



**ESPE**  
**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
CAMINO A LA EXCELENCIA

**ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO**

**ESPECIALIDAD: FINANZAS Y AUDITORIA**

**MODALIDAD PRESENCIAL**

**TESIS DE GRADO**

Previo a la obtención de Título de:

**INGENIERO EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO  
AUDITOR**

**“ESTRUCTURACION FINANCIERA PARA TITULARIZAR FLUJOS  
FUTUROS DE SIERRAFLOR Cia. Ltda.”**

**ANDRES FRANCISCO MENDOZA GOYES**

**Sangolquí – 2009**

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIA ECONOMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

INGENIERIA EN FINANZAS EMPRESARIALES Y AUDITORIA

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

ANDRÉS FRANCISCO MENDOZA GOYES

### **DECLARO QUE:**

La tesis de grado titulada “Estructuración Financiera para Titularizar Flujos Futuros de SierraFlor Cia. Ltda.” ha sido desarrollada con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de esta tesis de grado.

Quito, marzo del 2010

Andrés Francisco Mendoza Goyes

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

INGENIERIA EN FINANZAS EMPRESARIALES Y AUDITORIA

## **AUTORIZACION**

Yo, Andrés Francisco Mendoza Goyes. Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “Estructuración Financiera para Titularizar Flujos Futuros de SierraFlor Cia. Ltda.”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Quito, marzo del 2010

Andrés Francisco Mendoza Goyes

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE**

**COMERCIO**

**INGENIERÍA EN FINANZAS EMPRESARIALES Y AUDITORÍA**

**CERTIFICADO**

Ing. Angelita Herrera

Econ. Remigio Villacís

**CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado “Estructuración Financiera para Titularizar Flujos Futuros de SierraFlor Cia. Ltda.”, realizado por Andrés Mendoza Goyes, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que el presente trabajo es investigativo y en el cual se conjugan los conocimientos efectivos de quien lo realizó por lo que se recomiendan su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a Andrés Francisco Mendoza Goyes que lo entregue al Sr. Dr. Rodrigo Aguilera, en su calidad de Director de la Carrera.

Quito, Marzo del 2010

**DIRECTOR**  
Ing. Angelita Herrera

**CODIRECTOR**  
Eco. Remigio Villacís

# AGRADECIMIENTO

El presente trabajo es el resultado de varios años de perseverante y tenaz esfuerzo en donde me acompañaron personas valiosas que supieron impartir sus conocimientos y a la vez brindar un consejo oportuno, por estos quiero agradecer a mis padres, porque sin su apoyo habría sido muy difícil seguir adelante, a mis amigos que estuvieron siempre a mi lado en todas las estaciones de mi vida durante estos últimos tiempos, y a mis maestros, porque con sus enseñanzas supieron formarme como profesional.

# DEDICATORIA

El presente trabajo, es el fruto de cinco años de estudio, esfuerzo y dedicación; el que marca el fin de mi vida estudiantil universitaria y a la vez el que me abrirá puertas en el campo laboral para iniciar una nueva etapa de vida profesional.

Por ello agradezco:

En primer lugar a Dios, por ser mi fortaleza y fiel compañero.

A mis padres, a quienes admiro por su constancia y perseverancia, porque gracias a su comprensión, paciencia, apoyo incondicional y diarias enseñanzas, han formado en mí, un buen ser humano que valora lo que posee y busque el éxito sin dejar de lado los principios y valores inculcados.

A mi novia, por participarme su amor, enseñarme a superar cada día los obstáculos de la vida con dulzura, compartir momentos sencillos y maravillosos y ser mi apoyo constante.

Y a los docentes de la Escuela Politécnica del Ejército, quienes me supieron compartir sus conocimientos y experiencias de vida.

A todos ellos mi más sincero agradecimiento y afecto eterno.

Andrés

# Índice de Contenido

CAPITULO I.....	1
1. Aspectos Generales.....	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. La Empresa.....	2
1.2.1. Reseña Histórica.....	2
1.2.2. Análisis de los Balances.....	23
1.2.3. Estructura Organizacional.....	32
CAPITULO II.....	34
2. ANALISIS SITUACIONAL.....	34
2.1. Análisis Interno.....	34
2.2. ANALISIS EXTERNO.....	36
2.2.1. Entorno Macroeconómico.....	36
2.2.2. FACTOR POLITICO.....	41
2.2.3. FACTOR ECONOMICO.....	59
2.3. MICROAMBIENTE.....	71
2.3.1. Descripción de SIERRAFLOR.....	71
2.3.2. Líneas de Productos.....	71
2.3.3. Clientes.....	72
2.3.4. Proveedores.....	73
2.4. Análisis FODA.....	75
CAPITULO III.....	80
3. Direccionamiento estratégico.....	80
3.1. Misión.....	80
3.2. Visión.....	80
3.3. Objetivos.....	80
3.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	80
3.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	80
3.4. Políticas.....	81
3.5. Estrategias.....	85
3.6. Principios y valores.....	87

CAPITULO IV.....	91
1. Análisis de la sostenibilidad de los flujos y conformación del patrimonio autónomo.....	91
1.1. Cartera crediticia de la florícola .....	91
1.1.1. Análisis de los clientes .....	96
1.1.2. Análisis de la cartera a ser fideicomitada.....	113
1.1.3. Valor de la cartera .....	114
1.1.4. Determinación del nivel de riesgo de la cartera .....	119
1.1.5. Costeo de la inversión a realizarse .....	123
1.1.6. Tabla de amortización para cinco años del valor requerido para incrementar	124
1.1.7. Cruce del flujo futuro vs el pago .....	128
 CAPÍTULO V.....	 128
5. ESTRUCTURA DE LA TITULARIZACIÓN .....	128
5.1. VALOR DE LA CARTERA A SER TITULARIZADA Y GARANTIAS.....	128
5.2. MARCO LEGAL DE LA ESCRITURA .....	128
5.3. RESUMEN DEL CONTRATO DE FIDUCIA.....	129
5.4. Finalidad del fideicomiso:.....	130
5.5. DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS INVERSIONISTAS.....	133
5.6. DERECHOS Y OBLIGACIONES DEL AGENTE DE MANEJO.....	133
5.7. RENDICIÓN DE CUENTAS A LOS INVERSIONISTAS.....	135
5.8. MECANISMOS DE GARANTÍA .....	136
5.9. REDENCIONES ANTICIPADAS.....	138
5.10. DERECHOS Y OBLIGACIONES DEL ORIGINADOR.....	142
5.11. ASPECTOS TRIBUTARIOS DEL FIDEICOMISO.....	144
5.12. CAUSAS DE TERMINACIÓN DEL FIDEICOMISO .....	144
5.13. PROCEDIMIENTO DE LIQUIDACIÓN.....	145
5.14. REFORMA DEL FIDEICOMISO.....	146
5.15. CARACTERISTICAS DE LA EMISIÓN .....	147
 CAPÍTULO VI.....	 149
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	149
 BIBLIOGRAFIA.....	 151



## Índice de Gráficos

Gráfico 1: Variedades de Flores Exportadas por el Ecuador .....	3
Gráfico 2: Destino de las Exportaciones de Flores .....	4
Gráfico 3: Evolución de las exportaciones mundiales de flores.....	6
Gráfico 4: Variedades Sierraflor .....	8
Gráfico 5: Variedades Sierraflor .....	11
Gráfico 6: Variedades Sierraflor .....	12
Gráfico 7: Variedades Sierraflor .....	14
Gráfico 8: Variedades Sierraflor .....	16
Gráfico 9: Variedades Sierraflor .....	18
Gráfico 10: Cadena de Distribución .....	20
Gráfico 11: Organigrama Sierraflor .....	32
Gráfico 12: Grafico de Ishikawa .....	35
Gráfico 13: Evolución del PIB Industrial de Estados Unidos .....	38
Gráfico 14: Evolución del PIB Industrial mundial .....	39
Gráfico 15: Índice del Volumen de exportaciones mundiales .....	40
Gráfico 16: Tasa de Ocupación Plena.....	65
Gráfico 17: Tasa de Desempleo.....	65
Gráfico 18: PIB per Cápita .....	66
Gráfico 19: Saldo de Balanza de Pagos Global .....	68
Gráfico 20: Participación frente al total del flujo comercial (%) .....	69
Gráfico 21: Canasta Basica vs Salario Minimo.....	70
Gráfico 22: Mapa Estratégico.....	90
Gráfico 23: Precio Promedio (2005).....	98
Gráfico 24: Precio Promedio Rusia (2005) .....	98
Gráfico 25: Tallos Exportados (2005) .....	91
Gráfico 26: Total Tallos por Destino.....	98
Gráfico 27: Comparativo Valentin 1997-2009.....	122

## Índice de Tablas

Tabla 1: Exportaciones Ecuatorianas de Flores.....	2
Tabla 2: Factores que influyen en los precios .....	22
Tabla 3: Tasas Estimadas de Crecimiento Mundial, 2008-2010.....	40
Tabla 4: Composición de Ingresos.....	72
Tabla 5: Principales Clientes Locales.....	73
Tabla 6: Principales Proveedores de Bienes y Servicios Varios .....	74
Tabla 7: Cuadro FODA.....	80
Tabla 8: Precio de venta por tallo exportado.....	85
Tabla 9: Ventas por Cliente Año 2005.....	96
Tabla 10: Ventas por Cliente Año 2006.....	92
Tabla 11: Ventas por Cliente Año 2007.....	94
Tabla 12: Ventas por Cliente Año 2008.....	96
Tabla 13: Cartera Proyectada Sierraflor .....	115
Tabla 14: Inversión para la Implementación.....	123
Tabla 15: Tabla de Amortización .....	124
Tabla 16: Cruce del Flujo Futuro vs PAGO.....	128

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Las flores ecuatorianas se encuentran entre las mejores del mundo por su calidad y belleza inigualables. La situación geográfica del país ha permitido contar con micro climas y una excelente luminosidad que proporcionan características únicas a las flores como son: tallos gruesos, largos y totalmente verticales, botones grandes y colores sumamente vivos y con mayor durabilidad.

El presente trabajo tiene como finalidad proporcionar a SierraFlor Cia. Ltda. una alternativa de financiamiento a través del mercado de valores, que le permita generar rendimientos atractivos en plazos menores al período de maduración de su cartera.

La titularización de la cartera será de sus ventas proyectadas en flujos futuros, que es la que posee un rendimiento positivo dentro de las alternativas existentes, y su objetivo principal es cubrir una parte de la demanda insatisfecha generada en los mercados demandantes de rosas ecuatorianas a más de obtener resultados económicos.

Es necesario que se realice un análisis de la cartera de crédito que va a ingresar en el proceso de titularización obteniendo resultados de su madurez, su calificación de riesgo y el índice de morosidad promedio para la valoración de la misma a futuro.

El proceso de la titularización evalúa los flujos de retorno de la cartera de crédito de consumo porque esta servirá para cubrir los pagos a los inversionistas en títulos valores.

Los pagos futuros que se realizarán a los inversionistas estarán respaldados por varias garantías entre las cuales están: el sobrecolateral que funciona

como cartera adicional a la cartera titularizada y la cuenta de reserva que es un fondo liquidez.

La legislación para conformar el Fideicomiso se basa en la aplicación de las leyes vigentes en el país, entre las cuales se cuenta la Ley General de Mercado de Valores, la Ley general de Instituciones del Sistema Financiero y otras aplicables, las que encajan las obligaciones y derechos que tienen cada una de las partes que integran el Fideicomiso de Titularización.

Cuando se cumple el objetivo del Fideicomiso se seguirá el proceso de liquidación donde es necesario que el Banco deje evidencia con un Acta de Liquidación, en el cual conste la labor desempeñada por parte de la Administradora de Fondos al administrar la cartera titularizada. Se debe destacar que la administración de la Fiduciaria no será calificada en base a los resultados económicos obtenidos.

El sector florícola es un sector económico que tiene periodos cíclicos de ventas donde recupera los dineros perdidos durante todo el año en determinadas fechas o temporadas, por eso los financiamientos tradicionales del sistema financiero producen estrés en los flujos de las empresas involucradas en el sector porque los mismos demandan pagos mensuales y los ciclos donde existen mayores ingresos dentro del giro del negocio, es por esto que la titularización de cartera es una herramienta importante y actual de financiamiento. Los costos son más bajos en comparación con los índices de intermediación financiera con las tradicionales entidades crediticias, el riesgo es bajo, ayuda a la rotación de activos y no implica endeudamiento adicional con lo cual una Institución tiene un aspecto económico mucho más fuerte en relación a la competencia y presenta mayores recursos para generar más negocios.

## SUMMARY

The Ecuadorian flowers are among the best in the world for their quality and beauty exceptional. The domestic geographical situation has allowed have micro climates and an excellent brightness that provide characteristic only to the flowers like they are: thick, long and completely vertical shafts, big bellboys and color extremely alive and with more durability.

The present work has as purpose to provide SierraFlor Co. Ltda. a financing alternative through the stock market that allows him to generate attractive yields in smaller terms to the period of maturation of their wallet.

The securitization of the commercial portfolio will be of its sales projected in future flows that it is the one that possesses a positive yield inside the existent alternatives, and its main objective is to cover a part of the unsatisfied demand generated in the markets plaintiffs of Ecuadorian roses to more than obtaining economic performance.

It is necessary that there is realized an analysis of the credit portfolio that is going to join the process of securitization obtaining proved from his maturity, his qualification of risk and the index of average delinquency for the valuation of the same one to future.

The process of the securitization evaluates the flows of return of the credit portfolio of consumption because this one will serve to cover the payments to the investors in titles value.

The future payments that will fulfill the investors will be endorsed by several guarantees between which they are: the over collateral that works as additional portfolio to the portfolio securitized and the account of reservation that is fund liquidity.

The legislation to shape the Fideicommissum is based on the application of the in force laws on the country, among which one tells them the General Law of Stock market, the general Law of Institutions of the Financial System and applicable others, which fit the obligations and rights that have each of the parts that integrate Securitization's Fideicommissum

When the aim of the Fideicommissum is fulfilled the process of liquidation will follow where it is necessary that the Bank leaves evidence with a Record of Liquidation, in which there consists the labor recovered on the part of the Administratrix of Funds on having administered the portfolio securitized. It is necessary to emphasize that the administration of the Fiduciary one will not be qualified on the basis of the economic obtained results.

The sector of the flowers is an economic sector that has cyclical periods of sales where it recovers the money lost all the year round in certain dates or seasons, because of it the traditional financings of the financial system produce stress in the flows of the companies involved in the sector because the same ones demand monthly fees and the cycles where major income exists inside the draft of the business, It is for this that the securitization of portfolio is an important and current tool of financing. The costs are lower in comparison with the indexes of financial intermediation with the traditional credit entities, the risk is low, helps to the rotation of assets and does not imply additional indebtedness with which an Institution has a stronger economic great aspect in relation to the competition and presents major resources to generate more business.

## INTRODUCCIÓN

Las flores ecuatorianas se encuentran entre las mejores del mundo por su calidad y belleza inigualables. La situación geográfica del país ha permitido contar con micro climas y una excelente luminosidad que proporcionan características únicas a las flores como son: tallos gruesos, largos y totalmente verticales, botones grandes y colores sumamente vivos y con mayor durabilidad.

A pesar de la crisis mundial la demanda de flores ha decrecido, sin embargo este sector se recupera y no se ve afectado en las épocas de temporadas especiales; por ello se requiere ampliar la plantación y mantener la comercialización en los países de mayor demanda para tener una gestión de venta y cobro exitoso.



El sector florícola es un sector económico que tiene periodos cíclicos de ventas donde recupera los dineros perdidos durante todo el año en determinadas fechas o temporadas, por eso los financiamientos tradicionales del sistema financiero producen estrés en los flujos de las empresas involucradas en el sector porque los mismos demandan pagos mensuales y los ciclos donde existen mayores ingresos dentro del giro del negocio son fechas puntuales tales como: San Valentín, día de las Madres, días festivos en determinados países, entre otros; que por la característica propia del mercado representan temporadas altas de ventas, mientras que los ciclos donde mayor inversión se requiere es cuando se realiza pinches (proceso de regulación de producción

donde se iguala el punto de corte del botón) provocando una baja considerable en la producción y por tanto en los ingresos.

Si bien el sector florícola ecuatoriano goza de importantes ventajas comparativas frente al resto de regiones como por ejemplo su luminosidad (entre 6 a 8 horas continuas) también presenta debilidades. La primera es la concentración excesiva en un solo producto (rosas) y mercado principal (Estados Unidos); la segunda es el alto costo del flete aéreo, debido a la falta de carga de retorno, la tercera es el elevado nivel de endeudamiento.



Una cuarta debilidad es la ausencia de sistemas de comercialización propios y, la última es la carencia de estándares de calidad rigurosos.

El sector floricultor ecuatoriano representa un 60% de las exportaciones agrícolas no tradicionales ecuatorianas, siendo los principales clientes Estados Unidos, y los mercados ruso y europeo.

La floricultura en el Ecuador ha constituido una de las actividades con mayor crecimiento y que más rubros genera en conceptos de ingresos de exportaciones no tradicionales en el país, gracias a la situación geográfica del





Las exportaciones de flores pasaron de USD 354 millones en el año 2004 a USD 565 millones en el 2008, esto equivale a un crecimiento del 59.36%, mientras que el crecimiento promedio anual fue de aproximadamente 11%. Cabe resaltar que este crecimiento fue una característica común en todos los años del quinquenio. Es por esto que al existir una demanda creciente e insatisfecha a nivel internacional la creación de un invernadero de producción adicional representara un incremento en las ventas y cubrir una parte de esa demanda que existe en la actualidad, generando mas puestos de empleo y un incremento sostenible de utilidades.

## **CAPITULO I**

### **1. Aspectos Generales**

#### **1.1. Antecedentes**

"Dentro de los cultivos agrícolas no tradicionales de exportación, la flores han ocupado el primer lugar durante los últimos diez años, especialmente las rosas"<sup>1</sup>

SierraFlor Cia. Ltda. es una compañía constituida en la ciudad de Quito al amparo de Leyes ecuatorianas inscrita en el Registro Mercantil el 18 de noviembre de 1994.

La compañía se constituye con domicilio principal en la ciudad de Quito, República del Ecuador.

El objetivo social de la compañía es la floricultura y en general la explotación agrícola, pecuaria, forestal y bioacuática, así como la representación y comercialización de todos los productos originarios de estas actividades.

Actualmente la compañía se encuentra dedicada al cultivo, producción, venta y exportación de rosas de diferentes variedades.

Las oficinas administrativas de la compañía se encuentran ubicadas en la calle Vía Láctea #320, Cumbayá. En tanto sus aéreas de cultivo y post-cosecha se encuentran ubicadas en Lasso, Provincia de Cotopaxi.

---

<sup>1</sup> "La Situación de la Producción y Exportación de Rosas en el Ecuador", Corporación Proexant

## 1.2. La Empresa

### 1.2.1. Reseña Histórica

La floricultura en el Ecuador constituye una de las actividades que más rubros genera para los ingresos por exportaciones no tradicionales del país. A nivel mundial, Ecuador se ha situado dentro de los principales exportadores de flores, ocupando el tercer lugar en las exportaciones mundiales de este producto.

#### Exportaciones totales

Las exportaciones de flores representaron en el año 2008 el 14% dentro de las exportaciones no tradicionales ecuatorianas.

Las exportaciones de flores pasaron de USD 354 millones en el año 2004 a USD 565 millones en el 2008, esto equivale a un crecimiento del 59.36%, mientras que el crecimiento promedio anual fue de aproximadamente 11%. Cabe resaltar que este crecimiento fue una característica común en todos los años del quinquenio.

El comportamiento fue distinto en cuanto a toneladas exportadas, ya que en el año 2006 se dio una reducción del 17% en comparación con las exportaciones del 2005. Y en el año 2007 hubo una reducción del 16% en relación al 2006. En el año 2008 se registró una exportación de 109 mil toneladas.

**Tabla 1: Exportaciones Ecuatorianas de Flores**

<b>EXPORTACIONES ECUATORIANAS DE FLORES</b>				
<b>PERIODO</b>	<b>VALOR FOB (MILES USD)</b>	<b>TONELADAS</b>	<b>% VARIACION FOB</b>	<b>% VARIACION TONELADAS</b>
2004	354,825	84,853		
2005	397,913	122,185	10.83	30.55
2006	435,851	104,164	8.70	-17.30
2007	468,762	89,925	7.02	-15.83
2008	565,672	109,062	17.13	17.55

Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE) / Sistema de Inteligencia de Mercados (SIM)

Elaborado por: Andrés Mendoza

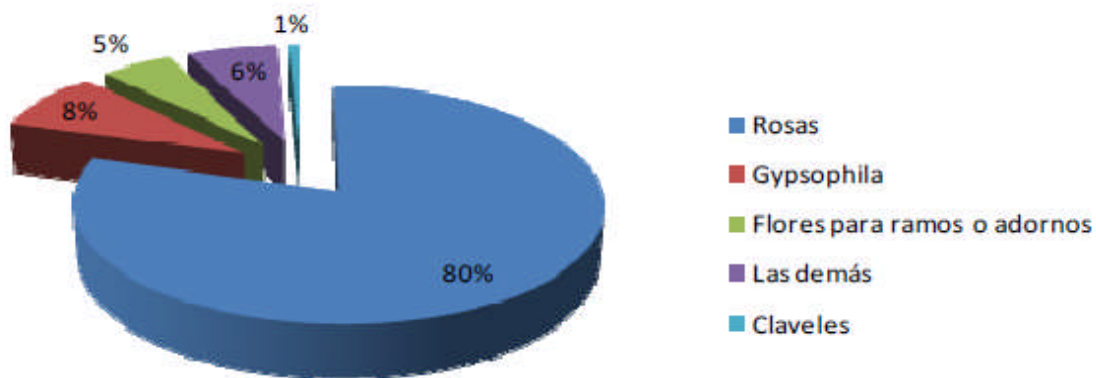
## Exportaciones por variedades

Como se observa en el gráfico No.1, las rosas son la principal variedad exportable dentro del sector florícola, aproximadamente el 80% de las exportaciones pertenecen a esta especie.

Otra variedad de importancia es la gypsophila, de la cual el Ecuador es el principal productor mundial, con el mayor número de hectáreas en cultivos. Dentro de las exportaciones, esta flor constituye el 8% del total de las variedades exportadas.

El clavel representa el 1% de exportaciones totales y otras variedades de flores representan el 11%.

**Gráfico 1: Variedades de Flores Exportadas por el Ecuador**  
**Promedio 2004-2008**



Fuente: BCE-SIM

Elaborado por: Andrés Mendoza

## Principales Mercados

Ecuador ha exportado flores a aproximadamente 100 países en todo el mundo en el periodo 2004-2008. Registrando un promedio de 90 países al año.

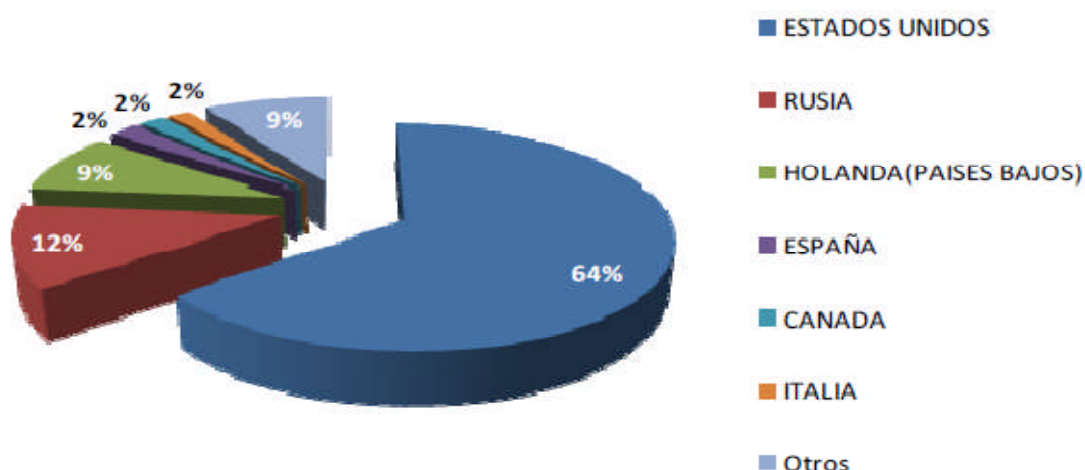
### *Destino de las exportaciones ecuatorianas*

Durante el periodo 2006-2008, los principales mercados de las exportaciones de flores fueron: Estados Unidos con una participación del 64%, Rusia con el 12%, Países Bajos con el 9%, España 2%, Canadá 2% e Italia con el 2%. Estos seis países en total captaron USD 521 millones de las exportaciones totales de flores ecuatorianas.

Predominaron las exportaciones de rosas, gypsophilias y flores de verano.

Estados Unidos es el principal comprador de las flores ecuatorianas y en el 2008 importó USD 407 millones; Rusia figura como el segundo país de destino, al cual se le exportó USD 55 millones en este mismo año; y como tercer socio se encuentra Holanda con USD 38 millones.

**Gráfico 2: Destino de las Exportaciones de Flores  
Promedio 2006 - 2008**



Fuente: BCE-SIM  
Elaborado por: Andrés Mendoza

Estados Unidos se encuentra entre los 3 primeros importadores de flores a nivel mundial, en el año 2007 absorbió el 14,74% de las importaciones mundiales después de Inglaterra y Alemania. Durante el período 2003-2007, las importaciones estadounidenses realizadas desde Ecuador crecieron un 8% en promedio. Por otro lado, las importaciones realizadas desde todo el mundo por este país crecieron en 7%.

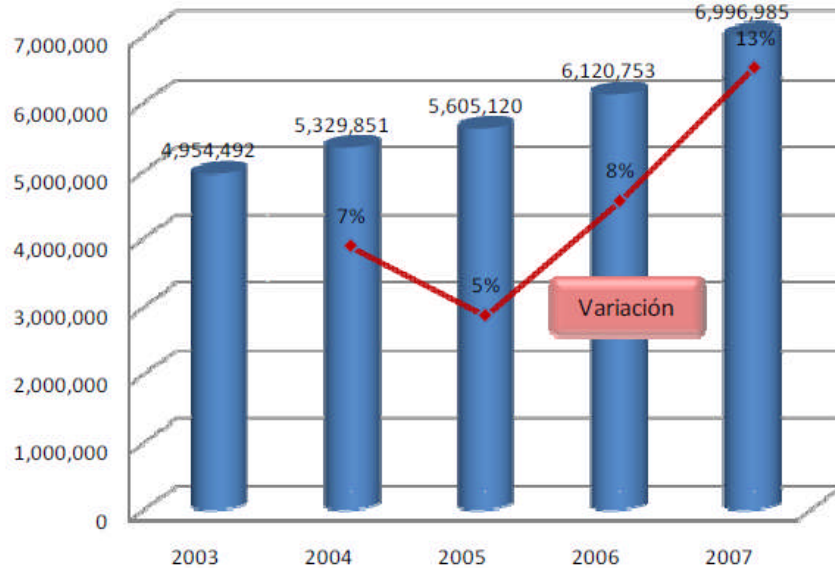
El Ecuador representa 13,8% de las importaciones totales de los Estados Unidos, siendo su segundo proveedor, detrás de Colombia, que ocupa el 59,9% del total de las importaciones de este país. De las exportaciones ecuatorianas, las rosas representan el 60% de las importaciones totales.

Otro país que se ha convertido en uno de nuestros principales compradores es Rusia. Durante los años 2003 al 2007 las importaciones rusas de flores ecuatorianas crecieron un 86%; y un 65% en cuanto a sus importaciones mundiales. En el año 2007, Rusia importó más de USD 167 millones desde Ecuador.

Los Países Bajos también se encuentran entre uno de los principales destinos de las exportaciones ecuatorianas. Para el año 2007, este país importó desde Ecuador más de USD 72 millones.

Por otro lado, en países como España, Italia y Canadá las importaciones que realizan desde Ecuador representaron el 20,9%, 24,3% y 3,4% respectivamente, de sus importaciones florícolas totales.

**Gráfico 3: Evolución de las exportaciones mundiales de flores  
miles USD**



Fuente: TRADE MAP  
Elaborado por: Andrés Mendoza

## **PREFERENCIAS MUNDIALES**

A nivel general las preferencias de consumo de flores en el mundo pueden variar de un país a otro, pero es posible señalar las características comunes que los consumidores buscan en ellas:

- Calidad
- Innovación
- Precio
- Presentación

## **EUROPA**

En general, en Europa el consumo de flores se divide de acuerdo al propósito bajo el cual las compran; es decir, unos las compran para obsequiarlas como detalle o para ocasiones especiales, y otras para su uso personal. A continuación se detallan los criterios y tendencias en los consumidores europeos de acuerdo al Estudio de Mercado realizado por el Centro de Promoción de Importaciones desde Países en Desarrollo de Holanda; de noviembre 2008:

### Regalos y ocasiones especiales

La intención con la cual se compran flores en Europa, es en su mayoría para darlas como un obsequio. Aproximadamente el 15% de las personas las compran para funerales y cerca del 20% para uso personal. Sin embargo, estas cifras varían de acuerdo a los países. En general, la compra de flores para uso personal es mayor en países donde los ingresos son altos.<sup>2</sup>

Los principales productos que son competencia para las flores: los libros, los chocolates y el vino, que se ubican en el mismo rango de precio de las flores. Si el precio de las flores es relativamente alto, o si las flores son de mala calidad, los consumidores tienden a cambiar sus preferencias hacia los productos antes mencionados. El criterio para la intención de compra de flores se basa principalmente en la calidad, el precio, las especies de flores usadas en los bouquets, el color, la frescura y el tiempo de vida en el florero. Estos criterios también dependen de cada país.

---

<sup>2</sup> Estudio de Mercado realizado por el Centro de Promoción de Importaciones desde Países en Desarrollo de Holanda (CBI); de noviembre 2008



**Gráfico 4: Variedades Sierraflor****Aubade**

**Color:** Bicolor rojo-blanco / crema  
**Length(cm):**  
**Diameter (cm):**5.5  
**Petals Numbers:** 40  
**Live in Vase:**14  
**Length of stem:** 50 - 70

**Creme de la Creme**

**Color:** Crema con centro Amarillo  
**Length(cm):**  
**Diameter (cm):**6  
**Petals Numbers:** 45  
**Live in Vase:**14  
**Length of stem:** 50 - 80

**Charlene**

**Color:** Red  
**Length(cm):**5.5  
**Diameter (cm):**3.8  
**Petals Numbers:** 39  
**Live in Vase:**10 a 14  
**Length of stem:** 60 - 90

*Flores símbolo de las emociones*

Los consumidores europeos no consideran a las flores como un regalo común; al contrario, para ellos las flores son el símbolo de las emociones y los sentimientos. Las flores expresan los sentimientos de una persona. Las razones para dar un regalo son, por ejemplo, para felicitar a alguien, como es el caso de los cumpleaños; para pedir disculpas, para dar el pésame o expresar conmisericordias en el caso de accidente o muerte de una persona, o como signo de amor o afecto por alguien especial, que por lo general se da en el Día de San Valentín. En la actualidad, muchos minoristas categorizar su surtido de acuerdo a estas emociones.

Los días festivos tienen también una influencia importante en la demanda de flores. En fechas como San Valentín, Navidad, el Día de la Madre y el Día de la Secretaria, hay un incremento en las ventas de flores. Es necesario mencionar

que existen otras fechas especiales en las cuales la demanda aumenta, pero eso depende de cada país.

El segundo criterio de compra de los consumidores es el uso personal que se les da a las flores. Por ejemplo, las utilizan para decorar sus hogares a fin de crear un ambiente acogedor con más iluminación y color. El mismo propósito se aplica a las compañías, las cuales compran flores para decorar y adornar sus oficinas, vestíbulos o restaurantes, con el objeto de generar un ambiente que refleje profesionalismo, e incluso a veces para crear una atmósfera más agradable para trabajar.

Los patrones y preferencias de consumo pueden variar de un país a otro, incluso dependiendo de la región geográfica y los ingresos de cada uno de ellos. Inclusive las preferencias sobre el color de las flores varían. Sin embargo, hay pocas características que son aplicables a la mayoría de los consumidores europeos:

Los consumidores europeos demandan que las flores sean de brillantes colores y de singular belleza.

- Es muy importante el elemento emocional que acarrea el hecho de obsequiar flores.
- Las expectativas en calidad son generalmente muy altas. No sólo esperan productos frescos al momento de la compra, sino también que sean durables.
- Aunque el precio no siempre es el criterio principal de compra, tiene mucha importancia. En algunos países también se valora mucho el aroma de las flores.
- Tanto el color como la forma de las flores son aspectos que se han tornado muy importantes dentro de los criterios de compra. Los colores tradicionales: rojo, amarillo, blanco y azul, gozan de una alta demanda; a pesar de que en la actualidad las tendencias se dirigen hacia los tonos que sean fácilmente combinables. Las estaciones climáticas influyen

también al momento de escoger el color de las flores. Por ejemplo, durante el otoño y el invierno, la demanda de flores de colores oscuros es relativamente alta; mientras que, durante el verano y la primavera, la tendencia se inclina hacia los colores suaves y brillantes.

## **ESTADOS UNIDOS**

Las flores frescas han sido siempre importantes en la vida del consumidor norteamericano, principalmente en ocasiones especiales como el 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 \$67.3 Los principales motivos de compra de productos florícolas para los estadounidenses son: regalo 30.4%, sin ocasión especial o uso personal 25%, cumpleaños y aniversarios 15.4%, condolencias 13.2%, otras ocasiones 10.3%, y estaba en hospitales 5.7%.<sup>3</sup>

Las investigaciones sobre patrones de compra de la industria de la flor cortada han mostrado que los compradores frecuentes de estos productos, también llamados: “heavy buyer”, tienden a tener una edad mediana y pertenecen a hogares cuyos hijos dejaron la casa para comenzar sus propias familias. Estos compradores generalmente vienen de hogares acaudalados y se encuentran sobre todo en Nueva Inglaterra y en los estados del Este de EE.UU., y en las regiones montañosas del Oeste.

Asimismo, el mercado se ha tornado cada vez más exigente en cuanto a la calidad y variedad de las flores, por tanto se puede encontrar flores en ramos de una sola variedad, como en arreglos de flores variadas, etc., primando por cierto el producto con estilo “fresco” o recién cortado.

---

<sup>3</sup> MÁLAGA Jaime, La Cadena de Comercialización de Flores Frescas en los Estados Unidos del Importador al Consumidor: Desarrollos Recientes, Universidad de Texas Tech

**Gráfico 5: Variedades Sierraflor****Aalsmer Gold**

**Color:**Yellow and red border  
**Length(cm):**5.7  
**Diameter (cm):**3.6  
**Petals Numbers:** 28  
**Live in Vase:** 15 a 20  
**Length of stem:** 40 - 60

**Leonidas**

**Color:**Brown  
**Length(cm):**5.8  
**Diameter (cm):**3.6  
**Petals Numbers:** 23  
**Live in Vase:** 15 a 20  
**Length of stem:** 50 -70

**Green Tea**

**Color:**COOL GREEN  
**Length(cm):**5  
**Diameter (cm):**4  
**Petals Numbers:** 42  
**Live in Vase:** 15  
**Length of stem:** 60 - 80

También existe mucha innovación en cuanto a colores y texturas, destacándose las flores de colores fuertes, tales como calipso, verde, naranjas, fucsias, con brillo, sin brillo, etc. Incluso, se aprovechan las flores de bajo estándar para su venta en envases plástico para decoración de platos de comida y otros.

**UNION EUROPEA**

La Unión Europea consume más del 50% de las flores del mundo. Dentro de este porcentaje se incluyen a países que tienen un PIB per cápita relativamente alto en el consumo de flores. Alemania es el consumidor más grande, seguido por el Reino Unido, Francia e Italia por orden de importancia.

Según dan las tendencias, los mercados en la Unión Europea se dividen en tres categorías:

1. Mercados maduros: se caracterizan por tener niveles relativamente altos del gasto per cápita en flores. El tamaño de estos mercados tiende a ser estable y a veces incluso disminuye. Los consumidores tienden a gastar una parte relativamente alta del gasto en flores para el uso personal. Ellos están familiarizados con las flores y están interesados en nuevos e interesantes productos. Por ejemplo: Holanda, Francia, Bélgica, y los países escandinavos.
2. Mercados en Crecimiento: son generalmente de tamaño considerable, pero existe la expectativa que ellos continuarán creciendo en los años venideros. En algunos de los mercados en crecimiento, el gasto per cápita todavía es relativamente bajo comparado con los mercados

**Gráfico 6: Variedades Sierraflor**



maduros. Un ejemplo de ello es España y el Reino Unido.

**Sweetness**

**Color:**Bicolor blanco/filos rojos  
**Length(cm):**  
**Diameter (cm):**5.8  
**Petals Numbers:** 40  
**Live in Vase:**12  
**Length of stem:** 50 - 60

**Topaz**

**Color:**Rosado fuerte  
**Length(cm):**  
**Diameter (cm):**7.5  
**Petals Numbers:** 48  
**Live in Vase:**112  
**Length of stem:** 70 - 90

**Anastasia**

**Color:**White  
**Length(cm):**6.8  
**Diameter (cm):**4.6  
**Petals Numbers:** 43  
**Live in Vase:**15 a 18  
**Length of stem:** 50 - 80

3. Mercados en Desarrollo: son países cuyas economías se han expandido rápidamente. Como el poder adquisitivo de los consumidores está aumentando, ellos tienden a comprar más flores. No obstante, las flores son consideradas todavía un artículo suntuario y son comprados principalmente como regalos. Por ejemplo: países de Europa del Este y Grecia.

Aunque EEUU es el tercer productor mundial de flores cortadas, a lo largo de las últimas décadas este mercado se ha surtido cada vez más de las importaciones y se ha convertido en un destino importante para los floricultores sudamericanos, especialmente de Colombia y Ecuador, por su fuerte demanda y altos ingresos disponibles.

El consumo de flores frescas por cada hogar estadounidense ascendió a 9.87 dólares en promedio durante el año 2008. Las dos terceras partes del total consumido son suministradas por importaciones. Este índice de crecimiento excede el aumento demográfico y el consumo de otros productos agrícolas. Además, el efecto de crecimiento en el consumo comparado con el precio varía de acuerdo a la variedad de la flor. Por ejemplo; el precio de las rosas se ubica entre 0.37 y 0.40 centavos de dólar; lo que convierte a esta especie de flor en un producto económicamente muy accesible.<sup>4</sup>

Es necesario recalcar que cerca del 75% de las ventas se hacen a través de los supermercados y floristerías, aunque estas últimas han perdido mercado, debido al fenómeno del Comercio Electrónico, el cual se lo usa en su mayoría para comprar arreglos florales.

---

<sup>4</sup> GÓMEZ Ignacio, El consumidor de flores en EEUU, Legicomex: Herramienta especializada para la gestión del comercio exterior, 2003

## PAISES BAJOS

El mercado holandés de flores cortadas fue el sexto más grande en la Unión Europea en el 2006. Fechas especiales como el Día de la Madre y San Valentín traen consigo siempre un efecto positivo en las ventas de flores, pues

**Gráfico 7: Variedades Sierraflor**



éstas tienden a incrementarse.

### **Freedom**

**Color:**Red  
**Length(cm):**6.2  
**Diameter (cm):**3.9  
**Petals Numbers:** 44  
**Live in Vase:**10 a 14  
**Length of stem:** 50 - 90

### **Circus**

**Color:**Bright yellow and red  
**Length(cm):**5.3  
**Diameter (cm):**4.0  
**Petals Numbers:** 52  
**Live in Vase:**15 a 20  
**Length of stem:** 50 - 60

### **Carousel**

**Color:**Bicolor Crema con bordes fuc  
**Length(cm):**5  
**Diameter (cm):**4.5  
**Petals Numbers:** 45-50  
**Live in Vase:**16  
**Length of stem:** 50-60

Otras épocas importantes son la Navidad y Semana Santa. De acuerdo al Centro de Promoción de Importaciones desde Países en Desarrollo de Holanda, el consumo per cápita de flores fue en el 2002 de 60 euros y de 54 euros en el 2006. La disminución del consumo fue el resultado de una mala situación económica holandesa, comparada con el año 2002. Sin embargo, 54 euros es todavía una cifra que está lejos de encontrarse entre las más altas de los países de la Unión Europea. Es necesario recalcar que, debido a que el mercado holandés se desenvuelve como el centro de comercio de flores de

Europa, las flores suelen ser más baratas en comparación con las cifras de los países más cercanos. Esto significa que con 54 euros, una persona puede comprar más flores que en otros países; por ejemplo, en Suecia, donde por la misma cantidad se compra menos.

