21%				3	0,63
Utilidad sobre el nivel de ventas	16%				4	0,64
Rendimiento sobre Patrimonio	45%				3	1,35

Fuente: Capítulo VI del Trabajo de Titulación.

Elaboración: Vicente Palacios Bustamante



### 6.2.3.2. Perspectiva de Clientes

Tablas 6.13. Tablero de Comando de perspectiva cliente.

KPI:	VALOR	NEGATIVO	MEDIO	POSITIVO	PONDERACION	PUNTUACION
Nivel de Ventas	90%				4	3,60
Índice de Precios	101%				3	3,03
Fidelidad de Clientes	160%				2	3,20
Participación del Mercado	14%				4	0,56
Índice de rendimiento unidades de negocio	80%				2	1,60
Índice de Rotación de Clientes	160%				2	3,20

Fuente: Capítulo VI del Trabajo de Titulación.  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

**6.2.3.3. Perspectiva de Procesos Internos**

Tablas 6.14. Tablero de Comando de perspectiva procesos internos.

KPI:	VALOR	NEGATIVO	MEDIO	POSITIVO	PONDERACION	PUNTUACION
Índice Comparativo de Compras	80%				2	1,60
Índice Comparativo a estándares de calidad	95%				4	3,80
Índice de cumplimiento de informes	60%				2	1,20
Índice de formalización y automatización de procesos	75%				3	2,25

Fuente: Capítulo VI del Trabajo de Titulación.  
 Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

**6.2.4. Perspectiva Aprendizaje**

Tablas 6.14. Tablero de Comando de perspectiva aprendizaje.

KPI:	VALOR	NEGATIVO	MEDIO	POSITIVO	PONDERACION	PUNTUACION
Índice de rendimiento de labores por áreas	80%				4	3,20
Índice comparativo de cultivos	72%				3	2,16
Rotación de personal capacitado	77%				2	1,54

Fuente: Capítulo VI del Trabajo de Titulación.  
 Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

**6.2.4.1. Perspectiva Social**

Tablas 6.15. Tablero de Comando de perspectiva social.

KPI:	VALOR	NEGATIVO	MEDIO	POSITIVO	PONDERACION	PUNTUACION
Focus group Satisfacción de los clientes internos y externos	95%				1	0,95

Fuente: Capitulo VI del Trabajo de Titulación.  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

**6.2.5. Conclusión del Tablero de Comando**

Finalmente, y luego de realizar un análisis de sensibilidad, en un escenario optimista y otro pesimista, encontramos a la compañía en un término de semáforo amarillo, pero muy pegado al escenario pesimista. Como se muestra en la tabla 3.16.

Tabla 6.16. Condiciones y escenarios conclusivos

Escenario	Condición	Empresa
Optimista	55,501	47,94
Pesimista	47,1539	

Fuente: Capitulo VI del Trabajo de Titulación.  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

Es así y para un mejor entendimiento se muestra en la gráfica 6.1 el desempeño del indicador global logrado.

Gráfica 6.1 Comportamiento de Indicador Global



Fuente: Capitulo VI del Trabajo de Titulación.  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante



### 6.3. Planes de Acción

El tablero de comando desplegado muestra claras deficiencias en todas las perspectivas, es así que los planes de acción se deben enfocar a utilizar las iniciativas estratégicas, con el fin de cumplir los objetivos estratégicos planteados.

Los dos ejes fundamentales para los planes de acción son la producción y los niveles de solvencia de la compañía.

En este sentido, los procedimientos internos y de aprendizaje son las primeras perspectivas que deben accionar. Se debe tomar en cuenta que a pesar que los KPI(s) muestran valores en rojo en estas dos perspectivas, la Veraflowers tiene fortalezas palpables en sus procesos internos, por lo que los planes de acción se deben guiar en el cumplimiento de los procedimientos a los estándares señalados en cada uno de estos.

En lo referente a la perspectiva de clientes, la empresa se encuentra en niveles aceptables, con excepción del nivel de ventas. Este KPI debe incrementarse y mejorar su evaluación al aumentar en nivel de producción.

La perspectiva financiera es una conclusión de los todos las perspectivas anteriores. Por esto, al mejorar los niveles de los indicadores de las otras perspectivas mejorar sustancialmente la perspectiva financiera.

Entonces los planes de acción deben ser una cada consecutiva de cada una de las perspectivas, como efecto domino, siendo que al final los resultados financiera plasman el mejoramiento no de las empresa.

### 6.4. Software

Para que el CMI, sea una herramienta de decisiones continua y adecuada, se debe partir de dos fundamentos, el primero, que se debe alimentar periódicamente, propongo semanalmente la información necesaria. La segunda que se debe abrir un abanico en cada área funcional de la empresa, y que cada una de ellas cree e innove sus procedimientos y que finalmente esto se pueda medir en la matriz BSC.

El diseño e implementación de la matriz esta realizada en EXCEL, y es fácil de utilizar, siendo que se puede vincular los parámetros de cada una de las áreas en implementación, los factores críticos y los procedimientos claves a evaluación de la empresa.

Se torna fácil de identificación los escenarios, valores, y problemas con los semáforos, ya que estos serán el termómetro de trabajo y la herramienta para la toma de decisiones.

## **CAPITULO VII - Conclusiones y Recomendaciones**

### **7.1. Conclusiones**

El presente trabajo ha significado la recolección sistemática de información de los últimos años. Recolección que ha significado poder seleccionar la información más importante, y a la vez, implementar sistemas de recolección de información para un futuro.

Adicional a al recolección el análisis fue extenso, de tal manera que se debió sintetizar eliminar agrupar, describir, etc. mucha información de relevancia.

Es conclusivo que la empresa tiene un manejo extraordinario, en tal punto que muchos de los índices calculados, de los indicadores, de las variables analizadas, están sobre los estándares de la industria, así mismo que las debilidades son mínimas y que las amenazas han podido ser conllevadas. Maximizando las fortalezas, convirtiéndolas en oportunidades, creando de las oportunidades carteras de negocios, y afrontando los riesgos implícitos en el negocio de manera magistral.

A pesar de tener un excelente manejo, se puede hacer más, y es principalmente continuar con el excelente esquema de ventas y optimizar la producción. Esto será conclusivo para que la compañía forme capital de trabajo y pueda sustentar cualquier circunstancia de los elementos no controlables.

También se concluye que en los aspectos de tecnología e incorporación de procesos y estrategias administrativas la compañía tiene que hacer muchos esfuerzos; para asegurar su supervivencia en los mercados, en la industria.

### **7.2. Recomendaciones**

La recomendación principal es que estos procesos de análisis, implementación de herramientas para la toma de decisiones sea continuo, ya que esto les brinda diagnósticos adecuados, les brindara armas para afrontar los mercados, y les dará sustento para la sostenibilidad del negocio.

## 8. Bibliografía

### 8.1. Textos de Consulta

- SZPINIAK, Michael *El cultivo de las flores de verano*. España, Ediciones de Horticultura, S.L.
- AAKER, David, *Patrimonio de Marca*, Junio, 1991.
- BURNETT, John, *Promoción: Conceptos y Estrategias*, McGraw- Hill, Colombia, 1996.
- LAMBIN, Jean-Jacques, *Marketing Estratégico*, McGraw-Hill, 3ra. Edición, España, 1995.
- PORTER, Michael, *Estrategia Competitiva*, Primera Edición, Cecsca, México, 1982.
- RIES AI, TROUT Jack, *Posicionamiento*, McGraw Hill, México, 1992.
- SCHIFFMAN, León, *Comportamiento del Consumidor*, Prentice Hall, 3era. Edición, Estados Unidos, 1997.
- STANTON, William, *Fundamentos de Marketing*, McGraw-Hill, 10ma. Edición, Estados Unidos, 1996.
- TROUT Jack, RIUKIN Steve, *El Nuevo Posicionamiento*, McGraw Hill, México, 1996.
- TULCANAZA, Franklin, *Ventajas comparativas y competitivas*, Quito, Septiembre, 2003.
- Maslow, Abraham Harold (1991), *Motivación y personalidad*, Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Apuntes tomados en clases de la Clase de Sistema de Control de Gestion, dictada por el Ing. Xavier Paz.

### 8.2. Artículos

- ECUADOR FLORICULTOR, Tomado del semanario "El Agro" Octubre 8 1993
- LAS FLORES EL NUEVO BOOM DE EXPORTACIÓN, Tomado del "El Bananero" – Junio 2001
- EL SIGNIFICADO DE LAS FLORES, Tomado de El Editorial de la revista EL AGRO, ABRIL 1999 – N° 35



- RESISTENCIA A INSECTICIDAS EN CULTIVO DE FLORES, Tomado de Manejo de insecticidas, Monge Villalobos Luis, Costa Rica
- LOS NUTRIENTES VEGETALES EN FLORICULTURA, Por Ing. Carlos Velasco, Dpto. de Desarrollo-Dortiagro
- El Esplendor.com, Publicado por IGOMEZE-CONSULTORES, Investigacion de mercados
- Diario El Comercio 14-02-2000, "El sector florícola creció al 30% anual en los 90
- *PROAÑO, Juan Carlos*, Situación actual de la floricultura ecuatoriana, *Pacific Advisor, Exportrends, abril – junio 2002*  
*Expoflores, La flor de Ecuador, marzo 2002.*
- BAAR, Joe, *Sparkle of light in Ecuadorian Economy*, Cut flower Reports, August 2004
- ECUADOR: LA FLORICULTURA EN EL ECUADOR, Por Ing. Agr. Jorge Torres , MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA DEL ECUADOR

### 8.3. SITIOS WEB

- [www.flower-label-program.org](http://www.flower-label-program.org)
- [www.ecuadorexporta.org](http://www.ecuadorexporta.org)
- [www.corpei.org](http://www.corpei.org)
- [www.trademap.net](http://www.trademap.net)
- [www.macmap.org](http://www.macmap.org)
- [www.p-maps.net](http://www.p-maps.net)
- <http://www.sica.gov.ec/gov.ec/agronegocios/productos>
- <http://www.expoflores.com>
- <http://www.cbi.nl>
- <http://www.floracultureintl.com>
- <http://www.flowercouncil.org/>
- <http://www.flowerweb.com>
- [http://dataweb.usitc.gov/scripts/user\\_set.asp](http://dataweb.usitc.gov/scripts/user_set.asp)
- <http://isi.cbs.nl/>
- <http://w.w.w.bce.fin.ec>
- <http://www.fda.gov>

- <http://www.fsis.usda.gov>
- <http://www.intracen.org>
- <http://www.macmap.org>

#### 8.4. Anexos (tomo 2)

Anexo	Páginas
ANEXO B.1 - ENTORNO	14
ANEXO B.2. - ARANCELES USA	10
ANEXO B.3. - INSPECCION FITOSANIDAD	7
ANEXO B.4. - NEGOCIACIONES USA	12
ANEXO B.5. – EL ECUADOR	16
ANEXO B.6. - UPAS	2
ANEXO B.7. - LOS NUTRIENTES VEGETALES EN FLORICULTURA	2
ANEXO B.8. EL CULTIVO DE FLORES BAJO INVERNADERO	3
ANEXO B.9. - RESISTENCIA A INSECTICIDAS EN CULTIVO DE FLORES	2
ANEXO B.10. – EXPORTACION MUNDIALES DE FLORES	3
ANEXO C.1. Características de Compañías de Responsabilidad Limitada	1
ANEXO C.2. - La Cadena de Comercialización de Flores Frescas en los Estados Unidos	7
ANEXO C.3. - Delfinios	3
ANEXO C.4. - El cultivo de girasol	11
ANEXO C.5. - MANUAL TECNICO DE LABORES CULTURALES	17
ANEXO C.6 BALANCES GENERALES DETALLADOS	5
ANEXO C.7 FLUJO DE CAJA DETALLADO	1

# **Universidad de Las Américas**

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Escuela de Administración

**“Modelo de sistema de Control de Gestión, en la empresa Veraflowers  
Cía. Ltda.”**

**Vicente Augusto Palacios Bustamante**

**2008**





## **ANEXOS**

**ANEXO B.1. - ENTORNO**

## 2.1 Tabla de Variables Macro

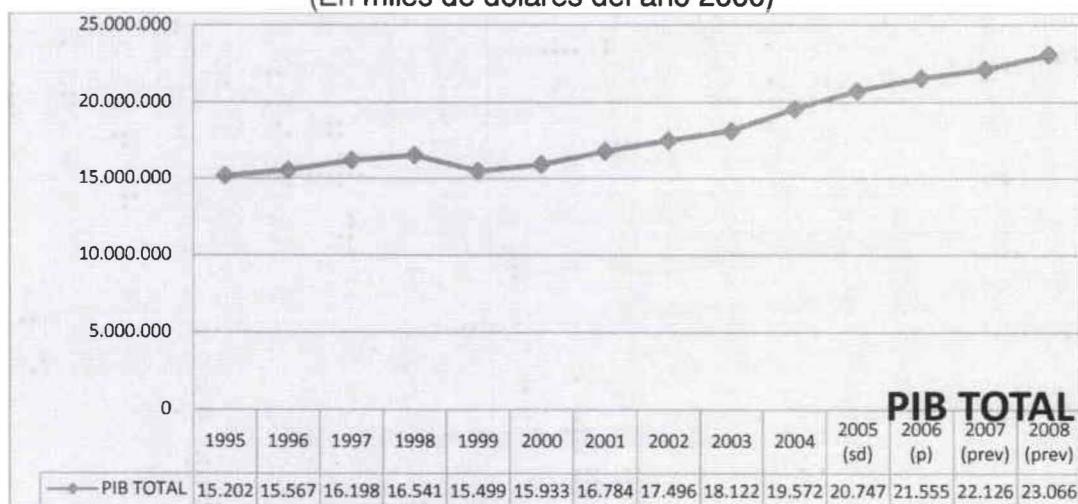
Grupo	Variables
<b>Económicas</b>	Nivel General de Producción Producto Interno Bruto – PIB
	Desempleo
	Inflación
	Saldo de Cuenta Corriente de la Economía - Balanza Comercial
	Tasa de Interés
	Riesgo País
<b>Socioculturales</b>	Motivos para Intención de Compras
	Consumo Per Cápita
	Demográficas
<b>Negociación y Comercio</b>	Barreras Arancelarias
	Controles Fitosanitarios
	Tratados de Libre Comercio
	Globalización

## 2.1. Variables Económicas

## 2.1.1. Nivel General de Producción Producto Interno Bruto

Gráfica 2.1

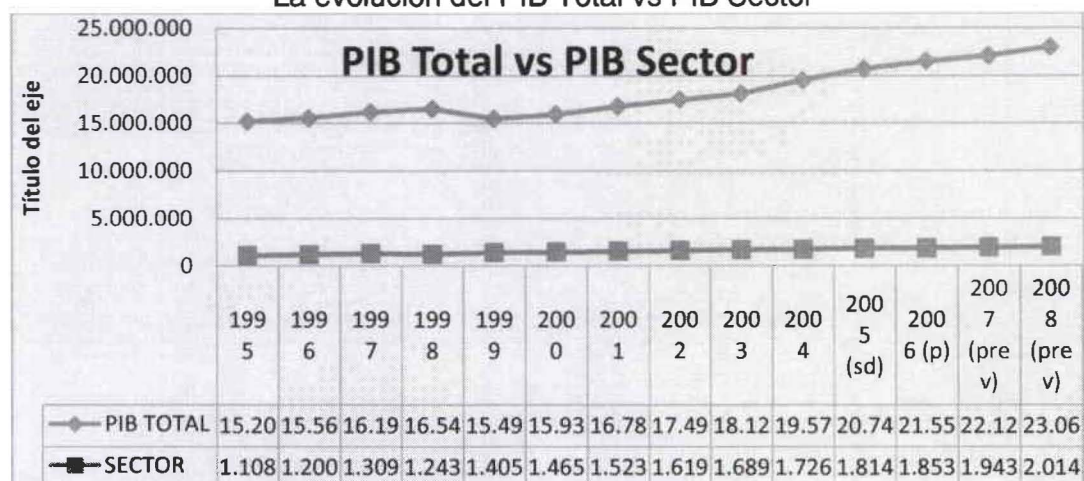
La evolución del PIB en Ecuador, incluyendo la previsión del año 2008:  
(En miles de dólares del año 2000)



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

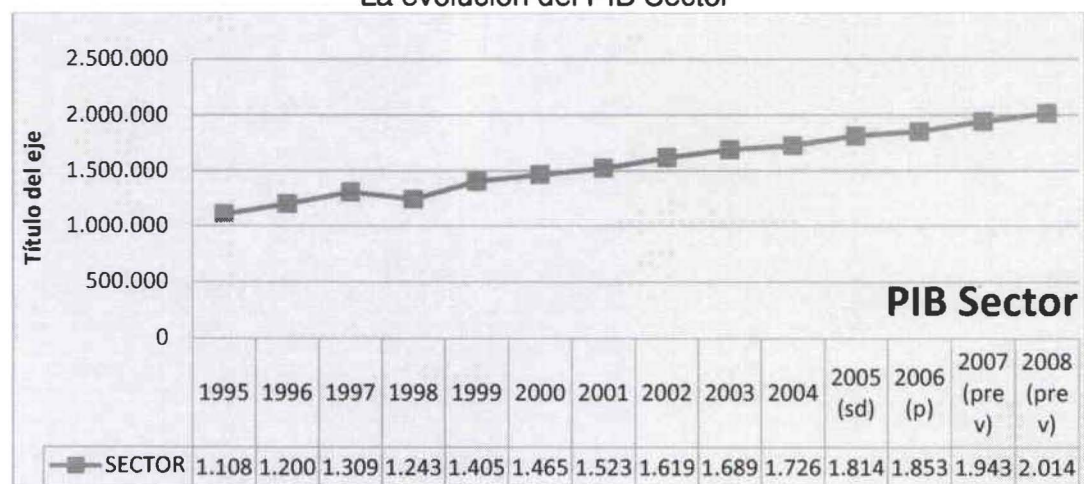


Gráfica 2.2.  
La evolución del PIB Total vs PIB Sector



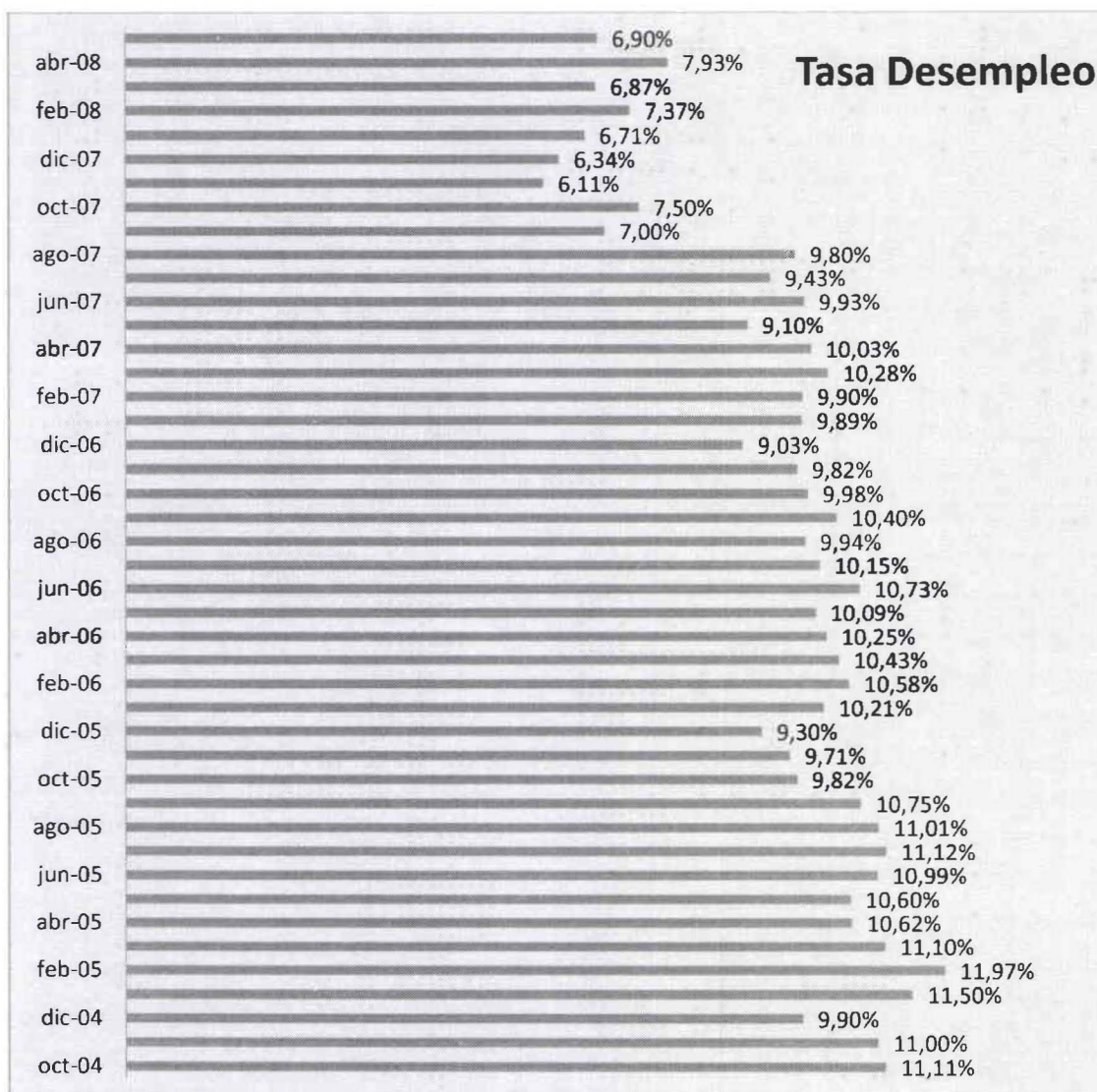
Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

Gráfica 2.3.  
La evolución del PIB Sector



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

## 2.1.2. Desempleo



FECHA	ÍNDICE
dic-05	9.30%
nov-05	9.71%
oct-05	9.82%
sep-05	10.75%
ago-05	11.01%
jul-05	11.12%
jun-05	10.99%
may-05	10.60%
abr-05	10.62%
mar-05	11.10%
feb-05	11.97%
ene-05	11.50%

FECHA	ÍNDICE
dic-06	9.03%
nov-06	9.82%
oct-06	9.98%
sep-06	10.40%
ago-06	9.94%
jul-06	10.15%
jun-06	10.73%
may-06	10.09%
abr-06	10.25%
mar-06	10.43%
feb-06	10.58%
ene-06	10.21%

FECHA	ÍNDICE
dic-07	6.34%
nov-07	6.11%
oct-07	7.50%
sep-07	7.00%
ago-07	9.80%
jul-07	9.43%
jun-07	9.93%
may-07	9.10%
abr-07	10.03%
mar-07	10.28%
feb-07	9.90%
ene-07	9.89%

FECHA	ÍNDICE
may-08	6.90%
abr-08	7.93%
mar-08	6.87%
feb-08	7.37%
ene-08	6.71%

Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

## 2.1.3. Inflación



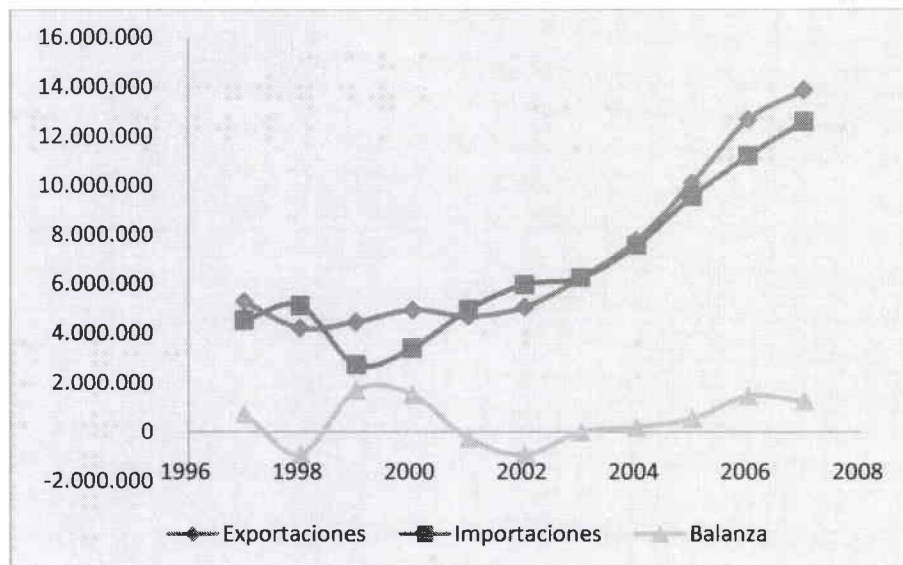
Año	Periodo	Índice	Variación Anual	Porcentaje Mensual
2003	ene-03	1176	10.1	2.5
2003	feb-03	1185	9.8	0.8
2003	mar-03	1191.7	9.2	0.6
2003	abr-03	1203.3	8.6	1
2003	may-03	1205.3	8.2	0.2
2003	jun-03	1202.8	7.6	-0.2
2003	jul-03	1203.3	7.7	0.03
2003	ago-03	1204	7.3	0.06
2003	sep-03	1213.5	7.5	0.79
2003	oct-03	1213.6	6.8	0.01
2003	nov-03	1217.6	6.4	0.33
2003	dic-03	1217.1	6	-0.04
2004	ene-04	1222.1	3.92	0.41
2004	feb-04	1230.5	3.84	0.69
2004	mar-04	1239.1	3.98	0.7
2004	abr-04	1247.2	3.65	0.7
2004	may-04	1241.3	2.99	-0.47
2004	jun-04	1237.4	2.88	-0.31
2004	jul-04	1229.8	2.2	-0.61
2004	ago-04	1230.1	2.2	0.02
2004	sep-04	1233	1.6	0.24
2004	oct-04	1236.4	1.9	0.3
2004	nov-04	1241.5	2	0.4
2004	dic-04	1240.8	1.9	-0.1
2005	ene-05	100.46	1.71	0.14
2005	feb-05	100.72	1.49	0.26
2005	mar-05	100.96	1.39	0.24
2005	abr-05	100.62	1.21	0.65
2005	may-05	101.87	1.6	0.25
2005	jun-05	101.96	1.67	0.08
2005	jul-05	102.2	2.37	0.24
2005	ago-05	102.42	2.48	0.21
2005	sep-05	103.08	2.88	0.65
2005	oct-05	103.9	3.63	0.79
2005	nov-05	104.22	3.8	0.31
2005	dic-05	104.69	4.36	0.46
2006	ene-06	105.24	4.76	0.52
2006	feb-06	104.69	3.82	0.71
2006	mar-06	105.38	4.23	0.65
2006	abr-06	105.45	3.43	0.07
2006	may-06	105.30	3.11	-0.14
2006	jun-06	105.06	2.8	-0.23
2006	jul-06	105.09	2.99	0.03
2006	ago-06	105.32	3.36	0.21
2006	sep-06	105.92	3.21	0.57
2006	oct-06	106.29	3.21	0.35
2006	nov-06	106.47	3.21	0.17
2006	dic-06	106.43	2.87	-0.03
2007	ene-07	106.75	2.68	0.3
2007	feb-07	106.82	2.03	0.07
2007	mar-07	106.92	1.47	0.1
2007	abr-07	106.91	1.39	-0.01
2007	may-07	106.95	1.56	0.03
2007	jun-07	107.36	2.19	0.39
2007	jul-07	107.81	2.58	0.42
2007	ago-07	107.89	2.44	0.07
2007	sep-07	108.58	2.58	0.71
2007	oct-07	108.8	2.36	0.13
2007	nov-07	109.34	2.7	0.5
2007	dic-07	109.34	3.32	0.57
2008	ene-08	111.22	4.19	1.14
2008	feb-08	112.27	5.1	0.94
2008	mar-08	113.93	6.56	1.48
2008	abr-08	115.66	8.18	1.52
2008	may-08	116.88	9.29	1.05

Fuente: MULTIENLACE

Elaboración: Vicente Palacios Bustamante



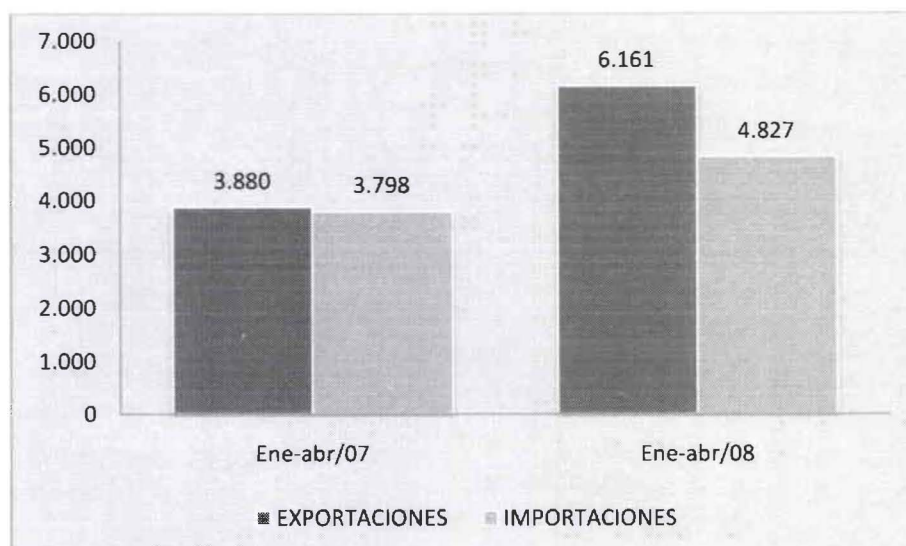
## 2.1.4. Saldo de Cuenta Corriente de la Economía – Balanza Comercial



Año	Exportaciones	Importaciones	Balanza
1997	5,264,363	4,520,051	744311.747
1998	4,203,049	5,109,930	-906881.51
1999	4,451,084	2,736,902	1714182.276
2000	4,926,627	3,400,952	1525674.14
2001	4,678,437	4,936,034	-257597.34
2002	5,036,121	5,953,426	-917304.79
2003	6,222,693	6,228,312	-5618.81
2004	7,752,891	7,554,615	198276.6124
2005	10,100,031	9,549,362	550669.273
2006	12,658,130	11,201,555	1456574.902
2007	13,852,360	12,583,970	1268390

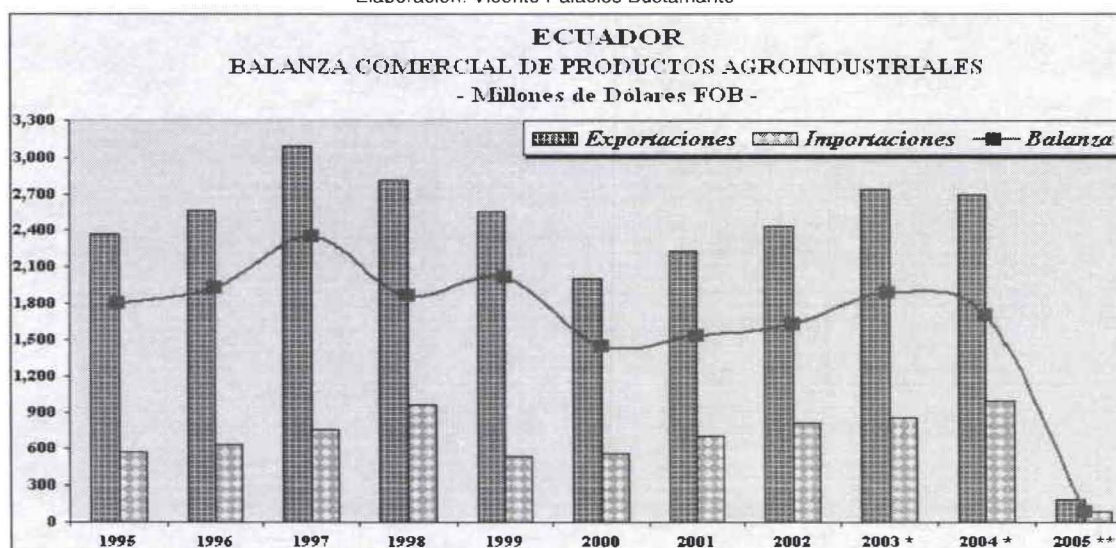
Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

En el primer cuatrimestre del presente año, se observan crecimientos muy importantes, con respecto al año pasado, identificado principalmente en los altos precios del petróleo.



