

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

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



**MAXIMIZACION DE UTILIDADES A TRAVES DE UN ANALISIS  
DE APORTE MARGINAL DE PRECIOS DE LAS VARIEDADES  
DE ROSAS PRODUCIDAS EN LA EMPRESA CELICAFLORES C.A.**

**MAURICIO JAVIER VASQUEZ RIVADENEIRA**

**Tesis presentada como requisito parcial para la obtención del  
título de:**

**INGENIERO EN FINANZAS Y AUDITORÍA - CONTADOR  
PÚBLICO AUTORIZADO**

**DIRECTOR: Econ. Oscar Peñaherrera**

**CO-DIRECTOR: Econ. Fernando Beltrán**

**Sangolquí, Marzo 2011**

OLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
AS Y AUDITORÍA, CONTADOR PÚBLICO

AUDITOR

## DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Mauricio Javier Vásquez Rivadeneira

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado "MAXIMIZACIÓN DE UTILIDADES A TRAVÉS DE UN ANÁLISIS DEL APORTE MARGINAL DE PRECIOS DE LAS VARIETADES DE ROSAS PRODUCIDAS EN LA EMPRESA CÉLICAFLOR C.A.", ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondiente, 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 del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, Marzo del 2011

---

**Mauricio Javier Vásquez Rivadeneira**

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
ÁREAS DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA, CONTADOR PÚBLICO  
AUDITOR

**CERTIFICADO**

Econ. Oscar Peñaherrera

Econ. Fernando Beltrán

**CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado "MAXIMIZACIÓN DE UTILIDADES A TRAVÉS DE UN ANÁLISIS DEL APOORTE MARGINAL DE PRECIOS DE LAS VARIEDADES DE ROSAS PRODUCIDAS EN LA EMPRESA CÉLICAFLOR C.A.ö, realizado por el Sr. Mauricio Javier Vásquez Rivadeneira 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 sirve como modelo en las Áreas de Contabilidad y Finanzas, se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de dos documentos empastados y dos discos compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan al Sr. Mauricio Javier Vásquez Rivadeneira que lo entregue al Economista Juan Lara, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, Marzo del 2011

---

**Econ. Oscar Peñaherrera**  
**DIRECTOR**

---

**Econ. Fernando Beltrán**  
**CODIRECTOR**



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
FACULTAD DE CIENCIAS Y AUDITORÍA, CONTADOR PÚBLICO  
AUDITOR

## AUTORIZACIÓN

Yo, Mauricio Javier Vásquez Rivadeneira

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación en la biblioteca virtual de la Institución, el trabajo de δMAXIMIZACIÓN DE UTILIDADES A TRAVÉS DE UN ANÁLISIS DEL APOORTE MARGINAL DE PRECIOS DE LAS VARIEDADES DE ROSAS PRODUCIDAS EN LA EMPRESA CÉLICAFLOR C.A.ö, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Marzo del 2011

---

**Mauricio Javier Vásquez Rivadeneira**

## DEDICATORIA

*Les dedico todo el esfuerzo y puesto en la realización de este trabajo y la culminación de mi carrera a mis dos hermanos y a mi hermana que han sido mi más fuerte motivación durante mi vida estudiantil.*

*Les dedico toda mi carrera a mi padre y a mi madre que fueron y seguirán siendo pilares fundamentales en mi formación y educación como persona y como profesional.*

## AGRADECIMIENTO

*Le agradezco a Dios Todopoderoso por darme la vida y permitirme llegar al final de mi carrera, y también por ser mi guía y compañía en todo momento.*

*Mi más sincero agradecimiento al Director y Codirector de mi tesis que han sabido compartir su sabiduría y conocimientos conmigo para encaminar el desarrollo de este trabajo.*

*Agradezco también a todos mis familiares que creyeron en mí y me brindaron su apoyo en uno u otro momento.*

*A todos mis amigos y amigas por los inolvidables momentos que vivimos en las aulas de clases y fuera de ellas.*

## INDICE

1. ASPECTOS GENERALES	1
1.1. ANTECEDENTES	1
1.1.1. Base Legal de la compañía	1
1.1.2. Objetivos de la compañía	3
1.2. LA COMPAÑÍA	4
1.2.1. Reseña Histórica	4
1.2.2. Organigramas	9
1.2.2.1. Organigrama Estructural	9
1.2.2.2. Organigrama Funcional	11
1.2.2.3. Organigrama de Personal	28
 <b>CAPITULO 2</b>	
2. ANÁLISIS SITUACIONAL	29
2.1. ANÁLISIS EXTERNO	29
2.1.1. Macro ambiente	29
2.1.1.1. Factor Político	29
2.1.1.2. Factor Económico	33
2.1.1.3. Factor Social	44
2.1.1.4. Factor Tecnológico	47
2.1.1.5. Factor Legal	48
2.1.1.6. Factor Climático y geográfico	49
2.1.1.7. Factor medio ambiental	49
2.1.2. Microambiente	51
2.1.2.1. Mercados	51
2.1.2.2. Proveedores	56
2.1.2.3. Clientes	57
2.2. ANÁLISIS INTERNO	58
2.2.1. Área administrativa-financiera	58
2.2.1.1. Distribución física	58

	lógico	58
	ciera	59
2.2.2.	Área de ventas	70
2.2.3.	Área de producción	71
2.3.	FODA	76
2.3.1.	Fortalezas	76
2.3.2.	Oportunidades	77
2.3.3.	Debilidades	77
2.3.4.	Amenazas	77
<b>CAPITULO 3</b>		
3.	CARACTERISTICAS DE LAS VARIEDADES DE ROSAS	78
3.1.	Variedades cultivadas actualmente	79
3.1.1.	Características técnicas	85
3.1.2.	Enfermedades y plagas de las rosas	89
3.1.2.1.	Plagas	89
3.1.2.2.	Enfermedades	91
3.1.3.	Costos	94
3.1.3.1.	Estructura de costos de producción	95
3.1.4.	Precios de venta	100
3.2.	Variedades propuestas	103
3.2.1.	Características técnicas	104
3.2.2.	Costos	105
3.2.3.	Precios de venta	110
3.3.	Conclusión	110
<b>CAPITULO 4</b>		
4.	ANALISIS DE APORTE MARGINAL	112
4.1.	Volumen de ventas	113
4.1.1.	Precios de venta	115
4.2.	Costos	117

	117
	120
4.3. Costos variables	121
4.3.1. Costo variable unitario	121
4.4. Análisis aporte marginal	124
4.4.1. Tasa de utilidad marginal	127
4.5. Conclusión	128
<b>CAPITULO 5</b>	
5. ESTADOS FINANCIEROS	130
5.1. Estados financieros escenario sin renovación de variedades	133
5.1.1. Estado de resultados	135
5.1.2. Flujo de caja proyectado	137
5.1.3 Balance General	137
5.2. Estados financieros escenario con renovación de variedades	138
5.2.1. Estado de resultados	140
5.2.1. Flujo de caja proyectado	145
5.2.2. Balance General	146
5.3. Análisis comparativo de los escenarios	147
<b>CAPITULO 6</b>	
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	148
6.1. Conclusiones	148
6.2. Recomendaciones	150
<b>GLOSARIO DE TÉRMINOS</b>	151
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	153

## DE TABLAS Y FIGURAS

CAPÍTULO I	Pág.
Tabla 1.1 Participación accionaria Suces	5
Tabla 1.2 Participación accionaria Dólares	6
Figura 1.1 Evolución ingresos	8
Figura 1.2 Organigrama estructural	10
Figura 1.3 Organigrama de personal	28
CAPÍTULO II	Pág.
Tabla 2.1 Producto Interno Bruto (PIB)	33
Figura 2.1 Evolución PIB	34
Tabla 2.2 PIB per cápita	36
Figura 2.2 Evolución PIB per cápita	37
Tabla 2.3 PIB productos agrícolas	38
Figura 2.3 Evolución PIB productos agrícolas	38
Tabla 2.4 Inflación	40
Figura 2.4 Evolución Inflación	40
Tabla 2.5 Balanza comercial	42
Figura 2.5 Evolución balanza comercial	43
Tabla 2.6 Exportaciones rosas	44
Tabla 2.7 Población económicamente activa	45
Figura 2.6 Canasta básica	46
Tabla 2.8 Mercados internacionales	51
Tabla 2.9 Exportaciones EEUU	52
Tabla 2.10 Exportaciones Unión Europea	54
Tabla 2.11 Exportaciones Rusia	55

Administrativa	58
	60
Figura 2.9 Composición pasivos	61
Tabla 2.12 Balances generales históricos	63
Figura 2.10 Evolución de estructura de capital	65
Figura 2.11 Estructura de PyG	66
Figura 2.12 Costos de producción	67
Tabla 2.13 Estados de resultados históricos	68
Tabla 2.14 Razón corriente	69
Tabla 2.15 Rotación cuentas por cobrar	70

### CAPÍTULO III

Pág.

Figura 3.1 Dimensiones camas de producción	79
Tabla 3.1 Bloque de producción 1	79
Tabla 3.2 Bloque de producción 2	80
Tabla 3.3 Bloque de producción 3	80
Tabla 3.4 Bloque de producción 4	80
Tabla 3.5 Bloque de producción 5	80
Tabla 3.6 Bloque de producción 6	80
Tabla 3.7 Bloque de producción 7	81
Tabla 3.8 Bloque de producción 8	81
Tabla 3.9 Bloque de producción 9	81
Tabla 3.10 Bloque de producción 10	81
Tabla 3.11 Bloque de producción 11	82
Tabla 3.12 Bloque de producción 12	82
Tabla 3.13 Bloque de producción 14	82
Tabla 3.14 Bloque de producción 15	83
Tabla 3.15 Superficie bloques de producción	84
Tabla 3.16 Características técnicas por variedad	87
Figura 3.2 Estructura de costos	97
Tabla 3.17 Estructura de costos históricos	99

	riedad	101
	riedad	102
Tabla 3.20	Características técnicas por variedad propuestas	104
Tabla 3.21	Costos materiales preparación del suelo	105
Tabla 3.22	Costos mano de obra preparación del suelo	106
Tabla 3.23	Costos materiales siembra	106
Tabla 3.24	Costos mano de obra siembra	107
Tabla 3.25	Costos mano de obra estado vegetativo	108
Tabla 3.26	Costos materiales producción	108
Tabla 3.27	Costos mano de obra producción	109

#### CAPÍTULO IV

Pág.

Tabla 4.1	Tallos producidos 2009	113
Tabla 4.2	Precios promedio 2009	115
Tabla 4.3	Distribución costos fijos	119
Tabla 4.4	Distribución costos variables	122
Tabla 4.5	Análisis aporte marginal	125
Tabla 4.6	Variedades a ser erradicadas	127
Figura 4.1	Modelo siembra plantas	128

#### CAPÍTULO V

Pág.

Tabla 5.1	Precios promedio esperados	131
Tabla 5.2	Producción exportable variedades en estado vegetativo	133
Tabla 5.3	Utilidad proyectada escenario sin renovación	135
Tabla 5.4	Flujo de caja escenario sin renovación	136
Tabla 5.5	Plantas a ser erradicadas	137
Tabla 5.6	Plantas a ser sembradas	138
Tabla 5.7	Proyección producción exportable variedades nuevas	138
Tabla 5.8	Proyección costos variables variedades erradicadas 2010	139
Tabla 5.9	Proyección costos variables variedades erradicadas 2011	140

es variedades erradicadas 2012	140
es variedades erradicadas 2013	140
Tabla 5.12 Proyección costos variables variedades erradicadas 2014	141
Tabla 5.13 Valor de mano de obra total	141
Tabla 5.14 Valor mano de obra en variedades nuevas	142
Tabla 5.15 Proyección materiales indirectos	142
Tabla 5.16 Depreciación plantas en explotación	143
Tabla 5.17 Utilidad proyectada escenario con renovación	143
Tabla 5.18 Utilidad proyectada escenario con renovación	143
Tabla 5.19 Calculo Valor Actual Neto	144
Tabla 5.20 Calculo Tasa Interna de Retorno	145

## RESUMEN

Célicaflor C.A. es una empresa productora de rosas con calidad de exportación, por lo que mantiene relaciones comerciales en mercados internacionales, pues sus clientes se encuentran en Norteamérica y Europa, lo que significa que se ve afectada en el desenvolvimiento de sus actividades, por una diversidad de factores nacionales e internacionales. Aunque se considera que la rosa ecuatoriana es la de mejor calidad en el mundo, existen muchos otros países productores florícolas que son competidores directos, de tal manera que las empresas ecuatorianas están condicionadas a tomar medidas y acciones para mantenerse dentro de los diferentes mercados internacionales; a través del mejoramiento de la calidad de las rosas, mayor producción de tallos o renovación de variedades.

Al ser las rosas productos suntuarios, los gustos y preferencias de los consumidores cambian con frecuencia; lo que significa que un tipo de rosa tendrá demanda en el mercado por un determinado tiempo; para luego perder su aceptación de los consumidores con el apareamiento de nuevas variedades, con mejores características. En el presente trabajo se realiza un análisis de rentabilidad de cada una de las variedades que produce la compañía para determinar cuales realizan bajos aportes a la utilidad y derivar en una propuesta de renovación de dichas variedades por otras más productivas y de mayor aceptación en el mercado.

Se inicia en el 1 capítulo, con la descripción de los antecedentes de la compañía, la base legal a la que se encuentran sometidas sus actividades y operaciones, la reseña histórica con los principales acontecimientos que la afectaron y los organigramas que muestran la estructura organizacional establecida por la administración.

En el capítulo 2, se realiza un análisis de los ambientes macro y micro y sus principales factores que influyen en las actividades y operaciones de la compañía para poder determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las que se enfrenta la administración.

descripción y análisis de las características, estructura de los costos de producción y precios de venta de las variedades que se encuentran en producción de las cuales se determina en el siguiente capítulo las candidatas a ser erradicadas, así mismo se realiza una descripción y análisis de las variedades que se propone remplacen a las salientes.

El capítulo 4 se inicia con la descripción de los elementos que intervienen en el análisis de aporte marginal, seguido se propone una metodología para la distribución de los costos fijos y variables de producción, a fin de realizar el análisis de aporte marginal de cada una de las variedades a la utilidad de la empresa.

El capítulo 5, contiene los estados financieros proyectados tanto para el escenario en el que no se considera la renovación de plantas como para el escenario en el que se ejecuta la erradicación y renovación de variedades. También contiene un análisis comparativo de los dos escenarios en donde se establece la viabilidad del proceso de renovación propuesto ya que con este se logra la maximización de las utilidades.

En el capítulo 6 se encuentran las conclusiones y recomendaciones resultantes del análisis de los capítulos anteriores, las cuales están orientadas a ser un aporte y un sustento para la correcta y oportuna toma de decisiones por parte de la administración de Célicaflor C.A.



**PDF Complete**  
*Your complimentary use period has ended.  
Thank you for using PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

## SUMMARY

Célicaflor C.A. is a producer of export-quality roses, so it trades in international markets, because their customers are in North America and Europe, which means that it affects the development of its activities, for a variety of factors national and international. Although it is considered that the Ecuadorian rose are the best quality in the world, many other flower producing countries that are direct competitors, so that the Ecuadorian companies are conditioned to take measures and actions to stay within the international markets; by improving the quality of the roses, increase the production of stems or renewal of varieties.

As roses are luxury goods, tastes and consumer preferences change frequently, which means that a type of rose will be in demand in the market for a certain time, only to lose their consumer acceptance with the emergence of new varieties with better characteristics. In this paper we analyze the profitability of each of the varieties produced by the company to determine which made low contributions to the usefulness and lead to a proposal for renewal of these varieties by more productive and better market acceptance.

It begins in chapter 1, describing the background of the company, the legal basis which are under its activities and operations, the historical review the major events that affected and charts showing the organizational structure established by the administration.

In Chapter 2, an analysis of macro and micro environments and the main factors that influence the activities and operations of the company in order to determine the strengths, weaknesses, opportunities and threats facing the administration.

description and analysis of the characteristics, structure of the varieties are in production of which is determined in the following chapter the candidates to be eradicated, and the same is done a description and analysis of varieties proposed to replace outgoing.

Chapter 4 starts with a description of the elements involved in the analysis of marginal contribution, followed by proposing a methodology for the distribution of fixed and variable costs of production, to carry out the analysis of marginal contribution of each varieties to the utility company.

Chapter 5 contains the projected financial statements for both the scenario in which the renewal is not considered plants to the stage on which runs the eradication and replacement of varieties. It also contains a comparative analysis of the two scenarios where the "road of the proposed renewal process since this is achieved by maximizing profits.

In chapter 6 are the conclusions and recommendations resulting from analysis of previous chapters, which are designed to be a contribution and support for the proper and timely decisions by the administration of Célicaflor C.A.

## CAPITULO 1

### 1. ASPECTOS GENERALES

#### 1.1. ANTECEDENTES

##### 1.1.1. Base Legal de la compañía

Célicaflor C.A. es una compañía legalmente constituida y amparada por las leyes ecuatorianas a partir de su creación. Sus operaciones están sometidas al cumplimiento de las siguientes leyes, reglamentos y resoluciones de los entes de control:

- Ley de Compañías.- establece el marco jurídico que deben cumplir las sociedades y sus accionistas cuando emprenden actividades mercantiles y la relación para con la Superintendencia de Compañías, como ente de control.
- Código tributario.- contiene los preceptos que regulan las relaciones jurídicas, provenientes de los tributos, entre las entidades de control; principalmente el Servicio de Rentas Internas (SRI), y los contribuyentes.
- Ley de Régimen Tributario Interno.- regula la forma en la que el contribuyente debe responder ante la entidad de control tributario; y su reglamento que contiene los parámetros necesarios para su aplicación.

documento se encuentran las normas que regularizan las relaciones laborales que existen entre empleador y sus trabajadores.

- Ley de Seguridad Social.- establece las obligaciones que mantiene el empleador con el Instituto de Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), tales como, afiliación, pago de aportes personales, fondos de reserva, y otros beneficios de los trabajadores propios de la Empresa.
- Ley Orgánica de Aduanas.- así como su reglamento establecen las normas y disposiciones que regulan las relaciones jurídicas entre el Estado, a través de la Corporación Aduanera Ecuatoriana (CAE) y las personas que realizan comercio internacional de mercadería.
- Ley de Gestión Ambiental.- establece las directrices, obligaciones y responsabilidades de la empresa, así como, los límites permisibles, controles y sanciones en materia de gestión ambiental.
- Control fitosanitario SESA.- establece las disposiciones legales para el control y prevención del estado fitosanitario de productos agropecuarios, con el objetivo de impedir la propagación o ingreso de pestes o enfermedades de las plantas.

obligada a presentar un estudio de impacto ambiental al municipio donde se ubica la finca a fin de autorizar la construcción de una finca florícola.

- Además de lo anterior, debe regirse por las resoluciones futuras que emitan las entidades de control: SRI, CAE, IESS, Ministerio de Relaciones Laborales, Ministerio del Ambiente, Ministerio de Agricultura, Superintendencia de Compañías, en su ámbito.

### **1.1.2. Objetivos de la compañía**

El objetivo de Célicaflor C.A. es la explotación agrícola a través de la producción y exportación de todo tipo de variedades de rosas cortadas frescas, tanto para mercados europeos, el mercado norteamericano y el mercado ruso.

### **Misión**

La compañía Célicaflor C.A. y todos sus integrantes es una empresa florícola dedicada a la producción de rosas para exportación que llenan las expectativas de calidad de sus clientes al menor costo posible, optimizando el uso de los recursos, cumpliendo políticas de cuidado ambiental, además de mantener un ambiente de trabajo amigable que permita el desarrollo intelectual de sus integrantes y aportando al desarrollo socio-económico del sector.

Ser una de las empresas más prestigiosas a nivel nacional e internacional, mediante el esfuerzo permanente en el mejoramiento continuo y en busca de la estandarización de nuestras actividades y procesos y al aseguramiento de la calidad total de nuestros productos y servicios en base a las normas ISO; disminuyendo costos y agregando valor a todas nuestras actividades para lograr mayor satisfacción de nuestros clientes que son nuestra mejor certificación.

## **1.2. LA COMPAÑÍA**

### **1.2.1. Reseña Histórica**

- Célicaflor C.A. fue constituida en el año 1998, es una empresa ubicada en la provincia de Pichincha, en el cantón Cayambe, en la parroquia Juan Montalvo, sector denominado Chaguarpungo. Con una extensión total de terreno de 3.5 hectáreas utilizadas para la producción y exportación de flores.
- La compañía inició sus actividades con un capital social de MIL TRESCIENTOS MILLONES DE SUCRES (\$1 300 000 000, 00/100) fraccionados en mil trescientas acciones iguales, acumulativas de UN MILLON SUCRES (\$1 000 000, 00/100) cada una, de conformidad con el cuadro que consta a continuación:

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

	Aportación SUCRES	Porcentaje %
Jaramillo Granda Carlos Danilo	\$ 175.500.000,00	13.50%
Jaramillo Granda Edith	\$ 98.800.000,00	7.60%
Jaramillo Granda Fausto Rodrigo	\$ 19.500.000,00	1.50%
Jaramillo Granda Luz	\$ 93.600.000,00	7.20%
Jaramillo Granda Roberto Antonio	\$ 850.975.000,00	65.46%
Monge León Fernando	\$ 61.625.000,00	4.74%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.300.000.000,00</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Célicaflor C.A.

Elaborado por: Javier Vásquez R.

- En el Ecuador a partir de Abril del año 2000 se adoptó como unidad monetaria el Dólar de los Estados Unidos de Norteamérica. Esta medida económica afectó de manera significativa a los exportadores ecuatorianos en general, por cuanto sus costos de producción se elevaron especialmente en el rubro sueldos, insumos y fletes aéreos. El sector floricultor se vio afectado por la competencia de productores del exterior; especialmente Colombia. La inflación condujo a que muchos de los productores florícolas subieran el precio de sus productos por encima del precio de países vecinos; esto debido a que, con la fijación del tipo de cambio se originó que los productos que se exportaban sean más caros con relación a los bienes que se importaban de los diferentes países, puesto que estos pueden devaluar su moneda dando como resultado una balanza comercial deficitaria.
- Para el año 2001 la estructura de capital de Célicaflor C.A. se transformó a dólares de los Estados Unidos de Norteamérica; viéndose afectada por la variación del tipo de cambio establecido en el año 2000, ya que con la cotización promedio del año 1999 el

al de \$110.292,87, significando una pérdida del 47%. La participación de los accionistas en el capital de la Empresa quedó establecida como muestra la siguiente tabla:

Tabla 1.2

Accionista	Aportación USD	Porcentaje %
Jaramillo Granda Carlos Danilo	\$ 7,020.00	13.50%
Jaramillo Granda Edith	\$ 3,952.00	7.60%
Jaramillo Granda Fausto Rodrigo	\$ 780.00	1.50%
Jaramillo Granda Luz	\$ 3,744.00	7.20%
Jaramillo Granda Roberto Antonio	\$ 34,039.00	65.46%
Monge León Fernando	\$ 2,465.00	4.74%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 52,000.00</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Célicaflor C.A.

Elaborado por: Javier Vásquez R.

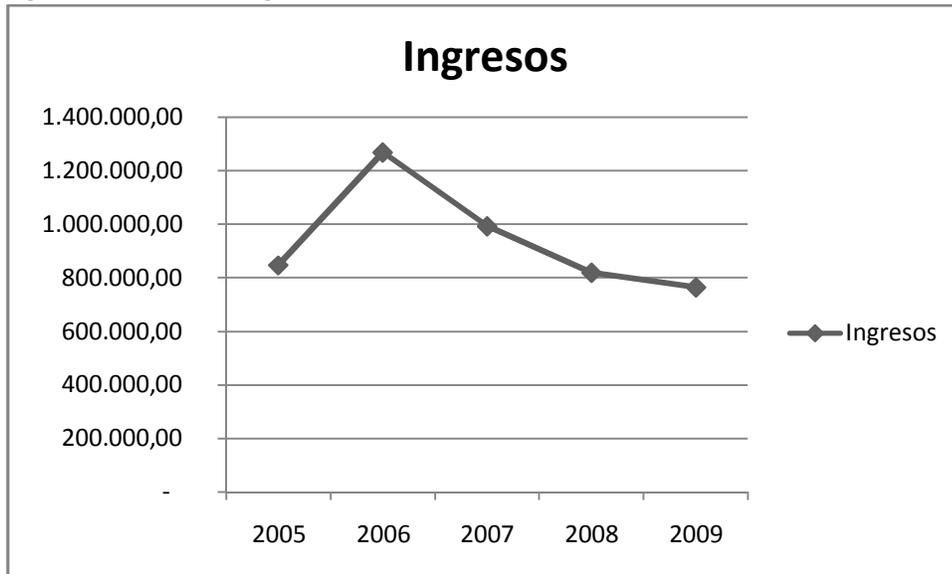
- En el año 2003 se realiza una reorganización total de la empresa en el área técnica, el área administrativa y financiera con el propósito de enmarcarse dentro de la normatividad tributaria y someterse al cumplimiento de las disposiciones de las instituciones de control. En este mismo año se inicia y se culmina el proceso de reestructuración de los pasivos que se mantenían con una institución financiera del País. De la misma manera en este periodo se inicio el cambio de infraestructura referente a invernaderos, cambiando de madera a metálicos en la totalidad del área de siembra.
- En el año 2005 se inicia el proceso de cambio de variedades; eliminando variedades enfocadas al mercado norteamericano por variedades orientadas al mercado ruso.

A. realiza la compra de 2.7 hectáreas de terreno en la parte adyacente a la antigua propiedad, con el propósito de ampliar el área de siembra. En junio del año 2007 se inicia los trabajos de ampliación de 1.2 hectáreas de cultivo.