Los Países Bajos juegan un papel muy importante en el mercado europeo para las flores debido a que este país se caracteriza por realizar subastas. Dichas subastas manejan aproximadamente el 82% del comercio en Holanda. Existen alrededor de 130 importadores y 900 mayoristas. Entre estos últimos están 45 locales que trabajan bajo el método de “Compre y Lleve” para ventas al por mayor; y alrededor de 40 mayoristas que distribuyen directamente desde sus camiones, conocidos como Flaying Duthmen o exportadores/proveedores holandeses. Este último tiene este nombre por la similitud a la leyenda del Holandés Errante.<sup>5</sup>

En Holanda, más de la mitad de todas las flores son compradas con varios fines: darlas como obsequio de cumpleaños, para uso personal (40%), y en menor cantidad para funerales y cementerios. Una de las características del consumidor holandés al momento de elegir un obsequio es que él suele acompañar los regalos con un ramo de flores, a fin de convertir su obsequio tradicional en un detalle sorprendente. Para él, es muy importante que las flores cuenten con períodos largos de vida y durabilidad.

## **ESPAÑA**

El crecimiento sostenido de la economía española después de la introducción del euro ha incentivado el consumo español de flores durante la última década, logrando que España se ubique en el quinto mercado más grande en la Unión Europea.

---

<sup>5</sup> Preguntas Frecuentes, The Flower Council (Oficina Holandesa de Flores), [http://www.flowercouncil.org/es/Quienes\\_somos/preguntas\\_frecuentes/](http://www.flowercouncil.org/es/Quienes_somos/preguntas_frecuentes/). Acceso: 26 de abril 2009.



España tiene una tradición larga y fuerte en la floricultura y, por consiguiente, tiene un sector floricultor considerable. Se estima que la producción doméstica cubre casi tres cuartos del consumo local de este país.

España es el noveno importador más grande de flores cortadas en la Unión Europea, con el 2.1% de las importaciones totales. En el 2007, las importaciones ascendieron a 73 millones de euros, que representan un aumento anual del 8.4% desde 2003.

Por lo general, España las flores son compradas especialmente para obsequiarlas como un regalo. En su mayoría se regalan a personas que no pertenecen a la familia.

#### Gráfico 8: Variedades Sierraflor



##### Deja vu

Color:Yellow

Length(cm):7

Diameter (cm):5

Petals Numbers: 28

Live in Vase:12

Length of stem: 70-90



##### Engagement

Color:Pink

Length(cm):6.2

Diameter (cm):4.0

Petals Numbers: 43

Live in Vase:15 a 20

Length of stem: 60 - 80



##### Sexy Red

Color:Red

Length(cm):6.0

Diameter (cm):3.8

Petals Numbers: 35

Live in Vase:10 a 12

Length of stem: 40 - 70

Las flores son un producto muy atractivo para darlas como un presente, puesto que son una alternativa buena y fácil, comparado con otros regalos populares. Dentro de los criterios de consumo, los españoles prefieren comprar flores para

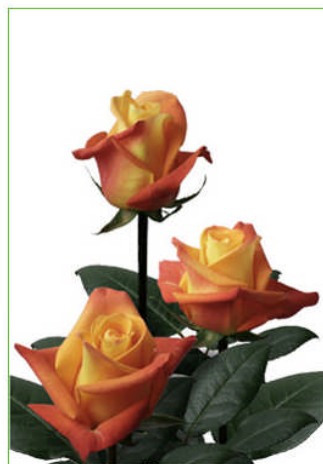
darlas como regalos de cumpleaños y para días especiales como el Día de San Valentín, el Día de la Madre y el Día del padre.

Las flores para el uso personal son compradas principalmente para decorar la casa. Sin embargo, los consumidores españoles adquieren relativamente pocas flores para decorar sus hogares, debido a que el clima de este país suele ser muy caliente durante el verano, lo que acorta la vida de las flores en el florero. La vida de florero es a menudo un criterio importante al momento de adquirir las flores para uso personal.

## **CANADA**

Por sus condiciones climatológicas Canadá depende de la importación de productos de floricultura durante la mayor parte del año. Los productos que Canadá adquiere tradicionalmente en mayores volúmenes son: flores frescas cortadas, plantas vivas; y productos de adorno para bouquets y ramos en tercer lugar. La importación canadiense de flores frescas cortadas durante la última década del siglo XX estuvo dominada por las ventas de los denominados países “de precio” liderados por Colombia.

En Canadá, las fechas de mayor consumo son: San Valentín, el Día de las Madres, la Semana Santa y Navidad. Además, existe la costumbre de regalar flores en cumpleaños, celebraciones especiales (despedidas, bienvenidas, entre otros.), y a los anfitriones de la casa cuando hay alguna conmemoración especial. Asimismo, los canadienses compran flores utilizando el servicio de envío por mensajería; así como para decorar con flores frescas sus casas, oficinas, restaurantes y hoteles. Es común ver en los supermercados la sección de flores frescas, ya que los consumidores como parte de sus patrones de compra adquieren flores de manera semanal.

**Gráfico 9: Variedades Sierraflor****Voodoo****Color:**Orange**Length(cm):**6**Diameter (cm):**4**Petals Numbers:** 30**Live in Vase:**13**Length of stem:** 50-80**Vendela****Color:**Cream**Length(cm):**5.8**Diameter (cm):**3.8**Petals Numbers:** 38**Live in Vase:**12 a 15**Length of stem:** 50 - 70**Cherry Love****Color:**Cherry**Length(cm):**6.1**Diameter (cm):**3.7**Petals Numbers:** 42**Live in Vase:**12 a 15**Length of stem:** 60 - 90

Los patrones tradicionales de consumo indican que los canadienses tienden a buscar una mayor variedad, y a pesar de que la demanda por las rosas y los claveles es considerada como tradicional, por su encanto y romance, ésta tiende a disminuir, pero aún así representa oportunidades para los países que producen este tipo de flores, sobre todo en las fechas de mayor demanda; ya que la producción local no es suficiente y una parte de las rosas y los claveles, incluyendo las variedades mini, es de importación.

## **Comportamiento y Tendencias en la Distribución y Comercialización**

### *Comportamiento Comercial*

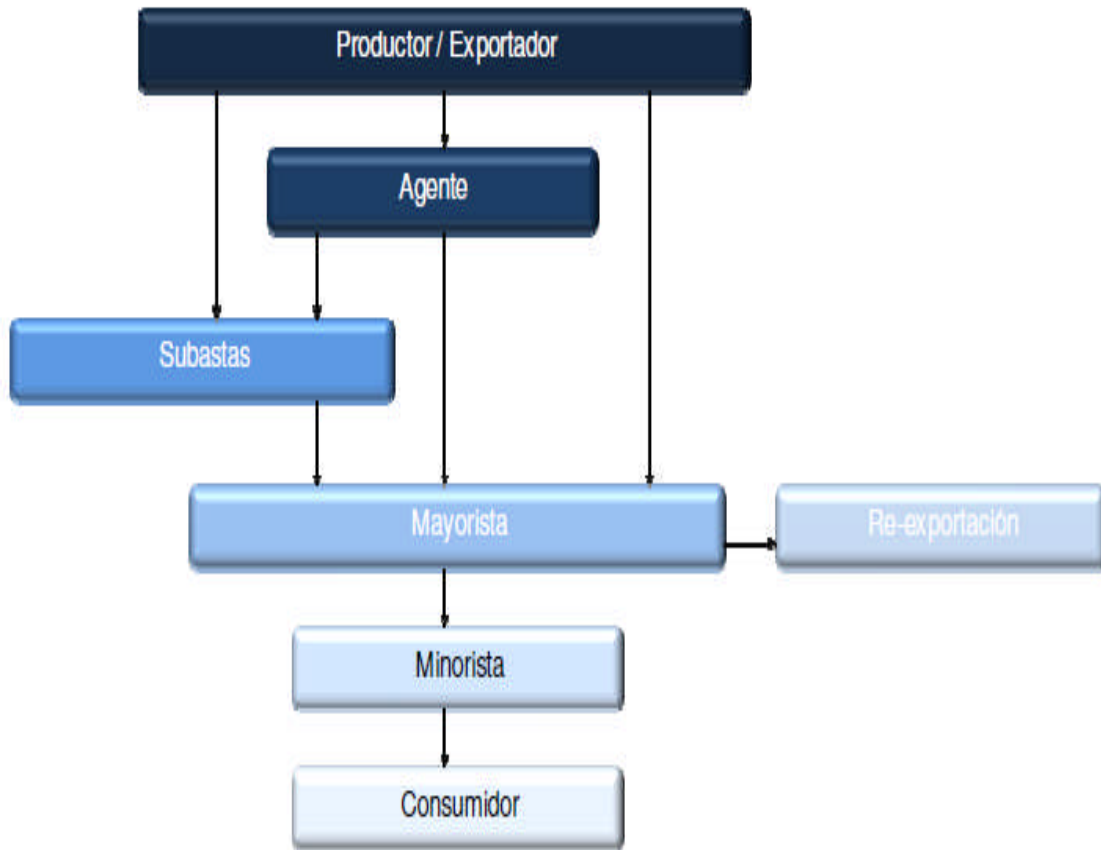
Las flores al trasladarse de exportadores a consumidores pasan por varias etapas, las cuales son manejadas por cuatro actores importantes dentro de la cadena de distribución: agentes, subastas, mayoristas y minoristas.

Los productos pueden seguir diferentes rutas en los mercados europeos antes de llegar al consumidor. En general, las flores de corte y el follaje provenientes de países en vía de desarrollo siguen uno de los cuatro canales de distribución siguientes:

1. Vía una de las subastas: En este caso, los productos son recibidos, desempacados y preparados para su puja por el departamento de manejo de subastas en el país de destino.
2. Vía agente de subastas: Las flores son recibidas por un agente que las prepara para subastarlas.
3. Vía un agente mayorista: los productos importados son recibidos por un agente, quien los envía a un mayorista (con o sin preparación).
4. Vía un mayorista de importación (también llamado importador): las flores llegan directamente del encargado de la logística al mayorista de importación. Después del desembalaje y preparación (por ejemplo la montadura de ramos), éstas son en su mayoría vendidos a importadores locales o extranjeros, y minoristas.

La cadena de distribución tiene el siguiente flujo:

**Gráfico 10: Cadena de Distribución**



Fuente: CBI, Holanda

Elaborado por: Andrés Mendoza

Por otro lado, en el escenario estadounidense, Miami es el inicio de la cadena de distribución de las flores. Gracias a su ubicación estratégica, especial infraestructura y modernas facilidades, el Aeropuerto Internacional de Miami constituye la puerta de entrada del 85% del volumen total de importación de flores frescas a los Estados Unidos, seguido por los aeropuertos de Nueva York (JFK), los Ángeles (LAX) y Dallas (DFW). En el aeropuerto de Miami se encuentran las oficinas y establecimientos de cientos de importadores de flores frescas. Desde estos aeropuertos, las flores se distribuyen a todo el territorio estadounidense.

Existen alrededor de 130 importadores en Miami, a los cuales se les suman 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.

La participación de supermercados en el comercio minorista ha crecido de manera sostenida desde el 2000. Esto se debe principalmente al criterio en cuanto a precios que tienen los consumidores. Los bajos costos en el mercado han impulsado a sus clientes a comprar más bien en supermercados y ya no en floristerías

Los supermercados se han convertido en los principales canales de distribución y éstos generalmente prefieren comprarle al productor directamente, lo que indica que la distribución es cada vez más corta. Se encuentran activamente buscando nuevos y confiables proveedores.

### ***Tendencias de los Precios***

Las numerosas variaciones en la especie, variedades, longitudes y calidades de flores de corte hacen difícil proporcionar la información sobre precios. Solamente para dar una impresión de la diversidad: hay actualmente aproximadamente 15.000 códigos usados para los diferentes productos en las subastas de los Países Bajos. También algunas fechas especiales y festividades influyen en los precios.

**Tabla 2: Factores que influyen en los precios**

<b>FACTORES QUE INFLUYEN EN LOS PRECIOS:</b>	
La estacionalidad	Color y calidad de hojas
La variedad	Libre de sustancias químicas.
Etapa de apertura de brotes	Embalaje
Brillos y color de la flor	Apariencia
Daños en el botón	Temperatura de las flores
Longitud de tallo por manojo o ramo	Tiempo de vida en el florero
Uniformidad de tamaño del botón por ramo	La experiencia previa entre el comprador y proveedor
Regularidad de los envíos.	

Además, otros factores importantes como los fletes, costos aeroportuarios o la disponibilidad del producto, influyen en la determinación del precio.

**1.2.2. Análisis de los Balances****SIERRAFLOR CIA LTDA  
ESTADO DE RESULTADOS  
AL 30 SEPTIEMBRE DE 2009**

<b>1.</b>	<b>ACTIVOS</b>	<b>1.100.633,25</b>
<b>1.10.</b>	<b>EFFECTIVO</b>	<b>-8.269,99</b>
<b>1.10.10.</b>	<b>EFFECTIVO EN BANCOS</b>	<b>-10.369,99</b>
1.10.10.10	EFFECTIVO EN MONEDA LOCAL	-10.676,71
1.10.10.20	EFFECTIVO EN MONEDA EXTRANJERA	306,72
<b>1.10.20.</b>	<b>CAJAS CHICAS</b>	<b>2.100,00</b>
1.10.20.10	CAJA CHICA OFICINA	300,00
1.10.20.20	CAJA CHICA PLANTACION	600,00
1.10.20.40	FONDO ROTATIVO QUITO	1.000,00
1.10.20.50	CAJA CHICA OFICINA II	200,00
<b>1.13.</b>	<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>190.922,65</b>
<b>1.13.10.</b>	<b>CUENTAS POR COBRAR CLIENTES LOCALES</b>	<b>883,72</b>
1.13.10.10	CLIENTES FLOR NACIONAL	883,72
<b>1.13.20.</b>	<b>CUENTAS POR COBRAR CLIENTES DEL EXTERIOR</b>	<b>189.437,64</b>
1.13.20.10	CLIENTES FLOR DE EXPORTACION	189.437,64
<b>1.13.40.</b>	<b>PRESTAMO SOCIOS</b>	<b>601,29</b>
1.13.40.20	SRA. TATYANA TREPP	601,29
<b>1.14.</b>	<b>CUENTAS POR COBRAR EMPLEADOS</b>	<b>797,84</b>
<b>1.14.10.</b>	<b>ANTICIPO SOBRE REMUNERACIONES</b>	<b>797,84</b>
1.14.10.10	ANTICIPO SUELDOS EMPLEADOS	745,80
1.14.10.20	ANTICIPO PERSONAL PLANTACION	52,04
1.14.10.30	PRESTAMOS A PERSONAL	0,00
<b>1.15.</b>	<b>OTRAS CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>30.772,90</b>
<b>1.15.10.</b>	<b>ANTICIPOS A PROVEEDORES</b>	<b>7.569,70</b>
1.15.10.20	ANTICIPO PROVEEDORES LOCALES	1.900,00
1.15.10.30	ANTICIPOS VARIOS	548,44
1.15.10.80	OTRAS CUENTAS POR COBRAR	5.121,26
<b>1.15.30.</b>	<b>RECLAMOS POR COBRAR</b>	<b>23.203,20</b>
1.15.30.10	IMPUESTO A LA RENTA COMPAÑIA	13.246,72
1.15.30.30	IMPUESTO RETENCION EN LA FUENTE	1.075,50
1.15.30.60	NOTAS DE CREDITO SRI	8.880,98
<b>1.17.</b>	<b>INVENTARIOS</b>	<b>35.572,62</b>
1.17.10	INVENTARIO DE FERTILIZANTES	4.350,10
1.17.20	INVENTARIO DE FUNGICIDAS	3.256,08
1.17.30	INVENTARIO DE FERTILIZANTES FOLIARES	3.673,05
1.17.40	INVENTARIO DE ACARICIDAS	1.789,31
1.17.50	INVENTARIO DE INSECTICIDAS	409,68
1.17.60	INVENTARIO MATERIAL DE EMPAQUE	17.729,49
1.17.70	INVENTARIO DE REPUESTOS Y HERRAMIENTAS	3.072,02
1.17.80	INVENTARIOS SUMINISTROS MISCELANEOS	1.292,89
<b>1.19.</b>	<b>GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO</b>	<b>68.407,60</b>
<b>1.19.10.</b>	<b>SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADO</b>	<b>4.436,97</b>
1.19.10.10	SEGUROS MAQUINARIA Y EQUIPOS	0,02
1.19.10.20	SEGURO EQUIPOS DE COMPUTACION	-0,02





1.19.10.30	SEGURO DE VEHICULOS	4.436,96
1.19.10.70	SEGURO DE VIDA Y SALUD EMPLEADOS	0,00
1.19.10.90	OTROS SEGUROS	-0,03
1.19.10.95	SEGURO AGRICOLA	0,04
<b>1.19.30.</b>	<b>IMPUESTO E INTERESES ANTICIPADOS</b>	<b>63.970,63</b>
1.19.30.10	IMPUESTO A LA RENTA ANTICIPADOS	45,85
1.19.30.20	IVA SOLICITADO AL SRI	1.846,29
1.19.30.30	IMPUESTO IVA COMPRAS	62.078,49
<b>1.20.</b>	<b>ACTIVOS FIJOS DEPRECIABLES</b>	<b>319.278,07</b>
<b>1.20.10.</b>	<b>COSTO HISTORICO ACTIVOS FIJOS</b>	<b>2.697.913,85</b>
1.20.10.01	MUEBLES Y ENSERES	56.813,34
1.20.10.02	EQUIPOS DE OFICINA	21.543,98
1.20.10.03	EQUIPOS DE COMPUTACION	43.771,81
1.20.10.04	EQUIPO DE RIEGO	196.960,06
1.20.10.05	EQUIPO CUARTO FRIO	79.867,28
1.20.10.06	MAQUINARIA AGRICOLA Y OTROS EQUIPOS	64.441,00
1.20.10.07	VEHICULOS	214.960,65
1.20.10.08	HERRAMIENTAS MAYORES	34.430,99
1.20.10.10	EDIFICIOS PLANTACION	332.030,40
1.20.10.11	INSTALACIONES ELECTRICAS	907,00
1.20.10.12	INVERNADEROS	1.365.319,75
1.20.10.13	CABLE VIA	280.097,88
1.20.10.14	EQUIPOS DE COMUNICACION	6.769,71
<b>1.20.20.</b>	<b>DEPRECIACION ACUMULADA ACTIVOS FIJOS</b>	<b>-2.421.584,14</b>
1.20.20.01	D.A. MUEBLES Y ENSERES	-51.012,29
1.20.20.02	D.A. EQUIPOS DE OFICINA	-19.922,84
1.20.20.03	D.A. EQUIPOS DE COMPUTACION	-40.809,07
1.20.20.04	D.A. EQUIPO DE RIEGO	-145.594,28
1.20.20.05	D.A. EQUIPO CUARTO FRIO	-74.850,23
1.20.20.06	D.A. MAQUINARIA AGRICOLA Y OTROS EQUIPOS	-62.812,88
1.20.20.07	D.A. VEHICULOS	-159.888,39
1.20.20.08	D.A. HERRAMIENTAS MAYORES	-34.335,02
1.20.20.10	D.A. EDIFICIOS PLANTACION	-207.036,08
1.20.20.11	D.A. INSTALACIONES ELECTRICAS	-559,44
1.20.20.12	D.A. INVERNADEROS	-1.338.141,49
1.20.20.13	D.A. CABLE VIA	-280.097,88
1.20.20.14	D.A. EQUIPOS DE COMUNICACION	-6.524,25
<b>1.20.50.</b>	<b>CONSTRUCCIONES EN CURSO</b>	<b>42.948,36</b>
1.20.50.01	INVERNADEROS EN PROCESO VEGETATIVO	270,23
1.20.50.07	PLANTAS EN FORMACION	42.678,13
<b>1.30.</b>	<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>456.832,12</b>
<b>1.30.10.</b>	<b>PLANTAS-PLASTICOS Y OTROS</b>	<b>896.437,42</b>
1.30.10.02	PLASTICO INVERNADEROS	0,00
1.30.10.05	PLANOS ARQUITECTONICOS	0,00
1.30.10.09	PLANTAS EN PRODUCCION	896.437,42
<b>1.30.20.</b>	<b>AMORTIZACION PLANTAS-PLASTICOS Y OTROS</b>	<b>-439.605,30</b>
1.30.20.02	A.A. PLASTICO INVERNADEROS	0,00
1.30.20.05	A.A. PLANOS ARQUITECTONICOS	0,00
1.30.20.09	A.A. PLANTAS EN PRODUCCION	-439.605,30
<b>1.40.</b>	<b>CARGOS DIFERIDOS</b>	<b>6.319,44</b>
<b>1.40.10.</b>	<b>NO CORRIENTES MISCELANEOS</b>	<b>6.500,00</b>
1.40.10.01	PROGRAMAS PRODUCTOS SOFTWARE	6.500,00



<b>1.40.20.</b>	<b>AMORTIZACION CARGOS DIFERIDOS</b>	<b>-180,56</b>
1.40.20.01	A.A. PROGRAMAS PRODUCTO SOFTWARE	-180,56
<b>2.</b>	<b>P A S I V O S</b>	<b>572.608,28</b>
<b>2.20.</b>	<b>C X P ACCIONISTAS CORTO PLAZO</b>	<b>0,00</b>
2.20.20	C X P ACCIONISTAS SRA.TATYANA TREPP	0,00
<b>2.31.</b>	<b>CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES</b>	<b>233.778,91</b>
2.31.10	C X P PROVEEDORES LOCALES	158.288,53
2.31.20	C X P PROVEEDORES DEL EXTERIOR	0,00
2.31.50	C X P CAJAS CHICAS	939,43
2.31.70	C X P ACREEDORES VARIOS	8.800,00
2.31.80	ANTICIPO CLIENTES	65.750,95
2.31.81	CRUCE CTAS CLIENTES	0,00
<b>2.32.</b>	<b>IMPUESTOS RETENIDOS</b>	<b>2.453,85</b>
2.32.10	IMPUESTO IVA VENTAS	0,00
2.32.20	RENTA MATERIA PRIMA	0,00
2.32.22	RETENCIONES APLICABLES 1%	19,64
2.32.23	RENTA REPUESTOS Y HERRAMIENTAS	0,00
2.32.25	RENTA ACTIVOS FIJOS	0,00
2.32.26	RENTA SERV. TRANSPORTE PASAJEROS, CARGA	10,41
2.32.27	RENTA POR PROMOCION Y PUBLICIDAD	0,00
2.32.28	RENTA SERVICIOS ENTRE SOCIEDADES	15,41
2.32.29	RENTA SERV. AGUA LUZ TELECOMUNICACIONES	0,00
2.32.30	RENTA SERV. PREDOMINA INTELLECTO	25,76
2.32.31	OTRAS RETENCIONES APLICABLES 2%	5,51
2.32.32	TRANSF. BIENES MUEBLES NATURALEZA CORPORAL	436,99
2.32.40	RENTA REGALIAS O DERECHOS DE TITULARIDAD	0,00
2.32.50	RENTA ARRIENDO INMUEBLES PERSONAS NATURALES	44,00
2.32.60	RENTA SERV. PREDOMINA MANO OBRA	0,70
2.32.70	RENTA SEGURO Y REASEGURO	0,00
2.32.80	RENTA HONORARIOS PROFESIONALES	390,24
2.32.81	15% RETENCION EMP. EXTERIOR CONVENIO DOBLE TRIBUTA	0,00
2.32.90	RETENCION 100% IVA LIQ COMPRA	0,00
2.32.91	RETENCION 30% IVA MATERIALES	7,43
2.32.92	RETENCION 70% IVA SERVICIOS	38,26
2.32.93	RETENCION 100% IVA SERV. PROFESIONALES	512,16
2.32.94	RETENCION 100% IVA ARRIENDO INMUEBLES P.NATURALES	66,00
2.32.95	RETENCION IVA 100%	881,34
<b>2.35.</b>	<b>IMPUESTO SOBRE NOMINAS</b>	<b>5.456,09</b>
2.35.10	IESS APORTE PATRONAL	5.176,69
2.35.20	FONDOS DE RESERVA	279,40
<b>2.36.</b>	<b>RETENCIONES EMPLEADOS</b>	<b>25.644,79</b>
2.36.01	SERVICIO MEDICO - DENTAL	569,32
2.36.10	IESS APORTE PERSONAL	3.944,18
2.36.20	CAJA - AHORROS	12.719,68
2.36.30	IMPUESTO A LA RENTA PERSONAL	356,02
2.36.40	COMISARIATO	6.604,40
2.36.50	MERCADERIA DE TERCEROS	-201,32
2.36.60	TRIBUNAL DE MENORES	150,00
2.36.80	PRESTAMOS PERSONAL AL IESS	1.502,51
<b>2.37.</b>	<b>SUELDOS Y SALARIOS POR PAGAR</b>	<b>14.047,61</b>
2.37.10	SUELDOS POR PAGAR EMPLEADOS	0,00



2.37.20	SUELDOS PERSONAL PLANTACION	12.480,04
2.37.30	LIQUIDACION DE HABERES X PAGAR	1.567,57
<b>2.38.</b>	<b>RESERVA BENEFICIOS SOCIALES</b>	<b>46.547,51</b>
2.38.10	DECIMO TERCER SUELDO	32.713,81
2.38.20	DECIMO CUARTO SUELDO	4.669,69
2.38.40	VACACIONES	9.164,01
<b>2.50.</b>	<b>OBLIGACIONES A LARGO PLAZO</b>	<b>244.679,52</b>
2.50.40	PRESTAMOS DEL EXTERIOR DOLARES	244.679,52
<b>3.</b>	<b>PATRIMONIO</b>	<b>528.024,97</b>
<b>3.39.</b>	<b>APORTE SOCIOS FUTURAS CAPITALIZACIONES</b>	<b>278.649,62</b>
3.39.10	SRA. ALICIA GLOOR	40.000,00
3.39.20	SRA. TATYANA TREPP	200.478,47
3.39.30	ING. FRANCISCO CASTELLANOS	38.171,15
<b>3.40.</b>	<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>1.800,00</b>
<b>3.40.10.</b>	<b>CAPITAL PAGADO</b>	<b>1.800,00</b>
3.40.10.10	SRA. ALICIA GLOOR	900,00
3.40.10.20	SRA. TATYANA TREPP	450,00
3.40.10.30	ING. CARLOS CASTELLANOS	450,00
<b>3.42.</b>	<b>RESERVAS</b>	<b>1.221.066,42</b>
3.42.40	RESERVA DE CAPITAL	721.786,54
3.42.50	RESERVA DE VALUACION	499.279,88
<b>3.44.</b>	<b>INTRADIVISION</b>	<b>0,00</b>
3.44.10	SUMMER SIERRAFLOR	-369.817,34
3.44.20	SIERRAFLOR CIA LTDA	369.817,34
<b>3.46.</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>-960.310,32</b>
3.46.20	PERDIDAS AÑOS ANTERIORES	-960.310,32
<b>3.48.</b>	<b>PERDIDAS Y GANANCIAS</b>	<b>-13.180,75</b>
3.48.10	RESULTADOS DEL PERIODO	-13.180,75



## **SIERRAFLORES CIA LTDA ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DICIEMBRE DE 2008**

<b>4.</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>1.473.673,15</b>
<b>4.10.</b>	<b>VENTAS</b>	<b>1.473.673,15</b>
4.10.10	VENTAS FLOR EXPORTACION	1.444.353,60
4.10.20	VENTA DE DESECHO ( FLOR NACIONAL )	19.548,50
4.10.40	VENTAS VARIAS	48.618,30
4.10.50	DESCUENTO EN VENTAS	-6.352,85
4.10.60	DEVOLUCION EN VENTAS	-32.494,40
<b>5.</b>	<b>COSTOS DE CULTIVO</b>	<b>1.003.805,91</b>
<b>5.10.</b>	<b>COSTO DE CULTIVO</b>	<b>1.003.805,91</b>
<b>5.10.10.</b>	<b>MATERIALES DIRECTOS</b>	<b>152.110,87</b>
5.10.10.01	FERTILIZANTES	79.605,76
5.10.10.02	FUNGICIDAS-ACARICIDAS	56.430,85
5.10.10.03	OTROS MATERIALES	16.323,63
5.10.10.04	SOBRANTES Y FALTANTES MATERIALES DIRECTOS	-249,37
<b>5.10.20.</b>	<b>MATERIALES POSTCOSECHA</b>	<b>68.576,35</b>
5.10.20.01	MATERIAL DE EMPAQUE	68.692,56
5.10.20.02	SOBRANTES Y FALTANTES MATERIAL DE EMPAQUE	-116,21
<b>5.10.30.</b>	<b>GASTOS MANO DE OBRA DIRECTA</b>	<b>153.995,57</b>
5.10.30.02	HORAS EXTRAS	8.431,70
5.10.30.06	DECIMO TERCER SUELDO	10.606,51
5.10.30.07	DECIMO CUARTO SUELDO	9.389,85
5.10.30.10	VACACIONES	1.087,60
5.10.30.11	APORTE PATRONAL	14.287,10
5.10.30.12	FONDOS DE RESERVA	7.801,27
5.10.30.15	BONIFICACION Y OTROS	6.531,39
5.10.30.16	ALMUERZOS Y REFRIGERIOS AL PERSONAL	11.778,91
5.10.30.18	ROPA DE TRABAJO	2.335,05
5.10.30.19	AGASAJOS AL PERSONAL	2.703,77
5.10.30.20	GASTOS MEDICOS Y MEDICINAS	3.175,29
5.10.30.26	BONIFICACION DESAHUCIO	223,15
5.10.30.28	SALARIO BASICO UNIFICADO	75.643,98
<b>5.10.40.</b>	<b>GASTOS MANO DE OBRA INDIRECTA</b>	<b>312.812,54</b>
5.10.40.02	HORAS EXTRAS	15.018,12
5.10.40.06	DECIMO TERCER SUELDO	17.466,36
5.10.40.07	DECIMO CUARTO SUELDO	9.112,76
5.10.40.10	VACACIONES	2.017,43
5.10.40.11	APORTE PATRONAL	27.769,90
5.10.40.12	FONDOS DE RESERVA	9.589,51
5.10.40.13	TRABAJOS OCASIONALES	1.227,04



5.10.40.14	BONIFICACION DESHAUCIO	1.907,60
5.10.40.15	BONIFICACIONES Y OTROS	13.969,85
5.10.40.16	ALMUERZOS Y REFRIGERIOS AL PERSONAL	22.272,78
5.10.40.17	TRANSPORTE AL PERSONAL	1.917,35
5.10.40.18	ROPA DE TRABAJO	6.127,60
5.10.40.19	AGASAJOS AL PERSONAL	8.986,05
5.10.40.20	GASTOS MEDICOS Y MEDICINA	7.585,56
5.10.40.21	CAPACITACION AL PERSONAL	6.153,71
5.10.40.25	GASTOS DE REPRESENTACION	231,23
5.10.40.27	BONIFICACION DESAHUCIO	695,93
5.10.40.29	SALARIO BASICO UNIFICADO	160.763,76
<b>5.10.50.</b>	<b>GASTOS GENERALES DE FABRICACION</b>	<b>194.581,17</b>
5.10.50.01	ELECTRICIDAD	19.945,14
5.10.50.03	TELEFONOS-TELEX-FAX-BEEPER	8.506,85
5.10.50.04	COMUNICACIONES Y CORREO	13,48
5.10.50.05	TRANSPORTE DE MATERIALES Y VARIOS	6.703,14
5.10.50.06	SUMINISTROS DE OFICINA	2.424,87
5.10.50.07	COPIAS Y ANILLADOS Y OTROS	3,00
5.10.50.08	GUARDIANIA Y VIGILANCIA	22.236,11
5.10.50.09	ANALISIS ENFERMEDADES SUELOS Y PLANTAS	1.991,83
5.10.50.11	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	12.695,15
5.10.50.12	REPARACION-MANT. VEHICULOS	3.883,46
5.10.50.13	REPARACION-MANT. INVERNADEROS	19.757,92
5.10.50.14	REPARACION-MANT. INST. ELECTRICA	68,43
5.10.50.15	REPARACION-MANT. EQ. RIEGO - BOMBA AGUA	5.364,14
5.10.50.16	REPARACION-MANT. EQPO COMUNICACION	338,00
5.10.50.19	CAFETERIA Y REFRIGERIOS	555,70
5.10.50.21	RENOVACION LICENCIAS	10.519,08
5.10.50.23	UTENSILLOS PARA COMEDOR	1.453,19
5.10.50.24	MATERIALES Y HERRAMIENTAS VARIOS	46.549,08
5.10.50.26	UTENSILLOS DE ASEO	1.181,84
5.10.50.27	REPARACION-MANT. EQPO AGRICOLA	4.903,42
5.10.50.28	REPARACION-MANT.EDIFICIOS PLANTACION	1.743,46
5.10.50.30	GASTOS DE PEAJE Y PARQUEADERO	2.012,05
5.10.50.31	GASTOS VARIOS PLANTAS Y PATRONES	3.893,85
5.10.50.32	REPARACION Y MANTEN.EQUIPOS Y HERRAMIENTAS	1.518,50
5.10.50.33	REPARACION Y MANTENIMIENTO TERRENO PLANTACION	8.198,89
5.10.50.40	MANTENIMIENTO CABLE VIA	-20,13
5.10.50.41	SEGURO DE MAQUINARIA Y EQUIPOS	5.934,68
5.10.50.42	MANTENIMIENTO EQUIPOS COMPUTACION	2.206,04
<b>5.10.60.</b>	<b>DEPRECIACIONES</b>	<b>43.987,25</b>
5.10.60.01	DEPRECIACION EQUIPOS DE RIEGO	8.688,96
5.10.60.02	DEPRECIACION MAQUINARIA AGRICOLA	757,26
5.10.60.03	DEPRECIACION HERRAMIENTAS MAYORES	2.172,06
5.10.60.04	DEPRECIACION VEHICULOS	7.855,32



5.10.60.05	DEPRECIACION INSTALACIONES	90,72
5.10.60.06	DEPRECIACION EDIFICIOS	16.601,52
5.10.60.07	DEPRECIACION MUEBLES Y ENSERES	1.548,60
5.10.60.09	DEPRECIACION EQUIPOS DE OFICINA	360,46
5.10.60.10	DEPRECIACION EQUIPOS DE COMPUTACION	1.386,16
5.10.60.11	DEPRECIACION INVERNADEROS	4.468,32
5.10.60.13	DEPRECIACION EQUIPOS DE COMUNICACION	57,87
<b>5.10.70.</b>	<b>AMORTIZACIONES</b>	<b>77.742,16</b>
5.10.70.03	AMORTIZACION PLANTAS EN PRODUCCION	77.742,16
<b>6.</b>	<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>312.711,71</b>
<b>6.10.</b>	<b>GASTOS DE VENTAS Y DISTRIBUCION</b>	<b>72.423,55</b>
<b>6.10.10.</b>	<b>GASTOS DE PERSONAL</b>	<b>37.182,53</b>
6.10.10.06	DECIMO TERCER SUELDO	2.341,10
6.10.10.07	DECIMO CUARTO SUELDO	644,27
6.10.10.10	VACACIONES	-761,83
6.10.10.11	APORTE PATRONAL	3.312,60
6.10.10.12	FONDOS DE RESERVA	1.021,67
6.10.10.15	BONIFICACIONES Y OTROS	2.225,72
6.10.10.19	AGASAJOS AL PERSONAL	360,00
6.10.10.21	CAPACITACION AL PERSONAL	240,00
6.10.10.22	SEGUROS DE VIDA Y ATENCION MEDICA PERSONAL	609,00
6.10.10.26	SUELDO BASICO UNIFICADO	27.190,00
<b>6.10.20.</b>	<b>GASTOS GENERALES DE VENTA</b>	<b>35.241,02</b>
6.10.20.03	TELEFONO-TELEX Y FAX	6.456,12
6.10.20.04	TRANSPORTE FLOR DE EXPORTACION	660,25
6.10.20.06	IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES EXPORTACION	3.494,00
6.10.20.07	FUES PARA EXPORTACION	6.188,47
6.10.20.10	REPARACION Y MANTENIMIENTO VEHICULOS	2.865,67
6.10.20.11	DEPRECIACIONES VEHICULOS	3.956,28
6.10.20.19	SEGURO VEHICULOS	1.440,68
6.10.20.20	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	5.614,30
6.10.20.21	ARRIENDO OFICINAS	4.565,25
<b>6.20.</b>	<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>	<b>240.288,16</b>
<b>6.20.10.</b>	<b>GASTOS DE PERSONAL</b>	<b>45.182,50</b>
6.20.10.06	DECIMO TERCER SUELDO	2.389,14
6.20.10.07	DECIMO CUARTO SUELDO	1.062,50
6.20.10.10	VACACIONES	184,75
6.20.10.11	APORTE PATRONAL	3.259,85
6.20.10.12	FONDOS DE RESERVA	2.235,84
6.20.10.13	TRABAJOS OCASIONALES	408,16
6.20.10.15	BONIFICACIONES Y OTROS	2.354,70
6.20.10.16	ALMUERZOS Y REFRIGERIOS	134,49
6.20.10.17	TRANSPORTE DEL PERSONAL	479,00
6.20.10.19	AGASAJOS AL PERSONAL	390,00
6.20.10.20	GASTOS MEDICOS Y MEDICINAS	10,07



6.20.10.21	CAPACITACION AL PERSONAL	1.420,00
6.20.10.22	SEGUROS DE VIDA Y ATENCION MEDICA PERSONAL	2.574,00
6.20.10.25	GASTOS DE REPRESENTACION	1.450,00
6.20.10.30	SUELDO BASICO UNIFICADO	26.830,00
<b>6.20.20.</b>	<b>GASTOS GENERALES DE ADMINISTRACION</b>	<b>129.595,24</b>
6.20.20.01	ELECTRICIDAD	638,72
6.20.20.02	AGUA POTABLE	180,01
6.20.20.03	TELEFONOS-TELEX-FAX-BEEPER	10.881,93
6.20.20.04	COMUNICACION Y CORREO	476,07
6.20.20.05	TRANSPORTE Y VARIOS	530,90
6.20.20.06	UTILES DE OFICINA	5.344,65
6.20.20.07	COPIAS, ANILLADOS Y OTROS	4.613,17
6.20.20.08	SUMINISTROS DE SISTEMAS	9.038,75
6.20.20.09	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	3.031,39
6.20.20.10	REPARACION Y MANTENIMIENTO VEHICULOS	5.247,67
6.20.20.11	REPARACION Y MANTENIMIENTO EQUIPO DE COMUNICACION	155,00
6.20.20.12	REPARACION Y MANTENIMIENTO EQUIPOS COMPUTACION	919,50
6.20.20.13	HONORARIOS PROFESIONALES	19.216,15
6.20.20.14	ARREGLO Y MANTENIMIENTO OFICINAS	3.044,02
6.20.20.15	SERVICIOS DE LIMPIEZA OFICINA	120,00
6.20.20.17	ARRENDAMIENTOS DE OFICINAS, BODEGAS	7.765,18
6.20.20.18	SEGUROS DE VEHICULOS	2.543,75
6.20.20.19	SEGUROS EQUIPOS DE COMPUTACION Y OTROS	247,02
6.20.20.20	PUBLICACION REVISTAS/PERIODICOS	138,11
6.20.20.21	CAFETERIA	1.643,36
6.20.20.22	UTILES DE ASEO	10,46
6.20.20.23	GASTOS DE VIAJE	12.715,79
6.20.20.24	MANTENIMIENTO MUEBLES ENSERES-EQUIPO OFIC.	15,00
6.20.20.25	GASTOS LEGALES Y JURIDICOS	2.631,51
6.20.20.26	GASTOS DE PEAJE Y PARQUEADERO	691,88
6.20.20.27	SERVICIOS DE AUDITORIA	7.401,56
6.20.20.28	GASTOS DE GESTION	8.622,70
6.20.20.30	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	6.597,65
6.20.20.31	MULTAS E INTERESES	12.079,74
6.20.20.32	AFILIACIONES Y MEMBRESIAS	3.053,60
<b>6.20.30.</b>	<b>DEPRECIACIONES</b>	<b>4.268,73</b>
6.20.30.04	DEPRECIACION EQUIPOS DE OFICINA	305,58
6.20.30.05	DEPRECIACION EQUIPOS DE COMPUTACION	3.319,89
6.20.30.06	DEPRECIACION MUEBLES Y ENSERES	643,26
<b>6.20.50.</b>	<b>IMPUESTOS Y LICENCIAS</b>	<b>38.257,17</b>
6.20.50.01	MATRICULA VEHICULOS	2.707,53
6.20.50.02	RENOVACION LICENCIAS	26.455,20
6.20.50.03	CONTRIBUCIONES CAMARA DE AGRICULTORES	200,00
6.20.50.04	CONTRIBUCION CAMARA DE COMERCIO	128,00
6.20.50.06	CONTRIBUCION SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS	869,68



6.20.50.07	PATENTES	7.058,89
6.20.50.10	IMPUESTO 1.5 POR MIL TOTAL ACTIVOS	837,87
<b>6.20.60.</b>	<b>INGRESOS FINANCIEROS</b>	<b>-2.618,70</b>
6.20.60.01	INTERESES GANADOS	-13,45
6.20.60.02	OTROS INGRESOS	-2.640,86
6.20.60.03	INGRESO POR DIFERENCIAL CAMBIARIO	-0,64
6.20.60.05	SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	36,25
<b>6.20.70.</b>	<b>EGRESOS FINANCIEROS</b>	<b>14.372,77</b>
6.20.70.01	INTERESES PRESTAMOS	12.654,98
6.20.70.03	OTROS GASTOS BANCARIOS	1.717,79
<b>6.20.80.</b>	<b>OTROS EGRESOS</b>	<b>11.230,45</b>
6.20.80.02	RETIRO-VENTA Y AJUSTE ACTIVOS FIJOS Y OTROS	11.940,82
6.20.80.05	OTROS EGRESOS	-710,37
	<b>UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO</b>	<b>157.155,53</b>

Dentro de la actividad económica ejercida en el periodo 2008 SierraFlor Cia. Ltda., demuestra que es una compañía con un tamaño de \$1,100,633.25 en activos, teniendo dentro de la cuenta principal, subcuentas con notable relevancia tal como 'Activos Fijos' con \$319,278.07 que representa un 30% del total de activos, esto esta acorde al giro del negocio puesto que la mayor cantidad de dinero la tiene la cuenta 'Invernaderos' ya que representa una inversión necesaria para el desarrollo de la florícola. Seguido tenemos 'Cuentas por Cobrar' con una incidencia del 17.34% sobre el total de activos, lo cual esta dentro de la normalidad del giro del negocio.

