



## MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

### PLAN DE NEGOCIOS PARA INCREMENTO DE LA PRODUCCION DE ROSAS PARA EXPORTACION, EVALUACIÓN COMPRA FINCA

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos  
para optar por el título de MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION

Profesor Guía

Rafael Bader Abedrabbo

Autores:

Mirian Biviana Gordon Rosero

Maria Elena Herrera Fernandez

Año

2013

## DECLARACIÓN DE PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con los estudiantes, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los trabajos de titulación”.

.....  
Rafael Bader Abedrabbo

### **DECLARACION DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

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

.....  
Mirian Biviana Gordón Rosero

C.I: 1709042202

### **DECLARACION DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

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

.....  
María Elena Herrera Fernández

CI: 1704955515

## RESUMEN EJECUTIVO

### PLAN DE NEGOCIOS PARA INCREMENTO DE LA PRODUCCION DE ROSAS PARA EXPORTACION, EVALUACION COMPRA FINCA

La compañía Growflowers se dedica a la producción de rosas bouqueteras para exportación, es parte de un grupo de empresas que desarrollan sus actividades en el sector florícola, el cual ha crecido de manera importante en el Ecuador, es el principal generador de empleo en la sierra y es uno de los rubros de exportaciones no tradicionales que más divisas aporta al PIB Ecuatoriano, contribuyendo activamente al desarrollo de la economía nacional.

La comercializadora del exterior, atiende a cadenas de supermercados de los Estados Unidos, con una demanda creciente y provisión de flor 100% de terceros, la compañía ha iniciado un proceso de integración vertical para proveerse de producción propia y está analizando la compra de una finca productiva de rosas de 16 hectáreas, con el fin de no depender el 100% de terceros y además bajar los costos de compra de flor.

La finca analizada está productiva y tiene la infraestructura en invernaderos en 16 hectáreas, en 12,5 de ellas hay cultivo de rosas de entre 7 y 10 años de edad. Considerando que el estado de la finca es regular y que habrá que invertir en varios rubros, la compañía ha establecido como valor justo de este bien en USD 2'200.000; de los cuales USD 1'876.359,72 serán financiados por una institución del exterior a una tasa del 8.5%, a 10 años plazo, 12 meses de gracia y pagos semestrales de intereses.

Contar con una demanda garantizada, augura buenos resultados para el proyecto, ya que el 100% de la producción exportable se destinará a la comercializadora del exterior, por lo que las estrategias productivas estarán enfocadas a maximizar la producción exportable; por otro lado la terminación del ATPDEA en julio del 2013, significa que las rosas pagarán un arancel del 6.8% disminuyendo la competitividad en precio de las rosas ecuatorianas en los Estados Unidos, frente a los precios de la competencia que no paga

aranceles. Estas dos variables (producción exportable y precio) en el proyecto se analizan en tres escenarios: optimista, pesimista y conservador.

Los resultados del análisis financiero del proyecto a 10 años, tiempo de vida útil de las plantas, en un escenario conservador, es decir producción exportable 0.9 tallos por mes por planta y precio por tallo de USD 0.2492, (asumiendo el 50% del arancel), a una tasa de descuento del 13.32%, el VAN es positivo y la TIR 20.91%.

Con estos resultados, se demuestra que el proyecto agrega valor a la compañía y al grupo, consiguiendo los objetivos planteados, esto es, disminuir el costo de flor y aumentar la provisión propia, diversificando el riesgo de provisión. Por lo que recomendamos adquirir la finca.

## ABSTRACT

### **BUSINESS PLAN FOR INCREASING THE PRODUCTION OF ROSES FOR EXPORT, PURCHASE FARM EVALUATION**

Growflowers is dedicated to producing roses for export. It is part of a group of active companies in the Ecuadorian floriculture sector, which has grown significantly and is the main employer in the Ecuadorian Andean region. This sector has highly contributed to the increase in Ecuador's GDP in foreign exchange and has also actively increased the development of the national economy.

The foreign marketer which serves several supermarket chains across the United States has an increasing supply and demand of 100 percent of roses for third parties. The company started an integration process to provide their own production and is analyzing the purchase of a 40 acre rose farm. This in turn is to not depend on third parties as well as to lower the cost of the flower.

The farm is productive and has analyzed the infrastructure for greenhouses on 40 acres. Thirty-one of those acres grow roses between seven and ten years of age. Considering that the state of the farm is regular and that it will be necessary to invest on several sectors, the company has established a fair value of 2.2 million USD, of which 1,876,359.72, will be funded by a foreign institution with a fixed rate of 8.5% to be paid in seven years with a 12-month grace period and semi-annual interest payments.

Having a guaranteed demand can bring positive results to the project now that 100 percent of the export production will be sent to the foreign marketer. This will make the focus of the productive strategies to be on exporting production. On the other hand, the expiration of the ATPDEA in July 2013 just means roses will not be duty-free and will pay 6.8 percent in taxes, lowering the competitiveness of Ecuadorian roses in the United States versus duty-free prices. Both variables (export production and price) in the project are analyzed on three levels: optimist, pessimist and conservative.

In a conservative scenario, the results of the financial analysis of the project are based on the ten-year lifespan of the plants. For example export production per month is 0.9 stems per plant, and stem price of 0.2492 USD, (assuming 50% of taxes) at a discount rate of 13.32%, the NPV is positive and IRR 20.91%.

With these results, it has been demonstrated the project adds value to the company and the group, achieving its objectives. That is, to reduce the cost and increase the supply of the flower itself, diversifying supply risk. Essentially we recommend buying the farm.



## ÍNDICE

CAPITULO I .....	1
1. INTRODUCCION.....	1
CAPITULO II.....	3
2. PLAN DE NEGOCIOS .....	3
2.1 INFORMACION DE LA COMPAÑÍA .....	3
2.1.1 Descripción de la Compañía.....	3
2.1.2 Estilo corporativo e imagen .....	3
2.1.3 Enfoque social e impacto en la comunidad .....	4
2.1.4 Misión y Principios Corporativos .....	4
2.1.5 Objetivos de crecimiento y financieros .....	5
2.1.6 Nombre de la Compañía .....	6
2.1.7 Gastos requeridos para el proyecto .....	7
2.1.8 Política de distribución de utilidades .....	7
2.1.9 Estructura Organizacional .....	7
2.1.10 Ubicacion .....	11
2.2 ANALISIS DE LA INDUSTRIA .....	12
2.2.1 Entorno Macroeconomico y Político .....	12
2.2.3 Analisis del Mercado: .....	18
2.2.4 Analisis Foda .....	20
2.3 ESTRATEGIAS DE OPERACION .....	23
2.3.1 Descripción de Producto a Cultivar .....	23
2.3.2 Estrategias Productivas .....	25
2.3.3 Proyecciones De Produccion .....	29
2.4 PLAN FINANCIERO .....	31
2.4.1 Valoracion de los Activos de la Finca.....	31
2.4.2 Financiamiento de la Compra.....	32
2.4.3 Incremento de la Productividad .....	34
2.4.4 Analisis Financiero.....	34
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	46

REFERENCIAS .....	50
-------------------	----

## CAPITULO I

### PLAN DE NEGOCIOS PARA INCREMENTO DE LA PRODUCCION DE ROSAS PARA EXPORTACION, EVALUACION COMPRA FINCA

#### 1. INTRODUCCION

La floricultura es una de las actividades que genera más ingresos al Ecuador por exportación de productos no tradicionales, así también es el más importante generador de empleo en la sierra ecuatoriana. La alta calidad de las flores se debe a que nuestro país cuenta con microclimas y especialmente excelente luminosidad que proporcionan características únicas a las flores, tales como tallos gruesos y largos, verticales, grandes botones de colores vivos y larga duración en florero.

Growflowers Producciones S.A. inició sus actividades en el 2010, en una finca arrendada con 5 hectáreas de rosas y posteriormente adquirió una finca en Tabacundo llegando a 15 hectáreas cultivadas. El 100% de la producción se destina a la comercializadora del exterior quien a su vez vende CB de rosas, CB de flores de verano, bouquets de rosas y bouquets mixtos, a supermercados americanos, con los que tiene contratos a mediano plazo.

A lo largo de estos años la comercializadora se ha posicionado como un importante proveedor de las cadenas de supermercados, tanto por su calidad como por el cumplimiento de los pedidos, por lo que cada año demanda más producto, generando una mayor necesidad de materia prima que al momento es adquirida 100% a terceros.

El sector floricultor ecuatoriano está enfocado mayormente al mercado Ruso, que requiere un producto diferente tanto en calidad, tamaño, variedades y precios; en comparación con la flor bouquetera (que la empresa produce y comercializa), que es un negocio por volumen, donde la productividad es muy importante, ya que los precios son inferiores y los volúmenes mucho más altos; esta situación dificulta la provisión de flor en las cantidades requeridas

actualmente; lo que ha motivado el análisis de entrar en un proceso de integración vertical, mediante la compra de una finca de 16 hectáreas, de las cuales se encuentran en producción 12.5 hectáreas.

Esta adquisición se espera genere dos beneficios importantes:

- 1) Reducir costos de compra de flor en 40% anual.
- 2) Que Growflowers incremente la provisión de rosas a la comercializadora del 11% al 35%, que actualmente demanda aproximadamente 55 millones de tallos de rosas por año, diversificando el riesgo del grupo.

Este proyecto requiere una fuerte inversión, por lo que con este plan de negocios, su análisis y conclusiones, la compañía tomará una decisión respecto de la compra o no de la finca.

## CAPITULO II

### 2. PLAN DE NEGOCIOS

#### 2.1 INFORMACION DE LA COMPAÑÍA:

##### 2.1.1 DESCRIPCION DE LA COMPAÑIA:

###### **Naturaleza y filosofía del negocio**

Growflowers Producciones S.A., es una compañía dedicada a la producción de rosas, lirios y pompones, en 20 hectáreas, su producción se destina 100% a la comercializadora del exterior. Su filosofía es producir flores de exportación con calidad, observando las normas sociales, ambientales y de responsabilidad social.

###### **2.1.2 Estilo corporativo e imagen**

Debido a que fue recientemente creada, al momento la compañía está construyendo su estilo corporativo y creando una cultura organizacional enfocada a la producción de alta calidad, cumpliendo las normas, requerimientos y necesidades de todos los involucrados directa o indirectamente con la actividad de la empresa.

A continuación presentamos el logo de la compañía, el cual refleja la belleza y colorido de las rosas, que son cultivadas cuidando el medio ambiente.



*Figura 1. Logotipo*

### 2.1.3 Enfoque social e impacto en la comunidad

La compañía genera 86 empleos, que se incrementarían a 210 si se adquiere la finca. La empresa otorga a sus empleados estabilidad, capacitación, buen ambiente de trabajo, atención médica, equipos de protección personal; se asesora con organismos especializados en seguridad ocupacional, mantiene convenios particulares con comisariatos, guarderías, librerías, a fin de preservar el bienestar de sus colaboradores.

### 2.1.4 Misión y Principios Corporativos

**La misión de Growflowers Producciones S.A. es:**

*“...estamos comprometidos a través de la alta dirección con la calidad, la protección del medio ambiente, la salud y seguridad de nuestros colaboradores, contratistas y visitas; comprometiendo recursos económicos, potenciando el desarrollo de nuestros colaboradores, creando valor agregado a nuestros clientes, y fortaleciendo la cooperación con proveedores y socios comerciales, buscando siempre el mejoramiento continuo en beneficio de nuestra empresa y de la sociedad.*

*Para el cumplimiento de la misión, asumimos los siguientes compromisos:*

- *Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, propiciando relaciones mutuamente beneficiosas.*
- *Cumplir la legislación y otros requisitos aplicables en aspectos de calidad, medio ambiente, seguridad y salud ocupacional, así como de terceros interesados.*
- *Minimizar los impactos ambientales de nuestra actividad, mediante el control de los aspectos ambientales asociados al consumo racional de recursos naturales, gestión eficiente de residuos y prevención de la contaminación.*

- *Identificar los peligros, evaluar y controlar los riesgos de nuestras actividades propiciando la seguridad y cuidado de las personas que trabajan en nuestras operaciones.*
- *Promover el desarrollo de los colaboradores con capacitación, entrenamiento y uso de mejores prácticas para alcanzar la eficiencia de nuestros procesos a través de la mejora continua.*
- *Proveer los recursos humanos, técnicos y económicos necesarios para el cumplimiento de los objetivos institucionales.*

*Con la finalidad de asegurar el éxito de nuestra gestión, la política integrada es revisada periódicamente y comunicada a todo el personal y estará disponible para terceros interesados en el desempeño de la organización.” (Growflowers Producciones S.A., 2011).*

### **2.1.5 Objetivos de crecimiento y financieros**

La compañía espera incrementar la producción de flores de 15 a 31 hectáreas, con una inversión de US\$2'200.000 que corresponde a la valoración de los activos de la finca, en las condiciones actuales; y basada en el análisis por escenarios se va a determinar la rentabilidad del proyecto.

Otro objetivo importante es optimizar la producción a través del control de dos factores críticos que son la productividad, llegando a 1.0 tallos por planta sembrada y un mínimo de flor exportable del 90%, maximizando así la rentabilidad y disminuyendo al máximo el riesgo.