- Por efectos de la crisis económica y financiera mundial del año 2008, los ingresos por venta de flor de exportación de la Empresa en el año 2009 se redujeron en un 7% con respecto al año anterior, debido a una contracción de la demanda, mientras que el costo de ventas respecto del año anterior fue similar, gracias a políticas encaminadas a buscar nuevos mercados básicamente en el área sudamericana, al aumento de la producción exportable y políticas de ahorro y austeridad.
- En el año 2010, en el mes de noviembre se amortiza totalmente las obligaciones con las instituciones financieras.
- Los ingresos provenientes de las operaciones ordinarias de la Empresa muestran una tendencia decreciente en los últimos años cuatro años debido al impacto negativo de factores externos en la compañía. Dichos factores fueron La evolución de los ingresos se muestra en el siguiente gráfico:

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Figura 11. Evolución Ingresos



Fuente: Célicaflor C.A.

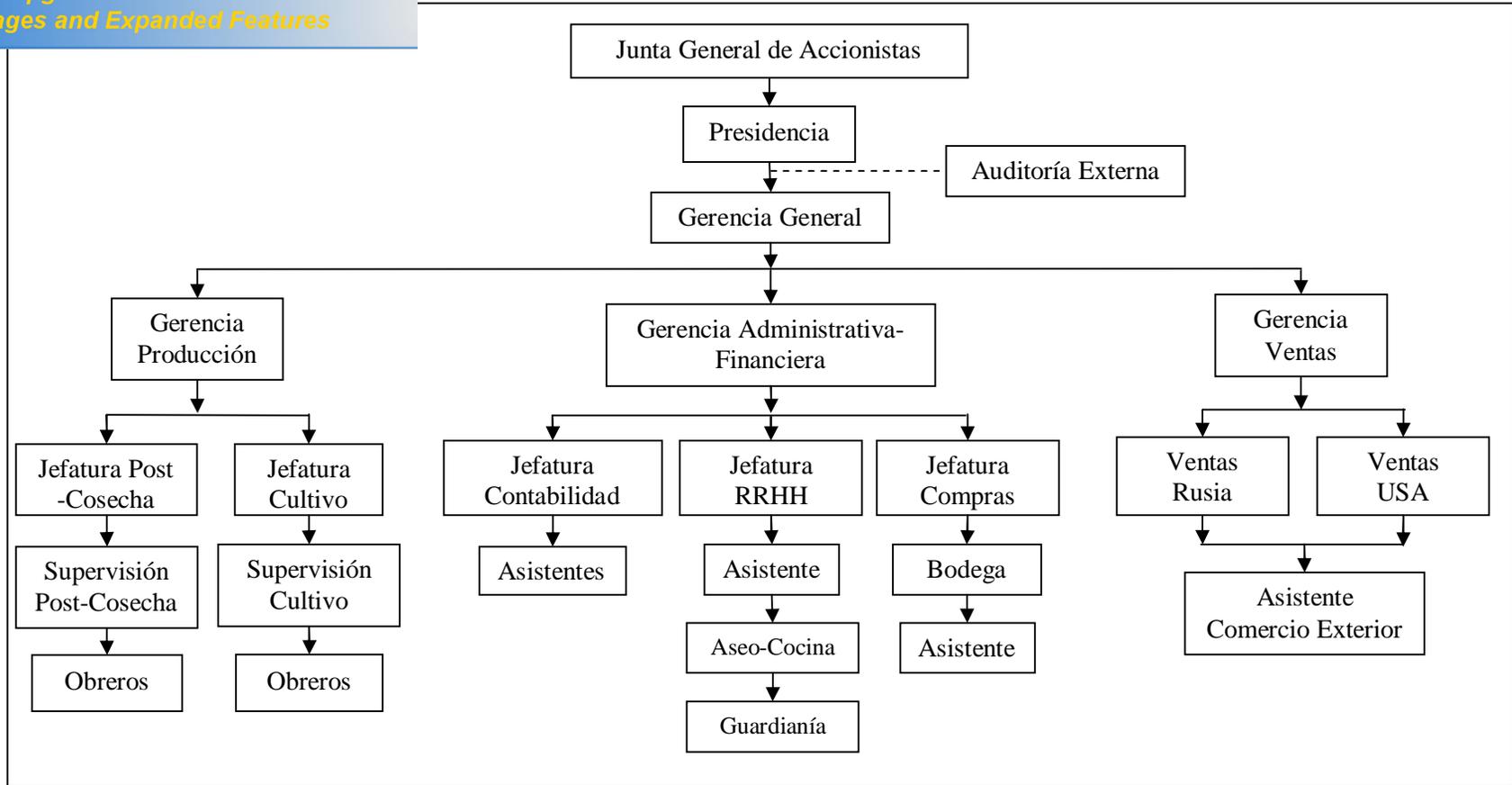
Elaborado por: Javier Vásquez R.

- En la actualidad, Célicaflor C.A. tiene 7.5 hectáreas área de cultivos de rosas, distribuidas en 14 bloques de producción (invernaderos). Se encuentran en producción 43 variedades de rosas. El 100% de los invernaderos son metálicos; posee toda la infraestructura necesaria para el procesamiento de la flor cortada, como área de post cosecha, cuartos fríos con área aproximada de 384 m<sup>2</sup>, dispone de un reservorio de aproximadamente, 14.000 m<sup>3</sup> y otro de 1.000m<sup>3</sup>; de la infraestructura y equipos de riego y fertilización, además de barreras rompe vientos, zona administrativa, bodegas y áreas de servicio. La finca cuenta con dos vías de acceso casi en su totalidad empedradas; dispone de todos los servicios básicos como energía eléctrica, agua potable, teléfono e internet.

Los organigramas son esquemas de la estructura organizacional en el que se puede observar con claridad las relaciones jerárquicas, comunicacionales y funcionales; así como, las unidades que componen la empresa y sus responsables.

### **1.2.2.1. Organigrama Estructural**

Es la representación de las diferentes áreas que forman parte de la empresa y su posición jerárquica dentro de la misma. La estructura organizacional establecida en Célicaflor C.A. se encuentra dividida en tres áreas principales en el mismo nivel jerárquico, que se encargan de desarrollar las operaciones y actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos; en los campos de producción, administrativo-financiero y de ventas. Estas unidades son lideradas por la gerencia general encargada de hacer cumplir las disposiciones del órgano rector de la Empresa, que es la junta general de accionistas.



Fuente: Célcaflor C.A.

Elaborado por: Javier Vásquez R.

Contiene las funciones principales que se han asignado a cada departamento o unidad de una manera detallada.

**Junta general de accionistas.-** Es el órgano supremo de Célicaflor C.A. con amplios poderes que resuelve todos los asuntos relativos a los negocios de la compañía, así como toma las decisiones convenientes en defensa de la misma y aquellas necesarias para el cumplimiento de su objetivo.

### **Funciones**

- a. Designar al gerente de la compañía, y decidir sobre la representación legal de la misma.
- b. Conocer y aprobar los balances generales.
- c. Resolver acerca de la forma del reparto de las utilidades.
- d. Autorizar a los representantes legales la celebración de actos y contratos cuyos montos que superen los límites fijados por la junta general de accionistas.
- e. Resolver acerca de la disolución anticipada de Célicaflor C.A.

inherentes al desenvolvimiento de los negocios, de las relaciones con los empleados y con los clientes.

**Presidencia.-** preside las juntas generales de accionistas.

### **Funciones**

- a. Establece las políticas de inversión, expansión y concentración de mercado.
- b. Suscribir las actas resultantes de las juntas generales de accionistas.

**Gerencia general.-** La representación legal de Célicaflor C.A. es ejercida por el gerente general. El período legal de funciones es de cinco años.

### **Funciones**

- a. Cumplir y hacer cumplir los presentes estatutos y resoluciones de la junta de accionistas.
- b. Suscribir conjuntamente con los accionistas las actas de las juntas.
- c. Presentar anualmente a consideración de la junta de accionistas un informe detallado de actividades.

- e. Presentar dentro del plazo establecido, a la terminación del correspondiente ejercicio económico los estados financieros, un informe relativo a su gestión y a la marcha de la compañía en el respectivo periodo y la propuesta de la distribución de las utilidades.
- f. Presentar los balances parciales que requiera la junta de accionistas.
- g. Cuidar que se lleve debidamente la contabilidad de la Empresa.
- h. Suscribir endosar pagar, protestar o cancelar letras de cambio, cheques, pagares o demás títulos de crédito, en relación con los negocios.
- i. Llevar el control de las cuentas bancarias que debe abrir la Empresa para el desenvolvimiento de sus actividades.
- j. Llevar la correspondencia, las actas de las juntas de accionistas y expedientes de las mismas y, en general el archivo de la Empresa.
- k. Ejercer y cumplir todas las atribuciones y deberes que le confiere la junta de accionistas.

n.- se encarga de la planificación, coordinación y control de actividades relacionadas a la producción de las rosas.

### **Funciones**

- a. Establecer las políticas de producción.
- b. Establecer el cronograma de pinch para proyectar la producción hacia determinadas fechas (Valentín, día de la mujer Rusia etc.)
- c. Revisar y aprobar planes de fumigación, fertilización y producción de flor.
- d. Asesorar a la gerencia general sobre la factibilidad técnica de las variedades.
- e. Evaluar la gestión de los jefes de cultivo y post-cosecha.

### **Jefatura de Cultivo.-**

#### **Funciones**

- a. Ejecutar las políticas de producción impartidas desde la gerencia de producción.
- b. Responsable del manejo del control de la sanidad del cultivo, en lo referente a dosificación, frecuencia y uso de agroquímicos.

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

- c. Realizar el proceso de fertirrigación de las plantas.
- d. Esta bajo su responsabilidad el manejo de la cosecha y movilización de la flor hacia la post-cosecha.
- e. Velar por el cuidado y mantenimiento de: invernaderos, instalaciones relacionadas con el cultivo, tales como, redes eléctricas, riego, camas de cultivo y alambrado para el guiado de las plantas, vías de acceso hacia los invernaderos.
- f. Será el encargado de la siembra de nuevas variedades.
- g. Reportar las novedades hacia la gerencia de producción sobre la presencia de enfermedades, plagas, daños físicos que afecten al cultivo, fenómenos climatológicos que considere que pueden afectar la producción.
- h. Reportar diariamente y de manera acumulada la producción bruta del cultivo por variedad y bloque de producción.
- i. Generar las solicitudes de agroquímicos, fertilizantes, suministros y materiales relacionados con la producción.
- j. Impartir las disposiciones técnicas sobre el manejo de plantas y otros trabajos a los supervisores.



**PDF Complete**

*Your complimentary use period has ended.  
Thank you for using PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

**Supervision de Cultivo.**

**Funciones**

- a. Realizar el control y manejo del personal de cultivo.
- b. Es responsable de supervisar la cosecha de la flor.
- c. Supervisar las labores culturales inherentes al cultivo tales como, podas planificadas, desyeme, oxigenación del suelo, tutoreo de las plantas, deshierbe y aseo en general de plantas y cultivo.
- d. Informar semanalmente sobre la proyección de la producción por variedad, longitud y bloque.
- e. Informar la jefatura de cultivo sobre la presencia de enfermedades, plagas, daños físicos que afecten al cultivo, fenómenos climatológicos que considere que pueden afectar la producción.
- f. Solicitar cualquier material que de manera emergente sea necesario en el cultivo.

## Funciones

- a. Ejecutar las actividades designadas por la supervisión de cultivo.
- b. Realizar el corte de flor con las herramientas destinadas para el objeto.
- c. Colocar la flor cortada en mallas separando flor destinada al mercado americano y ruso.
- d. Hidratar como máximo luego de quince minutos de ser cortada la flor.
- e. Realizar el desyeme de la flor.
- f. Realizar pinch para abrir producción y eliminar tallos no aptos para la producción.
- g. Realizar la oxigenación del suelo.

a.-

### **Funciones**

- a. Mantener adecuadamente las zonas de hidratación de la flor, en sus niveles de agua, composición química del agua y asepsia.
  
- b. Recepción y registrar la flor que llega desde el cultivo. Reportar de manera inmediata hacia la jefatura del cultivo y gerencia de producción sobre cualquier irregularidad que detecte, tales como, puntos de corte, deshidratación, daños mecánicos. Registrar e informar diariamente hacia la gerencia de producción sobre el número de tallos recibidos por variedad y bloque de producción.
  
- c. Clasificar, bounchear y almacenar determinando la flor para la exportación y la flor nacional.
  
- d. Coordinar con la gerencia de ventas los stocks de producción que estén en condiciones para la venta.
  
- e. Llevar un registro por variedad, diariamente y de manera acumulada la flor procesada que esta apta para la exportación y la flor nacional.

producción diariamente sobre el número de tallos exportados por variedad, longitud y mercado para el que fueron procesados dichos tallos.

- g. Informar diariamente, de manera acumulada y por variedad a la gerencia de producción sobre los tallos de flor nacional determinando de manera individual la razón por la que se rechazó dicha flor.
- h. Es responsable del tratamiento de la flor en los cuartos fríos, en lo referente a niveles de temperatura, hidratación y asepsia.
- i. Es responsable del empaque, etiquetado y entrega al camión refrigerado de la flor de exportación.

#### **Supervisión de post-cosecha.-**

#### **Funciones**

- a. Realizar el control y manejo del personal de post-cosecha.
- b. Se encargará de supervisar la limpieza de la sala.
- c. Realizar el control y registro de rendimientos del personal.

los desechos provenientes de la producción.

## **Obreros de post-cosecha**

### **Funciones**

- a. Ejecutar las actividades designadas por la supervisión de post-cosecha.
- b. Clasificar los tallos de rosas según la apertura del botón, tamaño del mismo desechando cualquier flor que presente presencia de enfermedades o plagas, así como, de daño físico.
- c. Embalar los tallos de flor según los requerimientos impartidos por la supervisión de post-cosecha.
- d. Trasladar la flor embalada para su adecuada hidratación en cuartos fríos.
- e. Empaquetar en las cajas de cartón destinadas para el objeto según disposiciones de la supervisión de post-cosecha.
- f. Entregar al vehículo refrigerado las cajas de flor.

**Gerencia-financiera.-** es responsable de planificar, coordinar y controlar las actividades de apoyo logístico a las actividades de producción y ventas.

### **Jefatura de contabilidad.-**

#### **Funciones**

- a. Examinar, evaluar y registrar oportunamente los documentos contables, tales como facturas de gastos, nomina, ingresos y otros.
- b. Preparar y enviar para la revisión de la gerencia financiera administrativa, la información requerida por las instituciones de control como el S.R.I, Superintendencia de Compañías, Municipios.
- c. Preparar la información financiera como balances, estados de resultados, costos y cualquier otra información financiera requerida por la gerencia financiera administrativa.
- d. Firmar bajo su responsabilidad los balances de la Compañía.

ad.-

### **Funciones**

- a. Realizar cronológicamente los registros contables de la Empresa.
- b. Hacer las conciliaciones de las cuentas bancarias periódicamente.
- c. Preparar los formularios de pago de impuestos.
- d. Controlar el registro de inventarios.

### **Jefatura de recursos humanos.-**

#### **Funciones**

- a. Realizar el proceso de reclutamiento y selección del personal.
- b. Esta bajo su responsabilidad el personal nuevo que se encuentra en el período de inducción.
- c. Preparar la información para la Gerencia Administrativa Financiera sobre el número de personas que se encuentran laborando semanalmente, los porcentajes de rotación por área de trabajo.

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

- d. Revisar la nómina de los empleados preparada por el asistente de recursos humanos.
- e. Revisar la información para el IESS, avisos de entrada, salida, variación de sueldo, faltas.
- f. Elaborar los contratos de trabajo, finiquitos de trabajo y su respectiva legalización en el Ministerio de Relaciones Laborales.
- g. Se encargará del bienestar laboral en general mediante el suministro de material de aseo, uniformes, implementos de seguridad industrial, medicinas, alimentación, transporte.
- h. Cumplir y hacer cumplir las políticas, normas y procedimientos de la Empresa.

#### **Asistente de recursos humanos.-**

#### **Funciones**

- a. Elaborar la nómina de los empleados y obreros de la empresa.
- b. Preparar la información para el IESS, avisos de entrada, salida, variación de sueldo, faltas.

materiales y servicios que son necesarios para el

funcionamiento de la Empresa.

- d. Custodiar y mantener el botiquín de primeros auxilios de manera adecuada.

#### **Aseo y cocina.-**

##### **Funciones**

- a. Realizar la limpieza de las áreas de uso común, como baños, comedor y oficinas administrativas.
- b. Preparar la alimentación diaria para el personal.

#### **Guardianía.-**

##### **Funciones**

- a. Vigilar las instalaciones de la Empresa en el horario establecido.
- b. Solicitar documentación y llevar un registro de las personas que ingresen a las instalaciones de la Empresa.

recursos humanos las novedades que se susciten en su

horario de trabajo.

### **Jefatura de compras.-**

#### **Funciones**

- a. Planificar y coordinar el proceso de compras de insumos y materiales.
- b. Realizar reportes semanales y mensuales de las compras realizadas.

### **Bodega.-**

#### **Funciones**

- a. Conservar un registro detallado de ingreso y salida de insumos y materiales.
- b. Cumplir con el mantenimiento periódico de las herramientas utilizadas y realizar reportes.
- c. Informar de cualquier novedad, perdida de materiales o deterioro de las herramientas a la jefatura de recursos humanos.

### **Funciones**

- a. Verificar que la mercadería adquirida cumpla con los requerimientos establecidos al momento de la recepción y realizar reportes.
- b. Informar de cualquier novedad, pérdida de materiales o deterioro de las herramientas al encargado de bodega.

**Gerencia de ventas.-** encargada de planificar, coordinar y controlar las ventas de rosas en los diferentes mercados.

### **Vendedores.-**

#### **Funciones**

- a. Efectuar las ventas de las rosas según las características y exigencias de cada mercado.
- b. Realizar la coordinación de los embarques.
- c. Facturar las ventas diarias por cliente.

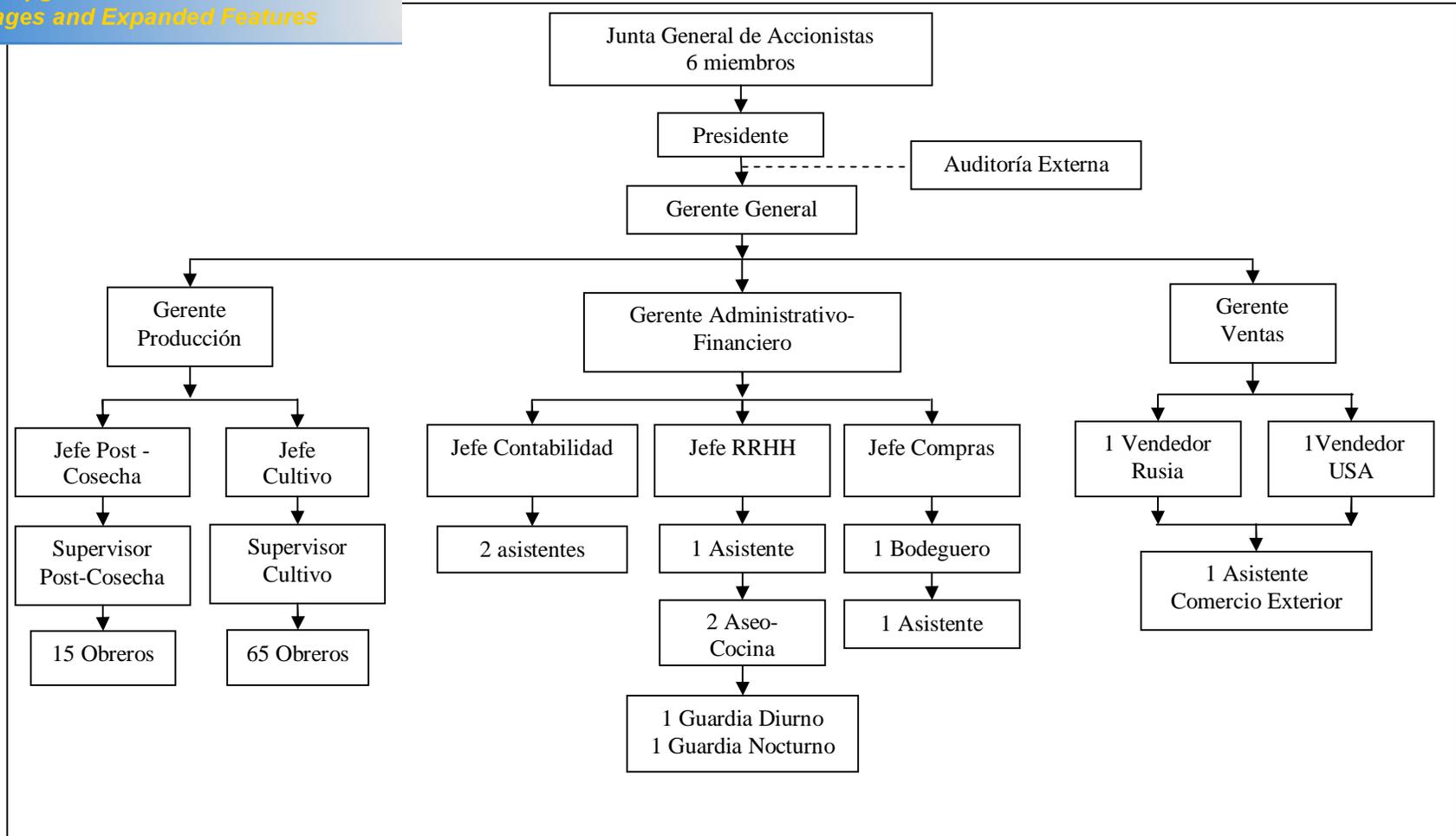
## **Funciones**

- a. Apoyo logístico al área de ventas con los organismos de control aduanero.
- b. Coordinar diariamente con las agencias de carga, sobre cantidades en cajas a ser despachadas así como en número de guía área con la que volará la flor.
- c. Preparar mensualmente reportes de ventas por agencia de carga, destino y números de orden de embarque.
- d. Apoyar al personal de ventas, en la generación de etiquetas, código de barras, atención al cliente.

### **1.2.2.3. Organigrama de Personal**

Este organigrama incluye una descripción de los cargos y número de funcionarios que conforman cada unidad, área y departamento dentro de la organización de la empresa.

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features



Fuente: Céllicaflor C.A.

Elaborado por: Javier Vásquez R.

## CAPITULO 2

### 2. ANÁLISIS SITUACIONAL

#### 2.1. ANÁLISIS EXTERNO

##### 2.1.1. Macro ambiente

Con el análisis de la situación externa en el que se desenvuelve la Empresa se pretende determinar la influencia de los diferentes aspectos que pertenecen al macro ambiente, como, el factor político, principales indicadores económicos, factor social, factor legal, factor tecnológico y el factor climatológico y geográfico.

##### 2.1.1.1. Factor Político

Se refiere al ambiente político que se ha desarrollado en la última década, puntualizando los principales aspectos positivos y negativos, tendencia política y manejo económico de cada gobierno constitucional del Ecuador.

Jamil Mahuad Witt (10 de agosto de 1998 ó 21 de enero de 2000)

Llegó al poder con el apoyo del partido de derecha Democracia Popular. Durante su mandato el país afrontó la peor crisis económica y financiera de los últimos años, por lo que expidió una ley con la que se permitía destinar recursos del Estado a bancos privados quebrados (salvataje bancario). El exceso de impresión de billetes para afrontar las obligaciones del salvataje bancario provocó que la inflación aumente rápidamente y la cotización respecto al dólar se incremente y por lo que anunció la sustitución de la moneda nacional, el Sucre, por el Dólar estadounidense, proceso que se conoce como dolarización.

de enero de 2000 ó 15 de enero de 2003)

Durante su gobierno conservó el proceso de dolarización e instó políticas de derecha. Promovió reformas estructurales, a través de la ley Trole II que disponía cambios indispensables para la modernización del estado a través de un nuevo ordenamiento jurídico, que permitía lograr la reactivación de la economía nacional por medio del incentivo de las privatizaciones, fortalecimiento del mercado de capitales para favorecer a los sectores financiero y bancario y establecimientos de cambios en las relaciones laborales. Promovió la renegociación de la deuda externa luego de la declaratoria de mora unilateral de los bonos Brady hecha por Mahuad.

Lucio Gutiérrez Burbua (15 de enero de 2003 ó 20 de abril de 2005)

Llegó al poder gracias al apoyo conseguido por las alianzas políticas con los partidos ecuatorianos de izquierda (Pachakutik y MPD). A los pocos meses rompió lazos con la izquierda y pacto con el partido de derecha PSC. Planteó la Ley Trole III que incluía reformas a los sectores petrolero, eléctrico y a la seguridad social, en los cuales se promovió una mayor participación de capital privado y poder colocar bonos en el IESS. El descontento popular se agudizó al notar que el gobierno preservó el modelo económico liberal, nepotismo y la corrupción. En abril de 2005, tras nombrar una nueva corte de justicia, produjo una violenta revuelta popular que concluyó con destitución Gutiérrez y su huida del país con una profunda inestabilidad política que desencadenó en un ambiente de incertidumbre e inseguridad jurídica que se reflejaba por la desconfianza de los inversionistas.

Alfredo Palacio (20 de abril de 2005 ó 15 de enero de 2007)

Intentó de varias maneras implantar una reforma política, entre ellas una reforma legal a la corte suprema de justicia para cambiar la forma de juzgamiento de los presidentes de la República. Se llevaron a cabo negociaciones con EE.UU., para la firma de un Tratado de Libre Comercio. En su administración se cambió la distribución de los fondos petroleros

tribución era 70% para compra de la deuda, 20% para inversión social y 10% para inversión social. Además se reformó la Ley de Hidrocarburos, con la que se estableció que el excedente en las utilidades petroleras corresponda; por lo menos, en un 50% al Estado ecuatoriano.

Rafael Correa (15 de enero de 2007-10 de agosto de 2009 / 10 de agosto de 2009- )

En el año 2006 fundó el movimiento político Patria Altiva y Soberana (PAIS) con el cual, se llegó a la presidencia, inició su administración con la convocatoria a consulta popular y la reducción a la mitad de los salarios de los altos cargos del Estado. Tras la conformación de una Asamblea Constituyente de plenos poderes y modificar la constitución del año 1998 se convocó a elecciones generales para el año 2008, donde alcanzó la mayoría política en la asamblea ecuatoriana.