Dentro de pasivos y patrimonio, tenemos que la cuenta 'Cuentas por pagar proveedores' representa el 40% del total de los pasivos lo cual se encuentra en la normalidad acorde a la actividad económica que ejerce la compañía.

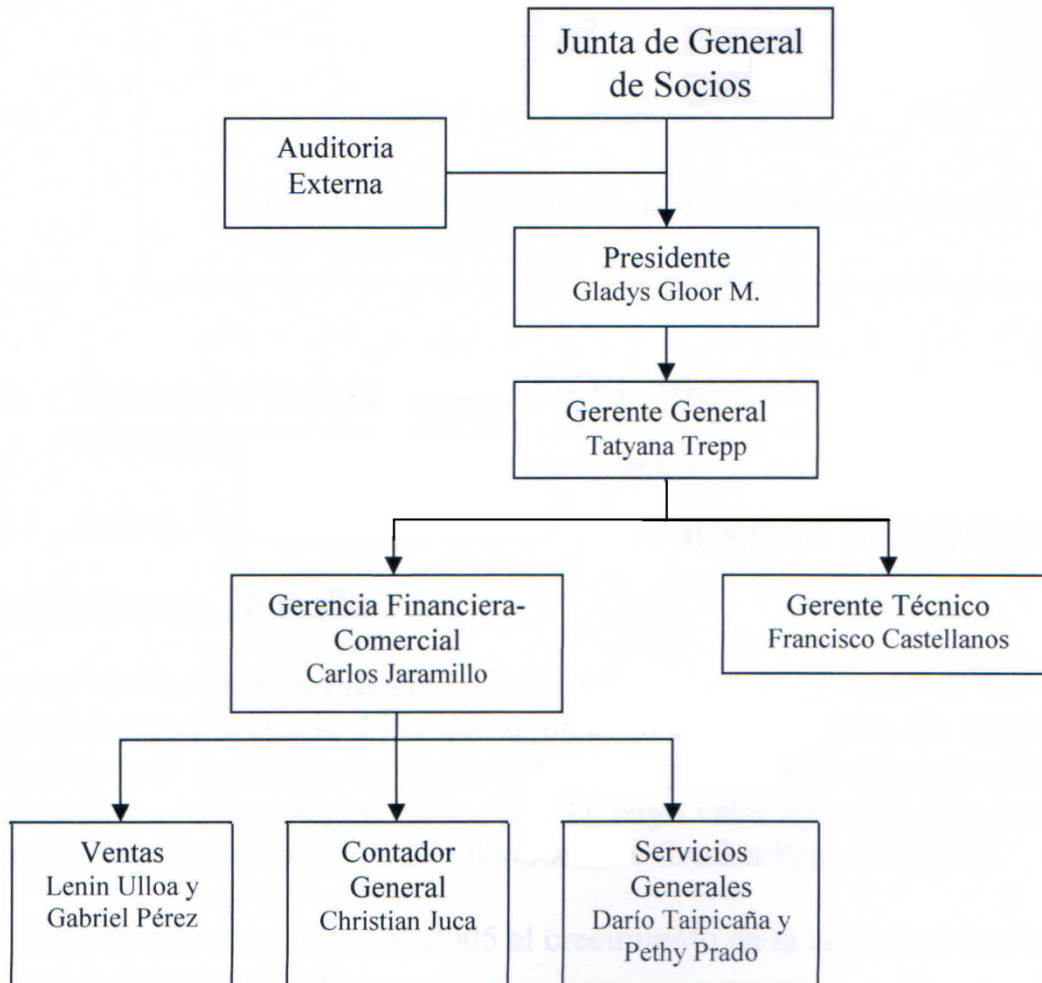
Dentro de la cuenta 'Patrimonio', resalta la subcuenta 'Reservas' con un valor de \$1'221.066,42, esto es a causa del clima y los destrozos que provoca el mismo en los invernaderos y en las demás instalaciones de la finca SierraFlor Cia. Ltda.



### 1.2.3. Estructura Organizacional

#### 1.2.3.1. Organigrama Estructural de SIERRAFLORES CIA. LTDA.

Gráfico 11: Organigrama Sierraflor



La estructura organizacional de SierraFlor Cia. Ltda. Es la siguiente:

- ✓ Junta General de Socios
- ✓ Presidente
- ✓ Gerente General
- ✓ Gerente Técnico
- ✓ Gerente Financiero - Comercial
- ✓ Contador General
- ✓ Ventas
- ✓ Servicios Generales

### **1.2.3.2. Organigrama Funcional**

Los principales órganos de control que rigen la compañía son:

#### A) Junta General de Socios.-

Constituye el máximo organismo de la compañía y se integra por los socios legalmente convocados. La Junta General se reunirá ordinariamente convocada por el Presidente o Gerente General, indistintamente, con mínimo 10 días de anticipación a la fecha de la reunión.

La Junta General de socios se regula en su funcionamiento, organización, quórum de instalación, atribuciones y demás aspectos, por las pertinentes disposiciones de la Ley de Compañías.

#### B) Presidente.-

El presidente será elegido por la Junta General de Socios y durará en sus funciones un periodo dos años, podrá ser indefinidamente reelegido y continuará en sus funciones hasta ser debidamente reemplazados.



Dentro de las atribuciones del Presidente es, hacer las veces de Gerente General, en todos los casos, de falta, ausencia, impedimento o incapacidad de él, con las mismas facultades y atribuciones, incluso en lo que respecta a representación de la compañía. Otra atribución del Presidente es realizar la convocatoria a Junta General de socios.

C) Gerente General.-

Será elegido por la Junta General, para un plazo de dos años, podrá ser indefinidamente reelegido y continuará en sus funciones hasta ser debidamente reemplazado.

El Gerente General será elegido por la Junta General de Socios y durará en sus funciones un período de dos años, será el representante legal y personero de la compañía, judicial y extrajudicialmente, ejercerá esta representación en forma separada o conjunta con el presidente.

Los derechos, obligaciones, atribuciones, y responsabilidades del Gerente se estarán a lo dispuesto en las disposiciones legales en los artículos pertinentes a la Ley de Compañías.

Además de las limitaciones legales en el ejercicio de las facultades del Gerente General o de quien haga sus veces, la Junta General podrá señalar otras en razón de la naturaleza o cuantía de los actos y contratos.

## CAPITULO II

### 2. ANALISIS SITUACIONAL

#### 2.1. Análisis Interno

##### 2.1.1. Espina de causa efecto

El Diagrama Causa-Efecto es una forma de organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causas de un problema. Se conoce también como diagrama de Ishikawa, ó diagrama de Espina de Pescado y se utiliza en las fases de Diagnóstico y Solución de la causa.<sup>6</sup>

Ideado en 1953 se incluye en él los siguientes elementos:

El problema principal que se desea analizar, el cual se coloca en el extremo derecho del diagrama. Se aconseja encerrarlo en un rectángulo para visualizarlo con facilidad.

Las causas principales que a nuestro entender han originado el problema.

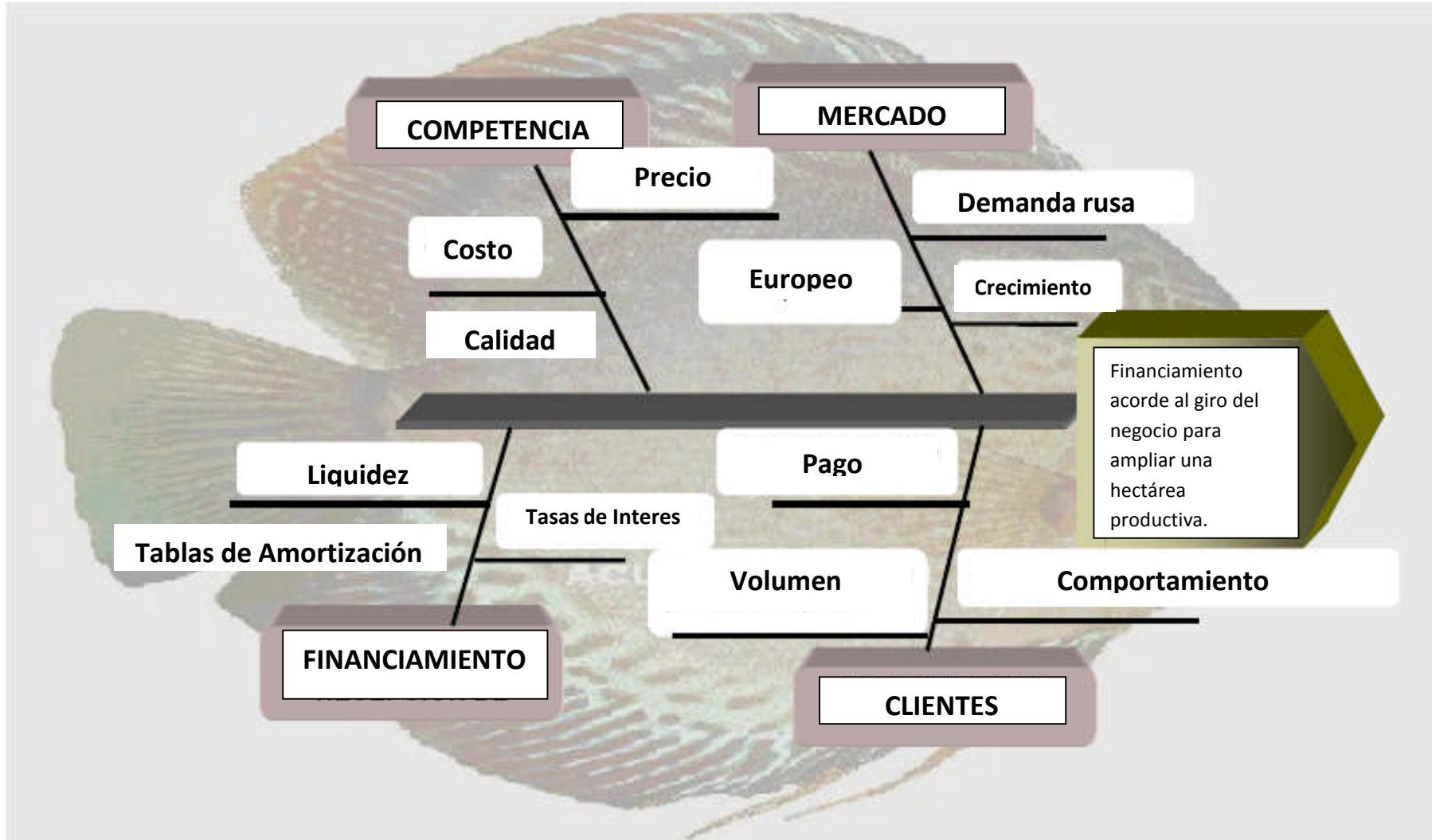
Gráficamente está constituida por un eje central horizontal que es conocida como "línea principal o espina central". Posee varias flechas inclinadas que se extienden hasta el eje central, al cual llegan desde su parte inferior y superior, según el lugar adonde se haya colocado el problema que se estuviera analizando o descomponiendo en sus propias causas o razones. Cada una de ellas representa un grupo de causas que inciden en la existencia del problema. Cada una de estas flechas a su vez son tocadas por flechas de menor tamaño que representan las "causas secundarias" de cada "causa" o "grupo de causas del problema".

---

<sup>6</sup> Diagrama Causa - Efecto (Ishikawa)



Gráfico 12: Grafico de Ishikawa



## **2.2. ANALISIS EXTERNO**

### **2.2.1. Entorno Macroeconómico**

#### **2.2.1.1. Entorno Macroeconómico y Dinámica Sectorial**

##### *Economía Internacional*

Estamos frente a una crisis cuya profundidad y alcance permiten hacer una analogía con la de los años treinta.

Hay más un elemento de coincidencia: ambas comenzaron en el sistema financiero estadounidense y se propagaron desde allí, y ambas comenzaron con la explosión de una burbuja de precios de activos que dio lugar a problemas de solvencia del sistema financiero.

En esa comparación, la crisis actual se destaca por el enorme volumen de los activos financieros en cuestión, por el grado de interconexión de los mercados de crédito y por la combinación de gran sofisticación y opacidad de importantes conjuntos de instrumentos y operaciones. Por el contrario, esta vez la respuesta de la política económica fue más rápida y más dirigida, en parte por la experiencia que dejó la Gran Depresión en cuanto a la necesidad de contener la crisis financiera tan rápido como sea posible y de implementar políticas monetarias y fiscales expansivas a fin de evitar el riesgo de una depresión económica.

Esto es lo que los países han estado haciendo de manera generalizada desde 2008, aunque con enormes diferencias determinadas por las distintas capacidades y por las particularidades de cada caso.

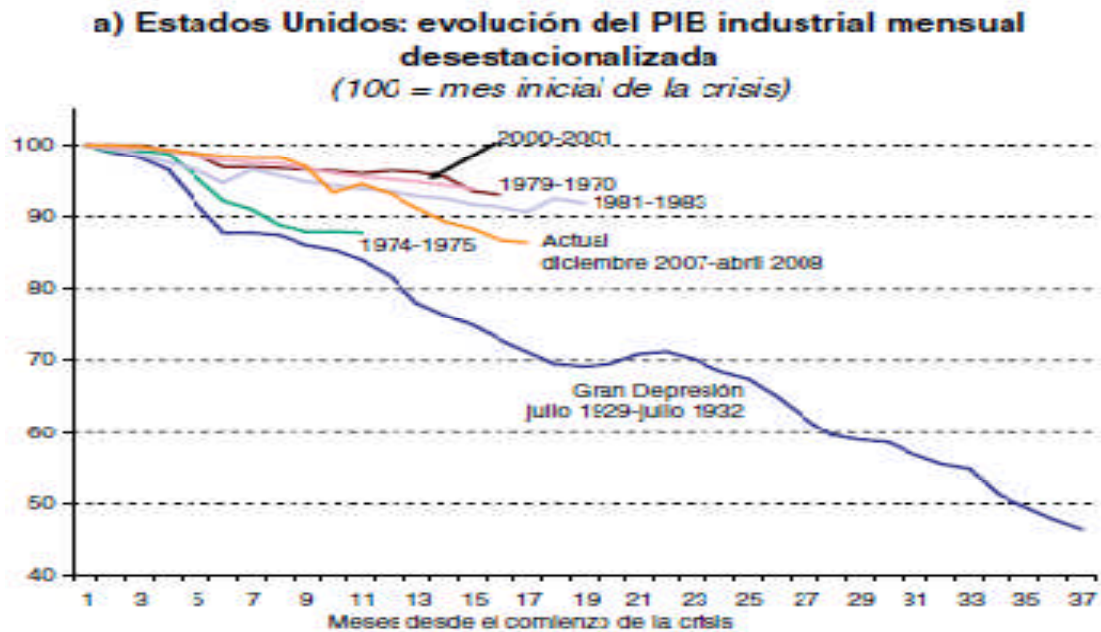
Otra importante diferencia con lo que ocurrió en los años treinta es que actualmente existen varias instancias de coordinación internacional, tanto a

nivel regional como multilateral, muchas de ellas creadas después de la gran crisis y de la segunda guerra mundial y otras de creación más reciente, como el

Grupo de los Veinte (G20). Incluso con sus limitaciones, tienen alguna capacidad para potenciar las políticas que los países implementen de manera aislada y para tratar de evitar, o al menos limitar, las prácticas predatorias que a través de la política comercial o de la política cambiaria pueden dañar al comercio internacional, que ya ha sido bastante castigado por la crisis.

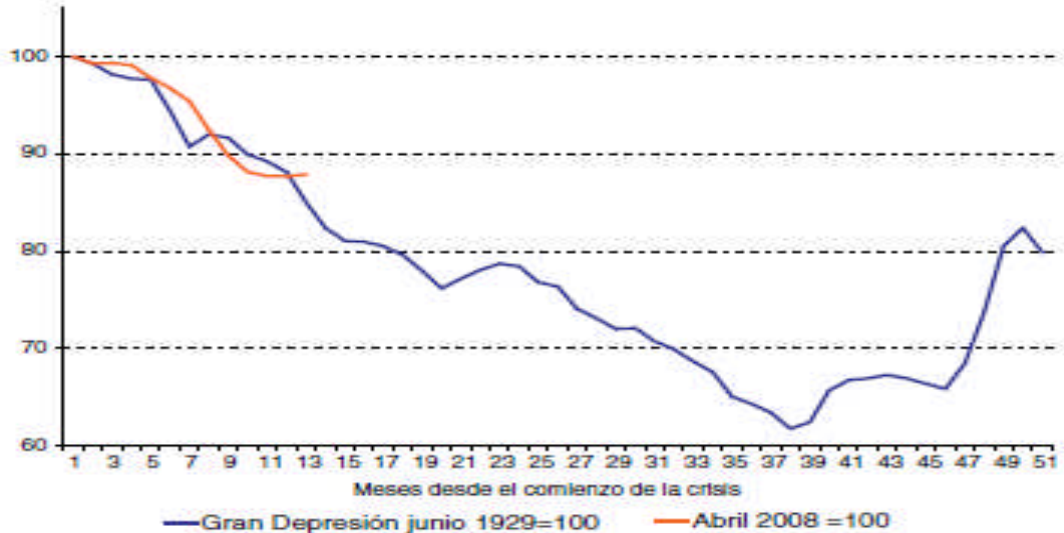
Por esta razón, si bien resulta muy difícil prever la profundidad y la duración de la recesión mundial en curso, este episodio podría limitarse a una contracción económica, abrupta y severa, pero que para la economía global en su conjunto no alcanzaría una intensidad como la de la Gran Depresión, en términos de niveles de desempleo, incumplimientos contractuales y destrucción o prolongada subutilización de los recursos productivos.

En el gráfico se muestra la evolución mensual desestacionalizada del PIB industrial de los Estados Unidos en distintos períodos recesivos. Cada línea comienza en el primer mes de caída del PIB y se extiende hasta que se suceden dos meses seguidos de aumento del nivel de actividad. Como puede verse en el gráfico, no hay ninguna recesión reciente que pueda compararse con la actual en duración ni en profundidad. Sin embargo, cuando la comparación se realiza con la depresión de los años treinta, no hay dudas de que el episodio actual es de menor magnitud.

**Gráfico 13: Evolución del PIB Industrial de Estados Unidos**

En el gráfico se reproduce y actualiza la evolución del PIB industrial mundial presentada en un análisis de Eichengreen y O'Rourke (2009). Estos autores sostienen que cuando se consideran otras economías cuya caída es aún más profunda que la estadounidense, el paralelismo entre los primeros tiempos de la depresión de los años treinta y la coyuntura actual es más claro. En efecto, se observa que la evolución del PIB industrial es muy similar en los primeros meses de ambas crisis. Al mismo tiempo, si estuviéramos acercándonos al final de la contracción, la disminución acumulada sería mucho menor que la de los años treinta.

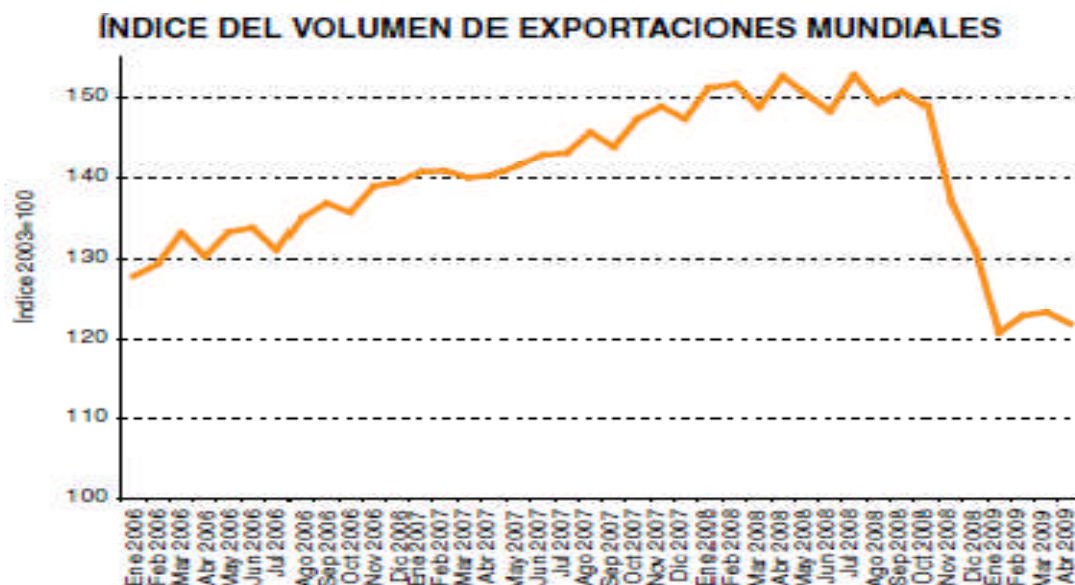


**Gráfico 14: Evolución del PIB Industrial mundial****b) PIB industrial mundial**  
(100 = mes inicial de la crisis)

Fuente: Estudio económico de América Latina y el Caribe Elaboración: Andrés Mendoza

La crisis financiera desatada hace un par de años se trasladó rápidamente a las variables reales y se internacionalizó debido principalmente a cuatro factores:

- La contracción del crédito derivada de la fragilidad del sistema financiero llevó a los bancos a requerir más liquidez, dadas la incertidumbre con respecto a la renovación de sus pasivos y la necesidad de recomponer su capital, por una parte, y las dudas acerca de la solvencia de eventuales tomadores de préstamos, por la otra.
- La destrucción de riqueza, financiera y no financiera, derivada de la pérdida de valor de las propiedades inmobiliarias y de las acciones y otros activos.
- El deterioro de las expectativas sobre la evolución de la actividad económica que afectó a las decisiones de consumo de las familias y de inversión de las empresas.
- La disminución del comercio mundial que, como se ve en el gráfico 4, superó el 20% en volumen entre julio de 2008 y enero de 2009, aunque parece haberse detenido en los últimos meses.

**Gráfico 15: Índice del Volumen de exportaciones mundiales**


Fuente: Estudio económico de América Latina y el Caribe

Elaboración: Andrés Mendoza

Como se muestra en el cuadro siguiente, las proyecciones coinciden en señalar una contracción del PIB a nivel mundial, originada básicamente en la disminución del PIB de las economías desarrolladas. Se espera que el PIB de los Estados Unidos se reduzca alrededor del 3% en 2009; esta caída sería mayor en Europa y más aún en el Japón.

**Tabla 3: Tasas Estimadas de Crecimiento Mundial, 2008-2010**
**TASAS ESTIMADAS DE CRECIMIENTO MUNDIAL, 2008-2010**

(En porcentajes)

	FMI			Banco Mundial			DAES		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010	2008	2009	2010
Mundo (agregación por tasas de cambio)	2,0	-2,6	1,7	1,9	-2,9	2,0	2,1	-2,6	1,6
Mundo (agregación por paridad de poder adquisitivo)	3,1	-1,4	2,5	3,0	-1,7	2,8	3,3	-1,0	2,7
Países desarrollados	0,8	-3,8	0,6	0,7	-4,2	1,3	0,8	-3,9	0,6
Estados Unidos	1,1	-2,6	0,8	1,1	-3,0	1,8	1,1	-3,5	1,0
Zona del euro	0,8	-4,8	0,3	0,6	-4,5	0,5	0,9	-3,5	0,0
Japón	-0,7	-6,0	1,7	-0,7	-6,8	1,0	-0,6	-7,1	1,5
Países emergentes y en desarrollo	6,0	1,5	4,7	5,9	1,2	4,4	5,4	1,7	4,3

Fuente: Estudio económico de América Latina y el Caribe Elaboración: Andrés Mendoza

Para el conjunto de países emergentes y en desarrollo se espera una tasa de variación positiva del PIB, aunque muy inferior a la de los últimos años. La continuidad del crecimiento de este conjunto de países responde, en gran medida, a la evolución esperada de la economía de China, aunque también se anticipa que crezcan otras economías asiáticas y africanas, si bien en todos los casos muy por debajo de las tasas de crecimiento recientes.

### 2.2.2. FACTOR POLITICO

#### Jaime Roldós Aguilera



**Administración.-** Presidente Constitucional de la república del Ecuador, del 10 de agosto de 1979 al 24 de mayo de 1981. Resultó elegido por una alianza entre el partido populista Concentración de Fuerzas Populares y el partido demócrata cristiano Democracia Popular. Venció en la segunda vuelta electoral al socialcristiano Sixto Durán Ballén, de tendencia conservadora.

Se posesionó del cargo el 10 de agosto de 1979. Su último discurso al pueblo del Ecuador, que fue un mensaje de herencia cívica y amor a la Patria. Decía en aquella ocasión *“Probemos el amor a la Patria cumpliendo cada quien con nuestro deber. Nuestra gran pasión es y debe ser el Ecuador. Este Ecuador que no lo queremos enredar en lo intrascendente, sino en lo valeroso. Este Ecuador amazónico desde siempre y hasta siempre VIVA LA PATRIA”* su eterna despedida.

El Gobierno del Presidente Roldós, procuró la planificación como forma de su peculiar trabajo, se puso en acción el Plan de Desarrollo. Con profunda modestia impulsó las obras de sus antecesores, se preocupó de dotar de vivienda a los ecuatorianos más necesitados, como lo hizo en el sector de Durán Guayas. Impulsó como una de sus grandes preocupaciones la educación en todos los niveles. El Plan Nacional de Alfabetización fue un grande anhelo suyo, que se llevó a efecto en su administración así como el Desayuno Escolar, desde el 4 de febrero de 1980, para combatir la desnutrición

escolar, mantener el estado anímico y capacidades intelectuales para recibir los alumnos con mejores resultados la enseñanza y aprendizaje. Otra de sus constantes preocupaciones fue precautelar los bienes del Estado, como la Refinería Estatal Petrolera. Brindó un importante impulso a las obras hidroeléctricas nacionales, Un sueño constante fue dotar al país de una importante planta petroquímica. Se construyeron puentes como el de Juncal sobre el río Chota, límite provincial Imbabura Carchi. Carreteras y caminos vecinales. Locales Escolares, Hospitales, Centros y Subcentros de Salud.

El 11 de octubre de 1979 Roldós pone en ejecución el decreto que reduce a 40 horas la jornada del trabajo en la semana. El 1 de noviembre de 1979 se aprueba el decreto que duplicó el salario mínimo vital de los trabajadores, a 4.000 sucres mensuales (US\$ 160 al tipo de cambio vigente a la fecha). El 8 de marzo de 1980 pone en vigencia el Plan Nacional de Desarrollo. El 15 de abril de 1980 se conformó una junta de notables del país para buscar la solución a una pugna de poderes con el Congreso Nacional, presidido por su antiguo coideario, mentor y tío político, Assad Bucaram.

El año 1981 lo anuncia como "el año del avance". A fines de enero y principios de febrero de 1981, hubo una confrontación bélica con Perú, en la Cordillera del Cóndor. Los enfrentamientos se dieron en la zona de Paquisha, Mayaycu y Machinaza.

Roldós con habilidad y diplomacia en medio de la tensa crisis, llevó a la OEA el problema territorial, quedando allí la evidencia que el problema existía, a pesar de las negativas de Perú. Se destacó la intervención de su Canciller Alfonso Barrera Valverde.

Con la muerte del joven Presidente Roldós, inequívocamente el Ecuador y América perdió un valor de la política y la democracia.

La Fuerza del Cambio, fue la filosofía de su gobierno, Alejandro Román Armendáriz un abogado inteligente, profundo pensador, dialéctico, filósofo, escritor y periodista de fama, Secretario General de la Administración del Gobierno de Roldós. Dice: "Jaime Roldós fue un ser profundamente

comprometido con la especie humana. Nadie de ella le era ajena. De allí el espíritu esencialmente humanista que iluminó cada pensamiento y cada acto de su vida. Es decir, de aquello que el pueblo ecuatoriano compartía por intuición, acaso más que por razonamiento. Tenía un código estricto de la virtud, entendida como valor ético de comportamiento, fuerza vital de comprensión política y evaluación final de la conducta. Era por decirlo de alguna manera, un hombre de gran calidad humana: talentoso, sencillo y bueno.

### **Dr. Osvaldo Hurtado Larrea**



**Administración.-** Presidente Constitucional: Del 24 de mayo de 1981 al 10 de agosto de 1984.

Fundador y Director del Partido Político Democracia Popular, Presidente de la Comisión Legislativa que preparó los proyectos de la Ley de Referéndum, Ley de Partidos Políticos, Ley de Elecciones. Triunfó con el abogado Jaime Roldós Aguilera en las elecciones presidenciales de 1979, conformando el binomio como Vicepresidente. Ante la trágica muerte del Presidente Constitucional de la República Ab. Jaime Roldós Aguilera por esto que se llama destino hecho ocurrido el 14 de mayo de 1981, asumió la Presidencia de la República, Osvaldo Hurtado Larrea. En 1998 fue Presidente de la Asamblea Nacional Constituyente.

Dentro de las principales gestiones y acontecimientos que se llevó a cabo su régimen se encuentra las siguientes:

- A principios de 1982 el gobierno de Hurtado elevó la tasa de interés, prohibió algunas importaciones.
- Prohibió contratar la deuda externa.
- El 13 de mayo devaluó la moneda de 25 a 33 sucres por dólar.

- El 14 de octubre de 1982 doblo el precio de la gasolina y las tarifas de transporte urbano, aumento el precio del trigo en un 45%.
- Empezó a renegociar la deuda pública externa y a fines de Octubre de 1982 aumentó el salario mínimo.
- En enero de 1983 renegóció 1200 millones de dólares de pagos de la deuda externan que vencía entre noviembre de 1992 y diciembre de 1983 esto es un 25% de la deuda pública externa.
- Estableció recargos arancelarios a más de poner frenos a la importación.

### **Ing. León Febres Cordero Ribadeneira**



**Administración.-** Presidente Constitucional: Del 10 de agosto de 1984 al 10 de agosto de 1988.

El lema de la campaña electoral y síntesis de labor del nuevo gobierno: PAN, TECHO Y EMPLEO, dentro de un ambiente de paz, orden y trabajo.

Se realizaron obras muy importantes en todas las ramas: educación, salud, agricultura, ganadería, industrias, comercio. Los hospitales Civil de Ibarra y del IESS, en Tena fue inaugurado por el Ministro de Salud Dr. Jorge Bracho Oña este hermoso Hospital, Centros y Subcentros de Salud, en distintos ámbitos de la patria. Medicina gratuita para menores de 5 años MEGRAME- Locales escolares, el estadio de Portoviejo un modelo de campos deportivos, que sirvió para la realización de los V juegos Nacionales en 1985. Se firmaron nuevos contratos para la construcción de carreteras como Ibarra Lita San Lorenzo, construcción y reparación en general de carreteras en Litoral, Sierra y Región Amazónica.

Bien, queda en camino algunas obras que están ejecutando la presente administración julio de 1986-. Lo importante es que el país sigue en marcha en plano de recuperación.

Como resultado de una confabulación del 7 al 11 de marzo de 1986 el general Frank Vargas Pazzos, Comandante General de la Fuerza Aérea y Jefe del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, se sublevó contra el Presidente de la República, se tomó la base aérea de Manta, luego la de Quito, hasta que por fin fue reducido a prisión para que sea juzgado de acuerdo a leyes y reglamentos castrenses pertinentes. A causa de este levantamiento que se quiso desestabilizar al Gobierno Constitucional, tuvo que salir el Ministro de Defensa general Luis Piñeiros y el Comandante General del Ejército general Manuel María Albuja. Sofocado este hecho de insubordinación, el Gobierno siguió trabajando normalmente.

### **Dr. Rodrigo Borja Cevallos**



**Administración.-** Presidente Constitucional: 10 de agosto de 1988 al 10 de agosto de 1992

*Planteamientos de gobierno:*

**Oposición a la venta de las empresas eléctricas.** Por la experiencia de las privatizaciones latinoamericanas, que no solo han sido procesos con visos de corrupción, sino además inconvenientes para los intereses nacionales. Los Estados se han quedado sin sus bienes y sin el dinero que recibieron por su venta.

Su propuesta es la formación de una nueva empresa de economía mixta, en cuyo capital participen el Estado, con la aportación de lo que al momento tiene, y los empresarios, con dinero fresco por una suma equivalente. De este modo, la empresa tendría dos dueños: el Estado y los empresarios. La ventaja está en que el dinero fresco solo tiene por destino la modernización y la incorporación de tecnología para la empresa. Como se van a duplicar las actividades, quedan asegurados los puestos de trabajo y, probablemente, se requerirá contratar personal adicional. Esto se aplicó en Bolivia durante el Gobierno de Gonzalo Sánchez de Lozada con muy buenos resultados. Hay todo el equipo de leyes que amparan la formación de empresas de economía mixta, y es la única

propuesta que puede precautelar la paz del país. Si prosigue el Gobierno con su interés privatizador, se va a incendiar el Ecuador.

En 1988, el gobierno de Borja reinstauró el sistema de mini devaluaciones con ajustes progresivamente mayores a fin de combatir la inflación. Según el economista Fidel Jaramillo Buendía, "El sistema de mini devaluaciones tuvo varias virtudes: revirtió el caos cambiario vigente hasta 1988, logró mantener un tipo de cambio real más bien competitivo, corrigió los desfases resultantes mediante la entrega anticipada de divisas a los exportadores y permitió, de este modo, que los agentes planificaran sus necesidades de inversión". Bajo este sistema, las nuevas exportaciones de flores, melones, piñas, tabaco en rama y productos industrializados crecieron un 25 por ciento en 1991 respecto del buen crecimiento que habían alcanzado en 1990. Y se estimó que para fines de 1992 las exportaciones globales llegarían a un poco más de tres mil millones de dólares -la marca más alta hasta entonces en la historia de este rubro- como, en efecto, ocurrió.

La inflación llegó al 75,6 por ciento de promedio anual y al 99 por ciento de promedio anualizado en marzo de 1989. El Gobierno no pudo bajar el ritmo del crecimiento de la inflación a un 30 por ciento anual como en un principio se había propuesto, pero para julio de 1992 lo había reducido al 51,79 por ciento. Como una señal de buena fe, pagó montos simbólicos de la deuda comercial y autorizó la conversión de la deuda externa para inversiones sociales. En 1989, el Citibank retuvo arbitrariamente 80 millones de dólares depositados en sus arcas por el Banco Central y se cobró así, a la brava, un préstamo cuyo plazo de pago no había llegado aún. Aunque el Gobierno no pudo renegociar la deuda externa, dejó expedito el camino para hacerlo, pues la banca externa acreedora aceptó la tesis ecuatoriana de que la solución del problema presuponía también un arreglo global a largo plazo. Ante la moratoria de pagos al Estado por la empresa eléctrica (EMELEC), el gobierno la intervino, pero no resolvió el problema. La reserva monetaria internacional que en julio de 1988 era de menos 320 millones de dólares llegó en mayo de 1992 a 455 millones: el gobierno de Borja había podido, pues, acumular un total de 755 millones de dólares. La economía, estancada en los tres primeros años, creció en 1991 en



un 4.4 por ciento gracias a la recuperación -coyuntural- manufacturera y al dinamismo del sector agrícola.

En 1989 se expidió la Ley de Régimen Tributario Interno. CEPE fue transformada en Petroecuador y asumió el manejo del oleoducto que estaba operado por la TEXACO. En 1990, se expidió la Ley de Reforma Arancelaria que reducía drásticamente esos tributos a fin de favorecer el comercio y combatir el contrabando. Se promulgaron las leyes de Maquila, de Contrato a Tiempo Parcial y Zonas Francas, y la ley del Consumidor.

#### **Arq. Sixto Alfonso Durán-Ballén Córdovez**



**Administración.-** Presidente Constitucional: 10 de Agosto de 1992 - 10 de Agosto de 1996

Durán-Ballén, candidato del Partido Unión Republicana, triunfó con 2'146. 762 votos (57.8 por ciento). Ganó en 18 de las 21 provincias del país. Entregó la dirección de la economía y de la modernización al vicepresidente Alberto Dahik, del Partido Conservador. Querían hacer de Ecuador un mercado atractivo a la inversión interna mediante el ahorro privado, y a la inversión extranjera mediante un arreglo global de la deuda externa. Para lograrlo, era necesario reducir drásticamente el déficit fiscal y la inflación.

El plan tropezó con graves dificultades políticas y sociales nacidas de la necesidad de reformar la Constitución y varias leyes económicas, financieras, tributarias, legales y de administración de la Justicia. La dificultad de carácter social provenía de las prioridades exigidas por el modelo: acumular dinero y aumentar la exportación. Así pues, los dos primeros años del Gobierno vieron el ajuste económico y la modernización y sufrieron crisis políticas provenientes de la pugna de poderes entre las funciones Ejecutiva y Legislativo-Fiscalizadora, y crisis sociales manifestadas en paros, reclamos, huelgas y en el deterioro de la popularidad del presidente en las encuestas. Fuera de estas dificultades previsibles, los dos primeros años régimen transcurrieron normales

salvo por apagones originados en la sequía y por el desastre de la Josefina en los linderos de las provincias de Cañar y Azuay.