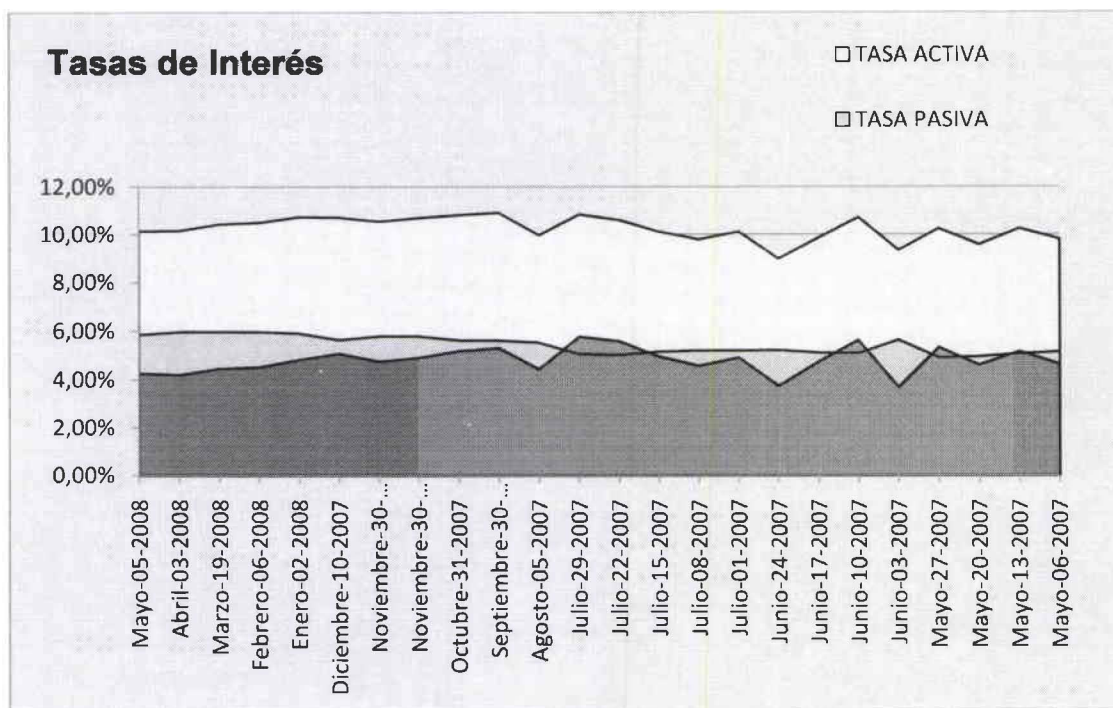
	Ene-abr/07	Ene-abr/08	TCA
<b>EXPORTACIONES</b>	<b>3,880</b>	<b>6,161</b>	<b>58.78%</b>
Petroleras	2,009	4,052	101.7%
No Petroleras	1,872	2,109	12.7%
Tradicional	829	963	16.2%
No Tradicional	1,042	1,146	9.9%
	Ene-abr/07	Ene-abr/08	TCA
<b>IMPORTACIONES</b>	<b>3,798</b>	<b>4,827</b>	<b>27.08%</b>
Bienes de consumo	807	1,078	33.5%
Materias primas	1,304	1,686	29.3%
Bienes de Capital	1,039	1,242	19.6%
Combustibles y lubricantes	648	820	26.6%

Fuente: MULTIENLACE  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaboración: Información Central-Proyecto Servicio de Información Agropecuaria del Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador ([www.sica.gov.ec](http://www.sica.gov.ec))  
\* Cifras provisionales

## 2.1.5. Tasa de Interés.



FECHA	TASA ACTIVA	TASA PASIVA	MARGEN DE INTERMEDIACIÓN	Variación
Mayo-05-2008	10.14%	5.86%	4.28%	0.07%
Abril-03-2008	10.17%	5.96%	4.21%	-0.26%
Marzo-19-2008	10.43%	5.96%	4.47%	-0.06%
Febrero-06-2008	10.50%	5.97%	4.53%	-0.30%
Enero-02-2008	10.74%	5.91%	4.83%	-0.25%
Diciembre-10-2007	10.72%	5.64%	5.08%	0.32%
Noviembre-30-2007	10.55%	5.79%	4.76%	-0.15%
Noviembre-30-2007	10.70%	5.79%	4.91%	-0.28%
Octubre-31-2007	10.82%	5.63%	5.19%	-0.12%
Septiembre-30-2007	10.92%	5.61%	5.31%	0.87%
Agosto-05-2007	9.97%	5.53%	4.44%	-1.34%
Julio-29-2007	10.85%	5.07%	5.78%	0.19%
Julio-22-2007	10.61%	5.02%	5.59%	0.63%
Julio-15-2007	10.12%	5.16%	4.96%	0.38%
Julio-08-2007	9.79%	5.21%	4.58%	-0.34%
Julio-01-2007	10.12%	5.20%	4.92%	1.16%
Junio-24-2007	8.99%	5.23%	3.76%	-0.99%
Junio-17-2007	9.87%	5.12%	4.75%	-0.88%
Junio-10-2007	10.73%	5.10%	5.63%	1.92%
Junio-03-2007	9.35%	5.64%	3.71%	-1.63%
Mayo-27-2007	10.26%	4.92%	5.34%	0.72%
Mayo-20-2007	9.58%	4.96%	4.62%	-0.56%
Mayo-13-2007	10.26%	5.08%	5.18%	0.53%
Mayo-06-2007	9.81%	5.16%	4.65%	

Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante



<b>1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES</b>			
<b>Tasas Referenciales</b>		<b>Tasas Máximas</b>	
<b>Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:</b>	<b>% anual</b>	<b>Tasa Efectiva Máxima para el segmento:</b>	<b>% anual</b>
Comercial Corporativo	9.31	Comercial Corporativo	9.66
<b>Comercial PYMES</b>	<b>12.05</b>	<b>Comercial PYMES</b>	<b>12.66</b>
<b>Consumo</b>	<b>16.84</b>	<b>Consumo</b>	<b>17.26</b>
<b>Consumo Minorista</b>	<b>19.64</b>	<b>Consumo Minorista</b>	<b>22.49</b>
Vivienda	11.33	Vivienda	11.66
Microcrédito Acumulación Ampliada	21.36	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.5
Microcrédito Acumulación Simple	29.57	Microcrédito Acumulación Simple	34.4
Microcrédito de Subsistencia	34.43	Microcrédito de Subsistencia	35.2
<b>2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO</b>			
<b>Tasas Referenciales</b>	<b>% anual</b>	<b>Tasas Referenciales</b>	<b>% anual</b>
Depósitos a plazo	5.3	Depósitos de Ahorro	1.6
Depósitos monetarios	2.06	Depósitos de Tarjetahabientes	1.94
Operaciones de Reporto	1.25		
<b>3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO</b>			
<b>Tasas Referenciales</b>	<b>% anual</b>	<b>Tasas Referenciales</b>	<b>% anual</b>
Plazo 30-60	4.62	Plazo 121-180	5.81
Plazo 61-90	4.92	Plazo 181-360	6.35
Plazo 91-120	5.57	Plazo 361 y más	6.6
<b>4. OTRAS TASAS REFERENCIALES</b>			
Tasa Pasiva Referencial	5.3	Tasa Legal	9.31
Tasa Activa Referencial	9.31	Tasa Máxima Convencional	9.66

Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

E

<b>INTERNACIONALES</b>	<b>may-08</b>	<b>abr-08</b>	<b>mar-08</b>
FED FUNDS	2.00%	2.25%	3.03%
PRIME (N.Y.)	5.00%	5.25%	6.00%
LIBOR (90 días)	2.69%	2.79%	3.08%

Fuente: Multienlace  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante



OCASIONES PARA COMPRAR FLORES, 2003	
CUMPLEAÑOS	40.00%
SIN RAZÓN	18.00%
AGRADECIMIENTO	11.00%
VISITAR ENFERMOS	10.00%
OTROS	21.00%
<b>TOTAL</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: GFK CADEAUMONITOR, Horticulture Commodity Borrada  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

## 2.2.2. Consumo Per Cápita

País	Consumo per cápita de Flor
Suiza	102
Noruega	69
Finlandia	58
Austria	53
Bélgica	50
Alemania	41
Holanda	42
Dinamarca	47
Suecia	42
Italia	30
Francia	34
U.K	19
Grecia	20
Irlanda	10
España	15
Portugal	15

Fuente: GFK CADEAUMONITOR, Horticulture Commodity Borrada  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante



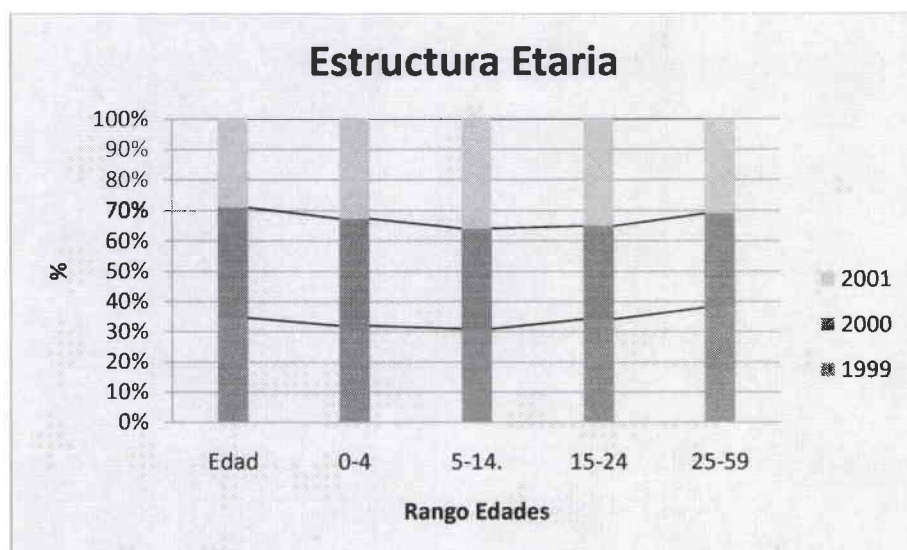
### 2.2.3. Demográficas

<b>Población</b>	13,927,650 (Julio 2008 est.)
<b>Estructura Etaria</b>	0-14 años: 32.1% (hombres 2,274,986/mujeres 2,189,437) 15-64 años: 62.7% (hombres 4,355,909/mujeres 4,381,141) 65 años y más: 5.2% (hombres 340,861/mujeres 385,316) (2008 est.)
<b>Edad Media</b>	total: 24.2 años hombres: 23.7 años mujeres: 24.7 años (2008 est.)
<b>Crecimiento de Población</b>	0.935% (2008 est.)
<b>Indicador de Nacimientos</b>	21.54 nacimientos/1,000 habitantes (2008 est.)
<b>Indicador de muertes</b>	4.21 muertes/1,000 habitantes (2008 est.)
<b>Tasa de Migración</b>	-7.98 migrante(s)/1,000 habitantes (2008 est.)
<b>Indicadores de Sexo</b>	recién nacidos: 1.05 hombre(s)/mujeres bajo 15 años: 1.04 hombre(s)/mujeres 15-64 años: 0.99 hombre(s)/mujeres 65 años y más: 0.88 hombre(s)/mujeres total población: 1 hombre(s)/mujeres (2008 est.)
<b>Mortalidad Infantil</b>	total: 21.35 muertes/1,000 nacimientos hombres: 25.61 muertes/1,000 nacimientos mujeres: 16.88 muertes/1,000 nacimientos (2008 est.)
<b>Expectativa de Vida</b>	total población: 76.81 años hombres: 73.94 años mujeres: 79.84 años (2008 est.)
<b>Tasa de Fertilidad</b>	2.59 niños/mujer (2008 est.)
<b>Grupos Étnicos</b>	mestizo 65%, Indio 25%, Caucásicos y otros 7%, negros 3%
<b>Religión</b>	Católicos Romanos 95%, otros 5%
<b>Idioma</b>	Español (oficial), Lenguas Indias (especialmente Quechua)



Fuente: CIA. The World Factbook  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

A continuación la evolución de de la estructura etaria comprendida entre al año 1999 al año 2000, según sexo, en porcentajes:



Edad	1999	2000	2001
<b>Ambos sexos</b>			
0-4	17,1	18,0	14,3
may-14	24,8	27,3	25,2
15-24	17,8	19,0	20,6
25-59	33,3	30,0	34,2
60 y más	7,0	5,7	5,7
<b>Total</b>	100	100	100
<b>Nº</b>	3.310.080	6.050.555	10.587.227
<b>Mujeres</b>			
0-4	16,8	17,8	14,2
may-14	24,3	27,1	25,0
15-24	17,6	18,9	20,5
25-59	33,5	30,1	34,4
60 y más	7,8	6,1	6,0
<b>Total</b>	100,0	100,0	100,0
<b>Nº</b>	1.668.250	3.014.012	5.262.521
<b>Hombres</b>			
0-4	17,5	18,2	14,5
may-14	25,2	27,6	25,4
15-24	18,0	19,1	20,7
25-59	33,0	29,9	34,0
60 y más	6,3	5,2	5,4
<b>Total</b>	100,0	100,0	100,0
<b>Nº</b>	1.641.830	3.036.543	5.324.706

Fuente: INEC

Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

Además de la importancia de la Estructura Etaria, para la previsión de mano de obra disponible, es importante recalcar, que la población ecuatoriana es mayormente homogénea, en sus aspectos socio culturales, como religión, idioma, etc.

La migración hacia las zonas urbanas ha sido moderada en Ecuador: hasta el comienzo de los años ochenta, la mayoría de la población vivía en el campo; es a mediados de ese decenio cuando, según CELADE, la población urbana comienza a ser mayoritaria (el 51,6% en 1985). Actualmente, de acuerdo a esas mismas estimaciones, reside en las ciudades más del 56% de la población ecuatoriana, cifra semejante a la registrada por el Censo de 1990 (55,1%).

Como ha sucedido en el resto de la región, las mujeres han participado de ese movimiento migratorio en mayor medida que los hombres, aunque esto presenta fuertes variaciones según la región. De esta forma, en 1990 el 57,2% de la población femenina era urbana, mientras lo era el 55,4% de la masculina.



**ANEXO B.2. - ARANCELES USA**

## ARANCEL DE ESTADOS UNIDOS

### ● CAPITULOS DEL ARANCEL AMERICANO

#### PAISES Y PRODUCTOS CON PREFERENCIAS ARANCELARIAS

Los programas bajo los cuales Estados Unidos da una tarifa especial reducida, se establece de acuerdo al símbolo que tenga dentro de la columna "Special" en el arancel americano que se lista por capítulos. Así:

#### SISTEMA GENERALIZADO DE PREFERENCIAS (GENERALIZED SYSTEM OF PREFERENCES) SGP:

**SÍMBOLO:** A, A\* o A+. Si fuera del paréntesis de dicha letra, bajo la columna "Special" está Free, significa que goza de arancel 0% para el ingreso de dicho producto a Estados Unidos. Si existe algún número ad-valorem o específica significa que ese arancel regirá para los países beneficiados del SGP, tomando en cuenta que será menor al MNF establecido en la primera columna.

La letra A\* y A+ significan que el producto tiene ciertas restricciones en desde el punto de vista de cumplimiento de origen, para que pueda ingresar con 0% de arancel.

Algunos productos tienen restricciones adicionales, por ejemplo:

- - Los productos textiles están sujetos al acuerdo de textiles.
- - Los relojes con excepción, de acuerdo a la enmienda 503 © 1 b del Acuerdo de 1974.
- - Las importaciones de artículos electrónicos sensibles.
- - Las importaciones de artículos acero sensibles
- - Importaciones de productos sensibles del sector vidrio.
- - Algunos productos agrícolas de los capítulos 2 al 52 inclusive, que estén sujetos a contingentes, sobre todo en la cantidad que se exceda de la cantidad que exceda la cuota.
- - Algún otro producto que el Presidente de Estados Unidos catalogue como sensible en el contexto del Sistema Generalizado de Preferencias.

**PAISES BENEFICIADOS:** Albania, Angola, Antigua and Barbuda, Argentina, Armenia, Bahrain, Bangladesh, Barbados, Belice, Benin, Bhutan, Bolivia, Bosnia y Herzegovina, Botswana, Brazil, Bulgaria, Burkina Faso, Burundi, Cambodia, Cameroon, Cape Verde, Central African Republic, Chad, Chile, Colombia, Comoros, Congo (Brazzaville), Congo (Kinshasa), Costa Rica, Côte d'Ivoire, Croatia, Czech Republic, Djibouti, Dominica, Dominican Republic, **Ecuador**, Egypt, El Salvador, Equatorial Guinea, Eritrea, Estonia, Etiopía, Fiji, Gabon, Gambia, Georgia, Ghana, Grenada, Guatemala, Guinea, Guinea-Bissau, Guyana, Haití, Honduras, Hungary, India, Indonesia, Jamaica, Jordan, Kazakhstan, Kenya, Kiribati, Kyrgyzstan, Latvia, Lebanon, Lesotho, Lithuania, Macedonia, Former Yugoslav Republic of, Madagascar, Malawi, Mali, Mauritania, Mauritius, Moldova, Mongolia, Morocco, Mozambique, Namibia, Nepal, Níger, Nigeria, Oman, Pakistan, Panama, Papua New Guinea, Paraguay, Peru, Philippines, Poland, Romania, Russia, Rwanda, St. Kitts and Nevis, Saint Lucia, Saint Vincent and the Grenadines, Samoa, Sao Tomé and Príncipe, Senegal, Seychelles, Sierra Leone, Slovakia, Solomon Islands, Somalia, South Africa, Sri Lanka, Suriname, Swaziland, Tanzania, Thailand, Togo, Tonga, Trinidad and Tobago, Tunisia, Turkey, Tuvalu, Uganda, Uruguay, Uzbekistán, Vanuatu, Venezuela, Republic of Yemen, Zambia, Zimbabwe, Anguilla, British Indian Ocean, Territory Christmas Island (Australia), Cocos (Keeling) Islands, Cook Islands, Falkland Islands (Islas Malvinas), Gibraltar Heard Island and McDonald Islands, Montserrat Niue, Norfolk Island, Pitcairn Islands, Saint Helena, Tokelau

Turks and Caicos Islands, Virgin Islands, British Wallis and Futuna, West Bank and Gaza, Western Sahara.

**PREFERENCIAS ARANCELARIAS ANDINAS ATPDA (ANDEAN TRADE PREFERENCE OR ANDEAN TRADE PROMOTION AND DRUG ERADICATION ACT)**

**Símbolo:** J, J\* or J+. Si fuera del paréntesis de dicha letra, bajo la columna "Special" está Free, significa que goza de arancel 0% para el ingreso de dicho producto a Estados Unidos. Si existe algún número ad-valorem o específica significa que ese arancel regirá para los países beneficiados del SGP, tomando en cuenta que será menor al MNF establecido en la primera columna.



**PAISES BENEFICIADOS:** Ecuador, Colombia, Perú y Bolivia.

De igual forma los productos que contienen J\* y J+, hacen referencia a la existencia de ciertas restricciones en su uso similares a las definidas en el SGP.

### **EL SISTEMA GENERALIZADO DE PREFERENCIAS, SGP.**

En la II Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y Desarrollo, celebrada en Nueva Delhi en 1968, los países en desarrollo que conformaron el Grupo de los 77 en el seno de la UNCTAD solicitaron y alcanzaron de los países desarrollados y de Europa Oriental, el compromiso de otorgar un tratamiento preferencial y diferenciado para el ingreso de productos originarios y procedentes de países en desarrollo a mercados seleccionados. Este tratamiento que posteriormente fue incluido en la **Parte IV del GATT** bajo el nombre de comercio y desarrollo es lo que a partir del 1970 se conoce como el **SISTEMA GENERALIZADO DE PREFERENCIAS**

#### **Objetivos:**

- Fomentar las corrientes del intercambio comercial, sobre todo de productos industrializados de los capítulos 25 al 99 del arancel de importaciones y de algunos productos agrícolas de los capítulos 1 al 24;
- Incrementar el ingreso de divisas por exportaciones;
- Promover los procesos de industrialización para la diversificación de las exportaciones.

Por tratarse de un compromiso adquirido en forma unilateral, en el otorgamiento de preferencias arancelarias para productos determinados, se ha impuesto el principio de la defensa de la industria nacional. Por esta razón, los productos de los sectores agrícola y agroindustrial que constituyen la base de las exportaciones de los países en desarrollo, no se encuentran comprendidos en los esquemas que contienen la nómina de productos beneficiados.

Fue la **Comunidad Económica Europea** con sus 12 estados, la que en su cumplimiento de compromisos adquiridos con la **UNCTAD**, oficializó el **SGP** en 1970; posteriormente lo hicieron los Estados Unidos de América, Japón, Australia, Nueva Zelandia, países nórdicos y de Europa Oriental que conformaron la URSS. A la fecha, son 28 los Estados que, bajo diferentes denominaciones y con diferentes objetivos, mantienen en vigencia los principios del SGP: Australia,

Canadá, Bulgaria, Polonia, Hungría, República Checa y Eslovaca, Federación De Rusia, Alemania, Austria, Bélgica, Dinamarca, España, Finlandia, Francia, Grecia, Holanda, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Portugal, Reino Unido y Suecia; y los Estados Unidos de América.

Un breve análisis de los esquemas preferenciales nos permite confirmar que fue el **SGP de los Estados Unidos de América que estuvo en vigencia hasta Octubre de 1993**, es el que mayores beneficios concedió a los países en desarrollo, al establecer una cobertura para 4100 categorías de productos que podían beneficiarse del trato preferencial, sin considerar que los productos básicos o tradicionales como el banano, café, cacao, en su estado natural como industrializado, entre otros tradicionales tenían franquicia libre para el ingreso a ese mercado. En los demás países que han manifestado su interés de mantener el esquema **SGP**, la cobertura es menor y beneficia principalmente a productos industrializados, entre los que se encuentran las artesanías.

Para acogerse al beneficio del trato preferencial que contempla el **SGP**, los productos deben cumplir algunos requisitos:

- Acreditar, a través de la presentación del **Certificado de Origen Forma "A"**, otorgado por autoridad oficial competente del país exportador, que provienen de un país en desarrollo;

Por decisión del **Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca**, están autorizados para legalizar los **Certificados de Origen de Forma "A"**, del **SGP** y ATPA, funcionarios de la **Subsecretaría de Comercio Exterior - Quito**; **Subsecretaría de Pesca y del Litoral** en la ciudad de Guayaquil; **Subsecretaría del Austro** en Cuenca y las **Direcciones Regionales** de Manta, Loja y Ambato, cuyas firmas y rúbrica, así como sello y facsímil se encuentran debidamente registrados en las **Aduana** de los países otorgantes de preferencias arancelarias.

- Ser enviado directamente desde el país de origen al país de destino, evitando transbordos o manipulaciones que pueden modificar la naturaleza del mismo;
- Para los casos en los cuales se admite la incorporación de partes de otra procedencia, como en el caso de los Estados Unidos que permite la utilización de partes y piezas producidas por industrias norteamericanas o filiales, el valor agregado nacional no puede ser inferior al 35 por ciento del valor total del producto. Similar tratamiento aplican otros países.

## PREFERENCIAS UNILATERALES OTORGADAS POR ESTADOS UNIDOS

### Ley de preferencias Andinas

Productos que se benefician del ATPDA

### Efectos del ATPDA en la producción

### Exportaciones del Ecuador a Estados Unidos en el sector agrícola con y sin preferencia

### Situación actual respecto de la renovación del ATPDA

### Uso del SGP versus ATPDA

## **LEY DE PREFERENCIAS ANDINAS ATPA (*Andean Trade Preference Act*)**

### **- OBJETIVOS**

La finalidad de la Ley de Preferencias es promover el desarrollo de los países ofreciendo un mayor acceso al mercado estadounidense, y estimular la inversión en sectores no tradicionales con el fin de diversificar la oferta exportable de los productos andinos.

La Ley de Preferencias Arancelarias Andinas es un programa de comercio unilateral, diseñado para promover el desarrollo económico a través de la iniciativa del sector privado en los cuatro países andinos (Bolivia, Colombia, **Ecuador**, Perú), afectados por el problema de la droga, ofreciendo alternativas al cultivo y procesamiento de la coca (es el componente comercial de la "Guerra contra las Drogas" del Presidente Bush),

Mediante esta ley el Gobierno de los Estados Unidos libera unilateralmente de impuestos de importación los productos provenientes de los países beneficiarios por un plazo de diez (10) años, del 4 de diciembre de 1991 hasta el 4 de diciembre del 2001. Este programa entró en vigencia el de julio de 1992 en el Ecuador.

### **- IMPORTANCIA Y DIMENSIONES DEL ATPA**



El 75% del universo arancelario pueden acceder al mercado americano con arancel cero mediante este mecanismo.

El principal comprador de los productos ecuatorianos es Estados Unidos (1997), siendo un mercado importante por su capacidad de compra y consumo, su ubicación geográfica, la infraestructura de transporte y de comunicaciones y los vínculos con los países de América Latina, generan una perspectiva favorable para el desarrollo de nuevas corrientes comerciales.

Para darse una idea de la magnitud de las preferencias concedidas por el ATPA, basta señalar que, de los 8.000 productos que conforman el arancel armonizado de los Estados Unidos, unos 6.100 reciben una exoneración de franquicia aduanera bajo este régimen especial.

Existen ciertas categorías de productos que no tienen franquicia aduanera. Los productos que están excluidos son:

- Atún enlatado
- Cualquier producto agropecuario incluido entre el capítulo 2 y el 52 del Sistema Armonizado de los Estados Unidos, que sea sujeto a una cuota, si supera en una cantidad la cuota establecida.
- Azúcar, jarabes y melazas, incluidas dentro de las partidas 1701.11.50, 1701.12.50, 1701.99.50, 1702.90.20 y 2106.90.46 del Sistema Armonizado de los Estados Unidos. Estos productos son sujetos de cuota arancelaria proclamada el 13 de septiembre de 1990, mediante el cual se creó un sistema de aranceles de dos grados. Los países beneficiarios de la ATPA pueden exportar libre de aranceles una cantidad designada como "tasa baja", cualquier importación de azúcar que sea mayor a la que se haya designado anteriormente será sujeta a un arancel de "tasa alta".
- La mayoría de los textiles y confecciones (bajo el ATPA, los productos textiles fabricados de combinaciones de fibras de seda o vegetales, excepto algodón, podrán ingresar exentos de aranceles).
- Otros productos que no corresponden al sector agropecuario: calzado, guantes, equipaje y otras prendas de cuero, relojes, ron, etc.

Ciertos productos, tales como cerveza y licor, aunque tengan entrada libre de aranceles, podrían estar sujetos a impuestos federales sobre consumo. Además, los productos libres de aranceles provenientes de países beneficiarios de la ATPA tienen que cumplir con todas las leyes, regulaciones y normas establecidas, tales como aquellas destinadas a proteger al consumidor y a la industria estadounidense de prácticas de comercio desleales y de productos nocivos o insalubres.

#### **- REQUISITOS DE ORIGEN**

Si se cumplen las siguientes condiciones, los productos se consideran adecuados para entrar exentos de aranceles:

1.- La mercadería debe importarse directamente desde un país beneficiario al territorio aduanero de los Estados Unidos (inclusive Columbia y Puerto Rico).

2.- La mercancía deberá haber sido producida en un país beneficiario. Este requisito se cumple cuando (a) la misma ha sido producida o manufacturada en un país beneficiario, o, (b) se ha transformado substancialmente en un artículo de comercio nuevo y distinto en el país beneficiario, según determine el Servicio de Aduanas de los Estados Unidos.

3.- Por lo menos el 35% del valor gravable del artículo importado en los Estados Unidos debe consistir, en cuanto a su costo o valor, de materiales producidos en uno o más de los países beneficiarios de la ATPA (Ecuador, Colombia, Perú o Bolivia), o cualquiera de los países de la ICC (Iniciativa para la Cuenca del Caribe): Antigua y Barbuda, Aruba, Bahamas, Barbados, Belice, Costa Rica, Dominica, República Dominicana, El Salvador, Grenada, Guatemala, Guyana, Haití, Honduras, Jamaica, Montserrat, Antillas, Nicaragua, Panamá, San Kitts y Nevis, Santa Lucía, San Vicente y las Grenadinas, Trinidad y Tobago e Islas Vírgenes, Británicas, y/o el costo directo de operaciones procesamiento (costos directos de las operaciones de procesamiento: incluyen costos directos incurridos, o razonablemente aplicados, a la producción, manufactura o ensamble de un artículo, tales como mano de obra, piezas, moldes, herramientas, depreciación de maquinaria, investigación y programas de desarrollo, inspecciones y pruebas. Gastos generales, gastos administrativos y utilidades, al igual que otros gastos tales como pérdidas y seguros de responsabilidad, publicidad, salarios de vendedores no se consideran como costos directos en operaciones de procesamiento) deben haber sido llevadas a cabo en uno o más de estos países.

El costo o el valor de los materiales producidos en el territorio de los Estados Unidos (excepto Puerto Rico) deberá ser considerado, pero únicamente hasta un máximo de un 15% del valor gravable del artículo importado.

Para los productos admisibles bajo la ATPA que sean enteramente (100%) el cultivo, el producto o la manufactura de países beneficiarios de la ATPA, no se exige ningún cálculo de los costos directos de procesamiento.

Antes de importar o de llevar a cabo un proyecto bajo la ATPA, las compañías interesadas deben obtener una declaración del Servicio de Aduanas de los Estados Unidos (US Customs Service) constatando que su producto califica para entrar exento de aranceles. Hay que documentar el costo total del valor agregado por el país ATPA en el "**Formulario A**" (el

formulario del anexo está en español para conocimiento del exportador, sin embargo este normalmente es en inglés y debe ser llenado de la misma manera) revisado (certificado de origen) que se presenta al Servicio de Aduanas de los Estados Unidos.

El Formulario A, debe ser preparado y firmado por el exportador, y depositado junto con la documentación de entrada o antes de la liquidación (todos los documentos deben ser presentados en inglés). Los países beneficiarios, en este caso el Ecuador, es el responsable para imprimir y suministrar este formulario, en las oficinas comerciales acreditadas para ello, en Ecuador se lo puede obtener en el Ministerio de Comercio Exterior.

En tales formularios, como son usados también para la clasificación de origen del Sistema Generalizado de Preferencias, se debe tachar estas palabras y poner "Andean Trade Preference Act" (Ley de Preferencias Arancelarias Andinas) e insertar la letra "J", como prefijo al número arancelario del artículo. Este prefijo está dentro del arancel de los Estados Unidos (Sistema Armonizado) como un régimen especial de franquicia arancelaria.

Los productos de la ATPA que califican para la franquicia aduanera deben cumplir con los reglamentos para proteger la salud y la seguridad del consumidor local, para impedir la entrada de enfermedades y parásitos dañinos a plantas y animales, y para proteger la industria estadounidense de los perjuicios que le podrían causar prácticas comerciales desleales. El conocimiento y el cumplimiento de estos requisitos, que van desde el etiquetado hasta los niveles de tolerancia de pesticidas, puede significar la diferencia entre el éxito y el fracaso en cuanto a la exportación a los Estados Unidos.

#### **- VENTAJAS DEL ATPA FRENTE AL SGP.**

Aún cuando solo se incluyan 2.000 productos adicionales a los 4.100 productos ya incluidos en el Sistema Generalizado de Preferencias de los Estados Unidos SGP, el ATPA ofrece mayores ventajas inclusive para aquellos que se encontraban bajo el SGP.

Los 6100 productos incluidos en el ATPA, ofrecen las siguientes ventajas:

- a) En primer lugar, el SGP contiene un mecanismo de graduación según el cual, cuando un artículo exportado por un país beneficiario llegue a representar más del 50% del valor de las importaciones, o cuando estas superen un tope de US\$ 80 millones por partida anual, pagarán el arancel respectivo. El ATPA no tiene esta limitación.
- b) El SGP se revisa anualmente para hacer los ajustes. Los beneficios del ATPA son fijos hasta el año 2001.



c) Las normas de origen en el marco del ATPA son más permisivas. El ATPA permite el origen acumulativo con los países beneficiarios, así como con los países del Caribe, Puerto Rico e Islas Vírgenes.

d) El SGP solo incluye 429 partidas, el ATPA incluye 6100 productos.

e) El SGP favorece a más de 130 países, el ATPA solo a Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú.

## **POSICION DE LA COMUNIDAD ANDINA FRENTE A LA LEY DE PREFERENCIAS COMERCIALES ANDINAS**

La Ley de Preferencias Comerciales Andinas (ATPA) tiene como propósito apoyar los esfuerzos de los países beneficiarios de este régimen en la lucha contra el problema mundial de las drogas. Este apoyo se da en el marco del principio de la responsabilidad compartida y mediante el fortalecimiento de la economía legítima sobre la cual el narcotráfico genera un impacto neto negativo.

La aplicación del ATPA contribuye a mitigar los altos costos económicos y sociales que han tenido que asumir nuestros países como consecuencia entre otros, del desempleo generado por la reducción de los cultivos ilícitos.