Se ha comprometido a mantener la dolarización durante su gestión aunque la ha calificado como error técnico, pues esta limita gravemente la capacidad del Estado de manejar la política monetaria y cambiaria. Durante su gobierno se resolvió no continuar con la negociación del TLC con Estados Unidos debido a que se suponía que se destruía miles de puestos de trabajo en la agricultura y otros sectores.

Su gobierno afirma que su principal objetivo es revertir las consecuencias sociales y económicas producidas por el modelo económico neoliberal establecido durante las dos últimas décadas por lo que impulsa leyes orientadas a la recuperación del control del Estado en diferentes ámbitos, como, economía, los recursos naturales y la austeridad administrativa. Ha incrementado la inversión social del Estado, principalmente en salud, educación y vialidad; así también, en diferentes subvenciones estatales, tales como, el bono de desarrollo humano y bono de la vivienda. Todo esto ha significado un considerable aumento del gasto corriente comparado con administraciones anteriores, pues ha pasado a representar del 20% al 30% del PIB. Durante sus años al mando de la administración pública del país se aplicaron varias reformas tributarias siendo las principales las siguientes:

unidad tributaria, con la cual se fortaleció el SRI en el  
impuestos e incorporar impuestos regulatorios.

- Año 2009.- en este año se planteó en la reforma la elevación de los Impuestos a los Consumos Especiales (ICE) y la restricción a las importaciones como medida para enfrentar la crisis financiera internacional.
- Año 2010.- se incrementaron y se crearon varios impuestos. El impuesto a la salida de divisas se incrementó del 1% al 2%, el papel periódico, los periódicos y las revistas pasaron a gravar del 0% al 12% del IVA y los dividendos y utilidades que recibidos por personas naturales residentes en el Ecuador pasaron a gravar impuesto a la renta.

En el año 2009, tras un análisis de los bonos Global 2012 y 2030 se determinó que un tramo de esa deuda era ilegítima por lo que se realizó una recompra de dichos documentos, mediante subasta invertida, lo que ocasionó que los mercados externos pierdan la confianza en el país y exista un marcado alejamiento de organismos internacionales de financiamiento. De igual manera la crisis económica mundial del año 2008 produjo que la mayoría de países desarrollados entren en recesión, y ya que en la actualidad vivimos en una economía globalizada esta crisis se sintió en nuestro país, principalmente en la caída del precio del petróleo, descenso de las remesas de los migrantes y la disminución de las exportaciones de los productos no tradicionales.

Es de esta manera que los mayores retos que debe afrontar el presidente Correa es cubrir el déficit presupuestario que supera los 2.500 millones de dólares; principalmente debido a las reducidas alternativas de financiamiento de las que puede hacer uso, el bajo crecimiento de la inversión extranjera, la falta de puestos de trabajo y, un creciente nivel de delincuencia que afecta al País.

Se analiza la evolución y tendencia histórica de los principales indicadores económicos de la última década, así como los principales hechos que causaron las variaciones de cada indicador.

### Producto Interno Bruto (PIB)

El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período. Su cálculo -en términos globales y por ramas de actividad- se deriva de la construcción de la Matriz Insumo-Producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales.<sup>1</sup>

Tabla 2.1

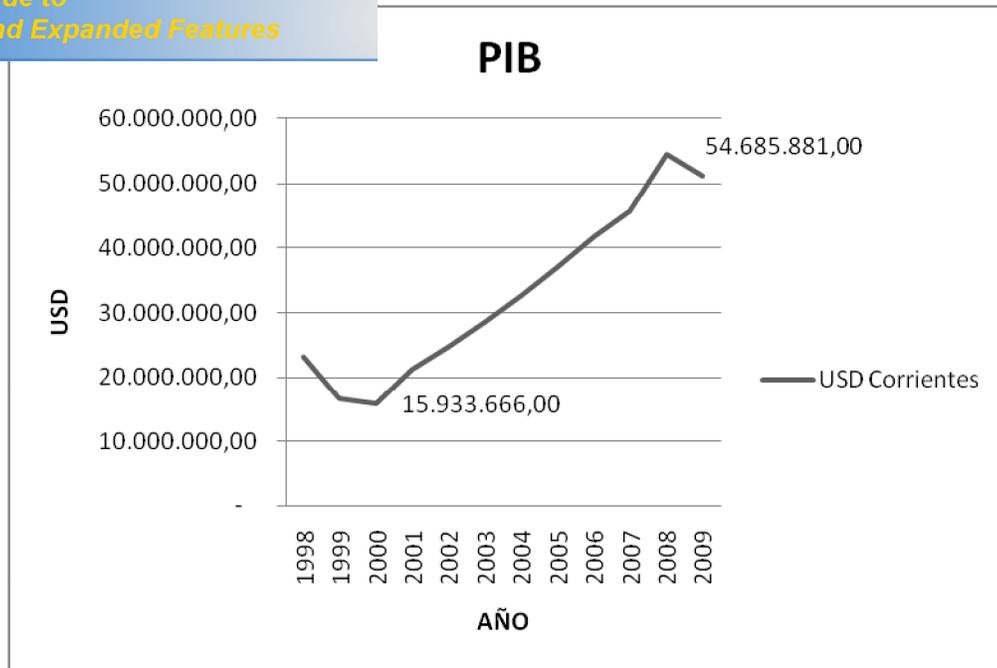
PIB (Miles de dólares)			
Año	USD Corrientes	USD 2000	Variación
1998	23.255.136,00	16.541.248,00	
1999	16.674.495,00	15.499.239,00	
2000	15.933.666,00	15.933.666,00	2,80%
2001	21.249.577,00	16.784.095,00	5,34%
2002	24.899.481,00	17.496.669,00	4,25%
2003	28.635.909,00	18.122.313,00	3,58%
2004	32.642.225,00	19.572.229,00	8,00%
2005	37.186.942,00	20.747.176,00	6,00%
2006	41.763.230,00	21.553.301,00	3,89%
2007	45.789.374,00	22.090.180,00	2,49%
2008	54.685.881,00	23.529.533,00	6,52%
2009	51.386.000,00	24.119.453,00	2,51%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Javier Vásquez R.

<sup>1</sup> Banco Central del Ecuador: <http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Javier Vásquez R.

El año 1999, se caracterizó por una reducción de las fuentes externas de financiamiento, un profundo debilitamiento de la balanza de pagos, diferimiento del pago de la deuda pública externa y frágil situación del sistema financiero nacional.

En el año 2000, resultado de lo anterior y el proceso de dolarización adoptado en el País, el PIB presentó signos de crecimiento, marcando el inicio de la reactivación del aparato productivo y la recuperación de la capacidad de consumo de los hogares, después de la crisis del año anterior. En efecto, en este año el PIB resultante fue \$15.933.666.000 que representó un crecimiento anual del 2,80% con respecto al año 1999 que fue de \$15.499.239.000.

Desde entonces las tasas de crecimiento de la economía fueron positivas, presentando para el año 2001 un desarrollo de 5,34%, período en el cual la estructura del crecimiento de la economía se sustentó, principalmente, en las actividades petroleras y agrícolas, así como también, producto de una mejor recaudación fiscal y de un precio internacional de petróleo razonable. En tanto que en el año 2002 el PIB fue de

La economía creció en 4,25% con respecto al año anterior. El crecimiento fue de 3,58% debido a que hubo mayor producción de petróleo crudo, banano, café y cacao en ese periodo.

La tasa de crecimiento más alta registrada en los últimos 16 años fue la del año 2004 debido a que el PIB registró \$19.572.229.000 que representó el 8,00% en relación al año 2003. El notable crecimiento de la economía fue impulsado principalmente por el incremento de la producción petrolera, lo cual fue posible gracias a la operación a lo largo de todo un año del Oleoducto de Crudos Pesados (OCP) que permitió un incremento de la participación del sector privado en la extracción, transporte y exportación de crudo.

En el año 2005, el PIB del Ecuador; que fue de \$20.747.176.000, registró un crecimiento del 6,00%, inferior al crecimiento de 8,00% que se observó en el año 2004, lo cual se explica por la desaceleración del crecimiento de la producción petrolera a diferencia de los años anteriores.

Para el año 2006 el PIB registra un crecimiento del 3,89%, debido a que se registró un crecimiento en la producción petrolera y un mayor dinamismo de la producción del sector privado.

El PIB del año 2007 creció en 2,49% respecto al año 2006, índice que se explica principalmente por el menor dinamismo en el crecimiento del valor agregado del sector no petrolero, el cual reduce su ritmo de crecimiento frente al registrado el año anterior.

En el año 2008, el crecimiento fue del 6,52%, resultado del importante incremento del precio del petróleo en el mercado internacional, mientras que para el 2009 se observa un crecimiento de 2,51% inferior al de los últimos años, dada la caída de los precios y la reducción de la aportación del sector no petrolero.

pronosticó un crecimiento del Producto Interior Bruto en el año 2010, pues se prevé un mayor dinamismo en la inversión pública, sobre todo en petróleo e infraestructuras.

### PIB Per cápita

Es el ingreso total del país dividido entre el número de personas que lo integran, es decir es un promedio alrededor del cual pueden encontrarse más o menos dispersos los ingresos de los habitantes.<sup>2</sup>

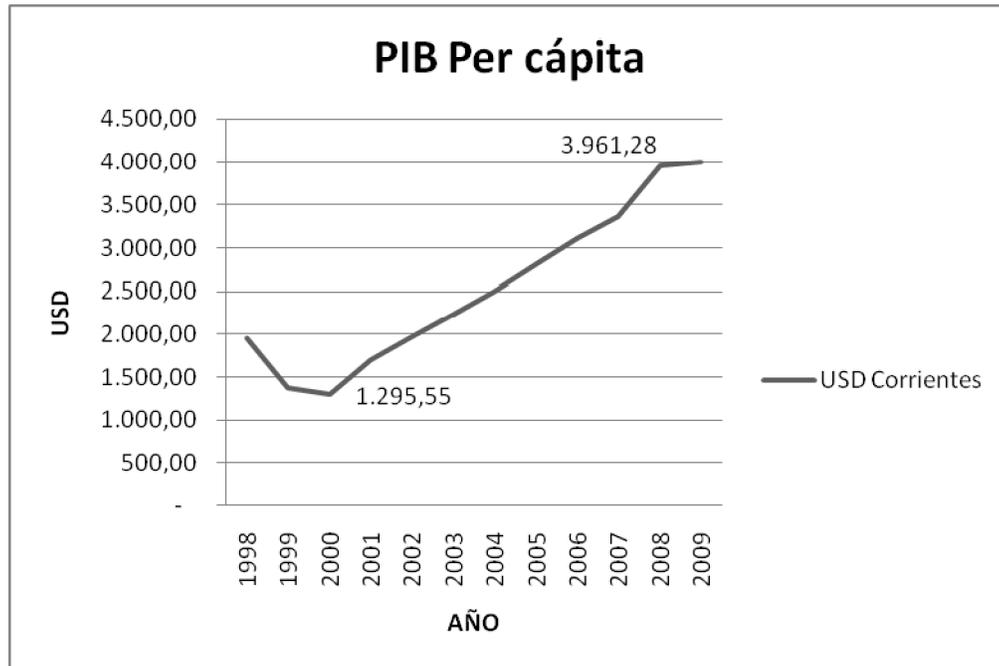
Tabla 2.2

PIB Per cápita			
Año	USD Corrientes	USD 2000	Variación
1998	1.946,43	1.384,48	
1999	1.375,67	1.278,71	
2000	1.295,55	1.295,55	1,32%
2001	1.702,70	1.344,89	3,81%
2002	1.966,67	1.381,96	2,76%
2003	2.229,76	1.411,11	2,11%
2004	2.505,74	1.502,44	6,47%
2005	2.813,99	1.569,97	4,50%
2006	3.114,80	1.607,50	2,39%
2007	3.365,63	1.623,68	1,01%
2008	3.961,28	1.704,41	4,97%
2009	3.715,00	1.696,00	-0,49%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Javier Vásquez R.

<sup>2</sup> Banco Central del Ecuador: <http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Javier Vásquez R.

En cuanto al PIB per cápita se puede notar que existe una tendencia decreciente hasta el año 2000, donde se registró el valor de \$1.295,55. Desde el año 2001 la tendencia de PIB per cápita ha sido positiva hasta el año 2008, año en el que ocurre la crisis financiera mundial que originó consecuencias desfavorables para la economía y desarrollo del País. En tanto que, en el año 2009 el ingreso por habitante se ubicó en el -0,49% indicando que los efectos de la crisis internacional se sintieron fuertemente en la economía doméstica.

Para el año 2010 se tiene pronosticado que el crecimiento será de 2.3%, lo cual indica una tendencia de crecimiento favorable con relación al año anterior.

no tradicionales

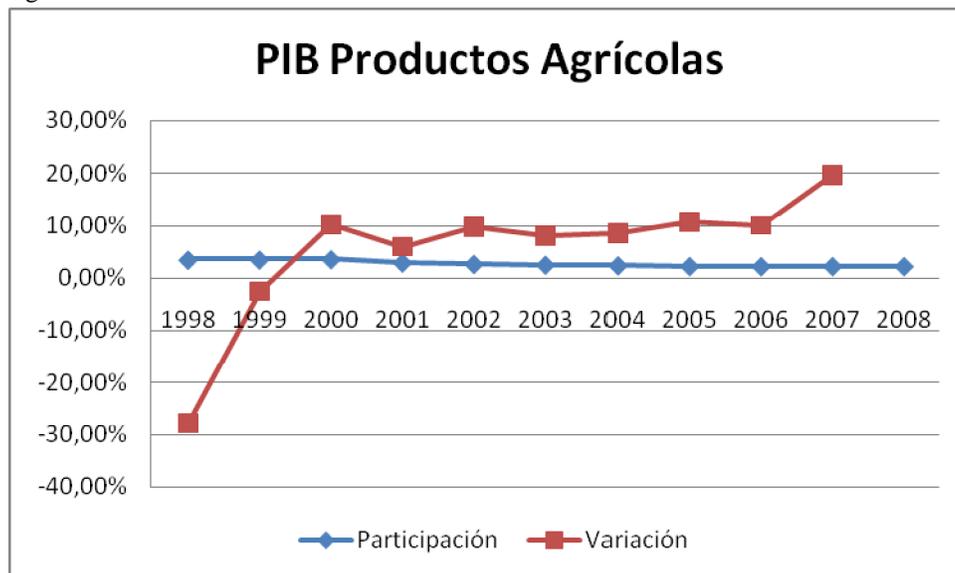
Tabla 2.3

Participación PIB				
Año	PIB Total	PIB Productos Agrícolas	Participación	Variación
1998	23.255.136,00	810.070,00	3,48%	
1999	16.674.495,00	583.854,00	3,50%	-27,93%
2000	15.933.666,00	568.617,00	3,57%	-2,61%
2001	21.249.577,00	625.869,00	2,95%	10,07%
2002	24.899.481,00	662.552,00	2,66%	5,86%
2003	28.635.909,00	726.484,00	2,54%	9,65%
2004	32.642.225,00	784.224,00	2,40%	7,95%
2005	37.186.942,00	850.291,00	2,29%	8,42%
2006	41.763.230,00	940.464,00	2,25%	10,60%
2007	45.789.374,00	1.034.469,00	2,26%	10,00%
2008	54.685.881,00	1.237.523,00	2,26%	19,63%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Javier Vásquez R.

Figura 2.3



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Javier Vásquez R.

ctos agrícolas diferentes de los tradicionales (banano, la participación con respecto al PIB total ha ido disminuyendo hasta el año 2006 colocándose en \$940,46 millones de dólares que representa el 2,25% del PIB de ese año, debido a un incremento de la producción petrolera que se realizó en esos años. En los años 2007 y 2008 la participación de la producción de los productos agrícolas no tradicionales se estabiliza en 2,26% con respecto al total del PIB.

Sin embargo de lo anterior, las exportaciones de productos agrícolas no tradicionales; en los que se incluye las rosas, se puede notar, tuvieron un impacto negativo en los años en los que se produjo la crisis del sistema financiero nacional y posterior dolarización, dejando una disminución de las exportaciones en un 27,3% en el año 1999 y 2,6% en el año 2000. A partir del año 2001 las exportaciones de dichos productos han aumentado constantemente, siendo el año 2008 el de mayor crecimiento con 19,63%.

### **Inflación**

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Banco Central del Ecuador: <http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>

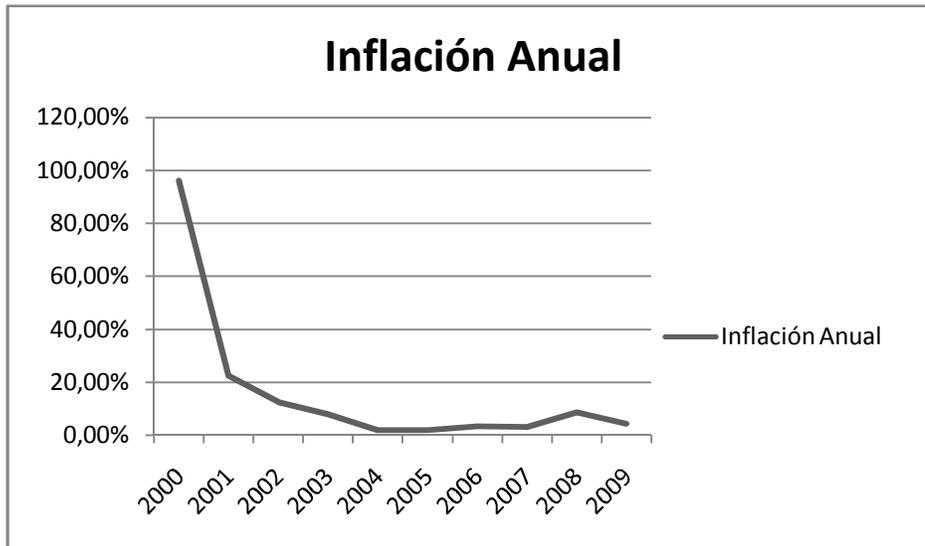
[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Tabla 2.4

AÑO	Inflación Anual
2000	96,10%
2001	22,40%
2002	12,50%
2003	7,90%
2004	2,00%
2005	2,10%
2006	3,40%
2007	3,32%
2008	8,83%
2009	4,31%

Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Javier Vásquez R.

Figura 2.4



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Javier Vásquez R.

En el año 2000 ya con la dolarización, la alta inflación se caracterizó por la importación de mayor cantidad de bienes de consumo debido a que la industria nacional aún no tenía los mecanismos para ser eficientes en cuanto a su producción; y también porque con la dolarización ya no se podía continuar devaluando la moneda, lo que es contrario a lo que sucedía con los países vecinos. Las empresas estatales (telecomunicaciones, eléctricas y petroleras), eran ineficientes y nos pone en clara desventaja con países con los que mantenemos relaciones comerciales.

notar que la tendencia de la inflación acumulada es descendente hasta el año 2004 llegando al 2.00% anual.

En el 2008 la tendencia alcista de los precios de los alimentos, petróleo y otras materias primas a nivel internacional; resultado de la incertidumbre generada la crisis financiera mundial de ese año, repercutieron negativamente en el nivel de precios del Ecuador. Otros factores internos que presionaron al alza de los precios fueron los devastadores efectos del invierno del 2008, en particular sobre la producción agrícola de la costa cerrando el año con el 8.83%.

En el año 2009, dada la evolución negativa en la balanza comercial, el gobierno ecuatoriano, se vio forzado a tomar medidas dirigidas a frenar las importaciones de productos de consumo, principalmente suntuarios, a través del establecimiento de cuotas y el aumento de aranceles a fin de promover en su lugar el consumo nacional y las exportaciones para garantizar la estabilidad monetaria del país y el equilibrio en la balanza de pagos.

Las presiones inflacionarias fueron de origen interno y externo en el 2009, las de fuente interna estuvieron determinadas por cambios climáticos como lluvias, inundaciones, plagas, etc. que incidieron en la producción y precios de los alimentos. Las presiones externas estuvieron asociados a:

Incremento de precios de commodities, fertilizantes, insecticidas y otros químicos utilizados en la agricultura;

Aumento del consumo mundial de bienes agroindustriales (trigo, arroz, maíz y soya) para la generación de biocombustibles; y,

ertidumbre asociada con la crisis mundial, que condujo  
rciales devalúen sus monedas y encarezcan nuestras

importaciones.

### Balanza Comercial

Es el registro de las importaciones y exportaciones de un país durante un período. El saldo de la misma es la diferencia entre exportaciones e importaciones. Hay dos tipos: Positiva: Cuando el valor de las compras es menor que el de las ventas. Negativa: Cuando el valor de las ventas es menos que el de las compras.<sup>4</sup>

Tabla 2.5

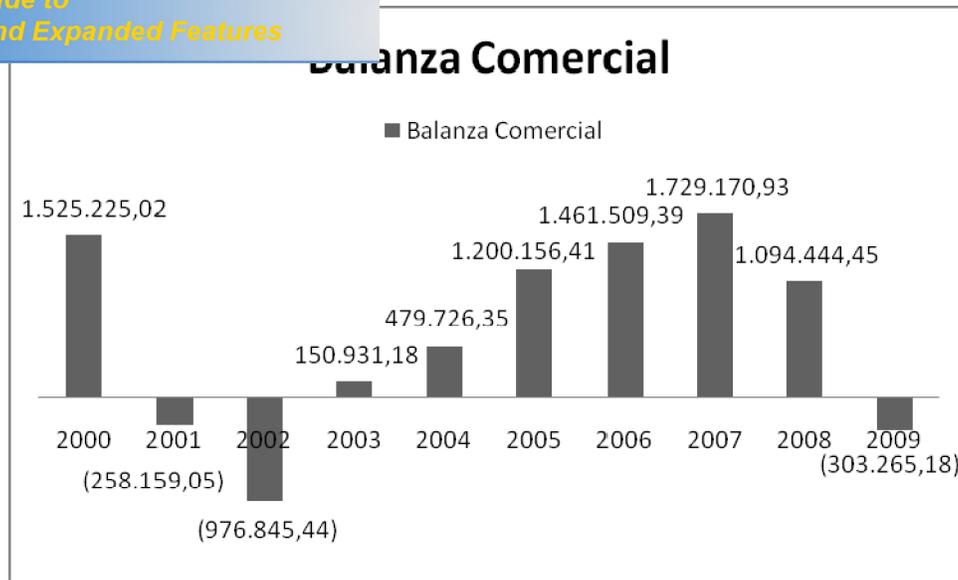
Año	Exportaciones Miles de dólares	Importaciones Miles de dólares	Balanza Comercial Miles de dólares
2000	4,926,711.66	3,401,486.64	1,525,225.02
2001	4,678,527.36	4,936,686.41	(258,159.05)
2002	5,036,209.51	6,013,054.95	(976,845.44)
2003	6,222,789.76	6,071,858.58	150,931.18
2004	7,753,001.24	7,273,274.89	479,726.35
2005	10,100,148.64	8,899,992.23	1,200,156.41
2006	12,728,370.74	11,266,861.35	1,461,509.39
2007	14,321,447.10	12,592,276.17	1,729,170.93
2008	18,510,722.29	17,416,277.84	1,094,444.45
2009	13,765,711.14	14,068,976.32	(303,265.18)

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Javier Vásquez R.

<sup>4</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Balanza\\_comercial](http://es.wikipedia.org/wiki/Balanza_comercial)

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Javier Vásquez R.

A partir del año 2000 hasta el año 2002 se puede observar que existió una tendencia decreciente debido a que el BCE ya no podía manipular el tipo de cambio real para depreciar la moneda y abaratar los productos ecuatorianos con respecto a los productos importados. Sin embargo, la dolarización no fue la causa del déficit que se vivió hasta ese año, sino la mala política económica y en especial proteccionista de la industria nacional.

Desde el año 2003 hasta el año 2007 existió una tendencia creciente de la balanza comercial, hasta llegar en el año 2007 a \$1.729'170.930 por el inicio de las operaciones del OCP en el año 2004, el incremento de los precios internacionales del petróleo y el aumento de las exportaciones especialmente de los productos tradicionales como el banano, el camarón.

Para el año 2008 la tendencia vuelve a ser decreciente debido a que el volumen de las exportaciones bajan debido a la caída de los precios del petróleo, la contracción de los mercados internacionales producto de la crisis financiera mundial y por el incremento de las importaciones en bienes de consumo y materia prima; sintiéndose con mayor fuerza en el año 2009 donde resultó una balanza negativa de \$303 millones.

## de rosas

Las rosas han sido un rubro que ha mantenido un crecimiento importante en la última década, puesto que es uno de los productos de mayor exportación detrás del petróleo y los productos tradicionales. Como muestra la tabla el porcentaje de participación de las exportaciones de rosas se mantenía creciendo hasta el año 2003 periodo en el cual se produjo un aumento de la productividad petrolera; no obstante, el crecimiento de año a año se mantuvo.

Tabla 2.6

Participación Exportaciones (Miles USD)						
Año	Total Exportaciones	Exportaciones No tradicionales	Exportaciones Rosas	Participación Total Exp.	Participación Exp. No Trad.	Crecimiento
2000	4.926.711,66	1.231.458,36	135.407,52	2,75%	11,00%	
2001	4.678.527,36	1.477.124,05	168.393,01	3,60%	11,40%	24,36%
2002	5.036.209,51	1.417.348,67	215.888,10	4,29%	15,23%	28,20%
2003	6.222.789,76	1.728.185,33	241.989,32	3,89%	14,00%	12,09%
2004	7.753.001,24	1.698.011,98	257.653,70	3,32%	15,17%	6,47%
2005	10.100.148,64	2.110.396,08	288.235,39	2,85%	13,66%	11,87%
2006	12.728.370,74	2.792.396,85	309.153,53	2,43%	11,07%	7,26%
2007	14.321.447,10	3.319.911,15	321.158,95	2,24%	9,67%	3,88%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Javier Vásquez R.