Finalmente, se analizará el ahorro que genere la producción propia versus el costo de comprar ese volumen de flor a terceros.

### **2.1.6 NOMBRE DE LA COMPAÑÍA:**

La compañía se denomina GROWFLOWERS PRODUCCIONES S.A. Se constituyó bajo las leyes ecuatorianas, con capital ecuatoriano y está controlada por la Superintendencia de Compañías, el Ministerio del Medio Ambiente, los gobiernos seccionales de los cantones Quito, Tabacundo y Cayambe, Agrocalidad, Ministerio de Relaciones Laborales; Servicio de Rentas Internas, SENA, IEPI.

- ◆ La Superintendencia de Compañías controla el cumplimiento de la normativa societaria.
- ◆ El Ministerio del Medio Ambiente se encarga de vigilar la utilización adecuada de los recursos naturales y el cuidado del medio ambiente.
- ◆ Los gobiernos seccionales otorgan patentes y permisos de funcionamiento, permisos de construcción y ampliación del área cultivada, manejo adecuado de aguas lluvias, entre otros.
- ◆ Agrocalidad es el organismo a cargo del monitoreo de la sanidad vegetal, control de plagas, emisión de protocolos fitosanitarios.
- ◆ El Ministerio de Relaciones Laborales regula el cumplimiento por parte de los empleadores de las condiciones contractuales establecidas entre la compañía y sus colaboradores, cumpliendo las normas legales vigentes.
- ◆ El Servicio de Rentas internas vigila el cumplimiento de las normas tributarias vigentes.
- ◆ La SENA emite los lineamientos para el desarrollo de un comercio exterior eficiente, otorgando a la compañía el permiso de exportación requerido.



- ◆ El IEPI, es el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual y es el organismo que controla el pago de regalías a los obtentores de variedades de rosa que están sembradas en las fincas.

### **2.1.7 Gastos requeridos para el proyecto:**

Para la realización del proyecto la compañía deberá contratar algunos peritos para evaluar las condiciones actuales del suelo, de las plantas, el valor de los activos que se adquirirían, due diligence, así como los costos de la estructuración legal que demande la compraventa.

### **2.1.8 Política de distribución de utilidades:**

La compañía acaba de iniciar sus actividades hace dos años y se encuentra en una etapa inicial; este proyecto demanda una alta inversión, por lo que al momento no se espera que la compañía genere utilidades y de generarlas se re-invertirán continuando con un proceso de capitalización y crecimiento.

### **2.1.9 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

A continuación se presenta el organigrama que tendría la finca para su operación y se describen las funciones que desempeñaría cada cargo:

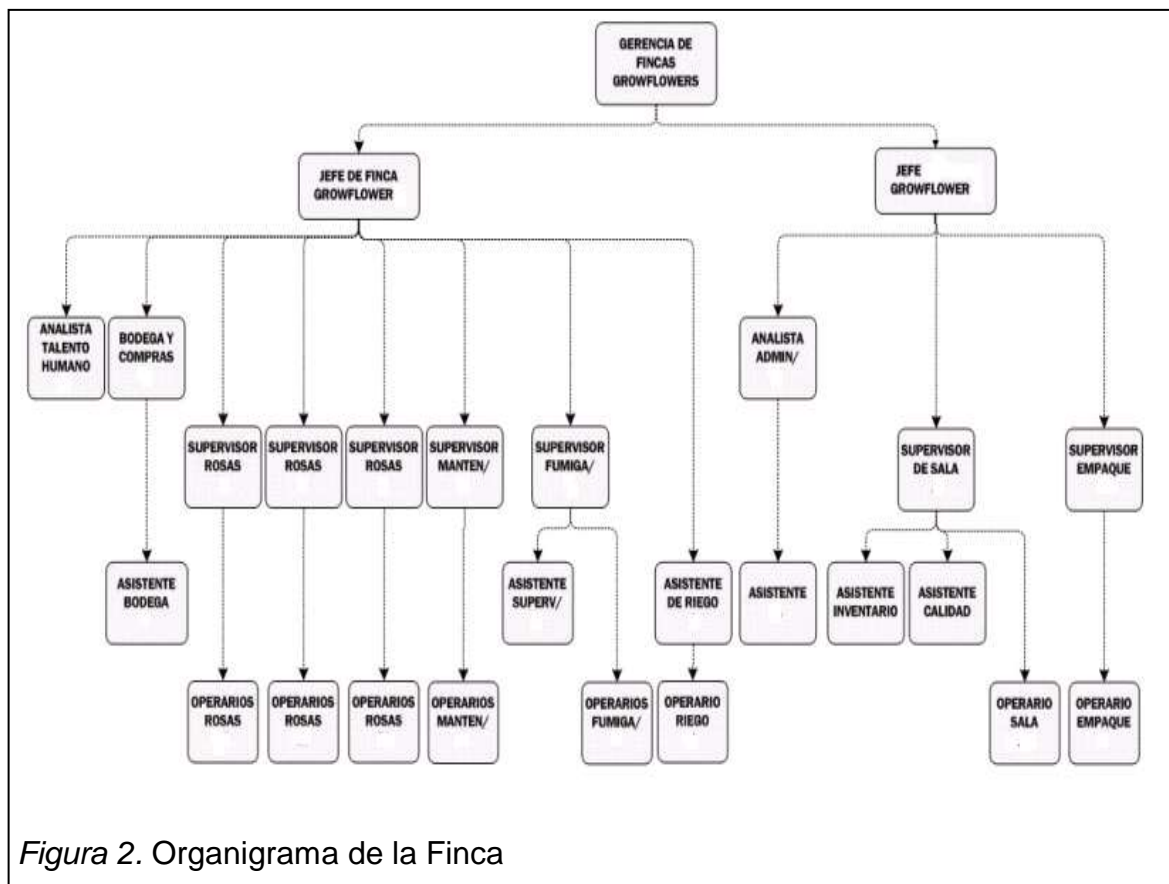


Tabla 1. Organigrama funcional

<b>Gerente de Finca</b>	<b>Formación:</b> Ingeniero Agrónomo <b>Experiencia:</b> 10 años en cultivo de rosas. <b>Responsabilidades:</b> Planificación y definición de estrategias de producción que permitan alcanzar las metas de productividad y producción exportable.
<b>Jefe de Finca</b>	<b>Formación:</b> Ingeniero Agrónomo <b>Experiencia:</b> 5 años en cultivo de rosas. <b>Responsabilidades:</b> Responsable de la implementación de las estrategias de producción y definición de los programas de fertilización, siembra y cosecha. Medir la productividad periódica de la finca y emitir los reportes respectivos.
<b>Supervisores de Rosas</b>	<b>Experiencia:</b> 3 años en cultivo de rosas. <b>Responsabilidades:</b> Supervisar el mantenimiento, cuidado y manejo de los bloques asignados a cada uno.

<b>Operarios de Rosas</b>	<b>Experiencia:</b> 1 año en cultivo de rosas. <b>Responsabilidades:</b> Preparación del suelo, mantenimiento de las camas, siembra, injerto y poda de las plantas y cosecha.
<b>Supervisores de Mantenimiento</b>	<b>Experiencia:</b> 3 años en mantenimiento de invernaderos y sistemas de riego. <b>Responsabilidades:</b> Realizar el mantenimiento preventivo y correctivo de las instalaciones de la finca.
<b>Supervisores de Fumigación</b>	<b>Experiencia:</b> 3 años en fincas de rosas. <b>Responsabilidades:</b> Pesar y medir las cantidades exactas de los productos que se deben aplicar, preparar las mezclas y cargar las bombas de distribución al cultivo.
<b>Asistente de Fumigación</b>	<b>Experiencia:</b> 1 año en fincas de rosas. <b>Responsabilidades:</b> Apoyar al Supervisor en la adecuada aplicación de los agroquímicos y fertilizantes según la planificación establecida.
<b>Operarios de Fumigación</b>	<b>Experiencia:</b> No necesaria. <b>Responsabilidades:</b> Fumigación manual del cultivo de acuerdo a la planificación.
<b>Asistente de Riego</b>	<b>Experiencia:</b> 1 año en fincas de rosas. <b>Responsabilidades:</b> Supervisar los procesos de riego de la finca según las condiciones climáticas y del cultivo.
<b>Operarios de Riego</b>	<b>Experiencia:</b> No necesaria. <b>Responsabilidades:</b> Su función principal es regar el cultivo manual o por goteo según las instrucciones del supervisor.
<b>Jefe de Postcosecha</b>	<b>Formación:</b> Ingeniero Agrónomo. <b>Experiencia:</b> 5 años a cargo de sala de postcosecha de rosas. <b>Responsabilidades:</b> Responsable de planificar los procesos diarios de la sala de postcosecha en coordinación con el jefe de cultivo. Medir los rendimientos de la sala y emitir reportes periódicos de proceso.
<b>Supervisor de Sala</b>	<b>Experiencia:</b> 3 años desempeñando cargos similares. <b>Responsabilidades:</b> Vigilar los procesos de clasificación, armado y empaque de los bonches de rosas de acuerdo a las especificaciones.

<b>Asistente de Inventario</b>	<b>Experiencia:</b> 1 año en funciones similares. <b>Responsabilidades:</b> Organizar el cuarto frío, controlar la rotación de la flor, registro de movimientos y conciliación de los saldos disponibles.
<b>Asistente de Calidad</b>	<b>Experiencia:</b> 2 año en funciones similares. <b>Responsabilidades:</b> Revisar que la flor cumpla los estándares de calidad de exportación, verificar la presencia de plagas y enfermedades que afecten al tallo, al botón y al follaje.
<b>Operarios de Sala</b>	<b>Experiencia:</b> No necesaria. <b>Responsabilidades:</b> Clasificación por largo de tallo, tamaño de botón, color, despetalar, deshojar. Identificación de torceduras o imperfecciones en cada tallo de rosa.
<b>Supervisor de Empaque</b>	<b>Experiencia:</b> 3 años desempeñando cargos similares. <b>Responsabilidades:</b> Controlar el correcto empaque del producto terminado en las cajas de despacho y entregar la carga al transportista.
<b>Operarios de Empaque</b>	<b>Experiencia:</b> No necesaria. <b>Responsabilidades:</b> Armado de las cajas para despacho de acuerdo a los requerimientos de cada pedido, etiquetado de las cajas, preparación de pallets y entrega al transportista.
<b>Bodega y Compras</b>	<b>Bodeguero:</b> <b>Experiencia:</b> 3 años como Bodeguero en fincas. <b>Responsabilidades:</b> Custodia y buen estado de los productos que se guardan en las bodegas de agroquímicos, fertilizantes y materiales. Despacho de los productos en función de la planificación de fumigación y aplicación de agroquímicos y fertilizantes. <b>Compras:</b> <b>Experiencia:</b> 3 años en áreas de compras. <b>Responsabilidades:</b> Cotizar y proveer al mejor costo y calidad los agroquímicos, fertilizantes y materiales que se requiera para el cultivo y postcosecha.

<b>Analista de Talento Humano</b>	<p><b>Experiencia:</b> 2 años desempeñando cargos similares.</p> <p><b>Responsabilidades:</b> Mantener organizadas y actualizadas las fichas de datos personales de los colaboradores. Controlar la asistencia y demás información para la preparación de la nómina mensual. Atender los requerimientos de organismos de control laboral e IESS. Cumplimiento de normas de seguridad ocupacional y ambiental.</p>
<b>Analista Administrativo</b>	<p><b>Experiencia:</b> 2 años desempeñando cargos similares.</p> <p><b>Responsabilidades:</b> Pago oportuno de patentes, tasas e impuestos prediales, obtención de permisos de funcionamiento, pago oportuno de servicios básicos, procesos de certificación, coordinación de servicios generales y de transporte y alimentación de los colaboradores.</p>
<b>Asistente Administrativo</b>	<p><b>Experiencia:</b> 1 años desempeñando cargos similares.</p> <p><b>Responsabilidades:</b> Recopilación, registro y archivo de facturas, emisión de retenciones en la fuente, coordinación de mensajería y transporte.</p>

#### 2.1.10 UBICACION:

La compañía está domiciliada en la parroquia Checa, finca cuya adquisición se analiza está ubicada en el Cantón Cayambe, ciudad dedicada principalmente al cultivo de flores, ubicada al noreste de la Provincia de Pichincha;



*Figura 3.* Ubicación de la finca

Tomado de: (AVALSEC, 10/29/2012)

Su ubicación geográfica, las condiciones climáticas y del suelo, son ideales para el cultivo de rosas de exportación.

## **2.2 ANALISIS DE LA INDUSTRIA**

### **2.2.1 ENTORNO MACROECONOMICO y POLÍTICO**

La economía ecuatoriana durante el 2012 registró un crecimiento del 4.8%, 3.2% menos que en el año 2011 y para el 2013 se prevé un crecimiento del 3.5%, la tasa de inflación se ubicó en el 4.16%, frente al 5.41% del 2011; la tasa de desempleo fue del 5.06%.