La inflación descendió al 30 por ciento en 1993 y al 27.3 en 1994, la reserva internacional y las exportaciones crecieron con el ingreso de capital extranjero a la economía. La reserva subió de 782 millones de dólares a diciembre de 1992 a 1.712 millones en diciembre de 1994. La tasa de desempleo bajó de 8,9 para 1992 a 7,1 para 1994 y la de subempleo en esos años de 47.9 a 45.2. Se redujo el déficit fiscal a 2.5 por ciento a fines de 1992, se preparó un presupuesto equilibrado para 1993, se rompieron los lazos con la OPEP a fin de poder exportar petróleo por encima de las cuotas asignadas, se buscó el apoyo del Fondo Monetario Internacional, se establecieron fronteras comerciales más abiertas con Colombia y se liberaron 400 productos para el comercio con Perú. El año de 1994 se cerró con optimismo moderado. La economía bordeaba el 4 por ciento y el ritmo del crecimiento de la inflación seguía disminuyendo.

En vista de estos resultados, el Presidente decidió recurrir directamente al pueblo para reformar la Constitución y convocó a una consulta para el 28 de agosto de 1994. El pueblo dijo sí a estos cambios, salvo a la elección de diputados en la segunda vuelta. El Gobierno recobró su capacidad de mando, su popularidad y la esperanza de contar con una Constitución a su gusto para la modernización del país. Pero la Guerra del Cenepa y la caída del vicepresidente neutralizaron los efectos positivos de esta iniciativa.

El caso Dahik afectó al Gobierno y contribuyó a que un sector del público se fuera convenciendo de que la corrupción había contagiado al régimen al amparo de la modernización.

Pese a estos problemas Sixto Durán Ballén continuó las obras que quedaron inconclusas en los gobiernos anteriores, como la carretera Ibarra – San Lorenzo, equipamiento de hospitales, construcción de otras carreteras y caminos vecinales, los estudios para el campeonato futbolístico de la Copa América, en junio y julio de 1993, implementación de la colación escolar.

### **Dr. Abdala Bucaram Ortiz**



**Administración.-** Presidente Constitucional: 10 de agosto de 1996 – 6 de febrero de 1997

El presidente Abdalá Bucaram Ortiz gobernó durante 186 días y 31 minutos. Ciento trece para escalar, 38 días de auge y 35 de caída. Llegó sin un plan de gobierno, pero tenía tres metas claras: un ajuste económico, político y social tajante y coherente, la paz con el Perú y la vivienda para los pobres. Se demoró 113 días en elaborar y anunciar el plan de ajustes. El plan se asentaba en la convertibilidad de cuatro nuevos sucres por dólar respaldados totalmente por la reserva monetaria internacional desde el primero de julio de 1997. Entre las reformas más importantes que seguirían a la convertibilidad estaban:

Créditos muy restringidos del Central a los sectores público y financiero, libre circulación del dólar y traslado de los depósitos del sector público al sistema financiero privado.

Reestructuración de la deuda pública y reinserción en los mercados internacionales de capitales vía bonos del Estado. Equilibrio fiscal obligatorio mientras el saldo de la deuda pública equivaliera, al menos al 45 por ciento del PIB.

Reforma administrativa del Ministerio de Finanzas.

Reformas tributarias: facturación universal, reducción del impuesto a la renta sobre las utilidades reinvertidas o distribuidas, abolición del impuesto al ahorro y al crédito, impuestos a lo suntuario, prisión de algunos años a los evasores fiscales y a los contrabandistas.

Fondo de reserva para proteger el petróleo de los vaivenes del comercio exterior.

Reestructuración de Petroecuador mediante concesiones, sociedades anónimas, liberación del comercio de productos refinados, fiscalización y control por parte del Estado. -Fusión del Central, Junta Monetaria y Superintendencia de Bancos en un Banco de la Reserva. -Capitalización y transferencia del sector eléctrico. Plan Nacional de Crédito a Corto Plazo para cultivos de ciclo corto; reducción del 50 por ciento del impuesto a las pequeñas sociedades agrarias fuera de Quito y Guayaquil. -Financiamiento para las exportaciones de bienes y servicios. Privatizar o concesionar el turismo; complejos vacacionales populares.

Concesión de las comunicaciones. -Setenta y un reformas legales, entre ellas: reelección presidencial indefinida, período presidencial de cinco años, bicameralidad, elecciones legislativas en la segunda vuelta, elección uninominal de legisladores, y vicepresidente de la República como cabeza del Congreso.

En cuanto a su anhelo de paz con el Perú, el Presidente confió en el carisma de su facilidad para hacer amigos. Aprovechó de los viajes a la Décima Cumbre del Grupo de Río en Cochabamba, Bolivia, a la que asistieron 13 presidentes en agosto de 1996, y a Lima en enero de 1997 para establecer lazos de amistad con el presidente peruano Alberto Fujimori, habló del perdón como presupuesto cristiano para la paz, declaración que fue mal interpretada por un sector de la opinión pública ecuatoriana, y se fío de su camaradería con el presidente argentino Carlos Menem, uno de los garantes del Protocolo de Río. En cuanto a la vivienda para los pobres, entregó el 29 de septiembre las 13 mil primeras casas con teléfono en Durán a los adjudicatarios inscritos en el Plan "Un Solo Toque".

Con una conducta presidencial tan contradictoria, incoherente, irrespetuosa y agitada, su plan de ajustes tenía una mínima probabilidad de ser puesto en ejecución con seriedad, perseverancia, honradez y respeto a la democracia. Sin embargo, empezó a prepararlo con seriedad: cuando aumentó el costo de servicios tan básicos como el gas doméstico, la electricidad, el agua potable y los teléfonos, el pueblo que le había aguantado se rebeló. Los estudiantes

salieron a las calles a lo largo del mes de enero. Los políticos opositores y los políticos colaboradores estaban listos para pescar a río revuelto. El 29 de enero de 1997, el embajador de los Estados Unidos leyó un discurso escrito denunciando la corrupción del régimen y alertando a los inversionistas de su país a no poner el dinero en Ecuador. Todos entendieron que Washington daba el visto bueno para que el presidente fuera cesado de su cargo como en efecto comenzó a ocurrir una semana más tarde en las jornadas iniciadas el 5 de febrero y concluidas el 11 de ese mes. Abdalá fugó nuevamente a Panamá, pero esta vez se llevaba supuestamente un botín cuantioso a vista y paciencia de la Policía y de las Fuerzas Armadas.

### **Dr. Fabián Alarcón**



**Administración.-** Presidente Constitucional: 11 de febrero de 1997 – 10 de agosto de 1998

Fabián Alarcón Rivera, fue nombrado por el Congreso Nacional Presidente Constitucional Interino de la República, después de dejar CESANTE en sus funciones a Abdalá Bucaram Ortíz, a pedido del pueblo que sumó 2'200.000 personas en la calle y plazas de las ciudades del país; y, más de tres millones de campesinos en las carreteras y sectores rurales.

Consecuentemente Rosalía Arteaga debió asumir el cargo de Presidenta de la República sin embargo esta designación fue conspirada y originada aparentemente por razones insostenibles ni con argumentos como que ella era persona no grata para los partidos de la oposición que la veían corresponsable del triunfo de Bucaram sobre Nebot y la habían visto complaciente, o al menos indiferente, con la conducta del mandatario; era un obstáculo para un nuevo gobierno de concertación; era una sucesora por sentido común pero no por mandato constitucional ya que en la Carta Política codificada alguien había olvidado incluir el texto de la sucesión vicepresidencial.

Su gobierno fue caótico. La crisis constitucional desatada a partir de su designación acabó con un referéndum que dio paso a una Asamblea

Constituyente, que redactó una nueva Carta Magna. También tuvo que enfrentar las consecuencias del fenómeno climático de "El Niño" que causó inundaciones en muchos sectores de la costa ecuatoriana.

El interinazgo de Alarcón se prolongó hasta el 10 de agosto de 1998, cuando asumió un nuevo presidente elegido en las urnas, el alcalde de Quito Jamil Mahuad.

### **Dr. Jammil Mahuad**



**Administración.-** Presidente Constitucional: 10 de agosto de 1998 – 21 de enero de 2000

Las metas de Mahuad como lo prometió en su pasada campaña electoral, son recurrir a las instituciones financieras internacionales para solucionar el déficit comercial por la vía de nuevos préstamos, continuar el proceso privatizador en Ecuador particularmente en la telefónica estatal y en el sector petrolero, así como alentar, todavía más, las inversiones extranjeras dando puerta abierta a los capitales foráneos.

Y para lograr esto último, Mahuad seguramente volverá a encontrarse nuevamente con quien fue su pasado contrincante electoral, Alvaro Noboa, pues pese a que éste último perdió en el juego político, en el terreno económico continúa triunfante dado que no dejará de ser un gran representante de los intereses de la banca, la industria y agroexportación del banano.

Mahuad decidió dolarizar la economía más como un acto político para conservar el poder que no como una medida económica seriamente analizada, pues llamó a la dolarización "un salto en el vacío". La quiebra de los bancos había atizado el regionalismo y un sector de la clase dirigente guayaquileña había marchado contra el presidente. El congelamiento bancario volvió muy impopular a Mahuad. Sus días estaban contados desde julio de 1999, cuando Fernando Azpiazu, cabeza del poderoso Banco del Progreso, reveló desde la

prisión que había financiado la campaña de Mahuad y de la Democracia Popular con una suma de tres millones cuatrocientos mil dólares.

Desde el Partido del presidente le pedían la renuncia. La arbitraria fijación del dólar a 25 mil sucres, el resentimiento popular con las clases dirigentes, las protestas contra las leyes modernizadoras, la corrupción, el hambre de muchos, el malestar social tuvieron que ver con la caída de Mahuad.

En el Ministerio de Defensa, Antonio Vargas, presidente de la Confederación de Nacionalidades Indígenas del Ecuador, pidió apoyo para reestructurar el Estado. Hubo manifestaciones en otras ciudades y sobre todo en Cuenca. Los indígenas cercaron con doble cerco el Congreso Nacional. Mahuad rehusó negociar. Los acontecimientos se precipitaron el 21 de enero cuando algunos oficiales del Ejército permitieron a los manifestantes entrar al Congreso.

Allí desconocieron las funciones del Estado, nombraron una Junta de Salvación Nacional integrada por el coronel Lucio Gutiérrez, el presidente de la CONAIE y el ex presidente de la Corte Suprema, Carlos Solórzano. Demandaron el arraigo de Mahuad, del gabinete y de las cabezas del Legislativo y Judicial y exigieron auditorías de los corruptos del Estado y de la banca. Los hechos que se sucedieron hasta la salida forzada de Mahuad y la asunción de la presidencia por el vicepresidente Gustavo Noboa Bejarano fueron confusos y hay diversas versiones. Están, sin embargo, frescos todavía en la memoria de los ecuatorianos.

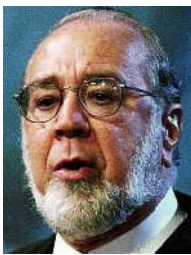
El gobierno de Mahuad tuvo muchos desaciertos que promovieron su salida del poder; entre estos tenemos los siguientes:

- El costo de la canasta familiar básica para un hogar de cinco miembros vale tres millones de sucres mensuales; siendo las causas principales la subida de la gasolina en un 71%.
- El terrible feriado bancario e iliquidez de algunos bancos, como el Filanbanco, Préstamos, Progreso, etc., siendo el Banco Central que dio la plata para reabrir las puertas.

El problema de la inflación que en el año 1999 tuvo el siguiente movimiento:

- Enero 43,4%.
- Febrero 39,7%
- 26 de marzo 54,3%.
- El Transporte aéreo sube del 10% al 16%.
- El transporte terrestre, va del 16% al 25% y 40%, según la clase.
- Se cometió el abuso de congelar el dinero de los clientes de cuentas corrientes y cuentas de ahorros de los bancos.

#### **Dr. Gustavo Noboa Bejarano**



**Administración.-** Presidente Constitucional: 22 de enero de 2000 – 15 de enero de 2003

Asumió la presidencia de Ecuador luego de la salida de Jamil Mahuad de la presidencia. Un golpe de estado provocado por grupos indígenas y militares de mediano rango liderados por Lucio Gutiérrez forzó a Mahuad a abandonar la sede de gobierno mientras el coronel Gutiérrez junto al líder indígena Antonio Vargas y al abogado guayaquileño Carlos Solórzano formaban una Junta de Salvación Nacional. La cúpula militar forzó la salida de esta provisional 'Junta' y entregó el poder a Gustavo Noboa, quien asumió la presidencia en el Ministerio de Defensa.

Sus principales gestiones en el poder fueron las siguientes:

- Mantuvo el sistema de dolarización y acentuó las políticas de derecha.
- Contrató la construcción del OCP (Oleoducto Crudos Pesados)
- Renegoció la deuda externa luego de la inédita moratoria unilateral de los bonos Brady declarada por Mahuad.
- Existieron escándalos por malos manejos en la contratación de seguros por parte de la cúpula militar que lo apoyó en el poder.



- Llevó a cabo elecciones libres para elegir a su sucesor.

Tres meses después de terminado su mandato, fue acusado por León Febres Cordero, por malversación de fondos en la renegociación de la deuda externa, lo que provocó una orden de prisión que obligó a Gustavo Noboa, buscar asilo político en República Dominicana, donde estuvo por 2 años, posteriormente se retiraron los cargos y encontró su libertad.

### **Ing. Lucio Edwin Gutiérrez Borbúa**



**Administración.-** Presidente Constitucional: 15 de enero de 2003 al 20 de abril de 2005.

Comenzó su mandato estableciendo una alianza política con los partidos ecuatorianos de izquierda, el movimiento Pachakutik y el MPD. Ante la falta de apoyo en el Congreso Nacional del Ecuador, a los tres meses decidió pactar con el derechista Partido Social Cristiano, al mismo tiempo que a nivel internacional reforzó sus vínculos con los Estados Unidos.

A los dos años se deshizo el acuerdo político, quedando su gobierno políticamente muy debilitado. El 9 de diciembre de 2004, después de la posibilidad de ser enjuiciado políticamente y destituido, se alió con el partido del ex presidente Abdalá Bucaram (Partido Roldosista Ecuatoriano - PRE), el partido de Álvaro Noboa (PRIAN) y el Movimiento Popular Democrático (MPD), para remover a la Corte Suprema de Justicia, y reorganizar el Tribunal Supremo Electoral y Tribunal Constitucional, instituciones en las que hasta ese momento tenía representación mayoritaria el PSC.

Dentro de sus principales gestiones se encontraron las siguientes:

- Estableció alianzas políticas con sectores de izquierda.
- Removió la Corte Suprema de Justicia, violando la Constitución Política.
- Negoció la deuda externa ecuatoriana.

- Abrió mercado petrolero, con acuerdos millonarios ante los chinos.
- Reforzó sus vínculos con los Estados Unidos.
- Construyó viviendas para sectores pobres en especial en la región amazónica pero muy por debajo de su oferta de campaña.
- Cumplió en no elevar precios de combustible, gas, e impuestos.
- Trató de anular el juicio en contra de Abdalá Bucaram y Dahik, mediante una reforma de la Corte de Justicia.

En 20 de abril de 2005, como consecuencia de la llamada "Rebelión de los forajidos" en Quito, el Congreso de Ecuador declaró la vacancia presidencial por abandono del cargo y procedió a nombrar a Alfredo Palacio como nuevo Presidente.

Adicionalmente, se puso una orden de prisión para Gutiérrez, el Subsecretario de Bienestar Social Bolívar Gonzáles, y Abdalá Bucaram. Gutiérrez, quien permaneció por 4 días en la Embajada del Brasil, salió el 24 de abril de 2005, desde el aeropuerto de Latacunga hacia Brasil, país que le otorgó el asilo político.

### **Dr. Alfredo Palacio González**



**Administración.-** Presidente Constitucional: 20 de abril del 2005 hasta el 15 de enero de 2007.

Alfredo Palacio fue juramentado Presidente Constitucional de la República en el auditorio de CIESPAL por la primer-vicepresidenta del Congreso, Cynthia Viteri (PSC). No fue investido con la tradicional banda presidencial, dada la premura del evento. En su discurso inaugural, prometió retomar la agenda izquierdista abandonada por Lucio Gutiérrez, llevar a cabo la reforma política ofrecida por gobiernos anteriores para eliminar la injerencia política en la administración de justicia y priorizar la inversión social por sobre el pago de la deuda externa.

Dentro de su período, sus principales funciones estuvieron enfocadas al sector de la salud, infraestructura vial, gestiones que su antecesor dejó pendientes, obtuvo el apoyo de grupos de derecha como el PSC, PRE, su período no fue de mayor trascendencia para el país, ya que en sus dos años de gobierno trato de mantenerse al margen de cuestiones que complicarían su gestión.

De esta manera, Alfredo Palacio terminó su mandato el 14 de enero de 2007 y entregó a la banda presidencial al nuevo Presidente Constitucional de la República, economista Rafael Correa, el 15 de enero en el H. Congreso Nacional.

### **Eco. Rafael Vicente Correa Delgado**



**Administración.-** Presidente Constitucional: 15 de enero de 2007- presente

Uno de los temas centrales al gobierno de Correa ha sido la creación de una Asamblea Constituyente. Correa ha dicho que la misma tendría por objeto arrebatar privilegios a la llamada "partidocracia", término con el que se refieren dentro del Ecuador a la influencia de los partidos políticos tradicionales en las instituciones públicas del país. Respecto de la Asamblea, Correa remitió al Tribunal Supremo Electoral su proyecto de Estatuto de convocatoria a la Asamblea, en el cual se plantea la elección de 130 asambleístas, incluyendo seis representantes de los ecuatorianos en el exterior. En un referendun efectuado el 15 de abril de 2007, la votación favorable a la convocatoria a una Asamblea Nacional Constituyente obtuvo el respaldo del 81.7 % de los votantes.<sup>7</sup>

Así mismo, Correa afirma que su ejecutivo es un Gobierno "verde" por su defensa del medio ambiente; ha planteado una mayor participación del Estado en la renta del petróleo; aumento de la inversión social, no proseguir la

<sup>7</sup> <http://www.presidencia.gov.ec/noticias.asp?noid=10263>

negociación de un Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos, con el argumento de la destrucción de decenas de miles de puestos de trabajo en la agricultura, entre otros sectores. Limitar el servicio de la deuda externa del Ecuador (principalmente hacia organismos multilaterales de desarrollo y tenedores de bonos) en caso de ser necesario para apuntalar el desarrollo productivo y social del país. Además, ha establecido claramente su intención de no renovar el convenio suscrito entre el Ecuador y los Estados Unidos que le permite a dicho país mantener una base militar en el puerto ecuatoriano de Manta. (De acuerdo al Presidente de Ecuador, no habrá renovación de dicho convenio a menos que Ecuador pueda tener también una base militar en un puerto similar estadounidense, como Miami, por ejemplo, apelando a la lógica de la reciprocidad.)

### **La política del gobierno de Rafael Correa sobre la deuda**

La política del Presidente Rafael Correa sobre la deuda acoge la posición y los planteamientos de los movimientos y organizaciones sociales cuya estrategia podemos resumir en los siguientes puntos:

- Dar prioridad a la inversión social y productiva dentro de un modelo de economía solidaria al servicio de las personas y no del capital.
- La ruptura con el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional, corresponsales del desastre nacional causado por el endeudamiento y las reformas estructurales.
- El Presidente Correa declaró públicamente que no pagará las deudas ilegítimas. Con este propósito, creó la Comisión de Auditoría Integral del Crédito Público (CAIC).

### **Los desafíos del presidente Rafael Correa**

Durante el primer trimestre del presente año, la economía nacional ha sentido los embates de la crisis económica mundial: las exportaciones de crudo cayeron en USD 1 500 millones entre enero y febrero de este año frente a los mismos meses del 2008 (la revisión de la previsión del crecimiento general del

país pasó de 3,2% al 2,3%). La contracción económica también afectó al sector privado: exportaciones a la baja (las importaciones cayeron a enero de este año en 9,16% por las medidas del gobierno, mientras que las exportaciones disminuyeron en 8,31%). Dentro de sus principales gestiones se encontraron:

- Creación de la Asamblea Constituyente
- Creó una comisión de la verdad que investiga los crímenes de estado contra los derechos humanos.
- Creación de un organismo para el control de la corrupción dentro del ejecutivo.
- Decreto de no utilizar empresas de intermediación laboral que exploten a los trabajadores.

### **2.2.3. FACTOR ECONOMICO**

En 2008, el crecimiento económico del Ecuador alcanzó un 6,5%, lo que representa un incremento importante respecto del 2,5% registrado en 2007. Al igual que en otros países de América Latina y el Caribe, los elevados precios de los productos básicos exportados durante el año se tradujeron en una marcada expansión de los ingresos fiscales en 2007 y los tres primeros trimestres de 2008. Ello le permitió al gobierno ecuatoriano financiar un aumento considerable del gasto público, sobre todo de la inversión pública. Se prevé que en 2009 el crecimiento de la actividad económica del país será solo del 1%, principalmente como resultado de la baja de precios del petróleo.

La Asamblea Constituyente aprobó una nueva Carta Magna, en virtud de la cual se introdujeron cambios significativos en diversas esferas, incluida la económica. Entre las modificaciones se cuentan un rol más importante del Estado en la economía en general y otras de carácter más específico como la eliminación de la autonomía del banco central.

Pese al marcado aumento de los ingresos públicos, en 2008 la situación fiscal empeoró apreciablemente respecto de la registrada en 2007, deteriorando el resultado primario y global del sector público no financiero (SPNF). Mientras el primero pasó de un superávit del 4,0% del PIB en 2007 a un déficit del 0,2% del PIB en 2008, el segundo disminuyó de un superávit del 2,1% a un déficit del 1,6% en el mismo período. Es probable que en 2009 la política fiscal sea menos expansiva que en 2008, debido a las restricciones fiscales que afrontará el gobierno tanto en materia de recaudación de recursos petroleros como de financiamiento del gasto público. Por último, la cuenta corriente de la balanza de pagos también registró un deterioro, puesto que el superávit del 3,6% del PIB alcanzado en 2007 disminuyó al 2,3% del PIB en 2008.<sup>8</sup>

Esto obedeció a la marcada depreciación de la balanza de bienes durante el cuarto trimestre del año, en un contexto de aumento de las importaciones, impulsadas por el consumo, y descenso de las exportaciones petroleras debido a la reducción de los precios internacionales del crudo.

### **La política fiscal**

En 2008 continuó el proceso de aumento del gasto público observado en el año anterior, de manera que el gasto total del SPNF creció del 27,4% al 40,6% del PIB. Si bien la expansión del gasto obedeció al apreciable incremento de la formación bruta de capital fijo por parte del Estado, que subió desde un 6,9% del PIB en 2007 hasta un 13,5% del PIB en 2008, también aumentaron marcadamente los gastos corrientes, incluidos el pago de salarios, las compras de bienes y servicios, las transferencias y otros gastos como el Bono de Desarrollo Humano. En particular, se registraron elevadas erogaciones por concepto de compra de derivados del petróleo importados, los cuales se comercializaron a precios fijados muy por debajo del valor de compra.

Por su parte, los ingresos fiscales se incrementaron del 29,4% del PIB en 2007 al 39% del PIB en 2008. Los ingresos petroleros crecieron en forma acelerada,

---

<sup>8</sup> Estudio económico de América Latina y el Caribe • 2008-2009

pasando del 7,2% al 16,5% del PIB en el mismo período, debido casi exclusivamente al alza de los precios internacionales del crudo.

Los ingresos no petroleros también aumentaron, aunque en menor magnitud, elevándose del 20,9% al 21,7% del PIB entre 2007 y 2008. Cabe destacar que en abril de 2008 se eliminaron los fondos petroleros y los saldos pertinentes se transfirieron a la cuenta corriente única.

En este contexto de mayor aumento de los gastos que de los ingresos, cabe destacar que los ingresos no petroleros de 2008 no alcanzaron a cubrir los gastos corrientes, puesto que representaron solo un 80,6% de estos últimos. Ello plantea serios desafíos de política para 2009, debido a las restricciones en materia de financiamiento y al descenso de los precios del petróleo.

En particular, dada la rigidez a la baja del gasto corriente, la reducción de los ingresos petroleros en el marco de la crisis financiera internacional aumenta la posibilidad de que el ajuste del gasto fiscal que se producirá en 2009 en el Ecuador afecte especialmente a la inversión pública. Entre el tercero y el cuarto trimestre de 2008, los ingresos petroleros disminuyeron un 1,8% del PIB y se prevé que en el presente año el descenso será mayor. Por este motivo, es muy probable que en 2009 se registre una marcada reducción de la formación de capital por parte del Estado, con los consiguientes efectos negativos en materia de crecimiento económico.

De 2007 a 2008 la deuda pública total se redujo levemente en términos nominales, lo que unido al 6,5% de crecimiento del PIB se tradujo en una baja del 30,0% al 25,8% del PIB de la relación entre la deuda y este último. Asimismo, hubo una recomposición de la deuda en términos nominales, de deuda externa a interna. Sin embargo, ambas cayeron en términos del PIB: la primera del 23,2% en diciembre de 2007 al 19,1% 12 meses más tarde y la segunda del 7,1% al 6,9% durante el mismo período. La deuda interna continuó aumentando durante el primer trimestre de 2009. Por otra parte, en abril de 2009 el Fondo Latinoamericano de Reservas aceptó otorgar un crédito de 480 millones de dólares al Ecuador, a tres años plazo y un año de gracia para la amortización del capital. El gobierno ha iniciado negociaciones con otros

organismos internacionales a fin de conseguir financiamiento para el presupuesto de 2009.

Junto con la presentación de un informe sobre la deuda ecuatoriana de la Comisión para la Auditoría Integral del Crédito Público, en noviembre de 2008 el Ecuador decidió acogerse a la mora técnica del pago de intereses de los Bonos Global 2012 y más tarde, en febrero de 2009, a la de los Bonos Global 2030. En diciembre de 2008, ambos representaban compromisos por 3.240,6 millones de dólares, equivalentes al 23,6% de la deuda pública total y al 32,1% de la deuda pública externa. Finalmente, el 20 de abril de 2009 el gobierno ecuatoriano le propuso a los tenedores de estos bonos que, en una subasta holandesa modificada, presentaran ofertas para cambiar los títulos por efectivo, fijando un precio mínimo del 29,5% más 50 puntos básicos sobre el valor nominal. Esto no se extendió al tercer bono Global, con vencimiento en 2015.

Como resultado de esta política, en junio de 2009 el gobierno anunció que el 92,8% de los bonos 2030 y el 81,3% de los bonos 2012 habían sido retirados del mercado.

### **La política monetaria**

Entre 2008 y principios de 2009, las tasas de interés referenciales del sector financiero ecuatoriano se redujeron. Mientras que en abril de 2008 la tasa máxima para el segmento comercial corporativo se ubicaba en un 10,9%, en abril de 2009 había bajado al 9,3%; a su vez, la tasa máxima correspondiente al sector comercial pymes pasó del 14,5% al 11,8% en el mismo período.

Los activos del sector bancario crecieron hasta noviembre de 2008, en que alcanzaron un 33,9% del PIB en comparación con el 32,2% en diciembre de 2007. A contar de esa fecha comenzaron a reducirse en términos nominales, lo que continuó a principios de 2009. Así, entre noviembre de 2008 y marzo de 2009 los activos bancarios acumulaban una baja nominal del 4,5% en dólares. Esto podría estar reflejando el marcado descenso de los precios del petróleo y la consiguiente reducción de los activos para financiar el déficit de más de 1.500



millones de dólares de la cuenta corriente de la balanza de pagos durante el cuarto trimestre de 2008.

En 2008 y principios de 2009 también hubo algunas modificaciones en la composición de los activos. En particular, desde julio de 2008 se ha venido registrando una disminución de la liquidez de los bancos abiertos como porcentaje del total de activos, sobre todo en materia de depósitos en el exterior. Pese a las restricciones fiscales, en este período el sector bancario continuó manifestando escaso interés por ser acreedor del Estado, de manera que los bonos estatales representaron solo un 0,5% de la cartera del sector.

Finalmente, a contar de noviembre el descenso de los activos empezó a afectar especialmente a los préstamos concedidos a las sociedades privadas no financieras, los cuales se redujeron un 8,3% en términos nominales entre noviembre de 2008 y marzo de 2009. En cambio, los créditos a otros residentes se estancaron, incluidos los de consumo, y crecieron solo un 0,4% en el mismo período.

### **La actividad económica**

El 6,5% de crecimiento económico registrado en 2008 obedeció especialmente al dinamismo del sector de la construcción (13,8%), los servicios, la industria manufacturera y los servicios de la administración pública. Desde el punto de vista de la demanda, el consumo privado y la formación bruta de capital fijo, en particular debido al elevado aumento de la inversión pública, fueron los motores más importantes de la economía en 2008. Mientras que el consumo privado creció un 7%, la formación bruta de capital fijo lo hizo un 16,1%. Detrás de este comportamiento del producto se encuentra el marcado estímulo fiscal recibido por la economía a causa del aumento de la recaudación fiscal, sobre todo como resultado del alza de precios del petróleo.

Por este motivo, y porque representa un 18,6% del producto interno bruto del Ecuador, conviene examinar más detalladamente la evolución del sector petrolero en 2008. Si bien el volumen de extracción de petróleo disminuyó un

1%, hubo un comportamiento diferenciado de la empresa estatal PETROECUADOR (incluida Petroamazonas, operadora del Bloque 15) y las compañías privadas: la producción de la primera aumentó un 3,4%, mientras que la de estas últimas se redujo un 5,5%. En particular, la extracción por parte de las empresas privadas disminuyó ininterrumpidamente desde abril de 2008, lo cual podría reflejar la falta de inversión en un contexto de esfuerzos del Estado ecuatoriano por aumentar su participación en el reparto de la renta petrolera. En cuanto a PETROECUADOR, cabe destacar que en 2008 la empresa emprendió un plan de inversiones para aumentar su capacidad de extracción de crudo. Sin embargo, el presupuesto de inversión de 2009 ha sido recortado a causa de la menor disponibilidad de recursos fiscales.

Se prevé que en 2009 se registrará una desaceleración importante de la actividad económica, en un contexto de menor disponibilidad de recursos fiscales, restricciones de la balanza de pagos y deterioro generalizado del entorno económico mundial debido a la crisis financiera internacional que, probablemente, conducirá al estancamiento del crecimiento económico ecuatoriano. En particular, el dinamismo mostrado por el sector de la construcción en 2008 parece difícil de repetir, dado que los recortes significativos esperados en la inversión pública, la disminución de la demanda interna y el endurecimiento de las condiciones crediticias podrían reducir la demanda de viviendas.

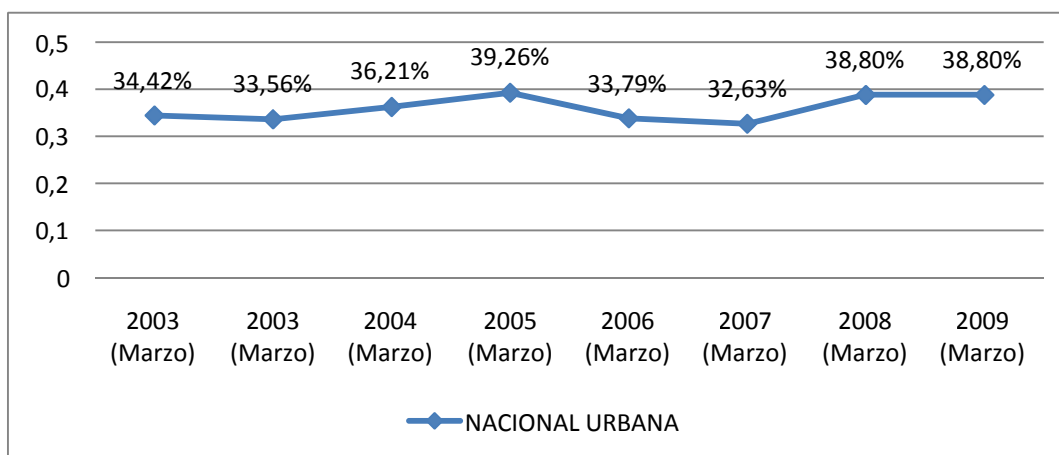
### **Los precios, las remuneraciones y el empleo**

La tasa de inflación de 2008, de acuerdo con la variación del índice de precios al consumidor (IPC) entre diciembre de 2007 y diciembre de 2008, alcanzó un 8,8%. Tras la aceleración inflacionaria de principios de 2008, la inflación alcanzó su límite máximo en agosto de 2008, para luego ir descendiendo paulatinamente hasta ubicarse en el 5,4% anual en mayo de 2009. Durante los primeros cinco meses del año, la inflación acumulada fue del 2,9%. Pese a que la crisis internacional condujo a una tendencia a la baja de muchos productos en este período, las medidas comerciales restrictivas impuestas por el Ecuador

a principios de 2009 podrían explicar en parte la inercia inflacionaria en sectores como el vestuario y el calzado.

La participación laboral en las zonas urbanas disminuyó del 61,2% al 60,1%, mientras que la contracción de la tasa de ocupación fue menor (del 56,8% al 56,0%), de manera que la tasa de desempleo se redujo moderadamente (del 7,4% al 6,9%). El salario mínimo real aumentó un 8,5% medio anual.

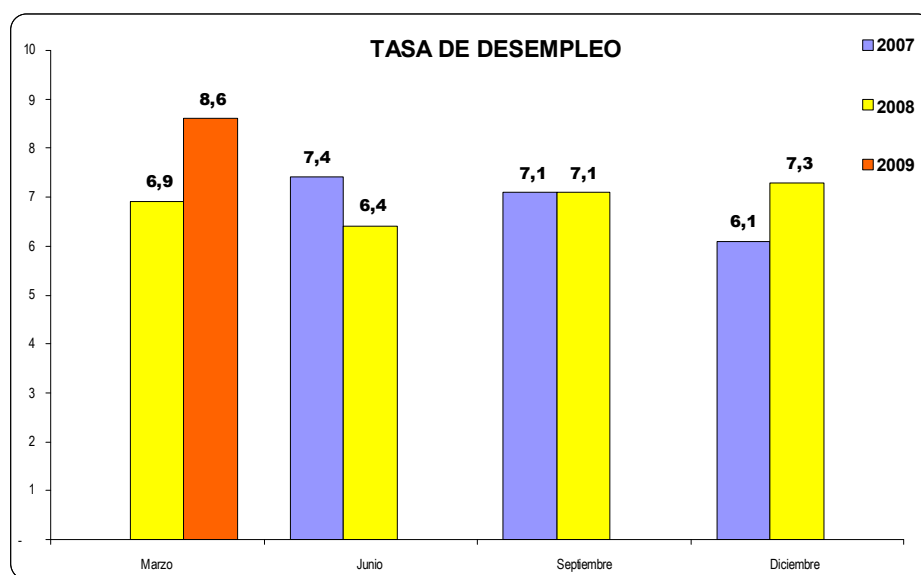
**Gráfico 16: Tasa de Ocupación Plena**



Fuente: Estudio BCE

Elaboración: Andrés Mendoza

**Gráfico 17: Tasa de Desempleo**



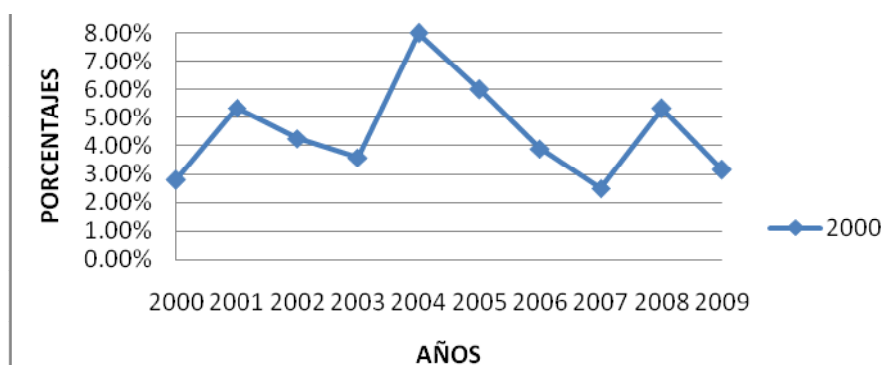
Fuente: Estudio BCE

Elaboración: Andrés Mendoza

## El sector externo

El superávit de la cuenta corriente en 2008 fue de 1.194 millones de dólares, equivalente al 2,3% del PIB, lo cual representa una merma respecto del 3,6% del PIB registrado en 2007. Sin embargo, durante el cuarto trimestre del año se produjo un déficit de 1.526 millones de dólares, equivalente al 2,9% del PIB anual. El resultado de la balanza de bienes fue particularmente favorable como consecuencia de los elevados precios del petróleo observados hasta el tercer trimestre. La balanza de rentas también mejoró durante el año, de manera que el déficit se redujo desde un 4,0% del PIB en 2007 hasta un 2,5% en 2008, sobre todo debido al descenso de las rentas vinculadas a la inversión extranjera directa (IED). Por otra parte, en 2008 se registró una disminución de las remesas enviadas por los emigrantes ecuatorianos. Cabe recordar que el 46,8% de estas proviene de los Estados Unidos, el 41% de España y solo el 7,5% de ellas desde Italia, que se ubica en un lejano tercer lugar. Debido a los efectos de la crisis en dichos países, las remesas se redujeron un 8,6% nominal, mientras que en términos del PIB pasaron del 6,7% al 5,3% entre 2007 y 2008. Los envíos provenientes de los Estados Unidos fueron los más afectados durante el año. Dado que en 2009 se mantendrán los problemas económicos en los Estados Unidos y España, se prevé que las remesas de los emigrantes ecuatorianos continuarán registrando escaso dinamismo, conservando la tendencia observada a partir del segundo trimestre de 2008.

**Gráfico 18: PIB per Cápita**



Fuente: Estudio BCE

Elaboración: Andrés Mendoza

En lo que respecta a la cuenta financiera de la balanza de pagos, durante 2008 el Ecuador registró una salida neta de divisas equivalente al 0,9% del PIB. Por una parte, la inversión extranjera directa neta aumentó en el curso del año, pero desde niveles muy bajos, de manera que alcanzó un 1,8% del PIB. La rama de actividad económica más favorecida fue la explotación de minas y canteras.

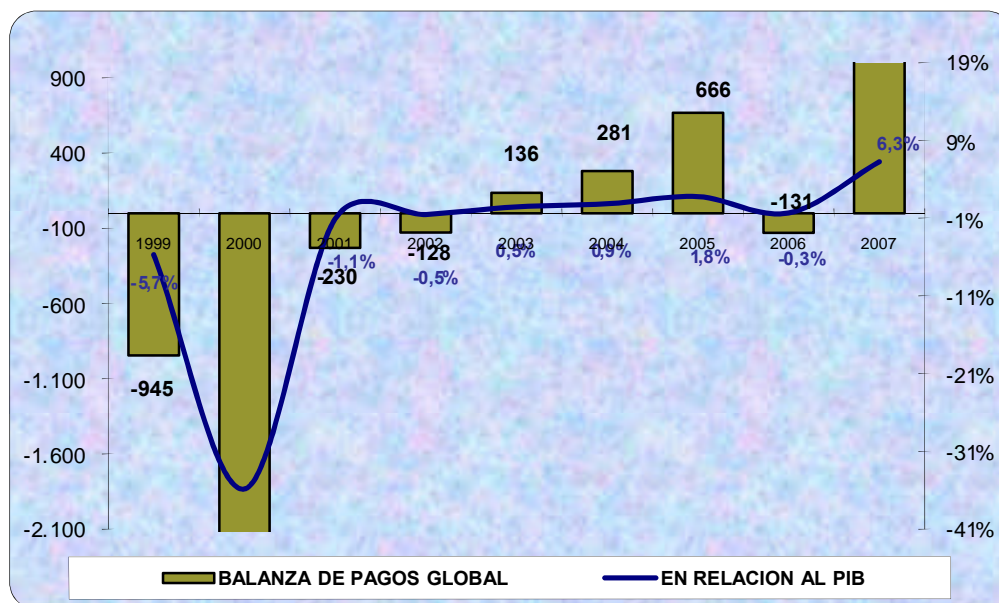
Por otra, sin embargo, el egreso de divisas para la adquisición de monedas y depósitos en el extranjero, y en menor medida de otros activos, se combinó con el pago de préstamos tanto del sector público como del privado. De esta forma, la salida neta de divisas dentro del rubro “otras inversiones” que engloba los elementos mencionados fue del 3,1% del PIB, compensando con creces las corrientes más elevadas de IED recibidas durante el año.