### 2.1.1.3. Factor Social

Se examina el crecimiento histórico de la población, la población económicamente activa y las tasas de desempleo, la evolución del salario básico y la canasta básica.

**activa (PEA)**

Es la cantidad de personas que se han incorporado al mercado de trabajo, es decir, que tienen un empleo o que lo buscan. No se considera población activa la que realiza un trabajo sin remunerar.<sup>5</sup>

Tabla 2.7

Año	Población Total	PEA
2000	12,310,314	5,577,000
2001	12,479,924	5,584,000
2002	12,660,728	5,789,000
2003	12,842,578	5,778,000
2004	13,026,891	6,173,000
2005	13,215,089	6,355,000
2006	13,408,270	6,538,000
2007	13,605,485	6,723,000
2008	13,805,095	6,906,000
2009	14,005,449	7,091,000

Fuente: Banco Central del Ecuador

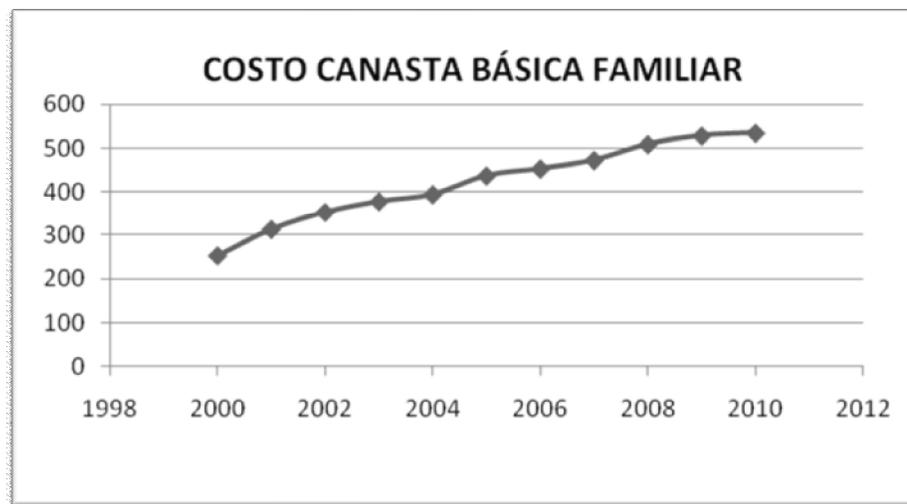
Elaborado por: Javier Vásquez R.

La proporción de la PEA sobre la población total ha seguido una tendencia creciente en los últimos 25 años. Existen cambios en la estructura de edad y sexo de la población como consecuencia de altas tasas de fecundidad prevaleciente y el cambio de criterios en relación a la integración de la mujer en la fuerza de trabajo. La tabla de datos y el gráfico ponen en evidencia que el tamaño de la población económicamente activa (PEA), ha aumentado a una velocidad promedio anual de 2.72%, lo que en términos absolutos implicaría un incremento aproximado de 170 mil personas anuales en promedio, condición que repercute significativamente sobre la demanda por empleo. Según la asociación de exportadores de flores (Expoflores), el sector floricultor genera aproximadamente 81 mil plazas de trabajo directas e indirectas.

<sup>5</sup> Banco Central del Ecuador: <http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>

Constituye el conjunto de bienes y servicios más importantes dentro del consumo habitual y representativo de las preferencias de los consumidores; estos artículos se han dividido en cuatro grupos principales: alimentos y bebidas, vivienda, indumentaria y misceláneos; para lo cual se considera los hábitos de consumo de la población ecuatoriana, independientemente de las ciudades, para familias de estratos medios y bajos.<sup>6</sup>

Figura 2.6



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Javier Vásquez R.

La tendencia del costo de la canasta básica familiar mantiene una tendencia creciente marcada, esto debido a la relación que tiene con el incremento del costo de vida, inflación e incremento de sueldos, siendo en el año 2000 \$252,93 e incrementándose al 2010 a casi \$540.

El ingreso familiar se ha mantenido por debajo del costo de la canasta básica familiar por lo que un gran porcentaje de ecuatorianos no puede acceder en su totalidad a la misma.

<sup>6</sup> Banco Central del Ecuador: <http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>

ar era del \$323,87 y alcanzaba para cubrir apenas el 69,85% de la canasta básica, mientras que en 2010 el ingreso subió a \$448 y permite que una familia de 4 miembros (de los cuales 1,6 son perceptores que reciben recursos por su trabajo) pueda cubrir el 83,65% de la canasta básica.

Esto es posible por el incremento del ingreso familiar en \$124,13 entre 2007 y 2010. Y si bien la canasta básica también se ha incrementado, este promedio es menor pues, en los tres años de estudio, subió \$70,6 al pasar de \$464 ,90 a \$540.

Para año 2010, el salario básico unificado (SBU) se incrementó de \$218 a \$240 lo que implica un incremento del 70,8% frente a los \$170 del salario establecido en 2007. Con la inclusión en este año de trabajadoras del servicio doméstico, artesanos, trabajadores de la pequeña industria, sector agrícola y maquila.

Este incremento se explica que respondió a un análisis técnico basado en indicadores económicos como la tasa de inflación proyectada, índice de productividad (PIB no petrolero) e índice de incremento por equidad sectorial.

La propuesta del Gobierno es mantener un alza progresiva del SBU hasta llegar al denominado salario digno que ha inicios del año 2010 se estableció en \$320. En la Asamblea Nacional se plantea que para determinar el salario digno mensual se sumarán los siguientes elementos: la decimotercera remuneración, la decimocuarta remuneración, las comisiones que pague el empleador; el porcentaje de participación del trabajador en utilidades de empresa, dividida para doce; los beneficios adicionales percibidos en dinero por el trabajador en contratos colectivos; y los fondos de reserva.

#### **2.1.1.4. Factor Tecnológico**

La utilización de la tecnología para mejorar las condiciones de producción de las empresas productoras de flores es frecuente en empresas que tienen la capacidad económica

En general este tipo de aplicaciones solo se presentan en diferentes aplicaciones de la tecnología en el ámbito de la floricultura que existen tenemos: sistemas computarizados de control de invernaderos, de climatización y riego.

#### **2.1.1.5. Factor Legal**

Se refiere a los aspectos legales a los que debe someterse la empresa y que sufrirán de cambios en el futuro que podrán afectar el desarrollo de las actividades.

#### **ATPDEA**

La Ley de Preferencias Arancelarias Andinas ATPA, por sus siglas en ingles, fue una iniciativa unilateral no negociada para ayudar a la economía del Ecuador y de otros países andinos que el presidente George Bush expidió en diciembre de 1991. Estas preferencias se hicieron efectivas a partir de 1992 para Colombia y Bolivia y posteriormente en el año 1993 para Ecuador y Perú.

Cuando caducaron estas preferencias en el año 2001, se iniciaron negociaciones para lograr su prórroga y ampliación. Así se logro en el año 2002, que el presidente Bush firme la ley de preferencias arancelarias andinas y de erradicación de drogas, ATPDEA, en los que se incluye a las rosas.

Luego de repetidos aplazamientos en el año 2009 se logró la extensión por un año de las preferencias arancelarias (ATPDEA) que E.E.U.U. concede a los países andinos hasta diciembre de 2010.

#### **Código de producción, comercio e inversión**

Este código tratado actualmente en la Asamblea General incluye varias propuestas como, la exoneración hasta por cinco años del IR para inversiones nuevas, la exención del

Capitales (ISC), exclusivamente para los créditos al del anticipo al Impuesto a la Renta para empresas agrícolas cuyo tiempo de cosecha sea mayor a un año; el pago de impuesto a las tierras rurales. Siendo está considerado la quinta reforma tributaria del actual gobierno.

Con estas reformas se pretende que el estado tome un papel más protagónico en el control, regulación y coordinación de las actividades de producción y comercio, se reconoce todos los modelos de organización y propiedad, y se incentiva la inversión en pequeñas y medianas empresas.

#### **2.1.1.6. Factor Climático y geográfico**

Es la descripción del área geográfica en donde se ha asentado la Empresa y los fenómenos atmosféricos que ocurren e influyen la producción de rosas.

La finca se encuentra ubicada en el cantón Cayambe, al norte de la provincia de Pichincha a 1 hora de la ciudad de Quito; los deshielos del nevado Cayambe suministran el agua utilizada en sus actividades. En esta área de la sierra ecuatoriana se registra una temperatura promedio de 12 °C y una humedad relativa de 80%. El nivel de pluviosidad en esta ciudad es de 817 mm anuales en promedio.

#### **2.1.1.7 Factor medio ambiental**

Debido a que las empresas del sector agrícola encaminan sus esfuerzos a lograr la mayor calidad de sus productos se ven obligadas a utilizar plaguicidas para combatir diferentes plagas y enfermedades que atacan a las plantas se debe tomar en consideración los efectos que tiene el uso excesivo de dichos químicos en el medio ambiente. Los principales aspectos que pueden ser afectados por el uso indebido de químicos en la actividad agrícola son los siguientes:

altas concentraciones de pesticidas y plaguicidas puede verse reflejado en la alteración de la salud de personas, animales y plantas.

El agua.- debido a que las sustancias utilizadas tanto en la fertilización y fumigación son combinadas con agua para ser aplicadas en las plantas se produce la contaminación de este líquido. Por lo que existe el riesgo de que el agua utilizada se filtre hacia fuentes puras.

El suelo.- la utilización constante de productos químicos puede generar problemas como erosión del suelo que se ve reflejado en la pérdida de productividad.

De igual manera se tiene que considerar que otro efecto que existe por la utilización de los productos químicos indiscriminadamente es el fortalecimiento de los organismos a los cuales se les ataca; provocando la necesidad de utilizar productos más fuertes; es decir, más nocivos para la naturaleza.

Las personas.- de igual manera existen efectos negativos debido a la exposición constante a los plaguicidas, pesticidas y diferentes productos químicos utilizados en la actividad florícola sobre la salud de la gente. Estos efectos se presentan generalmente como dolores de cabeza, de estómago, mareos, náuseas, depresión respiratoria, esterilidad, reacciones de tipo alérgico, anemia y múltiples problemas renales.

Estas situaciones pueden acarrear a las empresas inconvenientes con los organismos estatales de control ambiental, así como, con las instituciones públicas que velan por el bienestar de las personas, tales como, el ministerio de relaciones laborales, IESS, municipios, etc.

Es el análisis de los principales actores que están directamente relacionados con la empresa y su giro de negocio. Estos actores tienen una afectación importante en el desarrollo de las actividades normales de la empresa.

### 2.1.2.1. Clientes

Las rosas ecuatorianas son consideradas las de más alta calidad debido a que tienen colores más intensos y una mayor vida en el florero. Estas características se obtienen debido a las condiciones geográficas del Ecuador, entre estas, un clima estable sin cambios bruscos, mayor tiempo de luz solar, entre otras. En el siguiente cuadro se muestra los principales países compradores de rosas ecuatorianas; así como, los principales proveedores del mismo producto de dichos países. Se destaca que USA es el mayor comprador de rosas de nuestro país, de igual manera Ecuador figura como el segundo mayor proveedor a esa nación.

Tabla 2.8

PRINCIPALES MERCADOS DE FLORES ECUATORIANAS		
País	Exportaciones desde Ecuador	Principales Proveedores
	Valor Miles USD 2006	
ESTADOS UNIDOS	254.261,00	Colombia (57,7%), Ecuador (19,4%), Holanda (10,3%)
RUSIA	59.094,00	Holanda (31,5%), Ecuador (31%), Colombia (19%)
HOLANDA	48.080,00	Kenya (42%), Ecuador (10,6%), Israel (10,2%)
ESPAÑA	10.929,00	Holanda (46,3%), Colombia (28,9%), Ecuador (20%)
CANADA	10.803,00	Colombia (53,7%), Ecuador (24,1%), USA (7,7%)

Fuente: TRADE MAP

Elaborado por: CORPEI-CICO

El segundo mayor comprador y entre sus mayores  
anda; sin embargo, hay que considerar que este último  
país es uno de los mayores importadores de flores frescas en el mundo.

### Mercado USA

El principal mercado al cual Ecuador exporta sus rosas es el mercado de los Estados Unidos de América; ya que en el año 2007 tuvo una participación aproximada del 61% del total de las exportaciones de este rubro, Rusia ocupó el segundo lugar con el 14%, Holanda con 8%, España y Canadá con el 3% y Suiza con una participación del 2%; siendo estos seis países el 90% de las exportaciones del Ecuador de este producto. El crecimiento de las exportaciones hacia este país se ha mantenido constante, según se muestra en el siguiente cuadro.

Tabla 2.9

E.E.U.U.		
Año	Exportaciones	Crecimiento
2000	93.162,19	
2001	114.498,02	22,90%
2002	149.597,54	30,66%
2003	162.259,66	8,46%
2004	169.731,42	4,60%
2005	175.405,92	3,34%
2006	177.354,90	1,11%
2007	196.838,76	10,99%
Crecimiento Promedio		11,72%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Javier Vásquez R.

En este país la razón más común para comprar flores está vinculada con alguna ocasión o un evento importante. Este mercado exige las siguientes características en las rosas:

Punto de apertura cerrado con un despétale de máximo 2 hojas.

cm.



### **Requisitos para exportar flores hacia los Estados Unidos**

El Servicio de Sanidad Animal y Vegetal del Departamento de Agricultura de EE.UU. (Animal and Plant Health Inspection Service, APHIS) no requiere permiso para la importación en los Estados Unidos de flores cortadas, excepto si dichas flores llevan frutos. La unidad de sanidad vegetal de APHIS (PPQ) se encarga de que todas las importaciones de flores cortadas lleguen a los consumidores sin plagas ni enfermedades, al hacer inspecciones de la mercadería a su llegada al puerto de entrada. Cualquier envío o parte de este puede ser rechazado o requerir algún tipo de tratamiento si se detectan alguna anomalía. Cuando los inspectores descubren una enfermedad o plaga, que inexistente en los EE.UU. o que existe con una distribución limitada, las flores pueden ser fumigadas, devueltas al país exportador, o destruidas. Tras la fumigación y si se determina que la plaga no es dañina y no supone posibles afectaciones económicas en la agricultura estadounidense, el inspector liberará las flores.

### **Empaquetado y transporte**

Los productos florícolas, en su mayoría son enviados por vía aérea, para lo cual son embaladas con papel absorbente, fundas de polipropileno y empaquetadas en cajas de

debe indicar claramente la naturaleza del producto, colores, peso y datos del exportador.

## Mercado Europa

La tendencia de consumo de flores en esta región no es solo como regalo en ocasiones especiales, a la vez que exigen mayor calidad y con brotes más grandes. La evolución de las exportaciones hacia este mercado se muestra en el siguiente cuadro.

Tabla 2.10

UNION EUROPEA		
Año	Exportaciones	Crecimiento
2000	22.564,78	
2001	27.643,98	22,51%
2002	31.584,40	14,25%
2003	36.060,75	14,17%
2004	36.064,32	0,01%
2005	50.358,62	39,64%
2006	53.515,70	6,27%
2007	45.550,71	-14,88%
Crecimiento Promedio		11,71%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Javier Vásquez R.

La regulación fitosanitaria es muy importante a para introducir plantas o flores cortadas al mercado europeo, debido a que con esto se protege a la comunidad de organismos patógenos que puedan causar daños a personas, plantas o animales. Este certificado deberá ser proporcionado por la autoridad competente del país de origen.

## Empaquetado y transporte

Al igual que para el mercado norteamericano el empaque de las rosas cumplir con las características necesarias para la protección y conservación del producto, en cuanto al manipuleo y cualidades de la rosa respectivamente.

... físicas de la flor exigidas por este mercado tenemos:

Punto de apertura cerrado con un despetale de máximo 3 hojas.

Tamaño del botón de 5 cm

Tamaño del tallo de aproximadamente 50 cm hasta 80 cm



### Mercado Ruso

El crecimiento promedio anual de las exportaciones hacia este mercado es el mayor de los tres analizados lo que nos indica que se tiene una oportunidad de crecimiento comercial en esta zona.

Tabla 2.11

RUSIA		
Año	Exportaciones	Crecimiento
2000	7.807,31	
2001	11.655,64	49,29%
2002	16.985,04	45,72%
2003	24.442,97	43,91%
2004	31.948,99	30,71%
2005	38.144,57	19,39%
2006	53.777,43	40,98%
2007	53.574,73	-0,38%
Crecimiento Promedio		32,80%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Javier Vásquez R.

o del mercado europeo, debido principalmente por las dimensiones que exigen sus compradores en cuanto a las rosas. Este mercado solicita flores con colores fuertes como: el rojo, anaranjado, amarillo, verde, blancas, etc. Así también otra exigencia de este mercado se encuentra en un mayor tiempo de vida en el florero. Una rosa ecuatoriana puede durar en florero hasta 15 días mientras que una rosa colombiana se mantiene fresca hasta por cinco días. Las características de la rosa de exportación para Rusia son:

Punto de apertura abierto con un despetale de máximo 4 hojas.

Tamaño del botón más de 6 cm

Tamaño del tallo de aproximadamente 80 cm en adelante



#### 2.1.2.2. Proveedores

Célicaflor C.A. tiene una variedad de proveedores que le suministran todo tipo de materiales y servicios necesarios para el cumplimiento de sus actividades y consecución de sus objetivos.

#### **Materiales e insumos**

Agripac S.A. brinda productos agroindustriales; tales como, agroquímicos, fertilizantes, plaguicidas, pesticidas, etc.

es utilizados dentro de la actividad agrícola, como tuberías, entre otros.

Proflower S.A es una empresa distribuidora de todo tipo de productos utilizados para la floricultura; por ejemplo, cartón, agroquímicos, plásticos, ligas, grapas, etc.

Regalías.- es el pago por el uso de propiedad intelectual de las plantas; por planta por este concepto se encuentra empresas como RosenTantau, Plantec, Olij, que proveen de patrones para la siembra de nuevas variedades.

### **Servicios**

Transporte.- la Empresa necesita de compañías de transporte, tanto para el personal como para el producto terminado. A fin de mantener la cadena de frío de las flores se transporta las rosas empaquetadas en un furgón que tiene instalado un sistema de refrigeración.

Servicios Básicos.- se encuentran las empresas públicas de telefonía e internet, agua potable y luz eléctrica.

#### **2.1.2.3. Clientes**

La empresa mantiene relaciones comerciales con clientes situados alrededor del mundo. El principal cliente es la empresa Allure Trading Corp. que concentra entre un 50-60% del producto a un precio promedio de venta de 0.23 ctvs.

## 2.2.1. Área administrativa-financiera

### 2.2.1.1. Distribución física

Las oficinas administrativas ocupan un área de 350 m<sup>2</sup>; divididas en dos secciones, la primera sección alberga al personal de ventas y la segunda es la sección administrativa que es destinada para la realización de labores de apoyo administrativo a los proceso de producción y ventas. En esta última, se ubican la gerencia administrativa-financiera, conjuntamente con sus jefaturas de contabilidad, recursos humanos, compras, y a la gerencia de producción. La distribución del espacio de las oficinas administrativas y de ventas se muestra en la siguiente figura.

Figura 2.7 Distribución física

GERENCIA GENERAL	PASILLO	VENTAS
RRHH		GERENCIA DE PRODUCCIÓN
BAÑO		ENTRADA
GERENCIA ADMINISTRATIVA-FINANCIERA		CONTABILIDAD
		COMPRAS

Fuente: Célicaflor C.A.

Elaborado por: Javier Vásquez R.

### 2.2.1.2. Recurso tecnológico

Para el control contable Célicaflor C.A. posee un paquete informático desarrollado especialmente para empresas florícolas. Este software se encuentra instalado en el servidor

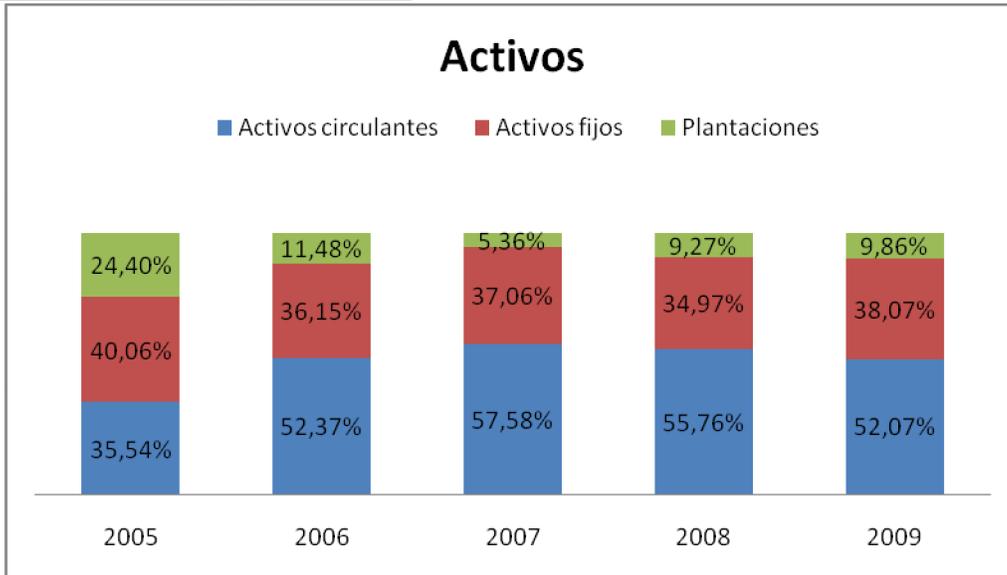
minales distribuidas en todas las oficinas. La Compañía  
necesarios para el cumplimiento de las actividades  
normales de soporte administrativo.

### **2.2.1.3. Gestión Financiera**

Es importante realizar un análisis de los índices financieros más relevantes que ayudan a tener una idea más clara de la empresa, en el ámbito financiero, tanto en su manejo histórico, situación actual de tal manera que nos pueda proporcionar una percepción del futuro de la Compañía.

#### **2.2.1.1.1. Balance General**

El análisis vertical del balance de situación revela como se encuentra la conformada la estructura de capital de Célicaflor C.A. En lo que respecta a los activos se nota que su conformación se ha mantenido dentro de rangos estables a partir del año 2006 luego de haberse cumplido con los procesos de reorganización de las áreas administrativa, financiera, y técnica de los años anteriores. En este año se produjo una mayor participación de los activos circulantes, principalmente en las cuentas por cobrar, resultado de un aumento de las ventas. Resultado de la ampliación del área de producción en el 2007 la participación de los activos fijos aumento con respecto al año anterior. En el año 2009 las cuentas por cobrar mantienen la mayor participación del total de activos con un valor de \$354.749,41 que representa el 36,11%.

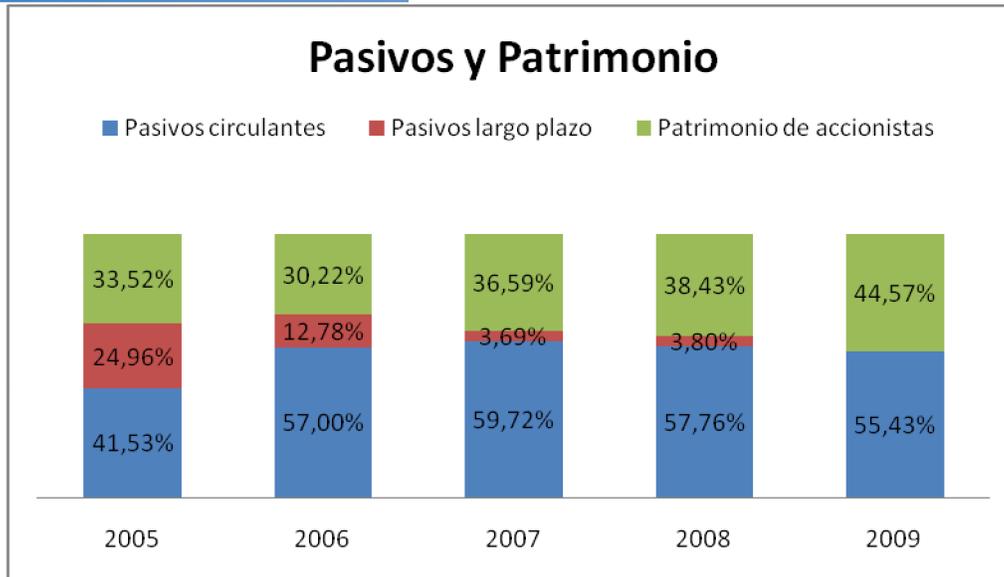


Fuente: Célicaflor C.A.

Elaborado por: Javier Vásquez R.

De igual manera en la estructura de apalancamiento se observa que se mantuvo mayormente conformado por capital externo, principalmente en los pasivos circulantes. Se puede observar también que la participación de financiamiento externo ha ido disminuyendo en los últimos años, dejando que el capital propio tenga una mayor participación en el apalancamiento de la Empresa. Esto se puede notar debido a que el porcentaje de participación de patrimonio de los accionistas pasó del 33,83% en el 2005 al 44,57% en el año 2009.

Esto indica que la empresa ha logrado cancelar las obligaciones con instituciones financieras; casi en su totalidad, dándole la posibilidad de contraer nuevos créditos para financiar posibles proyectos de inversión.



Fuente: Célicaflor C.A.

Elaborado por: Javier Vásquez R.

Los rubros de mayor importancia dentro del estado financiero de Célicaflor C.A. por su participación dentro de la composición son las cuentas por cobrar dentro de los activos circulantes y en la parte de los pasivos lo que corresponde al pago de regalías que se ha mantenido en un rango no superior al 13% y proveedores de insumos. Cabe destacar que en el año 2009 el porcentaje de representación de los sueldos y beneficios sociales es bastante importante dentro de los pasivos circulantes debido a que a través de los años se han ido acumulando en esta cuenta las liquidaciones de ex empleados y trabajadores de la empresa que no han sido cobradas por estos.