Es de interés de los Países Andinos que se apruebe una nueva Ley que disponga la renovación del ATPA, la eliminación de sus exclusiones y la incorporación de Venezuela al régimen. Dicha Ley debe aprobarse en el menor plazo posible y con una vigencia permanente. Ello permitirá corregir las desventajas que enfrentan nuestros productos en el acceso al mercado estadounidense y promoverá mayor inversión en la región.

Teniendo en cuenta que el propósito fundamental de la Ley es la generación de empleos legales alternativos a las actividades ilícitas vinculadas al narcotráfico y delitos conexos, la ampliación de su cobertura debe incluir la oferta exportable considerando la estructura productiva de la región y reportando beneficios para todos los países amparados por el programa.

Consideramos fundamental la generación de empleo en las cadenas productivas que utilizan insumos de la región. La incorporación de mayor valor agregado regional a los productos de exportación permitirá generar nuevos empleos alternativos a aquellos vinculados a las actividades ilícitas relacionadas al narcotráfico.

La ampliación de la cobertura del ATPA no debe condicionarse a normas de origen de los insumos que restrinjan el acceso de nuestros productos textiles y prendas de vestir. En tal sentido, el régimen a aprobarse debe

ajustarse a la estructura productiva de la región, propiciándose el uso de insumos regionales.

Tampoco deben incluirse condicionamientos que no guarden relación con los propósitos del ATPA y la lucha contra el problema mundial de las drogas. Aquellos compromisos que por su naturaleza tiene un carácter multilateral, deben abordarse en los foros respectivos.

La baja participación de las exportaciones andinas respecto de la demanda estadounidense no guarda proporción con el impacto del ATPA ni ocasiona en grado alguno el desplazamiento de empleo productivo en Estados Unidos.

En tal sentido, los Países Miembros de la Comunidad Andina consideran que la Ley de Preferencias Comerciales Andinas no sólo debe renovarse, sino que debe ampliar su cobertura e incorporar a Venezuela como beneficiario.

[www.sica.gov.ec](http://www.sica.gov.ec)

[www.comexi.gov.ec](http://www.comexi.gov.ec)

**Anexo B.3. - INSPECCION FITOSANIDAD**



2. Mantener al corriente una lista de todos los empleados que han recibido el entrenamiento. La lista debe estar disponible a PPQ.

6. FIRMA :

7. TITULO:

8. FECHA:

9. NUMERO DE  
ACUERDO

La firma de abajo, convalida este acuerdo, el cual permanecerá en efecto hasta que sea  
**DEL ACUERDO**

10. FECHA

cancelado. Puede ser revocado por incumplimiento.

11. DIRECTOR DE PPQ (NOMBRE Y TITULO)

Robert X stykes, Director Carga Aérea, Miami  
Miami,

(305) 869-3184

13. FIRMA:  
Fax:(305) 529-2137

12. DIRECCION:

Carga Aérea Aeropuerto Int'l

Florida P.O. Box 59-2788 Ph:

14. DIRECTOR DE ESTADO(NOMBRE Y TITULO)

N/A

16. FIRMA:

15. DIRECCION:

FORM A-PPQ-519 (AUG 77)

## **Contrato de Acuerdo para la Inspección de Flores Frescas**

### **A. LUGARES DE INSPECCION:**

Los siguientes requisitos aplican a todas los lugares que se dedican a la importación de productos agrícolas.

### **MESAS DE INSPECCION:**

1. En general se requiere una mesa para la inspección de flores. Esta mesa debe de ser treinta y seis (36") a cuarenta pulgadas (40") en altura y un mínimo de cuarenta y ocho pulgadas de ancho y noventa y seis pulgadas de largo. (vea adjunto A-1 para las especificaciones y dimensiones).

La superficie de la mesa debe ser lisa, o sea que se pueda limpiar, pintar en blanco o ser cubierta con un laminado de formica blanca.

### **ILUMINACION:**

1. Dos (2) bombillos de luz fluorescentes de (96") noventa y seis pulgadas, son requeridos para cada sección de 48" x 96" de área de inspección centralizado directamente sobre la mesa.

2. La estructura de las luces debe estar de 44" a 56" arriba de la superficie de la mesa de inspección. Las luces *no* deben de estar más de 8" arriba de la superficie de la mesa.

### **REQUISITOS ADICIONALES:**

1. La mesa de inspección(s) debe estar localizada fuera del tráfico del almacén, como son:

Peatones, montacargas (forklifts), cajas de paletas, etc. Además las mesas de inspección deben estar localizadas fuera de las neveras.

2. El área de inspección debe estar adecuadamente ventilada con abanicos. Cuando sea posible los abanicos deben estar permanentemente montados en el piso o en la pared.

3. Las MESAS DE INSPECCION no pueden ser usadas para almacenar carga o cualquier otro propósito diferente a la inspección de agricultura. Las mesas tienen que mantenerse en condiciones secas y limpias.

4. El área de inspección de USDA debe proveer acceso fácil a los inspectores. Ejemplo...no estar bloqueada por carga o equipos.

5. Debe proveerse un área segura con capacidad para ser sellada con un sello de USDA. Dicha área debe de estar disponible para salvaguardar la carga en cuarentena que ha sido encontrada con plagas de agricultura. Este espacio idealmente debe estar localizado dentro del almacén o de

la nevera. Sin embargo, cuando esto no es posible se pueden hacer arreglos para salvaguardar el material infestado de otra manera y/o lugar, sujeto a la aprobación de USDA.

El libro de registro de USDA no se puede mover del área de cuarentena.

6. Proveer un espacio de oficina, con teléfono, escritorio, sillas, y suficiente espacio para los archivos de USDA. Este lugar de trabajo deberá estar accesible al personal de USDA.

## **B. GUIAS PARA ETIQUETAS Y FACTURAS:**

La finca, el agricultor o el lugar de empaque debe etiquetar todos las cajas como sigue:

1. Marcar Claramente la información en Inglés a un lado de la caja. Todas las cajas de flores deben tener una etiqueta apropiada que indique:

- Nombre de la finca o código.
- Tipo de flores o código do las flores( ver adjunto B-1)
- Número de guía aérea.

(Ver adjunto B-2 para ejemplos de cajas etiquetadas apropiadamente.)

La línea aérea o el empleado del almacén contribuirá, asegurándose que el Agente de Transporte prepare y envíe los documentos siguiendo los siguientes requisitos.

1. Todas las cajas están marcadas apropiadamente antes de ser montadas en el avión.
2. Todas las facturas deben de estar incluidas en los documentos del vuelo y e incluir la siguiente información:

El nombre de las flores o el código aprobado.

Número de la guía aérea.

El nombre de la finca o código de la finca.

Un listado del contenido de los bouquets.

Se deben seguir los siguientes procedimientos para completar las facturas:

- Las facturas deben contener el nombre botánico o común de cada tipo de flores.
- Las facturas deben indicar el número correcto de cajas de cada tipo de flores.



- Términos no-descriptivos como “cut flowers” y” Others” no son aceptables.
- El nombre y el código de las fincas en las facturas debe ser igual al de las cajas.
- El número de guía aérea en las facturas debe ser igual en cada caja.

**Nota:** Cualquier discrepancia con lo descrito debe ser corregida antes de la inspección.. Si la discrepancia puede ser corregida mientras el oficial de USDA esta en el sitio, la inspección se completará a tiempo. Si la discrepancia no puede ser corregida mientras el oficial de USDA se encuentre en el lugar, la carga se pondrá aparte. Solamente la carga que cumple con los requisitos será inspeccionada. Inspección que después de corregir todas las discrepancias no puedan llevarse a cabo serán preprogramadas. Dichas facturas serán retenidas( Hold).

#### C. PROCEDIMIENTO DE MUESTREO PARA LA INSPECION DE FLORES:

El personal de la aerolínea o del almacén debe:

1. Seleccionar las muestras para inspección de acuerdo con los procedimientos del proyecto de liberización de cargo(Sampling procedures for Cut Flowers Inspection).
2. Todas las cajas presentadas para inspección tienen que ser paletizadas por número de guía aérea. No haga grupos de cajas por fincas, consignatario, u otro sistema.
3. Prepare los documentos de la siguiente forma:
  - a) Adjunte a la guía aérea todas las facturas y proformas originales.
  - b) Nota: No se aceptaran guías madres (Master Invoices) por sí solas.
  - c) Prepare la hoja de muestra de flores para USDA(USDA Cut flowers Sampling worksheet) (ver adjunto C-1). La hoja de muestreo debe incluir:
    - Número de guía aérea
    - Nombre de la Finca
    - Número de cajas y tipo de flores de cada caja.
    - El número y tipo de flores presentado para inspección.
  - d) Preparar la hoja del listado para la inspección de USDA(USDA Cut flowers breakdown)(ver adjunto C-2).
4. Preparar Las cajas para la inspección y ayudar con la inspección en:

A. Organizando las cajas de tal manera que toda la información necesaria se pueda cotejar o comparar con la hoja de listado para inspección(Cut Flowers Breakdown) contra las cajas que se van a inspeccionar. Esta información debe estar visible a un lado de las cajas paletizadas.

B. Todas las cajas presentadas para inspección deben ser paletizadas por guía aérea. C. Proveer personal con conocimiento para ayudar a los oficiales de PPQ a comparar(cotejar)las cajas de muestras contra la hoja de muestras( Cut Flower Breakdown).

D. Proveer fuerza laboral para localizar, abrir, remover los papeles de empaque, refuerzo, reempacar y remover las cajas de la mesa de inspección. -

**Nota:** Las discrepancias con los requisitos anteriores usualmente pueden ser corregidos rápidamente. Los oficiales y el personal del almacén deben ponerse de acuerdo para resolver estas discrepancias de manera que la inspección se pueda completar mientras los oficiales de USDA se encuentren en el lugar de inspección.

D. Monitoreo de la selección de muestras.

Proceso de monitoreo.

PPQ hará el monitoreo al azar en cada almacén que este bajo el acuerdo de cumplimiento. Las visitas a los almacenes serán sin previo aviso.

El monitoreo de la selección de muestras será dos veces al mes.

Los supervisores de cargo visitaran los almacenes cuando se este haciendo el proceso de muestreo para inspección, durante este proceso los supervisores seleccionaran muestras para la inspección. Las muestras serán marcadas.

Todas las cajas marcadas serán puestas en una paleta separada y esta paleta será la primera en ser inspeccionada durante el proceso de inspección.

PPQ seleccionará aproximadamente 25 cajas por visita.

## **E. DETENCION DE CARGA POR INTERCEPCIONES/ACCION DE**

### **QUARENTENA:**

El personal de la aerolínea o almacén debe retener la carga como sigue:

1. Separar las cajas de muestras que han sido retenidas( por insecto o enfermedad) de las otras cajas del almacén.

2. Sacar las guías aéreas asociadas con las cajas detenidas, incluyendo todas las guías aéreas identificadas que contienen las mismas flores de la misma finca del mismo vuelo, para ser

retenidas y procesadas apropiadamente. Las mismas reglas serán aplicadas al contenido de flores en los Bouquets.

3. Firmar una Notificación de Acción de Emergencia (Emergency Action Notification, PPQ Form 523, ver adjunto E-1) y cumplir con las provisiones de control especificadas en la forma.

4. Informar a los agentes o consignatarios de cuales cajas están retenidas, pendientes para identificación de plagas o enfermedades.

5. En el caso que el producto infestado no se pueda segregar debidamente bajo sello de quarentena, la guía aérea en su totalidad no será liberada hasta que dicho cargamento, pueda ser salvaguardado.



**Anexo B.4. – NEGOCIACIONES USA - ECUADOR**



Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador

# "Las Negociaciones Agropecuarias para un TLC Ecuador- USA"

Quito, Enero 2004







## Importancia del Sector Agropecuario en las Negociaciones del TLC ECU - USA

El sector agropecuario se convierte en un motor de desarrollo para la economía ecuatoriana porque:

- ☛ Aporta con un 9% al PIB, solo considerando el nivel primario
- ☛ Genera un 35% de divisas por concepto de Exportaciones y su participación crece al 58% excluyendo el petróleo
- ☛ Es una actividad que emplea a un 28% de la población económicamente activa.
- ☛ Provee seguridad alimentaria al país.
- ☛ Un sector agrícola bien atendido es un mitigante de la migración del campo a la ciudad.







## Objetivos de la Negociación Agrícola de un Tratado de Libre Comercio (TLC) ECU-USA

- **General:**

- Alcanzar competitividad y eficiencia en el sector agropecuario para la seguridad alimentaria.

- **Específicos:**

- Consolidar un mercado de exportación para los productos agropecuarios y agroindustriales con valor agregado
- Establecer nuevas políticas para apoyar a los sectores agropecuarios más vulnerables para mejorar la eficiencia o facilitar la reconversión productiva sostenible.
- Lograr acuerdos internos para mejorar la eficiencia en la producción, comercialización y calidad de los bienes agropecuarios.

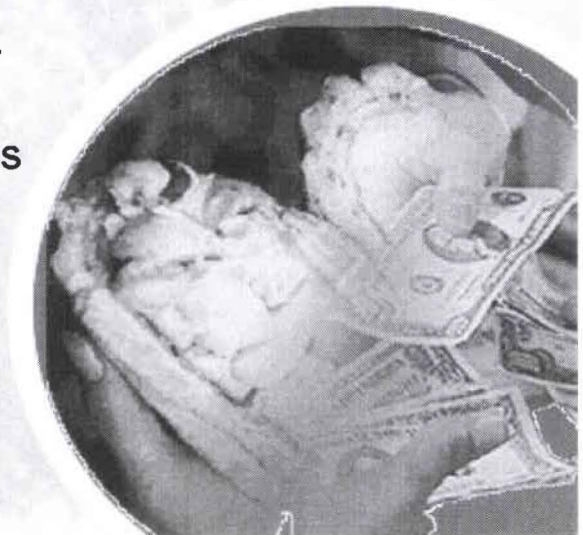




## Situación del Sector frente al TLC

- **Oportunidades**

- ❑ Consolidar los productos agroindustriales que se exportan por ATPDEA y SGP, es decir un 30% del total exportado por Ecuador a USA. El restante 70% ya tiene 0% arancel en USA.
- ❑ Atraer inversiones para la producción en el Agro con mayor valor agregado e innovación tecnológica.
- ❑ Generar oportunidades de mercado para nuevas agroexportaciones.







## La Oferta Exportable a negociarse (30%)

**Ecuador: Principales productos de exportación Ambito Agrícola a USA  
en los cuales se beneficia del ATPDEA y SGP  
Millones de Dólares promedio anual 1998-2003**

No.	Nan 2002	Descripción Nandina	Valor	NMF	SGP
1	06031040	Rosas frescas	115,6	6.8%	No
2	16041410	Preparaciones y conservas de atu	79,4	6%	Si®
3	06031090	Las demás flores y capullos, cortad	36,7	6.4%	SI
4	16042000	Las demás preparaciones y conse	16,7	10%	Si®
5	16041420	Preparaciones y conservas de atu	16,2	6%	Si®
6	03026900	Los demás pescados, frescos o rel	13,3	3%	SI
7	06031050	Las demás flores y capullos, cortad	6,5	6.4%	SI
8	08045020	Mangos y mangostanes, frescos o	5,7	6.6 cents/kg	SI
9	20098012	Jugos de "maracuyá" o parchita (P	4,2	0.5 cents/liter	SI
10	17011190	Azúcar de caña, en bruto, sin aron	3,5	3,6%	No
11	16052000	Camarones, langostinos y demás l	3,4	5%	Si
12	08043000	Piñas (ananás), frescas o secas	3,2	0.51 cents/kg	Si®
13	20055100	Frijoles (fréjoles, porotos, alubias,	2,7	1.5 cents/kg	Si®
14	20089990	Las demás frutas u otros frutos y d	2,3	11.2%	Si®
15	07041000	Coliflores y brécoles ("broccoli"), f	2,1	2.5%	SI
16	20089100	Palmitos, preparados o conservad	2,1	0.9%	SI





## La Oferta Exportable (70%)

Ecuador: Principales productos de exportación Ambito Agrícola  
a Estados Unidos cuyo arancel es 0%

No.	Nan2002	Descripción Nandina	Techo OMC Consolidad	NMF	Partic
1	08030012	Bananas o plátanos frescos, tipo "cavendis	0%	0%	25,9%
2	03061390	Camarones y demás Decápodos natantia,	0%	0%	24,0%
3	18010019	Cacao en grano, entero o partido, crudo	0%	0%	2,1%
4	03041000	Filetes y demás carne de pescado (incluso	0%	0%	1,9%
5	09011190	Café sin descafeinar, sin tostar	0%	0%	1,7%
6	03042090	Filetes de pescado, congelado	0%	0%	1,7%
7	03023100	Albacoras o atunes blancos (Thunnus alal	0%	0%	1,5%
8	08030011	Bananas o plátanos frescos, tipo "Plantain"	0%	0%	1,1%
9	03061310	Langostinos (Penaeus spp.) congelados	0%	0%	1,1%
10	18040000	Manteca, grasa y aceite de cacao	0%	0%	0,8%
11	16054000	Los demás crustáceos, preparados o conse	0%	0%	0,4%
12	18031000	Pasta de cacao, sin desgrasar	0%	0%	0,4%
13	08030019	Los demás bananas o plátanos frescos	0%	0%	0,3%
14	03037900	Los demás pescados, congelados, excepto	0%	0%	0,1%
15	03026500	Escualos, frescos o refrigerados, excepto	0%	0%	0,1%
16	21011100	Extractos, esencias y concentrados de caf	0%	0%	0,1%
17	03037400	Caballas y estorninos (Scomber scombrus,	0%	0%	0,1%
18	09024000	Té negro (fermentado) y té parcialmente f	0%	0%	0,1%
19	23012010	Harina, polvo y "pellets" de pescado, impro	0%	0%	0,0%
20	09041100	Pimienta, sin triturar ni pulverizar	0%	0%	0,0%



## Situación del Sector frente al TLC

- **Amenazas**

- ☉ Competir en forma desigual con subsidios (US\$ 94,5 mil millones anuales con los que apoya USA a la agricultura)
- ☉ Barreras no arancelarias que impedirán el acceso de exportaciones ecuatorianas
- ☉ Pérdida de grados de libertad de la política comercial agropecuaria ecuatoriana
- ☉ Disminuir algunas actividades productivas agropecuarias – desempleo - migración problemas sociales.

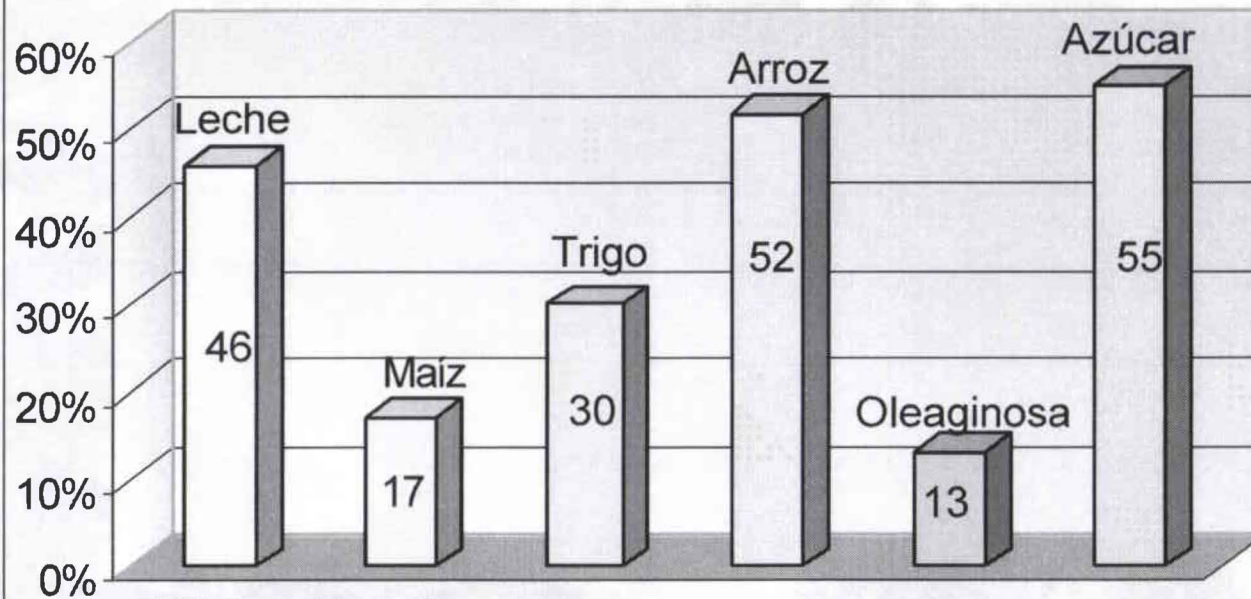






## Ayuda Interna de USA

Porcentaje de ayuda interna a los ingresos de productores USA



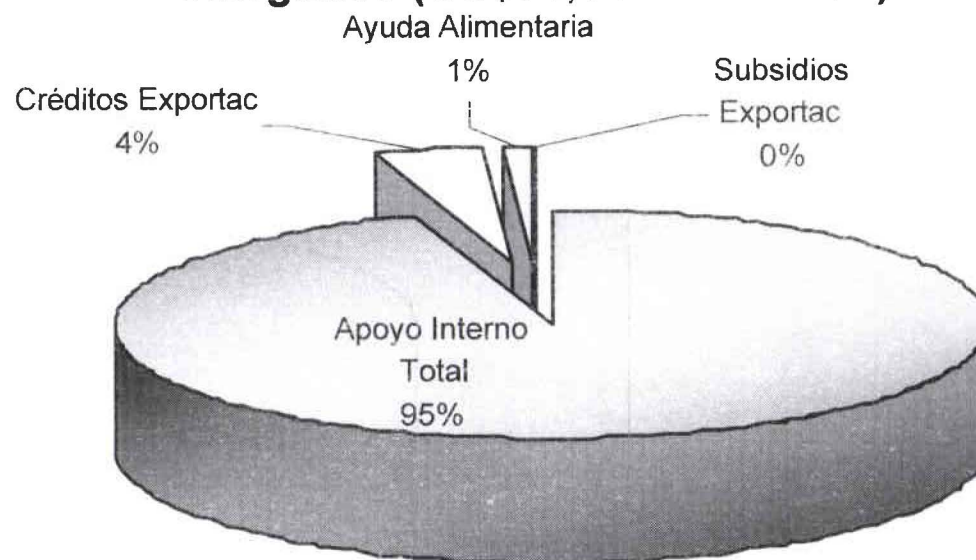
FUENTE: OCDE (2003)





## Apoyos globales a la agricultura

### USA: Composición de los subsidios totales otorgados (US\$94,5 mil millones)



Fuente: USA - Examen Política Comercial de la OMC



## Análisis de Sensibilidad

Es un marco metodológico para establecer la situación de los productos agropecuarios frente al TLC.

1. Construcción de escenarios sectoriales de la negociación
2. Importancia económico - social.

Estructura Productiva

Balanza Comercial

Generación Empleo

Precios

Costos de Producción

Demanda

3. Probables impactos del acuerdo
4. Alternativas de negociación
5. Desarrollo de políticas de apoyo al sector





## Matriz de Construcción de Escenarios

Escenarios	Dolarización	Costos de Producción	Acceso	Protección	Oferta de Nuevos Agroexportables	Probabilidad e Impactos
<b>IDEAL</b>	Se mantiene	Estables o a la Baja	Máxima apertura	Total Protección	Fuerte incremento	Improbable + Ciclo Corto + Consumo interno + Export. Trad. + Nuevas Agroexport.
<b>INTERMEDIO 1</b>	Se mantiene	Al alza	Mayor apertura	Menor protección (mecanismo alternativo de apoyo)	Ligero incremento	Más probable + C. Interno eficiente + Sobrevive CC eficiente + Estable Export. Trad. + Crecen NAE
<b>INTERMEDIO 2</b>	Se mantiene	Estables	Mayor apertura	Menor protección (mecanismo alternativo de apoyo)	Fuerte incremento	Probable + C. Interno eficiente + Sobrevive CC eficiente + Crecen Export. Trad. + Despegan NAE
<b>INTERMEDIO 3</b>	Sin dolarización	Al alza / Devaluación	Mayor apertura	Menor protección (mecanismo alternativo de apoyo)	Estancamiento	Menos Probable - Riesgo C. Interno - Alto riesgo CC + Crecen Export. Trad. - Desestímulo NAE
<b>PEOR</b>	Colapso de la Dolarización	Al alza	Mínima apertura	Sin Protección	Estancamiento o Reducción	Poco Probable - Alto riesgo C. Interno - Desaparece Ciclo Corto - Dificultades Exp. Trad. - Desestímulo NAE





### ➔ **Escenario más probable**

Se mantiene el esquema de la dolarización, pero los costos en el mediano plazo se mantienen al alza, a la vez que se alcanza una mayor apertura al mercado de EE.UU., a cambio de una disminución de los niveles de protección, con acuerdos mínimos por cadenas y un ligero incremento de las exportaciones de no tradicionales.

### ➔ **Propuesta de Estrategia**

Estabilizar los costos de producción unitarios, para aprovechar las oportunidades de una mayor apertura del mercado de EEUU, con una disminución gradual del nivel de protección, mecanismos alternativos de protección/apoyo al sector y programas de cooperación técnica e inversión dirigida, con acuerdos de competitividad de las cadenas y estímulo a la producción de nuevos de agroexportación.

### ➔ **Acuerdos de Competitividad**

Los acuerdos de competitividad de las cadenas, deben incluir a los eslabones de producción primaria, a la agroindustrias y al estado y contemplar: facilidades para importación de semillas e insumos, innovación tecnológica, financiamiento, mecanismos de comercialización y fortalecimiento gremial.



**ANEXO B.5. – EL ECUADOR**

## 2.5. El Ecuador

Ecuador es un Estado soberano, independiente, democrático y unitario. Su gobierno es republicano, presidencial, electivo, representativo, responsable y alternativo. La soberanía radica en el pueblo, que la ejerce por los órganos de poder público.



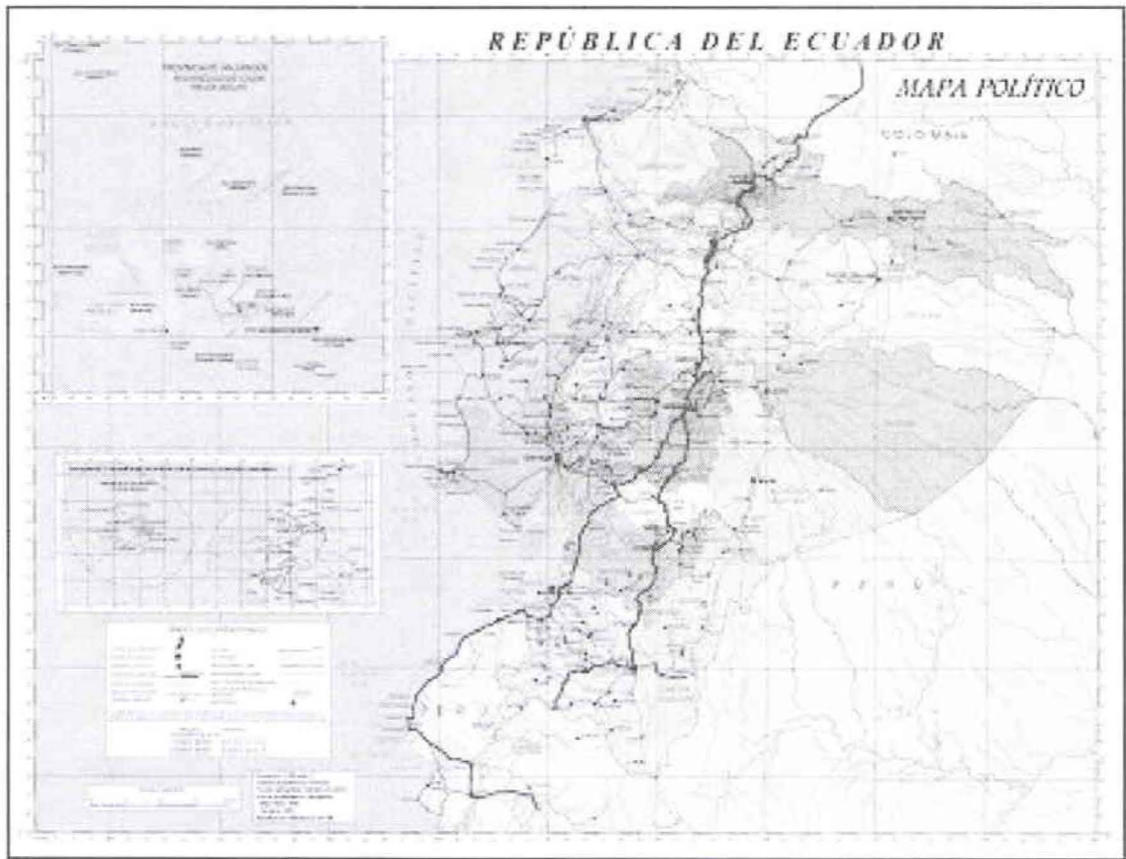
### Información Básica del Ecuador

<b>Locación:</b>	Ubicado en la costa noroccidental de América del Sur, sobre la línea equinoccial. Ecuador limita al Norte con Colombia, al Sur y al Este con Perú y al Oeste con el Océano Pacífico.
<b>Coordenadas Geográficas:</b>	2 00 S, 77 30 W
<b>Área:</b>	total: 283,560 sq km territorio continental: 276,840 sq km territorio marítimo: 6,720 sq km
<b>Perímetro Territorial</b>	total: 2,010 km bordes limítrofes: Colombia 590 km, Perú 1,420 km
<b>Línea Costera</b>	2.237 km
<b>Clima:</b>	El clima ecuatoriano es, en general, cálido y subtropical. A causa de la geografía del país, atravesado por los Andes, se han generado diferentes regiones climáticas. Así, las zonas andinas son muy frías, mientras que en las regiones del litoral y de la selva, abundan las fuertes lluvias propias del Trópico.
<b>Regiones</b>	Costa, Sierra, Amazónica, Insular
<b>Extremos de elevación</b>	Punto más bajo: Océano Pacífico 0 m Punto más alto: Chimborazo 6.267 m
<b>Uso del Suelo</b>	terreno arable: 5.71% Permanente cultivado: 4.81% otros: 89.48% (2005)
<b>Irrigación</b>	8,650 sq km (2003)
<b>Recurso Hídrico Renovable</b>	432 cu km (2000)

Fuente: CIA. The World Factbook  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

### Mapa Político del Ecuador





## Gobierno

<b>Nombre del País</b>	República del Ecuador
<b>Tipo de Gobierno</b>	Democrático
<b>Capital:</b>	Quito
<b>Provincias</b>	24 provincias; Azuay, Bolivar, Canar, Carchi, Chimborazo, Cotopaxi, El Oro, Esmeraldas, Galapagos, Guayas, Imbabura, Loja, Los Rios, Manabi, Morona-Santiago, Napo, Orellana, Pastaza, Pichincha, Santa Elena, Santo Domingo de los Tsachilas, Sucumbios, Tungurahua, Zamora-Chinchipe
<b>Independencia</b>	24 May 1822 (Batalla de Pichincha)
<b>Día Nacional</b>	Independence Day (independence of Quito), 10 August (1809)
<b>Constitución:</b>	10 Agosto 1998
<b>Sistema Legal:</b>	Basado en un sistema de leyes civiles, participativo
<b>Ejecutivo</b>	Presidido por el Presidente Rafael Correa, desde el 15 de Enero del 2007, elegido por voto popular, por un periodo de cuatro años.
<b>Legislativo</b>	Congreso Nacional, que incluye cien miembros, elegidos por el voto popular, actualmente cesado de sus funciones. La Asamblea Constituyente está cumpliendo acciones legislativas, paralelamente a su función.
<b>Judicial</b>	Corte Suprema de Justicia, compuesta por 31 magistrados elegidos por concurso de merecimientos.
<b>Movimientos y Lideres Políticos</b>	Alianza PAIS Movement [Rafael Vicente CORREA Delgado]; UDC [Diego ORDONEZ Guerrero]; ID [Andres PAEZ Benalcazar]; RED [Leon ROLDOS]; PRIAN [Alvaro NOBOA]; Pachakutik [Jorge GUAMAN]; PSP [Lucio GUTIERREZ Burbua]; MPD [Ciro GUZMAN Aldaz]; PRE [Abdala BUCARAM Ortiz, director];PSC [Pascual DEL CIOPO]; Partido Socialista [Gustavo AYALA Cruz]
<b>Participación en Organizaciones Internacionales:</b>	CAN, FAO, G-77, IADB, IAEA, IBRD, ICAO, ICC, ICCT, ICRM, IDA, IFAD, IFC, IFRCS, IHO, ILO, IMF, IMO, Interpol, IOC, IOM, IPU, ISO, ITSO, ITU, ITUC, LAES, LAIA, Mercosur, MIGA, MINUSTAH, NAM, OAS, OPANAL, OPCW, OPEC, PCA, RG, UN, UNASUR, UNCTAD, UNESCO, UNHCR, UNIDO, Union Latina, UNMIL, UNMIS, UNOCI, UNWTO, UPU, WCL, WCO, WFTU, WHO, WIPO, WMO, WTO

Fuente: CIA. The World Factbook  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

Información más detallada del Ecuador en el Anexo 3.