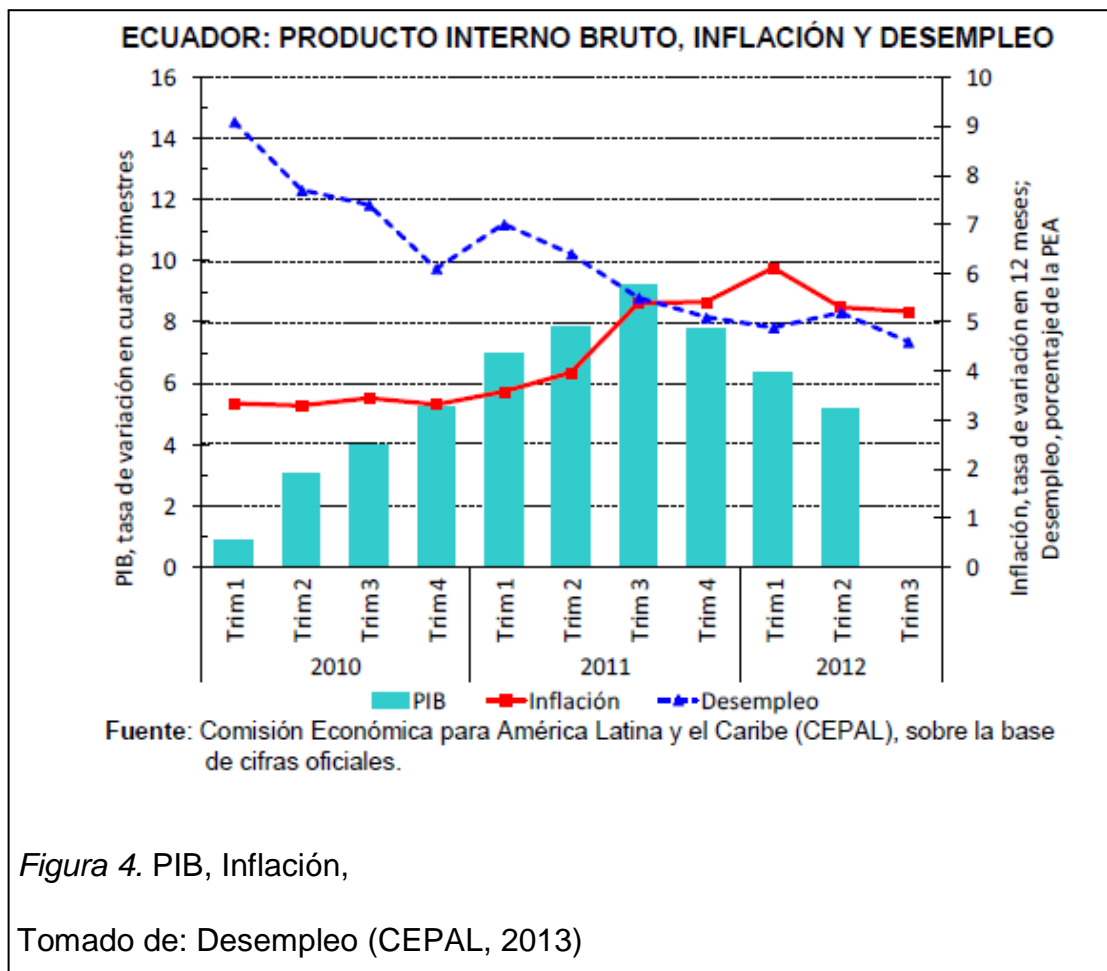


Figura 4. PIB, Inflación,

Tomado de: Desempleo (CEPAL, 2013)

Las principales políticas macroeconómicas adoptadas en el 2012 fueron:

- Políticas fiscales que incrementaron los ingresos por la recaudación en un 28%; y el Impuesto a la Salida de Divisas (ISD) en un 150.7%.
- Proyecto de ley de redistribución del gasto social a través del aumento impositivo al sector financiero, como aumento de tasa de encaje, incremento de la liquidez en mercado nacional, regulación de los créditos para vivienda y vehículos así como los ingresos para los ejecutivos del sector financiero.
- En el 2012 el Ecuador continuó financiando el gasto público con reservas del Banco Central y fuentes de financiamiento internas como fondos de pensiones.

- Otra fuente importante de financiamiento que ha tenido el gobierno ecuatoriano son los préstamos de China, que durante el período 2005-2011 ha recibido USD 7.254 millones y en el 2013 se espera recibir USD 2.000 millones, de los cuales 1.400 de libre disponibilidad, 300 para generación y 300 para proyectos de salud.
- Las remesas volvieron a caer debido a la crisis económica de España; la inversión extranjera por su parte continuó en niveles bajos y estuvo destinada principalmente a la explotación de minas y canteras.
- En el aspecto político, Rafael Correa fue re-electo como presidente del Ecuador en primera vuelta y tiene mayoría absoluta en la Asamblea Nacional, por lo que se avizora que no habrá mayores cambios en el manejo político. En cuanto a la política internacional, no sea logrado renegociar, ni ampliar el ATPDA, que estará vigente hasta Julio del 2013, esta pérdida de preferencias arancelarias impacta de manera importante a la comercialización de flores, entre otros productos.



Tabla 2. Indicadores Economicos

<b>ECUADOR: PRINCIPALES INDICADORES ECONÓMICOS</b>			
	2010	2011	2012 <sup>a</sup>
	<b>Tasas de variación anual</b>		
Producto interno bruto	3,3	8,0	4,8
Producto interno bruto por habitante	1,8	6,5	3,4
Precios al consumidor	3,3	5,4	4,9 <sup>b</sup>
Dinero (M1)	16,1	15,5	13,3 <sup>c</sup>
Tipo de cambio real efectivo <sup>d</sup>	-1,7	2,2	-2,9 <sup>e</sup>
Relación de precios del intercambio	10,1	10,0	1,4
	<b>Porcentaje promedio anual</b>		
Tasa de desempleo urbano abierto <sup>f</sup>	7,6	6,0	4,8
Resultado global del gobierno central / PIB	-2,2	-1,8	-3,4
Tasa de interés pasiva nominal	4,6	4,6	4,5 <sup>g</sup>
Tasa de interés activa nominal <sup>h</sup>	9,0	8,3	8,2 <sup>g</sup>
	<b>Millones de dólares</b>		
Exportaciones de bienes y servicios	19 609	24 670	26 705
Importaciones de bienes y servicios	22 652	26 409	28 299
Balanza de cuenta corriente	-1 625	-238	-427
Capital and financial balance <sup>i</sup>	413	510	1 905
Balanza global	-1 212	272	1 479

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de cifras oficiales.

<sup>a</sup> Estimaciones.

<sup>b</sup> Variación en 12 meses hasta octubre de 2012.

<sup>c</sup> Variación del promedio de enero a julio de 2012 respecto del mismo período del año anterior.

<sup>d</sup> Una tasa negativa significa una apreciación real.

<sup>e</sup> Variación del promedio de enero a octubre de 2012 respecto del mismo período del año anterior.

<sup>f</sup> Incluye el desempleo oculto.

<sup>g</sup> Promedio de enero a octubre.

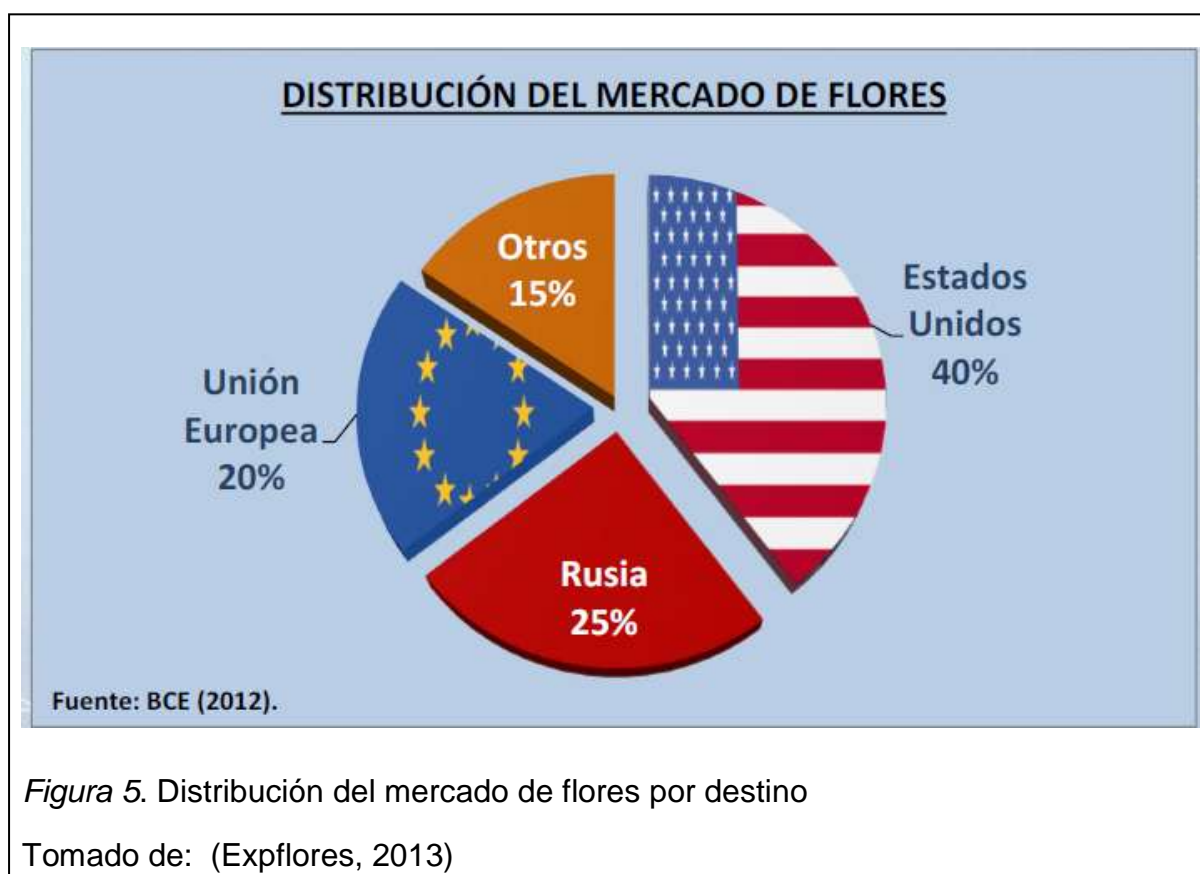
<sup>h</sup> Tasa de interés activa efectiva referencial para el segmento comercial corporativo.

<sup>i</sup> Incluye errores y omisiones.

Tomado de: (La Hora Nacional, 2013), (La Republica, 2013), (CEPAL, 2013)

### 2.2.2 ANALISIS DEL SECTOR:

Uno de los sectores que ha tenido mayor crecimiento y desarrollo es el florícola, en la última década ha crecido un 12%; en el 2012 exportó 127.236 toneladas que representan 771 millones de dólares, aportando al PIB Total (2007) 1.46% y al PIB Agrícola 23.5%; actualmente genera aproximadamente 420.000 empleos directos y 55.000 indirectos, siendo el principal empleador de la sierra ecuatoriana, ésta actividad la desarrollan 571 fincas, en aproximadamente 4.000 hectáreas cultivadas, en 13 provincias del país. (Expflores, 2013)



Los principales cultivos son: rosas, flores de verano, flores tropicales y propagación:



Figura 6. Áreas productivas por tipo de flor

Tomado de: (Expflores, 2013)

Existen dos temporadas importantes en el giro del negocio, el primero es la temporada de Valentín y el segundo Madres.

- 1) Valentín, es la época en la que se celebra el día del amor y la amistad y es caracterizada por la venta de rosas rojas, lo cual implica una planificación de la producción que permita contar con un importante volumen de este producto. Los pinch, que son podas de las plantas, así como una fertilización intensiva, se realizan en el mes de octubre y tiene

por objeto el direccionar la producción para el periodo de despachos que normalmente va desde el 22 de enero hasta el 8 de febrero de cada año.

- 2) Madres, es una fecha muy importante ya que se celebra el día de la Madre, que en los Estados Unidos también se festeja el segundo domingo de Mayo. Para esta fiesta no hay una demanda de colores específicos, aunque el color rojo en esta época tiene más bien baja demanda por lo que la producción se enfoca en rosas de colores. Los despachos para la temporada se realizan desde los 10 días anteriores dependiendo de la fecha en que en cada año se ubique el segundo domingo de mayo.
  
- 3) Durante el resto del año hay otras fiestas regionales de los Estados Unidos en los que el volumen de pedidos aumenta, como por ejemplo Easter en Semana Santa, el Memorial Day en mayo, el día de la Independencia en julio, la campaña motivando la prevención de cáncer de seno en septiembre, Halloween a finales de Octubre, Thanksgiving en noviembre y Navidad y Año Nuevo en diciembre de cada año.

### **2.2.3 ANALISIS DEL MERCADO:**

Para Estados Unidos, Ecuador está entre sus tres principales proveedores de flores junto con Colombia y Holanda, siendo los supermercados el principal canal de distribución retail, donde las flores frescas y bouquets son productos de consumo cotidiano, a bajos costos y excelente calidad, masificando su consumo y compitiendo por el dólar discrecional del consumidor, puesto que no son productos de primera necesidad, sin embargo generan bienestar emocional en las personas.

Los supermercados han ganado mucho market share a las florerías pequeñas que se limitan a ser proveedoras de flor para ocasiones especiales.

Las preferencias del consumo de flores se basan en colores novedosos, moda, temporadas, calidad, diseños, precios, presentación, entre otras.