**CELICAFLO R C.A.**

**Balance General  
Miles de dólares**

	2005		2006		2007		2008		2009	
<b>Activos</b>										
<b>Activos circulantes:</b>										
Efectivo en Caja y Bancos	20.124,85	1,83%	60.735,51	4,90%	15.644,88	1,34%	5.435,31	0,47%	28.967,09	2,95%
Cuentas por cobrar - clientes, neto de	247.742,18	22,57%	412.497,15	33,27%	382.452,66	32,85%	354.028,08	30,76%	354.749,41	36,11%
Inventario de insumos y materiales	12.632,77	1,15%	2.786,43	0,22%	20.778,46	1,78%	19.042,47	1,65%	8.483,79	0,86%
Cuentas por cobrar relacionadas	91.042,41	8,30%	145.774,85	11,76%	211.378,28	18,16%	194.059,97	16,86%	34.366,54	3,50%
Cuentas por cobrar funcionarios y empleados	300,14	0,03%	1.765,89	0,14%	2.655,39	0,23%	2.747,16	0,24%	2.737,65	0,28%
Anticipos a proveedores por liquidar	477,49	0,04%	1.439,09	0,12%	2.915,59	0,25%	3.561,28	0,31%	3.122,88	0,32%
Impuestos por recuperar	17.754,89	1,62%	24.392,27	1,97%	34.565,42	2,97%	62.841,43	5,46%	79.114,42	8,05%
<b>Total activos circulantes</b>	<b>390.074,73</b>	<b>35,54%</b>	<b>649.391,19</b>	<b>52,37%</b>	<b>670.390,68</b>	<b>57,58%</b>	<b>641.715,70</b>	<b>55,76%</b>	<b>511.541,78</b>	<b>52,07%</b>
<b>Activos fijos:</b>										
Terrenos	132.000,00	12,03%	160.000,00	12,90%	160.000,00	13,74%	160.000,00	13,90%	160.000,00	16,29%
Construcciones agrícolas	509.416,70	46,42%	509.416,70	41,09%	509.416,70	43,75%	509.416,70	44,26%	509.416,70	51,85%
Maquinaria y equipo	15.343,36	1,40%	20.612,86	1,66%	21.352,86	1,83%	21.352,86	1,86%	21.352,86	2,17%
Vehículos	14.664,47	1,34%	14.664,47	1,18%	14.664,47	1,26%	14.664,47	1,27%	14.664,47	1,49%
Equipos de Computación	9.535,34	0,87%	11.103,34	0,90%	12.387,94	1,06%	12.387,94	1,08%	12.387,94	1,26%
Muebles, enseres y equipos de oficina	8.127,79	0,74%	8.927,79	0,72%	18.776,14	1,61%	18.776,14	1,63%	18.776,14	1,91%
	689.087,66	62,79%	724.725,16	58,45%	736.598,11	63,27%	736.598,11	64,00%	736.598,11	74,98%
Menos depreciación acumulada	249.473,60		276.535,88		305.156,61		334.130,94		362.576,38	
<b>Total activo fijo, neto</b>	<b>439.614,06</b>	<b>40,06%</b>	<b>448.189,28</b>	<b>36,15%</b>	<b>431.441,50</b>	<b>37,06%</b>	<b>402.467,17</b>	<b>34,97%</b>	<b>374.021,73</b>	<b>38,07%</b>
<b>Plantaciones:</b>										
Plantas agrícolas en explotación	647.488,57	59,00%	637.725,71	51,43%	637.725,71	54,78%	637.725,71	55,41%	637.725,71	64,91%
Invernaderos de metal	219.189,24	19,97%	219.189,24	17,68%	219.189,24	18,83%	233.186,59	20,26%	233.186,59	23,74%
Sistema de riego	73.923,92	6,74%	73.923,92	5,96%	73.923,92	6,35%	95.887,52	8,33%	95.887,52	9,76%
Plásticos de invernadero	69.420,72	6,33%	69.420,72	5,60%	69.420,72	5,96%	69.420,72	6,03%	69.420,72	7,07%
Construcciones en curso	4.650,00	0,42%			9.827,80	0,84%	19.239,78	1,67%	23.928,78	2,44%
	1.014.672,45	92,46%	1.000.259,59	80,67%	1.010.087,39	86,76%	1.055.460,32	91,71%	1.060.149,32	107,91%
Menos amortización acumulada	746.918,04		857.943,77		947.662,73		948.728,21		963.300,10	
<b>Plantaciones, neto</b>	<b>267.754,41</b>	<b>24,40%</b>	<b>142.315,82</b>	<b>11,48%</b>	<b>62.424,66</b>	<b>5,36%</b>	<b>106.732,11</b>	<b>9,27%</b>	<b>96.849,22</b>	<b>9,86%</b>
<b>Total activos fijos</b>	<b>707.368,47</b>	<b>64,46%</b>	<b>590.505,10</b>	<b>47,63%</b>	<b>493.866,16</b>	<b>42,42%</b>	<b>509.199,28</b>	<b>44,24%</b>	<b>470.870,95</b>	<b>47,93%</b>
<b>Total activos</b>	<b>1.097.443,20</b>		<b>1.239.896,29</b>		<b>1.164.256,84</b>		<b>1.150.914,98</b>		<b>982.412,73</b>	

	2005		2006		2007		2008		2009	
<b>Pasivos y Patrimonio de los Accionistas</b>										
<b>Pasivos circulantes:</b>										
Obligaciones bancarias	108.801,68	9,91%	123.650,50	9,97%	131.818,39	11,32%	51.663,49	4,49%	69.328,33	7,06%
Intereses por pagar	7.791,46	0,71%	6.206,85	0,50%	15.537,50	1,33%	5.723,00	0,50%	539,21	0,05%
Regalías por pagar	151.368,31	13,79%	136.593,65	11,02%	127.703,58	10,97%	116.533,25	10,13%	111.428,14	11,34%
Proveedores de insumos y materiales	31.389,53	2,86%	199.685,32	16,11%	231.780,31	19,91%	263.183,63	22,87%	81.702,63	8,32%
Sueldos y beneficios sociales	42.990,38	3,92%	54.118,55	4,36%	64.347,38	5,53%	78.110,82	6,79%	106.948,74	10,89%
IESS por pagar	11.430,94	1,04%	12.448,01	1,00%	14.422,10	1,24%	7.670,67	0,67%	3.850,60	0,39%
Impuestos y contribuciones	(79,02)	-0,01%	3.438,50	0,28%	2.746,16	0,24%	2.621,19	0,23%	1.609,09	0,16%
Otras cuentas por pagar	90.340,65	8,23%	170.588,13	13,76%	106.129,39	9,12%	141.008,15	12,25%	169.130,26	17,22%
<b>Total pasivos circulantes</b>	<b>444.033,93</b>	<b>40,46%</b>	<b>706.729,51</b>	<b>57,00%</b>	<b>694.484,81</b>	<b>59,65%</b>	<b>666.514,20</b>	<b>57,91%</b>	<b>544.537,00</b>	<b>55,43%</b>
<b>Pasivos de largo plazo:</b>										
Aportes futuras capitalizaciones						0,00%		0,00%		
Obligaciones bancarias largo plazo	282.161,35	25,71%	158.510,85	12,78%	75.973,98		69.867,54			
<b>Total pasivos largo plazo</b>	<b>282.161,35</b>	<b>25,71%</b>	<b>158.510,85</b>	<b>12,78%</b>	<b>75.973,98</b>	<b>6,53%</b>	<b>69.867,54</b>	<b>6,07%</b>	<b>-</b>	
<b>Total pasivos</b>	<b>726.195,28</b>	<b>66,17%</b>	<b>865.240,36</b>	<b>69,78%</b>	<b>770.458,79</b>	<b>66,18%</b>	<b>736.381,74</b>	<b>63,98%</b>	<b>544.537,00</b>	<b>55,43%</b>
<b>Patrimonio de los accionistas</b>										
Capital acciones - autorizadas suscritas y pagadas	52.000,00	4,74%	52.000,00	4,19%	52.000,00	4,47%	52.000,00	4,52%	52.000,00	5,29%
Reserva de capital	791.725,49	72,14%	791.740,00	63,86%	791.740,00	68,00%	794.130,24	69,00%	794.130,24	80,83%
Pérdidas acumuladas	(475.428,18)	-43,32%	(475.297,57)	-38,33%	(473.176,72)	-40,64%	(459.521,25)	-39,93%	(441.761,25)	-44,97%
Utilidad del ejercicio	2.950,61	0,27%	6.213,50	0,50%	23.234,77	2,00%	27.924,25	2,43%	33.506,74	3,41%
<b>Total patrimonio de accionistas</b>	<b>371.247,92</b>	<b>33,83%</b>	<b>374.655,93</b>	<b>30,22%</b>	<b>393.798,05</b>	<b>33,82%</b>	<b>414.533,24</b>	<b>36,02%</b>	<b>437.875,73</b>	<b>44,57%</b>
<b>Total pasivo y patrimonio de los accionistas</b>	<b>1.097.443,20</b>		<b>1.239.896,29</b>		<b>1.164.256,84</b>		<b>1.150.914,98</b>		<b>982.412,73</b>	

Fuente: Célicaflor C.A.

Elaborado por: Javier Vásquez R.

2006 los activos se incrementaron en el orden del crecimiento en las cuentas por cobrar; con una variación del 66,50%, y terrenos; con un incremento del 21,21%, aspectos que responden al incremento de las ventas y a la adquisición de 2,7 hectáreas de terreno adyacente respectivamente. Además, en el lado del financiamiento el mayor crecimiento se registró en las cuentas de proveedores de insumos y materiales con una variación del 536,15% entre los dos años debido a que en el año 2006 se instaló el bloque 14; y, en otras cuentas por pagar que está conformada por provisiones y anticipos de clientes con una variación del 88,83%.

La variación existente entre los periodos siguientes fue negativa (-6,10%) y responde principalmente a la disminución en el valor de los activos fijos por efecto de la depreciación acumulada y al bajo crecimiento de los activos circulantes; siendo las cuentas con mayor representación cuentas por cobrar clientes con -7,28%, y efectivo caja y bancos con -74,24%. Por otro lado, los pasivos circulantes disminuyeron en 1,73% debido a la reducción del rubro otras cuentas por pagar, y en la reducción de los préstamos recibidos de instituciones financieras como consecuencia de la amortización de los mismos.

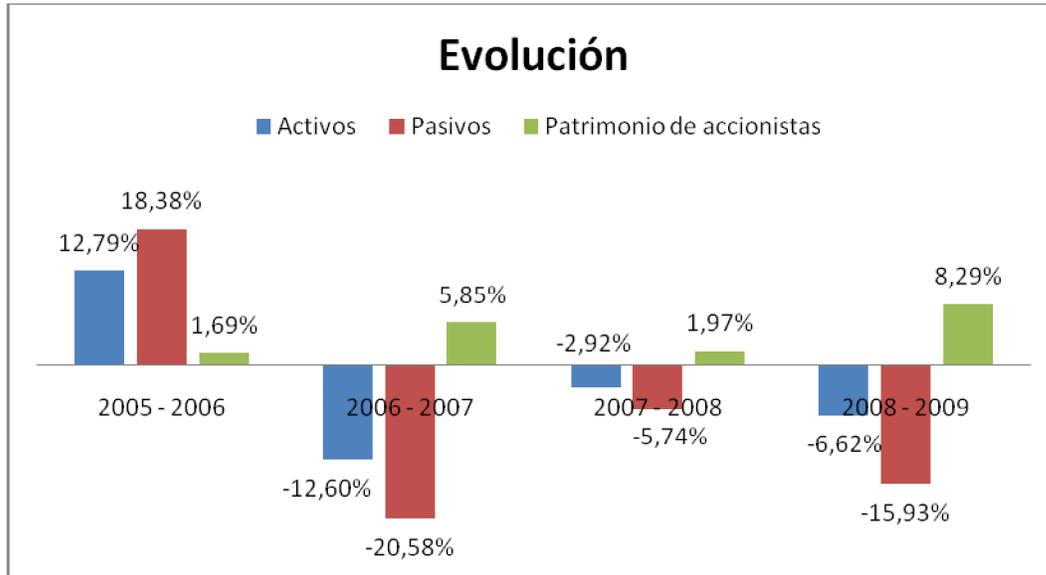
Para el año 2008 el total de los activos se contrajeron en el 1,15% con respecto al año anterior resultado de una reducción de las cuentas por cobrar clientes en 7,43% y en 8,19% en cuentas por cobrar relacionadas. En tanto que por el lado del financiamiento el decrecimiento fue producto de la reducción de la deuda contraída con instituciones financieras teniendo una variación negativa de -60,81% en las obligaciones bancarias a corto plazo.

En el año 2009 el efecto de la crisis económica financiera mundial se hace sentir en la posición financiera de la Compañía lo que se demuestra en una disminución de los activos en 14,64% alcanzando un monto total menor al registrado en el año 2005; \$982.412,73 en el 2009 y \$1.097.443,20 en el 2005. Dentro de los activos circulantes que decrecieron en 20,29%, las cuentas por cobrar clientes tuvieron un crecimiento de 0,20% respecto al año 2008 y las cuentas por cobrar relacionadas decrecieron en 82,29%. En los

observar; principalmente, en la cuenta de proveedores e variación absoluta de -\$181.481,00 (-68,96%), mientras

que las obligaciones bancarias se transforman en su totalidad a corto plazo.

Figura 2.10 Evolución estructura de capital



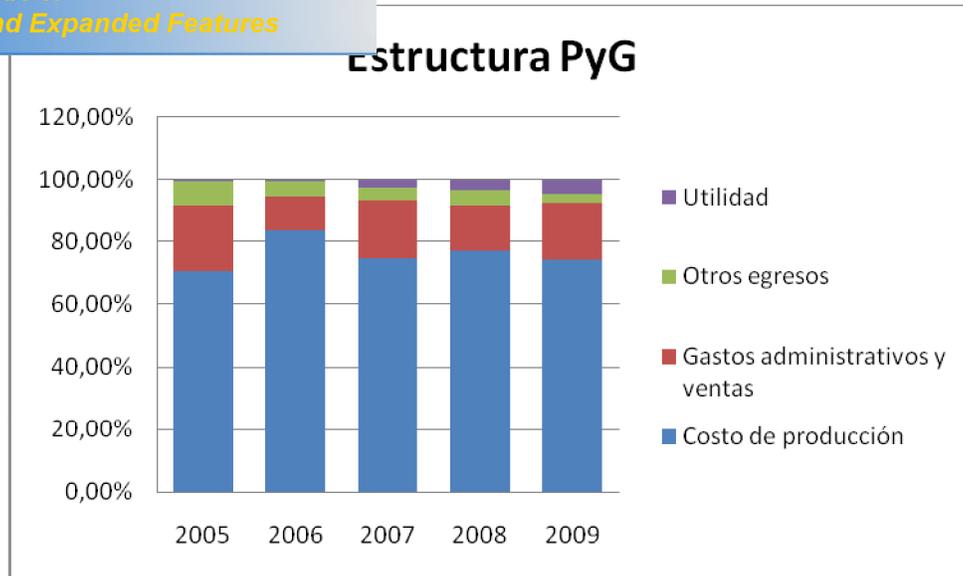
Fuente: Célicaflor C.A.

Elaborado por: Javier Vásquez R.

### 2.2.1.1.2. Estado de pérdidas y ganancias

En la estructura del estado de resultados se observa que el costo de producción es el rubro de mayor participación con respecto al total de los ingresos, seguido por los gastos administrativos y de ventas y por ultimo lo que corresponde a otros egresos. En lo que respecta a los ingresos totales, están conformados en su gran mayoría por las ventas de rosas de calidad de exportación y un mínimo porcentaje de ventas de flor nacional.

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features



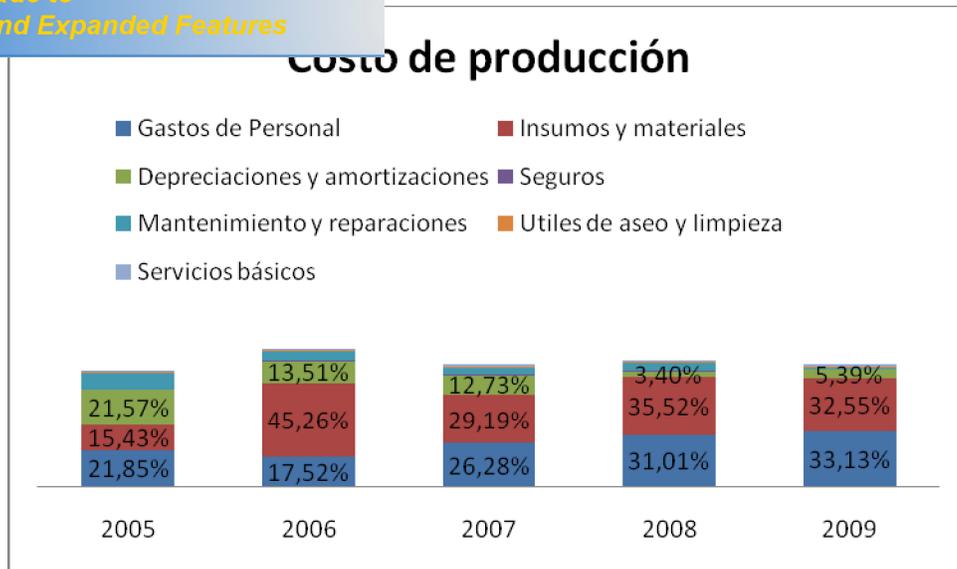
Fuente: Célicaflor C.A.

Elaborado por: Javier Vásquez R.

En el 2005 observa una alta participación de los gastos de ventas que alcanzaron un 13,87% tomando en cuenta que los gastos administrativos llegaron a 7,75%; esto debido a pagos altos que se hacían a los vendedores. En el siguiente año se reduce el monto en gastos de ventas debido a que no se cambio a los vendedores tradicionales por colocadores.

La participación del costo de producción se ha mantenido superior al 70%, destacándose en el año 2006 una participación del 83,78% que fue la más alta registrada en los últimos años. Esto debido a que ese año se produjo el mayor nivel ventas y la entrada en producción del bloque 14; en donde se vio afectada la cuenta de gastos en insumos y materiales que tuvo una participación del 45,26% con relación a los ingresos totales. Los rubros de mayor participación dentro del costo de producción son los que corresponden a gastos de personal y gastos por insumos y materiales, siendo en el 2009 una participación de 33,13% y 32,55% respectivamente en el año 2009.

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features



Fuente: Célicaflor C.A.

Elaborado por: Javier Vásquez R.

El gasto por depreciaciones ha ido disminuyendo en su participación debido a que la mayoría de los activos fijos y plantaciones han cumplido con su vida útil; quedando en el año 2009 un gasto por depreciación que representó el 5,39% de los ingresos mientras que en el 2005 alcanzó un 21,57%. Además el gasto de administración aumenta en su participación en el 2009 debido al aumento de salarios del personal.

	<b>CELICAFLO R C.A.</b>				
	<b>Estado de Pérdidas y Ganancias</b>				
	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
<b>Ventas</b>					
Ventas flor exportación neto	\$ 846.907,72	\$ 1.261.373,01	\$ 912.439,04	\$ 818.980,01	\$ 764.284,26
Ventas flor nacional-neto	\$ 15.654,55	\$ 7.325,26	\$ -	\$ -	\$ 6.251,22
Otros ingresos no operacionales	\$ 5.033,55	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Ingresos	<u>\$ 867.595,82</u>	<u>\$ 1.268.698,27</u>	<u>\$ 912.439,04</u>	<u>\$ 818.980,01</u>	<u>\$ 770.535,48</u>
<b>Costo de Ventas:</b>					
Gastos de Personal	\$ 189.612,11	\$ 222.306,39	\$ 239.763,75	\$ 253.983,05	\$ 255.299,46
Insumos y materiales	\$ 133.894,88	\$ 574.221,40	\$ 266.345,48	\$ 290.868,26	\$ 250.774,96
Depreciaciones y amortizaciones	\$ 187.170,00	\$ 171.355,41	\$ 116.165,02	\$ 27.835,86	\$ 41.534,00
Seguros	\$ 89.726,71	\$ 3.441,06	\$ 3.467,10	\$ 3.457,64	\$ 13.870,11
Mantenimiento y reparaciones	\$ 3.432,44	\$ 77.763,84	\$ 36.761,39	\$ 39.751,05	\$ 1.278,79
Utiles de aseo y limpieza	\$ -	\$ 3.385,38	\$ 4.261,74	\$ 5.702,02	\$ -
Servicios basicos	\$ 9.310,14	\$ 10.456,80	\$ 13.035,91	\$ 8.783,56	\$ 9.801,69
Total costo de ventas	<u>\$ 613.146,28</u>	<u>\$ 1.062.930,28</u>	<u>\$ 679.800,39</u>	<u>\$ 630.381,44</u>	<u>\$ 572.559,01</u>
Utilidad bruta en ventas	\$ 254.449,54	\$ 205.767,99	\$ 232.638,65	\$ 188.598,57	\$ 197.976,47
Gastos de administración y generales	\$ 64.408,01	\$ 63.757,32	\$ 66.458,95	\$ 72.825,93	\$ 102.884,46
Gastos de venta	\$ 120.348,49	\$ 74.002,40	\$ 106.474,55	\$ 48.380,17	\$ 38.110,87
Total gastos administrativos y ventas	<u>\$ 184.756,50</u>	<u>\$ 137.759,72</u>	<u>\$ 172.933,50</u>	<u>\$ 121.206,10</u>	<u>\$ 140.995,33</u>
Utilidad (perdida) en operación	\$ 69.693,04	\$ 68.008,27	\$ 59.705,15	\$ 67.392,47	\$ 56.981,14
<b>Otros egresos (ingresos):</b>					
Gastos financieros, neto	\$ 51.421,46	\$ 45.181,46	\$ 28.570,17	\$ 25.979,69	\$ 9.970,93
Otros egresos	\$ 15.320,97	\$ 16.613,31	\$ 7.900,21	\$ 13.488,53	\$ 13.503,47
Total otros egresos (ingresos)	<u>\$ 66.742,43</u>	<u>\$ 61.794,77</u>	<u>\$ 36.470,38</u>	<u>\$ 39.468,22</u>	<u>\$ 23.474,40</u>
Utilidad (Perdida) del ejercicio	<u><u>\$ 2.950,61</u></u>	<u><u>\$ 6.213,50</u></u>	<u><u>\$ 23.234,77</u></u>	<u><u>\$ 27.924,25</u></u>	<u><u>\$ 33.506,74</u></u>

Fuente: Célícaflor C.A.

Elaborado por: Javier Vásquez R.

Son coeficientes que se utilizan como medida para analizar el desenvolvimiento y situación actual de una empresa mediante la comparación de datos sus financieros durante periodos de tiempo establecidos.

### 2.2.1.1.3.1. Índices de liquidez

Miden la capacidad del negocio para cancelar sus obligaciones inmediatas o a corto plazo.<sup>7</sup> Para poder un análisis más acertado es necesario conocer la calidad de los activos circulantes; es decir, determinar si estos elementos son fácilmente convertibles en dinero líquido.

**Razón corriente.-** Mide la capacidad que tiene el activo corriente para solventar los requerimientos de los acreedores.<sup>7</sup>

Tabla 2.14

Razón Corriente				
2005	2006	2007	2008	2009
0,88	0,92	0,97	0,96	0,94

Fuente: Célicaflor C.A.

Elaborado por: Javier Vásquez R.

Se observa claramente a través de este ratio financiero que la empresa tiene niveles bajos de liquidez. Esto considerando que la empresa tendría 0,94 dólares para cubrir 1 dólar de deuda en el corto plazo y presenta una tendencia desfavorable. Adicionalmente se debe tomar en cuenta que el rubro de mayor participación dentro de los activos corrientes son las cuentas por cobrar por lo que es importante entender su dinámica durante el año.

<sup>7</sup> Curso Práctico de Finanzas, Eco. Juan Lara, Segunda Edición, 2007

dad

Miden la eficiencia de la inversión del negocio en las cuentas del activo corriente.<sup>7</sup> Pueden utilizarse como una herramienta de evaluación de la habilidad de la gerencia para administrar los recursos disponibles.

**Rotación cuentas por cobrar.-** Mide la rapidez con que se convierten en efectivo las cuentas por cobrar.<sup>7</sup> Cuando una rotación es alta significa que la inversión realizada es recuperada mayor número de veces por lo que esta contribuye a la rentabilidad de la empresa. Como política de cobro la empresa exige a sus clientes la cancelación de sus compras en un periodo de 45 días a partir de registrarse la venta.

Con el análisis de la rotación de las cuentas por cobrar se observa que Célicaflor C.A. tiene una rotación baja debido a que la inversión realizada en cuentas por cobrar se recupera 2.31 veces en el año 2009; esto significa que su periodo de cobro es mayor a 150 días.

Tabla 2.15

Rotación Cuentas por Cobrar				
2005	2006	2007	2008	2009
	2,57	3,17	2,48	2,31

Fuente: Célicaflor C.A.

Elaborado por: Javier Vásquez R.

### 2.2.2. Área de ventas

Es la zona destinada para la realización de las actividades de comercialización de la flor procesada por el personal de producción. La venta de la flor se realiza bajo pedido del cliente; es decir, los vendedores colocan en la página web de la empresa la disponibilidad de flor que con la que cuentan y empresas comercializadoras en el exterior realizan los pedidos. Adicionalmente el personal de ventas se encarga de colocar en el mercado la flor con menor salida.

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

El área de producción de Célicaflor C.A. es el eje central de las actividades que realiza la Empresa para cumplir con sus objetivos. La infraestructura física utilizada en el área de producción se describe a continuación.

- Bloques de producción.- son los invernaderos metálicos que cubren la zona de siembra, desarrollo y cosecha de las plantas.



- Post-Cosecha.- es el centro de acopio de los tallos cortados y en donde se les clasifica según las especificaciones fitosanitarias y de cada mercado.



[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

ona destinada al almacenaje de la flor lista para ser transportada. El objetivo es reducir el metabolismo de las plantas para garantizar que llegue a su destino en óptimas condiciones y asegurar una mayor vida en el florero.