En 2008 el valor de las exportaciones ecuatorianas aumentó un 29,3%, superando el crecimiento del 12,7% registrado en 2007. Cabe indicar que el 80% de este incremento se debió a las ventas petroleras, sobre todo de petróleo crudo (75%).

El mayor valor de las exportaciones de crudo fue del 42,3% y obedeció principalmente al aumento de los precios internacionales del petróleo, que en promedio pasaron de 59,9 dólares por barril en 2007 a 83 dólares en 2008. La cantidad de barriles de crudo exportados en 2008 se incrementó solo un 2,6% respecto de 2007<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Estudio Banco Central del Ecuador, 2009

**Gráfico 19: Saldo de Balanza de Pagos Global**

Fuente: Estudio BCE

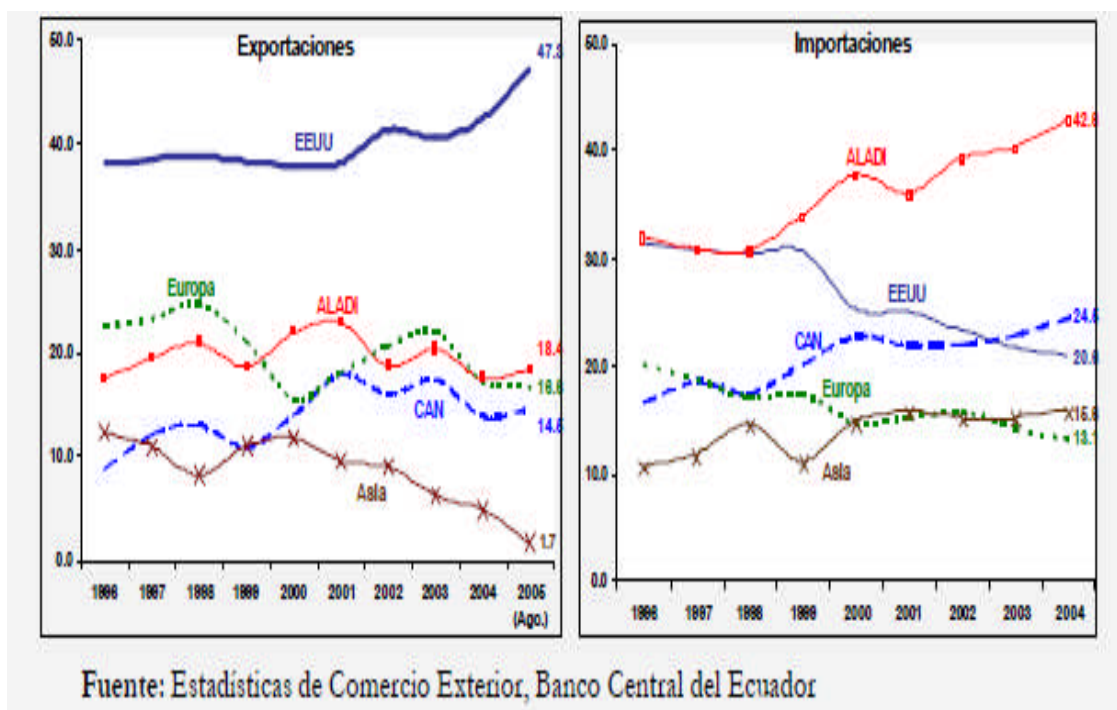
Elaboración: Andrés Mendoza

El valor de las exportaciones de derivados del petróleo creció un 22,7%, pero exclusivamente debido al alza de precios de este tipo de productos, puesto que el volumen exportado experimentó una leve reducción. Por su parte, las exportaciones no petroleras aumentaron un 14,1% en términos de valor y representaron el 20% del incremento de las exportaciones. Entre los productos de mayor contribución al respecto destaca el banano, cuyas ventas crecieron un 25,9% y explican alrededor del 10% del aumento de las exportaciones, mientras que las de pescados enlatados y de extractos y aceites vegetales subieron un 21,5% y un 57,5%, respectivamente. Durante los tres primeros meses de 2009, el valor de las exportaciones disminuyó un 69,3%, sobre todo debido a la baja de las exportaciones petroleras (67,2%), aunque el valor de las exportaciones no petroleras también se redujo un 4,5%.

El valor de las importaciones creció un 35,1% en 2008, impulsado por el alza de los precios internacionales de varios productos, tales como los intermedios, y el aumento de la demanda interna. Un 38,4% de este incremento obedeció a las importaciones de materias primas, mientras que un 26,2% adicional se debió a

las compras de bienes de capital. Como resultado de la baja de precios de los bienes importados y, probablemente, de la desaceleración de la economía a partir del último trimestre de 2008, las importaciones disminuyeron un 1,7% durante los tres primeros meses de 2009, lo que se explica casi en su totalidad por el descenso del 3,8% del valor de las importaciones de materias primas.

**Gráfico 20: Participación frente al total del flujo comercial (%)**



Fuente: Estadísticas de Comercio Exterior, Banco Central del Ecuador

Elaboración: Andrés Mendoza

## SALARIO MINIMO VITAL Y CANASTA BASICA

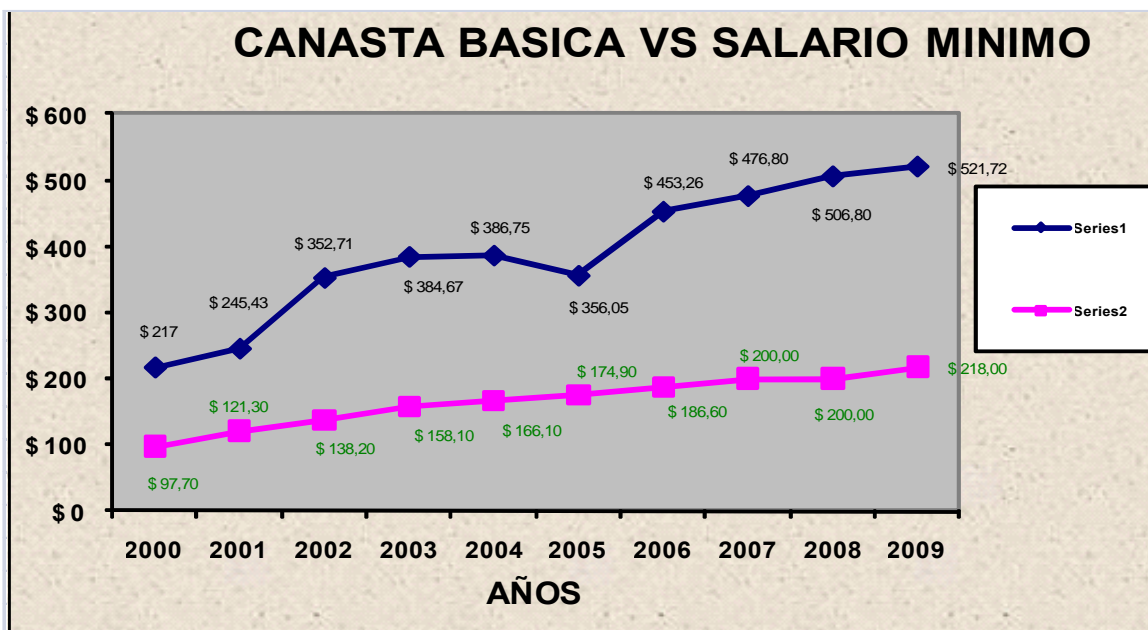
El salario mínimo es el ingreso mínimo que debe recibir un empleado, por parte de su empleador por los servicios que presta, para la empresa, este salario es establecido legalmente, para cada período laboral, para el año 2009 es de \$218.

## CANASTA BASICA

La canasta básica, está determinada por un conjunto de bienes y servicios indispensables para que una persona pueda cubrir sus necesidades básicas, a partir de su ingreso, para el año 2009 se ubica en \$521,72.

Realizando una comparación desde el año 2000 hasta el 2008, sobre el comportamiento del salario mínimo, y de la canasta básica se observa la siguiente tendencia:

**Gráfico 21: Canasta Basica vs Salario Minimo**



Fuente: Ministerio de Trabajo – BCE

Elaborado por: Andrés Mendoza



## **2.3. MICROAMBIENTE**

### **2.3.1. Descripción de SIERRAFLOR**

SIERRAFLOR Cía. Ltda. Está organizada y opera en el Ecuador; su actividad principal es la floricultura y en general la exportación agrícola, pecuaria, forestal y bioacuática, así como la representación y comercialización de todos los productos originarios de esta actividad.<sup>23</sup> Siendo su principal fuente de ingresos la exportación de tallos de rosas.

Al 31 de diciembre de 2006, sus acciones eran poseídas por las siguientes personas: Gladis Alicia Gloor de Trepp (50%), Tatiana Trepp de Castellanos (25%) y Carlos Francisco Castellanos (25%).

Las oficinas administrativas de la Compañía se encuentran ubicadas en la calle Vía Láctea # 320, Cumbayá. En tanto sus áreas de cultivo y postcosecha se encuentran ubicadas en Lasso, Provincia Cotopaxi.

### **2.3.2. Líneas de Productos**

La producción de la Compañía se comercializa en el exterior y en menor proporción en el mercado local. En ese sentido, los productos comercializados por la Compañía pueden clasificarse en ventas al exterior y ventas locales, destacando que éstas últimas corresponden a venta de tallos de rosas de calidad no exportable.

Durante el 2006, el 98.52% de los ingresos operativos totales de la Compañía correspondió a ventas al exterior de tallos de rosas; mientras que el 1.48% restante se repartió entre ventas locales de tallos de rosas de calidad no exportable o flor nacional (1.43%) y ventas varias (0,05%), tal y como se aprecia en el siguiente cuadro:

**Tabla 4: Composición de Ingresos**

Ingresos	US\$	%
Ventas Flor de Exportación	1226392.25	98%
Ventas de Desecho (Flor Nacional)	23762.84	2%
Ventas Varias	6728.5	1%
Totales	1,256,884	100%

Fuente: SIERRAFLORES Elaboración: Andrés Mendoza

Los tallos de rosas comercializados por la Compañía corresponden a diferentes variedades comerciales, muchas de las cuales han sido renovadas, siendo que en todos los casos la Compañía paga las regalías respectivas por la explotación de dichas variedades al no producir variedades propias.

Cabe indicar que es práctica común de la industria florícola ecuatoriana, que los tallos de rosas que por cuestiones de calidad no calificaron para ser exportadas son comercializados a nivel local a un precio significativamente inferior.

### **2.3.3. Clientes**

#### **Clientes del Exterior**

SIERRAFLORES Cía. Ltda. vende su producción de tallos de rosas de calidad exportable únicamente a la empresa OAP. INC., con la cual mantiene un acuerdo indefinido de venta, según el cual, ésta tendrá los derechos exclusivos para la comercialización de toda la producción bajo las condiciones mínimas de exportación, esto permite a la Compañía contar con una demanda constante durante todo el año de los tallos de rosas que produce.

Los precios de venta de tallos de rosas a OAP. INC. son calculados en base a la proyección mensual de producción, y son determinados a partir del comportamiento del mercado internacional.

## Clientes Locales

Durante el 2008, la Compañía vendió tallos de rosas de calidad "no exportable" o "flor nacional" a las personas Adrián Alvarez, Alberto Martínez entre otros. En el siguiente cuadro se listan los principales clientes locales de la Compañía durante ese año:

**Tabla 5: Principales Clientes Locales**

<b>Principales Clientes Locales</b>	<b>USD</b>
Adrián Alvarez	20153
Alberto Martínez	3647
Otros	8881
Total	32681

Fuente: SIERRAFLOR Elaboración: Andrés Mendoza

Los precios de venta local de los tallos de rosas de calidad no exportable corresponden a los precios de mercado observado, siendo que éstos son constantes durante todo el año. La forma de pago es al contado.

### 2.3.4. Proveedores

Los proveedores con los que trabaja la Compañía pueden clasificarse en proveedores del exterior y proveedores locales, éstos últimos pueden subclasificarse en proveedores de bienes y servicios varios y proveedores de servicios financieros.

#### Proveedores del Exterior

El único proveedor del exterior de la Compañía es la empresa independiente MEYLAND, domiciliada en Francia, a la cual realizó pagos durante el 2008 por el valor de USD 38.664 por concepto de pagos de regalías de explotación de variedades comerciales de flor.

## Proveedores Locales

### *Proveedores de Bienes y Servicios*

La Compañía adquiere diversos bienes y servicios de empresas locales independientes para la realización de sus actividades, insumos para producción como agroquímicos, material de empaque, material plástico, entre otros.

En el siguiente cuadro se muestran los principales proveedores locales de bienes y servicios varios de la Compañía durante el 2008:

**Tabla 6: Principales Proveedores de Bienes y Servicios Varios**

Principales Proveedores Locales	Producto Adquirido / Servicio Recibido	USD
Anqelita Bustos	Insumos	34615
Israriago	Equipo de riego	34605
Agroplantas	Plantas	34400
El Huerto	Químicos	31353
Otros		536365
TOTAL		671338

Fuente: SIERRAFLOR Elaboración: Andrés Mendoza

Los pagos a proveedores de bienes y servicios varios se efectúan en dólares americanos y en gran parte al contado, siendo los plazos máximos de pago de 30 días.

### *Proveedores de Servicios Financieros*

La Compañía recibe el servicio de mantenimiento de cuenta corriente de diversas entidades bancarias locales independientes. Al 31 de diciembre del 2008 la Compañía no mantenía obligaciones financieras con entidad bancaria alguna.

Al 31 de diciembre de 2008 la Compañía mantenía una obligación por USD 337,00025, por concepto de un préstamo del exterior otorgado por el Sr. Hugo Trepp, el cual fue debidamente registrado en el Banco Central del Ecuador, sin vencimiento definido y con un plazo no mayor a 15 años y en consideración de una tasa de interés de 7.25% anual.

## **2.4. Análisis FODA**

### **FORTALEZAS**

- ✓ Calidad de la rosa.
- ✓ Buen apalancamiento financiero.
- ✓ Personal técnico calificado.
- ✓ Buena relación con proveedores, manejo estable.
- ✓ Buena ubicación y distribución logística de la finca.
- ✓ Posibilidades de expansión.
- ✓ Buena inversión en invernaderos y sistemas de drenajes.
- ✓ Buen manejo del portafolio de clientes, de esta manera se distribuye el riesgo.

### **OPORTUNIDADES**

Ventajas comparativas

- a. Factores climáticos
  - ✓ Excelente luminosidad permanente durante todo el año y la altura de los suelos donde se cultiva la rosa, lo que asegura una mayor calidad de la flor por el tamaño del botón, y además una reducción en el período de crecimiento de la planta.

- ✓ Calidad de los suelos ecuatorianos.

b. Mano de obra barata

Ventajas competitivas

- ✓ Integración con compañías de transporte, en la ruta desde la finca hasta el aeropuerto.
- ✓ Integración con proveedores de las plantas.
- ✓ Gran capacidad técnica para adaptar a las condiciones nacionales la tecnología existente, con esto se logra reducir "tiempos y esperas" como también de procesos, al igual que los costos de producción.
- ✓ Integración con comercializadores y brokers que se encargan de la venta en el exterior.
- ✓ Introducción de fincas pequeñas, nuevas, por medio de empresas grandes ya establecidas, con el beneficio para las pequeñas de ingresar a nuevos mercados y para las grandes el porcentaje de intermediación correspondiente.
- ✓ Venta directa al mercado final, sin intermediación, mediante un mejoramiento de los departamentos de comercialización de las florícolas.
- ✓ Diversificación de la producción exportable, ampliando la oferta a flores de verano y las muy cotizadas flores tropicales.
- ✓ Integración gremial con gran preocupación por la colocación de la oferta exportable, lo que ayuda a la apertura de nuevos mercados de destino para la flor ecuatoriana.

## **DEBILIDADES**

- ✓ Manejo de la gestión y toma de decisiones centralizada; no existe participación del personal en las políticas de la empresa. Esto conlleva a otra debilidad que son procesos administrativos lentos y demora en la toma de decisiones, lo que incide negativamente en la planificación del cultivo.
- ✓ Alta rotación de la mano de obra.
- ✓ Desperdicio de liquidez porque no existe un manejo presupuestario; además se tiene retraso en la contabilidad y no hay control financiero.
- ✓ Empresa familiar de orden estricta.
- ✓ No existe planificación operativa ni estratégica.
- ✓ Falta arborización de los perímetros de la finca, para protección de invernaderos.
- ✓ Separación física de las oficinas de las plantaciones.
- ✓ Falta de información de producción por variedades.
- ✓ No existe información de indicadores de la finca y de las plantas.
- ✓ Desconocimiento de la eficiencia de las especies de plantas.
- ✓ Desperdicio.

## **AMENAZAS**

### *1. Nuevos participantes en el mercado.*

Esta es una de las mayores amenazas para una empresa florícola puesto que: a mayor cantidad de ofertantes, se reduce el precio de venta e incrementan las exigencias de calidad del producto.

En cuanto a nuevos participantes internacionales, Kenya, Zimbawe, Uganda y otros países africanos han incursionado en la producción de rosas de exportación.

Los nuevos participantes como Kenya y Zimbawe fueron introducidos porque reducen los costos de transporte para el principal importador de rosas que es Holanda. Si bien constituye una competencia, no es comparable la calidad de la flor ecuatoriana con la africana.

## 2. *Competidores tradicionales.*

Gran fuerza que han adquirido los competidores tradicionales, principalmente por ventajas competitivas, principalmente por la facilidad de desarrollar o adquirir tecnología que reducen sus costos de producción y amplían sus beneficios. Holanda, Alemania e Italia en Europa; Colombia (principal competidor de Ecuador), Canadá, México y Costa Rica en América. Por otro lado, la falta de adquisición de los Royalties por parte de las empresas nacionales facilita a que éstas puedan vender a precios más bajos.

La no adquisición de Royalties tiene dos efectos:

- 1) Reduce los costos de las rosas, pudiendo ofrecerse a menor precio y dañando el mercado como consecuencia, y
- 2) La defensa de las empresas nacionales que sí han adquirido los Royalties que pueden defenderse de las acusaciones de dumping, principalmente realizadas por los productores estadounidenses.

## 3. *Productos sustitutos.*

El mercado se mueve y quienes son ágiles han encontrado nichos de mercado no abastecidos aún. En San Valentín, principal fecha para la exportación de rosas, una empresa vanguardista norteamericana lanzó al mercado una rosa de seda de la India, que era una imitación perfecta de la rosa natural, con la gran ventaja de que no muere nunca y a un precio muy accesible.





No es posible descuidar ni bajar la guardia en un mercado tan competitivo como el de la exportación de flores, el éxito alcanzado por nuestras rosas puede verse mermado debido al trabajo ineficiente en la apertura de nuevos mercados.

4. Clientes exigentes de flores de alta calidad y variedad, lo que influye significativamente en los costos de producción de la florícola, puesto que , a pesar del tiempo de vida de una planta de 10 años, sólo pueden usarse por 5 años o menos, y después renovarse.

Es indispensable que las floricultoras inviertan en la selección y compra de plantas para asegurar la versatilidad y el acceso a los mercados, de acuerdo con las exigencias del cliente.

**Tabla 7: Cuadro FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Calidad de la rosa.</li> <li>✓ Buen apalancamiento financiero.</li> <li>✓ Personal técnico calificado.</li> <li>✓ Buena relación con proveedores, manejo estable.</li> <li>✓ Buena ubicación y distribución logística de la finca.</li> <li>✓ Posibilidades de expansión.</li> <li>✓ Buena inversión en invernaderos y sistemas de drenajes.</li> <li>✓ Buen manejo del portafolio de clientes, de esta manera se distribuye el riesgo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Factores climáticos,</li> <li>✓ Mano de obra barata</li> <li>✓ Integración con compañías de transporte, en la ruta desde la finca hasta el aeropuerto.</li> <li>✓ Integración con proveedores de las plantas.</li> <li>✓ Integración con comercializadores y brokers que se encargan de la venta en el exterior.</li> <li>✓ Venta directa al mercado final, sin intermediación, mediante un mejoramiento de los departamentos de comercialización de las florícolas.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Alta rotación de la mano de obra.</li> <li>✓ Desperdicio de liquidez porque no existe un manejo presupuestario; además se tiene retraso en la contabilidad y no hay control financiero.</li> <li>✓ Empresa familiar de orden estricta.</li> <li>✓ No existe planificación operativa ni estratégica.</li> <li>✓ Falta arborización de los perímetros de la finca, para protección de invernaderos.</li> <li>✓ Separación física de las oficinas de las plantaciones.</li> <li>✓ Falta de información de producción por variedades.</li> <li>✓ No existe información de indicadores de la finca y de las plantas.</li> <li>✓ Desconocimiento de la eficiencia de las especies de plantas.</li> <li>✓ Desperdicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Nuevos participantes en el mercado.</i> Esta es una de las mayores amenazas para una empresa florícola puesto que: a mayor cantidad de ofertantes, se reduce el precio de venta e incrementan las exigencias de calidad del producto.</li> <li>✓ <i>Competidores tradicionales.</i></li> <li>✓ <i>Productos sustitutivos.</i></li> <li>✓ Clientes exigentes de flores de alta calidad y variedad, lo que influye significativamente en los costos de producción de la florícola, puesto que , a pesar del tiempo de vida de una planta de 10 años, sólo pueden usarse por 5 años o menos, y después renovarse.</li> </ul>

## **CAPITULO III**

### **3. Direccionamiento estratégico**

#### **3.1. Misión**

"Satisfacer las expectativas de nuestros clientes y establecer relaciones a largo plazo con clientes, proveedores, colaboradores y socios estratégicos en una atmósfera de confianza, seguridad y optimismo".

#### **3.2. Visión**

"Ofrecer rosas de de la mejor calidad mientras brindamos un servicio de primera. Participar en el desarrollo del país y nuestras comunidades con un alto grado de responsabilidad social y ambiental".

#### **3.3. Objetivos**

##### **3.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Alcanzar un desarrollo a escala nacional e internacional, a través de su gestión hacia la eficacia, rentabilidad, y diferenciación, de manera armónica con su crecimiento y volumen, siendo esto importante de cara a la visión estratégica de nuestro negocio.

##### **3.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Lograr una mayor expansión del mercado a través de la implementación de una serie de estrategias que permitan ser reconocidos a nivel nacional con un alto prestigio y buena imagen.

- Mantener una estrategia orientada a la diferenciación y enfoque del producto de acuerdo a la necesidad del cliente objetivo, a través del mejoramiento de la calidad del servicio en el trato personalizado a los clientes.
- Aprovechar la experiencia adquirida durante años para focalizar la gestión del negocio hacia productos especializados y servicios basados en la estructura de costos bajos.

### **3.4. Políticas**

#### **Política Comercial**

La política comercial de la compañía SierraFlor Cia. Ltda.; tiene su fundamento en el "Contrato de venta y provisión de flor" con OAP Inc., el cual se resume a continuación:

~ Contrato de Venta y Provisión de Flores.- El 4 de julio del 2000, la compañía se compromete a aprovisionar y vender toda su producción de flor exportable a OAP Inc. compañía extranjera; la cual tendrá los derechos exclusivos para la comercialización de dicha producción en América, Europa y el Resto del Mundo. SierraFlor Cia. Ltda. venderá la flor a OAP Inc. a un precio unitario de \$ 0,18 por tallo por un período de seis meses, luego de lo cuál el precio establecido será de \$ 0,20. Los precios podrán ser modificados por acuerdo entre las dos partes. OAP Inc. deberá cancelar la totalidad del precio de los productos que retire, a los 45 días de la fecha de retiro.

Las obligaciones de las partes se enuncian a continuación:

**SierraFlor Cia. Ltda.**

- Realizar todos los esfuerzos necesarios a fin de asegurar que los productos sean entregados exclusivamente a OAP Inc. SierraFlor Cia. Ltda. no será responsable por retraso en la entrega de los productos, ocasionados por circunstancias ajenas a su voluntad.
- Apoyar las actividades de comercialización de los productos, por parte de OAP Inc., para lo cual proveerá de la asesoría técnica, información de mercado y material de promoción que SierraFlor Cia. Ltda. desarrolle para el efecto.

**OAP Inc.**

- Comprar y comercializar los productos por su propia cuenta y riesgo y en su propio nombre.
- Promocionar la comercialización de los productos con todos los recursos disponibles, empleando únicamente prácticas comerciales enmarcadas dentro de la Ley, a fin de asegurar el éxito de la comercialización de los productos dentro del Territorio (América, Europa, Resto del Mundo).
- No podrá otorgar ninguna garantía ni comprometer a SierraFlor Cia. Ltda., frente a un cliente.
- No podrá representar a SierraFlor Cia. Ltda., ni como agente, ni como representante, ni podrá celebrar acuerdo alguno a nombre de SierraFlor Cia. Ltda.
- Reportar las actividades relacionadas con la comercialización de los productos y con el desarrollo del mercado de lo mismos dentro del Territorio, para lo cual deberá enviar a SierraFlor Cia. Ltda., previsiones anuales del mercado.
- Mantener suficientes existencias de los productos para asegurar la razonable satisfacción de la demanda de productos dentro del Territorio.
- La compañía fundamenta su esquema de comercialización y distribución en las instrucciones de su único cliente, quien coordina de manera diaria

con el departamento de ventas, la producción de flor que tiene por objeto ser vendida en el mercado internacional.

- Este esquema de comercialización y distribución se basa en función de la disponibilidad diaria de la producción procesada. que es reportada por la finca al departamento de ventas.
- Los despachos son realizados mediante la utilización de transporte propio, el cual se encarga de trasladar la flor desde la plantación hasta la agencia de carga (compañía que transporta la flor al exterior), lugar en el que termina la responsabilidad de SierraFlor Cia. Ltda.

### **Política de Crédito y forma de pago**

Los términos de crédito en venta entre SierraFlor Cia. Ltda. y AOP Inc. establecidos en el contrato de venta y provisión de flor es de 45 días. No existen documentos que garanticen la obligación, excepto las facturas emitidas; los pagos son efectuados mediante transferencias bancarias quincenales y mensuales.

### **Calidad es la prioridad**

La búsqueda constante de satisfacer las necesidades de los clientes, conocimientos técnicos actualizados, el uso de alta tecnología, la implementación de patrones de calidad, el respeto al ser humano y al medio ambiente son políticas que hacen parte del cotidiano de SierraFlor Cia Ltda.

### **Política de Fijación de Precios Comerciales**

SierraFlor Cia. Ltda. fija sus precios de venta mensuales con la compañía comercializadora en el exterior en función al volumen de compras de flor establecido en el "Contrato de venta y provisión de flor" suscrito de mutuo acuerdo entre las partes.

Otros factores adicionales que determinan el precio de venta son los siguientes:

- ✓ Grado o longitud del tallo,
- ✓ Demanda de la flor en el mercado internacional determinado por los meses de mayor consumo en el mercado:

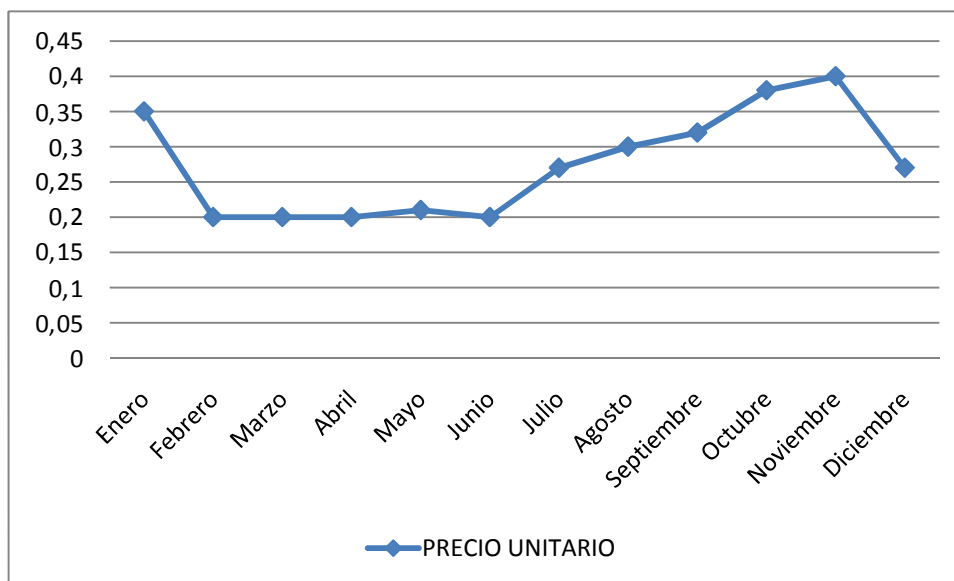
<b>Período</b>					<b>Evento</b>	<b>Zona</b>
Enero	31	a	Febrero	09	Valentín	Todo mercado
Febrero	20	a	Febrero	26	Día de la Mujer	Rusia <sup>10</sup>
Abril	28	a	Mayo	05	Madres	Todo mercado
Octubre	20	a	Octubre	30	Todos Los Santos	España
Diciembre	13	a	Diciembre	21	Navidad	EEUU - principal

Adicionalmente mantienen una importante relación comercial en mercados como el de Estados Unidos (18%) y el de Europa, sin considerar Rusia (49%).

Estas condiciones han determinado la siguiente variación de los precios de venta durante el año 2005:

<u>Mes</u>	<u>Precio unitario</u>
Enero	0.35
Febrero	0.20
Marzo	0.20
Abril	0.20
Mayo	0.21
Junio	0.20
Julio	0.27
Agosto	0.30
Septiembre	0.32
Octubre	0.38
Noviembre	0.40
Diciembre	0.27
<b>Promedio</b>	<b>0.27</b>

<sup>10</sup> La particularidad del mercado externo con el que mantiene relación la compañía (aproximadamente el 32% con países de la Comunidad Rusa - Ex Unión Soviética) determinan esta época como el pico de mercado de SierraFlor Cia. Ltda

**Tabla 8: Precio de venta por tallo exportado**

### 3.5. Estrategias

#### **Estrategias Comerciales**

Las condiciones generales de los mercados internacionales cada vez más exigentes en aspectos tales como calidad del producto certificado nacional e internacionalmente, variedades disponibles, entregas oportunas basadas en canales de distribución confiables, han determinado las estrategias comerciales propias de la compañía, como las siguientes:

#### **Penetración, ampliación y mantenimiento del mercado**

La compañía ha consolidado la penetración, ampliación y mantenimiento en el mercado internacional a través del desarrollo de variedades de alta calidad, lo cual ha obtenido mediante un constante control de calidad en las áreas de cultivo, corte, selección, empaque y despacho de la flor.



### **Proceso de Control de Calidad**

Las condiciones de producción de flores en el Ecuador son únicas. La situación geográfica del país permite contar con micro climas y una luminosidad que proporciona características particulares a las rosas como son el tamaño del botón, largo del tallo y la intensidad del color de la flor. Bajo estos parámetros la compañía ha orientado sus esfuerzos a procesos de calidad como:

- ✓ Manejo adecuado de las plantas que permita un crecimiento óptimo y vigoroso, como el desyeme, descabezado de material corto y torcido, guiado y encanastado de los tallos, pinche semanal, manejo de fundas y capuchones que permitan conservar la tonalidad del botón, limpieza de los caminos entre camas, entre otros.
- ✓ Fertilización oportuna.
- ✓ Controles Fitosanitarios que permitan detectar a tiempo enfermedades y plagas.
- ✓ Estrictos programas de fumigación basados en los controles fitosanitarios, para
- ✓ Evitar problemas de enfermedades.
- ✓ Adecuado control de la temperatura y humedad en los cultivos.
- ✓ Estricta selección de la flor para la venta de exportación, en postcosecha.
- ✓ Evaluación de la antigüedad del inventario de flor de exportación en cuartos fríos y que no es ubicada en el mercado exterior.
- ✓ Hidratación de la flor durante 24 horas antes de despachar de tal forma que la flor quede en mejores condiciones para evitar los reclamos de clientes.

### **Proceso del Compost**

SierraFlor Cia. Ltda., dedica la producción que no alcanza los estándares de calidad de flor de exportación y nacional, para realizar el proceso de compost, así como el material vegetal y la flor que es

desechada en el proceso normal de cosecha y selección en postcosecha.

El estándar de calidad de la flor está condicionado principalmente al cumplimiento de requerimientos de los clientes como longitudes, tallos rectos, botones uniformes, pétalos nítidos, entre otros.

El compost es el proceso biológico aeróbico mediante el cual los microorganismos actúan sobre la materia rápidamente biodegradable, permitiendo obtener el compost, abono excelente para la agricultura que mejora de manera extraordinaria las propiedades físicas del suelo.

### **3.6. Principios y valores**

SierraFlor tiene 9 hectáreas de producción de rosas localizadas a una altitud de 2.852m sobre el nivel del mar en las faldas del volcán Cotopaxi, Ecuador. Contamos con 32 variedades de rosas capaces de satisfacer hasta el más exigente de los clientes en cualquier mercado mundial.

El sello alemán FLP es solo una muestra de nuestra responsabilidad social y cuidado con el medio ambiente. Además contamos con el certificado BASC para proteger a todos los que hacen SierraFlor de la ilegal e inmoral industria del narcotráfico.

La empresa se desenvolverá en un marco filosófico que permitirá servir con excelencia a sus clientes y constará de los siguientes valores y principios

✓ Trabajo en equipo

Fomentar el trabajo en equipo para así captar nuevas ideas beneficiosas para la organización y fortalecer la toma de decisiones frente a los problemas internos y asegurar el camino hacia la visión.

✓ Competitividad

Para mostrar la capacidad de todos los que conforman la organización en iguales condiciones que los competidores.

✓ Eficiente desempeño

Todos los que forman parte de la entidad deben dar sus mayores esfuerzos por ser los mejores, dar su sello de calidad a las actividades en la que cada uno se ve envuelto, para así satisfacer las necesidades del cliente con la mejor atención que merecen.

✓ Diferenciación

Diferenciarnos de la competencia por la calidad del servicio al cliente, tomando en cuenta que él es lo más importante para la organización y por la directa comunicación que se mantendrá con el mismo, para garantizar su lealtad.

✓ Innovación

Actualmente es necesario innovar nuevos servicios, y los medios para llegar al consumidor, haciendo uso de la capacidad creativa que todos tenemos y debemos desarrollarla.

✓ Calidad

Los productos y servicio que ofrecemos cumplen con altos estándares de calidad con la finalidad de no sólo atraer al cliente, sino también retenerlo.

✓ Responsabilidad

Basada en la responsabilidad por los actos de cada quien dentro de la empresa, a través de la toma de decisiones que favorezcan al negocio.

✓ Respeto

La actitud de cada miembro de la organización y empleados deben demostrar su respeto hacia lo que el cliente requiera o solicite, tomando en cuenta que la forma de pensar de la persona es diferente el uno del otro.

✓ Cortesía

El trato con el cliente y al interior de la organización debe ser con cortesía, ya que estos deben ser atendidos por el hecho de que siempre tiene la razón.

✓ Honestidad

Las personas que tengan contacto directo o indirectamente con nuestra organización deben tener compostura, decencia, discreción, prudencia y moderación en sus acciones y palabras.

✓ Puntualidad

El cumplimiento y la puntualidad será la prioridad en la realización de las actividades.

✓ Equidad

Dar a cada uno lo que le corresponde.

✓ Compromiso

Entrega de capacidades de manera oportuna e incondicional.

✓ Liderazgo

Capacidad de orientación en base al ejemplo.

“La principal fortaleza de SierraFlor es su gente. Todos nuestros colaboradores reciben entrenamientos y charlas mensuales. Creemos que la forma de alcanzar nuestra misión es contando con un personal disciplinado, motivado, competente y honesto. Por ello ofrecemos facilidades como transporte gratis, dispensario medico, comisariato, convenios escolares y un novedoso sistema de incentivos y bonos.”<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> SierraFlor Cia. Ltda.

Gráfico 22: Mapa Estratégico

### Misión

"Satisfacer las expectativas de nuestros clientes y establecer relaciones a largo plazo con clientes, proveedores, colaboradores y socios estratégicos en una atmósfera de confianza, seguridad y optimismo".

### Principios

- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Competitividad
- ✓ Eficiente desempeño
- ✓ Diferenciación
- ✓ Innovación
- ✓ Calidad
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Respeto
- ✓ Cortesía
- ✓ Honestidad
- ✓ Liderazgo

### Visión

"Ofrecer rosas de de la mejor calidad mientras brindamos un servicio de primera. Participar en el desarrollo del país y nuestras comunidades con un alto grado de responsabilidad social y ambiental".

### Objetivos

Alcanzar un desarrollo a escala nacional e internacional, a través de su gestión hacia la eficacia, rentabilidad, y diferenciación, de manera armónica con su crecimiento y volumen, siendo esto importante de cara a la visión estratégica de nuestro negocio.

Lograr una mayor expansión del mercado

Mantener una estrategia orientada a la diferenciación y enfoque del producto, a través del mejoramiento de la calidad

Aprovechar la experiencia adquirida.

### ESTRATEGIAS

- ✓ Estrategias Comerciales
- ✓ Penetración, ampliación y mantenimiento del mercado
- ✓ Proceso de Control de Calidad
- ✓ Proceso del Compost
- ✓ Estudio de proveedores
- ✓ Invertir en el mejoramiento de procesos.

## **CAPITULO IV**

### **1. Análisis de la sostenibilidad de los flujos y conformación del patrimonio autónomo.**

Durante el desarrollo de este capítulo se establecerán parámetros para calificar y tomar los clientes que han tenido un comportamiento referencial en cuanto a volumen, que tengan constancia en los registros de compras y que sean de pago oportuno, a fin de que se pueda conformar el patrimonio autónomo.

#### **1.1. Cartera crediticia de la florícola**

La cartera crediticia de la florícola se encuentra conformada por un 98% contacto internacional y apenas un 2% contacto nacional dentro de lo que es flor de exportación.

SierraFlor Cia. Ltda. trabaja a través de crédito comercial con la mayoría de sus clientes, una vez que se ha establecido una relación de negocios estable y se han cumplido ciertos requisitos necesarios para iniciar con la venta de flor.

#### **Metodología para la evaluación de extensión de créditos a clientes**

Antes de otorgar una línea de crédito a un determinado cliente se lo califican dentro de ciertos parámetros:

- Manejo de la empresa

Dentro de los antecedentes particulares se encuentran los referentes a las diferentes actividades administrativas y productivas que ha



presentado históricamente la empresa y las que se estima tendrá una vez cursada la operación.

Información de la gestión administrativa.

Dentro de la gestión administrativa se requiere una hoja de conocimiento previa de la empresa, donde conste la actividad económica y el giro del negocio del cliente a ser evaluado, además se evaluarán según convengan los siguientes puntos:

### **Gestión Administrativa**

#### **Variación Administrativa**

Estabilidad

Inestabilidad

#### **Política de Remuneración y Comisiones**

Adecuada

Excesiva

#### **Tecnificación de Procesos**

Eficiente

Eficiente con participación de terceros

Ineficiente

#### **Dependencias Administrativas**

Buen estado

Mal estado

#### **Requerimientos Legales**

Constitución de la Compañía

Estatutos

Nombramientos

Declaración de Impuestos a la Renta

Al analizar estos puntos de referencia, se deberá realizarlo con comprobaciones personales y mediante terceros que corroboren la información proporcionada por el cliente, de tal manera que este análisis represente un sustento sólido y otorgue seguridad a la empresa.

- Determinación de la capacidad de pago

Este estudio tiene por objeto determinar si la empresa podrá responder financieramente, en la forma predeterminada, al servicio del crédito solicitado. Para lograr dicho objetivo se requiere contar con una amplia gama de información cuantitativa y cualitativa acumulada en las etapas anteriores del análisis del crédito, más el conocimiento de algunas técnicas financieras y contables que permiten crear información a partir de los datos proporcionados por el cliente e internamente por un banco.

- Estados Financieros de la empresa

La Información financiera permite formarse una opinión respecto al manejo y evolución de la empresa en términos de generación y aplicación de fondos. Cabe señalar que la contabilidad es una información que deben manejar independientemente todas las empresas, dependiendo únicamente de ellas el grado de veracidad que esta posea. Dentro del análisis de los Estados Financieros podremos determinar ciertas cualidades que tiene la empresa tanto en responsabilidad de pago como en solvencia.