Tabla 3. Presentación productos

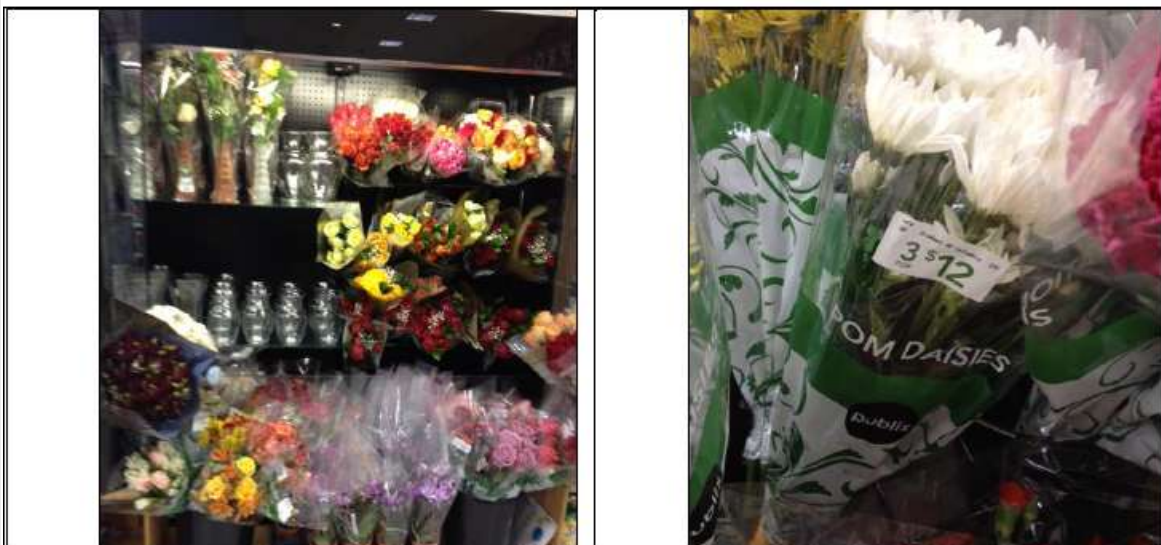
PRODUCTO	PRESENTACION
Rosas Premiun docena, US\$59.49 incluye envío y florero.	

Tomado de: (Pro Chile, 2012)



## PRESENTACIÓN RETAIL Y MAYORISTAS

Las flores que se pueden encontrar en supermercados retail fluctúan entre US\$4 y US\$25. La variedad va desde ramos simple a bouquet de flores.



*Figura 8. Presentación retail y mayoristas*

Tomado de: (Pro Chile, 2012)

Los supermercados, son muy exigentes con sus proveedores, demandan certificaciones de producciones agrícolas responsables, calidad de productos, tiempos de entrega, innovación y hay una tendencia cada vez más marcada a comprar directamente a los productores, acortando el tiempo de distribución, eliminando intermediarios y mejorando los precios, como respuesta a esta nueva tendencia las comercializadoras han iniciado procesos de integración vertical .

### 2.2.4 ANALISIS FODA

#### FACTORES RELEVANTES DE ÉXITO

##### ✓ Demanda garantizada

Al ser la compañía parte de un grupo de empresas en el que la comercializadora tiene una demanda creciente, la compañía tiene garantizada la venta de toda su producción y un potencial de crecimiento a su máxima capacidad productiva.

### ✓ **Incorporación de la partida de rosas al Sistema General de Preferencias**

El Sistema General de Preferencias (SGP), lo otorga el gobierno de los Estados Unidos a ciertos productos a nivel mundial; con la posible no renovación del ATPDEA, el Ecuador a través de la empresa privada y asociaciones y gremios de empresas que comercializan productos que se verían afectados como las rosas, brócoli, atún, etc., han realizado gestiones importantes para incorporarlos a este sistema y beneficiarse de arancel 0%.

### ✓ **Renovación ATPDEA**

El ATPDEA, es un programa unilateral de preferencias arancelarias otorgado por el gobierno de los Estados Unidos para favorecer el crecimiento económico y apoyar la lucha contra las drogas, culmina el 31 de Julio del 2013, lo que significa que las rosas Ecuatorianas deberán pagar un arancel del 6.8%.

Para la ros cultura del país, el principal impacto de la eliminación de las preferencias está relacionado con la pérdida de competitividad en el precio y la fuerte competencia que tenemos de países como Colombia que tiene productos similares y que se benefician del arancel 0%; y por otro lado la disminución de la liquidez, que exigirá cambios en los manejos financieros.

## **FACTORES CRITICOS DE ÉXITO**

### ▪ **Nivel de productividad de la plantación**

La productividad que se logre es definitiva para el éxito de este proyecto, las estrategias operativas estarán enfocadas a obtener la máxima productividad y además cuidar el cultivo para que este nivel sea sostenible en el tiempo.

### ▪ **Porcentaje de producción exportable**

Al ser un producto de exportación, se debe maximizar la cantidad de tallos que cumplan con los estándares de calidad de flor de exportación; comercializar esa flor localmente no cubre los costos de producción, ya que producir un tallo

de rosas en promedio representa 0.13 centavos, en el mercado nacional un bonche de 25 rosas se vende en USD 1, es decir a 0.4 centavos cada tallo.

### Fortalezas

- Demanda garantizada
- Producto posicionado
- Ubicación de la finca
- Finca productiva que va a contribuir con tallos desde su adquisición

### Debilidades

- Estado actual de la plantación
- Presencia de algunas variedades con poco potencial comercial
- Alto requerimiento de inversión

### Oportunidades

- Cambio de estrategias de producción que mejoren productividad.
- Recambio de plantas por nuevas variedades de alta productividad y potencial comercial
- Incorporación de rosas al GSP

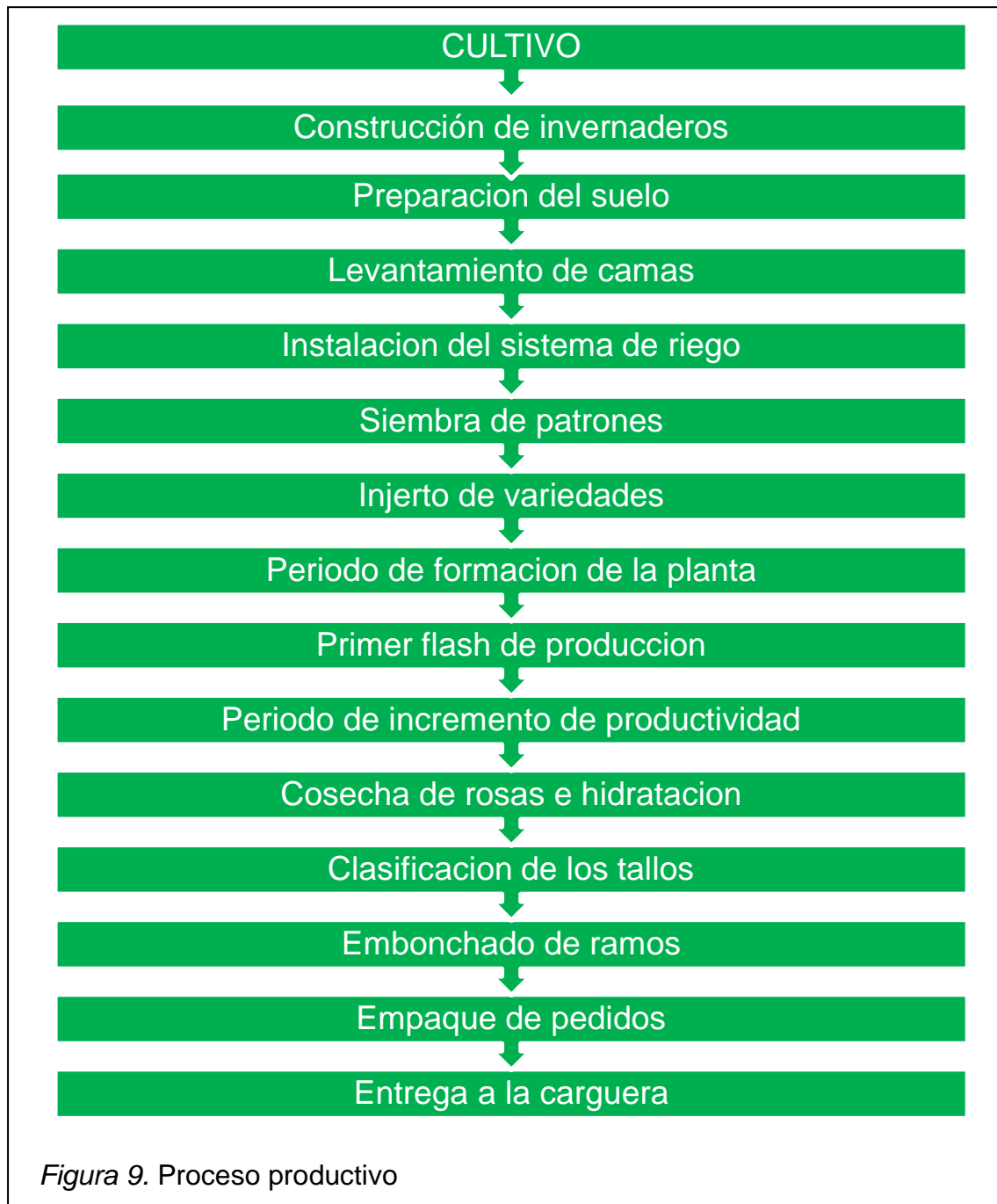
### Amenazas

- No renovación del ATPDEA y no ingreso al SGP, representa un arancel del 6.8% para las rosas.
- Disminución de la demanda por pérdida de competitividad en precio del producto ecuatoriano



## 2.3 ESTRATEGIAS DE OPERACION:

**2.3.1 DESCRIPCION DE PRODUCTO A CULTIVAR:** El proceso productivo de las rosas es el siguiente:



*Figura 9. Proceso productivo*

La finca va a producir rosas bouqueteras, con calidad de exportación, con las siguientes características:

#### **Especificaciones del producto:**

- ✚ Largo de tallo 60 cm
- ✚ Botón mínimo 5 cm de largo
- ✚ Calibre del tallo 0.45 cm
- ✚ Libres de plagas y enfermedades
- ✚ Pétalos sin daños mecánicos ni azulamientos
- ✚ Punto de corte 2cm (especificación de bouquet americano)
- ✚ Curvatura de tallo máximo 2cm.

#### **Especificaciones del empaque:**

- ✚ En una lámina de cartón micro-corrugada blanca, se colocan 3 filas de 4 botones cada una, separadas por una doble lámina de papel periódico blanco.
- ✚ Todos los bonches deben contener un sobre de sal hidratante colocado en la parte inferior de capuchón.
- ✚ En las cajas de cartón deben colarse 6 bonches en el primer piso, 3 a cada lado del fondo y en el segundo piso se colocarán 4 bonches, 2 a cada lado, se debe poner un zuncho en el medio protegiendo los bonches con papel blanco y lámina de cartón y en el tercer piso se colocan 2 bonches sueltos, uno a cada lado.
- ✚ Se debe garantizar que la temperatura de la parte interna de la caja sea de 4 grados al momento de salir del cuarto frío.
- ✚ En las cajas se colocará una etiqueta con la información solicitada por el cliente. (Growflowers Producciones S.A., 2011)



*Figura 10.* Producto empackado

Tomado de: (FABBY: Altaflor Farm Tour 1, 2012)

### **2.3.2 ESTRATEGIAS PRODUCTIVAS:**

Considerando el estado actual de la finca, cuya productividad al momento en que se realiza este análisis es de 0.8 tallos por planta por mes, se deberá implementar las siguientes estrategias que permitan llevar a la finca a los parámetros óptimos de productividad y porcentaje de producción exportable que ha definido la compañía, mismos que se detallan a continuación:

#### **1. Optimización del sistema de riego**

Las plantas son los activos productivos de la finca, son las generadoras de los productos que va a vender la compañía, por lo que el sistema del riego es de vital importancia pues a través de él se provee del agua y fertilización que requieren las plantas. Cuando existen deficiencias en este sistema, las plantas se debilitan y se da lugar al apareamiento de enfermedades que afectan las características de las rosas, disminuyendo la productividad y el porcentaje de flor exportable. Para optimizar el sistema de riego actual se requerirá una

inversión de aproximadamente USD 50.000, que incluye reubicación y cambio de mangueras, llaves de paso, cambio de bombas entre otros.

## **2. Mejoramiento de la luminosidad de la finca**

Otro factor importante en la producción de rosas es la luminosidad del cultivo ya que de ello depende la calidad del producto, tamaño, follaje y especialmente el color. Para mejorar la luminosidad de las plantas, es necesario utilizar dos tipos de plástico dependiendo del color de cultivo:

1. Para rosas rojas, se utiliza un plástico que tiene una lámina protectora que evita que los rayos del sol quemen los pétalos y se negreen, ya que cuando esto sucede es producto no apto para la exportación.
2. Para rosas de colores; se utiliza un plástico diferente, que también tiene filtro de protección solar y además componentes químicos para que los colores sean más vivos.