- Reservorios.- incluyen dos zonas destinadas a la captación de agua necesaria para abastecer los requerimientos de la producción.



- Cuarto de bombas.- provee de agua y fertilizantes a los bloques de producción a través del sistema de riego que las plantas requieren para su crecimiento.



El proceso de producción que desarrolla la Empresa cumple con 3 sub procesos que se detallan:

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

**Siembra.-** consiste principalmente en la construcción de las camas de siembra que se van a utilizar para la producción. Se deben seguir los siguientes pasos.

- Erradicación de las plantas a remplazar.
- Análisis de la composición y estructura del suelo.
- Construcción de las camas de 60 cm de ancho y 50 cm de alto y de los pasos laterales de 60 cm de ancho.
- Adición de materiales de pre siembra y preparación de suelo. Según las condiciones pueden ser cascajo, gallinaza u otros.
- Instalación del sistema de riego.
- Siembra de patrón e injertación de la variedad a una distancia de 9 cm entre cada una de tal manera se consigue una densidad de 80.000 plantas por hectárea aproximadamente.



- El tiempo que demora la planta en entrar en plena producción es de 6 a 8 meses.

Como las plantas son seres vivos, las rosas se encuentran en un ciclo de producción es permanente, por lo que se tienen establecidas actividades ordinarias que se llevan a cabo durante la vida útil de cada planta.

- Labores culturales y cuidados de las plantas que consiste en descabece de tallos cortos, desyeme, deshierge, limpieza de los bloques de producción.
- Riego y fertilización a través del sistema de riego con agua previamente almacenada en los reservorios.



- Fumigación.- con el objetivo de prevenir enfermedades y plagas que atacan a las plantas y deterioran su calidad.
- Cosecha.- se cortan las rosas a una altura de 20 cm a partir del último corte realizado.
- Transporte.- la flor cortada es colocada en mallas plásticas y transportada hacia el área de post-cosecha.
- Se clasifica y se separa la flor según sus características, tomando en cuenta los requerimientos de los clientes, exigencias fitosanitarias y control de calidad.



**Empaque y despacho.-** Es la última fase de la producción donde la flor se empaqueta y se almacena para su posterior exportación.

- Las flores ya clasificadas se embonchan en grupos de 25 tallos del mismo color o bouquets, dependiendo de los requerimientos establecidos por los clientes. Se utilizan láminas de cartón corrugado y plástico.



- Se cortan los tallos de manera que se emparejen a una medida determinada según el destino que se ha establecido.
- Los bounces pasan por la estación de control de calidad donde se revisa cualquier anomalía física que presenten los tallos o el armado de los bounces. De no ser así, la flor continúa hacia los cuartos fríos después de etiquetarla con el nombre de la variedad y el tamaño del tallo.



- En esta etapa se realiza el empaque de los ramos en cajas de cartón de medidas conocidas como full y tabaco.



- La flor es hidratada constantemente desde que se realiza el corte en los invernaderos, pasa por la post-cosecha y se almacena en los cuartos fríos para ser empaquetada y despachada.

## 2.3. FODA

### 2.3.1. Fortalezas

Célicaflor C.A. y sus miembros tienen una amplia trayectoria en el sector floricultor por lo que a través del tiempo han adquirido una vasta experiencia en el manejo de los negocios relacionados a esta actividad.

El proceso productivo aplicado en la Empresa, ha dado buenos resultados debido a su experiencia ya que se ajusta a las necesidades de los clientes interno y externos de la Compañía.

bicados en tres diferentes mercados diferenciados por que son cumplidos con la más alta calificación

### **2.3.2. Oportunidades**

La rosas ecuatorianas son consideradas las de mejor calidad en el mundo, debido a sus características únicas, por las condiciones geográficas y climatológicas del País.

Las importaciones en el mercado Europeo y Ruso han mostrado una tendencia a la alza por lo que son una oportunidad comercial tanto para el Ecuador como para otros competidores.

### **2.3.3. Debilidades**

Célicaflor C.A. no ha direccionado sus esfuerzos a la consecución de certificaciones internacionales que avalen la calidad de sus productos a fin de asegurar una mayor confianza de los compradores.

### **2.3.4. Amenazas**

El ATPDEA es un beneficio para muchos exportadores ecuatorianos; sin embargo, a esta salvaguarda, no se la ha conseguido ampliar por más de un año por lo que existe una constante amenaza del retiro de esta iniciativa lo que hará que las rosas ecuatorianas deban pagar aranceles para entrar al mercado americano.

El transporte de las rosas hacia mercados europeos es altamente costoso en comparación del costo del transporte desde países africanos, como Kenya y Etiopía.

## CAPITULO 3

### 3. CARACTERISTICAS DE LAS VARIEDADES DE ROSAS

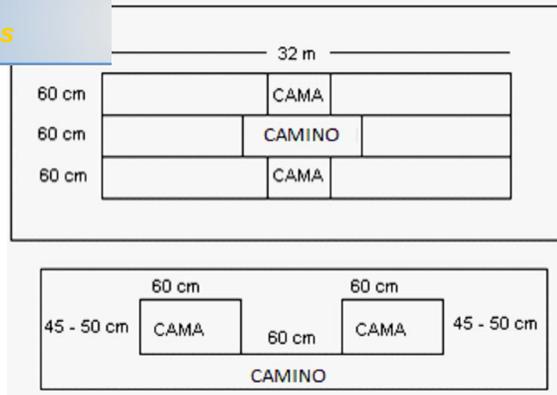
Para el análisis de este capítulo es necesario comprender algunos conceptos técnicos que son usados en el giro del negocio de la floricultura por lo que se describen a continuación los más importantes y los que serán utilizados para el desarrollo del presente trabajo.

**Densidad.-** Término utilizado para hacer mención al número de plantas por cama que existe en un invernadero.

**Invernadero.-** Se los conoce también como bloques de producción y es el área física donde se desarrolla la siembra y cultivo de las flores. Pueden ser de varias longitudes y diseños que dependen de las condiciones topográficas del terreno, dirección del viento y otras.

**Cama.-** Es el espacio dentro del los invernaderos destinado a la siembra de las plantas, pueden ser de diversas medidas y longitudes dependiendo del terreno, pero por lo general son de 32 m de largo por 60 cm de ancho, 45 - 50 cm de alto y con una separación de 60 cm entre camas. La siguiente figura ilustra de mejor manera las medidas de una cama.

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features



Fuente: Célicaflor C.A.

Elaborado por: Javier Vásquez R.

### 3.1. Variedades cultivadas actualmente

Actualmente la empresa se encuentra produciendo 43 tipos de variedades de rosas destinadas a los tres mercados internacionales a los que la compañía se ha enfocado. Los siguientes cuadros muestran la distribución de las variedades que se manejan en el área de cultivo en 14 bloques de producción numerados.

Tabla 3.1

BLOQUE 1		
VARIEDAD	CAMAS	PLANTAS
FOREVER YOUNG	56	13.500
AALSMEER GOLD	24	5.842
KONFETTI	50	13.318
SKY LINE	22	5.276
PQBO	15	4.260
VENDELA	24	5.700
<b>SUB TOTAL</b>	<b>191</b>	<b>47.896</b>

Fuente: CélicaFlor C.A.

Elaborado por: Javier Vásquez R.

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

<b>BLOQUE 2</b>		
<b>VARIEDAD</b>	<b>CAMAS</b>	<b>PLANTAS</b>
FOREVER YOUNG	80	19.752
RED PARIS	43	10.083
<b>SUB TOTAL</b>	<b>123</b>	<b>29.835</b>

Fuente: CélicaFlor C.A.

Elaborado por: Javier Vásquez R.

Tabla 3.3

<b>BLOQUE 3</b>		
<b>VARIEDAD</b>	<b>CAMAS</b>	<b>PLANTAS</b>
MOVIE STAR	24	5.594
RAVEL	16	3.849
RAPHAELA	40	9.239
SKY LINE	8	1.351
VERSILIA	24	5.003
LIMBO	44	13.110
<b>SUB TOTAL</b>	<b>156</b>	<b>38.146</b>

Fuente: CélicaFlor C.A.

Elaborado por: Javier Vásquez R.

Tabla 3.4

<b>BLOQUE 4</b>		
<b>VARIEDAD</b>	<b>CAMAS</b>	<b>PLANTAS</b>
FREEDOM	172	43.000
<b>SUB TOTAL</b>	<b>172</b>	<b>43.000</b>

Fuente: CélicaFlor C.A.

Elaborado por: Javier Vásquez R.

Tabla 3.5

<b>BLOQUE 5</b>		
<b>VARIEDAD</b>	<b>CAMAS</b>	<b>PLANTAS</b>
FREEDOM	76	30.400
<b>SUB TOTAL</b>	<b>76</b>	<b>30.400</b>

Fuente: CélicaFlor C.A.

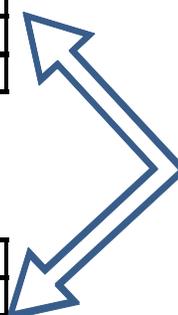
Elaborado por: Javier Vásquez R.

Tabla 3.6

<b>BLOQUE 6</b>		
<b>VARIEDAD</b>	<b>CAMAS</b>	<b>PLANTAS</b>
FREEDOM	71	30.100
DELLABU	1	350
<b>SUB TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>30.450</b>

Fuente: CélicaFlor C.A.

Elaborado por: Javier Vásquez R.



<b>BLOQUE 7</b>		
<b>RIEDAD</b>	<b>CAMAS</b>	<b>PLANTAS</b>
LEONIDAS	26	8.388
CIRCUS	30	9.705
<b>SUB TOTAL</b>	<b>56</b>	<b>18.093</b>

Fuente: CélicaFlor C.A.

Elaborado por: Javier Vásquez R.

Tabla 3.8

<b>BLOQUE 8</b>		
<b>VARIEDAD</b>	<b>CAMAS</b>	<b>PLANTAS</b>
A. GOLD	27	5.606
VENDELA	13	3.855
BLIZZARD	19	5.828
<b>SUB TOTAL</b>	<b>59</b>	<b>15.289</b>

Fuente: CélicaFlor C.A.

Elaborado por: Javier Vásquez R.

Tabla 3.9

<b>BLOQUE 9</b>		
<b>VARIEDAD</b>	<b>CAMAS</b>	<b>PLANTAS</b>
CAYPRIÑA	23	7.751
AUVADE	2	620
BLUSH	22	7.000
STAR 2000	43	12.504
LEONIDAS	56	14.121
<b>SUB TOTAL</b>	<b>146</b>	<b>41.996</b>

Fuente: CélicaFlor C.A.

Elaborado por: Javier Vásquez R.

Tabla 3.10

<b>BLOQUE 10</b>		
<b>VARIEDAD</b>	<b>CAMAS</b>	<b>PLANTAS</b>
ANNA	20	4.654
VERSILIA	32	7.285
VIRGINIA	16	3.650
RAPHAELA	32	6.830
MOVIE STAR	28	6.265
<b>SUB TOTAL</b>	<b>128</b>	<b>28.684</b>

Fuente: CélicaFlor C.A.

Elaborado por: Javier Vásquez R.

**BLOQUE 11**

<b>VARIEDAD</b>	<b>CAMAS</b>	<b>PLANTAS</b>
BLUSH	24	7.783
SEXI RED	26	6.790
MILVA	48	12.300
<b>SUB TOTAL</b>	<b>98</b>	<b>26.873</b>

Fuente: CélicaFlor C.A.

Elaborado por: Javier Vásquez R.

Tabla 3.12

**BLOQUE 12**

<b>VARIEDAD</b>	<b>CAMAS</b>	<b>PLANTAS</b>
LIPSTICK	37	7.031
DUETT	14	4.226
TOPAZ	23	7.000
FOREVER YOUNG	21	9.960
MALIBU	22	6.130
CHERRY BRAND	34	8.535
TARA	1	300
<b>SUB TOTAL</b>	<b>152</b>	<b>43.182</b>

Fuente: CélicaFlor C.A.

Elaborado por: Javier Vásquez R.

Tabla 3.13

**BLOQUE 14**

<b>VARIEDAD</b>	<b>CAMAS</b>	<b>PLANTAS</b>
FRIEND SHIP	36	10.096
MALIBU	32	10.198
SWEET UNIQ	28	9.595
ENGAGEMNT	28	10.493
<b>SUB TOTAL</b>	<b>124</b>	<b>40.382</b>

Fuente: CélicaFlor C.A.

Elaborado por: Javier Vásquez R.

4

<b>BLOQUE 15</b>		
<b>RIEDAD</b>	<b>CAMAS</b>	<b>PLANTAS</b>
IGUANA	36	12.850
COOL WATER	19	6.700
ESPERANCE	20	7.200
HIG MAGIC	41	13.600
GREEN TEE	24	6.980
VENDELA	29	8.300
LATIN LADY	33	11.420
CARROUCEL	43	9.900
SWITNEZ	16	4.500
TOPAZ	16	4.110
MOHANA	2	618
STAR 2000	13	4.351
<b>SUB TOTAL</b>	<b>292</b>	<b>90.529</b>

Fuente: CélicaFlor C.A.

Elaborado por: Javier Vásquez R.

Estos cuadros representan a cada bloque de producción, el número de camas y plantas que se encuentran sembradas y en producción. Es importante aclarar ciertas características importantes de los bloques, que marcan la diferencia en las densidades de cada uno.

1. En la finca se pueden diferenciar dos áreas por las características de las camas y la técnica de sembrado que determinan la densidad de las plantas por bloque. En el área antigua las camas se construyeron con una medida de 70 cm de ancho con caminos de 70 cm; y las plantas se sembraron a una distancia de 10 cm entre sí. En el área nueva las longitudes de las camas son de 60 cm de ancho con una separación entre camas de 60 cm y la distancia de entre plantas es de 9 cm. Dentro del área antigua tenemos el bloque 1, bloque 3, bloque 7 y el bloque 10 y las variedades Aalsmerd Gold en el bloque 8, Star 2000 y Leonidas en el bloque 9, Milva en el bloque 11, Lipstick y Forever Young en el bloque 12.

de lograr un mejor aprovechamiento del espacio y cumplir con la demanda de flor; por lo que a medida que se va erradicando variedades del área antigua se va construyendo y sembrando las camas y plantas con las dimensiones indicadas para el área nueva.

2. Debido a la irregularidad del terreno donde se encuentra ubicada la finca, los bloques de producción no son uniformes en sus dimensiones, por lo que existen diferencias en el número de plantas por cama, aunque se mantienen dentro de un rango. El siguiente cuadro muestra el área de cada bloque de producción.

Tabla 3.15

BLOQUE	MATERIAL	UNIDAD	SUPERFICIE
1	METALICO	m2	7.500
2	METALICO	m2	4.880
3	METALICO	m2	6.100
4	METALICO	m2	6.760
5	METALICO	m2	3.070
6	METALICO	m2	2.910
7	METALICO	m2	2.324
8	METALICO	m2	2.430
9	METALICO	m2	5.780
10	METALICO	m2	5.072
11	METALICO	m2	3.880
12	METALICO	m2	5.950
14	METALICO	m2	4.900
15	METALICO	m2	11.380

Fuente: Célicaflor C.A.

Elaborado por: Javier Vásquez R.

3. Las variedades Dellabu, Auvade, Tara y Mohana de los Bloques 6, 9, 12 y 15 se encuentran en periodo de prueba para evaluar su potencial de comercialización por lo que solo se encuentran sembradas entre una y dos camas y no representarían

is. En el año 2009 las variedades Caypriña, Sweetnez  
raban en estado vegetativo, lo que significa que no  
estuvieron en condiciones normales de producción por lo que tampoco entrarán  
dentro del análisis. Por último, en el bloque 15 las variedades Iguana, Cool Water,  
Esperance, High Magic, Green Tea, Vendela, Latin Lady, Carroucel, y Star 2000  
entraron en producción en el último semestre del año 2009.

4. Se puede observar que existe una cierta diferencia en las densidades de las  
bloques debido a que en algunas áreas se maneja otra densidad de plantas por m<sup>2</sup>  
esto responde a que algunas variedades tienden a enfermar mucho o son propensas a  
llenarse de follaje.

### 3.1.1. Características técnicas

Según sean las exigencias y gustos de los consumidores las rosas deben  
cumplir con ciertas cualidades propias de cada variedad; tales como, el tamaño del  
botón, longitud del tallo, vida en el florero, color que definen a que mercado se  
enfoca cada variedad. Así también, la productividad de cada variedad dentro de la  
empresa que sirve para medir el rendimiento de cada una de ellas. Para esta sección  
es importante tener claro los siguientes conceptos:

**Botón.-** Se entiende por la longitud de la cabeza de la rosa.

**Tallo.-** Es la unidad de producción de una rosa, el tallo se considera el  
espacio entre el punto de corte hasta la parte inferior del botón.

onde a uno de los nueve grupos de rosas modernas, que pueden ser, Arbustivas, Híbridos de Té, Floribunda, Grandiflora, Polyantha, Trepadores, Sarmentosos, Miniatura, Tapizantes.

**Híbrido de te.-** Son variedades de rosas que habitualmente tienen un buen aroma y son de mejor calidad para el corte. Tienen tallos firmes con pocas ramificaciones y botones grandes, alcanzan una altura de de 0,60 m a 1,30 m y pueden florecer en casi cualquier época del año.

**Ciclo.-** es el tiempo que transcurre desde la cosecha de la flor hasta la siguiente cosecha.

El siguiente cuadro muestra las variedades producidas por Célicaflor C.A. y las características de cada una de ellas.

**CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS POR VARIEDAD**

No.	VARIEDAD	COLOR	TAMAÑO BOTON CM	No. PETALOS	LONGITUD TALLO CM	CICLO DIAS	PRODUCTIVIDAD TALLOS/PLANTA/MES	DIAS VIDA FLORERO	TIPO
1	AALSMEER GOLD	AMARRILLO	4,50 - 5,00	30 - 35	40 - 80	86	1	14 - 15	HIBRIDO DE TE
2	ANNA	ROSADO CLARO	5,00 - 6,00	30 - 35	40 - 70	90	1,3	12 - 14	HIBRIDO DE TE
3	AUVADE	CREMA ó ROJO	5,00 - 6,00	30 - 35	40 - 70	90	-	12 - 15	HIBRIDO DE TE
4	BLIZZARD	BLANCO	5,50 - 7,00	45 - 50	40 - 80	90	1	10 - 15	HIBRIDO DE TE
5	BLUSH	ROJO BICOLOR	6,00 - 7,00	30 - 35	80 - 90	90	0,6	14 - 16	HIBRIDO DE TE
6	CARROUCEL	CREMA BORDE FUCSIA	5,50 - 6,00	45 - 50	50 - 70	94	1,15	12 - 15	HIBRIDO DE TE
7	CAYPRIÑA	AMARRILLO - VERDE	6,00 - 8,00	45 - 50	70 - 90	92	-	13 - 15	HIBRIDO DE TE
8	CHERRY BRAND	NARANJA	5,50 - 7,00	55 - 60	60 - 70	98	0,58	12 - 14	HIBRIDO DE TE
9	CIRCUS	AMARRILLO BORDE ROJO	5,00	40 - 45	50 - 60	91	0,86	12 - 15	HIBRIDO DE TE
10	COOL WATER	LAVANDA	4,50 - 5,00	33 - 38	60 - 90	86	0,96	15 - 16	HIBRIDO DE TE
11	DELLABU	AMARILLO	6,00	36- 40	60 - 80	90	-	14 - 16	HIBRIDO DE TE
12	DUETT	CREMA BORDES ROSA	5,00	70 - 75	50 - 60	86	0,75	15 - 18	HIBRIDO DE TE
13	ENGAGEMNT	ROSADO	6,00 - 7,00	40 - 45	70 - 90	85	0,69	13 - 15	HIBRIDO DE TE
14	ESPERANCE	ROSADO - BLANCO	6,00	40 - 50	40 - 60	99	1,42	14 - 16	HIBRIDO DE TE
15	FOREVER YOUNG	ROJO	6,00	45 - 50	60 - 90	92	0,59	18 - 21	HIBRIDO DE TE
16	FREEDOM	ROJO	5,00 - 7,00	40 - 45	70 - 90	90	0,84	12 - 14	HIBRIDO DE TE
17	FRIEND SHIP	CREMA ó CAFÉ	6,00 - 7,00	25 - 30	70 - 80	91	0,95	10 - 12	HIBRIDO DE TE
18	GREEN TEA	VERDE	4,50 - 5,00	25 - 30	60 - 80	87	1,2	14 - 18	HIBRIDO DE TE
19	HIG MAGIC	AMARRILLO CON ROJO	5,00 - 6,00	38 - 40	60 - 80	92	0,93	12 - 14	HIBRIDO DE TE
20	IGUANA	LADRILLO CLARO CREMA	5,50 - 6,00	35 - 40	60 - 70	99	0,82	15 - 18	HIBRIDO DE TE
21	KONFETTI	AMARRILLO CON ROJO	5,00	35	50 - 80	102	0,96	12 - 15	HIBRIDO DE TE
22	LATIN LADY	ROJO BLANCO	5,50	28	60 - 80	88	0,98	10 - 12	HIBRIDO DE TE
23	LEONIDAS	TERRACOTA	5,00	25 - 30	60 - 80	86	0,62	7 - 10	HIBRIDO DE TE
24	LIMBO	VERDE	5,50 - 6,00	35 - 40	50 - 70	90	0,58	15 - 18	HIBRIDO DE TE
25	LIPSTICK	AMARRILLO CON ROJO	5,50 - 6,00	45 - 50	70 - 80	97	0,9	12 - 15	HIBRIDO DE TE
26	MALIBU	CREMA ROSADO	6,00	30 - 35	70 - 90	86	0,30	12 - 15	HIBRIDO DE TE
27	MILVA	NARANJA INTENSO	5,00 - 6,00	30 - 35	50 - 70	94	1,00	13 - 15	HIBRIDO DE TE

			6,00	25 - 30	60 - 90	90	-	13 - 15	HIBRIDO DE TE
29	MOVIE STAR	NARANJA	6,00 - 7,00	30 - 35	60 - 80	104	0,86	12 - 15	HIBRIDO DE TE
30	PQBO	ROSADO CLARO	5,00 - 6,00	35 - 40	70 - 90	86	1,2	16 - 18	HIBRIDO DE TE
31	RAPHAELA	ROSADO FUERTE	5,00 - 7,00	20 - 25	80 - 90	102	1,3	12 - 14	HIBRIDO DE TE
32	RAVEL	NARANJA SALMON	5,00 - 7,00	27 - 30	60 - 90	101	1,50	12 - 15	HIBRIDO DE TE
33	RED PARIS	ROJO	5,00 - 6,00	30 - 35	50 - 90	88	-	12 - 14	HIBRIDO DE TE
34	SEXI RED	ROJO	5,00 - 6,00	50 - 55	60 - 90	95	0,95	12 - 14	HIBRIDO DE TE
35	SKY LINE	AMARILLO	5,00 - 6,00	30	60 - 80	105	1,50	12 - 14	HIBRIDO DE TE
36	STAR 2000	NARANJA	5,00 - 6,00	35 - 40	50 - 80	98	0,61	14 - 16	HIBRIDO DE TE
37	SWEET UNIQUE	CREMA NARANJA	6,00 - 6,50	55 - 60	70 - 80	83	1	12 - 15	HIBRIDO DE TE
38	SWEETNEZ	ROSADO CON CREMA	5,00 - 7,00	35	60 - 90	90	-	14 - 18	HIBRIDO DE TE
39	TARA	AMARRILLO	5,00	33 - 35	50 - 70	90	-	12 - 15	HIBRIDO DE TE
40	TOPAZ	ROSADO FUERTE	5,00 - 7,00	40	70 - 90	88	-	12 - 14	HIBRIDO DE TE
41	VENDELA	BLANCO MARFIL	5,00 - 7,00	41	60 - 90	88	1,40	12 - 16	HIBRIDO DE TE
42	VERSILIA	DURAZNO	5,00 - 6,00	35	50 - 80	107	0,8	15 - 17	HIBRIDO DE TE
43	VIRGINIA	BLANCO	5,00 - 6,00	30 ó 35	50 - 90	90	1,1	14 - 16	HIBRIDO DE TE

Fuente: Célcafior C.A.

Elaborado por: Javier Vásquez R.

De igual manera existen amenazas que pueden afectar la salud de las plantas. Estas pueden ser plagas o enfermedades que merman la producción y la calidad del producto final y que podrían afectar los costos de producción.

### 3.1.2.1 Plagas

#### 3.1.2.1.1 Araña (*Tetranychus urticae*)

Es la plaga más grave en el cultivo de rosal ya que la infestación se produce muy rápidamente y puede producir daños considerables antes de que se reconozca. Se desarrolla principalmente cuando las temperaturas son elevadas y la humedad ambiente es baja.

Inicialmente las plantas afectadas presentan un punteado o manchas finas amarillentas en las hojas, posteriormente aparecen telarañas en el envés y finalmente se produce la caída de las hojas.

#### **Control**

Evitar un grado higrométrico muy bajo unido a una temperatura muy elevada (más de 20°C).

Realizar aplicaciones con acaricidas de acción ovicida y adultecita.

### acrosiphum rosae)

Se trata de un pulgón de 3 mm de longitud de color verdoso que ataca a los vástagos jóvenes o a las yemas florales, que posteriormente muestran manchas descoloridas hundidas en los pétalos posteriores. Un ambiente seco y no excesivamente caluroso favorece el desarrollo de esta plaga.

#### **Control**

Pueden emplearse para su control específico los piretroides.

#### **3.1.2.1.3 Trips (Frankliniella occidentalis)**

Los trips se introducen en los botones florales cerrados y se desarrollan entre los pétalos y en los ápices de los vástagos. Esto da lugar a deformaciones en las flores que además muestran listas generalmente de color blanco debido a daños en el tejido por la alimentación de los trips. Las hojas se van curvando alrededor de las orugas conforme se van alimentando.