## Clima

El Ecuador al poseer cuatro regiones, se ha convertido en caldo de cultivo de una biodiversidad incomparable. En esto beneficia mucho al clima, a tener

varios climas aptos, para diversos microambientes, incluso en cada una de las mismas regiones, siendo desde cálido secos, subtropicales, hasta de extremo frío.

En el Ecuador la región costa y la región sierra, son muy apropiados para el cultivo de flores tropicales, de verano y rosas. Además influye mucho la perpendicularidad con el sol.

### Recursos Naturales

El Ecuador posee una gran cantidad de Recursos Naturales, mucho de ellos no explotados, que permiten al sector aprovechar al máximo sus bondades. Es así que cuenta con suelos adecuados, suficiente recurso hídrico, entre otros.

#### Introduction Ecuador

Background:  

What is now Ecuador formed part of the northern Inca Empire until the Spanish conquest in 1533. Quito became a seat of Spanish colonial government in 1563 and part of the Viceroyalty of New Granada in 1717. The territories of the Viceroyalty - New Granada (Colombia), Venezuela, and Quito - gained their independence between 1819 and 1822 and formed a federation known as Gran Colombia. When Quito withdrew in 1830, the traditional name was changed in favor of the "Republic of the Equator." Between 1904 and 1942, Ecuador lost territories in a series of conflicts with its neighbors. A border war with Peru that flared in 1995 was resolved in 1999. Although Ecuador marked 25 years of civilian governance in 2004, the period has been marred by political instability. Protests in Quito have contributed to the mid-term ouster of Ecuador's last three democratically elected Presidents. In 2007, a Constituent Assembly was elected to draft a new constitution; Ecuador's twentieth since gaining independence.

#### Geography Ecuador

Location:  

Western South America, bordering the Pacific Ocean at the Equator, between Colombia and Peru

Geographic coordinates:  

2 00 S, 77 30 W

Map references:  

[South America](#)

Area:   































*total:* 283,560 sq km

*land:* 276,840 sq km

*water:* 6,720 sq km

*note:* includes Galapagos Islands



- Area - comparative:**    
slightly smaller than Nevada
- Land boundaries:**    
*total:* 2,010 km  
*border countries:* Colombia 590 km, Peru 1,420 km
- Coastline:**    
2,237 km
- Maritime claims:**    
*territorial sea:* 200 nm  
*continental shelf:* 100 nm from 2,500-m isobath
- Climate:**    
tropical along coast, becoming cooler inland at higher elevations; tropical in Amazonian jungle lowlands
- Terrain:**    
coastal plain (costa), inter-Andean central highlands (sierra), and flat to rolling eastern jungle (oriente)
- Elevation extremes:**    
*lowest point:* Pacific Ocean 0 m  
*highest point:* Chimborazo 6,267 m
- Natural resources:**    
petroleum, fish, timber, hydropower
- Land use:**    
*arable land:* 5.71%  
*permanent crops:* 4.81%  
*other:* 89.48% (2005)
- Irrigated land:**    
8,650 sq km (2003)
- Total renewable water resources:**    
432 cu km (2000)
- Freshwater withdrawal (domestic/industrial/agricultural):**    
*total:* 16.98 cu km/yr (12%/5%/82%)  
*per capita:* 1,283 cu m/yr (2000)
- Natural hazards:**    
frequent earthquakes, landslides, volcanic activity; floods; periodic droughts
- Environment - current issues:**    
deforestation; soil erosion; desertification; water pollution; pollution from oil production wastes in ecologically sensitive areas of the Amazon Basin and Galapagos Islands
- Environment - international agreements:**    
*party to:* Antarctic-Environmental Protocol, Antarctic Treaty, Biodiversity, Climate Change, Climate Change-Kyoto Protocol, Desertification, Endangered Species,

Hazardous Wastes, Ozone Layer Protection, Ship Pollution, Tropical Timber 83, Tropical Timber 94, Wetlands



*signed, but not ratified:* none of the selected agreements



Geography - note:  



Cotopaxi in Andes is highest active volcano in world

## People Ecuador




Population:     
13,927,650 (July 2008 est.)




Age structure:    
0-14 years: 32.1% (male 2,274,986/female 2,189,437)  
15-64 years: 62.7% (male 4,355,909/female 4,381,141)  
65 years and over: 5.2% (male 340,861/female 385,316) (2008 est.)



Median age:    
total: 24.2 years  
male: 23.7 years  
female: 24.7 years (2008 est.)




Population growth rate:    
0.935% (2008 est.)




Birth rate:     
21.54 births/1,000 population (2008 est.)

Death rate:     
4.21 deaths/1,000 population (2008 est.)


Net migration rate:     
-7.98 migrant(s)/1,000 population (2008 est.)



















Sex ratio:    
at birth: 1.05 male(s)/female  
under 15 years: 1.04 male(s)/female  
15-64 years: 0.99 male(s)/female  
65 years and over: 0.88 male(s)/female  
total population: 1 male(s)/female (2008 est.)

Infant mortality rate:     
total: 21.35 deaths/1,000 live births  
male: 25.61 deaths/1,000 live births  
female: 16.88 deaths/1,000 live births (2008 est.)









Life expectancy at birth:     
total population: 76.81 years  
male: 73.94 years  
female: 79.84 years (2008 est.)

Total fertility rate:     
2.59 children born/woman (2008 est.)

HIV/AIDS - adult prevalence rate:   

- 0.3% (2003 est.)
- HIV/AIDS - people living with HIV/AIDS:**     
21,000 (2003 est.)
- HIV/AIDS - deaths:**     
1,700 (2003 est.)
- Major infectious diseases:**    
*degree of risk:* high  
*food or waterborne diseases:* bacterial diarrhea, hepatitis A, and typhoid fever  
*vectorborne diseases:* dengue fever, malaria, and yellow fever  
*water contact disease:* leptospirosis (2008)
- Nationality:**    
*noun:* Ecuadorian(s)  
*adjective:* Ecuadorian
- Ethnic groups:**    
mestizo (mixed Amerindian and white) 65%, Amerindian 25%, Spanish and others 7%, black 3%
- Religions:**    
Roman Catholic 95%, other 5%
- Languages:**    
Spanish (official), Amerindian languages (especially Quechua)
- Literacy:**    
*definition:* age 15 and over can read and write  
*total population:* 91%  
*male:* 92.3%  
*female:* 89.7% (2001 census)

## Government **Ecuador**

- Country name:**    
*conventional long form:* Republic of Ecuador  
*conventional short form:* Ecuador  
*local long form:* Republica del Ecuador  
*local short form:* Ecuador
- Government type:**    
republic
- Capital:**    
*name:* Quito  
*geographic coordinates:* 0 13 S, 78 30 W  
*time difference:* UTC-5 (same time as Washington, DC during Standard Time)
- Administrative divisions:**    
24 provinces (provincias, singular - provincia); Azuay, Bolivar, Canar, Carchi, Chimborazo, Cotopaxi, El Oro, Esmeraldas, Galapagos, Guayas, Imbabura, Loja, Los Rios, Manabi, Morona-



Santiago, Napo, Orellana, Pastaza, Pichincha, Santa Elena, Santo Domingo de los Tsachilas, Sucumbios, Tungurahua, Zamora-Chinchiipe

**Independence:**  

24 May 1822 (from Spain)

**National holiday:**  

Independence Day (independence of Quito), 10 August (1809)

**Constitution:**  

10 August 1998

**Legal system:**  

based on civil law system; has not accepted compulsory ICJ jurisdiction

**Suffrage:**  

18 years of age; universal, compulsory for literate persons ages 18-65, optional for other eligible voters

**Executive branch:**  

*chief of state:* President Rafael CORREA Delgado (since 15 January 2007); Vice President Lenin MORENO Garces (since 15 January 2007); note - the president is both the chief of state and head of government

*head of government:* President Rafael CORREA Delgado (since 15 January 2007); Vice President Lenin MORENO Garces (since 15 January 2007)

*cabinet:* Cabinet appointed by the president

*elections:* the president and vice president are elected on the same ticket by popular vote for a four-year term (may not serve consecutive terms); election last held 15 October 2006 with a runoff election on 26 November 2006 (next to be held in October 2010)

*election results:* Rafael CORREA Delgado elected president; percent of vote - Rafael CORREA Delgado 56.7%; Alvaro NOBOA 43.3%

**Legislative branch:**  

unicameral National Congress or Congreso Nacional (100 seats; members are elected through a party-list proportional representation system to serve four-year terms)

*elections:* last held 15 October 2006 (next to be held in October 2010)

*election results:* percent of vote by party - NA; seats by party - PRIAN 28; PSP 24; PSC 13; ID 7; PRE 6; MUPP-NP 6; RED 5; UDC 5; other 6; note - defections by members of National Congress are commonplace, resulting in frequent changes in the numbers of seats held by the various parties; as of 29 November 2007, Congress is on indefinite recess while a Constituent Assembly is convened



**Judicial branch:**  

Supreme Court or Corte Suprema (according to the Constitution, new justices are elected by the full Supreme Court; in December 2004, however, Congress successfully replaced the entire court via a

simple-majority resolution)

**Political parties and leaders:**  

Alianza PAIS Movement [Rafael Vicente CORREA Delgado]; Christian Democratic Union or UDC [Diego ORDONEZ Guerrero]; Democratic Left or ID [Andres PAEZ Benalcazar]; Ethical and Democratic Network or RED [Leon ROLDOS]; Institutional Renewal and National Action Party or PRIAN [Alvaro NOBOA]; Pachakutik Plurinational Unity Movement - New Country or MUPP-NP [Jorge GUAMAN]; Patriotic Society Party or PSP [Lucio GUTIERREZ Borbua]; Popular Democratic Movement or MPD [Ciro GUZMAN Aldaz]; Roldosist Party or PRE [Abdala BUCARAM Ortiz, director]; Social Christian Party or PSC [Pascual DEL CIOPPO]; Socialist Party - Broad Front or PS-FA [Gustavo AYALA Cruz]

**Political pressure groups and leaders:**  

Confederation of Indigenous Nationalities of Ecuador or CONAIE [Marlon SANTI, president]; Coordinator of Social Movements or CMS [F. Napoleon SANTOS]; Federation of Indigenous Evangelists of Ecuador or FEINE [Marco MURILLO, president]; National Federation of Indigenous Afro-Ecuadorianos and Peasants or FENOCIN [Pedro DE LA CRUZ, president]

**International organization participation:**  

CAN, FAO, G-77, IADB, IAEA, IBRD, ICAO, ICC, ICCT, ICRM, IDA, IFAD, IFC, IFRCS, IHO, ILO, IMF, IMO, Interpol, IOC, IOM, IPU, ISO, ITSO, ITU, ITUC, LAES, LAIA, Mercosur (associate), MIGA, MINUSTAH, NAM, OAS, OPANAL, OPCW, OPEC, PCA, RG, UN, UNASUR, UNCTAD, UNESCO, UNHCR, UNIDO, Union Latina, UNMIL, UNMIS, UNOCI, UNWTO, UPU, WCL, WCO, WFTU, WHO, WIPO, WMO, WTO

**Diplomatic representation in the US:**  

*chief of mission:* Ambassador Luis Benigno GALLEGOS Chiriboga  
*chancery:* 2535 15th Street NW, Washington, DC 20009  
*telephone:* [1] (202) 234-7200  
*FAX:* [1] (202) 667-3482  
*consulate(s) general:* Atlanta, Boston, Chicago, Dallas, Denver, Houston, Jersey City (New Jersey), Los Angeles, Miami, New Orleans, New York, San Francisco, San Juan (Puerto Rico), Washington, DC

**Diplomatic representation from the US:**  

*chief of mission:* Ambassador Linda L. JEWELL  
*embassy:* Avenida 12 de Octubre y Avenida Patria, Quito  
*mailing address:* APO AA 34039  
*telephone:* [593] (2) 256-2890  
*FAX:* [593] (2) 250-2052  
*consulate(s) general:* Guayaquil

**Flag description:**  



















three horizontal bands of yellow (top, double width), blue, and red

with the coat of arms superimposed at the center of the flag; similar to the flag of Colombia, which is shorter and does not bear a coat of arms












































## Economy Ecuador





















































### Economy -

**overview:** Ecuador is substantially dependent on its petroleum resources, which have accounted for more than half of the country's export earnings and one-fourth of public sector revenues in recent years. In 1999/2000, Ecuador suffered a severe economic crisis, with GDP contracted by more than 6%, with a significant increase in poverty. The banking system also collapsed, and Ecuador defaulted on its external debt later that year. In March 2000, Congress approved a series of structural reforms that also provided for the adoption of the US dollar as legal tender. Dollarization stabilized the economy, and positive growth returned in the years that followed, helped by high oil prices, remittances, and increased non-traditional exports. From 2002-06 the economy grew 5.5%, the highest five-year average in 25 years. The poverty rate declined but remained high at 38% in 2006. In 2006 the government of Alfredo PALACIO (2005-07) seized the assets of Occidental Petroleum for alleged contract violations and imposed a windfall revenue tax on foreign oil companies, leading to the suspension of free trade negotiations with the US. These measures, combined with chronic underinvestment in the state oil company, Petroecuador, led to a drop in petroleum production in 2007. PALACIO's successor, Rafael CORREA, raised the specter of debt default - but Ecuador has paid its debt on time. He also decreed a higher windfall revenue tax on private oil companies, then sought to renegotiate their contracts to overcome the debilitating effect of the tax. This generated economic uncertainty; private investment has dropped and economic growth has slowed significantly.




- GDP (purchasing power parity):**    \$98.79 billion (2007 est.)
- GDP (official exchange rate):**   \$44.18 billion (2007 est.)
- GDP - real growth rate:**    1.9% (2007 est.)
- GDP - per capita (PPP):**    \$7,200 (2007 est.)
- GDP - composition by sector:**    
*agriculture: 6.7%*  
*industry: 35.1%*  
*services: 58.2% (2007 est.)*
- Labor force:**    4.51 million (urban) (2007 est.)
- Labor force - by occupation:**  





	<i>agriculture: 8%</i>
	<i>industry: 24%</i>
	<i>services: 68% (2001)</i>
<b>Unemployment rate:</b>	   9.3% (2007 est.)
<b>Population below poverty line:</b>	  38.3% (2006)
<b>Household income or consumption by percentage share:</b>	  <i>lowest 10%: 2%</i> <i>highest 10%: 35%</i> <i>note: data for urban households only (October 2006)</i>
<b>Distribution of family income - Gini index:</b>	  46 <i>note: data are for urban households (2006)</i>
<b>Inflation rate (consumer prices):</b>	   2.2% (2007 est.)
<b>Investment (gross fixed):</b>	   22.2% of GDP (2007 est.)
<b>Budget:</b>	  <i>revenues: \$13.46 billion</i> <i>expenditures: planned \$11.96 billion (2007 est.)</i>
<b>Public debt:</b>	   33.6% of GDP (2007 est.)
<b>Agriculture - products:</b>	  bananas, coffee, cocoa, rice, potatoes, manioc (tapioca), plantains, sugarcane; cattle, sheep, pigs, beef, pork, dairy products; balsa wood; fish, shrimp
<b>Industries:</b>	  petroleum, food processing, textiles, wood products, chemicals
<b>Industrial production growth rate:</b>	   1.4% (2007 est.)
<b>Electricity - production:</b>	   12.94 billion kWh (2005)
<b>Electricity - consumption:</b>	   8.855 billion kWh (2005)
<b>Electricity - exports:</b>	  16 million kWh (2005)
<b>Electricity - imports:</b>	  1.723 billion kWh (2005)
<b>Oil - production:</b>	   538,000 bbl/day (2005)
<b>Oil -</b>	  



<b>consumption:</b>	162,000 bbl/day (2005)
<b>Oil - exports:</b>	   420,600 bbl/day (2004 est.)
<b>Oil - imports:</b>	   44,680 bbl/day (2004)
<b>Oil - proved reserves:</b>	   4.727 billion bbl (2007 est.)
<b>Natural gas - production:</b>	   249.4 million cu m (2005 est.)
<b>Natural gas - consumption:</b>	   249.4 million cu m (2005 est.)
<b>Natural gas - exports:</b>	   0 cu m (2005 est.)
<b>Natural gas - imports:</b>	   0 cu m (2005)
<b>Natural gas - proved reserves:</b>	   9.369 billion cu m (1 January 2006 est.)
<b>Current account balance:</b>	   \$1.464 billion (2007 est.)
<b>Exports:</b>	   \$14.37 billion (2007 est.)
<b>Exports - commodities:</b>	  petroleum, bananas, cut flowers, shrimp, cacao, coffee, hemp, wood, fish
<b>Exports - partners:</b>	  US 42%, Peru 8.5%, Colombia 6.3%, Chile 4.9% (2006)
<b>Imports:</b>	   \$12.76 billion (2007 est.)
<b>Imports - commodities:</b>	  industrial materials, fuels and lubricants, nondurable consumer goods
<b>Imports - partners:</b>	  US 21.6%, Colombia 12.4%, Brazil 6.8%, China 6.2% (2006)
<b>Economic aid - recipient:</b>	  \$209.5 million (2005)
<b>Reserves of foreign exchange and gold:</b>	   \$3.521 billion (30 November 2007 est.)
<b>Debt - external:</b>	   \$16.93 billion (31 December 2007)
<b>Stock of direct foreign investment - at home:</b>	   \$16.31 billion (2007 est.)

**Stock of direct foreign investment - abroad:**     
\$1.749 billion (2007 est.)

**Market value of publicly traded shares:**     
\$4.04 billion (2006)




**Currency (code):**    
US dollar (USD)

**Exchange rates:**    
the US dollar is used; the sucre was eliminated in 2000



**Fiscal year:**    
calendar year

## Communications Ecuador



[Top of Page](#)

**Telephones - main lines in use:**     
1.754 million (2006)

**Telephones - mobile cellular:**     
10.086 million (2007)

**Telephone system:**    
*general assessment:* generally elementary but being expanded  
*domestic:* fixed-line services provided by three state-owned enterprises; plans to transfer the state-owned operators to private ownership have repeatedly failed; fixed-line density stands at about 13 per 100 persons; mobile cellular use has surged and has a subscribership of nearly 65 per 100 persons  
*international:* country code - 593; landing point for the PAN-AM submarine telecommunications cable that provides links to the west coast of South America, Panama, Colombia, Venezuela, and extending onward to Aruba and the US Virgin Islands in the Caribbean; satellite earth station - 1 Intelsat (Atlantic Ocean) (2007)

**Radio broadcast stations:**    
AM 392, FM 35, shortwave 29 (2001)

**Television broadcast stations:**    
7 (plus 14 repeaters) (2000)

**Internet country code:**    
.ec























**Internet hosts:**     
28,420 (2007)

**Internet users:**     
1.549 million (2006)









## Transportation Ecuador

**Airports:**     
406 (2007)








- Airports - with paved runways:**    
*total: 104*  
*over 3,047 m: 4*  
*2,438 to 3,047 m: 3*  
*1,524 to 2,437 m: 17*  
*914 to 1,523 m: 26*  
*under 914 m: 54 (2007)*
- Airports - with unpaved runways:**    
*total: 302*  
*914 to 1,523 m: 34*  
*under 914 m: 268 (2007)*
- Heliports:**    
*1 (2007)*
- Pipelines:**    
 extra heavy crude oil 578 km; gas 71 km; oil 1,389 km; refined products 1,185 km (2007)
- Railways:**     
*total: 966 km*  
*narrow gauge: 966 km 1.067-m gauge (2006)*
- Roadways:**     
*total: 43,197 km*  
*paved: 6,467 km*  
*unpaved: 36,730 km (2004)*
- Waterways:**     
*1,500 km (most inaccessible) (2006)*
- Merchant marine:**     
*total: 35 ships (1000 GRT or over) 197,047 GRT/314,448 DWT*  
*by type: cargo 1, chemical tanker 1, liquefied gas 1, passenger 8,*  
*petroleum tanker 23, specialized tanker 1*  
*foreign-owned: 1 (US 1)*  
*registered in other countries: 4 (China 1, Panama 3) (2008)*
- Ports and terminals:**    
 Esmeraldas, Guayaquil, Manta, Puerto Bolivar

## Military Ecuador



- Military branches:**    
 Army, Navy (includes Naval Infantry, Naval Aviation, Coast Guard), Air Force (Fuerza Aerea Ecuatoriana, FAE) (2007)
- Military service age and obligation:**    
 20 years of age for selective conscript military service; 12-month service obligation (2008)
- Manpower available for military service:**    
*males age 16-49: 3,536,602*  
*females age 16-49: 3,559,188 (2008 est.)*
- Manpower fit for**  



military service: *males age 16-49*: 3,030,664  
*females age 16-49*: 3,037,892 (2008 est.)



Manpower    
 reaching militarily *males age 16-49*: 144,821  
 significant age *females age 16-49*: 139,091 (2008 est.)  
 annually:

Military     
 expenditures - 2.8% (2006)  
 percent of GDP:

## Transnational Issues Ecuador

Disputes -    
 international: organized illegal narcotics operations in Colombia penetrate across Ecuador's shared border, which thousands of Colombians also cross to escape the violence in their home country

Refugees and    
 internally *refugees (country of origin)*: 11,526 (Colombia); note - UNHCR  
 displaced estimates as many as 250,000 Colombians are seeking asylum in  
 persons: Ecuador, many of whom do not register as refugees for fear of  
 deportation (2007)

Illicit drugs:    
 significant transit country for cocaine originating in Colombia and Peru, with over half of the US-bound cocaine passing through Ecuadorian Pacific waters; importer of precursor chemicals used in production of illicit narcotics; attractive location for cash-placement by drug traffickers laundering money because of dollarization and weak anti-money-laundering regime; increased activity on the northern frontier by trafficking groups and Colombian insurgents

**ANEXO B.6. – UPAS**



### 2.1.1. Características de los productores – oferentes, desde el punto de vista de las UPAs

Si se consideran las 525 UPAs (Unidades de Producciones Agropecuarias) que cultivan flores para exportación, que son las que representan más del 99% de la comercialización, se obtienen las siguientes características:

- La mayoría de personas productoras, el 86,7%, han cursado algún nivel de educación superior; y el 8,5% algún nivel de secundaria.
- La mayoría de UPAs, aproximadamente el 87%, tienen teléfono.
- La mayoría de personas productoras, el 83,4%, no residen en la UPA.
- El 62,7% de las UPAs son sociedades legales, que agregado con el 32,7% de condición jurídica individual cubren la gran mayoría de UPAs (el 95,4%).
- En cuanto a la relación de la Persona Productora con el tenedor de las tierras de la UPA, se tiene la siguiente distribución:
- Dueño: 34,4%; Familiar: 5,2%; Socio: 20,1%; Empleado remunerado: 39,2%; y, Otra relación: 1,1%. Información que se representa en el siguiente gráfico:

Además las 525 UPAs poseen en promedio: 8 hectáreas cultivadas de flores (5,9 con permanentes y 2,1 con transitorias).

En los promedios del personal que labora tenemos: 2,1 administradores; 1,5 agrónomos; 2,1 otros profesionales; 0,3 tractoristas; 59,2 peones (de los cuales aproximadamente el 52% son mujeres y el 48% hombres) y 24,4 otros empleados, de forma permanente; y , 2,8 Jornaleros y 1,2 otros trabajadores, de manera ocasional.

Algunas cualidades adicionales de las 525 UPAs que cultivan flores para comercializarlas al exterior:

- El 63% de ellas se dedican de manera exclusiva al cultivo de flores, es decir no cultivan ningún otro producto ni se dedican a la actividad pecuaria (crianza de ganado).
- El 99,6% cuenta con energía eléctrica, en su gran mayoría (el 98,5%) su fuente principal de electricidad es la red pública.
- El 91,7% de los productores tiene como origen principal de sus ingresos las actividades agropecuarias, el 0,8% de la industria, el 1,5% del comercio, el 2% de la prestación de servicios y el 4% de otras actividades.

- El 41,1% no recibió ninguna asistencia técnica (en el año censal), el 31% la recibió de una persona natural, el 13,7% de casas comerciales, lo que se representa, con mayor detalle, en el siguiente gráfico.
- Cerca del 45% de los floricultores no pertenecen a ningún gremio, y en cuanto al servicio principal que recibe del gremio el 55% restante se lo reparte principalmente en: 17,1% información, 17,1% representación, 9,3% comercialización de su producción, lo que se describe con mayor detalle en el siguiente diagrama de pastel.
- En cuanto se refiere a la fuente de **crédito** y su destino, se verifica que el 46,5% financió parte de su actividad agrícola con algún crédito, la mayoría, el 87,8%, lo obtuvo de un banco privado, y como destino predomina la producción de cultivos, con el 72,6%; le sigue la construcción de estructuras con el 13%; el 3,9% al sistema de riego; el 2,2% a maquinaria agrícola; el 0,5% a equipo de transporte, y el resto (7,8%) a otras finalidades agrícolas.

**ANEXO B.7. - LOS NUTRIENTES VEGETALES EN FLORICULTURA**



## LOS NUTRIENTES VEGETALES EN FLORICULTURA

**Por Ing. Carlos Velasco**

**Dpto. de Desarrollo-Dortiaagro**

Se entiende como nutrientes vegetales, todas aquellas materias que son requeridas por la planta para su crecimiento y formación de tejidos. Conforme a esta definición puede llamarse nutriente vegetal a toda aquella sustancia que después de ser asimilada por la planta, fomenta su desarrollo en cualquiera de sus fases de crecimiento, desde la germinación hasta la completa madurez, mejorando, por consiguiente, el rendimiento de la planta, tanto cualitativa como cuantitativamente.

Aparte de los nutrientes vegetales existen sustancias que al ser constituidas o administradas al suelo fomentan también el crecimiento vegetal sin tomar parte directa en el proceso de la formación de la materia vegetal. Tales sustancias fomentan las condiciones ambientales de la planta desde el punto de vista edafológico.

Esta acción puede consistir en:

1. Un mejoramiento de la estructura del suelo (abonos orgánicos, enmiendas, calizas, abonos verdes y otros).
2. Un mejoramiento de la economía acuosa y aireación.
3. Un incremento del poder de amortiguación de la capacidad de intercambio.
4. La desintoxicación de sustancias dañinas que inhiben el crecimiento o haciendo que los nutrientes sean aprovechables por la planta.

Estas sustancias conocidas también como mejoradores o acondicionadores del suelo, contienen en su mayoría una cierta cantidad de nutrientes vegetales, de manera que es imposible trazar un claro límite entre los fertilizantes propiamente dichos y las enmiendas del suelo. En la práctica se debe procurar la combinación de unos con otros a fin de complementarlos entre sí.

El suministro en exceso de cualquier elemento inorgánico puede causar una depresión del rendimiento, pudiendo tener en casos extremos consecuencias tóxicas. Asociados estos elementos con sustancias orgánicas pueden resultar benéficos o indispensables si contribuyen a obtener un efecto total balanceado con los restantes elementos y a producir a la vez un equilibrio nutritivo, necesario para el desarrollo de la planta.

Las sustancias húmicas, son directamente responsables de incrementar la solubilidad de los nutrientes en forma de quelatos, de aumentar la capacidad de intercambio catiónico y de mejorar las propiedades físicas del suelo. Por otra parte pueden mejorar la absorción de los fertilizantes foliares. Bajo estas consideraciones existe hoy en el mercado un paquete de productos para nutrición vegetal que están siendo utilizados con éxito en floricultura y en un sinnúmero de cultivos.

**CODAHUMUS:** Es un producto que contiene ácidos húmicos y fúlvicos que pueden aplicarse en pequeñas cantidades al cultivo, y sus efectos benéficos se observan más rápido que si se incorporan al suelo directamente la materia orgánica. Los ácidos húmicos y fúlvicos realizan una perfecta enmienda orgánica del suelo sin riesgo de provocar una peligrosa depresión en las fases iniciales del cultivo y una excesiva mineralización, como ocurre con muchos residuos animales o vegetales. Los ácidos húmicos y fúlvicos estimulan el desarrollo de microorganismos por ser una fuente rica en hidratos de carbono y medio ideal para su desarrollo y actividad.

Los desequilibrios nutricionales en calcio son una anomalía muy común en los cultivos establecidos tanto en suelos alcalinos (en los que el calcio se encuentra bloqueado) como en suelos ácidos (normalmente carentes de este nutriente). Por otra parte, es conocido el papel que desempeña el calcio como mejorador de la estructura de los suelos, así como la gran importancia de la materia orgánica para mantener un adecuado nivel de fertilidad en los mismos.

### **ABONOS ORGANICOS**

Las exigencias de la tecnología moderna, especialmente de la Comunidad Económica Europea, obligan a trabajar en estos tipos de cultivo, con abonos orgánicos; debido a esto se utiliza esta nueva metodología un poco complicada y con riesgos, pero teniendo un adecuado control se pueden obtener excelentes resultados, además de la reducción de los costos de producción, sin tener que afectar la calidad y la productividad de la flor.

En fertilización orgánica se gasta entre 100 y 150 dólares por hectárea, que es un ahorro significativo; entre los abonos orgánicos ecuatorianos utilizados constan Manto Orgánico, Huxtable Húmico, Huxtable Regulador, que son productos con tecnología alemana pero fabricados en Ibarra; y FERTIVIDA, que se viene utilizando desde hace varios años y ha dado excelentes resultados

**ANEXO B.8. EL CULTIVO DE FLORES BAJO INVERNADERO**



## **EL CULTIVO DE FLORES BAJO INVERNADERO**

En los últimos años la incorporación de tecnología de punta en la producción de flores en el Ecuador, ha favorecido radicalmente su producción. Los invernaderos en ese sentido no son la excepción, su papel fundamental como regulador interno del microclima que ahí se produce, mas una serie de ventajas que han optimizado el rendimiento del suelo y la calidad del producto, son características que con su desarrollo lo han convertido en una herramienta fundamental en las plantaciones florícolas del país

### **PAPEL DEL INVERNADERO**

Dentro de las múltiples funciones que cumple un invernadero, quizás una de las más importantes es la de proteger, dadas sus características estructurales, adecuado con cubiertas, cortinas laterales y cenitales, plástico de polietileno especial y un espacio cerrado; sus ventajas son evidentes, protege a la planta de rayos solares perjudiciales y ayuda a la difusión de rayos beneficiosos al cultivo ante las inclemencias del medio ambiente.

Gracias a la utilización de un plástico de polietileno, que contiene aditivos especiales, se cubre en su totalidad al invernadero, con ello se logra bloquear y controlar a los rayos ultravioletas que son perjudiciales para el cultivo. Adicionalmente el plástico permite el paso y la difusión de rayos benéficos como los PAR, Radiación Fotosintética Activa y los rayos de infrarroja corta, que en la noche regresan al rebotar en las plantas y el suelo en longitud de onda larga a la atmósfera, pero que gracias a este sistema, estos son retenidos, provocando así el «efecto invernadero», en las noches, que determinan la temperatura ideal para el crecimiento y desarrollo de la flor.

Los aditivos especiales del plástico van trabajados e incluidos dentro del proceso de elaboración del mismo, los mas utilizados están hechos a base de níquel, plásticos amarillos que poseen la característica de bloquear rayos ultra violeta; mientras que los plásticos claros, hechos a base de acetato de polietileno, que poseen propiedades caloríficas, le dan rasgo de termicidad al plástico.

### **VENTAJAS**

Son múltiples las ventajas y beneficios que se obtienen al trabajar con invernaderos, pero tal vez una de las más importantes de este proceso es la creación de un microclima dentro de este espacio, que le brinda al agricultor la posibilidad de controlar la temperatura mínima y optima muy valiosa para el desarrollo del cultivo. Con ello evitamos el stress de la planta por estas variaciones de temperatura, provocando consecuentemente que en el caso de las flores, éstas tengan un desarrollo metabólico, fisiológico y biológico que les permita una buena producción.