La vida útil de este plástico es 18 meses, transcurrido este plazo, el filtro de protección solar ya no surte efecto y a pesar de que las condiciones físicas del plástico estén óptimas es necesario cambiarlo a fin de que proteja el cultivo.

Actualmente la finca necesita cambiar el plástico en 3.5 hectáreas, con un costo estimado de USD 150.000.

3. Capacitación permanente a los colaboradores respecto a la realización de las labores de poda y cosecha de las plantas.

Es de gran importancia que se realicen programas de capacitación a los colaboradores respecto a la realización correcta y oportuna de las labores de manejo de las plantas, esto es la poda del follaje excesivo de las plantas, pinchos para programar temporadas de fuerte requerimiento de flor, así como la cosecha de las flores que no debe afectar la estructura de la planta.



*Figura 11. Cosecha de rosas*

Tomado de: (Prensa Libre.com, 2012)

Los Jefes de finca son los responsables de capacitar a los supervisores en las actividades de poda y cosecha en el cultivo; los supervisores a su vez capacitarán y monitorearán el desempeño de los operadores y el estado del cultivo a fin de detectar mal manejo y poner los correctivos necesarios.

#### **4. Proceso de recambio de plantas de la finca.**

Las plantas de rosa tienen una vida productiva de entre 7 y 10 años, en los que llegan a su productividad máxima, luego de este periodo empieza a disminuir el número de tallos que produce mensualmente y aumenta el requerimiento de agroquímicos y fertilizantes que se debe usar para mantener el nivel de productividad requerido, por lo que se debe establecer un programa de recambio, el mismo que debe ser permanente a fin de tener un cultivo en las condiciones óptimas que garanticen que la compañía cuente con la cantidad de tallos proyectada y el costo de producción sea el menor.

Lo primero que se debe hacer es seleccionar las variedades que se van a sembrar, considerando no solamente las características de la flor que cada una

produzca, sino la complejidad de cultivo de cada tipo de variedad, la propensión o resistencia a contraer enfermedades, entre otros.

El programa de recambio de plantas que se ha estimado es el siguiente:

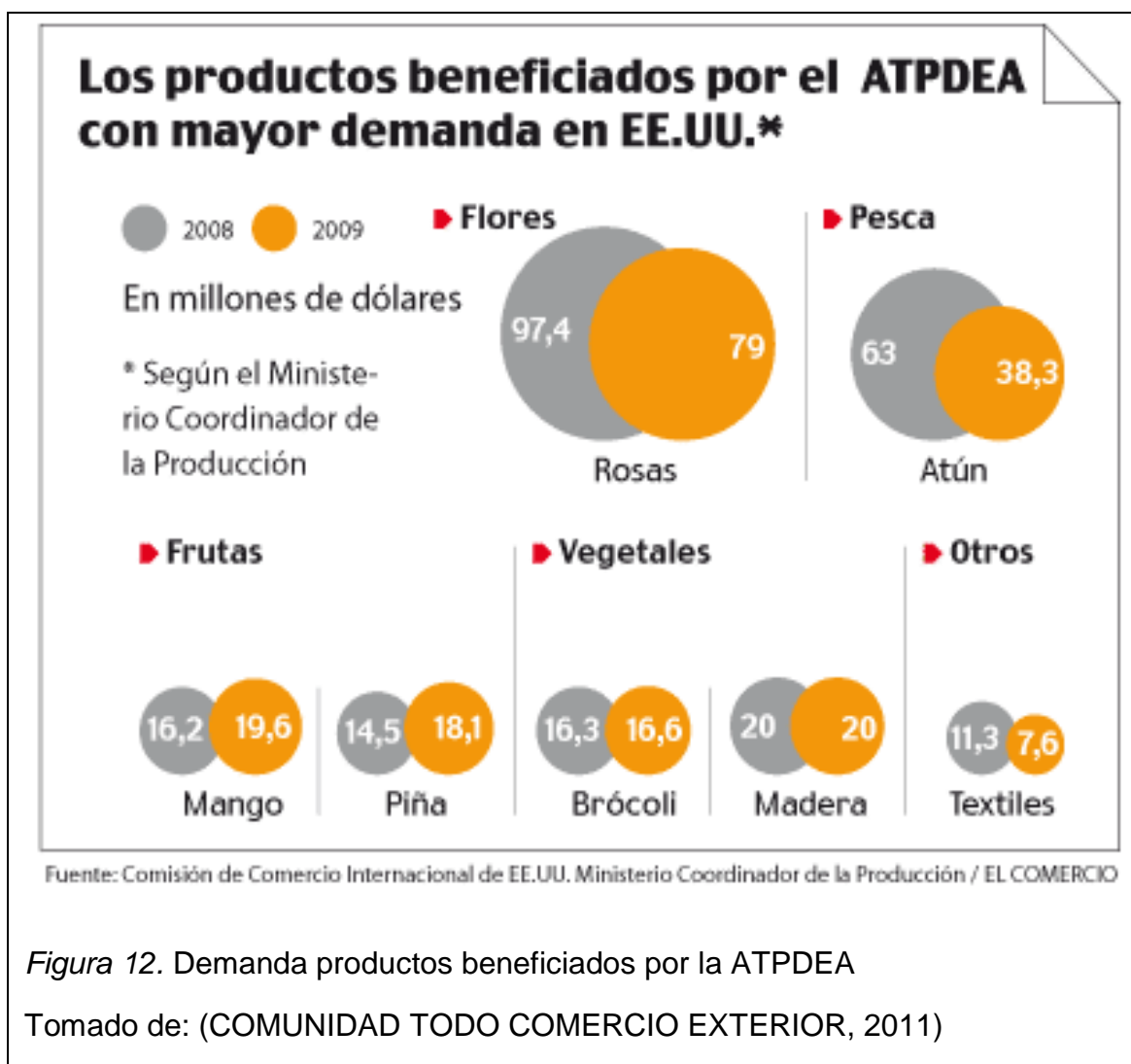
Tabla 4. Programa recambio plantas

<b>PROGRAMA RECAMBIO PLANTAS</b>				
<b>Año</b>	<b>Ha</b>	<b>Plantas</b>	<b>Mes</b>	<b>Plantas productivas</b>
0	12.50	947,000	1.00	947,000.
1	1.50	113,640	10.00	833,360
2	2.00	151,520	22.00	681,840
3	2.00	151,520	34.00	530,320
4	2.00	151,520	46.00	378,800
5	2.00	151,520	58.00	227,280
6	2.82	227,280	70.00	- 0

## **5. ATPDEA:**

El programa de preferencias arancelarias fue concedido por el gobierno de los Estados Unidos a 4 países, Colombia, Bolivia, Ecuador y Perú. El Ecuador es el único país que aun se beneficia de esta preferencia, Bolivia fue excluido tiempo atrás por no demostrar acciones reales contra el narcotráfico y cultivos ilícitos y Perú y Colombia firmaron TLC con los Estados Unidos, por lo que ya no requieren del ATPDEA. (MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO DE PERU, s.f.)

El Programa de preferencias en el caso de Ecuador exonera de aranceles a 750 productos, entre ellos: flores, piña, madera, mango, café, brócoli, atún.



La terminación del programa de preferencias arancelarias, afecta al sector florícola, pues su principal producto, las rosas pagarán el 6.8% de arancel.

### 2.3.3 PROYECCIONES DE PRODUCCION:

**Situación actual del cultivo:** La finca cuenta con 16 invernaderos de una hectárea cada uno; en 12.5 están sembradas 947.000 plantas de rosas, con una edad entre 8 y 12 años; la productividad se encuentra en el 0.8 (tallo por planta y por mes).

A través de las estrategias productivas mencionadas anteriormente, la compañía ha considerado tres escenarios de productividad:

**Pesimista:** Productividad de 0.8 tallos por planta por mes

**Conservador:** Productividad de 1 tallo por planta por mes

**Optimista:** Productividad 1.1 tallos por planta por mes

A continuación se presenta un resumen de los tallos producidos y exportables considerando los escenarios mencionados:

Tabla 5. Tallos producidos y exportables

AÑO	PESIMISTA		CONSERVADOR		OPTIMISTA	
	PRODUCCION BRUTA	PRODUCCION EXPORTABLE	PRODUCCION BRUTA	PRODUCCION EXPORTABLE	PRODUCCION BRUTA	PRODUCCION EXPORTABLE
1	8,960,556	7,616,473	10,562,880	9,506,592	11,631,096	11,049,541
2	10,630,557	9,035,973	13,494,285	12,144,857	15,403,437	14,633,265
3	11,905,614	10,119,772	14,223,870	12,801,483	15,769,374	14,980,905
4	13,039,796	11,083,827	14,812,580	13,331,322	15,994,436	15,194,714
5	14,278,628	12,136,834	15,505,940	13,955,346	16,324,148	15,507,941
6	15,358,363	13,054,609	15,972,019	14,374,817	16,381,123	15,562,067
7	16,656,821	14,158,298	16,656,820	14,991,138	16,656,820	15,823,979
8	19,280,037	16,388,032	19,280,036	17,352,033	19,280,036	18,316,034
9	19,870,965	16,890,321	19,870,964	17,883,868	19,870,964	18,877,415
10	19,870,965	16,890,321	19,870,964	17,883,868	19,870,964	18,877,415

#### **Política de precios:**

El 100% de la producción exportable se destina a la comercializadora del exterior, por lo que el precio de venta será igual al precio que la comercializadora paga a otras fincas proveedoras, actualmente USD 0.258 por tallo, con esta política la compañía se mantendrá dentro del rango de plena competencia y acorde a las normas de precios de transferencia vigentes.

La compañía ha analizado el impacto que tiene la terminación del programa de preferencias arancelarias ATPDEA, en el precio venta de nuestros productos, y ha considerado tres escenarios:

**Pesimista:** La compañía cubre el 6.8% de arancel en la venta de rosas  
precio por tallo = USD 0.2405.

**Conservador:** El cliente asume 50% del Arancel y la empresa el 50%  
precio por tallo = USD 0.2492.



**Optimista:** El cliente asume 100% del arancel, precio por tallo = USD 0.2580.

Con estas premisas las ventas estimadas serían:

Tabla 6. Ventas estimadas

AÑO	PESIMISTA	CONSERVADOR	OPTIMISTA
1	1,831,427	2,369,309	2,850,782
2	2,172,754	3,026,838	3,775,382
3	2,433,360	3,190,488	3,865,074
4	2,665,173	3,322,539	3,920,236
5	2,918,375	3,478,063	4,001,049
6	3,139,059	3,582,607	4,015,013
7	3,404,448	3,736,211	4,082,586
8	3,940,601	4,324,612	4,725,537
9	4,061,379	4,457,161	4,870,373
10	4,061,379	4,457,161	4,870,373

## 2.4 PLAN FINANCIERO:

### 2.4.1 VALORACION DE LOS ACTIVOS DE LA FINCA:

A continuación se presenta el detalle de activos que componen la finca que se adquirirían, y se describe la metodología de valoración que se utilizó para cada rubro:

Tabla 7. Valoración de los activos

ACTIVOS	Valoración Empresa	Inversión Inicial
Terreno	770,615	
Construcciones	201,688	100,000
Equipos e instalaciones	208,968	50,000
Plantas	334,698	
Regalías	323,640	
Invernaderos	360,390	150,000
<b>Total activos</b>	<b>2,200,000</b>	<b>300,000</b>

**Terreno:** Considerando que el terreno se encuentra ubicado sobre la vía principal en un sector que actualmente está siendo parcelado y dividido en sub-lotes con finalidad urbana, lotes que cotizan a \$4 por cada metro cuadrado, sin embargo debido a que se continuaría desarrollando la actividad agrícola el valor del metro cuadrado sería de \$2.735 por m<sup>2</sup> que la empresa considera como precio justo ya que el avalúo del perito establece que el metro cuadrado en la zona para fines agrícolas se cotiza entre \$2.5 y \$3.0.

**Construcciones:** Para la valoración se tomaron en cuenta varios factores como la antigüedad, materiales, estado de conservación y tiempo restante de vida útil.

**Equipos e Instalaciones:** En este rubro están incluidas las fuentes de agua, equipos de riego, sistema eléctrico, cuartos fríos, cable vía - tendido y equipo de fumigación. Es importante indicar que la valoración se realizó considerando el estado actual de los equipos, debiendo destacar que si bien es cierto, estos están en un estado regular, la provisión de agua es muy buena, siendo este un factor determinante para la actividad.

**Plantas y Regalías:** Las plantas se valoraron analizando variedades, colores, edad y su potencial comercial en el mercado que la compañía atiende.

**Invernaderos:** Para determinar el precio justo de los invernaderos se tomó en cuenta la edad, los materiales, el tipo de plástico y su estado actual.

En base a los criterios antes indicados la compañía estableció que el precio justo de los activos es de US\$2,200.000.

#### **2.4.2 FINANCIAMIENTO DE LA COMPRA:**

Al ser Growflowers una compañía joven, que no tiene una experiencia crediticia previa, ni activos que sirvan como garantía real, no fue posible encontrar financiamiento en el sistema financiero local, por lo que se buscaron alternativas de financiamiento en el exterior.