#### **Control**

Es importante su control preventivo ya que produce un daño en la flor que deprecia su valor en venta. Los tratamientos preventivos conviene realizarlos desde el inicio de la brotación hasta que comiencen a abrir los botones florales.

### **3.1.2.2.1 Mildiu vellosa o tizón (*Peronospora sparsa*)**

Provoca la enfermedad más peligrosa del rosal ya que ocasiona una rápida defoliación, sino se actúa a tiempo puede resultar muy difícil recuperar la planta. Se desarrolla favorablemente bajo condiciones de elevada humedad y temperatura, dando lugar a la aparición de manchas irregulares de color marrón o púrpura sobre el haz de las hojas, pecíolos y tallos, en las zonas de crecimiento activo. En el envés de las hojas pueden verse los cuerpos fructíferos del hongo, apareciendo pequeñas áreas grisáceas.

#### **Control**

Para prevenirlo debe mantenerse una adecuada ventilación en el invernadero.

Evitar que se generen películas de agua sobre la hoja.

Se debe aplicar tratamientos preventivos y curativos.

### **3.1.2.2.2 Oídio (*Sphaerotheca pannosa*)**

Los síntomas, manchas blancas y pulverulentas, se manifiestan sobre tejidos tiernos como: brotes, hojas, botón floral y base de las espinas. Las hojas también se deforman apareciendo retorcidas o curvadas.

#### **Control**

Es muy importante su control preventivo ya que los ataques severos son muy costosos de eliminar.

atura y la humedad en el invernadero.

### **3.1.2.2.3. Moho gris o botrytis (*Botrytis cinerea*)**

Su desarrollo se ve favorecido por las bajas temperaturas y elevada humedad relativa, dando lugar a la aparición de un crecimiento fúngico gris sobre cualquier zona de crecimiento, flores, etc. Asimismo hay que cuidar las posibles heridas originadas en las operaciones de poda, ya que son fácilmente conquistadas por el patógeno.

#### **Control**

Para el control de la enfermedad resultan de gran importancia las prácticas preventivas, manteniendo la limpieza del invernadero, ventilación, con la eliminación de plantas o partes enfermas y realizando tratamientos con fungicidas.

### **3.1.2.2.4. Agallas o tumores (*Agrobacterium tumefaciens*)**

Las agallas o tumores producidos por *Agrobacterium tumefaciens* se forman en el tallo hasta una altura de 50 cm sobre el suelo o en las raíces, penetrando por las heridas cuando la planta se desarrolla sobre suelo infectado.

#### **Control**

Las plantas con síntomas se deben desechar.

Esta denominación agrupa a diversas manifestaciones virales que afectan al follaje del rosal. El síntoma más común consiste en líneas cloróticas discontinuas en zig-zag generalmente dispuestas asimétricamente con relación al nervio medio. Las alteraciones cromáticas pueden venir acompañada de crispamientos y deformaciones del limbo. En una misma plantación, el grado de exteriorización y la severidad de los síntomas varían de un año a otro y no apareciendo nunca sobre el total del follaje, limitándose a algunas ramas, o pisos de hojas situados sobre la misma rama, quedando las demás partes del vegetal aparentemente sanas.

Aunque la incidencia viral sobre el crecimiento de los individuos enfermos no sea siempre evidente en el cultivo, algunos estudios han citado retrasos en la floración y reducción de la longevidad de las plantas.

### **Control**

La prevención contra las enfermedades víricas se basan por un lado en combatir los agentes que propagan la infección: pulgones, ácaros, trips, etc.; la limpieza de malas hierbas huéspedes dentro y fuera del invernadero y en evitar la transmisión mecánica, pues en ocasiones esta última suele ser la única vía de contaminación. Por tanto las medidas preventivas a tener en cuenta son las siguientes:

Eliminación de las plantas enfermas y de las plantas sospechosas. 8

---

<sup>8</sup> Consultado en <http://www.infoagro.com/flores/flores/rosas2.htm>

ta que las rosas son seres vivos, estas plantas deben del suelo donde se encuentran por lo que por medio del proceso llamado fertilización se les provee de los nutrientes necesarios para que puedan desarrollarse. Es así que en la empresa se tiene calculado que por cada 7.5 hectáreas de producción tiene que realizar un desembolso de \$1.500 mensuales por concepto de agroquímicos tanto para el control y eliminación de plagas como para la fertilización de las plantas.

### 3.1.2. Costos

Previo al análisis de cómo se encuentra conformada la estructura del costo de producción de la empresa objeto del estudio es necesario determinar que el producto final que es producido es el tallo de rosa. De la misma manera es necesario tener claro algunos conceptos que son importantes y que serán utilizados en el análisis propuesto en este trabajo; por lo que se tomarán en cuenta dos criterios de clasificación de los costos de producción. En primer lugar a los costos incurridos en la fabricación se los puede agrupar en fijos y variables.

**Costo fijo.-** costo que no varía al modificarse el nivel de actividad de la empresa, dentro de un determinado intervalo de actividad.

**Costo variable.-** costo cuyo importe depende del volumen de actividad que se prevé alcanzar. Costo para el que existe una correlación directa entre su importe y el volumen de actividad a que se refiere.

de producción de una unidad están constituidos por los costos directos e indirectos, estos elementos del costo son: materia prima, mano de obra y gastos de fabricación.

**Materia prima.-** corresponde al importe de materiales que forman parte del producto. Estos pueden ser los agroquímicos, fertilizantes, fungicidas, pesticidas, etc.

**Mano de obra.-** es el valor que se paga a los trabajadores que realizan actividades directas en la producción de las rosas. Aquí se encuentran el personal de cultivo y post-cosecha con sus sueldos y beneficios sociales.

**Gastos de fabricación.-** son los desembolsos que se incurren para que se puedan realizar las actividades de cultivo y post-cosecha.

### 3.1.2.1. Estructura de costos de producción

Los costos de producción en Célicaflor C.A. se encuentran estructurados de la siguiente manera:

**Insumos y materiales directos.-** Son los desembolsos realizados por concepto de agroquímicos y pago de regalías a los obtentores de las variedades. Estos costos son fijos debido a que se incurren aunque no exista producción.

**Personal directo.-** Corresponden a los pagos que se hacen a los trabajadores de cultivo y post-cosecha.

**fabricación.-** son los costos que no se relacionan

directamente con la producción, entre estos tenemos, materiales indirectos, mano de obra indirecta y otros en los que se incluye principalmente las depreciaciones y amortizaciones.

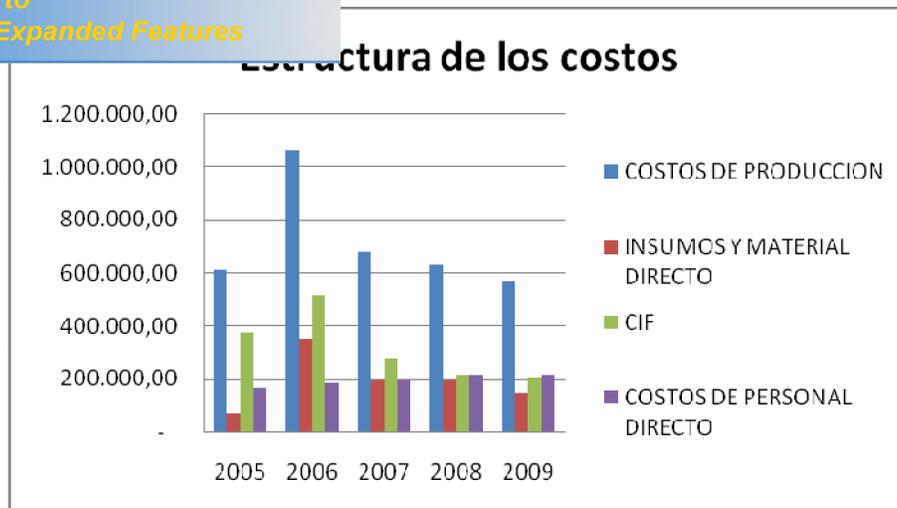
**Materiales indirectos.-** corresponden a los egresos realizados en materiales usados para el empaque de la rosa.

**Mano de obra indirecta.-** son los pagos por honorarios y servicios prestados por capacitaciones y asesorías realizadas a la Empresa.

De los tres elementos del costo los correspondientes a CIF son los que mayor participación tienen dentro de la estructura, dentro de los cuales los mayores aportes son los incurridos por materiales indirectos y otros gastos de fabricación como las depreciaciones.

De la misma manera los costos incurridos en materiales directos y mano de obra directa han mantenido una gran participación dentro del total de los costos de producción durante los últimos años.

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)



Fuente: Célicaflor C.A.

Elaborado por: Javier Vásquez R.

El rubro de CIF en el año 2005 alcanza un nivel de participación alto debido a que en este se incluye las depreciaciones de los activos fijos, por lo que hay que destacar que dichos activos fijos del área de producción (invernaderos, plástico instalaciones, entre otros.) casi han cumplido con su vida útil contable por lo que el rubro de los CIF ha disminuido.

Como se puede ver en el grafico los costos por concepto de personal directo tienen una alta participación en el total de los costos de producción. En este rubro se incluye los pagos a los obreros de cultivo y post-cosecha que están directamente relacionados con la producción.

En lo que respecta a insumos y materiales directos la participación varia en el año 2006 debido a un aumento de la producción y las ventas de ese año; se destaca también este año la entrada a producción del bloque 14. Lo mismo sucede con los CIF en los que se incluye los costos de materiales indirectos, como son el material utilizado



**PDF**  
Complete

*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

(cajas de cartón, ligas, plástico, papel periódico, entre

A partir del año 2007 se ve el resultado de la reorganización de las diferentes áreas de la empresa; entre ellas el área técnica productiva, logrando estabilizar la estructura de los costos de producción y manteniendo el control en los niveles de los diferentes rubros que lo componen. Se implanta también una política estricta de austeridad a fin de maximizar los recursos de la Compañía.

El año 2009 se vio afectado por la crisis financiera internacional que afecto la demanda de la rosa en los mercados extranjeros por lo que las ventas de la empresa se vieron afectadas y por consecuencia el gasto en materiales directos e indirectos.

Tabla 3.17

**CELICAFLO R. A.**  
**ESTRUCTURA COSTOS DE PRODUCCIÓN TOTAL**

	Miles de dólares									
	2005		2006		2007		2008		2009	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%
<b>COSTOS DE PRODUCCION</b>	<b>613.146,28</b>		<b>1.062.933,28</b>		<b>679.799,27</b>		<b>630.381,44</b>		<b>572.559,01</b>	
<b>INSUMOS Y MATERIAL DIRECTO</b>	<b>70.374,22</b>	<b>11,48%</b>	<b>357.116,91</b>	<b>33,60%</b>	<b>199.734,15</b>	<b>29,38%</b>	<b>198.888,54</b>	<b>31,55%</b>	<b>147.418,07</b>	<b>25,75%</b>
Fijos	70.374,22	11,48%	357.116,91	33,60%	199.734,15	29,38%	198.888,54	31,55%	147.418,07	25,75%
Variables	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
<b>COSTOS DE PERSONAL DIRECTO</b>	<b>164.680,98</b>	<b>26,86%</b>	<b>185.258,02</b>	<b>17,43%</b>	<b>200.045,52</b>	<b>29,43%</b>	<b>215.584,14</b>	<b>34,20%</b>	<b>218.602,63</b>	<b>38,18%</b>
Fijos	141.280,89	23,04%	162.268,29	15,27%	178.002,48	26,18%	196.062,86	31,10%	188.946,02	33,00%
Variables	23.400,09	3,82%	22.989,73	2,16%	22.043,04	3,24%	19.521,28	3,10%	29.656,61	5,18%
<b>CIF</b>	<b>378.091,08</b>	<b>61,66%</b>	<b>520.558,35</b>	<b>48,97%</b>	<b>280.019,60</b>	<b>41,19%</b>	<b>215.908,76</b>	<b>34,25%</b>	<b>206.538,31</b>	<b>36,07%</b>
<b>INSUMOS Y MATERIAL INDIRECTO</b>	<b>59.733,94</b>	<b>9,74%</b>	<b>217.104,49</b>	<b>20,43%</b>	<b>66.611,33</b>	<b>9,80%</b>	<b>91.979,72</b>	<b>14,59%</b>	<b>103.356,89</b>	<b>18,05%</b>
Fijos	3.394,19	0,55%	3.367,54	0,32%	3.402,95	0,50%	3.685,09	0,58%	3.282,14	0,57%
Variables	56.339,75	9,19%	213.736,95	20,11%	63.208,38	9,30%	88.294,63	14,01%	100.074,75	17,48%
<b>COSTOS DE PERSONAL INDIRECTO</b>	<b>28.717,85</b>	<b>4,68%</b>	<b>37.048,37</b>	<b>3,49%</b>	<b>39.717,11</b>	<b>5,84%</b>	<b>38.398,91</b>	<b>6,09%</b>	<b>36.696,83</b>	<b>6,41%</b>
Fijos	24.931,13	4,07%	26.358,91	2,48%	32.496,11	4,78%	35.419,22	5,62%	34.266,53	5,98%
Variables	3.786,72	0,62%	10.689,46	1,01%	7.221,00	1,06%	2.979,69	0,47%	2.430,30	0,42%
<b>OTROS</b>	<b>289.639,29</b>	<b>47,24%</b>	<b>266.405,49</b>	<b>25,06%</b>	<b>173.691,16</b>	<b>25,55%</b>	<b>85.530,13</b>	<b>13,57%</b>	<b>66.484,59</b>	<b>11,61%</b>
Fijos	198.426,32	32,36%	187.598,40	17,65%	136.030,28	20,01%	41.766,96	6,63%	51.335,69	8,97%
Variables	91.212,97	14,88%	78.807,09	7,41%	37.660,88	5,54%	43.763,17	6,94%	15.148,90	2,65%

Debido a la particularidad del negocio; su relación directa con mercados internacionales y la estacionalidad de las ventas, los precios de venta de las flores son fluctuantes debido a que responden a la influencia de los diferentes agentes externos.

### **Producción anual**

El cuadro 3.18 muestra el total de tallos exportados de cada una de las variedades que se están produciendo actualmente en la Empresa. Se tiene que tener en cuenta que estos datos corresponden solo al número de tallos que se vendieron a precios de exportación. Otro porcentaje de tallos es vendido; por sus características físicas y calidad, como flor del mercado nacional. Es importante señalar que los costos de producción de rosas de exportación como de venta nacional es el mismo, por lo que todo el producto que no cumple con los requisitos de calidad de los diferentes mercados internacionales forma parte de los costos.

Por otra parte, el cuadro 3.19 muestra la información correspondiente a los precios promedios a los que fueron vendidos los tallos del cuadro anterior. Se tiene que tomar en cuenta que de algunas variedades (Dellabu, Auvade, Tara y Mohana) no existen los datos debido a que se encuentran en periodo de prueba para evaluar su potencial de comercialización por lo que no entrarán dentro del el análisis.

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

**OS AL EXTERIOR POR VARIEDAD**

	2005	2006	2007	2008	2009
A. GOLD	151.591	109.919	129.255	103.914	79.280
ANNA	67.628	57.935	51.697	40.358	32.695
AUVADE	-	-	-	-	144
BLIZZARD	-	34.527	42.151	36.628	28.436
BLUSH	-	-	575	25.597	47.298
CAROUSEL	-	1.700	2.725	-	23.352
CAYPRIÑA	-	-	-	-	150
CHERRY BRANDY	-	6.375	48.592	32.969	47.182
CIRCUS	60.135	104.123	96.539	69.137	50.894
COOL WATER	-	275	-	11.417	42.697
DELLABU	-	-	-	-	-
DUETT	-	2.150	-	100	18.034
ENGAGEMENT	725	55.320	58.662	42.253	36.477
ESPERANCE	-	23.230	4.675	5.860	22.914
FOREVER YOUNG	110.332	329.522	140.763	105.102	131.373
FREEDON	-	229.040	356.172	470.571	429.931
FRIENDSHIP	-	73.665	64.313	38.423	32.308
GREEN TEA	-	-	-	5.648	43.333
HIGH MAGIC	-	-	-	11.550	59.171
IGUANA	-	-	-	21.325	42.657
KONFETTY	134.318	108.991	106.094	120.956	109.589
LATIN LADY	73	16.225	5.550	4.226	40.145
LEONIDAS	241.894	230.743	175.327	190.070	147.324
LIMBO	-	11.075	3.650	25	32.965
LIPSTICK	57.565	61.690	37.397	36.855	24.405
MALIBU	-	43.875	59.348	30.345	48.468
MILVA	59.712	74.920	74.209	83.564	79.200
MOHANA	-	-	-	-	-
MOVIE STAR	125.807	107.893	71.466	64.213	60.857
PECKOUBO	54.495	52.283	37.352	33.187	29.130
RAPHAELLA	199.447	161.072	127.278	124.858	97.759
RAVEL	44.386	19.594	27.480	39.613	15.403
RED PARIS	-	-	-	-	-
SEXI RED	-	4.375	200	-	12.591
SKYLINE	76.572	61.552	70.613	68.139	55.134
STAR 2000	63.406	69.710	56.342	52.322	41.470
SWEET UNIQUE	-	30.225	73.625	63.113	40.778
SWITNEZ	-	-	-	-	4.560
TARA	-	-	-	-	50
TOPAZ	-	-	-	-	15.745
VENDELA	114.372	-	104.959	118.365	198.723
VERSILIA	148.071	140.271	99.299	106.178	88.289
VIRGINIA	181.278	131.105	100.917	49.854	21.909
<b>TOTAL</b>	<b>1.891.807</b>	<b>2.353.380</b>	<b>2.227.225</b>	<b>2.206.735</b>	<b>2.332.820</b>

Fuente: Célicaflor C.A.

Elaborado por: Javier Vásquez R.

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

**OMEDIO ANUAL POR VARIEDAD**

No.	VARIEDAD	2005	2006	2007	2008	2009
1	AALSMEER GOLD	0,21	0,22	0,23	0,23	0,22
2	ANNA	0,23	0,23	0,22	0,24	0,22
3	AUVADE					0,32
4	BLIZZARD		0,25	0,27	0,26	0,22
5	BLUSH			1,12	0,36	0,27
6	CARROUCEL		0,34	0,42		0,31
7	CAYPRIÑA					0,21
8	CHERRY BRAND		0,35	0,26	0,27	0,23
9	CIRCUS	0,23	0,30	0,30	0,27	0,23
10	COOL WATER		0,44		0,22	0,24
11	DELLABU					0,00
12	DUETT		0,30		0,23	0,25
13	ENGAGEMNT	0,45	0,43	0,36	0,39	0,25
14	ESPERANCE		0,41	0,49	0,22	0,22
15	FOREVER YOUNG	0,47	0,46	0,59	0,47	0,36
16	FREEDOM		0,43	0,43	0,31	0,28
17	FRIEND SHIP		0,28	0,28	0,22	0,22
18	GREEN TEE				0,22	0,22
19	HIG MAGIC				0,34	0,25
20	IGUANA				0,40	0,26
21	KONFETTI	0,22	0,26	0,23	0,25	0,23
22	LATIN LADY	0,14	0,46	0,55	0,19	0,27
23	LEONIDAS	0,23	0,24	0,23	0,23	0,20
24	LIMBO		0,38	0,49	0,12	0,24
25	LIPSTICK	0,26	0,34	0,29	0,31	0,26
26	MALIBU		0,51	0,41	0,34	0,23
27	MILVA	0,26	0,29	0,28	0,27	0,26
28	MOHANA					0,00
29	MOVIE STAR	0,35	0,42	0,43	0,33	0,25
30	PQBO	0,27	0,35	0,25	0,24	0,23
31	RAPHAELA	0,26	0,34	0,26	0,33	0,25
32	RAVEL	0,24	0,25	0,23	0,29	0,22
33	RED PARIS					0,00
34	SEXI RED		0,54	0,59		0,23
35	SKY LINE	0,24		0,26	0,24	0,25
36	STAR 2000	0,31	0,34	0,37	0,33	0,32
37	SWEET UNIQ		0,35	0,33	0,30	0,26
38	SWITNEZ					0,51
39	TARA					0,30
40	TOPAZ					0,60
41	VENDELA	0,23	0,30	0,29	0,23	0,23
42	VERSILIA	0,23	0,30	0,25	0,26	0,23
43	VIRGINIA	0,23	0,26	0,22	0,26	0,23

Fuente: Célicaflor C.A.

Elaborado por: Javier Vásquez R.

Se indica que las variedades Auvade, Caypriña, Dellabu, Monana, Red Paris, Sweetnez, Tara y Topaz presentan precios que no incongruentes con una situación normal puesto que estas variedades se encuentran en un proceso de evaluación comercial para probar su factibilidad comercial. En el caso de las variedades que presentan precios (Auvade, Sweetnez, Tara y Topaz) fueron producto de venta de muestras a clientes interesados para promocionar el producto y para el caso de las variedades que no tienen precios significa que no se realizó ninguna venta.

### 3.2. Variedades propuestas

Para poder establecer cuáles son las variedades que van a remplazar a las existentes luego del análisis de aporte marginal, es necesario tener en cuenta varios aspectos que respondan a las condiciones actuales de la empresa y el ambiente en que se desenvuelve.

Célicaflor C.A. no tiene enfocado un mercado específico, tomando en cuenta que existen tres mercados definidos, que son el mercado norteamericano, ruso y europeo. Esta empresa produce variedades destinadas a los tres mercados que se encuentran diferenciados por las características de las flores que exigen.

Teniendo en consideración que las preferencias arancelarias otorgadas por parte del gobierno estadounidense a los países sudamericanos como recompensa de sus acciones en la lucha contra las drogas ilegales tienen fecha de vencimiento en febrero

oriano no ha prestado interés en negociar una prórroga

El mercado norteamericano no presenta una oportunidad comercial alentadora.

El crecimiento de las exportaciones hacia el mercado ruso ha sido mayor que los otros dos, ya que la empresa mantiene relaciones comerciales con clientes en dicho mercado, por lo que se concluye que las rosas que se vayan a sembrar deben estar destinadas hacia el cumplimiento de las preferencias y gustos de los consumidores de Rusia.

### 3.2.1. Características técnicas

A su vez las características físicas y técnicas de las variedades propuestas tienen que responder con los requerimientos de los mercados a los que la empresa se vaya a enfocar. Por lo que las variedades siguientes presentan las cualidades que son exigidas en el mercado de Rusia.

Tabla 3.20

CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS POR VARIEDAD

No.	VARIEDAD	COLOR	TAMAÑO BOTON CM	No. PETALOS	LONGITUD TALLO CM	CICLO DIAS	PRODUCTIVIDAD TALLOS/PLANTA/MES	DIAS VIDA FLORERO	TIPO
1	TOPAZ	ROSADO FUERTE	5,00 - 7,00	40	70 - 90	88	1,1	12 - 14	HIBRIDO DE TE
2	PERLA	BLANCO	6,00	45	50 - 80	90	1,00	13 - 15	HIBRIDO DE TE
3	HIGH & PEACE	AMARRILLO VERDOSO	5,00 - 6,00	40 - 45	60 - 80	90	1,10	12 - 14	HIBRIDO DE TE
4	HIGH SUNSHINE	TRICOLOS CREMA BLANCO ROJO	7,00	35	60 - 100	90	1,00	14 - 15	HIBRIDO DE TE
5	HIG MAGIC	AMARRILLO CON ROJO	5,00 - 6,00	38 - 40	60 - 80	92	0,93	12 - 14	HIBRIDO DE TE

Fuente: Célicaflor C.A.

Elaborado por: Javier Vázquez R.

El introducir nuevas variedades dentro de la empresa debe ser considerado como una inversión por lo que se debe considerar los desembolsos que tendrá que efectuar. Se considera entonces las tres etapas del proceso de producción que se definió.

**Preparación del suelo y siembra.-** En esta fase se considera dos sub etapas. En primero lugar la preparación del suelo y adecuación de instalaciones necesarias en el área de producción para lo cual los costos son los siguientes:

**Materiales.-** dentro de este rubro se consideran las y adecuaciones necesarias para la producción, tales como, el sistema de riego, material de pre siembra, etc.

Tabla 3.21

Concepto	Unidad de medida	C. Unitario	Cantidad	Valor
Cascarrilla de arroz	Metros cúbicos	\$ 5,50	1 m3 por 16 m2	\$ 3.326,47
Bioway	Saco de 45Kg	\$ 5,74	1 sacos por cama	\$ 1.446,48
Manguera de riego	Metros	\$ 0,50	64 m por cama	\$ 8.064,00
Pambil	Unidad	\$ 0,90	6 por cama	\$ 1.360,80
Furadan	Kilo	\$ 5,00	300 g por cama	\$ 378,00
				<b>\$ 14.575,75</b>

Fuente: Célicaflor C.A.

Elaborado por: Javier V ásquez R.

**Mano de obra.-** el personal que interviene en esta parte del proceso de renovación se encarga de la erradicación de las plantas, preparar el suelo y realizar la construcción y realizar las instalaciones necesarias. La siguiente tabla muestra el número de obreros

trabajo.

valor total del costo en función del valor de la hora de

Tabla 3.22

Concepto	Cantidad	Horas	Valor hora	Total
Erradicación de plantas	10	100	2,33	\$ 2.329,84
Alquiler equipo agrícola	1	24	15,00	\$ 360,00
Preparación del suelo	5	50	2,33	\$ 582,46
Construcción camas	252		3,50	\$ 882,00
Instalación Riego	2	24	2,33	\$ 111,83
Colocación Pambiles	2	67,2	2,33	\$ 313,13
			<b>Total</b>	<b>\$ 4.579,26</b>

Fuente: Célicaflor C.A.

Elaborado por: Javier V áscuez R.

La segunda parte corresponde a la siembra del patrón en el área destinada y posterior injertación de la yema. En esta sección se considera el valor de las regalías que se debe cancelar por el uso y explotación de las variedades a sembrar. Los costos están conformados de la siguiente manera:

**Materiales.-** Se incluye los siguientes materiales con sus costos por unidad. Para poder determinar el monto total que se debe desembolsar se debe establecer el número de plantas a sembrar.