Bajo la técnica de invernadero, la temperatura es totalmente controlable, si bien es cierto que varía según la región y la hora del día. En el caso de las flores cultivadas en la

provincia de Cotopaxi a 3600 metros de altura y bajo una temperatura exterior de 18° C, el interior del invernadero se conserva cálido a una temperatura de 25 grados centígrados, lo que no representa ningún riesgo para la flor. Cuanto más baja es la temperatura exterior, la temperatura en el invernadero baja, y de igual forma cuando esta aumenta, con la particularidad que para ello se utilizan sistemas de nebulización que se colocan en la parte superior del invernadero, que tienen alta presión y el volumen de gota es muy pequeño; a los quince minutos de su encendido se logra bajar de tres a cuatro grados de temperatura, lo importante es que siempre mantiene el delta promedio ideal para su crecimiento.

El control de la humedad es otra de las ventajas cuando se manejan plantaciones bajo invernadero; a través de este factor se puede incidir sobre el proceso de fecundación de las flores, el polen de las antenas cuando se mantiene bajo una buena humedad, va a bajar el pistilo de la flor femenina y se va a dar la germinación de esa espora. Contrariamente a lo que sucede cuando se tiene un suelo seco, en donde no se da la fecundación.

En el caso de existir mucha humedad, el polen se queda apelmazado, no se desprende de las antenas y no se produce la fecundación, entonces se dará la proliferación de enfermedades fungosas. Todo ello fácilmente controlable por medio del movimiento de cortinas del invernadero laterales y cenitales, dando ventilación al cultivo.

Otra de las ventajas que se aprovecha en un invernadero, es que ayuda en su proceso de fotosíntesis, ideal para la formación de azúcares que son la fuente de energía para el crecimiento del producto.

## **COSTOS Y VARIEDADES**

Existen diferentes tipos de invernaderos, el metálico tiene un tiempo de vida útil de veinte años, posee una mayor luminosidad, ya que trabaja con columnas de apenas dos pulgadas, lo que evita la sombra dentro del invernadero, no es muy tejido como el de madera, sus bases están sobre concreto y son desarmables; lógicamente su costo es mas alto (6 y 7 dólares por metro cuadrado).

Están también los de cerca mixta, es decir la estructura metálica y la parte de la cubierta de madera, por su tipo de material debe ser renovado y su costo varía entre 4.10 y 4.90 dólares por metro cuadrado; los de madera a un costo de 3 dólares, que son los más económicos, tienen el inconveniente que por su deterioro, a los cuatro años deben ser renovados íntegramente.

Actualmente empresas como Aceropaxi comercializan el invernadero curvo, recomendable para zonas donde hay problemas de temperatura alta, ya que tiene gran capacidad de circulación de aire, el invernadero semicurvo, con menor capacidad de aire es recomendado para zonas frías, ideal para plantaciones de flores; existe también el invernadero Túnel, completamente circular, sin apertura cenital, se lo recomienda para producción de plantas, es decir para germinadores.

Así mismo están en el mercado invernaderos tipo vientre de sierra que tiene gran ventilación, con una apertura cenital entre 80 a 90 cm; sirven para la costa por su gran capacidad de ventilación, ideal para cultivos de melón y sandía.

Es de indicar que el invernadero ecuatoriano es uno de los de mayor tecnología, su calidad es reconocida a nivel internacional, en países de Centro y Sudamérica.

Enunciamos tres puntos básicos si va a trabajar con invernaderos:

1. No se puede trabajar con cualquier variedad de híbridos, deben ser especiales para invernaderos, que tengan crecimiento intensivo mas que extensivo.
2. Es importante saber manejar el microclima.
3. Se debe tener un buen manejo de las labores técnicas. Recuerde: el invernadero no trabaja por si solo, el asesoramiento técnico es importante.



**ANEXO B.9. - RESISTENCIA A INSECTICIDAS EN CULTIVO DE FLORES**

## RESISTENCIA A INSECTICIDAS EN CULTIVO DE FLORES

Tomado de Manejo de insecticidas

Monge Villalobos Luis, Costa Rica

La forma intensiva con que se realizan las aplicaciones fitosanitarias para asegurar una flor de calidad para exportación, y el gran numero de generaciones por año que presentan trips, áfidos y ácaros, hacen que siempre estemos pensando en una adecuada rotación de los insecticidas que utilizamos para su control, y así evitar una posible resistencia de la plaga.

Queremos entonces dar algunas recomendaciones para evitar dicho proceso:

### ¿ QUE ES RESISTENCIA?

Este factor se manifiesta cuando la mortalidad tiene lugar en la mayoría de insectos de una población dada, pero no en los pocos sobrevivientes, que por «presión de selección» han soportado la acción del toxico; y que a partir de generaciones subsiguientes originarían mutantes con capacidad hereditaria para tolerar o metabolizar cantidades cada vez mayores del insecticida.

### TIPOS DE RESISTENCIA

- **Cruzada Positiva.-** Es el tipo de resistencia que se presenta a un insecticida y hacia otros que tienen acción o toxificación similar.
- **Cruzada Negativa.-** Se presenta cuando se aumenta la resistencia hacia un tipo de insecticida, pero disminuye este efecto hacia otro.
- **Cruzada Múltiple.-** Es la resistencia hacia otros grupos de insecticidas debido principalmente al contenido del producto aplicado (mezcla)

### CAUSAS DEL DESARROLLO

- Uso excesivo de un mismo tipo de insecticida (cantidad y numero de aplicaciones)
- Aplicación de insecticidas en forma preventiva
- Ausencia de criterios del daño económico
- Exigencias del mercado tanto nacional como de exportación.
- Características de los productos.
- Sitios de acción específicos.
- Uso de mezclas.
- Antagonismo.
- Acción similar
- Sinergismo.
- 

### RECOMENDACIONES PARA RETRASAR EL DESARROLLO

Aquí algunas recomendaciones para retrasar el desarrollo de resistencia en las poblaciones de insectos.

1. Aplicar criterio técnico (umbral económico-incidencia y severidad)
2. Evitar aplicación de insecticidas con resistencia cruzada positiva.
3. Rotar los grupos de insecticidas y dentro de ellos los de diferente grupo toxicológico.
4. No se debe sobre dosificar (cantidad de producto o número de aplicaciones), pues esto
  1. implica que se seleccionen poblaciones altamente resistentes, al tener dosis muy
  2. elevadas.
5. No se debe subdosificar, pues en este caso se están utilizando dosis subletales y se
  3. seleccionan poblaciones moderadamente resistentes.
6. En lo posible los productos deben ser dirigidos a las fases más sensibles de desarrollo
  4. del insecto.
7. La calidad de la aplicación (la cantidad de agua y el tamaño de la gota deben ser
  5. tomados en cuenta para una buena cobertura).
8. No mezclar insecticidas (excepto en complejo de plagas).
9. Aplicación en focos de infestación.
10. Control integrado (biológico, físico, cultural, químico, etc.).



**ANEXO B.10. – EXPORTACION MUNDIALES DE FLORES**

## EXPORTACION MUNDIALES DE FLORES

Las exportaciones de Flores Frescas Cortas de Ecuador en el año 2007 a todo el mundo:

PAÍS	VALOR FOB	% PARTICIPACIÓN
ESTADOS UNIDOS	218,841.27	54.42%
RUSIA	57,780.67	14.37%
HOLANDA(PAISES BAJOS)	42,661.52	10.61%
ESPAÑA	12,720.20	3.16%
CANADA	11,216.29	2.79%
ITALIA	9,091.70	2.26%
SUIZA	8,684.93	2.16%
FRANCIA	8,552.67	2.13%
ALEMANIA	6,148.79	1.53%
JAPON	5,027.61	1.25%
CHILE	4,304.01	1.07%
COLOMBIA	3,199.80	0.80%
UCRANIA	1,812.15	0.45%
REINO UNIDO	1,440.41	0.36%
ZONA FRANCA DE ECUADOR	1,385.73	0.34%

PAÍS	VALOR FOB	% PARTICIPACIÓN
ARGENTINA	1,383.81	0.34%
AUSTRIA	890.52	0.22%
REPUBLICA DOMINICANA	566.64	0.14%
PERU	429.98	0.11%
REPUBLICA CHECA	373.17	0.09%
KAZAJSTAN	342.81	0.09%
PORTUGAL	337.69	0.08%
CROACIA	332.45	0.08%
ISRAEL	315.69	0.08%
PANAMA	297.2	0.07%
PUERTO RICO	284.98	0.07%
QATAR	240.23	0.06%
SUECIA	234.15	0.06%
BELGICA	217.5	0.05%
AFGANISTAN	188.92	0.05%

PAÍS	VALOR FOB	% PARTICIPACIÓN
CUBA	187.35	0.05%
FINLANDIA	185.69	0.05%
URUGUAY	182.46	0.05%
EMIRATOS ARABES UNIDOS	166.06	0.04%
BULGARIA	165.38	0.04%
OTROS PAISES	156.11	0.04%
ARABIA SAUDITA	153.31	0.04%
KUWAIT	148.59	0.04%
BRASIL	141.74	0.04%
HONG KONG	137.07	0.03%
INDONESIA	119.95	0.03%
CHINA	119.54	0.03%
AZERBAIYAN	104.02	0.03%
MEXICO	99.55	0.02%
ESTONIA	98.41	0.02%

PAÍS	VALOR FOB	% PARTICIPACIÓN
AUSTRALIA	87.64	0.02%
BAHREIN	77.24	0.02%
CHIPRE	73.29	0.02%
TAIWAN (FORMOSA)	44.92	0.01%
GRECIA	42.49	0.01%
PARAGUAY	38.57	0.01%
UZBEKISTAN	27.14	0.01%
LUXEMBURGO	26.42	0.01%
MARTINICA	25.51	0.01%
MACEDONIA	21.95	0.01%
BAHAMAS. ISLAS	17.89	0.00%
COSTA RICA	16.4	0.00%
HONDURAS	12.61	0.00%
SINGAPUR	11.01	0.00%
BARBADOS	8.96	0.00%



PAÍS	VALOR FOB	% PARTICIPACIÓN
ETIOPIA	8.93	0.00%
ANTILLAS HOLANDESAS	7.93	0.00%
LIBANO	7.71	0.00%
LITUANIA	6.83	0.00%
VENEZUELA	6.82	0.00%
DINAMARCA	6.54	0.00%
FILIPINAS	6.2	0.00%
RUMANIA	5.89	0.00%
AVERIGUAR ADUANA	5.07	0.00%
GUATEMALA	4.09	0.00%
NICARAGUA	4.06	0.00%
GUADALUPE	4.02	0.00%
PAKISTAN	3.42	0.00%
YEMEN	1.33	0.00%
ANDORRA	1.27	0.00%

PAÍS	VALOR FOB	% PARTICIPACIÓN
TADJIKISTAN	1.05	0.00%
ALBANIA	0.7	0.00%
HUNGRIA	0.68	0.00%
POLONIA	0.61	0.00%
CURAZAO, ISLA	0.54	0.00%
GUAM	0.43	0.00%
MALASIA	0.42	0.00%
JAMAICA	0.35	0.00%
SUDAN	0.35	0.00%
GEORGIA	0.31	0.00%
LETONIA	0.19	0.00%
ANGOLA	0.16	0.00%
COREA(N),REP.POP.DEM	0.15	0.00%
COREA (SUR).	0.14	0.00%
BOLIVIA	0.13	0.00%

PAÍS	VALOR FOB	% PARTICIPACIÓN
NORUEGA	0.12	0.00%
ARMENIA	0.09	0.00%
MOLDAVIA	0.07	0.00%

Fuente: Corpei  
Elaboración: Vicente Palacios Bustamante

**ANEXO C.1. Características de Compañías de Responsabilidad**

## **Características de Compañías de Responsabilidad Limitada**

Este tipo de organizaciones se contrae, o constituye, entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social, a la que se añade las palabras compañía limitada o su correspondiente abreviatura (Art. 93" del la ley de Compañías).

Como a toda sociedad, la legislación ecuatoriana considera a esta compañía un contrato, que para su validez debe reunir los siguientes requisitos: capacidad de las personas que lo celebran, consentimiento que dan para la celebración, objeto lícito, causa lícita y solemnidades con que debe celebrarse, Aunque en esta compañía es importante el factor personal y se lo toma en cuenta en varios aspectos, la ley señala que para efectos fiscales y tributarios se la considera como una sociedad de capital, criterio que determina el tratamiento que en general le da la ley. Para su constitución se requiere de un capital mínimo, dividido en participaciones de cuatrocientos dólares, que sólo pueden transferirse en la forma establecida legalmente.

La responsabilidad de los socios en este tipo de compañías se entiende exclusivamente al monto de sus aportaciones individuales.

Esta compañía puede actuar bajo una razón social o, como la anónima, bajo una denominación, objetiva, referida a sus actividades comerciales, a la que se agrega las palabras "compañía limitada" o su abreviatura "Cía. Ltda."

La compañía de responsabilidad se administra a través de administradores o gerentes, que no pueden ser removidos sólo por causas determinadas por la ley.

La compañía de responsabilidad limitada es siempre mercantil (la anónima puede ser civil o mercantil), pero sus socios por el hecho de constituirla no adquieren la calidad de comerciantes,

**ANEXO C.2. - La Cadena de Comercialización de Flores Frescas**



## **La Cadena de Comercialización de Flores Frescas en los Estados Unidos**

### **Del Importador al Consumidor: Desarrollos Recientes**

**Dr. Jaime Málaga**

**Profesor de Economía Agrícola**

**Departamento de Economía Aplicada**

**Universidad de Texas Tech**

**Lubbock, Texas, EE.UU.**

### **Tendencias del Consumo e Importación**

Las flores frescas han sido siempre importantes en la vida del consumidor norteamericano, especialmente en ocasiones especiales como el famoso día de San Valentín. Se estima que un 22% de los hogares de ese país compran flores frescas con regularidad y el consumo per cápita anual de productos florales equivale a \$67 (U.S. Census Bureau). Debido al constante aumento del ingreso disponible del comprador norteamericano y a los avances tecnológicos en la cadena de comercialización en la última década, el consumo de flores frescas ha mostrado un crecimiento acelerado en ese Mercado.

Dada la estructura de costos de la producción floral norteamericana y las modernas facilidades de transporte internacional de productos frescos, la competitividad de las flores importadas ha ido en constante aumento, por lo que no es de extrañar que en años recientes las importaciones representen un 75% del consumo total de flores en ese país (University of Florida). El valor de las flores importadas ha crecido a una tasa promedio anual de 6% entre 1992 y 2002, muy por encima del aumento demográfico y del consumo en la mayoría de productos de origen agrícola.

### **Comercialización de Flores Importadas en Estados Unidos**

Un creciente porcentaje de aproximadamente 80% de las flores frescas importadas por los Estados Unidos procede de América Latina en donde Colombia (58% del valor total) es el líder seguido por Ecuador, México, Costa Rica y Guatemala. Entre las variedades importadas sobresalen las rosas (35%), claveles (15%), crisantemos(12%) y orquídeas (2%)

### ***Miami: La Puerta de Entrada.***

Por su ubicación estratégica, especial infraestructura y modernas facilidades, el Aeropuerto Internacional de Miami constituye la puerta de entrada de un 85% del volumen total de importación de flores frescas a los Estados Unidos, seguido por los aeropuertos de Nueva York (JFK), Los Angeles (LAX) y Dallas (DFW). En el aeropuerto de Miami se encuentran las oficinas y establecimientos de unos 130 importadores de flores frescas. El área total ocupada por los almacenes refrigerados, cámaras de enfriamiento y oficinas utilizadas en el aeropuerto e inmediaciones es de 1.400.000 pies cuadrados, donde trabajan a unas 6.100 personas. Probablemente el mayor complejo de comercio de flores en el mundo.

En promedio, llegan a dicho aeropuerto un total de 35.000 cajas diarias de flores frescas que pueden llegar a 70.000 en los días previos a la fiesta de San Valentín. (Association of Floral Importers of Florida). El valor estimado de las importaciones de flores frescas por Miami está alrededor de los 500 millones de dólares, constituyendo el principal producto importado por esa vía (30% del total de carga que llega a Miami).

### ***El Sistema de Mercadeo de las Flores Frescas en Estados Unidos***

A los 130 importadores de Miami se añaden unos 1.000 mayoristas en todo el país, unos 57.000 detallistas especializados (floristas) más unas 60.000 tiendas de cadena que venden flores al detalle. Finalmente, existen agentes comisionistas (brokers) y un número creciente de sitios de comercio electrónico. El 90% de las flores importadas por Miami se venden fuera del estado de Florida usando la amplia y eficiente red de transporte y comercialización existente en el país. El valor del volumen anual de flores importadas por Miami ascendió a \$958 millones en 2002, por lo que el margen bruto de ventas de las flores importadas estimado por la Universidad de Florida es en promedio de un 95%.

### ***Pasos que sigue la flor importada***

Unas quince compañías de carga aérea transportan las flores importadas al aeropuerto de Miami, acondicionadas en cajas especiales de unas cuarenta libras cada una. Así, un Boeing 747 jumbo-jet es capaz de transportar hasta 6.000 cajas. Al llegar al aeropuerto de Miami, las flores son mantenidas en ambientes refrigerados e inmediatamente pasan primero por la Aduana de Estados Unidos y luego por la inspección del sistema de sanidad vegetal de ese país (APHIS) donde son revisadas para evitar la posible introducción de plagas y enfermedades peligrosas para la actividad floral norteamericana.

De no encontrarse problema alguno, las flores pasan a los almacenes del importador. El proceso de Aduanas y la inspección de APHIS en Miami se hace en forma muy rápida y puede durar unas dos horas. Es más, gran parte de la carga es ahora revisada por Aduanas electrónicamente incluso antes de que el carguero aterrice.

APHIS hace la revisión en forma selectiva poniendo mayor énfasis en el chequeo de algunos tipos de flores caracterizadas por plagas potenciales. De todas maneras el porcentaje de flores con problemas sanitarios en Miami es relativamente bajo según APHIS, llegando en promedio a unas 500 cajas diarias o menos del 2% recibido. Cuando se encuentra un problema sanitario, el importador tiene tres opciones: (1) devolver el cargamento al país de origen, (2) fumigar o (2) destruir la carga. En Miami la opción preferida es la fumigación por personal especializado, aunque dado el costo creciente del procedimiento, si el valor de la carga es relativamente bajo, el descarte por incineración puede ser la mayor alternativa. El personal de APHIS inspecciona flores importadas en Miami 24 horas al día los 7 días de la semana.

Una vez pasadas las revisiones de Aduanas y APHIS, las flores importadas proceden a entrar a través de alguno de los canales alternativos de comercialización hasta llegar al consumidor final. El canal tradicional es el que incluye productor – importador – distribuidor mayorista – detallista. Sin embargo existe una tendencia creciente a la



integración vertical por lo que muchos importadores son también distribuidores y muchas cadenas detallistas tienen su propio distribuidor exclusivo. Así mismo, algunas compañías distribuidoras están integrando al sector productivo. Por ejemplo, la compañía Equiflor, una de las cinco más grandes importadores de flores, tiene en propiedad o bajo arriendo cientos de hectáreas productivas en varios países, lo que le permite garantizar producción durante todo el año con una calidad consistente de flores que comercializa en todo Estados Unidos con tres marcas registradas. La compañía tiene una red de distribuidores y detallistas con los que tiene alianzas estratégicas, contratos especiales o franquicias. Por ejemplo, esta compañía trabaja en el estado de Texas con cinco distribuidores mayoristas regionales y unos 300 detallistas en ese estado que usan las marcas de la empresa.

### ***El Transporte Doméstico***

Cualquiera que sea la modalidad o canal de comercialización utilizado, el 90% de las flores importadas que llegan a Miami es enviado a otros estados usando alternativamente transporte aéreo y/o terrestre. Las flores son mantenidas constantemente en ambientes de temperatura controlada a través de todo el proceso. La compañía Armellini, por ejemplo, maneja hasta un 60% del transporte de las flores hacia otros estados vía camiones refrigerados. La compañía UPS es también bastante utilizada para el transporte aéreo o terrestre.

El transporte terrestre de las flores es bastante eficiente y puede llegar a los destinos en cualquier estado dentro de Estados Unidos en menos de tres días. Por ejemplo, las flores enviadas de Miami a la ciudad de Dallas, Texas, por tierra toman unas 26 horas en llegar por lo que algunas compañías prevén que el aeropuerto DFW será en el futuro una alternativa al de Miami que esta siendo muy congestionado. La Compañía Dole está construyendo un almacén en frío para flores de gran capacidad en Dallas. A la vez, algunos cargueros comerciales internacionales están empezando a llevar flores directamente a ese aeropuerto donde las importaciones de flores, aunque en mucho menor escala que en Miami, están creciendo en un 25% anual.

### ***Modalidades Alternativas de Comercialización***

Otra alternativa creciente al canal tradicional importador-distribuidor mayorista es el que incluye al comisionista o “broker”. La compañía JA FlowerService de Miami, por ejemplo, realiza el manejo de la carga y tiene sus propios almacenes de frío pero no se involucra en la compra de las flores, no toma posesión del producto pero arregla las condiciones de venta entre los productores/exportadores y los distribuidores locales.

Finalmente se tiene el caso del comercio electrónico que está tomando mucho auge, como el de la compañía flowergrower.com en Miami que pone a los detallistas de Estados Unidos en contacto con productores de otros países incluyendo Ecuador. Según el fundador y vicepresidente de esta compañía, a través del Internet se proveen las herramientas necesarias para que los detallistas puedan comprar directamente de los productores asegurando el pago respectivo. En la página web de la compañía, los productores pueden colocar información sobre sus productos disponibles de acuerdo a fechas específicas y los detallistas pueden ordenar directamente. El transporte y manejo corre a cargo de flowergrower.com. Los

detallistas ordenan a través de esta compañía sus importaciones que llegan por el aeropuerto de Miami donde flowergrower.com las recibe, combina órdenes y arregla los envíos a los respectivos compradores. De acuerdo a sus declaraciones, ellos pueden hacer llegar las flores del productor al detallista en tres días. El comercio de flores por el Internet es una alternativa que crece día a día a diversos niveles de la cadena de comercialización, incluyendo al consumidor final.

Según la Asociación Floral de Miami, las ventas de flores por Internet sumaron 700 millones de dólares en 2001-2002.

### ***Rol e Importancia de los Empaques***

En la mayoría de los casos, las flores importadas pasan por el sistema de distribución hasta el detallista en las cajas originales en que llegan desde los sitios de producción/exportación. Es a este nivel (detallista) que los empaques cambian y se sofistican. Hasta ese punto, las cajas de cartón utilizadas para la exportación son de material simple pero adecuado. Se estima que el valor de esas cajas esta entre US\$ 0,75 a 1,50, lo que representa un porcentaje bajo del valor del producto (1,5% a 4% dependiendo del tipo de flor). En años recientes cuando cambios en las preferencias del consumidor forzaron la tendencia de llevar al detallista “bouquets mixtos” (mixed bunches en inglés), se hacía el cambio de cajas en Miami. Sin embargo, el costo prohibitivo de este procedimiento ha hecho que el empaque de bouquets mixtos se haga ahora mayormente en el país exportador. Por esa razón la proporción de flores que es “reempacada” en Miami para ser enviada a través de los canales de distribución es muy pequeña.

No hay estimaciones oficiales pero fuentes bien informadas indican que este porcentaje (reempaque en Miami) estaría alrededor de 5% y en todo caso por debajo de 10%. La lógica detrás de esto es que resulta más económico hacer el empaque de los bouquets mixtos en los países de origen en donde la mano de obra es mucho más barata. Así, se estima que entre el valor de la caja y la mano de obra, el costo de empacar los bouquets en el país exportador asciende a un promedio de entre US\$1.25 a 1.50. En el caso de que el empaque (o reempaque) se hiciera en Estados Unidos, el costo estaría muy por encima de los tres dólares mayormente debido al costo de mano de obra que se paga a unos 7 ú 8 dólares la hora en Miami. Las cajas para los bouquets mixtos son las mismas cajas estándar ya sea en Miami o en los países exportadores y son mayormente de cartón con algunas pocas excepciones en que cajas de plástico son usadas. En cualquier caso, si los empaques vienen desde el país de origen o si son reemplazados en Miami, tienen que poder ser apilados en “paletes” para su transporte y distribución.

No parece haber mucho énfasis en reducción de costos del empaque a este nivel por parte de los importadores o distribuidores y no es mucha la investigación que se estaría llevando a cabo a este nivel. Parece que la tendencia es a preferir el uso de empaques con material reciclado y que incluso algunos importadores involucrados en la producción de flores en otros países llevan sus empaques desde los Estados Unidos. Si es que el comercio electrónico sigue creciendo y haciendo posible una mayor relación entre detallistas y productores, es probable que se incremente la necesidad de coordinar las posibilidades de



usar empaques alternativos para la exportación. Esto no aparenta ser aún la mayor prioridad en la problemática actual de la comercialización de flores frescas en Estados Unidos.

En cuanto a los cortes efectuados a los tallos de las flores, éstos casi exclusivamente ocurren a nivel del detallista quien corta unos 2 o 3 centímetros al recibir las flores y mantenerlas en agua por unos 3 o 4 días. Si la flores no se venden en ese lapso, se procede a un segundo corte por otros tres o cuatro días. Raramente se llega a un tercer corte pues las flores ya no tienen valor comercial en ese punto. Las flores pierden valor con esos cortes a nivel detallista pero es más en función de los días de vida de anaquel que le quedan. En cuanto al valor de las flores en base a la longitud de los tallos (tal como llegan al importador), este tiene una variación de unos 20 o 25 centavos por cada diez centímetros de diferencia en el caso de rosas. Los niveles van desde 30 hasta 70 centímetros siendo los mas frecuentes los grupos de 40, 50 y 60 centímetros.

La posibilidad de que se usen “wet packs” para exportar las flores y así evitar corte de los tallos, no parece despertar mucho entusiasmo a nivel de los actuales importadores o distribuidores. Este tipo de empaques (también llamados “aqua box”) no es usado por el momento en importación. Tal vez cuando el sistema de comercialización de productor a detallista (comercio electrónico) se extienda, podrían éstas y otras formas de empaque ser comercialmente justificables. Una probable dificultad con este tipo de empaques a nivel de importación podría ser la necesaria inspección adicional del agua y el mayor riesgo de bacteria en el follaje bajo el agua.

Con respecto a las exigencias requeridas en Estados Unidos para los empaques de flores, éstas no corresponden a las normas del gobierno sino a estándares de la industria. Las cajas deben tener tamaños preestablecidos y todo el sistema de distribución, incluyendo el transporte, almacenaje, e inventario están diseñados para manejar esos tamaños de caja en forma eficiente. Estas cajas son mayormente, aunque no necesariamente, de cartón y tienen que ser “telescopicas” con agujeros suficientes para permitir acomodar las flores y la circulación de aire. También tienen que ser suficientemente fuertes para permitir apilarlas unas sobre otras para el transporte y almacenamiento sin que se dañen. Por ultimo, la información requerida en cada caja incluye: el tipo de flor, la cantidad, y el país de origen. La mayoría de importadores también usa o exige el uso de “bar codes” que contienen información suficiente para su identificación de origen y su destino final.

#### **Fuentes de Información**

Alfred Harrold Containers Ltd.

AFE Flora-StatsWire Service Study

AFE Flora Stats Consumer Tracking Study

AirCargo World Online

Armellini Express Lines

Association of Floral Importers of Florida.

Collins Flower Imports

Colombia Flower Council

Dole Fresh

Eden Floral Farms

Equiflor: [www.equiflor.com](http://www.equiflor.com)

Floral Program Management: [www.floralmanagement.com](http://www.floralmanagement.com).

International Cut Flower Association  
 ISHS Acta Horticulturae (www.actahort.org)  
 JA Flower Service Custom House Broker  
 Miamitodaynews.com  
 Produce Marketing Association  
 Safnow.org.  
 Unique Flowers  
 University of Florida, Institute of Food and Agricultural Sciences. "Economic Impacts of the Florida Environmental Horticulture Industry, 2000" Report EI 02-3.  
 USDA, Animal; and Plant Health Inspection Service  
 USDA, Economic Research Service  
 USDA, Agricultural Marketing Service- International Reports Section –Miami Office  
 US Bureau of the Census: Economic Census, Retail Trade.  
 US Department of Commerce.Trade Online, Commodity 060310 Cut Flowers and Flower Buds, Fresh.  
 Wholesale Florist and Florist Suppliers Association.

**Cuadro 1: Valor Anual en US Dólares de las Flores Importadas por Miami**

**Año Valor (miles de US\$)**

2001-2002 958,000.00  
 2000-2001 920,000.00  
 1999-2000 904,000.00  
 1998-1999 870,000.00  
 1997-1998 860,000.00  
 1996-1997 800,000.00  
 1995-1996 740,000.00  
 1994-1995 675,000.00  
 1993-1994 600,000.00  
 1992-1993 550,000.00  
 1991-1992 485,000.00  
 1990-1991 460,000.00  
 1989-1990 402,000.00  
 1988-1989 348,000.00  
 1987-1988 310,000.00  
 1986-1987 280,000.00  
 1985-1986 250,000.00

Fuente: Association of Floral Importers of Florida

**Cuadro 2. Importación de Flores (Valor Importado) por Tipo–Estados Unidos 2000.**

**Tipo de Flor Valor (miles de US\$)**

Rosas 207,327.00  
 Claveles 91,110.00  
 Crisantemos 73,994.00  
 Orquídeas 4,628.00  
 Otras 218,330.00  
**Total Flores Frescas 594,790.00**  
 Otras flores (secas) 15,671.00

**TOTAL Flores 610,461.00**

Fuente: US Department of Commerce, Customs Service and FATUS, ERS, USDA

**Cuadro 3. Importación de Flores Frescas (Valor Importado) por País de Origen-  
Estado Unidos, 2000.**

**País Valor (miles de US\$)**

Colombia 347,790

Ecuador 89,114

Países Bajos 70,514

México 21,628

Costa Rica 19,390

Canadá 16,975

Guatemala 5,434

Israel 4,773

Chile 2,881

Tailandia 2,854

Perú 2,467

Nueva Zelanda 2,420

Australia 2,361

**TOTAL 594,790**

Fuente: US Department of Commerce.



**Anexo C.3. – Delfinios**

# Delfinios

## Recomendaciones para Mantener la Calidad de Postcosecha

---

Michael Reid  
Department of Plant Sciences  
University of California, Davis, CA 95616

Traducido por Farbod Youssefi  
Santiago, Chile

---

### Descripción

*Delphinium, Consolida spp.* Las espigas largas del delfinio y las espigas más cortas de la espuela de caballero o espuela de alondra representan flores importantes de acentuación, con colores que varían de blanco a rosado, morado y azul.

---

### Índices de Calidad

Los delfinios y las espuelas normalmente se cosechan con una o dos flores abiertas en la espiga. Evite flores que tenga hojas infectadas con moho. Debe estar plenamente abierta por lo menos una a dos flores por tallo en el momento de la compra, sin señal alguna de la caída de flores. Asegúrese que estén enjuagados los tallos antes del recorte y arreglo, como para remover tierra y residuos.

---

## **Clasificación y Arreglo en Ramos**

No existen estándares de clasificación formales para las espuelas y los delfinios. El número de flores por espiga, el largo del tallo, la rectitud del tallo y la calidad del follaje son atributos de calidad de importancia en estas flores. Las espuelas normalmente se amarran por tamaño, con un promedio de 10 tallos por ramo.

---

## **Sensibilidad al etileno**

Los delfinios son muy sensibles al etileno, lo que provoca una rápida pérdida de todas las flores en la espiga.

---

## **Pretratamientos**

Deben pre-tratarse las espigas florales con 1-MCP o STS para extender su vida útil y protegerlos de la exposición al etileno. Por ubicarse en espigas las flores, y por encontrarse así en diferentes etapas de madurez en el momento del tratamiento anti-etileno, el STS puede ser más efectivo como tratamiento anti-etileno que el 1-MCP.

---

## **Condiciones de Almacenaje**

Los delfinios y las espuelas deben almacenarse a 0-1°C. Para un almacenamiento a mayor plazo, deben ser envueltos en polietileno perforado para evitar la pérdida de agua.

---

## **Envasado**

Estas flores a menudo son empacadas en cestas (canastas) con o sin agua, pero también pueden ser empacadas en cajas horizontales de tipo estándar. Son algo sensibles a la gravedad, por lo que las flores empacadas horizontalmente deben ser preenfriadas y mantenidas a temperaturas de almacenamiento adecuadas.

---

## **Consideraciones especiales**

A menudo se le dice en forma incorrecta espuela o delfinio a flores que no lo son.



**ANEXO C.4. - El cultivo de girasol**

## El cultivo de girasol

### **(*Helianthus annuus*) para flor cortada**

Javier Melgares de Aguilar Cormenzana  
Consejería de Agricultura, Agua y Medio Ambiente  
Plaza Juan XXIII nº 4  
30.071 Murcia (España)  
fjavier.melgaresdaguil(arroba)carm.es

**Información bibliográfica:** Artículo publicado en la revista Flormarket, Editorial Verdimedia SL, Año II nº2 2001, páginas 55 a 61.