Luego de analizar las opciones disponibles, la compañía considera que la mejor opción es la ofrecida por un organismo dedicado a fomentar el desarrollo de proyectos agroindustriales, a una tasa de 8.5%, a siete años plazo y con un periodo de gracia de 2 años para pago de capital y pagos semestrales de intereses. Para garantizar el crédito se aportará la finca a un fideicomiso de garantía cuyo beneficiario es la compañía financista.

A continuación se presenta la tabla de amortización del crédito:

Tabla 8. Tabla amortización

**Condiciones del crédito:**

<b>Monto</b>	<b>1,876,359.72</b>
<b>Tasa</b>	<b>8.50%</b>
<b>Plazo</b>	<b>10 años</b>
<b>P. de Gracia</b>	<b>24 meses</b>
<b>Pagos:</b>	<b>Semestrales</b>

PERIODO	FECHA	CUOTA	CAPITAL	INTERESES	SALDO DE CAPITAL
0	15-ene-13				1,876,359.72
6	14-jul-13			102,073.97	1,876,359.72
12	10-ene-14			102,073.97	1,876,359.72
18	09-jul-14			102,073.97	1,876,359.72
24	05-ene-15			102,073.97	1,876,359.72
30	04-jul-15	234,226.21	154,480.92	109,798.01	1,721,878.80
36	31-dic-15	234,226.21	161,046.36	101,722.52	1,560,832.43
42	28-jun-16	234,226.21	167,890.83	93,303.83	1,392,941.60
48	25-dic-16	234,226.21	175,026.19	84,527.33	1,217,915.40
54	23-jun-17	234,226.21	182,464.81	75,377.84	1,035,450.60
60	20-dic-17	234,226.21	190,219.56	65,839.49	845,231.03
66	18-jun-18	234,226.21	198,303.89	55,895.76	646,927.14
72	15-dic-18	234,226.21	206,731.81	45,529.43	440,195.33
78	13-jun-19	234,226.21	215,517.91	34,722.52	224,677.42
84	10-dic-19	234,226.21	224,677.42	23,456.32	-
		<b>2,342,262.12</b>	<b>1,876,359.72</b>	<b>1,098,468.94</b>	

### 2.4.3 INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD:

Actualmente la finca está productiva, lo que significa que la finca va a generar ingresos desde el primer día, sin embargo las variedades y plantas actuales deben ser cambiadas, como se explicó en la tabla: Programa de Recambio Plantas; adicionalmente a este recambio, se sembrarán nuevas variedades en una extensión de 3.5 hectáreas, con lo que se completará las 16 hectáreas.

La evolución de la productividad estimada con las plantas nuevas es la siguiente:

Tabla 9. Productividad plantas nuevas

<b>PRODUCTIVIDAD PLANTAS NUEVAS</b>			
<b>Primer Flash mes</b>	<b>Mes</b>		<b>Productividad (Plantas x Tallo x Mes)</b>
10	0	9.00	0
21	10.00	12.00	0.80
33	13.00	15.00	0.90
45	16.00	18.00	1.00
57	19.00	21.00	1.10
69	22.00	24.00	1.20
81	25.00	-	1.30

### 2.4.4 ANALISIS FINANCIERO:

A continuación se presentan los estados financieros proyectados a 10 años, el flujo de caja y el cálculo del TIR y VAN; considerando tres escenarios:

#### ESCENARIO OPTIMISTA:

- a) Productividad 1.2 tallos por planta por mes
- b) Producción exportable 0.95 tallos por planta por mes
- c) 6.8% de Arancel cubierto por el cliente en el 100%

**ESCENARIO CONSERVADOR:**

- a) Productividad 1 tallo por planta por mes
- b) Producción exportable 0.9 tallos por planta por mes
- c) 6.8% de Arancel cubierto por el cliente el 50% y 50% por la compañía

**ESCENARIO PESIMISTA:**

- a) Productividad 0.7 tallos por planta por mes
- b) Producción exportable 0.85 tallos por planta por mes
- c) 6.8% de Arancel cubierto 100% por la compañía

**TASA DESCUENTO:**

Los tres escenarios están analizados considerando una tasa de descuento del **13.32%**, que fue calculada a Septiembre 28 del 2012, utilizando el método del CAPM tropicalizado, con los siguientes datos:

- **Tasa libre de riesgo 1.65%**  
Corresponde al rendimiento de los bonos del tesoro americano a 10 años.
- **Beta de la industria (desapalancada): 0.5288**  
Se utilizó para el cálculo la beta de la empresa DOLE FOOD COMPANY INC. Dedicada al cultivo, procesamiento y comercialización de frutas y verduras frescas, ya que a pesar de no dedicarse a la floricultura, está dentro de la agroindustria y sus productos son perecibles al igual que las rosas.
- **Rendimiento de mercado: 9.67%**  
Para establecer el rendimiento de mercado, se tomó la rentabilidad promedio en el 2011 de las 1000 empresas más grandes del país, según el Ranking de Compañías, de la Superintendencia de Compañías.

- **Riesgo país: 7.43%**

Es el riesgo país de Ecuador a Septiembre 28 del 2012, según la información estadística publicada por el Banco Central de Perú, en su página web.

**Cálculo:**

$$\text{CAPM} = \text{TASA LIBRE DE RIESGO} + \text{BETA} (\text{RENDIMIENTO DE MERCADO} - \text{TASA LIBRE DE RIESGO}) + \text{RIESGO PAIS}$$

$$\text{CAPM} = 1,65\% + 0.5288 * (9.67\% - 1.65\%) + 7.43\%$$

$$\text{CAPM} = 13.324\%$$

**ESTADOS FINANCIEROS:**

## BALANCE GENERAL PROYECTADO – PESIMISTA

Tabla 10. Balance general proyectado-pesimista

GROWFLOWERS PRODUCCIONES S.A.

BALANCE GENERAL PROYECTADO

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>ACTIVO</b>										
Activo corriente	(794,260.58)	(1,415,314.80)	(2,220,497.03)	(2,804,085.46)	(3,074,362.66)	(3,189,653.01)	(3,065,908.19)	(2,110,046.54)	(1,165,554.02)	(196,357.62)
Activos fijos	2,920,466.67	3,488,405.56	3,914,155.56	4,380,155.56	4,846,155.56	5,347,459.15	5,758,680.00	6,129,960.00	6,273,960.00	6,417,960.00
Depreciacion acumulada	(360,287.96)	(759,900.91)	(1,194,588.87)	(1,667,610.16)	(2,186,631.44)	(2,619,985.01)	(3,099,338.58)	(3,630,887.39)	(4,153,251.20)	(4,603,740.00)
Total Activos fijos	2,560,178.71	2,728,504.64	2,719,566.69	2,712,545.40	2,659,524.11	2,727,474.13	2,659,341.42	2,499,072.61	2,120,708.80	1,814,220.00
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>1,765,918.13</b>	<b>1,313,189.84</b>	<b>499,069.66</b>	<b>(91,540.06)</b>	<b>(414,838.55)</b>	<b>(462,178.88)</b>	<b>(406,566.77)</b>	<b>389,026.07</b>	<b>955,154.78</b>	<b>1,617,862.38</b>
<b>PASIVO</b>										
Pasivo corriente	144,000.00	144,000.00	144,000.00	144,000.00	159,672.18	271,607.85	359,389.98	472,684.80	512,380.92	537,213.73
Pasivo a largo plazo	2,200,000.00	2,324,118.89	1,875,110.49	1,451,365.40	1,082,706.03	681,695.33	241,500.00	301,152.00	129,740.00	22,728.00
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>2,344,000.00</b>	<b>2,468,118.89</b>	<b>2,019,110.49</b>	<b>1,595,365.40</b>	<b>1,242,378.22</b>	<b>953,303.19</b>	<b>600,889.98</b>	<b>773,836.80</b>	<b>642,120.92</b>	<b>559,941.73</b>
<b>PATRIMONIO</b>										
Aportes de Accionistas	300,000.00	300,000.00	300,000.00	300,000.00	300,000.00	300,000.00	300,000.00	300,000.00	300,000.00	300,000.00
Resultados acumulados	(878,081.87)	(1,454,929.04)	(1,820,040.82)	(1,986,905.46)	(1,957,216.77)	(1,715,482.06)	(1,307,456.76)	(684,810.73)	13,033.87	757,920.65
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>(578,081.87)</b>	<b>(1,154,929.04)</b>	<b>(1,520,040.82)</b>	<b>(1,686,905.46)</b>	<b>(1,657,216.77)</b>	<b>(1,415,482.06)</b>	<b>(1,007,456.76)</b>	<b>(384,810.73)</b>	<b>313,033.87</b>	<b>1,057,920.65</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>1,765,918.13</b>	<b>1,313,189.84</b>	<b>499,069.66</b>	<b>(91,540.06)</b>	<b>(414,838.55)</b>	<b>(462,178.88)</b>	<b>(406,566.77)</b>	<b>389,026.07</b>	<b>955,154.78</b>	<b>1,617,862.38</b>

El escenario pesimista considera una producción exportable del 0.85 tallos por planta, se asume el 6.8% de arancel en la venta de rosas, influyendo directamente en el precio de venta por tallo, que sería de USD 0.2405; con estas premisas el proyecto no logra cubrir sus obligaciones; presentando una situación muy difícil de falta de liquidez.

## BALANCE DE RESULTADOS – PESIMISTA

Tabla 11. Balance de resultados-pesimista

GROWFLOWERS PRODUCCIONES S.A.  
BALANCE DE RESULTADOS PROYECTADO

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>VENTAS</b>	1,831,426.54	2,172,754.03	2,433,359.87	2,665,172.61	2,918,374.51	3,139,059.03	3,404,447.76	3,940,600.59	4,061,378.94	4,061,378.94
<b>COSTOS</b>	1,392,822.51	1,569,840.31	1,576,263.16	1,605,184.80	1,636,775.01	1,658,937.71	1,667,500.06	1,881,720.96	1,896,789.62	1,896,789.62
<b>Utilidad Bruta en Ventas</b>	<b>438,604.02</b>	<b>602,913.72</b>	<b>857,096.71</b>	<b>1,059,987.81</b>	<b>1,281,599.49</b>	<b>1,480,121.32</b>	<b>1,736,947.70</b>	<b>2,058,879.63</b>	<b>2,164,589.32</b>	<b>2,164,589.32</b>
<b>Gastos Administrativos</b>	1,112,537.96	975,612.96	1,010,687.96	1,049,021.29	1,095,021.29	1,009,353.57	1,055,353.57	1,107,548.81	1,098,363.81	1,026,488.81
<b>Gastos Financieros</b>	204,147.94	204,147.94	211,520.54	177,831.16	141,217.33	101,425.19	58,178.84	-	-	-
<b>Utilidad antes de I.Renta y P.T.</b>	<b>(878,081.87)</b>	<b>(576,847.18)</b>	<b>(365,111.78)</b>	<b>(166,864.64)</b>	<b>45,360.88</b>	<b>369,342.56</b>	<b>623,415.29</b>	<b>951,330.82</b>	<b>1,066,225.51</b>	<b>1,138,100.51</b>
<b>Impuesto y PT 34.55%</b>	-	-	-	-	15,672.18	127,607.85	215,389.98	328,684.80	368,380.92	393,213.73
<b>Utilidad Neta</b>	<b>(878,081.87)</b>	<b>(576,847.18)</b>	<b>(365,111.78)</b>	<b>(166,864.64)</b>	<b>29,688.69</b>	<b>241,734.70</b>	<b>408,025.31</b>	<b>622,646.02</b>	<b>697,844.60</b>	<b>744,886.79</b>

Con una producción exportable del 0.7 y un precio de 0.2405 por tallo, el proyecto genera resultados positivos desde el quinto año, sin embargo los niveles de rentabilidad son muy bajos para la inversión realizada.



## FLUJOS DE EFECTIVO - PESIMISTA

Tabla 12. Flujos de efectivo pesimista

FLUJOS DE CAJA	Inversión Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>Utilidad Neta</b>		(878,081.87)	(576,847.18)	(365,111.78)	(166,864.64)	29,688.69	241,734.70	408,025.31	622,646.02	697,844.60	744,886.79
(+) Depreciaciones		360,287.96	399,612.96	434,687.96	473,021.29	519,021.29	433,353.57	479,353.57	531,548.81	522,363.81	450,488.81
( - ) Variaciones Inversiones en CAPEX		(720,466.67)	(567,938.89)	(425,750.00)	(466,000.00)	(466,000.00)	(501,303.59)	(411,220.85)	(371,280.00)	(144,000.00)	(144,000.00)
( - ) Variación Capital de Trabajo		144,000.00	-	-	-	15,672.18	111,935.67	87,782.13	113,294.82	39,696.12	24,832.81
( - ) Pagos de capital		-	-	(315,527.29)	(342,917.03)	(372,684.37)	(405,035.70)	(440,195.33)	-	-	-
+ Nuevas emisiones de deuda		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>(300,000.00)</b>	<b>(1,094,260.58)</b>	<b>(745,173.11)</b>	<b>(671,701.11)</b>	<b>(502,760.38)</b>	<b>(274,302.20)</b>	<b>(119,315.35)</b>	<b>123,744.82</b>	<b>896,209.65</b>	<b>1,115,904.52</b>	<b>1,076,208.41</b>
Factor de descuento	1.000	1.133	1.284	1.455	1.649	1.869	2.118	2.400	2.720	3.082	3.493
<b>FLUJOS DESCONTADOS</b>	<b>(300,000.00)</b>	<b>(965,606.93)</b>	<b>(580,251.69)</b>	<b>(461,545.93)</b>	<b>(304,845.31)</b>	<b>(146,766.66)</b>	<b>(56,334.45)</b>	<b>51,556.61</b>	<b>329,493.29</b>	<b>362,029.22</b>	<b>308,100.63</b>
<b>VAN A 10 AÑOS</b>	<b>(1,764,171.22)</b>										
<b>TIR</b>	<b>-2.15%</b>										

Con una producción exportable del 0.85 y un precio de 0.2405 por tallo, el proyecto no logra generar los flujos de caja necesarios los primeros 6 años, a partir del 7 año el flujo es positivo, sin embargo la TIR es negativa en 2.15%% y no alcanza a la tasa de descuento de 13.32%.