- Central de Riesgo

Una herramienta que permite contar con información individualizada debidamente consolidada y clasificada sobre los deudores principales de las instituciones del sistema financiero ecuatoriano, es decir, el comportamiento del sujeto de crédito respecto al cumplimiento de sus obligaciones con otras entidades financieras o comerciales.



- Origen y destino del crédito

Los factores que determinan que las empresas soliciten créditos para afrontar necesidades de capital de trabajo se refieren básicamente a un descalce entre los activos y pasivos de corto plazo que enfrenta la empresa, las razones que establecen esto pueden ser muchas, por ejemplo que algunos de los clientes importantes de la empresa que enfrenten problemas no pudiendo cumplir con compromisos contraídos con la empresa. Si esta es la razón, podríamos decir que la empresa en análisis cuenta con la debilidad de depender en forma importante de un grupo reducido de clientes, lo que eleva su riesgo.

- Fuentes de Pago

Existen diferentes fuentes para el pago del crédito, y la primera de ellas es la propia generación del negocio en que se invertirá.

Existe otra fuente, llamada intermedia (Generación no propia del negocio), la cual se identifica con la capacidad de la empresa para conseguir ya sea refinanciamiento con un banco u otro, o aportes de capital por parte de los socios de la empresa con el fin de cubrir la operación. Por último, los accionistas de la firma, en conjunto con el banco, pueden liquidar la empresa para que ésta cumpla con las obligaciones contraídas. Finalmente encontramos la otra fuente de pago, consistente en las garantías constituidas a favor de SierraFlor una vez aprobada la operación.

- Concesión de la línea de crédito

Se debe estimar de la mejor manera cual sería el porcentaje sobre las ventas a realizarse por parte del cliente representa frente al total de tallos producidos por SierraFlor, de tal manera que se establezca un punto de referencia para acordar el riesgo que implica el volumen de compra.



- Comprobación de información.

Para comprobar la veracidad de la información provista por parte del cliente estudiado se realizarán cartas de referencia a proveedores y demás empresas que han tenido un compromiso comercial previo y los cuales puedan servir como fuente de información evidente y certera que proporcione a SierraFlor un argumento de juicio valedero.

- Garantías

Es un respaldo con que el deudor asegura el cumplimiento de una obligación, facilitando así la obtención de un préstamo o concesión. SierraFlor emitirá una Carta de Garantía la cual deberá ser firmada con el fin de salvaguardar su actividad y se rectificará la voluntad y buena fe por parte del cliente al que se le abrirá una línea de crédito.

### 1.1.1. Análisis de los clientes

**Tabla 9: Ventas por Cliente Año 2005**

**Ventas por Cliente**  
**Desde 2005-01-01 Hasta:2005-12-31**

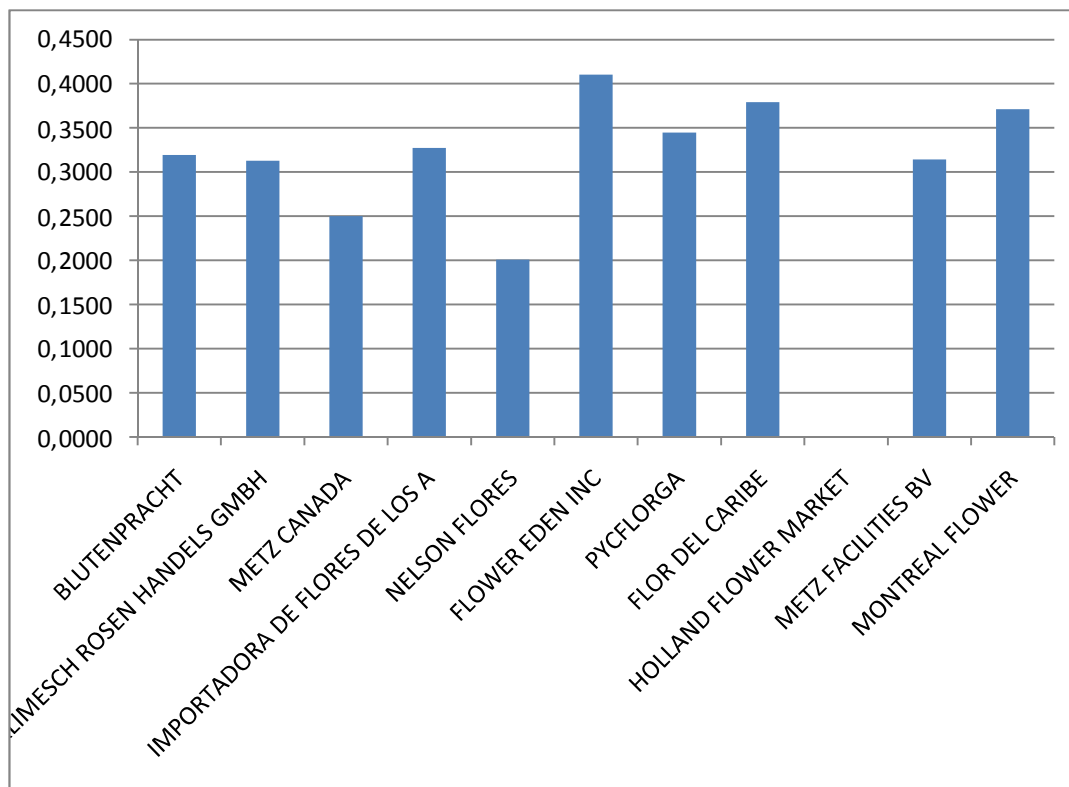
CLIENTES	PAIS	tallos	total	PRECIO PROM.
BLUTENPRACTH	ALEMANIA	125.225	39.992,90	0,3194
KLIMESCH ROSEN HANDELS GMBH	AUSTRIA	51.690	16.175,60	0,3129
METZ CANADA	CANADA	100	25,00	0,2500
IMPORTADORA DE FLORES DE LOS A	CHILE	107.350	35.143,25	0,3274
NELSON FLORES	CHILE	1.625	326,00	0,2006
FLOWER EDEN INC	ESPANA	117.670	48.298,40	0,4105
PYCFLOGA	ESPANA	255.525	88.109,85	0,3448
FLOR DEL CARIBE	FRANCIA	686.760	260.282,15	0,3790
HOLLAND FLOWER MARKET	HOLANDA	350	0,00	0,0000
METZ FACILITIES BV	HOLANDA	143.915	45.232,60	0,3143
MONTREAL FLOWER	MONTREAL	16.175	6.005,75	0,3713
DTS FLORAL	RUSIA	33.255	15.117,95	0,4546
ELENA YAKOVLEVA	RUSIA	22.575	14.313,50	0,6340
FLORES DE AMERICA	RUSIA	149.075	76.350,85	0,5122
FLOWERS 4 U	RUSIA	305.995	135.973,95	0,4444
HELENS FLOWERS	RUSIA	22.120	13.357,40	0,6039
KORVETTE	RUSIA	60.840	27.352,90	0,4496
LANDA EXPORT EEUU	RUSIA	78.385	35.959,85	0,4588
LOLITA SANCHEZ	RUSIA	2.145	1.177,15	0,5488
NADIA DE PAREDES	RUSIA	64.560	44.142,00	0,6837
NATALIA KOLECINSKAYA	RUSIA	9.420	6.589,55	0,6995
OLGA FLOWERS	RUSIA	625	386,00	0,6176
OLGA KUVALCHU	RUSIA	850	518,00	0,6094
OOOROSALY	RUSIA	114.050	66.747,55	0,5852
PALOMA	RUSIA	45.230	27.119,15	0,5996
QUITO INOR FLOWER	RUSIA	327.975	119.242,90	0,3636
STRAELENER BLUMENHANDEL GMB	RUSIA	160	0,00	0,0000
SVIETA	RUSIA	20.085	9.610,60	0,4785
TATIANA STRUKOVA SMAZNOV	RUSIA	63.845	34.761,00	0,5445
VADIM	RUSIA	17.300	10.521,05	0,6082
VALENTINA ERMINA	RUSIA	71.780	37.288,10	0,5195
QUICK FLOWERS TRADING	RUSIA	1.840	1.153,80	0,6271
SAMS	RUSIA	62.565	28.726,85	0,4592
21 CENTURY FARMS	US	350	98,00	0,2800



BLOOMS OF ECUADOR	US	9.525	2.434,25	0,2556
BLUE RIBBON BLOSSOMS	US	350	0,00	0,0000
BOCA INC.	US	17.425	4.290,75	0,2462
BRF MIAMI	US	1.525	391,25	0,2566
CAMBRIAN FLOWER DISTRIBUTION	US	15.500	6.331,25	0,4085
CITY FLOWERS TRADE	US	61.485	30.804,20	0,5010
COMEXFLOR	US	1.200	300,00	0,2500
DUAMEX	US	300	0,00	0,0000
EL CAMPO	US	5.370	3.548,10	0,6607
FARM CONNECTION MIAMI	US	350	0,00	0,0000
FINCAS DEL VALLE	US	1.080	226,80	0,2100
FLACON TECHNOLOGY LIMITED	US	9.145	6.517,80	0,7127
FLORAL EXPRESS	US	825	201,50	0,2442
FLORAL PRIMA	US	111.325	34.746,75	0,3121
FLORIISAM	US	2.725	733,75	0,2693
FOUR SEASONS QUALITY	US	300	78,00	0,2600
INFINITY/TRANSFLORCARGO	US	28.100	5.070,00	0,1804
INTERNATIONAL FLOWER EXCHANGE	US	49.525	18.471,50	0,3730
JAMES CRESS FLORISTS LTD.	US	350	98,00	0,2800
KOEHLER & DRAMM INC.	US	167.705	93.798,80	0,5593
MAREK	US	3.425	722,50	0,2109
MATTERN	US	4.575	1.121,25	0,2451
METZ USA B.V. NEW YORK BRANCH	US	1.620	510,60	0,3152
NARA ROSES	US	325	0,00	0,0000
PASSION GROWERS	US	6.500	1.488,00	0,2289
PAUL MICHEL S. A.	US	9.940	7.163,40	0,7207
PETALS & PETALS	US	21.550	8.902,50	0,4131
QUITO INOR FLOWER EEUU	US	1.600	436,00	0,2725
RED MOUNTAINS WHOLESALE FLORIS	US	60.095	20.597,75	0,3428
SEVEN FLOWERS	US	3.335	2.036,15	0,6105
SPRINGFIELD FLORISTS SUPPLY	US	62.600	33.891,75	0,5414
STEMS WHOLESALE	US	19.875	4.416,25	0,2222
SVETLAN ROSES	US	159.400	69.749,25	0,4376
VANS INC	US	6.725	1.742,25	0,2591
VILASSAR IMPORT ASSOCIATS SLL	US	39.720	10.293,00	0,2591
VITA	US	223.540	106.191,25	0,4750
FLORIMEX USA	US	470.210	155.689,00	0,3311

Fuente: SierraFlor Cia. Ltda  
Elaborado por: Andrés Mendoza

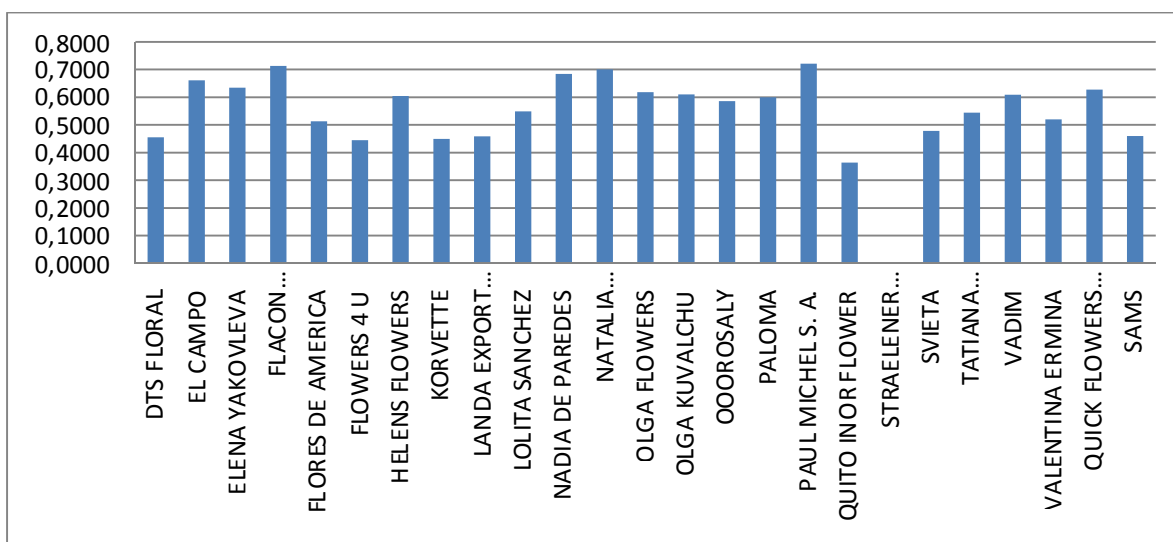
**Gráfico 23: Precio Promedio (2005)**



Fuente: SierraFlor Cia. Ltda

Elaborado por: Andrés Mendoza

**Gráfico 24: Precio Promedio Rusia (2005)**

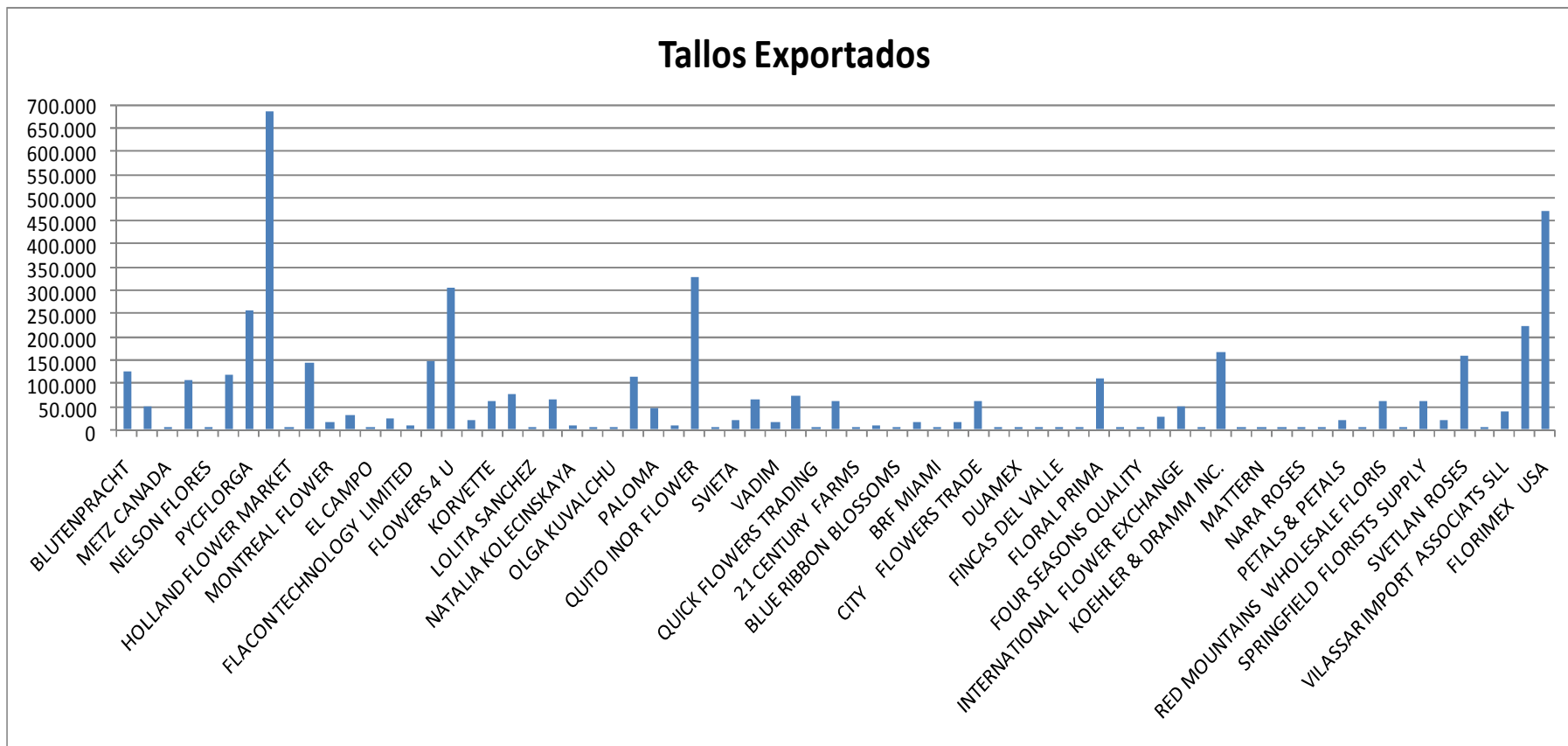


Fuente: SierraFlor Cia. Ltda

Elaborado por: Andrés Mendoza



**Gráfico 25: Tallos Exportados (2005)**



Fuente: SierraFlor Cia. Ltda

Elaborado por: Andrés Mendoza



**Tabla 10: Ventas por Cliente Año 2006**

**Ventas Mes por Cliente**  
**Desde 2006-01-01 Hasta:2006-12-31**

CLIENTES	PAIS	TALLOS	TOTAL	PRECIO PROM.
BLUTENPRACTH	ALEMANIA	64970	21.006,85	0,32
STRAELENER BLUMENHANDEL GMB	ALEMANIA	2280	863,90	0,38
KLIMESCH ROSEN HANDELS GMBH	AUSTRIA	4695	1.967,25	0,42
METZ CANADA	CANDA	2970	870,10	0,29
ASAP QUALITY & SERVICES	ESPANA	1200	216,00	0,18
EST EXPORT CIA	ESPANA	200	0,00	0,00
FLOWER EDEN INC	ESPANA	126190	46.588,00	0,37
PYCFLOGA	ESPANA	184590	52.553,75	0,28
FLOR DEL CARIBE	FRANCIA	668100	231.243,35	0,35
METZ FACILITIES BV	HOLANDA	148500	46.425,80	0,31
MAROBA SA	REPUBLICA DOMINICANA	51300	9.760,00	0,19
ANNY ENRIQUEZ	RUSIA	350	214,50	0,61
DTS FLORAL	RUSIA	105330	48.578,75	0,46
ELENA YAKOVLEVA	RUSIA	65500	29.260,00	0,45
FLACON TECHNOLOGY LIMITED	RUSIA	4000	2.310,50	0,58
FLORES DE AMERICA	RUSIA	283850	128.458,00	0,45
FLOWERS 4U	RUSIA	404390	161.327,75	0,40
HELENS FLOWERS	RUSIA	7200	4.894,00	0,68
KORVETTE	RUSIA	156600	59.971,90	0,38
L&B FLOWERS	RUSIA	2300	1.276,25	0,55
LOLITA SANCHEZ	RUSIA	825	507,00	0,61
NADIA DE PAREDES	RUSIA	36975	26.383,75	0,71
NATALIA KOLECINSKAYA	RUSIA	825	484,00	0,59
OLGA FLOWERS	RUSIA	3775	1.697,75	0,45
OLGA KUVALCHU	RUSIA	1500	905,50	0,60
OOOROSALY	RUSIA	132900	77.849,00	0,59
PALOMA	RUSIA	24875	14.598,50	0,59
PETALS & PETALS	RUSIA	18000	6.143,75	0,34
QUITO INOR FLOWER	RUSIA	200405	86.138,45	0,43
SKIF FLOWERS	RUSIA	4275	2.091,25	0,49
SVIETA	RUSIA	7125	4.317,00	0,61
TATIANA STRUKOVA SMAZNOV	RUSIA	56715	31.997,00	0,56
VADIM	RUSIA	15425	9.017,75	0,58
VALENTINA ERMINA	RUSIA	20400	11.664,25	0,57
VITA	RUSIA	131690	55.904,85	0,42
BLOOMS OF ECUADOR	US	3175	772,50	0,24



BOCA INC.	US	12790	2.934,30	0,23
CAMBRIAN FLOWER DISTRIBUTION	US	11550	4.892,50	0,42
CAMELLIA	US	350	196,50	0,56
CITY FLOWERS TRADE	US	35245	15.737,50	0,45
CORBAN FLOWERS	US	2350	262,50	0,11
CORPORATE SUPPLY.	US	200	50,00	0,25
FLORAL PRIMA	US	89550	26.245,00	0,29
FLORIMEX USA	US	329785	84.294,20	0,26
GRUPO EBERZ SRL	US	600	144,00	0,24
IMPORTADORA DE FLORES DE LOS A	US	14950	4.268,50	0,29
INFINITY/TRANSFLORCARGO	US	26625	4.369,75	0,16
INTERNATIONAL FLOWER EXCHANGE	US	49775	17.021,25	0,34
KOEHLER & DRAMM INC.	US	54725	26.149,00	0,48
LANDA EXPORT EEUU	US	74885	20.300,45	0,27
LUCBED FLOWERS	US	3000	240,00	0,08
MAREK	US	175	108,50	0,62
MATTERN	US	10500	2.818,25	0,27
METZ USA B.V. NEW YORK BRANCH	US	1450	442,00	0,30
MONLIGHT FLOWERS	US	775	228,00	0,29
NATIONAL FLORAL WHOLESALE	US	350	0,00	0,00
PABLO LEIVA	US	1000	120,00	0,12
PACIFIC TRADING	US	700	170,00	0,24
PASSION GROWERS	US	10455	4.341,25	0,42
POTOMAC FLORAL WHOLE SALE	US	24575	4.588,25	0,19
RED MOUNTAINS WHOLESALE	US	54485	18.335,50	0,34
SAMS	US	34850	16.972,75	0,49
SELENE SRL	US	31625	3.431,00	0,11
SPRINGFIELD FLORISTS SUPPLY	US	67040	25.878,00	0,39
STEMS WHOLESALE	US	2375	442,50	0,19
SVETLAN ROSES	US	172515	51.219,00	0,30
TRADECOM S.A	US	150	0,00	0,00

Fuente: SierraFlor Cia. Ltda

Elaborado por: Andrés Mendoza



**Tabla 11: Ventas por Cliente Año 2007**

**Ventas Mes por Cliente**  
**Desde 2007-01-01 Hasta:2007-12-31**

CLIENTE	PAIS	T.TALLOS	T.FACT	PRECIO PROM.
ARIBAFLO	ALEMANI	350	94,50	0,27
BLUETENPRACHT	ALEMANI	77650	26.857,10	0,35
FLORIMEX FREIGHT FORWARD N.V.	ALEMANI	1060	277,00	0,26
SELENE SRL	ARGENTINA	6800	902,00	0,13
KLIMESCH ROSEN	AUSTRIA	63900	22.024,00	0,34
CAMBRIAN FLOWER DISTRIBUTION	CANADA	4900	1.707,50	0,35
FLORIMEX FREIGHT FORWARD N.V.	CANADA	1200	404,00	0,34
Metz Canada Ltd.	CANADA	500	194,00	0,39
ASAP QUALITY & SERVICES	CHILE	8750	2.248,00	0,26
IMPORTADORA ALL FLOWERS	CHILE	22950	5.165,00	0,23
MAURICIO FUENTES	CHILE	6300	1.565,00	0,25
ANTIZANA FIORI	ESPAÑA	4300	1.619,00	0,38
ASAP QUALITY & SERVICES	ESPAÑA	43410	15.421,70	0,36
BELLAVISTA TRADING	ESPAÑA	64870	18.151,70	0,28
CITY FLOWERS TRADE	ESPAÑA	19550	6.986,00	0,36
FLORIMEX FREIGHT FORWARD N.V.	ESPAÑA	37850	9.901,50	0,26
PYCFLOGA S.L.	ESPAÑA	109450	28.878,00	0,26
QUITO INOR FLOWERS	ESPAÑA	24100	8.001,50	0,33
TRADECOM S.A	ESPAÑA	45250	16.830,00	0,37
FLOR DEL CARIBE	FRANCIA	336890	95.357,60	0,28
FLORIMEX FREIGHT FORWARD N.V.	HOLANDA (P.BAJOS)	960	576,00	0,60
METZ FACILITIES BV	HOLANDA (P.BAJOS)	161520	49.274,00	0,31
FLORIMEX FREIGHT FORWARD N.V.	ITALIA	2200	708,80	0,32
JESUS ORTIZ	PERU	1650	342,00	0,21
FLORIMEX FREIGHT FORWARD N.V.	PORTUGAL	45650	10.330,00	0,23
MAROBA SA	R. DOMINICANA	119790	27.565,60	0,23
ANNY ENRIQUEZ	RUSIA	100	535,00	5,35
ASAP QUALITY & SERVICES	RUSIA	5150	2.325,50	0,45
DTS FLORAL	RUSIA	50950	30.654,50	0,60
ECUAROSSES	RUSIA	18200	11.822,50	0,65
ELENA YAKOVLEVA	RUSIA	194354	73.609,12	0,38
FALCON	RUSIA	4100	2.414,00	0,59
FITON +	RUSIA	167520	51.028,50	0,30
FLORES DE AMERICA	RUSIA	199300	117.656,00	0,59
FLORIMEX FREIGHT FORWARD N.V.	RUSIA	700	438,00	0,63
FLOWERS 4 U	RUSIA	423250	183.648,50	0,43
HELLENS FLOWER	RUSIA	10000	6.785,50	0,68
KORVETTE	RUSIA	17300	10.107,00	0,58



L&B FLOWERS	RUSIA	5900	3.140,00	0,53
LOLITA SANCHEZ	RUSIA	9550	5.660,00	0,59
MOONLIGHT FLOWERS	RUSIA	2250	726,00	0,32
NADIA DE PAREDES	RUSIA	14550	9.737,00	0,67
NATALIA KOLECINSKAYA	RUSIA	1900	1.108,00	0,58
OLGA FLOWERS	RUSIA	2150	1.303,00	0,61
OLGA KUVALCHU	RUSIA	3150	2.067,50	0,66
OOOROSALY	RUSIA	19750	12.166,00	0,62
PALOMA	RUSIA	13800	7.557,00	0,55
QUITO INOR FLOWERS	RUSIA	67050	40.948,50	0,61
SAMS	RUSIA	3400	2.057,00	0,61
SKIF FLOWERS	RUSIA	6900	3.752,00	0,54
SVIETA	RUSIA	23750	13.792,50	0,58
TATIANA STRUKOVA	RUSIA	83800	43.020,50	0,51
VADIM	RUSIA	73220	29.684,80	0,41
VALDIVIA FLOR	RUSIA	75700	46.684,00	0,62
VALENTINA ERMINA	RUSIA	31400	19.116,00	0,61
VITA	RUSIA	12350	5.005,00	0,41
ZVEZDA	RUSIA	1400	363,00	0,26
ARIBAFLO	US	6030	1.972,00	0,33
ASAP QUALITY & SERVICES	US	3550	1.234,00	0,35
BOCA INC. (XF58)	US	2150	501,50	0,23
BOTANICA WHOLESALE FLORIST	US	85130	24.343,00	0,29
CUT FLOWERS	US	5000	1.975,00	0,40
FLORAL TRENDS	US	2000	645,00	0,32
FLORIMEX FREIGHT FORWARD N.V.	US	3800	1.256,00	0,33
GPAGE WHOLESALE FLOWERS	US	42100	13.193,50	0,31
INTERNATIONAL FLOWER EXC.	US	9150	2.759,50	0,30
KOEHLER AND DRAMM	US	42050	18.029,00	0,43
LOLITA SANCHEZ	US	2250	1.260,00	0,56
MATTER INC	US	10650	3.527,50	0,33
METZ USA B.V. NEW YORK BRANCH	US	1600	595,50	0,37
MOONLIGHT FLOWERS	US	109570	28.345,00	0,26
PASSION GROWERS	US	5800	2.368,00	0,41
PETALS & PETALS	US	14550	4.348,50	0,30
POTOMAC FLORAL WHOLESALE	US	31650	8.880,50	0,28
SELECTED FLOWERS	US	1150	34,00	0,03
SOLE FARMS	US	113700	25.496,00	0,22
SPRINGFIELD FLORITS SUPPLY	US	44310	14.918,50	0,34
STAR TRADING	US	106010	29.996,10	0,28
STEMS WHOLESALE	US	2000	420,00	0,21
SVETLAN ROSES	US	193850	52.650,50	0,27
TRADEWINDS INTERNATIONAL	US	49650	14.507,50	0,29

**Tabla 12: Ventas por Cliente Año 2008**
**Ventas Mes por Cliente**  
**Desde 2008-01-01 Hasta:2008-12-31**

CLIENTE	PAIS	T.TALLOS	T.FACT	PRECIO PROM.
BLUETENPRACHT	ALEMANI	24.690	11.280,00	0,4569
GLOBAL FLOWER	ALEMANI	600	152,00	0,2533
KLIMESCH ROSEN	AUSTRIA	8.560	3.060,00	0,3575
TENEFLEUR	CANADA	11.675	3.027,00	0,2593
MASCOT FLOWERS INC.	CANADA	175	0,00	0,0000
Metz Canada Ltd.	CANADA	5.225	2.156,25	0,4127
ASAP QUALITY & SERVICES	CHILE	3.850	1.027,50	0,2669
CLAUDIA ANABALON - R&D	CHILE	10.300	1.992,00	0,1934
FLORIDEA	CHILE	650	181,00	0,2785
IMPORTADORA ALL FLOWERS	CHILE	93.225	21.109,75	0,2264
JV FLOWERS	CHILE	1.625	644,25	0,3965
MOONLIGHT FLOWERS	CHILE	9.150	1.848,00	0,2020
Patricio Pumpin Cia Ltda	CHILE	975	206,50	0,2118
SYP FLOWERS	CHILE	625	155,50	0,2488
ANTIZANA FIORI	ESPAÑA	14.275	8.167,50	0,5722
ASAP QUALITY & SERVICES	ESPAÑA	87.140	27.456,35	0,3151
BELLAVISTA TRADING	ESPAÑA	84.680	413,50	0,0049
FLORIMEX FREIGHT FORWARD MADRID	ESPAÑA	87.845	30.831,70	0,3510
PYCFLOGRA S.L.	ESPAÑA	183.200	47.950,75	0,2617
QUITO INOR FLOWERS	ESPAÑA	26.495	12.021,25	0,4537
ROSAS IMPERIALES	ESPAÑA	13.040	8.244,20	0,6322
TRADECOM S.A	ESPAÑA	32.050	15.624,75	0,4875
L&B FLOWERS	FILIPINAS	1.000	707,50	0,7075
FLOR DEL CARIBE	FRANCIA	511.030	229.350,10	0,4488
METZ FACILITIES BV	HOLANDA	293.360	73.155,80	0,2494
BARILE	ITALIA	4.225	1.576,00	0,3730
MEDIFLOR	ITALIA	16.650	4.440,50	0,2667
RICCARDO BENEDETTI	ITALIA	2.020	1.167,00	0,5777
ELENFLOWERS	PORTUGAL	10.900	2.519,30	0,2311
FLOR DO MINHO	PORTUGAL	23.850	6.259,00	0,2624
FLORIMEX FREIGHT FORWARD N.V.	PORTUGAL	21.950	5.413,50	0,2466
NELSON FLORES	PORTUGAL	24.850	1.105,75	0,0445
M&M FLOWER MARKET	PUERTO RICO	6.125	1.616,00	0,2638
MAROBA SA	REPUBLICA DOMINICANA	123.680	38.679,20	0,3127
A. CEPEDA	RUSIA	3.300	2.317,25	0,7022
DTS FLORAL	RUSIA	12.190	8.066,30	0,6617
ECUAROSSES	RUSIA	1.050	705,50	0,6719
ELENA YAKOVLEVA	RUSIA	202.885	78.154,00	0,3852



FITON +	RUSIA	81.900	24.912,50	0,3042
FLORES DE AMERICA	RUSIA	376.420	224.925,70	0,5975
FLOWERS 4 U	RUSIA	578.905	238.554,10	0,4121
KORVETTE	RUSIA	20.550	11.706,50	0,5697
L&B FLOWERS	RUSIA	8.875	4.823,75	0,5435
LOLITA SANCHEZ	RUSIA	16.925	8.900,50	0,5259
NADIA DE PAREDES	RUSIA	9.450	5.714,00	0,6047
OLGA KUVALCHU	RUSIA	1.875	1.348,75	0,7193
OOOROSALY	RUSIA	8.750	5.070,50	0,5795
PALOMA	RUSIA	21.050	14.599,50	0,6936
QUALITY FLOWERS HOLDING INC.	RUSIA	750	416,75	0,5557
QUITO INOR FLOWERS	RUSIA	56.275	44.445,00	0,7898
SKIF FLOWERS	RUSIA	7.625	5.395,25	0,7076
SVIETA	RUSIA	9.725	3.736,75	0,3842
TATIANA STRUKOVA	RUSIA	44.575	22.997,60	0,5159
VADIM	RUSIA	73.150	32.688,95	0,4469
VALDIVIA FLOR	RUSIA	11.250	7.625,50	0,6778
VALENTINA ERMINA	RUSIA	22.800	14.159,00	0,6210
VASIF	RUSIA	425	277,00	0,6518
YASIN NORMAMEDOV	RUSIA	6.450	3.654,50	0,5666
ARIBAFLORE	US	3.625	986,50	0,2721
ASAP QUALITY & SERVICES	US	5.700	2.230,00	0,3912
ASSOCIATED CUT FLOWER	US	950	215,00	0,2263
BOCA INC. (XF58)	US	37.925	10.491,10	0,2766
Botanica Wholesale Florist	US	62.100	19.915,50	0,3207
CUT FLOWERS	US	3.550	2.253,75	0,6349
Dreisbach Wholesale Florists, Inc.	US	1.125	258,50	0,2298
FLORIMEX FREIGHT FORWARD N.V.	US	26.370	6.801,60	0,2579
Gpage Wholesale Flowers	US	73.915	26.700,00	0,3612
GRV FLOWERS	US	64.555	19.156,75	0,2968
KOEHLER AND DRAMM	US	40.680	13.121,65	0,3226
MATTERN INC	US	1.025	330,25	0,3222
Metz USA B.V. New York Branch	US	9.600	4.708,50	0,4905
MOONLIGHT FLOWERS	US	174.300	50.878,25	0,2919
PETALS & PETALS	US	27.825	8.978,00	0,3227
SEAGROATT RICCARDI LTD.	US	2.975	733,50	0,2466
SHOP THE FARMS	US	7.900	2.111,75	0,2673
SOLE FARMS	US	128.925	31.611,00	0,2452
SPRINGFIELD FLORITS SUPPLY	US	43.360	14.911,25	0,3439
STAR TRADING	US	127.440	39.154,95	0,3072
SVETLAN ROSES	US	236.850	75.226,85	0,3176
TRADEWINDS INTERNATIONAL	US	46.575	13.468,75	0,2892

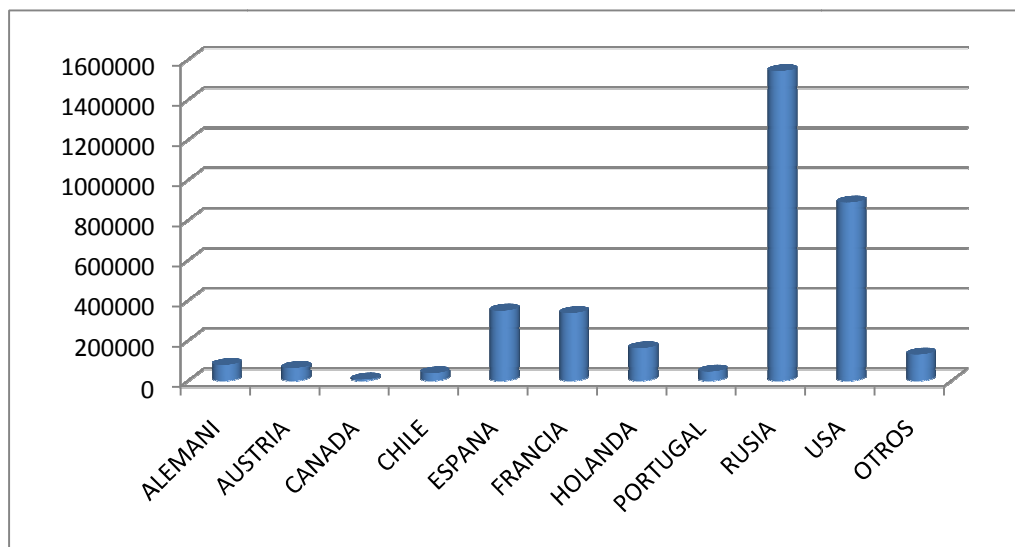
Fuente: SierraFlor Cia. Ltda  
Elaborado por: Andrés Mendoza

## ANALISIS

Los países europeos se ubican como los mayores consumidores de plantas ornamentales; dadas las condiciones climáticas y económicas estos países constituyen un mercado potencial muy atractivo para Ecuador. Por otra parte, la elasticidad ingreso de la demanda por estos productos favorece que bajo una estructura de costos apropiada se pueda considerar como un mercado de altas posibilidades a la exportación.

Las rosas son el producto más demandado por las naciones Europeas; aunque es un producto delicado por ser perecible, existen oportunidades de que incorporando conocimiento tecnológico y las facilidades de comunicación internacional se pueda favorecer la exportación de este producto.

**Gráfico 26: Total Tallos por Destino**



Fuente: SierraFlor Cia. Ltda

Elaborado por: Andrés Mendoza

Existen diversos mercados que tienen características similares y que pueden ser un destino atractivo a la hora de la exportación de flores, siendo en el caso de SierraFlor Rusia y Estados Unidos los más importantes.

## ALEMANIA

Alemania presenta una alta demanda de flores cortadas en las variedades más comunes de nuestro país. Esta situación unida a su elevado ingreso contribuye a percibir a este país como un destino atractivo para la exportación de rosas. No obstante debe tomarse en cuenta que Holanda es un productor importante de follaje y flores; además de que su cercanía al mercado alemán lo coloca como un competidor cercano. Sin embargo, dado que la estación invernal es prolongada en Ecuador se puede aprovechar esta ventaja climática para incidir en el mercado. Aunque en términos de consumo Italia es proclive a la demanda de flores, su clima y nivel de ingreso lo hace un país menos atractivo a esta exportación. Las otras naciones europeas de fuerte inclinación a la demanda de estos productos son los países nórdicos aún cuando en menor medida que el mercado alemán.

Para SierraFlor, el mercado alemán posee una incidencia en cuanto a volumen de exportación del 4% frente al volumen total de tallos exportables, teniendo como su mayor representante al cliente Blütenprach el que posee casi el 95% del total en cuanto al total exportado a este país. En cuanto a preferencias por variedades del mercado alemán, son de principal preferencia las bicolors, naranjas y rojos, tales como: carrousel, cherry brandy, malibu, deja-vu, voodoo, duett, leonidas, aubade<sup>12</sup>, freedom y sexy red, siendo estas últimas variedades rojos.

---

<sup>12</sup> Desde finales del año 2008

En cuanto al largo promedio de tallo exportado a Alemania es de 50 centímetros, es decir que la preferencia dentro de este mercado es hacia los tallos cortos; además del tallo corto el mercado alemán tiende por un punto de abertura del botón cerrado.

Con respecto a la periodicidad de pago el cliente Blütenprach de Alemania tiene un comportamiento homogéneo, tiene una línea de crédito de 30 días que permite rotar de manera segura las exportaciones y las transferencias realizadas. Además para seguridad de SierraFlor tiene firmado una póliza de buen uso por parte de Macroseguros S.A. lo que garantiza la seriedad de Blütenprach.

Simultáneamente los precios que se manejan al mercado alemán, el rango es desde \$ 0,25 USD a \$ 0,45 centavos de dólar, lo cual representa un precio superior, al de ciertos mercados norteamericanos e inclusive europeos, pero sin embargo por cuestiones de rentabilidad representa aun un precio bajo, teniendo como precio promedio para Alemania de \$0,35 USD.

## AUSTRIA

Si bien Austria no esta considerado dentro de los principales países de destino para la exportación de rosas ecuatorianas, esta dentro del los 10 países que tienen un mayor consumo per cápita en cuanto a flores se refiere.