### **1.- INTRODUCCIÓN**

La utilización del girasol como ornamental no es nueva, cuando se introdujo en Europa procedente del América, de donde es originaria, su primer uso fue el de planta ornamental en los jardines de la época.

Al poco tiempo de su introducción, la planta se cultivaba en los Reales Jardines Botánicos de Madrid. En 1568 se publica la primera descripción detallada de la planta por Dodonaeus. A partir de ese año abundan las referencias al girasol que lo sitúan en Italia, Francia, Alemania, etc. (Vrânceanu, 1.977).

Su tamaño y la hermosura notable del capítulo determinaron que esta planta fuese muy apreciada. Durante casi doscientos cincuenta años, después de haberse traído y difundido en Europa, el girasol se cultivó solamente como planta ornamental (Vrânceanu, 1.977).

Ya en la actualidad, el girasol se cultiva principalmente como planta industrial para obtención de aceite, si bien en los últimos años se está viendo un aumento de su uso como flor cortada, sobre todo en grandes composiciones para decoración de escenarios, escaparates, mesas, etc. Es paradójico el mayor uso de girasoles artificiales, en su mayoría de tela y plástico, y una menor presencia de la flor natural. También se cultiva como planta ornamental en maceta, aunque para ello se utilizan cultivares enanos (Sauher, 1997), así como ornamental dentro de jardines, para ello se prima sobre todo la vistosidad de los capítulos con diferentes colores y tamaños.

El cultivo de esta especie como flor cortada se puede realizar tanto en invernadero como al aire libre, si bien esta última modalidad limita, en muchas

zonas, las épocas en las que se puede realizar el cultivo, a la primavera y el verano (Altman et al. 1.997).

La finalidad del cultivo del girasol como flor cortada es distinta respecto al oleaginoso, el de boca o el forrajero, en los dos primeros se suele buscar plantas con capítulos grandes con una alta producción de semillas por planta, y en el forrajero además se busca un alto peso de la planta. Por el contrario en el ornamental se busca un capítulo no demasiado grande, ya que ello impediría su uso como flor, diámetros inferiores a 7 u 8 centímetros se consideran adecuados para estos fines. La presencia de polen en las flores es un inconveniente para su uso como ornamental, ya que éste al desprenderse mancha los enseres o ropas próximos a ellas, por ello, los principales cultivares ornamentales no tienen polen.

El nombre científico del género (*Helianthus*), así como los que dan nombre a la planta en otros idiomas, aluden generalmente a la forma y aspecto de la inflorescencia o capítulo donde nacen las flores y que corona la planta por su parecido a un sol. Así el término griego *helios*, significa sol, y *anthos* flor (Alba, 1.990).

El nombre de la especie (*annuus*) alude a la característica de anualidad del ciclo vegetativo - reproductivo de la planta. (Alba, 1.990).

## 2.- LA INFLORESCENCIA

La inflorescencia del girasol es un capítulo de dos a cuarenta centímetros de diámetro según cultivares y condiciones de cultivo.

El capítulo, que se encuentra en el extremo del tallo principal, es solitario y rotatorio, rodeado, en su cara inferior por brácteas en forma de escamas; está formado por un tejido de naturaleza esponjosa en el que se insertan las flores (Alba, 1.990).

Los capítulos en desarrollo efectúan movimientos de rotación, de modo que su superficie forma un ángulo recto con la dirección de caída de los rayos solares.

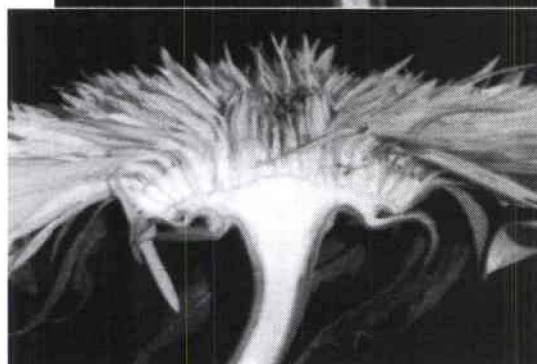
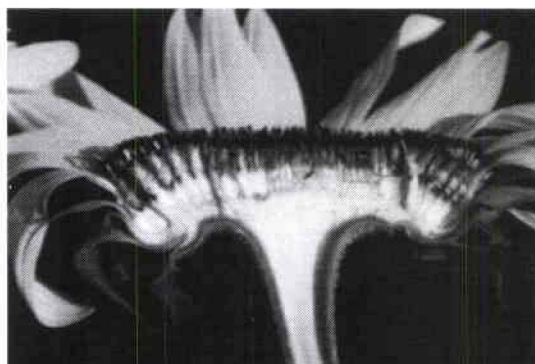
En el capítulo se pueden encontrar dos tipos de flores:

**Flores liguladas:** Se encuentran en el verticilo o anillo exterior del capítulo, está formado normalmente por una o dos filas de flores liguladas estériles, el color de estas lígulas suele ser amarillo dorado, amarillo claro o amarillo anaranjado, las lígulas son lanceoladas, con una función de exhibición y atracción visual para los insectos polinizadores.

**Flores tubulares,** situadas en el interior del capítulo, son las flores

propriadamente dichas, ya que contienen los órganos reproductores, son sésiles, hermafroditas, y de cada flor se obtendrá una semilla; forman círculos espirales desde el centro hasta el anillo de flores liguladas que lo rodea.

En la mayoría de los cultivares para flor cortada, que suelen ser híbridos, las flores tubulares son estériles, no forman polen, ni producen semilla.



Capítulo de Sun Deep

Capítulo de Sun King, todas las flores

son liguladas

### 3.- CULTIVARES

El número de cultivares utilizados para flor cortada es muy elevado, existen dos grandes grupos, uno son los híbridos cuya principal característica es la ausencia de polen en sus flores, lo cual es un factor positivo para su uso como flor cortada, y el otro grupo lo componen los no híbridos, normalmente con polen y de precio de adquisición mucho más económico que los primeros.

De los híbridos podemos citar, entre otros, los siguientes cultivares:

Sun Rich Lemon, Sun Rich Orange, Sun Deep, Moonbright, Sunbright, Sunbeam, Full Sun, Sun Goddess, Sunwheel, Type 61, Type 556, Type 555, Sun King, Schnittgold, Sungold, Golden Globe, Eversun Golden Yellow, Eversun Bright Yellow, Evening Sun, Prado Red, Sunseed etc.

Entre los no híbridos:



Floristan, Holiday, Prado Yellow, Hallo, Sonja, Valentín, Gouden Zon, Orange Sun, Teddy Bear, Velvet Queen, Zebulon etc.

#### **4.- MULTIPLICACIÓN**

Debido a la baja incidencia de virosis, la rapidez y economía de la multiplicación por semillas, es ésta prácticamente la única que se utiliza en la actualidad.

#### **5.- EXIGENCIAS EDÁFICAS Y CLIMÁTICAS**

##### **5.1.- Temperatura**

El girasol es una planta que necesita al menos 5 °C, durante 24 horas, para poder germinar, cuanto más alta es la temperatura, más rápidamente germinará. Si la temperatura es menor de 4 °C no llegará a hacerlo (Alba, 1.990).

Una vez que ha germinado, se adapta a un amplio margen de temperaturas, que van desde 25-30 a 13-17 °C. en este último caso la floración sufre retraso. El margen óptimo de temperaturas oscila entre 21 y 24° C. En periodos de corta duración, puede resistir temperaturas de hasta 6 u 8° C. Bajas temperaturas pueden dañar el ápice de la planta y ello puede provocar la ramificación de los tallos (Alba, 1.990).

La influencia negativa de las altas temperaturas durante la fase de floración, varía según el régimen de temperaturas que ha soportado la planta en la fase anterior de crecimiento y desarrollo foliar. Si estas han sido altas en la fase anterior, la planta aguantará mejor las altas temperaturas en la fase de floración. Si no es así, la planta podría sufrir situaciones de estrés (Alba, 1.990).

##### **5.2.- Luz**

La luz influye en su crecimiento y desarrollo, y su influencia varía en las diferentes etapas del desarrollo del cultivo (Del Valle, 1.987).

Al principio, en la formación de las hojas, el fotoperiodo, acelera o retrasa el desarrollo del girasol, si la duración del día es corta, los tallos crecen muy alargados y la superficie foliar disminuye. Muchos cultivares pueden adelantar o retrasar más de 15 días la fecha de floración como respuesta al fotoperiodo (Alba, 1.990).

La densidad de plantas influye en la formación y productividad del

aparato fotosintético. En densidades altas se demora la formación de las hojas de los niveles superiores y de este modo disminuye su participación en la actividad fotosintética general, sobre todo en las últimas fases de vegetación. La densidad de plantas influye en forma considerable en la radiación fotosintetizante activa (Alba, 1.990).

### **5.3.- El agua**

Es una planta con una elevada capacidad para absorber agua, tanto es así que en las extensiones pantanosas de Holanda se han utilizado para desecar terrenos y contribuir a ganar tierra al mar (Ediciones Altaya, 1998).

Para producir de dos a tres kilos de materia seca, consume un metro cúbico de agua (Alba, 1.990).

### **5.4.- El suelo**

El girasol explora muy bien el terreno, aprovechando los elementos nutritivos disponibles, extrayendo cantidades relativamente importantes de nitrógeno, fósforo y potasio y agotando en muchos casos suelos bien provistos (Gómez Arnau, 1.988).

No es una planta muy exigente en cuanto a calidad del suelo se refiere. Crece bien en la mayoría de texturas, aunque prefiere terrenos arcillo - arenosos. Además no requiere una fertilidad tan alta como otros cultivos para obtener un rendimiento aceptable. Sí necesita, sin embargo un buen drenaje (Alba, 1.990).

El girasol no es muy tolerante en cuanto a salinidad, estando su rango de tolerancia entre 2 y 4 mmhos/cm (en términos de conductividad eléctrica de extracto de saturación del suelo a 25 °C) (Alba, 1.990).

El girasol no es una planta muy sensible a variaciones del pH en el suelo, tolera suelos con pH que van desde 5,8 hasta más de 8 (Alba, 1.990).

En los suelos neutros o alcalinos no suelen aparecer problemas de tipo nutricional. Un exceso de alcalinidad puede ocasionar problemas de deficiencia de hierro, pero no es frecuente (Alba, 1.990).

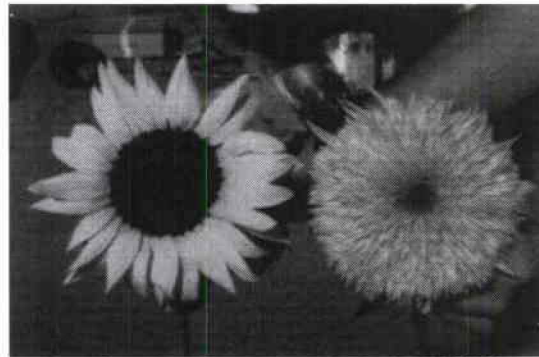
## **6.- ÉPOCAS DE PLANTACIÓN Y CICLO DE CULTIVO**

En un principio el girasol se puede cultivar durante todo el año, si bien los cultivares no tienen el mismo comportamiento a lo largo de él. Normalmente la gran mayoría de cultivares tienen un buen comportamiento en plantaciones desde final de invierno hasta principios de verano, en el resto de

época , habrá de utilizar cultivares adaptados a la época.

El girasol es una planta con un desarrollo vigoroso, y en ciertas épocas, espectacular, completando el ciclo, entre plantación y recolección, en pocos días, éste suele estar en función directa de las temperaturas alcanzadas en ese periodo y del fotoperiodo como ya hemos comentado anteriormente, en nuestras experiencias en el cultivar Sun Deep hemos tenido un máximo de 66 días, en plantaciones de finales de febrero y un mínimo de 33, en plantaciones de mediados de agosto, en Sun King estuvo entre 87 y 32 días, y Sun Rich con un desarrollo más precoz entre 42 y 28.

En nuestras experiencias, hemos utilizado con buenos resultados generales los cultivares Sun Deep, Sun Rich y Sun King, el cultivar Zebulon, que también lo hemos utilizado, no dio un buen resultado, por poseer polen y unas lígulas retorcidas.



Sun Deep y Sun King

Sun Rich

Sun Deep y Sun King dieron buenos resultados prácticamente todo el año, Sun Rich ofreció los mejores resultados en plantaciones comprendidas entre primeros de abril y mediados de agosto, el resto del año, en nuestras condiciones, no alcanzaba el tamaño comercial deseado.

Sun King muestra la peculiaridad de que en ciertas épocas del año se puede cultivar como multiflora, eliminando el capítulo principal se obtiene más de uno por tallo, lo que unido a la gran cantidad de flores liguladas de sus capítulos, ofrece un atractivo resultado. El mejor comportamiento como



multiflora de este cultivar se obtuvo en plantaciones realizadas entre primeros de febrero y mediados de junio, el resto del año tuvimos que cultivarlo como monoflor, dejando el capítulo principal.



Tallo de Sun King con tres capítulos

## 7.- CONDICIONES DE CULTIVO

El cultivo lo realizamos dentro de invernadero tipo túnel de 9,3 metros de anchura y 3,5 metros de alto en el centro, cubierto con plástico térmico de 200 micras de espesor. Se desestimó el cultivo al aire libre para poder abarcar todas las épocas del año, así como para proteger el cultivo del viento y otros fenómenos climáticos que pudieran afectar a la calidad de la producción.

No se realizamos ningún aporte de abonado de fondo ni mejora física de la estructura del suelo. Los cultivos habían sido precedidos por una plantación de clavel durante dos años.

Previo a la plantación realizamos una labor con arado de vertedera más dos labores de rotoavator con el fin de romper las posibles suelas de cultivo, favorecer el drenaje y afinar el terreno.

Las semillas se germinaron en semillero donde se sembraron manualmente en bandejas de medidas 64x41 cm, de 198 alvéolos. La germinación fue muy próxima al 100%, se dejaron hasta alcanzar unos 10 cm, para su posterior plantación en el terreno definitivo.

Se prepararon banquetas de 1,25 metros de anchura, separadas entre ellas por pasillos de 0,5 metros de ancho.

Sobre estas banquetas se colocó una malla tutora de cuadros de 12,5x12,5 cm, con un total de diez cuadros en sentido transversal, en cada cuadro se dispuso una planta, obteniéndose una densidad de plantación de 64



plantas por metro cuadrado útil. La malla se va elevando a la par del crecimiento del cultivo, sirviendo de este modo como tutor de los tallos, evitando su encamado.

Una vez plantadas se les da un riego abundante, con el fin de evitar en lo posible estrés a las plantas, así como favorecer el asiento del terreno alrededor de los cepellones de la planta.

## **8.- FERTIGACIÓN**

Se utilizó riego localizado por goteo, con tubería portagoteros de 12 mm de diámetro y goteros interlinea de 4 l/h, cada 32 cm, disponiéndose un ramal portagoteros entre cada dos filas de plantas.

La cantidad y los intervalos entre riegos fueron controlados por una batería de tensiómetros, uno de 30 y otro de 60 cm de profundidad. Regándose cuando el tensiómetro instalado a 30 cm de profundidad daba una lectura de 20 centibares.

Se observó que los riegos demasiado abundantes producían un reblandecimiento en las plantas, haciendo que éstas tendieran a encamarse, desapareciendo el efecto cuando pasaban unos dos o tres días sin riego. Esto era más acentuado en el cultivar Sun Deep, por ser de mayor altura.

Como fertilizante utilizamos con buen resultado un equilibrio 1-1-2, en la dosis necesaria para elevar la conductividad del agua entre 0,5 y 0,7 mS/cm.

## **9.- MALAS HIERBAS**

No se suelen presentar problemas de proliferación de malas hierbas, ya que al poner la planta crecida, supone una ventaja de partida del girasol sobre la mala hierba, y unido a la elevada densidad de plantación, y rápido desarrollo del girasol, impide la entrada de luz debajo del cultivo una vez que el girasol alcanza cierta envergadura, y con ello el desarrollo de las malas hierbas que hubieran germinado.

## **10.- PLAGAS Y ENFERMEDADES**

Aunque en la bibliografía se citan algunas más, las que nosotros hemos detectado son:

### **10.1.- Mosca blanca (*Trialeurodes vaporarum* y *Bemisia* sp.)**

La presencia de mosca blanca fue prácticamente constante durante el

cultivo, las poblaciones se mantuvieron en niveles tolerables mediante la aplicación sistemática de metomilo 20%, a dosis de 2,5 cm<sup>3</sup>/l. Otros productos que pueden ser utilizados en el control de estos insectos son: ciflutrín, deltametrín, fenpropatín, fenvalerato, metamidofos, etc.

### **10.2.- Minador de las hojas (*Lyriomiza* sp.)**

Para controlar el minador realizamos pulverizaciones puntuales de abamectina 1,8%, a dosis de 0,5 cm<sup>3</sup>/l. También se pueden utilizar: Ciromazina, fenarimol (fungicida, aunque con cierta acción sobre *Lyriomiza*)

### **10.3.- Langosta**

Empezó a verse con mayor intensidad a mediados de agosto, siendo controladas las poblaciones con los mismos tratamientos que se realizaban contra la mosca blanca.

### **10.4.- Araña roja (*Tetranychus telarius* y *Tetranychus cinnabarinus*)**

Para el control de estas arañas, utilizamos abamectina igual que contra *Lyriomiza*. También se puede emplear acaricidas como tetradifón + dicofol, quinometionato, tioquinox, fenbutestán, etc.

### **10.5.- Trips (*Frankliniella occidentalis*)**

No realizamos aplicaciones específicas ya que las poblaciones no alcanzaron niveles importantes. En caso de ser necesario su control, se puede utilizar acrinatrin, formetanato, metil clorpirifos y metiocarb.

### **10.6.- Orugas (*Plusia gamma*)**

Estas llegaron a ser un problema en nuestras plantaciones, aplicamos: *Bacillus thuringiensis* var. Kurstaki 32 millones U.I./g, naled 93%, metomilo 20% y Deltametrin 2,5%. Aún realizando estos tratamientos la presencia de estas orugas fue muy importante.

### **10.7.- Oidio (*Uncinula necator*)**

Fue detectado principalmente en la zona basal de los tallos. Se trata de

una enfermedad criptogámica de desarrollo externo, por lo que se puede combatir una vez que aparece. El producto utilizado fue el pirazofos, que frenó los ataques. Otros productos contra oidio son: azufre, diclobutrazol, diclofuanida, dinocap, fenarimol, triadimefón, triformina, triadimenol, etc.

## **11.- RECOLECCIÓN**

El momento de recolección será cuando las lígulas estén totalmente desarrolladas, si es posible cuando éstas todavía mantienen una posición próxima a la perpendicular con el capítulo, con el fin de evitar daño en las mismas durante la manipulación y el transporte. Pero conviene hacer alguna prueba previa para determinar el momento más conveniente, ya que según variedades u otras circunstancias, se puede dar el caso de que no continúen su evolución no llegando a alcanzar la apertura total, lo que desmerece su aspecto.

Dependiendo de la altura que tenga en ese momento la parcela a recolectar se podrá hacer de dos modos: En el caso de que la altura total de la planta esté cerca de la altura comercial deseada (normalmente entre 80 y 100 cm), se arrancará la planta en su totalidad cortando la raíz, y si está un poco por encima de esa altura, también un trozo de tallo. En el caso de los cultivares o épocas en que obtengan plantas netamente superiores a lo necesario, incluso más de dos metros, se cortará el tallo a unos 80-100 cm por debajo del capítulo dejando el resto del tallo en la parcela.

Se suelen confeccionar en paquetes de cinco unidades, atándolos con gomas, igualando los tallos por debajo mediante un corte de tijera.

## **12.- CONCLUSIONES**

El girasol para flor cortada puede ser una interesante opción por las escasas dificultades técnicas que presenta y adaptación a nuestras condiciones climáticas. Su aceptación por el consumidor es buena, sin llegar a alcanzar un consumo masivo como otras especies, por lo cual las cantidades producidas se tienen que adaptar adecuadamente a la demanda de nuestros clientes, ya que en caso contrario podríamos encontrar dificultades en su comercialización.

### 13.- BIBLIOGRAFIA

- • **Alba, A. Llanos, M.** El cultivo del girasol. Ediciones Mundiprensa (1.990).
- • **Altman, A.; Streitz, D.** Die sonnenblume liegt weiter mi trend. TASPO Gartenbaumagazin (1996).
- • **Anónimo.** Ediciones Altaya. El mundo secreto de las hierbas 1998.
- • **Del Valle L.** El cultivo moderno del girasol. . Editorial De Vecchi (1987).
- • **Gómez Arnau J.** El cultivo del girasol. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. H.D. 20/88 (1.988).
- • **Sauer H.** Gelbes zieht an: Rudbeckien und Sonenblumen mi topf. TASPO Gartenbaumagazin (1996).
- • **Viorel Vranceanu, A.** El girasol. Ediciones Mundiprensa (1.977).



**ANEXO C.5. - MANUAL TECNICO DE LABORES CULTURALES**



La propagación es de suma importancia para nosotros, ya que aquí podemos desarrollar plantas nuevas, lo cual nos permite resembrar cualquier variedad, por tanto ofrecemos la mayoría de nuestras variedades todo el año.

### HERRAMIENTAS E INSUMOS

- Tijera podadora felco #2
- Bandeja
- Fibra de coco
- Esqueje

### DESARROLLO DE LABOR

- 1.- Ordenar en el almacén herramientas e insumos necesarios para el desarrollo de esta labor.
- 2.- Es importante investigar que no haya recibido luz la planta, para que no desarrolle flor.
- 3.- Extraer del campo tallos tiernos para la preparación de esquejes.
- 4.- Desinfectar los esquejes.
- 5.- Llenar la bandeja con la fibra de coco cuidando que quede bien relleno.
- 6.- Cortar los tallos tiernos con las tijeras cuidando dejar un nudo (dos hojas) por esqueje.
- 7.- Es importante tomar al esqueje por la cabeza para no romper el tallo y se facilite sembrarlo, una vez puesta en la tierra apretar bien el tallo para que no entre oxígeno, así hasta terminar con la bandeja.
- 8.- Es importante que todo el tiempo este bien hidratada la planta para que podamos obtener los brotes de mejor calidad.
- 9.- Para finalizar es importante tomar nota de la fecha y la variedad que estamos propagando.
- 10.- El ciclo para que la planta este lista para sembrarse en el campo es de 6 a 8 semanas.

### TIEMPOS

PROCESO	N° DE PERSONAS	N° DE TALLOS	TIEMPO/CAMA
Selección de tallos	1	2000	2hrs
Desinfección	1	2000	30min
Preparar fibra de coco	1	2000	24hrs
Llenado de bandeja	1	2000	3hrs
Sembrado	1	2000	2hrs
Nota: Cada bandeja tienen una capacidad de 90 espacios			<b>31hrs30 min</b>

Por ultimo es importante mencionar que tardamos un día completo, para tratar la fibra de coco y para realizar las de más actividades tardamos un día de labor completo.



## **MANUAL TECNICO DE LABORES CULTURALES**

DESARROLLADO POR:

Ing. Christian Mauricio Núñez Reyes

Técnico. Gustavo Morillo Proaño

Lic. Jorge Adrian Melo Rodriguez



## **MISIÓN**

Producir flores de excelente calidad, que ayuden a nuestro consumidor a expresar sus sentimientos de la forma más simple y a la vez más bella.

## **NUESTRO SUEÑO**

Crecer Cada día más, para poder generar más fuentes de trabajo en nuestro país y ser reconocidos por la mejor calidad de producto y servicio en todo el mundo.



## **INTRODUCCIÓN**

EL objetivo de este manual es mejorar la calidad de nuestro producto dándole seguimiento y cumplimiento a las labores culturales que los empleados realizan cotidianamente, así como maximizar los rendimientos de cada uno de ellos.

Este manual es una herramienta que facilitará la organización de las tareas de campo, ya que evitaremos los atrasos, en vista de que estos provocan en ocasiones que nuestra planta no se desarrolle de acuerdo con nuestros estándares de calidad.

---

Ing. Arturo Angulo Rueda  
Gerente General

## **PROPAGACIÓN**







## SIEMBRA Ó RESIEMBRA

La siembra es de suma importancia ya que da paso al crecimiento de nuevas plantas en los lugares donde ya han muerto algunas o se quieren desarrollar más camas, esto es de suma importancia para que no se desperdicien espacios de campo ni insumos que se les proveen a las plantas para su buen desarrollo.

### **HERRAMIENTAS E INSUMOS**

- Plantas de variedad requerida, listas para ser sembradas.
- Marcador de siembra.
- Palines de siembra.
- Manguera para regar con una poma ducha.

### **DESARROLLO DE LABOR**

- 1.- Ordenar en el almacén los insumos o herramientas necesarias para desarrollar la labor.
- 2.- Ordenar en propagación el número de plantas necesario para cubrir huecos o las nuevas camas a desarrollar.
- 3.- Ubicar número de terraza, bloque y sección a sembrar.
- 4.- Repartir las camas a sembrar y las plántulas al personal capacitado para sembrarlas.
- 5.- Se inicia la siembra retirando la planta vieja y haciendo un hoyo con el palin de 10 cm de fondo aproximadamente.
- 6.- Se elimina el excedente de la fibra de coco en la planta y procedemos a ponerla en el hoyo.
- 7.- Tapamos perfectamente para que no entre oxígeno dejando al descubierto medio centímetro del cuello de la planta.
- 8.- Después de haber sembrado la planta procedemos al riego con ducha, esto es para que la planta tenga un buen desarrollo y pueda prender con mayor facilidad.
- 9.- Este último paso es el más importante de todos ya que es realizado luego de la segunda semana de edad de la planta, ya que desde esta semana se hace una preselección de los tallos más firmes y más grandes dejando en la planta de dos



a tres tallos que sabemos que ya son los definitivos que nos pueden dar la calidad que deseamos.

### TIEMPOS

PROCESO	N° DE PERSONAS	N° DE TALLOS	TIEMPO/CAMA
Sembrado	1	100	2hrs
Riego por ducha	1	100	30min
Pinch	1	100	1hr 20min
			<b>2hrs 30min</b>

Nota: es de suma importancia realizar el pinch en la segunda semana

Para esta tarea es importante cerciorarnos que la variedad que vamos a sembrar sea la misma que ya esta en el campo, esto es en caso de la resiembra y para la siembra es de vital importancia tener bien registrados los tiempos en que se sembró esto es útil para nuestras proyecciones.

DESHIERBA





El deshierbe consiste en eliminar todo tipo de maleza que no este relacionada con el cultivo de hipericum, esta labor es de suma importancia ya que evita el crecimiento de mala hierva, que esta a la vez es un foco latente de infección ya que puede atraer enfermedades o bichos, que luego serán reflejo de producciones pobres y tallos de mala calidad.

### HERRAMIENTAS E INSUMOS

- Azadilla pequeña y mediana.
- Costales para trasladar la basura al basurero.
- Rastillo.
- Escobilla.

### DESARROLLO DE LABOR

- 1.- Ordenar todas las herramientas e insumos necesarios para desarrollar esta tarea en el almacén.
- 2.- Con la azadilla pequeña primero remover de lla cama toda la mala hierba cuidando no maltratar las plantas, cuidando quitar hasta la raíz.
- 3.- Después con la azadilla mediana remover toda la mala hierba del camino cuidando removerla desde la raíz.
- 4.- Después con el rastillo rastrillar bien la tierra del camino para que remuevan toda la mala hierba que no ha sido bien removida.
- 5.- Por ultimo con la es cobilla barrer toda la hierba para juntar y recogerla en sacos y llevarla al basurero.
- 6.- Identificar bien el basurero o el sitio donde vamos a botar la basura.



### TIEMPOS

PROCESO	N° DE PERSONAS	Seg / Metro	TIEMPO/CAMA
Deshierba Inicial	1	23.11269471	7min
Limpieza de Deshierba	1	8.118962598	3min
Botada de Basura	1	5.509005986	2min
Nota: remover desde raíz cada planta			<b>12min</b>

Es importante recordar que esta labor se repite durante el ciclo de la planta, todo dependerá de que tan efectiva haya sido la primer deshierba, ya que si se hace a conciencia podemos reducir el numero de veces que hay que volver a realizar esta labor.



## SELECCIÓN DE TALLOS

Esta tarea se tiene que hacer alrededor de la semana 3 a 5 ya que las plantas tienen brotes de hace una buena selección de los tallos dejando en la planta entre tres a cuatro tallos, esto permite que los tallos se desarrollen perfectamente alcanzando los estándares de calidad que buscamos en cada tallo.

### HERRAMIENTAS E INSUMOS

- Tijera Felco #2
- Guantes de caucho
- Costales para recoger los desechos

### DESARROLLO DE LA LABOR

- 1.- Ordenar las herramientas e insumos necesarios para el desarrollo de esta labor en el almacén.
- 2.- Inspeccionar la planta para seleccionar los tallos que no están fuerte y bien crecidos.
- 3.- Cortar con la tijera cuidadosamente evitando maltratar los tallos buenos
- 4.- Tirar en el camino los tallos que no sirven
- 5.- Levantar los tallos y ponerlos en el costal.
- 6.- Por ultimo llevar el costal al basurero.

### TIEMPOS

PROCESO	N° PERSONAS	DE	N° PLANTAS	DE	TIEMPO/CAMA
Selección de tallos	1		600		2hrs
Botada de Basura	1		600		5min
Nota: Es importante solo dejar los tallos productivos					<b>2hrs 5min</b>





## ESCALIFICADO Y ABONADO

Es de suma importancia abonar la tierra para que esta recoja todos los nutrientes que mas tarde recogerá la planta, es importante remover la tierra para que la planta se oxigene y pueda desarrollarse mejor.

### HERRAMINETAS E INSUMOS

- Abono ECOBONAZA 280gr por metro cuadrado.
- Mascarilla.
- Guantes de caucho.
- El recipiente con el que se mide para cada cama.
- Costal para repartir la cantidad exacta por cama.
- Escarificador o uñetas.

### DESARROLLO DE LABOR

- 1.- Ordenar las herramientas e insumos que serán utilizadas para el desarrollo de la labor en el almacén.
- 2.- Abrir los costales y preparar junto con el recipiente que ya tiene la medida por cama y después poner en el costal el abono ya medido y colocarlo al inicio de cada cama.
- 3.- Ir botando el abono a lo largo de la cama cuidando que no caiga en las hojas si es que la planta ya esta un poco crecida.
- 4.- Por ultimo remover la tierra con la uñetas para incorporar bien el abono a la tierra y permitir que la planta respire.

### TIEMPOS

PROCESO	N° DE PERSONAS	Seg / Metro	TIEMPO/CAMA
Botada de abono	1	15.55	8min
Escalificado	1	55.23	13min
Nota:remover bien la tierra y no botar abono encima de la hoj			<b>21min</b>



## TOLADA

Esta Labor es indispensable para que la planta se pueda oxigenar mucho mejor, y en beneficio del suelo ya que así se remueve para evitar el desgaste solo de la superficie, esta tarea la podemos realizar de dos formas a mano y con un motocultor, pero actualmente la labor se esta realizando con maquina.

### HERRAMIENTAS E INSUMOS

- Motocultor
- 1 galón de diesel

### DESARROLLO DE LABOR

- 1.- Ordenar la herramienta e insumos necesarios para el desarrollo de esta labor en el almacén.
- 2.- Llenar el tanque con el diesel
- 3.- Encender el motocultor.
- 4.- Pasarlo por los caminos de cada una de las camas
- 5.- Al terminar la labor es sumamente importante retirar toda la tierra de las aspas.

### TIEMPOS

PROCESO	N° DE PERSONAS	Seg / Metro	TIEMPO/CAMA
Tolada con motocultor	1	8	2min
			<b>2min</b>



## TUTOREO

Es una labor muy importante pues sirve como guía para que los tallos no crezcan torcidos, en segundo lugar se usa también para que los tallos no sean maltratados al realizar las demás tareas, esto se hace cuando los tallos alcanzan una altura de 60cm. aproximadamente.

### HERRAMIENTAS E INSUMOS

- Piola Enka.
- Cuchilla para corta piola.
- Tutores metálicos o palos.
- Alicate.
- Tedee.
- Alambron.

### DESARROLLO DE LABOR

- 1.- Ordenar herramientas e insumos que son necesarios para al desarrollo de esta labor en el almacén.
- 2.- Poner los tutores metálicos o los palos en las orillas de las camas.
- 3.- Amarrar la piola de lado a lado de los tutores de cada cama.
- 4.- Se ponen dos líneas de piola según la altura de los tallos es la altura en que se ponen ambas líneas.