## BALANCE GENERAL PROYECTADO - CONSERVADOR

Tabla 13. Balance general proyectado-conservador

GROWFLOWERS PRODUCCIONES S.A.  
BALANCE GENERAL

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>ACTIVO</b>										
Activo corriente	(313,081.79)	(173,318.24)	(365,385.50)	(466,678.40)	(377,995.47)	(263,867.65)	27,093.79	1,232,055.28	2,419,838.86	3,628,566.09
Activos fijos	2,920,466.67	3,488,405.56	3,914,155.56	4,380,155.56	4,846,155.56	5,347,459.15	5,758,680.00	6,129,960.00	6,273,960.00	6,417,960.00
Depreciacion acumulada	(360,287.96)	(759,900.91)	(1,194,588.87)	(1,667,610.16)	(2,186,631.44)	(2,619,985.01)	(3,099,338.58)	(3,630,887.39)	(4,153,251.20)	(4,603,740.00)
<b>Total Activos fijos</b>	<b>2,560,178.71</b>	<b>2,728,504.64</b>	<b>2,719,566.69</b>	<b>2,712,545.40</b>	<b>2,659,524.11</b>	<b>2,727,474.13</b>	<b>2,659,341.42</b>	<b>2,499,072.61</b>	<b>2,120,708.80</b>	<b>1,814,220.00</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>2,247,096.92</b>	<b>2,555,186.41</b>	<b>2,354,181.19</b>	<b>2,245,867.00</b>	<b>2,281,528.64</b>	<b>2,463,606.49</b>	<b>2,686,435.21</b>	<b>3,731,127.89</b>	<b>4,540,547.67</b>	<b>5,442,786.09</b>
<b>PASIVO</b>										
Pasivo corriente	144,000.00	207,561.84	251,645.71	290,172.97	334,195.67	411,169.70	465,381.94	595,369.02	638,825.37	663,658.19
Pasivo a largo plazo	2,200,000.00	2,324,118.89	1,875,110.49	1,451,365.40	1,082,706.03	681,695.33	241,500.00	301,152.00	129,740.00	22,728.00
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>2,344,000.00</b>	<b>2,531,680.73</b>	<b>2,126,756.20</b>	<b>1,741,538.37</b>	<b>1,416,901.70</b>	<b>1,092,865.03</b>	<b>706,881.94</b>	<b>896,521.02</b>	<b>768,565.37</b>	<b>686,386.19</b>
<b>PATRIMONIO</b>										
Aportes de Accionistas	300,000.00	300,000.00	300,000.00	300,000.00	300,000.00	300,000.00	300,000.00	300,000.00	300,000.00	300,000.00
Resultados acumulados	(396,903.08)	(276,494.32)	(72,575.01)	204,328.63	564,626.93	1,070,741.46	1,679,553.27	2,534,606.87	3,471,982.29	4,456,399.90
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>(96,903.08)</b>	<b>23,505.68</b>	<b>227,424.99</b>	<b>504,328.63</b>	<b>864,626.93</b>	<b>1,370,741.46</b>	<b>1,979,553.27</b>	<b>2,834,606.87</b>	<b>3,771,982.29</b>	<b>4,756,399.90</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>2,247,096.92</b>	<b>2,555,186.41</b>	<b>2,354,181.19</b>	<b>2,245,867.00</b>	<b>2,281,528.64</b>	<b>2,463,606.49</b>	<b>2,686,435.21</b>	<b>3,731,127.89</b>	<b>4,540,547.67</b>	<b>5,442,786.09</b>

En el escenario conservador la producción exportable es de 0.9 tallos por planta, se asume el 50% del arancel es decir el precio de venta por tallo sería de USD 0.2492, los resultados acumulados son positivos a partir del 4to año.

## BALANCE DE RESULTADOS - CONSERVADOR

Tabla 14. Balance de resultados-conservador

GROWFLOWERS PRODUCCIONES S.A.

BALANCE DE RESULTADOS PROYECTADO

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>VENTAS</b>	2,369,308.91	3,026,838.30	3,190,488.01	3,322,538.72	3,478,062.97	3,582,606.94	3,736,211.43	4,324,612.42	4,457,160.64	4,457,160.64
<b>COSTOS</b>	1,449,526.09	1,663,106.81	1,656,714.49	1,672,609.66	1,691,330.38	1,698,543.96	1,692,485.26	1,910,640.98	1,926,596.04	1,926,596.04
<b>Utilidad Bruta en Ventas</b>	<b>919,782.82</b>	<b>1,363,731.49</b>	<b>1,533,773.52</b>	<b>1,649,929.06</b>	<b>1,786,732.59</b>	<b>1,884,062.98</b>	<b>2,043,726.16</b>	<b>2,413,971.43</b>	<b>2,530,564.60</b>	<b>2,530,564.60</b>
<b>Gastos Administrativos</b>	1,112,537.96	975,612.96	1,010,687.96	1,049,021.29	1,095,021.29	1,009,353.57	1,055,353.57	1,107,548.81	1,098,363.81	1,026,488.81
<b>Gastos Financieros</b>	204,147.94	204,147.94	211,520.54	177,831.16	141,217.33	101,425.19	58,178.84	-	-	-
<b>Utilidad antes de I.Renta y P.T.</b>	<b>(396,903.08)</b>	<b>183,970.60</b>	<b>311,565.02</b>	<b>423,076.61</b>	<b>550,493.98</b>	<b>773,284.22</b>	<b>930,193.75</b>	<b>1,306,422.63</b>	<b>1,432,200.79</b>	<b>1,504,075.79</b>
<b>Impuesto y PT 34.55%</b>	-	63,561.84	107,645.71	146,172.97	190,195.67	267,169.70	321,381.94	451,369.02	494,825.37	519,658.19
<b>Utilidad Neta</b>	<b>(396,903.08)</b>	<b>120,408.76</b>	<b>203,919.31</b>	<b>276,903.64</b>	<b>360,298.31</b>	<b>506,114.52</b>	<b>608,811.81</b>	<b>855,053.61</b>	<b>937,375.42</b>	<b>984,417.61</b>

A partir del 2do año el proyecto genera utilidades y van creciendo todos los años.

## FLUJOS DE EFECTIVO - CONSERVADOR

Tabla 15. Flujos de efectivo-conservador

FLUJOS DE CAJA	Inversión Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>Utilidad Neta</b>		(396,903.08)	120,408.76	203,919.31	276,903.64	360,298.31	506,114.52	608,811.81	855,053.61	937,375.42	984,417.61
(+) Depreciaciones		360,287.96	399,612.96	434,687.96	473,021.29	519,021.29	433,353.57	479,353.57	531,548.81	522,363.81	450,488.81
( - ) Variaciones Inversiones en CAPEX		(720,466.67)	(567,938.89)	(425,750.00)	(466,000.00)	(466,000.00)	(501,303.59)	(411,220.85)	(371,280.00)	(144,000.00)	(144,000.00)
( - ) Variación Capital de Trabajo		144,000.00	63,561.84	44,083.87	38,527.26	44,022.70	76,974.03	54,212.24	129,987.08	43,456.36	24,832.81
( - ) Pagos de capital		-	-	(315,527.29)	(342,917.03)	(372,684.37)	(405,035.70)	(440,195.33)	-	-	-
+ Nuevas emisiones de deuda		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>(300,000.00)</b>	<b>(613,081.79)</b>	<b>15,644.66</b>	<b>(58,586.15)</b>	<b>(20,464.84)</b>	<b>84,657.93</b>	<b>110,102.83</b>	<b>290,961.44</b>	<b>1,145,309.49</b>	<b>1,359,195.58</b>	<b>1,315,739.23</b>
<b>Factor de descuento</b>	<b>1.000</b>	1.133	1.284	1.455	1.649	1.869	2.118	2.400	2.720	3.082	3.493
<b>FLUJOS DESCONTADOS</b>	<b>(300,000.00)</b>	<b>(541,000.96)</b>	<b>12,182.19</b>	<b>(40,256.30)</b>	<b>(12,408.72)</b>	<b>45,296.61</b>	<b>51,984.78</b>	<b>121,225.16</b>	<b>421,075.36</b>	<b>440,959.33</b>	<b>376,674.33</b>
<b>VAN A 10 AÑOS</b>	<b>575,731.79</b>										
<b>TIR</b>	<b>20.91%</b>										

La compañía deberá manejar la falta de liquidez en el primer año, con recursos de sus otras líneas y con estrategias financieras ya que partir del 2do año la liquidez mejora.

## BALANCE GENERAL PROYECTADO - OPTIMISTA

Tabla 16. Balance general proyectado-optimista

**GROWFLOWERS PRODUCCIONES S.A.**  
**BALANCE GENERAL**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>ACTIVO</b>										
Activo corriente	122,102.46	935,757.86	1,106,837.71	1,336,860.99	1,714,761.34	2,061,079.05	2,536,339.81	4,002,265.40	5,444,927.63	6,904,594.16
Activos fijos	2,920,466.67	3,488,405.56	3,914,155.56	4,380,155.56	4,846,155.56	5,347,459.15	5,758,680.00	6,129,960.00	6,273,960.00	6,417,960.00
Depreciacion acumulada	(360,287.96)	(759,900.91)	(1,194,588.87)	(1,667,610.16)	(2,186,631.44)	(2,619,985.01)	(3,099,338.58)	(3,630,887.39)	(4,153,251.20)	(4,603,740.00)
<b>Total Activos fijos</b>	<b>2,560,178.71</b>	<b>2,728,504.64</b>	<b>2,719,566.69</b>	<b>2,712,545.40</b>	<b>2,659,524.11</b>	<b>2,727,474.13</b>	<b>2,659,341.42</b>	<b>2,499,072.61</b>	<b>2,120,708.80</b>	<b>1,814,220.00</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>2,682,281.17</b>	<b>3,664,262.51</b>	<b>3,826,404.40</b>	<b>4,049,406.39</b>	<b>4,374,285.45</b>	<b>4,788,553.18</b>	<b>5,195,681.23</b>	<b>6,501,338.01</b>	<b>7,565,636.43</b>	<b>8,718,814.16</b>
<b>PASIVO</b>										
Pasivo corriente	157,226.14	440,391.48	462,125.31	477,363.41	498,794.59	548,260.23	576,422.14	723,896.50	771,292.19	796,125.00
Pasivo a largo plazo	2,200,000.00	2,324,118.89	1,875,110.49	1,451,365.40	1,082,706.03	681,695.33	241,500.00	301,152.00	129,740.00	22,728.00
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>2,357,226.14</b>	<b>2,764,510.36</b>	<b>2,337,235.80</b>	<b>1,928,728.81</b>	<b>1,581,500.62</b>	<b>1,229,955.56</b>	<b>817,922.14</b>	<b>1,025,048.50</b>	<b>901,032.19</b>	<b>818,853.00</b>
<b>PATRIMONIO</b>										
Aportes de Accionistas	300,000.00	300,000.00	300,000.00	300,000.00	300,000.00	300,000.00	300,000.00	300,000.00	300,000.00	300,000.00
Resultados acumulados	25,055.02	586,526.00	1,189,168.60	1,820,677.58	2,492,784.83	3,258,597.62	4,077,759.09	5,176,289.51	6,364,604.24	7,599,961.16
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>325,055.02</b>	<b>886,526.00</b>	<b>1,489,168.60</b>	<b>2,120,677.58</b>	<b>2,792,784.83</b>	<b>3,558,597.62</b>	<b>4,377,759.09</b>	<b>5,476,289.51</b>	<b>6,664,604.24</b>	<b>7,899,961.16</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>2,682,281.17</b>	<b>3,651,036.36</b>	<b>3,826,404.40</b>	<b>4,049,406.39</b>	<b>4,374,285.45</b>	<b>4,788,553.18</b>	<b>5,195,681.23</b>	<b>6,501,338.01</b>	<b>7,565,636.43</b>	<b>8,718,814.16</b>

La producción exportable 0.9 tallos por planta por mes; precio de venta 0.2580, asumiendo que el arancel será trasladado al cliente; genera suficientes flujos para cubrir obligaciones corrientes y los resultados acumulados son positivos a partir del segundo año.