Para SierraFlor el valor en tallos exportado representa el 1.75% frente a su total de tallos producido, siendo el único cliente Klimesch Rosen con el cual se cuenta con una relación comercial desde el año 2004. En cuanto a preferencia del mercado austriaco en colores de rosas tenemos que optan por colores blancos o bicolors que tengan como dominante

el color blanco y además las rosas color rojo. Siendo las principales variedades: carousel, esperance, blush, anastasia, creme de la creme, aubade, sweetness<sup>13</sup>, freedom y charlenne, estas dos ultimas variedades de color rojo. Con lo concerniente a largo promedio de tallo en Austria tienden a preferir 50/60 centímetros es decir que la tendencia a este sector es de tallos medianamente cortos. Además prefieren el punto de corte ruso, lo que quiere decir un botón con una abertura un poco mayor.

Con respecto al carácter de pago que tiene el cliente Klimesch Rosen es una cuenta a crédito de 30 días, posee firmada una carta de garantía y realiza transferencias cumplido su plazo por lo que tiene una estabilidad en cuanto a pagos y volúmenes de compra se refieren.

El precio promedio que maneja el cliente Klimesch Rosen es de \$0,38 centavos de dólar lo que representa un precio aceptable dentro del mercado de tallos cortos.

## CANADA

Canadá es un destino de exportación que ha ido ganando terreno, es una mercado el cual por su extremado clima frio requiere de la importación de flores para tenerlas todo el año, asimismo por tendencias de gustos Canadá tiene como cultura y razón común regalar flores en ocasiones especiales.

Para SierraFlor el mercado canadiense ha ido ganando terreno teniendo varios clientes que representan a duras penas el 1% del total producido y exportado lo cual es un porcentaje despreciable frente al total. El principal cliente es Tenefleur que posee un volumen de compra constante y en cuestión de pagos es regular en cuanto a la fecha de vencimientos. Las preferencias en colores del mercado canadiense son

---

<sup>13</sup> Variedad implantada desde el año 2008



tonalidades vivos, naranjas, cerezas, amarillos, blancos, rojos. En cuanto a variedades de SierraFlor podemos mencionar: aalsmer gold, cherry love, cherry brandy, voodoo, deja-vu, esperance, duett, engagement y freedom siendo esta última color rojo.

El precio promedio que se maneja a Canadá es de \$0,40 centavos de dólar, y tienden a preferir tallos cortos 40 o 50 centímetros.

## ESPAÑA

España se dedicó de lleno a la exportación, postergando su mercado local. Es por ello que se creó una necesidad en su mercado interno, siendo abastecido en determinadas flores y fechas del año por holandeses y países de Latinoamérica, dentro de ellos Ecuador. Lo que llevó a España a pasar de ser un país netamente exportador a transformarse actualmente en un importante importador de flores.

Para SierraFlor el mercado español adquiere un 10% del total producido y exportable en cuanto a volumen de tallos se refiere. En cuanto a los principales clientes dentro de este mercado podemos mencionar a cuatro en particular:

- Asap Quality & Services, es un cliente que tiene relación comercial con SierraFlor desde el año 2006, teniendo un volumen de compra constante desde entonces, representa el 16% del total exportado a España, tiene firmada una póliza de buen uso por parte de Macroseguros S.A., lo que sirve para salvaguardar a SierraFlor de imprevistos, tiene extendida una línea de crédito con un plazo de 30 días.
- Pycflorga S.L., con una incidencia del 34.96% del total de tallos exportados a España, se convierte en el principal cliente que posee SierraFlor en este destino, Pycflorga es una empresa con sede en

Madrid, posee relación comercial con SierraFlor desde el año 2003, posee una carta de garantía lo que lo convierte en un cliente solvente, posee una línea de crédito con plazo de 45 días y tiene un carácter de pago responsable.

- Florimex Madrid, perteneciente a la empresa intermediaria Florimex Freight Forward N.L. que es una empresa multinacional dedicada a la comercialización e intermediación de exportación de rosas, las principales actividades de Florimex Ecuador incluyen la compra de flores, las inspecciones de calidad, logística, etc., posee oficinas en lugares estratégicos de Europa, América del Norte, Mexico y Latinoamérica. Posee relación comercial con SierraFlor desde el año 2002. Florimex adquiere el 23% del total de tallos exportados con relación a España. Tiene firmado un contrato avalizado como compromiso y seguridad para SierraFlor, en cuanto al carácter y constancia de pago Florimex tiene una línea de crédito por 45 días, es una empresa seria que no tiene retrasos en cuestiones de pago y es constante su volumen de compra para sus destinos.
- Bellavista Trading, es una empresa localizada en Madrid, fundada en julio de 1995, representa el 28% del total exportado a España por parte de SierraFlor, posee una relación comercial desde el 2007 con una constancia en cuanto a pagos y volumen de compra que da un carácter serio a la empresa, tiene un plazo de pago cada 30 días y tiene una carta de garantía en caso de imprevistos.

Existen además algunos clientes ocasionales los cuales no tienen influencia dentro del total exportado pero que sin embargo han servido para incrementar el volumen exportado a España.

En cuanto a preferencia de colores a España se exportan colores rojos, blancos, cafés, rosados, naranjas, bicolors cremas con rojos, en cuanto a variedades son: anastasia, vendela, creme de la creme, la perla,

aubade, sweetness<sup>14</sup>, duett, esperance, leonidas, cherry brandy, deja-vu, engagement, freedom y sexy red en rojos.

El precio promedio es de \$0,33 centavos de dólar, y tienen preferencias por tallos cortos, el largo promedio de tallos es de 47 centímetros, esto quiere decir que tienen preferencias por tallos de 40 y 50 centímetros.\

## FRANCIA

Francia está considerada como un mercado maduro en cuanto al consumo de flores, se encuentra dentro de los cinco países con mayor gasto per cápita en cuanto a consumo de flores se trata, este mercado tiende a ser estable con pocas variaciones a disminuir y tienden a utilizar las flores para uso personal.

Para SierraFlor el mercado de Francia representa uno de los mas importantes dentro de su estructura, teniendo en su único cliente Flor del Caribe que obtiene el 20% del total del volumen de tallos producidos, lo que lo vuelve si no el mas importante uno de los mas importantes cliente que posee SierraFlor. SierraFlor tiene una relación comercial con Flor del Caribe desde el año de 2001, desde entonces ha existido una buena relación de negocios, lo que ha dado resultado en crecimiento por parte del volumen de compra por parte de Flor del Caribe, en cuanto a gestión de cobros, SierraFlor recibe un pago cada 45 días, denotando un carácter responsable de pago.

Flor del Caribe es una empresa situada en París creada hace 15 años que tiene clientes dentro de varias ciudades importantes de Francia, importa flor desde varios países dentro de ellos Ecuador, siendo para SierraFlor el cliente con mayor representación sobre el total producido, tiene firmada una póliza de buen uso en caso de siniestros.

---

<sup>14</sup> Desde finales del año 2008

Respectivamente a tendencias de colores, el mercado francés tiene preferencias por tonos tales como rojos, verdes, blancos, bicolores, rosados, y cafés. Siendo en variedades de SierraFlor: aalsmer gold, anastasia, vendela, la perla, aubade, carrousel, sweetness, esperance, topaz, engagement, friendship, iguana, green tea, limbo, freedom y sexy red en rojos.

En cuanto al largo promedio de tallos es de 53 centímetros, lo que significa que tienden a comprar tallos entre 50 y 60 centímetros con un precio promedio de \$0.40 lo que lo convierte en un mercado bastante estable y rentable tanto por volumen como por precio.

## RUSIA

Los consumidores de Rusia piden flores cada vez con más alta calidad. La rosa continúa siendo la flor más popular y cotizada. En Rusia la preferencia por las flores no solo es para regalos en fechas especiales sino también para adornar el hogar.

En general la demanda del mercado ruso contempla características especiales y estrictas en cuanto a preferencias se refiere tales como: tamaño de botón grande, tallo largo y grueso, follaje tupido y larga duración. En cuanto a colores prefieren los colores vivos y sutiles, blancos, bicolores crema con rojo o café con naranja y rojos. Las variedades que SierraFlor oferta al mercado ruso podemos mencionar las siguientes: topaz, sweetness, aubade, creme de la creme, anastasia, vendela, iguana, high & orange, duett, esperance, freedom y sexy red en rojos.

La producción de SierraFlor tiene como objetivo el mercado ruso, principalmente por la rentabilidad que el mismo representa, puesto que al tener unas exigencias superiores en calidad y gustos, el precio también es superior. Para SierraFlor el volumen de producción que se exporta a Rusia es del 35% al 40% de su producción total, lo que en

cuestión de segmentación es el mercado al que mayor cantidad de tallos se destina.

Dentro de este sector de mercado podemos mencionar como los más representativos e importantes clientes de SierraFlor a los siguientes:

- Flores de América, es una empresa constituida hace 17 años con el fin de exportar flores desde Colombia y Ecuador hacia el mercado ruso, posee oficinas tanto en Quito como en Bogotá y una gran infraestructura en Moscú lo que la convierte en una empresa seria y solvente, en cuanto al carácter de pago Flores de América es una empresa seria que maneja 30 días de plazo con un crédito comercial con SierraFlor, cancelando puntualmente sus saldos y manteniendo siempre sus cuentas al día.

Flores de América representa el 24% del total de tallos exportados a Rusia, convirtiéndolo en uno de los mejores clientes de SierraFlor. Mantiene una relación de negocios desde el año 2000, tiene firmada una póliza de buen uso en caso de un imprevisto, además tiene firmado un contrato estipulando normas de calidad y certificados fitosanitarios lo que compromete a SierraFlor en mantener una alta calidad en lo referente a su producto.

- Flowers 4U, es compañía formada en el año 2000, es una comercializadora cuyo principal mercado se encuentra en Moscú. Mantiene una relación comercial con SierraFlor desde el año 2003, es el cliente más importante de la empresa en Rusia, despachando un 36% del volumen producido y exportado a Rusia. Tiene firmada una carta de garantía de buena fe con SierraFlor lo que garantiza su pago en caso de imprevisto. Flowers 4U tiene extendida una línea de crédito con un plazo de 45 días, realizando sus pagos puntual y totalmente.

- Quito Inor Flowers, es una de las comercializadoras más grandes de Moscú, empresa creada en el año de 1990 posee una infraestructura que le permite realizar con mayor eficiencia y eficacia sus labores logísticas y de exportación, convirtiéndose en uno de los distribuidores más importantes de flores. Posee una cadena de frío completa (cuartos fríos y camiones) lo que facilita la movilización y distribución de las exportaciones. Tiene una relación comercial con SierraFlor desde el año 2004, creciendo paulatinamente con el volumen exportado. En la actualidad Quito Inor Flowers representa 5% del volumen total de tallos exportados a Rusia. Tiene abierta línea de crédito con un plazo de 15 días, teniendo un carácter de pago puntual lo convierte en una empresa seria. Como respaldo para las transacciones tiene firmado una póliza de buen uso en caso de existir algún inconveniente.
- Vadim, empresa con la cual SierraFlor mantiene una relación comercial desde el año 2005, es un cliente constante tanto en compras como en pagos lo que lo conceptúa como una empresa seria que posee un carácter responsable a la hora de realizar pagos puntuales. Ha tenido una evolución constante y ha ido creciendo paulatinamente en su volumen de compras, representa el 10% del volumen total exportado a Rusia. Tiene firmada una póliza de buen uso lo que respalda sus transacciones comerciales.

## ESTADOS UNIDOS

El mercado estadounidense, a pesar de las diferentes crisis mundiales por las que ha atravesado, es uno de los principales y mayores compradores de rosas ecuatorianas en los últimos años con un

crecimiento constante. El consumo por persona de rosas, es de alrededor de 4 a 5 tallos anuales, significativamente menor al registrado en Europa de 30 a 40 tallos anualmente<sup>15</sup>; no obstante, el crecimiento en las tendencias del consumo son significativas. Se caracteriza por ser un mercado altamente competitivo, especialmente con relación a las flores provenientes de Colombia, Ecuador y Costa Rica. Las flores más vendidas son las rosas, seguidas por los claveles y los crisantemos. Los consumidores seleccionan el color de las flores de acuerdo con la moda, la estación del año y de la ocasión. Las ventas siguen un comportamiento estacional, con picos máximos durante las siguientes épocas del año:

- ✓ Día de San Valentín: 14 de febrero.
- ✓ Día de Pascua, mes de abril.
- ✓ Día de las madres: segundo domingo de mayo.
- ✓ Día de Todos los Santos (Thanks Giving): octubre
- ✓ Días de navidad: Noviembre hasta el 25 de diciembre.

Para SierraFlor el mercado americano representa el 28% de su producción total exportable. En lo referente a preferencias, tienden por los tallos cortos y a colores tales como el verde, el blanco, el rojo, y ciertos bicolors. En cuanto a variedades se refiere podemos mencionar: green tea, engagement, leonidas, Luciana, friendship, freedom y charlenne en rojos.

Dentro de este sector de mercado podemos mencionar como los más representativos e importantes clientes de SierraFlor a los siguientes:

- Moonlight Flowers, es una comercializadora que exporta a Estados Unidos con sus principales clientes en Miami y los Ángeles, creada en el año de 2003, mantiene una relación comercial con SierraFlor desde el año 2006. Moonlight Flowers

---

<sup>15</sup> La Cadena de Comercialización de Flores Frescas en los Estados Unidos, Dr. Jaime Málaga

representa el 16% del total de tallos producido y exportado a Estados Unidos. El cliente Moonlight Flowers ha tenido una evolución constante y ha ganado importancia en el volumen de compra a SierraFlor, mostrando un carácter responsable, con pagos puntuales y volumen de compra evolutivo. Tiene además firmada una póliza de buen uso lo que asegura a SierraFlor en caso de falta de pago.

- Svetlan Roses, empresa con residencia en la ciudad de Los Ángeles desde el año 2000 y mantiene una relación comercial con SierraFlor desde el año 2003. Svetlan Roses representa el 21% del total de la producción exportada a Estados Unidos, siendo este uno de los principales compradores en el mercado. Tiene una línea de crédito extendida por un plazo de 45 días, cumpliendo a cabalidad sus plazos establecidos y mostrando un carácter de pago serio y responsable, tiene además firmada una póliza de buen uso en caso de cualquier inconveniente, lo que lo convierte en un cliente seguro y confiable.
- Star Trading, empresa comercializadora situada en Miami, creada en el año 2000 y con una importante participación dentro del mercado de flores, contando con infraestructura y personal adecuado. Mantiene una relación comercial con SierraFlor desde el año 2007, convirtiéndose un uno de los principales clientes de SierraFlor. En cuanto a la periodicidad de pagos es un cliente que cumple con su límite de plazo establecido por la compañía y además de tener firmado un compromiso de compra por todo el año (standing order), como respaldo tiene firmado una carta de garantía en caso de cualquier inconveniente.



- Sole Farms, es una compañía dedicada a la exportación y distribución de flores dentro de Estados Unidos creada hace 25 años, conserva una relación comercial con SierraFlor desde el año 2007 manteniendo seriedad y cumplimiento a la hora de realizar tanto sus compras como sus pagos. Sole Farms representa el 12% del total de tallos producidos y exportados a Estados Unidos. Tiene un plazo de pago de 45 días, realizando pagos a tiempo y sin problemas, además tiene firmada una póliza de buen uso en caso de que se suscitasen inconvenientes. En los últimos 7 años Sole Farms ha ingresado en el top 15 de las mayores importadoras de flores de Sur y Centro América.
- Gpage Wholesale Flowers, es una empresa que se dedica a la comercialización de rosas frescas provenientes de Colombia y Ecuador, tiene su sede en New York y oficinas en Miami, creada en el año de 1997 es una compañía líder en mercado de comercialización de rosas. Mantiene una relación comercial con SierraFlor desde el año 2007 mostrando siempre seriedad y compromiso en cuanto a compras se refiere teniendo una evolución constante y un crecimiento sostenido en volumen de tallos exportados. Gpage Wholesale Flowers adquiere el 8% de la producción total de tallos producidos por parte de SierraFlor al mercado americano. Tiene extendido un crédito comercial con un plazo de 45 días, el cual ha sido cumplido con seriedad y responsabilidad, siempre cumpliendo con pagos puntuales y exactos. Tiene además firmada una póliza de buen uso en el caso de que existan inconvenientes.

## HOLANDA

Holanda es en el mundo el mayor exportador e importador de flores, esto debido a su posición geográfica y su infraestructura, puesto que desde este país se distribuyen flores hacia los demás países de Europa.

En Holanda hay 5.000 productores de flores, 7,625 hectáreas cultivables, de las cuales el 70% es de invernadero. La mayor parte de su producción florícola es obtenida a través de invernaderos. El éxito de este país como exportador de flores se debe al sistema de comercialización interno y externo, el cual se hace a través de una subasta, única en su género. La calidad de las flores holandesas es alta, pues han desarrollado diferentes y eficientes métodos de cultivo. Además de la incorporación importante de mecanismos automatizados para su cultivo<sup>16</sup>.

Las rosas son las flores con mayor demanda, y dentro de ellas las rosas grandes, las cuales han incrementado su participación, mientras que sus precios se han mantenido estables durante los últimos cinco años.

Para SierraFlor el mercado holandés representa el 8% de su producción total exportable. En lo referente a preferencias, tienden por los tallos medianos y cortos y en particular con colores tales como el verde, el blanco, el rojo, el rosa y en especial bicolores. En cuanto a variedades de SierraFlor se refiere podemos mencionar: limbo, engagement, topaz, leonidas, malibu, luciana, sweetness, carousel, freedom y charlenne en rojos.

---

<sup>16</sup> Fuente: Bancomext



El cliente más representativo en el mercado holandés es Metz Facilities BV. el cual compra el 99% del volumen total de tallos exportados a Holanda. Metz Facilities BV. es una compañía exportadora y comercializadora ubicada en Ámsterdam con gran capacidad logística y de operaciones, lo que la convierte en una de las principales importadoras de rosas. Mantiene una relación comercial con SierraFlor desde hace 10 años demostrando en este tiempo una evolución positiva en el volumen de compras y manteniendo un carácter responsable y puntual al momento de pagos, lo que lo convierte en uno de los mejores clientes individualmente para SierraFlor, puesto que el mercado holandés tiene como característica que en promedio tienen precios mas altos que mercados mas comunes como el estadounidense. Además poseen un contrato firmado para mantener un standing order (orden fija) durante todo el año, además de una póliza de buena fe lo que resguarda a SierraFlor en caso de un imprevisto.



### **1.1.2. Análisis de la cartera a ser fideicomitada**

Dentro del análisis y estudio de la cartera de SierraFlor Cia. Ltda. se han seleccionado los clientes que cumplen con los siguientes requisitos:

- ✓ Poseen una relación comercial mayor a 3 años.
- ✓ Tienen un promedio de ventas mayor de \$15.000 USD.
- ✓ Tienen un volumen de compra representativo dentro de sus respectivos mercados.
- ✓ Poseen garantías que respalde su cartera vencida.
- ✓ Que el carácter de pago del cliente sea homogéneo.

En base a la selección se determinarán aquellos clientes que formaran parte de la cartera a ser fideicomitada.



### 1.1.3. Valor de la cartera

La cartera fue proyectada a 5 años de la siguiente manera:

CLIENTE	PAIS	2010		
		T.TALLOS	PRECIO PROM.	T.FACT
BLUETENPRACHT	ALEMANIA	66.347	0,4762	31.592,80
KLIMESCH ROSEN	AUSTRIA	66.337	0,3485	23.116,34
IMPORTADORA ALL FLOWERS	CHILE	94.157	0,2264	21.320,85
ASAP QUALITY & SERVICES	ESPAÑA	88.011	0,3151	27.730,91
BELLAVISTA TRADING	ESPAÑA	85.835	0,2310	19.830,71
FLORIMEX FREIGHT FORWARD MADRID	ESPAÑA	88.723	0,3510	31.140,02
PYCFLOGRA S.L.	ESPAÑA	185.032	0,2475	45.793,30
TRADECOM S.A	ESPAÑA	48.051	0,3795	18.235,90
FLOR DEL CARIBE	FRANCIA	516.140	0,4363	225.187,20
METZ FACILITIES BV	HOLANDA	296.294	0,3468	102.740,38
FLOR DO MINHO	PORTUGAL	121.200	0,2778	33.672,90
MAROPA SA	R. DOMINICANA	124.917	0,3127	39.065,99
ELENA YAKOVLEVA	RUSIA	204.914	0,3852	78.935,54
FITON +	RUSIA	82.719	0,3042	25.161,63
FLORES DE AMERICA	RUSIA	380.184	0,5471	207.999,59
FLOWERS 4 U	RUSIA	584.694	0,4739	277.076,00
OOOROSALY	RUSIA	20.983	0,6274	13.165,60
QUITO INOR FLOWERS	RUSIA	56.838	0,7898	44.889,45
PALOMA	RUSIA	21.261	0,6936	14.745,50
SVIETA	RUSIA	25.164	0,5797	14.586,67
TATIANA STRUKOVA	RUSIA	45.021	0,5159	23.227,58
VADIM	RUSIA	73.882	0,4401	32.516,58
VALENTINA ERMINA	RUSIA	33.300	0,6236	20.765,02
BOTANICA WHOLESAL FLORIST	US	62.721	0,3207	20.114,66
GRV FLOWERS	US	88.824	0,3103	27.564,59
KOEHLER AND DRAMM	US	45.602	0,3742	17.063,85
MOONLIGHT FLOWERS	US	176.043	0,3227	56.800,31
GPAGE WHOLESAL FLOWERS	US	176.043	0,3612	63.591,26
SOLE FARMS	US	130.214	0,2452	31.927,11
SPRINGFIELD FLORITS SUPPLY	US	46.990	0,3600	16.916,74
STAR TRADING	US	128.714	0,2830	36.420,43
SVETLAN ROSES	US	239.219	0,3176	75.979,12
TRADEWINDS INTERNATIONAL	US	52.646	0,2985	15.714,84

1.718.874,53



**Tabla 13: Cartera Proyectada Sierraflor**

CLIENTE	PAIS	2011		
		T.TALLOS	PRECIO PROM.	T.FACT
BLUETENPRACHT	ALEMANIA	82.270	0,4809	39.566,82
KLIMESCH ROSEN	AUSTRIA	82.258	0,3520	28.950,91
IMPORTADORA ALL FLOWERS	CHILE	116.755	0,2287	26.702,23
ASAP QUALITY & SERVICES	ESPAÑA	109.134	0,3182	34.730,20
BELLAVISTA TRADING	ESPAÑA	106.435	0,2333	24.835,98
FLORIMEX FREIGHT FORWARD MADRID	ESPAÑA	110.017	0,3545	38.999,76
PYCFLOGRA S.L.	ESPAÑA	229.440	0,2500	57.351,53
TRADECOM S.A	ESPAÑA	59.583	0,3833	22.838,65
FLOR DEL CARIBE	FRANCIA	640.014	0,4407	282.024,45
METZ FACILITIES BV	HOLANDA	367.404	0,3502	128.672,05
FLOR DO MINHO	PORTUGAL	150.288	0,2806	42.171,94
MARоба SA	R. DOMINICANA	154.897	0,3159	48.926,25
ELENA YAKOVLEVA	RUSIA	254.093	0,3891	98.858,87
FITON +	RUSIA	102.572	0,3072	31.512,42
FLORES DE AMERICA	RUSIA	471.428	0,5526	260.498,68
FLOWERS 4 U	RUSIA	725.021	0,4786	347.009,99
OOOROSALY	RUSIA	26.019	0,6337	16.488,60
QUITO INOR FLOWERS	RUSIA	70.479	0,7977	56.219,55
PALOMA	RUSIA	26.363	0,7005	18.467,26
SVIETA	RUSIA	31.204	0,5855	18.268,35
TATIANA STRUKOVA	RUSIA	55.826	0,5211	29.090,22
VADIM	RUSIA	91.613	0,4445	40.723,77
VALENTINA ERMINA	RUSIA	41.292	0,6298	26.006,12
BOTANICA WHOLESALE FLORIST	US	77.774	0,3239	25.191,59
GRV FLOWERS	US	110.142	0,3134	34.521,89
KOEHLER AND DRAMM	US	56.546	0,3779	21.370,76
MOONLIGHT FLOWERS	US	218.293	0,3259	71.136,70
GPAGE WHOLESALE FLOWERS	US	218.293	0,3648	79.641,70
SOLE FARMS	US	161.466	0,2476	39.985,51
SPRINGFIELD FLORITS SUPPLY	US	58.268	0,3636	21.186,53
STAR TRADING	US	159.606	0,2858	45.612,95
SVETLAN ROSES	US	296.631	0,3208	95.156,25
TRADEWINDS INTERNATIONAL	US	65.281	0,3015	19.681,27

2.152.718,46



CLIENTE	PAIS	2012		
		T.TALLOS	PRECIO PROM.	T.FACT
BLUETENPRACHT	ALEMANIA	83.916	0,4857	40.761,74
KLIMESCH ROSEN	AUSTRIA	83.903	0,3555	29.825,23
IMPORTADORA ALL FLOWERS	CHILE	119.090	0,2310	27.508,64
ASAP QUALITY & SERVICES	ESPAÑA	111.317	0,3214	35.779,05
BELLAVISTA TRADING	ESPAÑA	108.564	0,2357	25.586,03
FLORIMEX FREIGHT FORWARD MADRID	ESPAÑA	112.217	0,3580	40.177,55
PYCFLOGRA S.L.	ESPAÑA	234.028	0,2525	59.083,55
TRADECOM S.A	ESPAÑA	60.775	0,3871	23.528,37
FLOR DEL CARIBE	FRANCIA	652.814	0,4451	290.541,58
METZ FACILITIES BV	HOLANDA	374.752	0,3537	132.557,95
FLOR DO MINHO	PORTUGAL	153.294	0,2834	43.445,54
MARоба SA	R. DOMINICANA	157.995	0,3190	50.403,82
ELENA YAKOVLEVA	RUSIA	259.175	0,3930	101.844,41
FITON +	RUSIA	104.623	0,3103	32.464,09
FLORES DE AMERICA	RUSIA	480.857	0,5581	268.365,74
FLOWERS 4 U	RUSIA	739.521	0,4834	357.489,69
OOOROSALY	RUSIA	26.539	0,6401	16.986,56
QUITO INOR FLOWERS	RUSIA	71.888	0,8057	57.917,38
PALOMA	RUSIA	26.890	0,7075	19.024,97
SVIETA	RUSIA	31.828	0,5913	18.820,05
TATIANA STRUKOVA	RUSIA	56.942	0,5263	29.968,74
VADIM	RUSIA	93.445	0,4490	41.953,62
VALENTINA ERMINA	RUSIA	42.117	0,6361	26.791,50
BOTANICA WHOLESALE FLORIST	US	79.330	0,3271	25.952,38
GRV FLOWERS	US	112.345	0,3166	35.564,46
KOEHLER AND DRAMM	US	57.677	0,3817	22.016,16
MOONLIGHT FLOWERS	US	222.659	0,3291	73.285,03
GPAGE WHOLESALE FLOWERS	US	222.659	0,3685	82.046,88
SOLE FARMS	US	164.695	0,2501	41.193,08
SPRINGFIELD FLORITS SUPPLY	US	59.433	0,3672	21.826,36
STAR TRADING	US	162.798	0,2886	46.990,46
SVETLAN ROSES	US	302.564	0,3240	98.029,97
TRADEWINDS INTERNATIONAL	US	66.587	0,3045	20.275,64

2.217.730,56



CLIENTE	PAIS	2013		
		T.TALLOS	PRECIO PROM.	T.FACT
BLUETENPRACHT	ALEMANIA	85.594	0,4906	41.992,75
KLIMESCH ROSEN	AUSTRIA	85.581	0,3590	30.725,95
IMPORTADORA ALL FLOWERS	CHILE	121.472	0,2333	28.339,40
ASAP QUALITY & SERVICES	ESPAÑA	113.543	0,3246	36.859,58
BELLAVISTA TRADING	ESPAÑA	110.735	0,2380	26.358,72
FLORIMEX FREIGHT FORWARD MADRID	ESPAÑA	114.462	0,3616	41.390,91
PYCFLOGRA S.L.	ESPAÑA	238.709	0,2550	60.867,87
TRADECOM S.A	ESPAÑA	61.990	0,3910	24.238,93
FLOR DEL CARIBE	FRANCIA	665.871	0,4495	299.315,94
METZ FACILITIES BV	HOLANDA	382.247	0,3573	136.561,20
FLOR DO MINHO	PORTUGAL	156.360	0,2862	44.757,59
MAROBA SA	R. DOMINICANA	161.155	0,3222	51.926,02
ELENA YAKOVLEVA	RUSIA	264.359	0,3969	104.920,11
FITON +	RUSIA	106.715	0,3134	33.444,51
FLORES DE AMERICA	RUSIA	490.474	0,5637	276.470,39
FLOWERS 4 U	RUSIA	754.311	0,4882	368.285,88
OOROSALY	RUSIA	27.070	0,6465	17.499,55
QUITO INOR FLOWERS	RUSIA	73.326	0,8137	59.666,48
PALOMA	RUSIA	27.428	0,7146	19.599,52
SVIETA	RUSIA	32.464	0,5972	19.388,42
TATIANA STRUKOVA	RUSIA	58.081	0,5316	30.873,80
VADIM	RUSIA	95.314	0,4535	43.220,62
VALENTINA ERMINA	RUSIA	42.960	0,6425	27.600,60
BOTANICA WHOLESALE FLORIST	US	80.916	0,3304	26.736,14
GRV FLOWERS	US	114.592	0,3197	36.638,50
KOEHLER AND DRAMM	US	58.830	0,3855	22.681,05
MOONLIGHT FLOWERS	US	227.112	0,3324	75.498,24
GPAGE WHOLESALE FLOWERS	US	227.112	0,3722	84.524,69
SOLE FARMS	US	167.989	0,2526	42.437,11
SPRINGFIELD FLORITS SUPPLY	US	60.622	0,3709	22.485,52
STAR TRADING	US	166.054	0,2915	48.409,57
SVETLAN ROSES	US	308.615	0,3272	100.990,47
TRADEWINDS INTERNATIONAL	US	67.919	0,3075	20.887,97

2.284.706,02





CLIENTE	PAIS	2014		
		T.TALLOS	PRECIO PROM.	T.FACT
BLUETENPRACHT	ALEMANIA	87.306	0,4955	43.260,93
KLIMESCH ROSEN	AUSTRIA	87.292	0,3626	31.653,87
IMPORTADORA ALL FLOWERS	CHILE	123.901	0,2356	29.195,25
ASAP QUALITY & SERVICES	ESPAÑA	115.814	0,3279	37.972,73
BELLAVISTA TRADING	ESPAÑA	112.950	0,2404	27.154,76
FLORIMEX FREIGHT FORWARD MADRID	ESPAÑA	116.751	0,3652	42.640,92
PYCFLOGRA S.L.	ESPAÑA	243.483	0,2575	62.706,08
TRADECOM S.A	ESPAÑA	63.230	0,3949	24.970,95
FLOR DEL CARIBE	FRANCIA	679.188	0,4540	308.355,28
METZ FACILITIES BV	HOLANDA	389.892	0,3608	140.685,34
FLOR DO MINHO	PORTUGAL	159.487	0,2891	46.109,27
MARоба SA	R. DOMINICANA	164.378	0,3254	53.494,18
ELENA YAKOVLEVA	RUSIA	269.646	0,4009	108.088,70
FITON +	RUSIA	108.850	0,3165	34.454,53
FLORES DE AMERICA	RUSIA	500.284	0,5693	284.819,80
FLOWERS 4 U	RUSIA	769.398	0,4931	379.408,11
OOOROSALY	RUSIA	27.611	0,6529	18.028,04
QUITO INOR FLOWERS	RUSIA	74.793	0,8219	61.468,41
PALOMA	RUSIA	27.977	0,7217	20.191,43
SVIETA	RUSIA	33.113	0,6032	19.973,95
TATIANA STRUKOVA	RUSIA	59.243	0,5369	31.806,19
VADIM	RUSIA	97.221	0,4580	44.525,89
VALENTINA ERMINA	RUSIA	43.819	0,6489	28.434,14
BOTANICA WHOLESale FLORIST	US	82.534	0,3337	27.543,57
GRV FLOWERS	US	116.884	0,3229	37.744,99
KOEHLER AND DRAMM	US	60.007	0,3894	23.366,02
MOONLIGHT FLOWERS	US	231.655	0,3358	77.778,29
GPAGE WHOLESale FLOWERS	US	231.655	0,3759	87.077,34
SOLE FARMS	US	171.349	0,2551	43.718,71
SPRINGFIELD FLORITS SUPPLY	US	61.834	0,3746	23.164,58
STAR TRADING	US	169.375	0,2944	49.871,54
SVETLAN ROSES	US	314.787	0,3305	104.040,38
TRADEWINDS INTERNATIONAL	US	69.277	0,3106	21.518,78

2.353.704,14

#### 1.1.4. Determinación del nivel de riesgo de la cartera

SierraFlor Cia. Ltda. al ser una empresa que se dedica a la comercialización de bienes perecibles está sujeta a distintos tipos de riesgos, tanto inherentes como externos entre los cuales podemos mencionar:

##### **Riesgos inherentes**

Entre los principales riesgos inherentes a los que están sujetos las compañías productoras y comercializadoras de flores se encuentra:

- ✓ *Las condiciones climatológicas.* - la iluminación y la forma perpendicular en la que caen los rayos del sol favorecen el crecimiento de una flor de mayor calidad, con botón grande y alta duración en el florero; sin estos factores las plantas no van a tener buena producción y por ende la rentabilidad disminuirá notablemente.
- ✓ *El tipo de tierra.* - si no se trata de buena manera a la tierra, orgánica y químicamente, ésta puede solidificarse, lo que impide el óptimo crecimiento de la flor.
- ✓ *Fenómenos Naturales.* - los fenómenos naturales como son: erupciones volcánicas, huracanes y principalmente las heladas (presencia de bajas temperaturas), pueden afectar los invernaderos y las plantas.
- ✓ *Bloqueos de Carreteras.*- Por la idiosincrasia; movimientos e intereses políticos, se genera en el país la paralización de actividades en donde movimientos sociales como el indigenado bloquean las carreteras de acceso a los fincas; impidiéndole el normal desenvolvimiento del transporte de la flor, lo que puede ocasionar daños considerables en la flor por ser ésta un producto perecible.

- ✓ *Demanda del Mercado.*- La demanda de la flor esta sujeta a las necesidades y preferencias del consumidor, lo que determina que la producción este sujeta a un mercado inestable que podría ocasionar el colapso de este sector económico si no se crea y mantiene esquemas de comercialización que incentive el consumo de los actuales mercados o se busquen nuevos nichos de mercado.

### **Riesgos Comerciales del Sector:**

- ✓ La naturaleza de la demanda, que sigue un comportamiento estacional. Frente a esto los exportadores cifran en ese tipo de fechas sus expectativas comerciales, generalmente son las épocas conocidas como Valentín (febrero), Día de la Mujer Rusa (Marzo) y Madres (mayo).
- ✓ La presencia de la flor Colombiana en el mercado internacional, competidor, con el que la flor ecuatoriana pelea el espacio principalmente dentro del mercado estadounidense, más por el precio, que por calidad.
- ✓ El pago de fletes por transporte de flor al exterior, ya que Ecuador paga aproximadamente un 30% más por kilo de flor exportada, frente a su vecino competidor Colombia, cual influye en su capacidad competitiva.
- ✓ La propiedad intelectual señala el incremento de los plazos de protección de marcas de productos agroquímicos de 10 a 30 años, el cual impide el ingreso de productos genéricos de menor costo que permita a la industria bajar sus costos de producción y ser más competitivos.
- ✓ Dentro de los costos productivos, el factor que más inquieta es la mano de obra. La diferencia entre su principal competidor Colombia es muy amplia por efecto de factores tales como la dolarización, carga horaria semanal,

alta rotación del personal de planta, que afecta la estructura de los costos de los floricultores ecuatorianos.

### **Riesgos externos**

La crisis financiera de Estados Unidos, afectó también a América Latina donde los mercados más vulnerables son los de Venezuela, Argentina y Ecuador.

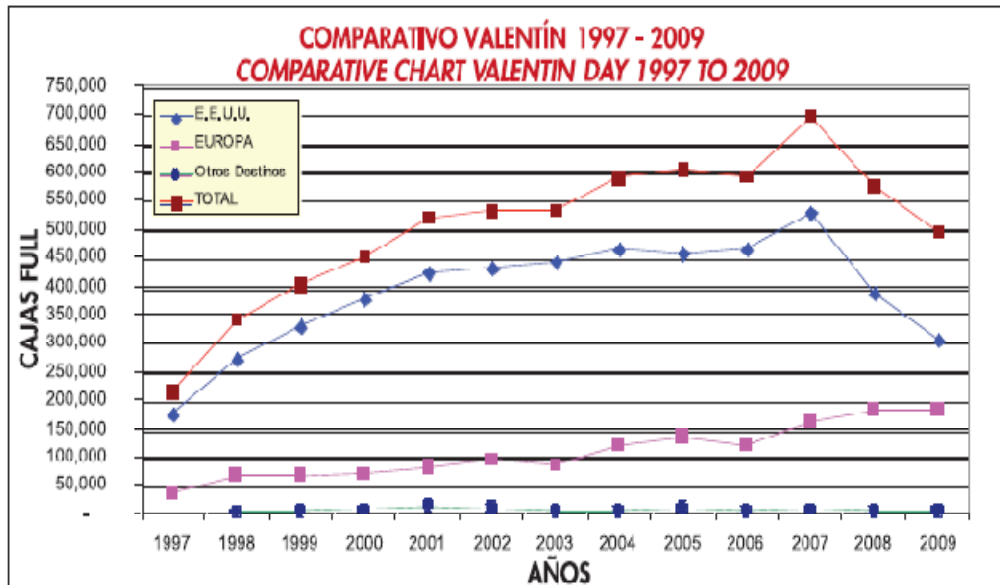
El sector floricultor ecuatoriano percibió los primeros estragos de la crisis económica de Estados Unidos -que para entonces solo impactaba en el sector inmobiliario de ese país, a finales del año 2007, cuando sintió un descenso en las ventas. Luego de transcurridos los primeros meses de 2008 se hizo más evidente que sucedía algo grave en la economía americana, y por lo tanto que se afectaría a la actividad florícola, porque ese mercado representaba un 60 % de las exportaciones ecuatorianas.

Los primeros resultados de 2009 denotan una caída en la exportación por Valentín hacia Estados Unidos, y un crecimiento muy pequeño en los mercados ruso y europeo; algo similar ha sucedido para la reciente temporada de la Mujer en Rusia, donde los volúmenes cayeron ligeramente, pero debimos pararnos firmes en defensa de los precios.

El impacto estimado entre caída de volumen y caída de precios es de 25 millones de dólares, monto que afectará de manera sustancial a los flujos y a las obligaciones de pago de las empresas florícolas<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> Revista La Flor, 2009

**Gráfico 27: Comparativo Valentín 1997-2009**


Fuente: SierraFlor

Elaborado por: Andrés Mendoza

Si bien la crisis ha sido a nivel mundial y en los distintos países de destino del mercado floricultor, han existido circunstancias y hechos que denotan los efectos nocivos de la crisis, realmente la cultura consumista, los costumbrismos y las tendencias de cada uno de estos países han servido para que de cierto modo no exista una inestabilidad tan prolongada y al contrario se manifiesten vientos de mejoría.

A pesar de que el año 2009 ha sido “negativo” en la venta de flores en el exterior, en el mes de septiembre se ha presentado un ligero incremento en la exportación de este producto. Además, si se mantiene dicho aumento, el sector podría recuperarse de las consecuencias económicas que fueron provocadas por la crisis mundial.

“Vemos unos pequeños repuntes de precio en el mercado americano y en el mercado europeo y esa inflexión del mercado esperamos que se mantenga para las próximas semanas y meses, en donde generaría un resultado positivo e indicaría que el proceso de crisis tocó fondo y empezamos a recuperarnos”<sup>18</sup>.