### TIEMPOS

PROCESO	N° PERSONAS	DE	Seg / Metro	TIEMPO/CAMA
Poner Tutores	1			8min
Poner la piola	1	4		3min
				<b>11min</b>



## DESBROTE

Esta labor consiste en eliminar los hijuelos laterales que nacen entre las uniones del tallo y la hoja, esto mejorara la hidratación, formación de la umbela y su respectivas bayas sean de buena calidad y por ende el tallo sea recto, esta labor se realiza por lo menos de 4 a 5 veces durante todo el ciclo.

### HERRAMIENTAS E INSUMOS

- Costales
- No usar guantes

### DESARROLLO DE LABOR

- 1.- Ordenar herramientas e insumos que son necesarios para al desarrollo de esta labor en el almacén.
- 2.- Identificar los tallos con brotes.
- 3.- Para retirar el brote del tallo se toman las dos hojas por encima con el dedo pulgar y los demás dedos rodeando el tallo después giras el brote a un lado y lo arrancas.
- 4.-Ponerlo en el costal.
- 5.-Botar la basura.

### TIEMPOS

PROCESO	N° PERSONAS DE	Seg / Metro	TIEMPO/CAMA
Desbrote	1	120.1628352	90min
			<b>90min</b>

Es importante tener mucha cuidado a la hora de quitar el brote ya que si no lo hacemos así podemos romper el tallo y tenemos que ver que estos son tallos ya preseleccionados como de buena calidad.





## RALEO

Esta labor es muy similar a el desbrote, la diferencia es que se eliminan los hijuelos que nacen de la parte baja de la planta y que no serán productivos, de esta manera los tallos obtenemos tallos de calidad ya que los tres o cuatros que sobran se pueden hidratar, oxigenar y alimentar mejor con esto podemos decir que se desarrollan mejor, esta labor se debe desarrollar de 1 a 2 veces durante todo el ciclo.

### HERRAMIENTAS E INSUMOS

- Tijera Felco # 2
- Guantes de caucho
- Costales
- Rastrillo
- Escobilla

### DESARROLLO DE LA LABOR

- 1.- Ordenar herramientas e insumos que son necesarios para al desarrollo de esta labor en el almacén.
- 2.-Identificar los tallos improductivos.
- 3.-Después con las tijeras cortar los hijuelos.
- 4.-Poner en el costal.
- 5.-Botar los hijuelos al basurero.

### TIEMPOS

PROCESO	N° DE PERSONAS	Seg / Metro	TIEMPO/CAMA
Raleo	1	146.1628352	1hr 40min
			<b>1hr 40 min</b>

Es importante eliminar los tallos que no van a servir para permitir a los demás tallos un buen desarrollo y así obtener la calidad que necesitamos.



## DESBAYE

Esta labor es de suma importancia ya que es el primer filtrado calidad por el cual pasa cada unote los tallos que se cortan, consiste en eliminar las todas las bayas tiernas que aun no han florecido, hay que tener cuidado de no dejar muy pobre la cabeza de la flor, es importante dejar por lo menos 8 bayas en cada flor, esta labor se lleva a cabo entre la décima y doceava semana después de haber colocado la luz.

### HERRAMIENTAS E INSUMOS

- No es necesaria ninguna herramienta.

### DESARROLLO DE LA LABOR

- 1.- Identificar las flores listas para la cosecha o de calidad de exportación.
- 2.- Eliminar todas las bayas tiernas y la basura que este sobre la cabeza de la flor.

### TIEMPOS

PROCESO	Nº DE PERSONAS	Seg / Planta	TIEMPO/CAMA
Desbaje	1	3.420289855	1hr 6min
			<b>1hr 6min</b>



## COSECHA

La cosecha consiste en seleccionar los tallos de calidad de exportación cortarlos e hidratarlos desde el primer momento en que estos son separados de la planta.

### HERRAMIENTAS E INSUMOS

- Tijera Felco #2
- Tinas con agua de 20 litros
- Manguera corta

### DESARROLLO DE LABOR

- 1.- Ordenar herramientas e insumos que son necesarios para al desarrollo de esta labor en el almacén.
- 2.- Seleccionar los tallos de calidad de exportación y cortarlos con las tijeras.
- 3.- Contar el número de tallos que se van cortando.
- 4.- Depositarlos en la tina con agua.
- 5.- Enviarlos a poscosecha.

### TIEMPOS

PROCESO	N° DE PERSONAS	min x 1000
Cosecha	1	44.92274106
		<b>45min</b>



## PODA

Luego de la cosecha se comienza con la poda, cada tallo debe ser cortado a una altura mínima de 5cm, ya que si se corta a una altura menor es probable que la planta muera, este proceso da oportunidad que las plantas arrojen sus nuevos retoños.

### HERRAMIENTAS E INSUMOS

- Tijeras Felco #2
- Guantes de caucho
- Un bote o banquito
- Costales

### DESARROLLO DE LABOR

- 1.- Ordenar herramientas e insumos que son necesarios para al desarrollo de esta labor en el almacén.
- 2.- Sentarse en el bote o banquito esta es la manera más cómoda para realizar esta tarea.
- 3.- Tomar los tallos de la planta con una mano y con la otra cortar los mismos.
- 4.- Botarlo en el camino
- 5.- Recoger los tallos una vez cortados y botarlos al basurero.

### TIEMPOS

PROCESO	N° DE PERSONAS	Seg / Planta	TIEMPO/CAMA
Poda	1	4.176184319	1hr 39min
			<b>1hr 39min</b>





## SOPLADO DE PODA

El soplado de hojas es importante ya que tenemos que quitar toda la basura que hay sobre nuestras camas dando paso a las demás labores.

### HERRAMIENTAS E INSUMOS

- Sopladora de mochila con motor.
- 1 galón de gasolina compuesta con aceite de dos tiempos.
- Costales.
- Rastrillo.

### DESARROLLO DE LABOR

- 1.- Ordenar herramientas e insumos que son necesarios para al desarrollo de esta labor en el almacén.
- 2.- Llenar el tanque de la sopladora.
- 3.- Prender la sopladora.
- 4.- Pasar la manguera de la sopladora por encima de la cama procurando retirar toda la basura que este sobre la cama.
- 5.- Barrer toda la basura que este sobre los caminos.
- 6.- Recogerla en los sacos y botarla al basurero.

### TIEMPOS

PROCESO	N° DE PERSONAS	Seg / Metro	TIEMPO/CAMA
Soplado	1	2.376184319	2min
			<b>2min</b>



## **Consideraciones prioritarias**

Es importante considerar que hay actividades críticas durante el ciclo de crecimiento de las plantas, ya que sabemos técnicamente que al no realizarse estas labores puede que la producción que obtengamos no cumpla con nuestros estandartes de calidad.

Por tanto mencionaremos a nuestra consideración las labores críticas:

- PODA
- SELECCIÓN DE TALLOS
- DESBAYE
- RALEO



**Anexo C.6. BALANCES GENERALES**



Balances Generales e

C CUENTAS	Balances Generales Históricos		
	2005	2006	2007
<b>ACTIVOS</b>			
<b>CREDITO TRIBUTARIO</b>	<b>\$ 33,889,56</b>	<b>\$ 39,932,10</b>	<b>\$ 53,239,30</b>
	\$ 33,889,56	\$ 39,932,10	\$ 51,893,17
	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 1,346,13
<b>BANCOS</b>	<b>\$ 15,315,87</b>	<b>\$ 4,395,72</b>	<b>\$ 608,06</b>
	\$ 11,436,01	\$ 58,81	\$ 412,04
	\$ 0,00	\$ 4,336,91	\$ 196,02
	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	\$ 3,879,86	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>\$ 98,190,85</b>	<b>\$ 140,656,82</b>	<b>\$ 172,417,08</b>
	\$ 49,179,88	\$ 91,829,02	\$ 87,644,70
	-\$ 491,79	-\$ 918,29	-1718,52
	\$ 49,502,76	\$ 49,746,09	\$ 86,490,91
<b>INVENTARIOS</b>	<b>\$ 3,855,03</b>	<b>\$ 5,753,81</b>	<b>\$ 2,474,14</b>
	\$ 3,855,03	\$ 5,753,81	\$ 2,474,14
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 151,251,31</b>	<b>\$ 190,738,45</b>	<b>\$ 228,738,58</b>
<b>GASTOS DE CONSTITUCION</b>	<b>\$ 285,04</b>	<b>\$ 142,52</b>	<b>\$ 0,00</b>
	\$ 427,57	\$ 570,09	\$ 712,61
	\$ 712,61	\$ 712,61	\$ 712,61
<b>GASTO PREOPERACIONAL</b>	<b>\$ 48,494,54</b>	<b>\$ 24,247,27</b>	<b>\$ 0,00</b>
	\$ 72,741,80	\$ 96,989,07	\$ 121,236,34
	\$ 121,236,34	\$ 121,236,34	\$ 121,236,34
<b>Otros</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>
	\$ 0,00		
	\$ 0,00		
<b>Resumen</b>	<b>\$ 48,779,58</b>	<b>\$ 24,389,79</b>	<b>\$ 0,00</b>
Amortización Acumulada 2004	\$ 48,779,58	\$ 48,779,58	\$ 48,779,58
Amortización Acumulada 2005	\$ 24,389,79	\$ 24,389,79	\$ 24,389,79
Amortización Acumulada 2006		\$ 24,389,79	\$ 24,389,79
Amortización Acumulada 2007			\$ 24,389,79
Neto	\$ 121,948,95	\$ 121,948,95	\$ 121,948,95
<b>ACTIVO DIFERIDO</b>	<b>\$ 48,779,58</b>	<b>\$ 24,389,79</b>	<b>\$ 0,00</b>
<b>CABLE VIA</b>	<b>\$ 1,901,81</b>	<b>\$ 1,666,75</b>	<b>\$ 1,431,70</b>
	\$ 448,74	\$ 683,80	\$ 918,85
	\$ 1,068,43	\$ 1,068,43	\$ 1,068,43
	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	\$ 1,282,12	\$ 1,282,12	\$ 1,282,12
		\$ 0,00	\$ 0,00
<b>INVERNADEROS</b>	<b>\$ 59,636,41</b>	<b>\$ 67,885,96</b>	<b>\$ 58,004,91</b>
	\$ 21,043,50	\$ 30,924,55	\$ 40,805,60
	\$ 54,130,46	\$ 54,130,46	\$ 54,130,46
	\$ 21,494,16	\$ 21,494,16	\$ 21,494,16
	\$ 5,055,29	\$ 5,055,29	\$ 5,055,29





Balances Generales e

CICUENTAS	Balances Generales Históricos		
	2005	2006	2007
		\$ 18.130,60	\$ 18.130,60
<b>INSTALACIONES GENERALES</b>	<b>\$ 55.857,09</b>	<b>\$ 54.564,58</b>	<b>\$ 46.458,91</b>
	\$ 18.386,42	\$ 26.492,09	\$ 34.597,75
	\$ 35.377,17	\$ 35.377,17	\$ 35.377,17
	\$ 38.866,34	\$ 38.866,34	\$ 38.866,34
		\$ 0,00	\$ 0,00
		\$ 6.813,15	\$ 6.813,15
<b>POSTCOSECHA</b>	<b>\$ 32.274,65</b>	<b>\$ 27.902,42</b>	<b>\$ 23.530,19</b>
	\$ 11.447,67	\$ 15.819,90	\$ 20.192,13
	\$ 35.377,17	\$ 35.377,17	\$ 35.377,17
	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	\$ 8.345,15	\$ 8.345,15	\$ 8.345,15
		\$ 0,00	\$ 0,00
<b>PREPARACION TERRENOS</b>	<b>\$ 12.289,77</b>	<b>\$ 12.677,49</b>	<b>\$ 10.713,81</b>
	\$ 4.995,61	\$ 6.959,29	\$ 8.922,97
	\$ 15.385,38	\$ 15.385,38	\$ 15.385,38
	\$ 1.900,00	\$ 1.900,00	\$ 1.900,00
	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
		\$ 2.351,40	\$ 2.351,40
<b>CONTINGENTE</b>	<b>\$ 25.522,42</b>	<b>-\$ 31.127,56</b>	<b>\$ 0,00</b>
	-\$ 29.973,64		
	-\$ 4.451,22	-\$ 31.127,56	
<b>Subtotal EDIFICIOS E INSTALACIONES</b>	<b>\$ 187.482,15</b>	<b>\$ 133.569,64</b>	<b>\$ 140.139,51</b>
	\$ 26.348,30	\$ 80.879,62	\$ 105.437,30
	\$ 141.338,61	\$ 141.338,61	\$ 141.338,61
	\$ 62.260,50	\$ 62.260,50	\$ 62.260,50
	\$ 10.231,34	\$ 14.682,56	\$ 14.682,56
		-\$ 3.832,41	\$ 27.295,15
			\$ 0,00
<b>HERRAMIENTAS</b>	<b>\$ 4.933,44</b>	<b>\$ 3.305,61</b>	<b>\$ 993,74</b>
	\$ 5.941,87	\$ 8.253,73	\$ 10.565,60
	\$ 9.417,01	\$ 9.417,01	\$ 9.417,01
	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	\$ 1.458,30	\$ 1.458,30	\$ 1.458,30
		\$ 684,03	\$ 684,03



Balances Generales e

Balances Generales Históricos			
CICUENTAS	2005	2006	2007
<b>EQUIPOS ELECTRICOS</b>	<b>\$ 11,281,22</b>	<b>\$ 6,873,69</b>	<b>\$ 924,81</b>
	\$ 16,921,82	\$ 22,870,70	\$ 28,819,58
	\$ 28,203,04	\$ 28,203,04	\$ 28,203,04
	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
		\$ 1,541,35	\$ 1,541,35
<b>SISTEMAS DE FERTI-IRRIGACION</b>	<b>\$ 16,648,40</b>	<b>\$ 23,697,64</b>	<b>\$ 12,412,04</b>
	\$ 21,444,74	\$ 32,730,33	\$ 44,015,93
	\$ 34,256,01	\$ 34,256,01	\$ 34,256,01
	\$ 618,53	\$ 618,53	\$ 618,53
	\$ 3,218,60	\$ 3,218,60	\$ 3,218,60
		\$ 18,334,83	\$ 18,334,83
<b>Subtotal Maquinarias y Equipos</b>	<b>\$ 32,863,06</b>	<b>\$ 33,876,93</b>	<b>\$ 14,330,59</b>
	\$ 44,308,43	\$ 63,854,77	\$ 83,401,11
	\$ 71,876,06	\$ 71,876,06	\$ 71,876,06
	\$ 618,53	\$ 618,53	\$ 618,53
	\$ 4,676,90	\$ 4,676,90	\$ 4,676,90
		\$ 20,560,21	\$ 20,560,21
<b>EQUIPOS DE COMPUTACION</b>	<b>\$ 923,47</b>	<b>\$ 7,749,09</b>	<b>\$ 3,650,34</b>
	\$ 2,050,16	\$ 6,175,57	\$ 10,274,32
	\$ 1,548,43	\$ 1,548,43	\$ 1,548,43
	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00
	\$ 1,345,20	\$ 1,345,20	\$ 1,345,20
		\$ 10,951,03	\$ 10,951,03
<b>PLANTAS</b>	<b>\$ 58,080,00</b>	<b>\$ 31,560,00</b>	<b>\$ 5,040,00</b>
	\$ 74,520,00	\$ 101,040,00	\$ 127,560,00
	\$ 120,000,00	\$ 120,000,00	\$ 120,000,00
	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	\$ 12,600,00	\$ 12,600,00	\$ 12,600,00
<b>VEHICULOS</b>	<b>\$ 1,200,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>
	\$ 1,800,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	\$ 3,000,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
		\$ 0,00	\$ 0,00



Balances Generales e

CICUENTAS	Balances Generales Históricos		
	2005	2006	2007
<b>Subtotal Otros Activos</b>	<b>\$ 60.203,47</b>	<b>\$ 39.309,09</b>	<b>\$ 8.690,34</b>
	\$ 78.370,16	\$ 107.215,57	\$ 137.834,32
	\$ 124.548,43	\$ 121.548,43	\$ 121.548,43
	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00
	\$ 13.945,20	\$ 13.945,20	\$ 13.945,20
		\$ 10.951,03	\$ 10.951,03
<b>Resumen</b>	<b>\$ 284.452,46</b>	<b>\$ 206.755,65</b>	<b>\$ 163.160,45</b>
Depresiacion Acumulada 2004	\$ 113.871,89	\$ 88.285,59	\$ 88.285,59
Depresiacion Acumulada 2005	\$ 31.251,22	\$ 90.714,94	\$ 90.714,94
Depresiacion Acumulada 2006		\$ 72.949,43	\$ 72.949,43
Depresiacion Acumulada 2007			\$ 74.722,76
Depresiacion Acumulada 2008			
Neto 01 03	\$ 337.763,10	\$ 334.763,10	\$ 334.763,10
Neto 04	\$ 62.959,03	\$ 62.959,03	\$ 62.959,03
Neto 05	\$ 28.853,44	\$ 33.304,66	\$ 33.304,66
Neto 06		\$ 27.678,83	\$ 58.806,39
Neto 07			\$ 0,00
Neto 08			
<b>AC ACTIVOS FIJOS</b>	<b>\$ 280.548,68</b>	<b>\$ 206.755,65</b>	<b>\$ 163.160,45</b>
<b>T TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 480.579,57</b>	<b>\$ 421.883,90</b>	<b>\$ 391.899,03</b>
<b>PAPASIVOS</b>			
<b>OBLIGCIONES POR PAGAR</b>	<b>-\$ 137.032,96</b>	<b>-\$ 58.390,44</b>	<b>-\$ 48.523,00</b>
	\$ 4.177,25	-\$ 4.789,17	-\$ 4.833,55
	-\$ 109.121,56	\$ 52.443,18	\$ 43.689,45
	\$ 23.734,15	-\$ 1.158,09	\$ 0,00
<b>Societario &amp; Tributaio</b>	<b>-\$ 2.542,94</b>	<b>-\$ 2.872,49</b>	<b>-\$ 3.332,27</b>
	-\$ 251,14	-\$ 516,95	-\$ 764,47
	-\$ 284,45	-\$ 454,56	-\$ 335,09
	-\$ 329,33	-\$ 346,72	-\$ 244,74
	-\$ 1.678,02	-\$ 1.554,26	-\$ 1.987,97
<b>BANCOS</b>	<b>-\$ 12.027,15</b>	<b>-\$ 8.587,46</b>	<b>-\$ 44.436,36</b>
	\$ 12.027,15	\$ 8.587,46	\$ 44.436,36
<b>P/ PASIVO CORRIENTE</b>	<b>-\$ 151.603,05</b>	<b>-\$ 69.850,39</b>	<b>-\$ 96.291,63</b>
<b>OBLIGCIONES POR PAGAR</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>-\$ 62.751,10</b>
			-\$ 62.751,10
<b>P/ PASIVO MEDIANO PLAZO</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>-\$ 62.751,10</b>
<b>ZOILA VERA</b>	<b>-\$ 32.487,37</b>	<b>\$ 26.225,77</b>	<b>-\$ 6.799,49</b>
	-\$ 235.958,89	-\$ 255.922,08	\$ 82.190,35
	\$ 224.596,52	\$ 303.272,85	\$ 75.390,86
	-\$ 21.125,00	\$ 21.125,00	\$ 0,00
<b>BANCOS</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>





Balances Generales e

C/CUENTAS	Balances Generales Históricos		
	2005	2006	2007
<b>P/ PASIVO LARGO PLAZO</b>	<b>-\$ 32,487,37</b>	<b>\$ 26,225,77</b>	<b>-\$ 6,799,49</b>
<b>ANTICIPO CLIENTES</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>-\$ 97,20</b>	<b>\$ 0,00</b>
		<b>-\$ 97,20</b>	
<b>P/ PASIVO DIFERIDO</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>-\$ 97,20</b>	<b>\$ 0,00</b>
<b>T/ TOTAL PASIVOS</b>	<b>-\$ 184,090,42</b>	<b>-\$ 43,721,82</b>	<b>-\$ 165,842,22</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
<b>CAPITAL PAGADO</b>	<b>-\$ 400,00</b>	<b>-\$ 400,00</b>	<b>-\$ 400,00</b>
	<b>-\$ 400,00</b>	<b>-\$ 400,00</b>	<b>-\$ 400,00</b>
<b>PERDIDAS ACUMULADAS</b>	<b>\$ 1,337,35</b>	<b>\$ 534,94</b>	<b>\$ 267,47</b>
	<b>\$ 1,337,35</b>	<b>\$ 1,337,35</b>	<b>\$ 1,337,35</b>
		<b>-\$ 802,41</b>	<b>-\$ 1,069,88</b>
<b>UTILIDAD 2004</b>	<b>-\$ 70,175,68</b>	<b>-\$ 20,642,35</b>	<b>\$ 0,00</b>
	<b>-\$ 844,52</b>	<b>-\$ 844,52</b>	<b>-\$ 844,52</b>
	<b>-\$ 69,331,16</b>	<b>-\$ 69,331,16</b>	<b>-\$ 69,331,16</b>
		<b>\$ 49,533,33</b>	<b>\$ 70,175,68</b>
<b>UTILIDAD NETA 2005</b>	<b>-\$ 227,250,82</b>	<b>-\$ 227,250,82</b>	<b>\$ 0,00</b>
	<b>-\$ 502,34</b>	<b>-\$ 502,34</b>	<b>-\$ 502,34</b>
	<b>-\$ 226,748,48</b>	<b>-\$ 226,748,48</b>	<b>-\$ 226,748,48</b>
			<b>\$ 227,250,82</b>
<b>UTILIDAD NETA 2006</b>		<b>-\$ 130,403,85</b>	<b>-\$ 90,336,56</b>
		<b>\$ 12,189,00</b>	<b>\$ 12,189,00</b>
		<b>-\$ 142,592,85</b>	<b>-\$ 142,592,85</b>
			<b>\$ 40,067,29</b>
<b>UTILIDAD NETA 2007</b>			<b>-\$ 135,587,72</b>
			<b>-\$ 868,35</b>
			<b>-\$ 134,719,37</b>
			<b>\$ 0,00</b>
<b>UTILIDAD NETA 2008</b>			
<b>Total de Utilidades Anuales</b>	<b>-\$ 227,250,82</b>	<b>-\$ 130,403,85</b>	<b>-\$ 135,587,72</b>
<b>Total de Utilidades Retenidas</b>	<b>-\$ 296,089,15</b>	<b>-\$ 377,762,08</b>	<b>-\$ 225,656,81</b>
<b>Total de Utilidades Repartidas</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 49,533,33</b>	<b>\$ 337,493,79</b>
<b>P/ PATRIMONIO</b>	<b>-\$ 296,489,15</b>	<b>-\$ 378,162,08</b>	<b>-\$ 226,056,81</b>
<b>T/ TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>-\$ 480,579,57</b>	<b>-\$ 421,883,90</b>	<b>-\$ 391,899,03</b>
<b>T/ Total general</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>



Cuenta	Balances de Resultados Históricos		
	2005	2006	2007
1.1. Ventas			
Ventas Netas	\$843.003,55	\$762.187,57	\$913.733,58
Notas de Credito	-\$13.154,13	-\$7.303,16	-\$16.768,44
Descuentos	-\$14.547,47	-\$18.651,12	-\$36.569,66
<b>Total VENTAS</b>	<b>\$815.301,95</b>	<b>\$736.233,29</b>	<b>\$860.395,48</b>
2.1. COSTOS DIRECTOS			
CV Fertilizacion y Fumigacion	-\$27.567,96	-\$31.650,01	-\$39.496,18
CV Material Vegetal y Semillas	-\$3.877,80	-\$11.303,50	-\$89.048,46
CV Postcosecha	-\$48.961,20	-\$29.909,45	-\$34.203,34
CF Regalias	-\$48.840,00	-\$47.395,79	-\$43.749,96
<b>Total COSTOS DIRECTOS</b>	<b>-\$129.246,96</b>	<b>-\$120.258,75</b>	<b>-\$206.497,94</b>
2.2. MANO DE OBRA			
CV Antigüedad		-\$2.563,50	-\$2.281,52
CV Bono Responsabilidad	-\$3.508,04	-\$16.860,13	-\$8.827,00
CV Sobresueldos	-\$12.829,82	-\$10.565,78	-\$13.865,13
CV Descuentos		\$3.750,15	\$2.943,87
CV Directos	-\$134.328,84	-\$72.161,97	-\$96.918,54
CV HE	-\$1.892,76	-\$7.581,97	-\$2.043,51
CV IESS	-\$23.411,64	-\$11.744,79	-\$28.333,75
CV Medicos		-\$2.748,91	-\$708,48
CV Transporte		-\$7.082,50	-\$6.989,21
CV Otros		-\$1.165,83	-\$11.184,16
<b>Total MANO DE OBRA</b>	<b>-\$175.971,10</b>	<b>-\$128.725,24</b>	<b>-\$168.207,42</b>
2.3. COSTOS INDIRECTOS FABRICA			
CF Arriendo	-\$10.080,00	-\$9.891,31	-\$9.010,29
CF Mantenimiento	-\$31.810,32	-\$30.710,21	-\$63.046,80
CV Transporte	-\$16.799,28	-\$11.459,50	-\$8.387,05
CV Energia Electrica	-\$13.689,48	-\$9.689,11	-\$9.265,06
CV Tecnico	-\$3.625,08	-\$642,00	-\$347,30
CV Ropa de Trabajo		-\$357,20	-\$1.281,70
CF Depreciación & Amortización	-\$55.641,01	-\$98.141,63	-\$99.112,55
CV Combustibles y Lubricantes			
CV Seguridad		-\$557,46	
CV Varios	-\$20.574,12	-\$11.640,00	-\$25.080,43
<b>Total CIF</b>	<b>-\$152.219,29</b>	<b>-\$173.088,42</b>	<b>-\$215.531,18</b>
<b>TOTAL COSTOS DE PRODUCCION</b>	<b>-\$457.437,35</b>	<b>-\$422.072,40</b>	<b>-\$590.236,55</b>
Administrativos	-\$6.597,24	-\$13.317,36	-\$26.780,00
Comunicaciones	-\$18.972,60	-\$13.215,79	-\$12.332,33
Bono Responsabilidad	-\$47.004,24	-\$47.580,80	-\$26.780,00
Exportacion	-\$4.605,84	-\$4.527,53	-\$2.994,93
Publicidad y Marketing		-\$3.053,88	-\$2.198,79
Tecnologia	-\$1.395,12	-\$1.563,33	-\$290,07
Utiles de Oficina	-\$3.383,16	-\$1.996,78	-\$2.082,86





Balances de Resultados ★

Cuenta	Balances de Resultados Históricos		
	2005	2006	2007
Ventas	-\$5.825,28	-\$12.097,56	-\$7.667,66
Societario y Tributario	-\$9.829,56	-\$2.243,52	-\$2.520,85
Representación y Marca	-\$21.334,67	-\$53.966,68	-\$17.966,00
Gastos Bancarios	-\$11.396,07	-\$6.348,03	-\$4.634,06
Ferías		-\$22.352,40	-\$26.352,40
Otros	-\$270,00	-\$1.493,38	-\$1.971,26
<b>Total GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>-\$130.613,78</b>	<b>-\$183.757,04</b>	<b>-\$134.571,21</b>
<b>Total Costos y Producción y Ventas</b>	<b>-\$588.051,13</b>	<b>-\$605.829,44</b>	<b>-\$724.807,76</b>
<b>Utilidad del Ejercicio</b>	<b>\$227.250,82</b>	<b>\$130.403,85</b>	<b>\$135.587,72</b>
<b>Analisis de Costeos</b>			
CV Costos Variables	-\$311.066,02	-\$235.933,46	-\$375.316,94
CF Costos Fijos	-\$146.371,33	-\$186.138,94	-\$214.919,60
Gastos Operativos	-\$130.613,78	-\$183.757,04	-\$134.571,21
<b>Total VENTAS</b>	<b>-\$588.051,13</b>	<b>-\$605.829,44</b>	<b>-\$724.807,76</b>
<b>Analisis de Utilidades</b>			
Utilidad Neta	\$227.250,82	\$130.403,85	\$135.587,72
Utilidad del Operacional	\$357.864,60	\$314.160,89	\$270.158,93
Impuestos	-\$9.829,56	-\$2.243,52	-\$2.520,85
Costo Financiamiento	-\$11.396,07	-\$6.348,03	-\$4.634,06
Utilidad Antes de Intereses y Financimie:	\$206.025,19	\$121.812,30	\$128.432,81