## BALANCE DE RESULTADOS - OPTIMISTA

Tabla 17. Balance de resultados-optimista

GROWFLOWERS PRODUCCIONES S.A.  
BALANCE DE RESULTADOS PROYECTADO

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>VENTAS</b>	2,850,781.63	3,775,382.41	3,865,073.57	3,920,236.26	4,001,048.67	4,015,013.23	4,082,586.50	4,725,536.74	4,870,373.19	4,870,373.19
<b>COSTOS</b>	1,495,814.57	1,737,759.07	1,722,097.16	1,728,511.43	1,737,908.22	1,734,161.45	1,717,470.47	1,939,561.02	1,956,402.46	1,956,402.46
<b>Utilidad Bruta en Ventas</b>	<b>1,354,967.06</b>	<b>2,037,623.34</b>	<b>2,142,976.41</b>	<b>2,191,724.84</b>	<b>2,263,140.46</b>	<b>2,280,851.78</b>	<b>2,365,116.02</b>	<b>2,785,975.72</b>	<b>2,913,970.73</b>	<b>2,913,970.73</b>
<b>Gastos Administrativos</b>	1,112,537.96	975,612.96	1,010,687.96	1,049,021.29	1,095,021.29	1,009,353.57	1,055,353.57	1,107,548.81	1,098,363.81	1,026,488.81
<b>Gastos Financieros</b>	204,147.94	204,147.94	211,520.54	177,831.16	141,217.33	101,425.19	58,178.84	-	-	-
<b>Utilidad antes de I.Renta y P.T.</b>	<b>38,281.17</b>	<b>857,862.45</b>	<b>920,767.91</b>	<b>964,872.39</b>	<b>1,026,901.84</b>	<b>1,170,073.02</b>	<b>1,251,583.61</b>	<b>1,678,426.92</b>	<b>1,815,606.92</b>	<b>1,887,481.92</b>
<b>Impuesto y PT 34.55%</b>	13,226.14	296,391.48	318,125.31	333,363.41	354,794.59	404,260.23	432,422.14	579,896.50	627,292.19	652,125.00
<b>Utilidad Neta</b>	<b>25,055.02</b>	<b>561,470.97</b>	<b>602,642.60</b>	<b>631,508.98</b>	<b>672,107.25</b>	<b>765,812.79</b>	<b>819,161.47</b>	<b>1,098,530.42</b>	<b>1,188,314.73</b>	<b>1,235,356.92</b>

El proyecto en este escenario genera utilidades netas a partir del 2do año; sin embargo consideramos que en el proceso de re negociación de precios con los clientes, la finca deberá asumir algún porcentaje del arancel.

## FLUJOS DE EFECTIVO - OPTIMISTA

Tabla 18. Flujo de efectivo-optimista

FLUJOS DE CAJA	Inversión Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>Utilidad Neta</b>		25,055.02	561,470.97	602,642.60	631,508.98	672,107.25	765,812.79	819,161.47	1,098,530.42	1,188,314.73	1,235,356.92
(+) Depreciaciones		360,287.96	399,612.96	434,687.96	473,021.29	519,021.29	433,353.57	479,353.57	531,548.81	522,363.81	450,488.81
( - ) Variaciones Inversiones en CAPEX		(720,466.67)	(567,938.89)	(425,750.00)	(466,000.00)	(466,000.00)	(501,303.59)	(411,220.85)	(371,280.00)	(144,000.00)	(144,000.00)
( - ) Variación Capital de Trabajo		157,226.14	283,165.33	21,733.84	15,238.10	21,431.17	49,465.64	28,161.91	147,474.36	47,395.69	24,832.81
( - ) Pagos de capital		-	-	(315,527.29)	(342,917.03)	(372,684.37)	(405,035.70)	(440,195.33)	-	-	-
+ Nuevas emisiones de deuda		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>(300,000.00)</b>	<b>(177,897.54)</b>	<b>676,310.37</b>	<b>317,787.10</b>	<b>310,851.34</b>	<b>373,875.35</b>	<b>342,292.71</b>	<b>475,260.77</b>	<b>1,406,273.58</b>	<b>1,614,074.23</b>	<b>1,566,678.54</b>
<b>Factor de descuento</b>	<b>1.00</b>	<b>1.13</b>	<b>1.28</b>	<b>1.46</b>	<b>1.65</b>	<b>1.87</b>	<b>2.12</b>	<b>2.40</b>	<b>2.72</b>	<b>3.08</b>	<b>3.49</b>
<b>FLUJOS DESCONTADOS</b>	<b>(300,000.00)</b>	<b>(156,981.35)</b>	<b>526,625.95</b>	<b>218,358.74</b>	<b>188,479.95</b>	<b>200,040.23</b>	<b>161,609.27</b>	<b>198,006.16</b>	<b>517,004.90</b>	<b>523,632.32</b>	<b>448,498.44</b>
<b>VAN A 10 AÑOS</b>	<b>2,525,274.62</b>										
<b>TIR</b>	<b>73.28%</b>										

El proyecto genera flujos de caja positivos, una TIR de 73.28% muy superior a la tasa de descuento de 13.32%; como se indicó anteriormente considerar un precio de 0.2580 por tallo, es poco probable, dada las condiciones actuales de la no renovación del ATPDEA.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### i. CONCLUSIONES ECONOMICAS:

- ◆ El proyecto en un escenario conservador, alcanza un VAN positivo, con un rendimiento superior a la tasa de descuento, y una TIR de 20.91%.
- ◆ De los resultados de las proyecciones el ahorro en costo de flor supera el 40% esperado por la compañía, como se demuestra a continuación

Año	PRODUCCION EXPORTABLE	COSTOS PRODUCCION	COSTO POR TALLO	P.V.P EXPORTACION	AHORRO POR TALLO	AHORRO %	AHORRO TOTAL ANNUAL
1	9,506,592	1,449,526	0.152	0.2492	0.097	0.388	919,783
2	12,144,857	1,663,107	0.137	0.2492	0.112	0.451	1,363,731
3	12,801,483	1,656,714	0.129	0.2492	0.120	0.481	1,533,774
4	13,331,322	1,672,610	0.125	0.2492	0.124	0.497	1,649,929
5	13,955,346	1,691,330	0.121	0.2492	0.128	0.514	1,786,733
6	14,374,817	1,698,544	0.118	0.2492	0.131	0.526	1,884,063
7	14,991,138	1,692,485	0.113	0.2492	0.136	0.547	2,043,726
8	17,352,033	1,910,641	0.110	0.2492	0.139	0.558	2,413,971
9	17,883,868	1,926,596	0.108	0.2492	0.141	0.568	2,530,565
10	17,883,868	1,926,596	0.108	0.2492	0.141	0.568	2,530,565

- ◆ Actualmente la compañía provee el 11% de la demanda total de rosas a la comercializadora, con las estrategias de producción planteadas Growflowers proveerá en el primer año el 28% de su demanda anual, aportando la finca nueva 9'500.000 tallos y generando un ahorro de US\$919,783 y para los años siguientes este ahorro aumenta.
- ◆ El margen neto que genera el proyecto aporta a los resultados de la compañía a partir del segundo año de operación del proyecto.



**ii. CONCLUSIONES SOCIALES:**

El proyecto generará 124 nuevos empleos, y el impacto social se refleja en el bienestar de las familias, desarrollo de la zona, se dinamiza la economía porque se generan empleos indirectos como alquileres de transporte para personas, para flor, servicios de alimentación, materiales, herramientas, ropa de trabajo, agroquímicos, fertilizantes, plástico, etc.

**iii. RECOMENDACION:**

Con estos resultados, se demuestra que el proyecto agrega valor a la compañía y al grupo, consiguiendo los objetivos planteados, esto es, disminuir el costo de flor y aumentar la provisión propia, diversificando el riesgo de provisión; por lo que recomendamos adquirir la finca.

Adicionalmente el proyecto aporta a la economía del país, favorece positivamente a la balanza comercial, genera empleo y desarrollo en la zona geográfica donde se asienta la finca.

**GLOSARIO:**

**CB:** Consumer Bunch; agrupación de flores de la misma clase; la principal característica es que las especificaciones de número de tallos y colores la escoge el cliente.

**CB DE ROSAS:** agrupación de rosas; la principal característica es que las especificaciones de número de tallos y colores la escoge el cliente.

**CB DE FLORES DE VERANO:** agrupación de flores de verano del mismo tamaño de tallo, puede ser del mismo color o variado.

**BOUQUET:** Arreglo de flores que combina distintos tipos de flores basados en un concepto, moda, temporada, colores, según el requerimiento del cliente.

**SANIDAD VEGETAL:** Distintas actividades enfocadas a mejorar la calidad de la flor y prevenir plagas, enfermedades, etc.

**PROTOCOLOS FITOSANITARIOS:** Agrupa una serie de indicaciones y normas que se deben cumplir para asegurar que las rosas no tiene problemas con plagas y/o enfermedades y son necesarios para que Agrocalidad emita los permisos de exportación.

**POSTCOSECHA:** Centro de acopio para el procesamiento de las rosas luego de ser cultivadas, donde se le da valor agregado al producto, esto incluye hidratación, despétalar, follaje, largo de tallo, empaque y despacho.

**FOLLAJE:** Conjunto de hojas de una planta.

**DESPETALAR:** retirar pétalos de un botón que presenta maltrato, con el fin de mejorar la apariencia y calidad de la flor.

**PINCH:** es una poda para programar una producción según el ciclo de la variedad. También hay pinch para limpiar la mata de plagas y/o enfermedades.

**CALIBRE:** es el diámetro del botón, es un parámetro de calidad

**AZULAMIENTO** es una sintomatología que presenta la flor cuando hay una toxicidad por químicos, el botón se quemara y los bordes se hacen plomos.

**DAÑOS MECANICOS:** Maltrato del producto ocasionado por la manipulación de las personas, se puede dar en la cosecha, el transporte, o cualquier fase del proceso.

**PUNTO DE CORTE.** Punto adecuado de apertura del botón para el corte de la flor, este punto debe estar en su madurez exacta, pues un corte en punto cerrado tiene el riesgo que la flor no se abra y un corte muy abierto poca duración de la flor en florero.

**LAMINA DE CARTON MICRO-CORRUGADA:** lámina que cubre las rosas, tiene ondulaciones pequeñas que la protegen de mejor manera y facilitan el empaque.

**BUNCHES** reunión agrupación de tallos, cortados con especificaciones.

**SAL HIDRATANTE** producto químico que permite la preservación de la hidratación de la flor.

**CAPUCHON** un protector de varios tipos de material, plásticos, papel, cuyo objetivo es proteger la flor y embellecer el bouquet.

**CAPM TROPICALIZADO** modelo financiero de valoración ajustado a la realidad del país en el que se va a desarrollar el proyecto analizado.

## REFERENCIAS

AVALSEC. (10/29/2012). Avaluo Comercial Empresa Floricola Growflowers Producciones S.A. Quito, Ecuador.

CEPAL. (2013). *www.eclac.org*. Obtenido de Ecuador:  
[http://www.eclac.org/publicaciones/xml/4/48594/Ecuador\\_esp.pdf](http://www.eclac.org/publicaciones/xml/4/48594/Ecuador_esp.pdf)

COMUNIDAD TODO COMERCIO EXTERIOR. (11 de 02 de 2011). *Los productos beneficiarios por el atpdea con mayor demanda en los Estados Unidos*. Obtenido de  
<http://comunidad.todocomercioexterior.com.ec>:  
<http://comunidad.todocomercioexterior.com.ec/photo/los-productos-beneficiados-por>

Expflores. (s.f. de 2013). Floricultura 2013. Quito, Ecuador.

*FABBY: Altaflor Farm Tour 1*. (18 de 01 de 2012). Obtenido de  
<http://fabbysliving.blogspot.com/>:  
<http://fabbysliving.blogspot.com/2012/01/fabby-altaflor-rose-farm-tour-1.html>

Growflowers Producciones S.A. (2011). Manual de Politicas y Procedimientos. Quito, Ecuador.

La Hora Nacional. (20 de 01 de 2013). *Ecuador depende de los prestamos chinos*. Obtenido de *www.lahora.com.ec*:  
[http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101453861-1/Ecuador\\_depender\\_de\\_los\\_pr%C3%A9stamos\\_chinos.html](http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101453861-1/Ecuador_depender_de_los_pr%C3%A9stamos_chinos.html)

La Republica. (05 de 05 de 2013). *Ecuador recibe 1.400 millones de un credito chino*. Obtenido de *www.larepublica.ec*:  
<http://www.larepublica.ec/blog/economia/2013/02/26/ecuador-recibe-1-400-millones-de-un-credito-chino/>

MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO DE PERU. (s.f.). *Relacion Comercial con Estados Unidos*. Obtenido de *www.mincetur.gob.pe*:  
[http://www.mincetur.gob.pe/comercio/otros/atpdea/ley\\_atpa\\_atpdea/resumen\\_ejecutivo.htm](http://www.mincetur.gob.pe/comercio/otros/atpdea/ley_atpa_atpdea/resumen_ejecutivo.htm)

Prensa Libre.com. (2012). *Finca Siembras de Visión, Santo Domingo Xenacoj, Sacatepéquez*. Obtenido de *www.prensalibre.com*:  
[http://www.prensalibre.com/economia/Floricultura\\_5\\_643185677.html](http://www.prensalibre.com/economia/Floricultura_5_643185677.html)

Pro Chile. (08 de 2012). *Estudio de Mercado Flores en Estados Unidos*.  
Obtenido de [www.prochile.gob.cl](http://www.prochile.gob.cl).