<sup>18</sup> Ignacio Perez Artreta, entrevista realizada por RTU

### 1.1.5. Costeo de la inversión a realizarse

El implementar una hectárea productiva incurre en los siguientes costos:

**Tabla 14: Inversión para la Implementación**

**INVERSION PARA LA IMPLEMENTACIÓN  
DE TRES HECTÁREAS DE ROSAS PRODUCTIVAS**

<b>RUBRO</b>	<b>TOTAL / HA</b>	<b>TOTAL INVERSIÓN</b>
Preparación de suelo	40.000,00	120.000,00
Plantas	250.000,00	750.000,00
Invernaderos (Infraestructura)	40.600,00	121.800,00
Invernadero plástico	32.990,00	98.970,00
Cable vía y cortina rompevientos	15.000,00	45.000,00
Herramientas, Sublimadores	8.000,00	24.000,00
Red eléctrica	1.200,00	3.600,00
Equipo de fumigación	3.000,00	9.000,00
Quimicos	2.500,00	7.500,00
Gastos operativos	72.000,00	216.000,00
		<b>1.395.870,00</b>



### 1.1.6. Tabla de amortización para cinco años del valor requerido para incrementar

Tabla 15: Tabla de Amortización

#### TABLA DE AMORTIZACION

Período	Capital	Fecha inicio	Interés	Amortización	Recuperación	Fecha Venc.	Valor Presente
1	1.500.000,00	01-ene-10	45.000,00	0,00	45.000,00	01-jul-10	43.269,23
2	1.500.000,00	01-jul-10	45.000,00	0,00	45.000,00	01-ene-11	41.605,03
3	1.500.000,00	01-ene-11	45.000,00	187.500,00	232.500,00	01-jul-11	206.691,65
4	1.312.500,00	01-jul-11	39.375,00	187.500,00	226.875,00	01-ene-12	193.933,70
5	1.125.000,00	01-ene-12	33.750,00	187.500,00	221.250,00	01-jul-12	181.851,37
6	937.500,00	01-jul-12	28.125,00	187.500,00	215.625,00	01-ene-13	170.411,57
7	750.000,00	01-ene-13	22.500,00	187.500,00	210.000,00	01-jul-13	159.582,74
8	562.500,00	01-jul-13	16.875,00	187.500,00	204.375,00	01-ene-14	149.334,81
9	375.000,00	01-ene-14	11.250,00	187.500,00	198.750,00	01-jul-14	139.639,11
10	187.500,00	01-jul-14	5.625,00	187.500,00	193.125,00	01-ene-15	130.468,33

1.500.000,00
--------------

1.416.787,55
--------------

**Tabla de amortización.**

<b>Monto</b>	1.500.000,00
<b>Cupón</b>	6,0000%
<b>Plazo</b>	5
<b>Fecha Valor</b>	01-ene-10
<b>Fecha Emisión</b>	01-ene-10
<b>Cupòn ( si / no )</b>	si
<b>Dias transc./ por transc.</b>	0
<b>Int. Transc.</b>	0,00
<b>Rendimiento</b>	8,0000%
<b>TEA</b>	8,1600%
<b>Precio</b>	94,4525%
<b>Total a pagar</b>	1.416.787,55

SierraFlor amortizara sus flujos futuros por un valor de \$1'500.000USD, con un cupon del 6% pagaderos en un plazo de 5 años. Como rendimiento se espera retibuir a los inversionistas un 8% con el fin de que sea atractivo y de mayor interés al momento de la comercialización.

Las compras de ciertos tipos de equipos se financian con frecuencia mediante la emisión de documentos a largo plazo que exige una seria de pagos por cuotas. Estos pagos se pueden vencer, semestral, mensual o trimestralmente o en cualquier otro intervalo.

Algunos documentos exigen el pago de cuotas que corresponden a los cargos de intereses periódicos. Bajo estos términos, el capital del préstamo es pagadero en una fecha de vencimiento específica. Con mayor frecuencia, sin embargo, los pagos de cuotas son mayores que el monto de intereses que se acumulan durante el periodo. Por lo tanto, solamente una porción de cada pago de cuotas representa un gasto de intereses y el monto restante del



pago reduce el pasivo. A medida que el monto adeudado se reduce al efectuar cada pago, la porción de los siguientes pagos que representa el gasto de intereses se reducirá y la porción dirigida al pago del capital aumentará.

Preparación de la tabla de amortización.

Para poder analizar el contenido de una tabla primero se debe tomar en consideración el modo de pago, con el cuál se va a amortizar, bien sea, mensual, trimestral o semestral. Por consiguiente, los valores de los pagos, el gasto de intereses, y la reducción en el saldo no pagado serán calculados de acuerdo al tiempo.

Los datos de la tabla son:

- Períodos de interés (Fecha de expedición).
- Fecha de pago.
- Pago (bien sea mensual, semestral o trimestral)
- Gastos por intereses
- Reducción en el saldo no pagado
- Saldo no pagado.

La tasa de interés que se utilice en la tabla tiene una importancia especial; esta tasa debe coincidir con el período entre fechas de pago. Una tabla de amortización se realiza con el monto original del pasivo que encabeza la columna de saldos no pagados. Los valores de los pagos mensuales mostrados, se especifican mediante un contrato de cuotas. El gasto por interés mensual, se calcula para cada mes aplicando la tasa de interés mensual al saldo no pagado al principio de ese mes. La porción de cada pago que reduce el valor del pasivo es simplemente el monto restante del

pago. Finalmente, el saldo no pagado del pasivo se ve reducido cada mes por el monto indicado<sup>19</sup>.

### **Rendimiento,**

Retribución para cualquier suscriptor de un activo financiero. Rendimiento explícito tiene un valor que genera una renta expresa y periódica. Es el caso de los intereses pactados o los dividendos acordados, como los cupones de obligaciones, bonos y acciones, los abonos de intereses de cuentas corrientes, etc. Rendimiento implícito: Ganancia que se obtiene de la diferencia entre el precio de compra y el de venta de un activo financiero como las letras del tesoro, los pagarés y las obligaciones cupón cero. No se cobra periódicamente. El rendimiento mixto es la combinación de los dos anteriores<sup>20</sup>.

### **Cupón,**

Interés de una obligación o de un bono de renta fija. Se denominó cupón porque históricamente los valores tenían cupones que se recortaban para cobrar los dividendos en el caso de las acciones<sup>21</sup>.

### **Análisis,**

Dentro de la tabla de amortización elaborada, tenemos como característica principal que no se pagará capital durante el primer año, con el objetivo de no causar estrés al flujo de ingresos el cual se vería afectado de forma negativa al momento de ejercer el pago desde el primer periodo.

---

<sup>19</sup> Barrera, María, Pasivos a largo plazo, 2003

<sup>20</sup> <http://www.definicionlegal.com/definicionde/Rendimiento.htm>

<sup>21</sup> <http://www.definicionlegal.com/definicionde/CuponceroZerocoupon.htm>

### 1.1.7. Cruce del flujo futuro vs el pago

Tabla 16: Cruce del Flujo Futuro vs PAgo

INGRESOS	COSTOS	Incremento 25%	PAGOS	NORMAL	Incremento 25%
1.718.874,53	1.300.000,00	1.625.000,00	90.000,00	328.874,53	3.874,53
2.152.718,46	1.300.000,00	1.625.000,00	459.375,00	393.343,46	68.343,46
2.217.730,56	1.300.000,00	1.625.000,00	436.875,00	480.855,56	155.855,56
2.284.706,02	1.300.000,00	1.625.000,00	414.375,00	570.331,02	245.331,02
2.353.704,14	1.300.000,00	1.625.000,00	391.875,00	661.829,14	336.829,14

Al momento de efectuar los ingresos de efectivo proyectados versus los gastos y costos promedios de la empresa en los últimos años más el pago de la deuda contraída podemos darnos cuenta que existe un margen positivo en resultado.

Adicionalmente este flujo resiste un crecimiento drástico y superior al crecimiento de los gastos en promedio de los últimos años, ya que estos no han subido mas del 8% y dentro del análisis se utiliza un escenario negativo con un crecimiento drástico de los gastos del 25%, demostrando la solvencia y seguridad que brinda el flujo propuesto.

## **CAPÍTULO V**

### **5. ESTRUCTURA DE LA TITULARIZACIÓN**

Una vez que todos los elementos de la cartera a titularizarse han sido analizados al detalle, y se han estimado los flujos posibles que ésta va a generar con el transcurso del tiempo, se establece un monto a titularizar de US\$ 1'500.000. Vale resaltar que las características de esta emisión cubren las necesidades y requerimientos tanto de los inversionistas como del originador, y esto garantiza la colocación de los títulos valores dentro del mercado.

#### **5.1. VALOR DE LA CARTERA A SER TITULARIZADA Y GARANTIAS**

La cartera de crédito de consumo total de la empresa tiene un valor de US\$10'727.733,72, de esta cartera, US\$ 9'654.960,35 tiene un riesgo normal. Las provisiones realizadas de la cartera son de US\$ 268.193,34 que representan un 2,05% de la misma.

La cartera a ser fideicomitada será de 3'000.000 titularizando USD 1'500.000 la diferencia servirá como garantía denominada Flujo de liquidez la cual cubrirá cualquier disminución en ventas y cobertura de morosidad.

#### **5.2. MARCO LEGAL DE LA ESCRITURA**

La escritura de constitución del presente fideicomiso ha sido elaborada dentro del marco legal que se establece para el proceso de titularización, teniendo como apoyo la Ley de Mercado de Valores, Reglamento a la Ley de Mercado de Valores, el Reglamento para la Titularización y la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.

Se debe mencionar que este proceso se ha desarrollado bajo la asesoría de profesionales expertos que avalizan el manejo adecuado de la legislación, y al mismo tiempo garantiza la inexistencia de problemas legales futuros que puedan afectar los intereses de las partes intervinientes.

### **5.3. RESUMEN DEL CONTRATO DE FIDUCIA**

Se constituye el Fideicomiso Mercantil irrevocable "PRIMERA TITULARIZACIÓN CARTERA DE CRÉDITO DE CONSUMO – SIERRAFLOR CIA. LTDA.", que consiste en un patrimonio autónomo, independiente de aquellos del originador, la fiduciaria, el beneficiario o terceros en general, integrado inicialmente por los recursos en efectivo aportados por SierraFlor Cia. Ltda. y posteriormente integrado por la cartera, flujos, activos, pasivos y contingentes que se generen en virtud del cumplimiento del objeto de este fideicomiso.

El proceso de titularización tiene por objeto:

- a) Que SierraFlor Cia. Ltda. aporte, ceda o transfiera cartera a favor del fideicomiso, en los términos estipulados en la respectiva Acta para Emisión de cada tramo.
- b) Que el fideicomiso, con recurso limitado únicamente a la cartera de su propiedad y excluyendo el monto correspondiente de sobrecolateralización, emita y coloque valores entre inversionistas, quienes pagarán al fideicomiso por los valores adquiridos.
- c) Que el fideicomiso, con cargo a los recursos pagados por los inversionistas, entregue a SierraFlor Cia. Ltda., en su calidad de beneficiario del Fideicomiso, el producto neto de la colocación de los valores, luego de cubrir los costos y gastos propios de colocación de dichos valores SierraFlor Cia. Ltda. no considera la existencia de un punto de equilibrio de colocación mínima de valores. No obstante,

debido a la exigencia de la normativa de determinar un punto de equilibrio, respecto de cada tramo se lo fija en la suma equivalente al monto mínimo de un valor del tramo correspondiente.

- d) Que el fideicomiso, utilizando los flujos generados por la cartera de propiedad del fideicomiso y, de ser estos insuficientes, con los recursos provenientes de la aplicación de los mecanismos de garantía, pagará los pasivos con los inversionistas.

#### **5.4. Finalidad del fideicomiso:**

- a) Implementar un proceso de titularización basado en la cartera a ser transferida por SierraFlor Cia. Ltda. a favor del fideicomiso.
- b) Esta titularización podrá representar la emisión de valores por un monto de hasta US\$ 1'500.000 pudiendo estar dividida en uno o varios tramos, cuyos montos serán definidos por SierraFlor Cia. Ltda.
- c) SierraFlor Cia. Ltda. puede definir si se emiten uno o más tramos. Para la emisión de valores de un tramo deben cumplirse las siguientes condiciones:
- ✓ Suscripción por parte de SierraFlor Cia. Ltda. (originador) y la fiduciaria un Acta para Emisión que incluya las especificaciones que corresponda
  - ✓ Transferencia de la cartera por parte de SierraFlor Cia. Ltda. al fideicomiso.
  - ✓ Transferencia de las coberturas de la cartera por parte de SierraFlor Cia. Ltda. al Fideicomiso.
  - ✓ Obtención de 2 calificaciones de riesgo del tramo a emitir, las cuales deberán constar en el título representativo de los valores.
  - ✓ Que se hayan inscrito los valores en el Registro de Mercado de Valores y en una de las Bolsas de Valores, y

- ✓ Que se haya preparado y puesto en circulación al público en general el respectivo prospecto.
- d) El o los tramos solo se pueden emitir dentro de los 9 meses calendario contados a partir de la fecha de autorización de la titularización por parte de la Superintendencia de Compañías, pudiendo hacerlo con posterioridad si esta entidad extiende una prórroga.
- e) La existencia de uno o varios tramos comportará la creación de tantas subcuentas dentro del fideicomiso, cuantos tramos se emitan.
- f) En cada subcuenta se registrará los siguientes rubros:
- ✓ La cartera que respaldará la emisión de valores,
  - ✓ Los flujos que genere la cartera correspondiente al tramo,
  - ✓ Los valores emitidos con cargo al tramo,
  - ✓ Los pasivos con inversionistas que hayan adquirido valores emitidos con cargo al tramo,
  - ✓ Los pasivos con terceros correspondientes al tramo,
  - ✓ Las coberturas de la cartera del tramo,
  - ✓ La cuenta de reserva del tramo,
  - ✓ El fondo de liquidez del tramo, y
  - ✓ Los recursos mantenidos en la cuenta del fideicomiso y en inversiones permitidas.
- g) En todos los casos las subcuentas son independientes entre si, por lo que los activos y pasivos de una subcuenta no pueden confundirse con los de las demás subcuentas.
- h) La fiduciaria cumplirá con las siguientes instrucciones fiduciarias, a nombre y por cuenta del Fideicomiso:

## Instrucciones fiduciarias generales:

- ❖ Registrar contablemente como de propiedad del fideicomiso:
  - Recursos aportados a la fecha de emisión del contrato por SierraFlor Cia. Ltda. (originador) a favor del fideicomiso
  - Activos, bienes y derechos a ser aportados a futuro por SierraFlor Cia. Ltda. a favor del fideicomiso
  - Activos, bienes y derechos que, por cualquier concepto, sean adquiridos por el fideicomiso.
  
- ❖ Contratar los siguientes servicios, de conformidad con el Reglamento de Gestión:
  - Calificaciones de riesgo: emisión de informes de actualización periódica durante el plazo de vigencia de los valores
  - Auditoría externa emisión de informes anuales de auditoría externa del fideicomiso durante la vigencia del contrato fideicomiso
  - Administración general de cartera durante la vigencia del contrato de Fideicomiso.
  
- ❖ Emitir el reglamento de gestión.
  
- ❖ Emitir el prospecto en conjunto con SierraFlor Cia. Ltda. (originador).
  
- ❖ Obtener documentación requerida para lograr las autorizaciones correspondientes para esta titularización.
  
- ❖ Solicitar y obtener las autorizaciones requeridas.



- ❖ Inscribir el fideicomiso y los valores en el Registro de Mercado de Valores y estos últimos en una o varias Bolsas de Valores del Ecuador.

## 5.5. DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS INVERSIONISTAS

### Derechos:

- ✓ Recibir, en proporción a sus respectivas inversiones, los derechos de contenido crediticio (amortización de capital y pago de intereses) reconocidos en los valores.
- ✓ Recibir, en proporción a sus respectivas inversiones, los activos distribuidos por la fiduciaria en caso que se haya aplicado una redención anticipada total o una redención anticipada parcial, en los términos y condiciones estipulados en el contrato de fideicomiso.
- ✓ Comparecer, directamente o mediante apoderado, a las asambleas.
- ✓ Elegir y ser elegido como miembro del comité de vigilancia.
- ✓ Los demás derechos establecidos en el contrato del fideicomiso, en el reglamento de gestión, en los valores y en la legislación aplicable.

### Obligaciones:

- ✓ Someterse a las disposiciones contenidas en el contrato de fideicomiso, reglamento de gestión y legislación aplicable, incluyendo su obligación de acatar un llamamiento de redención anticipada total o parcial por parte de la fiduciaria.

## 5.6. DERECHOS Y OBLIGACIONES DEL AGENTE DE MANEJO

### Derechos:

- ✓ Cobrar los honorarios estipulados en la respectiva cláusula del contrato.
- ✓ Los demás derechos establecidos en el fideicomiso, su reglamento y legislación aplicable.

**Obligaciones:**

- ✓ Administrar prudente y diligentemente los bienes fideicomitidos, así como aquellos que se incorporen en el futuro.
- ✓ Ejecutar mecanismos de garantía y declarar la redención anticipada total o parcial en los casos que aplique en el contrato
- ✓ Actuar como agente pagador de la titularización, estando autorizada para subcontratar tal función.
- ✓ Actuar como representante legal del fideicomiso.
- ✓ Exigir al originador e inversionistas el cumplimiento de sus obligaciones . Mantener los bienes que integran el patrimonio autónomo del fideicomiso separados de los demás bienes de la fiduciaria y otros negocios que tenga.
- ✓ La fiduciaria no puede emplear los bienes recibidos en sus propios negocios, ni los bienes del fideicomiso tampoco formarán parte de la garantía general de los acreedores de la fiduciaria.
- ✓ Cancelar, con los recursos del fideicomiso, todos los pasivos con terceros distintos de los inversionistas. Si los recursos son insuficientes, estos pasivos serán asumidos y cancelados por el originador.
- ✓ Si los recursos del fideicomiso lo permiten, amortizar capital y pagar intereses de los valores colocados.
- ✓ Exigir al administrador de la cartera el cumplimiento de sus obligaciones.
- ✓ Atendidos los derechos de los inversionistas y cancelados todos los pasivos del tramo, restituir al originador: cartera y coberturas de cartera, recursos dinerarios remanentes en el fideicomiso, y cualquier otro bien remanente en el fideicomiso que corresponda al tramo.
- ✓ Llevar la contabilidad del fideicomiso, preparar información financiera y ponerla a disposición de los destinatarios conforme lo exigido por Superintendencia de Bancos y la Superintendencia de Compañías.
- ✓ Realizar todos los actos y celebrar todos los contratos que sean necesarios para cumplir con el objeto del contrato del fideicomiso.

- ✓ Cumplir con requisitos y obligaciones establecidas en la normatividad legal y reglamentaria aplicable al proceso de titularización.
- ✓ Las demás obligaciones establecidas para la fiduciaria en el fideicomiso, su reglamento, prospecto, valores o leyes aplicables.
- ✓ Salvo que la fiduciaria declare una redención anticipada total, la fiduciaria no podrá disponer ni establecer gravámenes, ni limitaciones de dominio sobre la cartera ni sobre los flujos generados por dicha cartera, así como tampoco sobre los demás bienes que integren el fideicomiso.

## **5.7. RENDICIÓN DE CUENTAS A LOS INVERSIONISTAS**

### **Información a los inversionistas**

Semestralmente, la fiduciaria deberá presentar a los inversionistas un resumen informativo que muestre la situación de la titularización y de los tramos, éste informe contendrá la siguiente información:

- Una relación de la cartera, los flujos y los pasivos del fideicomiso
- La situación de los mecanismos de garantía
- Cualquier información que sea relevante para los inversionistas.

Toda información que por ciertas disposiciones legales deba ser dirigida a los inversionistas a través de la prensa, se lo hará en publicaciones efectuadas en cualquier diario de circulación nacional escogido por la fiduciaria.

Otra información que sea de interés para los inversionistas que no deba realizarse por medio de la prensa se lo hará por medio de la página web de la fiduciaria.

La información debe ser entregada también a la Superintendencia de Compañías y a las Bolsas de Valores.

### **Rendición de cuentas al originador**

La fiduciaria deberá rendir cuentas de forma anual al originador de acuerdo a los términos y condiciones establecidos por la Ley de Mercado de Valores, Reglamento sobre Negocios Fiduciarios y el Reglamento sobre Procesos de Titularización.

## **5.8. MECANISMOS DE GARANTÍA**

Los mecanismos de garantía tienen por objetivo el respaldar a los inversionistas en aquellos casos en que el fideicomiso enfrente riesgos o problemas que puedan afectar sus intereses.

Para el presente fideicomiso existen 2 mecanismos de garantía, que se describen a continuación:

### **Fondo de liquidez**

“Consiste en un fondo integrado con recursos dinerarios, libres y disponibles, que respalda a los inversionistas del tramo cuando el fideicomiso enfrente eventuales insuficiencias en la recaudación de flujos del único tramo”. Tomado de Modelo de Contrato de Fideicomiso Fiducia S.A.

Para su integración, la fiduciaria tomará los flujos excedentes del flujo de caja del fideicomiso correspondientes al cuarto nivel de orden de prelación mediante la aplicación de una fórmula que consta en la tabla de integración y mantenimiento del fondo de liquidez, en el informe de estructuración financiera, en la que se muestra en porcentajes mensuales, los niveles de cobertura a los cuales debería ascender la cuenta de reserva y el fondo de liquidez. Tales

niveles deben multiplicarse por el saldo de capital de los valores del tramo. Al valor resultante se le restará el monto correspondiente a la Cuenta de Reserva para obtener el Fondo de Liquidez.

Si para la fecha de pago a los inversionistas no existen flujos suficientes para cumplir con los pagos, la fiduciaria podrá tomar los recursos necesarios del fondo de liquidez a fin de cumplir con los pagos.

En los periodos mensuales en los que se deba cancelar pasivos con inversionistas, el administrador de cartera y la fiduciaria practicarán ajustes al fondo de liquidez a fin de que esta no exceda la suma determinada. Si como resultado de dicho ajuste existen excedentes, y luego del orden de prelación se mantienen, estos serán restituidos al originador en efectivo, siempre que estos recursos no estén destinados para otros fines.

Si durante la vigencia de los valores del único tramo han tenido que tomarse recursos del fondo de liquidez, este debe ser repuesto.

En caso de que se ejecuten todos los mecanismos de garantía y aún existan deudas con los inversionistas, la fiduciaria declarará una redención anticipada total y los inversionistas deberán asumir las eventuales pérdidas que se produzcan, salvo que la fiduciaria haya actuado con dolo o culpa leve, declarada por un juez competente.

El efectivo que integra el fondo de liquidez del único tramo permanecerá dentro del fideicomiso hasta cuando:

- (i) Sea utilizado,
- (ii) Sea restituido parcial y proporcionalmente al originador, como parte de los ajustes a ser realizados, o
- (iii) Tenga que ser restituido al originador debido a que no fue utilizado.

## **Sobrecolateralización**

Consiste en el resguardo integrado por un exceso de cartera que tiene como objetivo respaldar a los inversionistas, el cual será aplicado cuando uno o varios instrumentos de crédito de la Cartera incurren en mora y por lo tanto no generan flujos requeridos para pagar los pasivos con inversionistas.

Para este efecto, el originador ha cedido a fideicomiso, cartera en exceso a la requerida para respaldar los valores. A la fecha de emisión la sobrecolateralización corresponde a USD 328.874,53.

En los periodos mensuales en los que se deba cancelar pasivos con inversionistas, el administrador de cartera y la fiduciaria practicarán ajustes a la sobrecolateralización a fin de que esta no exceda la suma determinada. Si como resultado de dicho ajuste existen excedentes, y luego del orden de prelación se mantienen, estos serán restituidos al originador en cartera.

En caso de que la cartera ya no sea capaz de generar flujos y luego de ejecutar todos los mecanismos de garantía, los inversionistas del único tramo deberán asumir las eventuales pérdidas, salvo que la fiduciaria haya actuado con dolo o culpa leve.

## **5.9. REDENCIONES ANTICIPADAS**

Redención anticipada total (Tomado de Modelo de Contrato de Fideicomiso Fiducia S.A.)

Constituyen causales de redención anticipada total:

- ✓ Si no es posible pagar íntegra y oportunamente los valores en los términos y condiciones estipulados en el contrato de fideicomiso y en la correspondiente acta para emisión, pudiendo manejar un margen de tolerancia de máximo 20 días hábiles posteriores a la fecha en que debió efectuarse el pago de los valores.
- ✓ Si el fideicomiso es dejado sin efecto por sentencia ejecutoriada de última instancia, por las causales previstas en el Art. 123 de la Ley de Mercado de Valores (Acciones por contratos fraudulentos)

La redención anticipada total consiste en que, una vez producida una o varias de las causales señaladas, la fiduciaria, por cuenta del fideicomiso, procederá a abonar o cancelar anticipadamente los valores del único tramo.

Para el efecto, la fiduciaria podrá acudir a:

- ✓ Los flujos recaudados de la cartera del tramo
- ✓ Los recursos existentes en la cuenta de reserva del único tramo
- ✓ Los recursos obtenidos producto del descuento (venta) de cartera del único tramo y
- ✓ Los rendimientos generados por la Cuenta del Fideicomiso y/o las inversiones permitidas

La redención anticipada total no constituye el vencimiento anticipado de los valores, en virtud de lo cual, ningún inversionista podrá demandar al fideicomiso ni a la fiduciaria por el pago anticipado de ningún rubro de los valores. La declaración de redención anticipada total deberá ser informada a los inversionistas de acuerdo a lo señalado en el reglamento de Gestión.

Efectuada la declaración, la fiduciaria puede:

- ✓ Dar por terminado el contrato de administración de cartera con el originador y gestionar, a través de terceros, la recaudación de cartera.

- ✓ Obtener recursos en virtud del descuento (venta) de cartera del tramo, estando la fiduciaria facultada para negociar los términos y condiciones de dichos descuentos.

En caso de que se logre recaudar flujos, la fiduciaria destinará estos recursos para:

- ✓ Abonar o cancelar intereses de los valores del tramo, contados a la fecha en que se efectúe el pago, y luego de ello.
- ✓ Abonar o cancelar el capital de los valores del único tramo. Los abonos se distribuirán entre los inversionistas.

En caso de que, a la fecha de pago, los flujos recaudados por la ejecución de los mecanismos de garantía sean insuficientes, los montos vencidos y no pagados con cargo a aquellos valores, generarán un recargo por mora a favor de los respectivos inversionistas que será de 1,1 veces la tasa de interés; tal recargo, más la tasa de interés, constituirán la tasa de mora que se aplicará desde la fecha de vencimiento de la obligación de pago de los valores, que correrá únicamente hasta la fecha que se efectúe el pago. Si se producen situaciones que impidan la generación de flujos de cartera, o la imposibilidad de obtener recursos por la venta de cartera, y una vez agotados los recursos de la subcuenta correspondiente, o se hayan agotado los recursos para gestionar la cartera, o si la cartera es incapaz de generar flujos, los inversionistas deberán asumir las eventuales pérdidas que se produzcan, excepto si la fiduciaria actuó con dolo o culpa leve.

**Redención anticipada parcial** (Tomado de Modelo de Contrato de Fideicomiso Fiducia S.A.)

Constituyen causales para que la fiduciaria declare, tantas veces cuantas se produzcan, redenciones anticipadas parciales del único tramo, las siguientes:



- ✓ Si produciéndose las situaciones contempladas en el orden de prelación para que operen intercambios de flujos remanentes por cartera, los respectivos intercambios no son cumplidos por el originador, pudiendo manejarse un periodo de tolerancia de máximo 10 días hábiles posteriores a que la fiduciaria informe por escrito al originador de la mora incurrida.
- ✓ Si produciéndose las causales para que operen canjes de cartera, las operaciones de reemplazo de cartera no son cumplidas por el originador, pudiendo manejarse un periodo de tolerancia de máximo 10 días hábiles posteriores a que la fiduciaria informe por escrito al originador de la mora incurrida.
- ✓ Si produciéndose las causales para que operen Reposiciones de Cartera, las operaciones de reemplazo de cartera no son cumplidas por el originador, pudiendo manejarse un periodo de tolerancia de máximo 10 días hábiles posteriores a que la fiduciaria informe por escrito al originador de la mora incurrida.

Las redenciones anticipadas parciales consisten en que, una vez cumplidas las causales, la fiduciaria procederá a abonar, tantas veces se produzcan, de manera anticipada, los valores del tramo, conforme vayan ingresando flujos a la respectiva subcuenta del fideicomiso por estos conceptos. Los ingresos que así ingresen serán distribuidos a los inversionistas del tramo, en la última cuota de pago de los valores del tramo, y de ser necesario, en la penúltima cuota, y así sucesivamente.

La redención anticipada parcial no constituye el vencimiento anticipado de los valores, en virtud de lo cual, ningún inversionista podrá demandar al fideicomiso ni a la fiduciaria por el pago anticipado de ningún rubro de los valores. La declaración de redención anticipada parcial deberá ser informada a los inversionistas de acuerdo a lo señalado en el reglamento de Gestión.

Podrán existir más de una durante la vigencia del plazo de los valores del único tramo.

## 5.10. DERECHOS Y OBLIGACIONES DEL ORIGINADOR

### Derechos:

· Recibir el producto neto de la colocación de los valores, luego de las deducciones a lugar.

- ✓ De existir, recibir los excedentes de flujos, cartera o recursos que se generen.
  
- ✓ De existir y ser procedente, recibir los rendimientos que generen:
  - Depósitos mantenidos en la cuenta del fideicomiso y
  - Las inversiones permitidas
  
- ✓ Mientras el originador se desempeñe como administrador de cartera, recibirá el rubro mensual contemplado para tal concepto en la tabla referencial de costos y gastos del informe de estructuración financiera y en el acta para emisión del único tramo.
  
- ✓ Una vez atendidos los derechos de inversionistas y cancelados todos los pasivos del tramo, recibir en restitución:
  - La cartera y coberturas de la cartera remanentes en el fideicomiso y
  - Los recursos dinerarios remanentes en el fideicomiso y
  - Cualquier remanente adicional correspondiente al tramo
  
- ✓ Los demás derechos establecidos a su favor en el fideicomiso, en el reglamento o legislación aplicable.

**Obligaciones:**

- ✓ Transferir al fideicomiso la cartera, así como también ceder al fideicomiso las coberturas de la cartera.
- ✓ Efectuar canjes de cartera en los casos estipulados en el contrato.
- ✓ Efectuar reposiciones de cartera en los casos estipulados en el contrato.
- ✓ Mientras el contrato de administración de cartera se mantenga vigente, brindar cabal y oportunamente los servicios de administrador de cartera, en los términos y condiciones estipulados en el contrato de Administración de Cartera, incluyendo la obligación de asumir los costos y gastos de recaudo, cobranza y administración de cartera.
- ✓ Mientras el originador, siendo administrador de cartera, mantenga los recursos provenientes del recaudo y cobranza de la cartera del único tramo, en su calidad de administrador de cartera, registrará tales recursos como pasivo a favor del fideicomiso.
- ✓ Proveer a la fiduciaria de toda documentación e información estrictamente relacionada con la titularización a efectos de cumplir con el objeto del fideicomiso.
- ✓ Proveer al fideicomiso de los recursos a efectos de gestionar la obtención de información necesaria para el lanzamiento de la titularización y del tramo, o proveer a la fiduciaria la información necesaria.
- ✓ En caso de que los recursos del fideicomiso sean insuficientes, asumir y cancelar las obligaciones definidas como pasivos a terceros distintos de los Inversionistas

- ✓ Las demás obligaciones establecidas para el originador en el fideicomiso, reglamento de gestión, en los valores y en la legislación aplicable.

### **5.11. ASPECTOS TRIBUTARIOS DEL FIDEICOMISO**

El fideicomiso debe cumplir con las diferentes obligaciones tributarias que sean aplicables de acuerdo a las leyes vigentes sobre estos aspectos, incluyendo las retenciones e impuestos que se den en el transcurso de la existencia del fideicomiso.

Si dentro de las disposiciones legales o reglamentarias, o debido a un pronunciamiento o disposición de la administración tributaria se permite que alternativamente no sea el fideicomiso el que liquide y pague los impuestos correspondientes, sino que al contrario el fideicomiso distribuya los beneficios al originador y éste último sea el que declare y pague, tanto el fideicomiso como el beneficiario se deben acoger a esta posible alternativa.

### **5.12. CAUSAS DE TERMINACIÓN DEL FIDEICOMISO**

Son causales de terminación:

- ✓ Si el originador no ha provisto:
  - Al fideicomiso de los recursos necesarios para el lanzamiento de la titularización;
  - A la fiduciaria de la información necesaria para el lanzamiento de la titularización.
- ✓ Si se han atendido todos los derechos de los inversionistas y se han cancelado todos los pasivos.
- ✓ Si se han cumplido plenamente con el objeto del fideicomiso.
- ✓ Por sentencia ejecutoriada o laudo arbitral que ordene la terminación de fideicomiso
- ✓ Por mutuo acuerdo:

- Entre la fiduciaria y el originador, hasta antes de la colocación de los valores
- Entre la fiduciaria, el originador y la totalidad de los inversionistas, desde la colocación de los valores.
- ✓ Por las demás causales establecidas en la legislación aplicable.

### **5.13. PROCEDIMIENTO DE LIQUIDACIÓN**

En caso de terminación del fideicomiso, la fiduciaria procederá inmediatamente con las tareas de liquidación del fideicomiso, de acuerdo con las siguientes disposiciones:

- ✓ Todos los pasivos con terceros distintos de los inversionistas que se encuentren pendientes de pago y que no pudieren cancelarse con los recursos del fideicomiso, serán asumidos de pleno derecho por el originador.
- ✓ La fiduciaria rendirá cuenta final de su gestión, mediante un informe a disposición del beneficiario. Dicho informe será aprobado si no es objetado dentro de 15 días calendario contados a partir de la fecha de presentación al beneficiario.
- ✓ Transcurrido dicho periodo, la fiduciaria levantará un Acta de Liquidación definitiva y total del fideicomiso. Dicha declaración tendrá la firma del representante legal de la fiduciaria y constituirá el instrumento a través del cual se declara por terminado y liquidado este contrato. Si el beneficiario, dentro de 15 días calendario contados a partir de la fecha de presentación, puede solicitar que consten salvedades como anexo del acta de liquidación, suscrito por el beneficiario inconforme. Hasta que estas salvedades se resuelvan, no se puede liquidar al fideicomiso.

#### **5.14. REFORMA DEL FIDEICOMISO**

El Fideicomiso podrá ser reformado en los siguientes casos:

- ✓ Por mutuo acuerdo entre la fiduciaria y el originador, hasta antes de obtener la autorización de la titularización.
- ✓ Por mutuo acuerdo entre la fiduciaria y el originador, una vez obtenida la autorización de la Superintendencia de Compañías para la titularización.

Inmediatamente después de suscrita la escritura pública de reforma, la fiduciaria informará a la Superintendencia de Compañías.

- ✓ Una vez colocados los valores, por propuesta presentada por la fiduciaria o el originador, que haya sido aceptada por el Comité de Vigilancia, si la reforma no afecta los derechos de los inversionistas. En este caso se requerirá como título habilitante el acta del Comité de Vigilancia que apruebe la reforma.
- ✓ Una vez colocados los valores, por propuesta presentada por la fiduciaria o el originador, que no haya sido aceptada por el Comité de Vigilancia, si la mayoría simple de la asamblea la aprobó. En este caso se debe adjuntar como título habilitante el Acta de la Asamblea.

## 5.15. CARACTERÍSTICAS DE LA EMISIÓN

Denominación:

Fideicomiso Cartera de Crédito de Consumo Florícola SierraFlor Cia. Ltda.

### Detalle de la escritura pública de constitución:

El Fideicomiso cartera de la Florícola SierraFlor Cia. Ltda. se constituirá mediante escritura pública entre el Originador (SierraFlor Cia. Ltda.) y la Fiduciaria (Fiducia S.A.), la misma que será otorgada por el Notario Vigésimo Noveno del cantón Quito, Dr. Alberto Medina.

### Registro Único de Contribuyentes:

1703507983001

Número y fecha de inscripción del Fideicomiso en el Registro del Mercado de Valores:

### Deberá inscribirse como:

- ✓ Fideicomiso Mercantil
- ✓ Emisor de títulos

} Registro del Mercado de Valores

### Monto total de la emisión:

USD \$1'500.000,00

### Monto mínimo de Inversión:

USD \$5.000,00 (cinco mil dólares de los Estados Unidos de América), excepto en uno de los tramos en los cuales se podrá emitir valores distintos a fin de cuadrar con el monto exacto titularizado.

**Forma y lugar de suscripción de los valores:**

Mediante la libre negociación bursátil de los valores en las Bolsas de Valores del Ecuador.

**Característica de los valores:**

- A la orden
- De contenido crediticio

**Valor nominal de los títulos valor:**

La emisión de títulos valores se realizará con una clase única debido a que la calificación de riesgo de la titularización de AA, cuyos valores nominales serán por USD \$5.000,00 (cinco mil dólares de los Estado Unidos de América) con una cantidad de 300 cupones, dando un valor de USD \$ 1'500.000, a excepción del segundo tramo en el cual se emitirán valores de cantidad distinta. Cada título podrá tener uno o más valores pero siempre en monto de USD 5.000,00 o múltiplos. Después de emitidos los valores estos no son susceptibles de división ni fraccionamiento.

**DESTINATARIOS**

Inversionistas institucionales, inversionistas particulares y público en general.

**PLAZO DE LA OFERTA PÚBLICA**

180 días (ciento ochenta días) hábiles, contados a partir de la fecha de resolución que autoriza la inscripción del Fideicomiso y de los valores en el Registro del Mercado de Valores.



## CAPÍTULO VI

### 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- ✓ El sector floricultor en el Ecuador, ha tenido un crecimiento sostenido desde el año 1995. Durante este tiempo han aparecido nuevos competidores en el mercado que han tratado de captar clientes por precios y volumen, como el caso de la producción florícola de Colombia; sin embargo, la calidad, la definición de color, ha permitido que el Ecuador tenga un producto con mejores atributos, a pesar de la crisis la flor es un producto que disminuye la demanda pero no se elimina y siempre surge nuevos nichos de mercado. Actualmente, la finca esta en una capacidad productiva de un 80% de su capacidad instalada, impidiendo que la finca renueve las variedades acorde a las exigencias del mercado.
- ✓ El sector floricultor requiere de una fuerte inversión para poner en producción eficaz y eficientemente una hectárea con una nueva variedad, por consiguiente el financiamiento que necesita es de rendimiento moderado para que permita tener precios competitivos y dejar márgenes de utilidad para los accionistas.
- ✓ Los flujos de dinero que la empresa transferirá al patrimonio autónomo del fideicomiso de titularización de flujos futuros de SierraFlor, son los segmentados por mercados y los clientes más representativos que han tenido estadísticas anteriores para poder proyectar los ingresos futuros y de esa manera garantizar al inversionista la recuperación de la inversión.

## RECOMENDACIONES

- ✓ A fin de atender la renovación de variedades, se recomienda ampliar las hectáreas productivas en finca para que la producción de las nuevas variedades salga cuando se de de baja las actuales variedades, y de esa manera la florícola no sufrirá un decremento de ingresos en el proceso de cambio de variedades.
- ✓ Se recomienda, transparentar la información del negocio a fin de que los inversionistas del mercado de valores ecuatoriano, conozcan e inviertan recursos en títulos valores de este sector de la producción, con rendimientos acordes al nivel de riesgo que están expuestos.
- ✓ Se recomienda, emitir títulos valores de contenido crediticio con un rendimiento del 8% y una calificación AA ya que contempla un flujo suficiente y garantías reales que permitan cumplir con el objetivo de incrementar las ventas en un 14%.



## BIBLIOGRAFIA

EMERY, Douglas R. – Finnerty, John D **Administración Financiera Corporativa**; México, Editorial Pearson Educación.

ESTRADA Javier - **Finanzas en pocas palabras**, Editorial Prentice Hall.

FABOZZI - Modigliani, **Mercados e Instituciones Financieras**; México; Editorial; Prentice Hall.

GITMAN Laurence J, **Administración Financiera Básica**,. Editorial HARIA, 792 p.

“**Principios de Finanzas Corporativas**”, Richard A. Brealey - Stewart C. Myers, Editorial: McGraw- Hill.

“**Finanzas Corporativas**”, Guillermo Dumrauf, Editorial Guía.

“**Administración de Portafolios**”, Brealey.

“**Administración Financiera**”, Guadalupe Ochoa Setzer, McGraw Hill.