**Anexo C.6. FLUJOS DE CAJA**



# Flujos

Flujo de Caja - Proyectado Escenario Pesimista

Cuentas	2009	2010	2011	2012	2013	Total
<b>1. INGRESOS</b>						
Ventas	\$667.920,00	\$667.920,00	\$667.920,00	\$667.920,00	\$667.920,00	\$3.339.600,00
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$667.920,00</b>	<b>\$667.920,00</b>	<b>\$667.920,00</b>	<b>\$667.920,00</b>	<b>\$667.920,00</b>	<b>\$3.339.600,00</b>
<b>2.1. COSTOS DIRECTOS</b>						\$0,00
Fertilizacion y Fumigacion	-\$42.000,00	-\$44.100,00	-\$46.305,00	-\$48.620,25	-\$51.051,26	-\$232.076,51
Material Vegetal y Semillas	-\$35.000,00	-\$35.000,00	-\$35.000,00	-\$35.000,00	-\$35.000,00	-\$175.000,00
Postcosecha	-\$46.200,00	-\$48.510,00	-\$48.510,00	-\$48.510,00	-\$48.510,00	-\$240.240,00
Regalias	-\$48.124,96	-\$48.124,96	-\$48.124,96	-\$48.124,96	-\$48.124,96	-\$240.624,78
<b>Total COSTOS DIRECTOS</b>	<b>-\$171.324,96</b>	<b>-\$175.734,96</b>	<b>-\$177.939,96</b>	<b>-\$180.255,21</b>	<b>-\$182.686,22</b>	<b>-\$887.941,29</b>
<b>2.2. MANO DE OBRA</b>						
Administracion	-\$4.500,00	-\$4.725,00	-\$4.961,25	-\$5.209,31	-\$5.469,78	-\$24.865,34
Directos	-\$102.000,00	-\$107.100,00	-\$112.455,00	-\$118.077,75	-\$123.981,64	-\$563.614,39
Prestaciones	-\$11.577,00	-\$12.155,85	-\$12.763,64	-\$13.401,82	-\$14.071,92	-\$63.970,23
Motivacion	-\$2.500,00	-\$2.625,00	-\$2.756,25	-\$2.894,06	-\$3.038,77	-\$13.814,08
Sobresueldos	-\$26.625,00	-\$27.956,25	-\$29.354,06	-\$30.821,77	-\$32.362,85	-\$147.119,93
Transporte	-\$9.000,00	-\$9.450,00	-\$9.922,50	-\$10.418,63	-\$10.939,56	-\$49.730,68
Extras	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<b>Total MANO DE OBRA</b>	<b>-\$156.202,00</b>	<b>-\$164.012,10</b>	<b>-\$172.212,71</b>	<b>-\$180.823,34</b>	<b>-\$189.864,51</b>	<b>-\$863.114,65</b>
<b>2.3. COSTOS INDIRECTOS FABRICA</b>						
Arriendo	-\$9.600,00	-\$10.080,00	-\$10.584,00	-\$11.113,20	-\$11.668,86	-\$53.046,06
Caja Chica	-\$1.000,00	-\$1.050,00	-\$1.102,50	-\$1.157,63	-\$1.215,51	-\$5.525,63
Combustibles y Lubricantes	-\$20.000,00	-\$21.000,00	-\$22.050,00	-\$23.152,50	-\$24.310,13	-\$110.512,63
Energia Electrica	-\$12.000,00	-\$12.600,00	-\$13.230,00	-\$13.891,50	-\$14.586,08	-\$66.307,58
Herramientas y Materiales	-\$2.500,00	-\$2.625,00	-\$2.756,25	-\$2.894,06	-\$3.038,77	-\$13.814,08
Mantenimiento	-\$10.000,00	-\$10.500,00	-\$11.025,00	-\$11.576,25	-\$12.155,06	-\$55.256,31
Proyectos	-\$5.000,00	-\$5.250,00	-\$5.512,50	-\$5.788,13	-\$6.077,53	-\$27.628,16
Servicios Basicos	-\$3.000,00	-\$3.150,00	-\$3.307,50	-\$3.472,88	-\$3.646,52	-\$16.576,89
Tecnico	-\$2.000,00	-\$2.100,00	-\$2.205,00	-\$2.315,25	-\$2.431,01	-\$11.051,26
Transporte	-\$9.000,00	-\$9.450,00	-\$9.922,50	-\$10.418,63	-\$10.939,56	-\$49.730,68
Depreciaciones y Amortizaciones	-\$24.000,00	-\$24.000,00	-\$24.000,00	-\$24.000,00	-\$24.000,00	-\$120.000,00
<b>Total CIF</b>	<b>-\$98.100,00</b>	<b>-\$101.805,00</b>	<b>-\$105.695,25</b>	<b>-\$109.780,01</b>	<b>-\$114.069,01</b>	<b>-\$529.449,28</b>
<b>TOTAL COSTOS DE PRODUCCION</b>	<b>-\$425.626,96</b>	<b>-\$441.552,06</b>	<b>-\$455.847,91</b>	<b>-\$470.858,56</b>	<b>-\$486.619,74</b>	<b>-\$2.280.505,22</b>
<b>2.4. GASTOS OPERATIVOS</b>						
Administracion	-\$2.500,00	-\$2.625,00	-\$2.756,25	-\$2.894,06	-\$3.038,77	-\$13.814,08
Bancarios	-\$2.000,00	-\$2.100,00	-\$2.205,00	-\$2.315,25	-\$2.431,01	-\$11.051,26
Comunicacion	-\$2.000,00	-\$2.100,00	-\$2.205,00	-\$2.315,25	-\$2.431,01	-\$11.051,26
Exportacion	-\$3.000,00	-\$3.150,00	-\$3.307,50	-\$3.472,88	-\$3.646,52	-\$16.576,89
Gastos de Venta	-\$4.000,00	-\$4.200,00	-\$4.410,00	-\$4.630,50	-\$4.862,03	-\$22.102,53
Gestion	-\$20.000,00	-\$21.000,00	-\$22.050,00	-\$23.152,50	-\$24.310,13	-\$110.512,63
Herramientas y Materiales	-\$2.000,00	-\$2.100,00	-\$2.205,00	-\$2.315,25	-\$2.431,01	-\$11.051,26
Financiamiento - Intereses	-\$13.600,00	-\$13.800,00	-\$6.010,00	-\$6.230,50	-\$6.462,03	-\$46.102,53
Impuestos Contribuciones y Otros	-\$2.000,00	-\$2.100,00	-\$2.205,00	-\$2.315,25	-\$2.431,01	-\$11.051,26
Otros	-\$3.000,00	-\$50,00	-\$50,00	-\$50,00	-\$50,00	-\$3.200,00
Publicidad y Marketing	-\$20.000,00	-\$21.000,00	-\$22.050,00	-\$23.152,50	-\$24.310,13	-\$110.512,63
Representacion y Marca	-\$60.000,00	-\$63.000,00	-\$66.150,00	-\$69.457,50	-\$72.930,38	-\$331.537,88
Servicios Basicos	-\$1.200,00	-\$1.260,00	-\$1.323,00	-\$1.389,15	-\$1.458,61	-\$6.630,76
Tecnico	-\$1.200,00	-\$1.260,00	-\$1.323,00	-\$1.389,15	-\$1.458,61	-\$6.630,76
Utiles de Oficina	-\$1.200,00	-\$1.260,00	-\$1.323,00	-\$1.389,15	-\$1.458,61	-\$6.630,76
<b>Total GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>-\$137.700,00</b>	<b>-\$141.005,00</b>	<b>-\$139.572,75</b>	<b>-\$146.468,89</b>	<b>-\$153.709,83</b>	<b>-\$718.456,47</b>
<b>Total Costos y Produccion y Ventas</b>	<b>-\$563.326,96</b>	<b>-\$582.557,06</b>	<b>-\$595.420,66</b>	<b>-\$617.327,45</b>	<b>-\$640.329,57</b>	<b>\$2.998.961,69</b>
Utilidad de Ejercicios	\$104.593,04	\$85.362,94	\$72.499,34	\$50.592,55	\$27.590,43	\$340.638,31
Participaciones	-\$15.688,96	-\$12.804,44	-\$10.874,90	-\$7.588,89	-\$4.138,56	-\$51.095,75
Impuestos	-\$22.226,02	-\$18.139,63	-\$15.406,11	-\$10.750,92	-\$5.862,97	-\$72.385,64
Utilidades Netas	\$66.678,07	\$54.418,88	\$46.218,33	\$32.252,75	\$17.588,90	\$217.156,92
<b>3. INVERSION Y CAPITAL</b>						\$0,00
Saldo Inicial						\$0,00
Activos Fijos	-\$10.000,00	-\$10.000,00	-\$10.000,00	-\$10.000,00	-\$10.000,00	-\$50.000,00
Reinversion	-\$25.000,00	-\$26.250,00	-\$27.562,50	-\$28.940,63	-\$30.387,66	-\$138.140,78
Prestamos Bancarios	\$50.000,00	-\$50.000,00				\$0,00
Otras Obligaciones	-\$100.000,00					-\$100.000,00
<b>Total INVERSION Y CAPITAL</b>	<b>-\$85.000,00</b>	<b>-\$86.250,00</b>	<b>-\$37.562,50</b>	<b>-\$38.940,63</b>	<b>-\$40.387,66</b>	<b>-\$288.140,78</b>
Depreciaciones y Amortizaciones	\$24.000,00	\$24.000,00	\$24.000,00	\$24.000,00	\$24.000,00	\$120.000,00
Dividendos						\$0,00
<b>Flujo de Caja</b>	<b>\$5.678,07</b>	<b>-\$7.831,12</b>	<b>\$32.655,83</b>	<b>\$17.312,13</b>	<b>\$1.201,24</b>	
<b>Flujo de Caja Acumulada</b>	<b>\$5.678,07</b>	<b>-\$2.153,06</b>	<b>\$30.502,77</b>	<b>\$47.814,90</b>	<b>\$49.016,14</b>	

VAN

\$31.870,78

TASA DESCUENTO

14%



# Flujos

Flujo de Caja - Proyectado Escenario Medio

Cuentas	2009	2010	2011	2012	2013	Total
<b>1. INGRESOS</b>						
Ventas	\$846.032,00	\$868.296,00	\$890.560,00	\$912.824,00	\$935.088,00	\$4.452.800,00
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$846.032,00</b>	<b>\$868.296,00</b>	<b>\$890.560,00</b>	<b>\$912.824,00</b>	<b>\$935.088,00</b>	<b>\$4.452.800,00</b>
<b>2.1. COSTOS DIRECTOS</b>						\$0,00
Fertilizacion y Fumigacion	-\$42.000,00	-\$44.100,00	-\$46.305,00	-\$48.620,25	-\$51.051,26	-\$232.076,51
Materia Vegetal y Semillas	-\$35.000,00	-\$35.000,00	-\$35.000,00	-\$35.000,00	-\$35.000,00	-\$175.000,00
Postcosecha	-\$58.520,00	-\$63.063,00	-\$64.680,00	-\$66.297,00	-\$67.914,00	-\$320.474,00
Regalias	-\$48.124,96	-\$48.124,96	-\$48.124,96	-\$48.124,96	-\$48.124,96	-\$240.624,78
<b>Total COSTOS DIRECTOS</b>	<b>-\$183.644,96</b>	<b>-\$190.287,96</b>	<b>-\$194.109,96</b>	<b>-\$198.042,21</b>	<b>-\$202.090,22</b>	<b>-\$968.175,29</b>
<b>2.2. MANO DE OBRA</b>						
Administracion	-\$4.500,00	-\$4.725,00	-\$4.961,25	-\$5.209,31	-\$5.469,78	-\$24.865,34
Directos	-\$102.000,00	-\$107.100,00	-\$112.455,00	-\$118.077,75	-\$123.981,64	-\$563.614,39
Prestaciones	-\$11.577,00	-\$12.155,85	-\$12.763,64	-\$13.401,82	-\$14.071,92	-\$63.970,23
Motivacion	-\$2.500,00	-\$2.625,00	-\$2.756,25	-\$2.894,06	-\$3.038,77	-\$13.814,08
Sobresueldos	-\$26.625,00	-\$27.956,25	-\$29.354,06	-\$30.821,77	-\$32.362,85	-\$147.119,93
Transporte	-\$9.000,00	-\$9.450,00	-\$9.922,50	-\$10.418,63	-\$10.939,56	-\$49.730,68
Extras		-\$4.400,00	-\$8.800,00	-\$13.200,00	-\$17.600,00	-\$44.000,00
<b>Total MANO DE OBRA</b>	<b>-\$156.202,00</b>	<b>-\$168.412,10</b>	<b>-\$181.012,71</b>	<b>-\$194.023,34</b>	<b>-\$207.464,51</b>	<b>-\$907.114,65</b>
<b>2.3. COSTOS INDIRECTOS FABRICA</b>						
Ariendo	-\$9.600,00	-\$10.080,00	-\$10.584,00	-\$11.113,20	-\$11.668,86	-\$53.046,06
Caja Chica	-\$1.000,00	-\$1.050,00	-\$1.102,50	-\$1.157,63	-\$1.215,51	-\$5.525,63
Combustibles y Lubricantes	-\$20.000,00	-\$21.000,00	-\$22.050,00	-\$23.152,50	-\$24.310,13	-\$110.512,63
Energia Electrica	-\$12.000,00	-\$12.600,00	-\$13.230,00	-\$13.891,50	-\$14.586,08	-\$66.307,58
Herramientas y Materiales	-\$2.500,00	-\$2.625,00	-\$2.756,25	-\$2.894,06	-\$3.038,77	-\$13.814,08
Mantenimiento	-\$10.000,00	-\$10.500,00	-\$11.025,00	-\$11.576,25	-\$12.155,06	-\$55.256,31
Proyectos	-\$5.000,00	-\$5.250,00	-\$5.512,50	-\$5.788,13	-\$6.077,53	-\$27.628,16
Servicios Basicos	-\$3.000,00	-\$3.150,00	-\$3.307,50	-\$3.472,88	-\$3.646,52	-\$16.576,89
Tecnico	-\$2.000,00	-\$2.100,00	-\$2.205,00	-\$2.315,25	-\$2.431,01	-\$11.051,26
Transporte	-\$9.000,00	-\$9.450,00	-\$9.922,50	-\$10.418,63	-\$10.939,56	-\$49.730,68
Depreciaciones y Amortizaciones	-\$24.000,00	-\$24.000,00	-\$24.000,00	-\$24.000,00	-\$24.000,00	-\$120.000,00
<b>Total CIF</b>	<b>-\$98.100,00</b>	<b>-\$101.805,00</b>	<b>-\$105.695,25</b>	<b>-\$109.780,01</b>	<b>-\$114.069,01</b>	<b>-\$529.449,28</b>
<b>TOTAL COSTOS DE PRODUCCION</b>	<b>-\$437.946,96</b>	<b>-\$460.505,06</b>	<b>-\$488.817,91</b>	<b>-\$501.845,56</b>	<b>-\$523.623,74</b>	<b>-\$2.404.739,22</b>
<b>2.4. GASTOS OPERATIVOS</b>						
Administracion	-\$2.500,00	-\$2.625,00	-\$2.756,25	-\$2.894,06	-\$3.038,77	-\$13.814,08
Bancarios	-\$2.000,00	-\$2.100,00	-\$2.205,00	-\$2.315,25	-\$2.431,01	-\$11.051,26
Comunicacion	-\$2.000,00	-\$2.100,00	-\$2.205,00	-\$2.315,25	-\$2.431,01	-\$11.051,26
Exportacion	-\$3.000,00	-\$3.150,00	-\$3.307,50	-\$3.472,88	-\$3.646,52	-\$16.576,89
Gastos de Venta	-\$4.000,00	-\$4.200,00	-\$4.410,00	-\$4.630,50	-\$4.862,03	-\$22.102,53
Gestion	-\$20.000,00	-\$21.000,00	-\$22.050,00	-\$23.152,50	-\$24.310,13	-\$110.512,63
Herramientas y Materiales	-\$2.000,00	-\$2.100,00	-\$2.205,00	-\$2.315,25	-\$2.431,01	-\$11.051,26
Financiamiento - Intereses	-\$13.600,00	-\$13.800,00	-\$6.010,00	-\$6.230,50	-\$6.462,03	-\$46.102,53
Impuestos Contribuciones y Otros	-\$2.000,00	-\$2.100,00	-\$2.205,00	-\$2.315,25	-\$2.431,01	-\$11.051,26
Otros	-\$3.000,00	-\$50,00	-\$50,00	-\$50,00	-\$50,00	-\$3.200,00
Publicidad y Marketing	-\$20.000,00	-\$21.000,00	-\$22.050,00	-\$23.152,50	-\$24.310,13	-\$110.512,63
Representacion y Marca	-\$60.000,00	-\$63.000,00	-\$66.150,00	-\$69.457,50	-\$72.930,38	-\$331.537,88
Servicios Basicos	-\$1.200,00	-\$1.260,00	-\$1.323,00	-\$1.389,15	-\$1.458,61	-\$6.630,76
Tecnico	-\$1.200,00	-\$1.260,00	-\$1.323,00	-\$1.389,15	-\$1.458,61	-\$6.630,76
Utiles de Oficina	-\$1.200,00	-\$1.260,00	-\$1.323,00	-\$1.389,15	-\$1.458,61	-\$6.630,76
<b>Total GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>-\$137.700,00</b>	<b>-\$141.005,00</b>	<b>-\$139.572,75</b>	<b>-\$146.468,89</b>	<b>-\$153.709,83</b>	<b>-\$718.456,47</b>
<b>Total Costos y Produccion y Ventas</b>	<b>-\$575.646,96</b>	<b>-\$601.510,06</b>	<b>-\$620.390,66</b>	<b>-\$648.314,45</b>	<b>-\$677.333,57</b>	<b>-\$3.123.195,69</b>
Utilidad de Ejercicios	\$270.385,04	\$266.785,94	\$270.169,34	\$264.509,55	\$257.754,43	\$1.329.604,31
Participaciones	-\$40.557,76	-\$40.017,89	-\$40.525,40	-\$39.676,43	-\$38.663,16	-\$199.440,65
Impuestos	-\$57.456,82	-\$56.692,01	-\$57.410,98	-\$56.208,28	-\$54.772,82	-\$282.540,92
Utilidades Netas	\$172.370,47	\$170.076,04	\$172.232,95	\$168.624,84	\$164.318,45	\$847.622,75
<b>3. INVERSION Y CAPITAL</b>						
Saldo Inicial						\$0,00
Activos Fijos	-\$10.000,00	-\$10.000,00	-\$10.000,00	-\$10.000,00	-\$10.000,00	-\$50.000,00
Reinversion	-\$25.000,00	-\$26.250,00	-\$27.562,50	-\$28.940,63	-\$30.387,66	-\$138.140,78
Prestamos Bancarios	\$50.000,00	-\$50.000,00				\$0,00
Otras Obligaciones	-\$100.000,00					-\$100.000,00
<b>Total INVERSION Y CAPITAL</b>	<b>-\$85.000,00</b>	<b>-\$86.250,00</b>	<b>-\$37.562,50</b>	<b>-\$38.940,63</b>	<b>-\$40.387,66</b>	<b>-\$288.140,78</b>
Depreciaciones y Amortizaciones	\$24.000,00	\$24.000,00	\$24.000,00	\$24.000,00	\$24.000,00	\$120.000,00
Dividendos						\$0,00
<b>Flujo de Caja</b>	<b>\$111.370,47</b>	<b>\$107.826,04</b>	<b>\$158.670,45</b>	<b>\$153.684,22</b>	<b>\$147.930,79</b>	
<b>Flujo de Caja Acumulada</b>	<b>\$111.370,47</b>	<b>\$219.196,50</b>	<b>\$377.866,96</b>	<b>\$531.551,17</b>	<b>\$679.481,97</b>	

VAN \$455.584,07  
TASA DESCUENTO 14%



# Flujos

Flujo de Caja - Proyectado Escenario Optimista

Cuentas	2009	2010	2011	2012	2013	Total
<b>I. INGRESOS</b>						
Ventas	\$1.001.880,00	\$1.001.880,00	\$1.001.880,00	\$1.001.880,00	\$1.001.880,00	\$5.009.400,00
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$1.001.880,00</b>	<b>\$1.001.880,00</b>	<b>\$1.001.880,00</b>	<b>\$1.001.880,00</b>	<b>\$1.001.880,00</b>	<b>\$5.009.400,00</b>
<b>2.1. COSTOS DIRECTOS</b>						\$0,00
Fertilizacion y Fumigacion	-\$42.000,00	-\$44.100,00	-\$46.305,00	-\$48.620,25	-\$51.051,26	-\$232.076,51
Material Vegetal y Semillas	-\$35.000,00	-\$35.000,00	-\$35.000,00	-\$35.000,00	-\$35.000,00	-\$175.000,00
Postcosecha	-\$69.300,00	-\$72.765,00	-\$72.765,00	-\$72.765,00	-\$72.765,00	-\$360.360,00
Regalias	-\$48.124,96	-\$48.124,96	-\$48.124,96	-\$48.124,96	-\$48.124,96	-\$240.624,78
<b>Total COSTOS DIRECTOS</b>	<b>-\$194.424,96</b>	<b>-\$199.989,96</b>	<b>-\$202.194,96</b>	<b>-\$204.510,21</b>	<b>-\$206.941,22</b>	<b>-\$1.008.061,29</b>
<b>2.2. MANO DE OBRA</b>						
Administracion	-\$4.500,00	-\$4.725,00	-\$4.961,25	-\$5.209,31	-\$5.469,78	-\$24.865,34
Directos	-\$102.000,00	-\$107.100,00	-\$112.455,00	-\$118.077,75	-\$123.981,64	-\$563.614,39
Prestaciones	-\$11.577,00	-\$12.155,85	-\$12.763,64	-\$13.401,82	-\$14.071,92	-\$63.970,23
Motivacion	-\$2.500,00	-\$2.625,00	-\$2.756,25	-\$2.894,06	-\$3.038,77	-\$13.814,08
Sobresueldos	-\$26.625,00	-\$27.956,25	-\$29.354,06	-\$30.821,77	-\$32.362,85	-\$147.119,93
Transporte	-\$9.000,00	-\$9.450,00	-\$9.922,50	-\$10.418,63	-\$10.939,56	-\$49.730,68
Extras	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<b>Total MANO DE OBRA</b>	<b>-\$156.202,00</b>	<b>-\$164.012,10</b>	<b>-\$172.212,71</b>	<b>-\$180.823,34</b>	<b>-\$189.864,51</b>	<b>-\$863.114,65</b>
<b>2.3. COSTOS INDIRECTOS FABRICA</b>						
Arriendo	-\$9.600,00	-\$10.080,00	-\$10.584,00	-\$11.113,20	-\$11.668,86	-\$53.046,06
Caja Chica	-\$1.000,00	-\$1.050,00	-\$1.102,50	-\$1.157,63	-\$1.215,51	-\$5.525,63
Combustibles y Lubricantes	-\$20.000,00	-\$21.000,00	-\$22.050,00	-\$23.152,50	-\$24.310,13	-\$110.512,63
Energia Electrica	-\$12.000,00	-\$12.600,00	-\$13.230,00	-\$13.891,50	-\$14.586,08	-\$66.307,58
Herramientas y Materiales	-\$2.500,00	-\$2.625,00	-\$2.756,25	-\$2.894,06	-\$3.038,77	-\$13.814,08
Mantenimiento	-\$10.000,00	-\$10.500,00	-\$11.025,00	-\$11.576,25	-\$12.155,06	-\$55.256,31
Proyectos	-\$5.000,00	-\$5.250,00	-\$5.512,50	-\$5.788,13	-\$6.077,53	-\$27.628,16
Servicios Basicos	-\$3.000,00	-\$3.150,00	-\$3.307,50	-\$3.472,88	-\$3.646,52	-\$16.576,89
Tecnico	-\$2.000,00	-\$2.100,00	-\$2.205,00	-\$2.315,25	-\$2.431,01	-\$11.051,26
Transporte	-\$9.000,00	-\$9.450,00	-\$9.922,50	-\$10.418,63	-\$10.939,56	-\$49.730,68
Depreciaciones y Amortizaciones	-\$24.000,00	-\$24.000,00	-\$24.000,00	-\$24.000,00	-\$24.000,00	-\$120.000,00
<b>Total CIF</b>	<b>-\$98.100,00</b>	<b>-\$101.805,00</b>	<b>-\$105.695,25</b>	<b>-\$109.780,01</b>	<b>-\$114.069,01</b>	<b>-\$529.449,28</b>
<b>TOTAL COSTOS DE PRODUCCION</b>	<b>-\$448.726,96</b>	<b>-\$465.807,06</b>	<b>-\$480.102,91</b>	<b>-\$495.113,56</b>	<b>-\$510.874,74</b>	<b>-\$2.400.625,22</b>
<b>2.4. GASTOS OPERATIVOS</b>						
Administracion	-\$2.500,00	-\$2.625,00	-\$2.756,25	-\$2.894,06	-\$3.038,77	-\$13.814,08
Bancarios	-\$2.000,00	-\$2.100,00	-\$2.205,00	-\$2.315,25	-\$2.431,01	-\$11.051,26
Comunicacion	-\$2.000,00	-\$2.100,00	-\$2.205,00	-\$2.315,25	-\$2.431,01	-\$11.051,26
Exportacion	-\$3.000,00	-\$3.150,00	-\$3.307,50	-\$3.472,88	-\$3.646,52	-\$16.576,89
Gastos de Venta	-\$4.000,00	-\$4.200,00	-\$4.410,00	-\$4.630,50	-\$4.862,03	-\$22.102,53
Gestion	-\$20.000,00	-\$21.000,00	-\$22.050,00	-\$23.152,50	-\$24.310,13	-\$110.512,63
Herramientas y Materiales	-\$2.000,00	-\$2.100,00	-\$2.205,00	-\$2.315,25	-\$2.431,01	-\$11.051,26
Financiamiento - Intereses	-\$13.600,00	-\$13.800,00	-\$6.010,00	-\$6.230,50	-\$6.462,03	-\$46.102,53
Impuestos Contribuciones y Otros	-\$2.000,00	-\$2.100,00	-\$2.205,00	-\$2.315,25	-\$2.431,01	-\$11.051,26
Otros	-\$3.000,00	-\$50,00	-\$50,00	-\$50,00	-\$50,00	-\$3.200,00
Publicidad y Marketing	-\$20.000,00	-\$21.000,00	-\$22.050,00	-\$23.152,50	-\$24.310,13	-\$110.512,63
Representacion y Marca	-\$60.000,00	-\$63.000,00	-\$66.150,00	-\$69.457,50	-\$72.930,38	-\$331.537,88
Servicios Basicos	-\$1.200,00	-\$1.260,00	-\$1.323,00	-\$1.389,15	-\$1.458,61	-\$6.630,76
Tecnico	-\$1.200,00	-\$1.260,00	-\$1.323,00	-\$1.389,15	-\$1.458,61	-\$6.630,76
Utiles de Oficina	-\$1.200,00	-\$1.260,00	-\$1.323,00	-\$1.389,15	-\$1.458,61	-\$6.630,76
<b>Total GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>-\$137.700,00</b>	<b>-\$141.005,00</b>	<b>-\$139.572,75</b>	<b>-\$146.468,89</b>	<b>-\$153.709,83</b>	<b>-\$718.456,47</b>
<b>Total Costos y Produccion y Ventas</b>	<b>-\$586.426,96</b>	<b>-\$606.812,06</b>	<b>-\$619.675,66</b>	<b>-\$641.582,45</b>	<b>-\$664.584,57</b>	<b>-\$3.119.081,69</b>
<b>Utilidad de Ejercicios</b>	<b>\$415.453,04</b>	<b>\$395.067,94</b>	<b>\$382.204,34</b>	<b>\$360.297,55</b>	<b>\$337.295,43</b>	<b>\$1.890.318,31</b>
Participaciones	-\$62.317,96	-\$59.260,19	-\$57.330,63	-\$54.044,63	-\$50.594,31	-\$283.547,75
Impuestos	-\$88.283,77	-\$83.951,94	-\$81.218,42	-\$76.563,23	-\$71.675,28	-\$401.692,64
<b>Utilidades Netas</b>	<b>\$264.851,32</b>	<b>\$251.855,81</b>	<b>\$243.655,27</b>	<b>\$229.689,69</b>	<b>\$215.025,84</b>	<b>\$1.205.077,92</b>
<b>3. INVERSION Y CAPITAL</b>						\$0,00
Saldo Inicial						\$0,00
Activos Fijos	-\$10.000,00	-\$10.000,00	-\$10.000,00	-\$10.000,00	-\$10.000,00	-\$50.000,00
Reinversion	-\$25.000,00	-\$26.250,00	-\$27.562,50	-\$28.940,63	-\$30.387,66	-\$138.140,78
Prestamos Bancarios	\$50.000,00	-\$50.000,00				\$0,00
Otras Obligaciones	-\$100.000,00					-\$100.000,00
<b>Total INVERSION Y CAPITAL</b>	<b>-\$85.000,00</b>	<b>-\$86.250,00</b>	<b>-\$37.562,50</b>	<b>-\$38.940,63</b>	<b>-\$40.387,66</b>	<b>-\$288.140,78</b>
Depreciaciones y Amortizaciones	\$24.000,00	\$24.000,00	\$24.000,00	\$24.000,00	\$24.000,00	\$120.000,00
<b>Dividendos</b>						\$0,00
<b>Flujo de Caja</b>	<b>\$203.851,32</b>	<b>\$189.605,81</b>	<b>\$230.092,77</b>	<b>\$214.749,07</b>	<b>\$198.638,18</b>	
<b>Flujo de Caja Acumulada</b>	<b>\$203.851,32</b>	<b>\$393.457,13</b>	<b>\$623.549,90</b>	<b>\$838.298,96</b>	<b>\$1.036.937,14</b>	

VAN \$710.333,66  
TASA DESCUENTO 14%

**ANEXO C.9. - CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES**



6ª) Gestión Administrativa

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES: OBLIGACIONES DE VERAFLOWERS FARMS**

Enero	Febrero	Marzo	Abril
<p>Pagar Patentes: Veraflowers y Aviagflor</p> <p>Renovar permiso de: Bomberos y Dirección de Salud</p> <p>Pagar 1.5 por mil de los Activos Fijos</p> <p>Pagar predio</p> <p>Entregar documentos a la Superintendencia de compañías.</p> <p>Pagar Impuestos Aviagflor comercial el 14</p> <p>Pagar IESS (2-15)</p> <p>Pagar Impuestos Aviagflor Ltda. el 18</p> <p>Pagar Impuestos Vera Flowers 22</p> <p>Pagar Servicios(Teléfono, Fax, Internet, Radio, Celulares, condominio)</p> <p>Presentar documentos que acrediten que se tiene el 1% de trabajadores discapacitados en la planilla de trabajadores.</p> <p>Actualización de químicos utilizados en la finca en la SESA.</p> <p>Pago de la Revisión Vehicular a la CORPAIRE y Pago de la Matrícula de los autos.</p> <p>Presentar Declaraciones del IVA, retenciones en la fuente y anexos</p>	<p>Pagar Impuestos Aviagflor comercial el 14</p> <p>Pagar IESS (2-15)</p> <p>Pagar Impuestos Aviagflor Ltda. el 18</p> <p>Pagar Impuestos Vera Flowers 22</p> <p>Pagar Servicios(Teléfono, Fax, Internet, Radio, Celulares, condominio)</p> <p>Presentar Declaraciones del IVA, retenciones en la fuente y anexos</p>	<p>Pagar Impuestos Aviagflor comercial el 14</p> <p>Pagar IESS (2-15)</p> <p>Pagar Impuestos Aviagflor Ltda. el 18</p> <p>Pagar Impuestos Vera Flowers 22</p> <p>Pagar Servicios(Teléfono, Fax, Internet, Radio, Celulares, condominio)</p> <p>Presentar Declaraciones del IVA, retenciones en la fuente y anexos</p>	<p>Pagar Impuestos Aviagflor comercial el 14</p> <p>Pagar IESS (2-15)</p> <p>Pagar Impuestos Aviagflor Ltda. el 18</p> <p>Pagar Impuestos Vera Flowers 22</p> <p>Pagar Servicios(Teléfono, Fax, Internet, Radio, Celulares, condominio)</p> <p>Refrendar los formularios de Utilidades hasta el 30 de abril.</p> <p>Pagar las utilidades de Veraflowers y Aviagflor 15 abril.</p> <p>Declaración de impuestos a la renta</p> <p>Presentar Declaraciones del IVA, retenciones en la fuente y anexos</p>



<p>transaccionales.</p> <p>SRI Certificado de obligaciones tributarias En la superintendencia de compañías, certificado de cumplimiento societario. IES certificado de cumplimiento de laboral. Calificación crediticia de la empresa. Pagar Arrendamiento de la finca (1 al 5) Pago al Banco Central por los FUES abiertos Pago a la CORPEI por los FUES utilizados</p>	<p>transaccionales.</p> <p>Pagar Arrendamiento de la finca (1 al 5)</p>	<p>transaccionales.</p> <p>Pagar Arrendamiento de la finca (1 al 5)</p>	<p>transaccionales.</p> <p>Pagar Arrendamiento de la finca (1 al 5)</p>
--	---	---	---

Mayo	Junio	Julio	Agosto
<p>Pagar Impuestos Aviagflor comercial el 14 Pagar IESS (2-15) Pagar Impuestos Aviagflor Ltda. el 18 Pagar Impuestos Vera Flowers 22</p>	<p>Pagar Impuestos Aviagflor comercial el 14 Pagar IESS (2-15) Pagar Impuestos Aviagflor Ltda. el 18 Pagar Impuestos Vera Flowers 22</p> <p>Revisar en la página del IESS pago fondos de reserva.</p>	<p>Pagar Impuestos Aviagflor comercial el 14 Pagar IESS (2-15) Pagar Impuestos Aviagflor Ltda. el 18 Pagar Impuestos Vera Flowers 22</p> <p>Presentar documentos que acrediten que se tiene el 1% de trabajadores discapacitados en la planilla de trabajadores. Anticipo de Impuesto a la Renta Veraflowers y Aviagflor Comercial</p>	<p>Pagar Impuestos Aviagflor comercial el 14 Pagar IESS (2-15) Pagar Impuestos Aviagflor Ltda. el 18 Pagar Impuestos Vera Flowers 22 Realizar nombramientos de los representantes legales de las empresas 22 de agosto, cada 2 años. Actualización del RUC con la firma de los nuevos representantes y presentar los nombramientos en la CORPEI Y todas las demás dependencias.</p>
<p>Pagar Arrendamiento de la finca (1 al 5)</p>	<p>Pagar Arrendamiento de la finca (1 al 5)</p>	<p>Pagar Arrendamiento de la finca (1 al 5)</p>	<p>Pagar Arrendamiento de la finca (1 al 5)</p>

Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<p>Presentar Declaraciones del IVA, retenciones en la fuente y anexos transaccionales.</p> <p>Pagar Impuestos Aviagflor comercial el 14 Pagar IESS (2-15) Pagar Impuestos Aviagflor Ltda. el 18 Pagar Impuestos Vera Flowers 22</p> <p>Pagar el 14 sueldo, pagar hasta el 15 de septiembre y refrendar formularios hasta el 30 de septiembre (Veraflores y Aviagflor)</p> <p>Pagar Arrendamiento de la finca (1 al 5)</p> <p>Presentar Declaraciones del IVA, retenciones en la fuente y anexos transaccionales.</p>	<p>Presentar Declaraciones del IVA, retenciones en la fuente y anexos transaccionales.</p> <p>Pagar Impuestos Aviagflor comercial el 14 Pagar IESS 15 Pagar Impuestos Aviagflor Ltda. el 18 Pagar Impuestos Vera Flowers 22</p> <p>Pagar Arrendamiento de la finca (1 al 5)</p> <p>Presentar Declaraciones del IVA, retenciones en la fuente y anexos transaccionales.</p>	<p>Presentar Declaraciones del IVA, retenciones en la fuente y anexos transaccionales.</p> <p>Pagar Impuestos Aviagflor comercial el 14 Pagar IESS (2-15) Pagar Impuestos Aviagflor Ltda. el 18 Pagar Impuestos Vera Flowers 22</p> <p>Pagar Arrendamiento de la finca (1 al 5)</p> <p>Presentar Declaraciones del IVA, retenciones en la fuente y anexos transaccionales.</p>	<p>Presentar Declaraciones del IVA, retenciones en la fuente y anexos transaccionales.</p> <p>Pagar Impuestos Aviagflor comercial el 14 Pagar IESS (2-15) Pagar Impuestos Aviagflor Ltda. el 18 Pagar Impuestos Vera Flowers 22</p> <p>Pagar el 13 sueldo y refrendar formularios hasta el 8 de enero (Veraflores y Aviagflor) y pagar a los trabajadores hasta el 24 de diciembre.</p> <p>Pagar Arrendamiento de la finca (1 al 5)</p> <p>Presentar Declaraciones del IVA, retenciones en la fuente y anexos transaccionales.</p>