Tabla 3.23

Concepto	Unidad	C. Unitario	Plantas
Patrón	Unidad	\$ 0,10	\$ 8.960,00
Yema	Unidad	\$ 0,15	\$ 13.440,00
Regalías	Unidad	\$ 1,00	\$ 89.600,00
		<b>Total</b>	<b>\$ 112.000,00</b>

Fuente: Célicaflor C.A.

Elaborado por: Javier V áscuez R.

está definido por el costo del tiempo utilizado de los obreros en el proceso de siembra y por el costo que se cancela para que se realice la injertación.

Tabla 3.24

Concepto	Cantidad	Horas	Valor	Total
Siembra	10	25,2	2,33	\$ 587,12
Injertación	1		\$ 0,04	\$ 3.584,00
			<b>Total</b>	<b>\$ 4.171,12</b>

Fuente: Célicaflor C.A.

Elaborado por: Javier Vásquez R.

**Estado vegetativo.-** en esta etapa del proceso de producción las plantas se encuentran en desarrollo lo que significa que no están en plena producción. Es por esto que los costes incurridos hasta que termine esta fase vegetativa del proceso de producción productivo se consideran como la inversión inicial del cambio de variedades.

**Materiales.-** en la etapa de crecimiento las plantas necesitan alimentación y cuidados para evitar enfermedades por lo que se realizan desembolsos en agroquímicos.

**Mano de obra.-** se asigna un trabajador por cada 15000 -17000 plantas. En esta etapa estos trabajadores deben cuidar de las plantas en crecimiento, realizando labores culturales. El costo de un obrero por 7 meses que dura este periodo se muestra en la siguiente tabla.

Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features

	Unidad	Tiempo Meses	Valor Mes	Total
Obreros	6	7	\$ 372,77	\$ 15.656,53
			<b>Total</b>	<b>\$ 15.656,53</b>

Fuente: Célicaflor C.A.

Elaborado por: Javier Vázquez R.

**Producción.-** en la etapa de desarrollo o estado productivo los costos son los siguientes.

**Materiales.-** se encuentran en este rubro los agroquímicos utilizados tanto para la fertilización como para la fumigación. Se tiene establecido que la empresa gasta por agroquímicos \$1.500 mensuales por cada hectárea de producción. Además se considera el valor de los materiales de empaque y post cosecha que se va usar para la producción exportable; para este rubro se utiliza un valor unitario de \$0,05 por tallo producido.

En el primer año, debido a que las plantas tienen un tiempo de 7 meses de etapa de crecimiento el cálculo de los materiales es por 5 meses. Los siguientes periodos se trabaja con años completos.

Tabla 3.26

				1er año	
Concepto	Unidad	Tiempo	V. Unitario	V. Mensual	Total
Agroquímicos	ha/mes	5	0,14	\$ 1.354,78	\$ 6.773,90
Materiales	374.348,80	5	0,05	\$ 3.748,88	\$ 18.744,38
				<b>Total</b>	<b>\$ 6.773,90</b>

Fuente: Célicaflor C.A.

Elaborado por: Javier Vázquez R.

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

		<b>2do año</b>				
		<b>d</b>	<b>Tiempo</b>	<b>V. Unitario</b>	<b>V. Mensual</b>	<b>Total</b>
Agroquímicos	gramos		12	0,14	\$ 1.354,78	\$ 16.257,36
Materiales	898.437,12		12	0,050071971	\$ 3.748,88	\$ 44.986,52
					<b>Total</b>	<b>\$ 16.257,36</b>

Fuente: Célicaflor C.A.

Elaborado por: Javier Vázquez R.

**Mano de obra.-** de igual manera se asigna un trabajador por cada variedad nueva sembrada desde el momento en que entren las plantas a producción. Un trabajador puede realizar el cuidado de 15000 hasta 17000 plantas. De igual manera la mano de obra se calcula para los mismos periodos.

**Empaque y despacho.-** en esta última fase de producción los costos no sufrirían ninguna variación directa en el rubro de mano de obra, producto del cambio de las variedades puesto que todas las rosas son procesadas con el mismo procedimiento lo que significa que durante todo el tiempo existe personal que se encuentra realizando el empaque y el despacho de la flor de exportación.

Es preciso entender que estos parámetros de los costos servirán para poder realizar el análisis de conveniencia del cambio de variedades mediante la proyección de los estados financieros y evaluar los efectos que estos sufrirán en varios escenarios. Para lo cual es importante determinar que variedades serán descartadas a fin de establecer que el área que estar disponible para la realización del cambio de las variedades.

En base a la experiencia de otras fincas florícolas se estima que los precios de venta en los mercados internacionales de las variedades propuestas se mantengan en \$0.35 por tallo para las variedades que se destinan al mercado ruso.

### **3.3. Conclusión**

Un cambio de variedades debe considerar adicionalmente de la viabilidad financiera la oportunidad comercial de realizar dicho cambio; es decir, que las variedades entrantes deben tener demanda comprobada en el mercado pues en este negocio los gustos y preferencias de los consumidores varían en poco tiempo, por lo que la empresa no puede arriesgarse a sembrar variedades completamente nuevas. Es de esta manera que se propone ampliar las variedades Topaz y High Magic que la empresa ya ha comprobado su potencial comercial y sembrar High & Peace y Perla que son variedades que son solicitadas en el mercado.

Por lo tanto, debido a las condiciones en las que se encuentra desarrollando la empresa sus actividades y las perspectivas del futuro, se propone realizar un enfoque a un mercado que ha ido creciendo en los últimos años con la producción de las siguientes variedades High & Magic, Topaz, High & Peace, Perla.

## CAPITULO 4

### 4. ANALISIS DE APORTE MARGINAL

El análisis marginal es la técnica que se basa en el estudio de la contribución que hace cada producto que produce la empresa hacia la utilidad total del negocio. Para poder realizar este análisis es necesario determinar los tres factores que intervienen en la generación de beneficios económicos.

**Precio de venta unitario.-** es el valor al que se comercializa el producto. En el análisis se tomará los precios promedio del año 2009 por cada variedad que es actualmente producida por Célicaflor C.A.

**Costo de producción.-** es el valor que se desembolso para producir los productos. Dentro de este factor se toma en cuenta el costo variable unitario y el costo total fijo. Para el análisis es necesario distribuir los costos del año 2009; fijos y variables, entre todas las variedades a fin de cumplir con los requisitos del análisis.

**Volumen.-** es la cantidad de artículos que fueron producidos y vendidos. Se tomará como referencia a la información correspondiente a la cantidad de tallos vendidos en el año 2009.



Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

La relación que existe entre la cantidad producida y la utilidad se encuentra en que a mayor volumen de producción y ventas la utilidad se incrementa y a su vez cuando la cantidad producida y vendida disminuye la utilidad sufre el mismo efecto. Por lo anterior se toma en cuenta la cantidad de tallos vendidos en el año 2009. El siguiente cuadro muestra la información del número de tallos producidos y vendidos requeridas para el análisis marginal de contribución de cada variedad.

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Tabla 4.1

VARIEDAD	CANTIDAD
ALSMEER GOLD	79.280
ANNA	32.695
AUVADE	144
BLIZZARD	28.436
BLUSH	47.298
CAROUSEL	23.352
CAYPRiÑA	150
CHERRY BRANDY	47.182
CIRCUS	50.894
COOL WATER	42.697
DELLABU	-
DUETT	18.034
ENGAGEMENT	36.477
ESPERANCE	22.914
FOREVER YOUNG	131.373
FREEDON	429.931
FRIENDSHIP	32.308
GREEN TEA	43.333
HIGH MAGIC	59.171
IGUANA	42.657
KONFETTY	109.589
LATIN LADY	40.145
LEONIDAS	147.324
LIMBO	32.965
LIPSTICK	24.405
MALIBU	48.468
MILVA	79.200
MOHANA	-
MOVIE STAR	60.857
PECKOUBO	29.130
RAPHAELLA	97.759
RAVEL	15.403
RED PARIS	-
SEXI RED	12.591
SKYLINE	55.134
STAR 2000	41.470
SWEET UNIQUE	40.778
SWEETNEZ	4.560
TARA	50
TOPAZ	15.745
VENDELA	198.723
VERSILIA	88.289
VIRGINIA	21.909
<b>TOTAL</b>	<b>2.332.820</b>

Fuente: Céllicaflor C.A.

Elaborado por: Javier Vásquez R.

#### 4.1.1. Precios de venta

Como ya se expuso, debido a que el negocio en particular mantiene relaciones con el mundo, y los diferentes aspectos que se encuentran en este entorno tienen grandes efectos sobre Célicaflor C.A., existen ciertos parámetros que la empresa no puede controlar. Uno por ejemplo es el precio de sus rosas que deben mantenerse dentro de niveles competitivos. De ahí que es importante determinar las variedades que menos aportan a la utilidad de la empresa, tomando en cuenta que el espacio en los bloques de producción puede ser destinado a la siembra y cosecha de otras variedades que generen mayores beneficios.

Por lo tanto, se toma la información de los precios de venta promedio de cada variedad debido a que la estacionalidad de las ventas de rosas produce que los precios suban o bajen; es decir, durante el año los precios cambian en determinadas fechas por lo que realizar un análisis tomando un precio de un punto en el tiempo determinado no permitirá realizar un análisis de manera fiable. Es de esta manera que se debe tomar un precio promedio que refleje de mejor manera el valor de venta de las rosas.

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

4.2

VARIEDAD	PRECIO
KAALSMEER GOLD	0,22
ANNA	0,22
AUVADE	0,32
BLIZZARD	0,22
BLUSH	0,27
CARROUCEL	0,31
CAYPRIÑA	0,21
CHERRY BRANDY	0,23
CIRCUS	0,23
COOL WATER	0,24
DELLABU	0,00
DUETT	0,25
ENGAGEMNT	0,25
ESPERANCE	0,22
FOREVER YOUNG	0,36
FREEDOM	0,28
FRIEND SHIP	0,22
GREEN TEA	0,22
HIG MAGIC	0,25
IGUANA	0,26
KONFETTI	0,23
LATIN LADY	0,27
LEONIDAS	0,20
LIMBO	0,24
LIPSTICK	0,26
MALIBU	0,23
MILVA	0,26
MOHANA	0,00
MOVIE STAR	0,25
PQBO	0,23
RAPHAELA	0,25
RAVEL	0,22
RED PARIS	0,00
SEXI RED	0,23
SKY LINE	0,25
STAR 2000	0,32
SWEET UNIQUE	0,26
SWITNEZ	0,51
TARA	0,30
TOPAZ	0,60
VENDELA	0,23
VERSILIA	0,23
VIRGINIA	0,23

Fuente: Célicaflor C.A.

Elaborado por: Javier Vásquez R.

señaladas las variedades que por las razones ya establecidas no serán objeto del análisis.

## 4.2. Costos

Este factor es importante para determinar los precios cuando la empresa tiene poder para hacerlo; sin embargo, Célicaflor C.A. no tiene esa capacidad como ya se explicó, por lo que los precios de venta de cada tallo están establecidos en base a los precios de la competencia.

### 4.2.1. Costos fijos

Son desembolsos que se realizan en el área de producción pero que no tienen una relación directa con el volumen de producción; es decir, al aumentar la producción estos costos se mantendrían en los mismos niveles en los que se encontraban antes de dicho incremento. En lo que respecta al análisis de aporte marginal es necesario tener el dato de los costos fijos incurrido por cada variedad, para lo cual se propone el siguiente método de distribución:

La información que se ha recolectado anteriormente es de utilidad para realizar los diferentes cálculos pertinentes. A continuación se resume los datos que se utilizan en la distribución de los costos fijos:

- El costo fijo anual del año 2009 es de \$ 202 035,90.

por cada variedad y las dimensiones de las mismas.

- El ciclo de producción de cada variedad.
- Las variedades que no formarán parte del análisis por las razones establecidas anteriormente (Auvade, Caypriña, Dellabu, Mohana, Red Paris, Sweetnez, Tara y Topaz).

Con los datos mencionados se prosigue con los siguientes cálculos:

1. Con el dato del costo fijo anual del 2009 se establece el costo fijo diario que la Empresa incurre. Este costo incluye a todas las variedades que se produjeron en la finca en ese año.

$$COSTO FIJO DIARIO = \frac{COSTO FIJO ANUAL}{360}$$

$$COSTO FIJO DIARIO = \frac{202035,90}{360}$$

$$COSTO FIJO DIARIO = 561,21$$

2. Se obtiene el área que está ocupando cada variedad en los bloques de producción utilizando el número de camas que están sembradas y las dimensiones de estas. A cada una de las variedades se les determina qué porcentaje del área de producción total están ocupando; a este porcentaje se lo usa como factor de ponderación para determinar el costo fijo diario por variedad.

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

5. Para anualizar el costo fijo diario por variedad se utiliza el ciclo de producción de cada variedad con lo que se establece el costo por ciclo de cada variedad. Por último se multiplica el costo por ciclo por el número de veces que se repite el ciclo en un año.

El siguiente cuadro muestra la distribución de los costos fijos utilizando el método descrito.

Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features

			CICLO	ROTACIÓN	C. FIJO DIARIO	COSTO POR CICLO	COSTO ANUAL
AALESMER GOLD	1.938	2,977%	86	4,19	16,66	1.432,75	5.997,57
ANNA	768	1,16%	90	4,00	6,53	588,00	2.351,99
AUVADE	77	-	-	-	-	-	-
BLIZZARD	730	1,11%	90	4,00	6,21	558,60	2.234,39
BLUSH	1.766	2,68%	90	4,00	15,03	1.352,39	5.409,58
CARROUCEL	1.651	2,50%	94	3,83	14,05	1.320,38	5.056,78
CAYPRIÑA	883	-	-	-	-	-	-
CHERRY BRAND	1.306	1,98%	98	3,67	11,11	1.088,45	3.998,38
CIRCUS	1.152	1,75%	91	3,96	9,80	891,80	3.527,98
COOL WATER	730	1,11%	86	4,19	6,21	533,77	2.234,39
DELLABU	38	-	-	-	-	-	-
DUETT	538	0,81%	86	4,19	4,57	393,30	1.646,39
ENGAGEMNT	1.075	1,63%	85	4,24	9,15	777,46	3.292,79
ESPERANCE	768	1,16%	99	3,64	6,53	646,80	2.351,99
FOREVER YOUNG	6.029	9,14%	92	3,91	51,29	4.718,35	18.463,12
FREEDOM	12.250	18,57%	90	4,00	104,21	9.378,56	37.514,23
FRIEND SHIP	1.382	2,10%	91	3,96	11,76	1.070,16	4.233,58
GREEN TEA	922	1,40%	87	4,14	7,84	682,08	2.822,39
HIG MAGIC	1.574	2,39%	92	3,91	13,39	1.232,18	4.821,58
IGUANA	1.382	2,10%	99	3,64	11,76	1.164,23	4.233,58
KONFETTI	1.920	2,91%	102	3,53	16,33	1.665,99	5.879,97
LATIN LADY	1.267	1,92%	88	4,09	10,78	948,64	3.880,78
LEONIDAS	3.149	4,77%	86	4,19	26,79	2.303,64	9.643,16
LIMBO	1.690	2,56%	90	4,00	14,37	1.293,59	5.174,38
LIPSTICK	1.421	2,15%	97	3,71	12,09	1.172,40	4.351,18
MALIBU	2.074	3,14%	86	4,19	17,64	1.517,03	6.350,37
MILVA	1.843	2,79%	94	3,83	15,68	1.473,91	5.644,77
MOHANA	77	-	-	-	-	-	-
MOVIE STAR	1.997	3,03%	104	3,46	16,99	1.766,61	6.115,17
PQBO	576	0,87%	86	4,19	4,90	421,40	1.763,99
RAPHAELA	2.765	4,19%	102	3,53	23,52	2.399,03	8.467,16
RAVEL	614	0,93%	101	3,56	5,23	527,89	1.881,59
RED PARIS	1.651	-	-	-	-	-	-
SEXI RED	998	1,51%	95	3,79	8,49	806,86	3.057,59
SKY LINE	1.152	1,75%	105	3,43	9,80	1.029,00	3.527,98
STAR 2000	2.150	3,26%	98	3,67	18,29	1.792,74	6.585,57
SWEET UNIQUE	1.075	1,63%	83	4,34	9,15	759,17	3.292,79
SWEETNEZ	614	-	90	4,00	-	-	-
TARA	38	-	90	4,00	-	-	-
TOPAZ	1.498	-	88	4,09	-	-	-
VENDELA	2.534	3,84%	88	4,09	21,56	1.897,27	7.761,57
VERSILIA	2.150	3,26%	107	3,36	18,29	1.957,38	6.585,57
VIRGINIA	614	0,93%	90	4,00	5,23	470,40	1.881,59
<b>TOTAL</b>	<b>65.971</b>	<b>100,00%</b>			<b>561,21</b>		<b>202.035,90</b>

Fuente: Célicaflor C.A.

Elaborado por: Javier Vásquez R.

#### 4.2.2. Gastos fijos generales

En este rubro se incluyen los gastos correspondientes a los desembolsos hechos por las áreas de administración y ventas y los gastos financieros. Los egresos realizados por estos conceptos no tienen relación con la producción por lo que no forman parte del

do a que en una combinación u otra de variedades de  
rosas esto se mantendrían en los mismos niveles.

### 4.3. Costos variables

Los costos variables tienen una relación directa con los niveles de producción; es decir, cuando se produce más productos los costos variables tienden a incrementarse y viceversa. Para la distribución de los costos variables se utilizo como variables de distribución la productividad de cada una de las variables y el volumen de tallos vendidos en el 2009.

#### 4.3.1. Costo variable unitario

De igual manera el análisis marginal requiere determinar el costo variable unitario, es decir, el costo variable de producir cada tallo de cada variedad. Para obtener este dato se utiliza la siguiente información:

- El número de plantas que se encuentran sembradas de cada una de las variedades.
- La productividad de cada variedad que está dada por cuantos tallos se producen por cada planta sembrada en un mes.

que se vendieron de cada una de las variedades en el

año 2009.

- Una parte de la producción total de tallos no cumple con los requisitos de calidad exigidos por los diferentes mercados internacionales debido a un mal manejo, maltrato y/o daños físicos resultantes de enfermedades o plagas; que en definitiva son fallas de control en los procesos de producción de la empresa.

Entonces para la distribución de los costos variables se utiliza número de tallos vendidos como factor de ponderación puesto que se necesita determinar que parte del costo variable le corresponde a cada una de las variedades. Por otro lado, se utiliza a la productividad para determinar el número de tallos que produce una variedad en un año; de tal manera, que se pueda calcular el costo variable unitario que es resultado de la división del costo variable de cada variedad calculado para el número de tallos producidos. Se tiene que considerar que en las variedades del bloque 15, Iguana, Cool Water, Esperance, High Magic, Green Tea, Vendela, Latin Lady, Carroucel, y Star 2000 entraron en plena producción los últimos seis meses. La siguiente tabla muestra la distribución de los costos variables siguiendo el proceso de cómputo mencionado.

Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features

ACTIVIDAD	TALLOS	TALLOS	%	C. VARIABLE	CVU		
PLANTA/MES	PRODUCIDOS	VENDIDOS					
AALSMEER GOLD	11.448	1	137.376,00	79.280	3,43%	12.704,54	0,09
ANNA	4.654	1,3	72.602,40	32.695	1,41%	5.239,34	0,07
AUVADE	620	-	-	-	-	-	-
BLIZZARD	5.828	1	69.936,00	28.436	1,23%	4.556,84	0,07
BLUSH	14.783	0,6	106.437,60	47.298	2,05%	7.579,46	0,07
CARROUCEL	9.900	0,9	53.460,00	23.352	1,01%	3.742,13	0,07
CAYPRINA	7.751	-	-	-	-	-	-
CHERRY BRANDY	8.535	0,58	59.403,60	47.182	2,04%	7.560,87	0,13
CIRCUS	9.705	0,86	100.155,60	50.894	2,20%	8.155,71	0,08
COOL WATER	6.700	1,5	60.300,00	42.697	1,85%	6.842,15	0,11
DELLABU	350	-	-	-	-	-	-
DUETT	4.226	0,75	38.034,00	18.034	0,78%	2.889,93	0,08
ENGAGEMNT	10.493	0,69	86.882,04	36.477	1,58%	5.845,40	0,07
ESPERANCE	7.200	1,42	61.344,00	22.914	0,99%	3.671,95	0,06
FOREVER YOUNG	43.212	0,59	305.940,96	131.373	5,68%	21.052,39	0,07
FREEDOM	62.100	0,84	625.968,00	429.931	18,59%	68.896,02	0,11
FRIEND SHIP	10.096	0,95	115.094,40	32.308	1,40%	5.177,32	0,04
GREEN TEA	6.980	1,2	50.256,00	43.333	1,87%	6.944,07	0,14
HIG MAGIC	13.600	0,93	75.888,00	59.171	2,56%	9.482,09	0,12
IGUANA	12.850	0,82	63.222,00	42.657	1,84%	6.835,74	0,11
KONFETTI	13.318	0,96	153.423,36	109.589	4,74%	17.561,53	0,11
LATIN LADY	11.420	0,98	67.149,60	40.145	1,74%	6.433,20	0,10
LEONIDAS	22.509	0,62	167.466,96	147.324	6,37%	23.608,52	0,14
LIMBO	13.110	0,58	45.622,80	32.965	1,43%	5.282,61	0,12
LIPSTICK	7.031	0,9	75.934,80	24.405	1,06%	3.910,88	0,05
MALIBU	16.328	0,30	58.780,80	48.468	2,10%	7.766,95	0,13
MILVA	12.300	1,00	147.600,00	79.200	3,43%	12.691,72	0,09
MOHANA	618	-	-	-	-	-	-
MOVIE STAR	11.859	0,86	122.384,88	60.857	2,63%	9.752,27	0,08
PQBO	4.260	1,2	61.344,00	29.130	1,26%	4.668,05	0,08
RAPHAELA	16.069	1,3	250.676,40	97.759	4,23%	15.665,78	0,06
RAVEL	3.849	1,50	69.282,00	15.403	0,67%	2.468,32	0,04
RED PARIS	10.083	-	-	-	-	-	-
SEXI RED	6.790	0,95	77.406,00	12.591	0,54%	2.017,70	0,03
SKY LINE	6.627	1,00	79.524,00	55.134	2,38%	8.835,17	0,11
STAR 2000	16.855	0,61	61.689,30	41.470	1,79%	6.645,53	0,11
SWEET UNIQUE	9.595	0,8	92.112,00	40.778	1,76%	6.534,63	0,07
SWEETNEZ	4.500	-	-	-	-	-	-
TARA	300	-	-	-	-	-	-
TOPAZ	11.110	-	-	-	-	-	-
VENDELA	17.855	1,00	214.260,00	198.723	8,59%	31.845,16	0,15
VERSILIA	12.288	0,8	117.964,80	88.289	3,82%	14.148,22	0,12
VIRGINIA	3.650	1,1	48.180,00	21.909	0,95%	3.510,90	0,07
<b>TOTAL</b>	<b>483.355</b>		<b>3.993.102</b>	<b>2.312.171</b>	<b>100,00%</b>	<b>370.523,11</b>	

Fuente: Célcaflor C.A.

Elaborado por: Javier Vásquez R.

#### 4.4. Análisis aporte marginal

Obtenidos los factores que intervienen en el análisis de aporte marginal, el siguiente paso es determinar las variedades de rosas que realizan menor aporte a la

variedades propuestas.

erían dadas de baja para ser remplazadas por las

Para determinar que variedades deben ser descartadas se utiliza como parámetro el resultado de tres fórmulas que son parte del análisis de aporte marginal.

En primer lugar el análisis de la Contribución Marginal, que es el resultado de la diferencia entre el precio de venta unitario y el costo de venta unitario de cada una de las variedades. A la contribución marginal se la debe entender por el incremento de las utilidades totales resultado de la venta de una unidad adicional de un producto. En el caso de Célicaflor C.A. las variedades Cherry Brandy, Leonidas, Malibu y Versillia tienen una contribución marginal a la utilidad baja en comparación con otras variedades. Esto indica que por la venta de una unidad adicional de la variedad Cherry Brandy ingresaría a la utilidad 0,10 adicionales. En primera instancia el análisis respondería a un precio de venta demasiado bajo comparado con el costo variable unitario pero como ya se estableció dicho costo depende de la productividad de cada variedad. Por ejemplo, si comparamos la variedad Green Tea que con un número de camas y un menor precio produjo y vendió mayor número de tallos que la variedad Cherry Brandy.

En segundo lugar el análisis del aporte marginal de cada variedad corresponde a la determinación de la utilidad que produce las ventas de cada variedad. Esto se obtiene multiplicando la cantidad de tallos vendidos por la correspondiente contribución marginal y restando a ese resultado los costos fijos respectivos de cada variedad. Se

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Leonidas, Malibu, Sexi Red generen pérdidas para la empresa y que están siendo cubiertas por otras variedades. Para los casos de Leonidas y Malibu las pérdidas son producto de que los precios de venta son muy bajos y no permiten cubrir los costos de producción. En el caso de Cherry Brandy las utilidades generadas son muy bajas comparadas con otras variedades que con menor número de plantas sembradas generan mayores utilidades (Anna: 4654 plantas Cherry Brandy: 8535 plantas). En tanto que las utilidades generadas por la variedad Versilia (\$3.131,87) que aparentan niveles normales; no obstante, un análisis más amplio nos muestra que estas utilidades son producto de un volumen de ventas alto y que la Contribución Marginal es baja pues se vende a precios bajos comparándola con otra variedad que con un número de plantas similar (Milva: 12300 plantas Versilia: 12288 plantas) se vende a un precio mayor. Por último, la variedad Sexi Red que a pesar de tener una Contribución Marginal importante genera pérdidas puesto presenta una cantidad vendida que no es suficiente para cubrir los costos en que se incurre en esta variedad.

Por otro lado las variedades Ravel y Virginia presentan utilidades de \$958,30 y \$1560,96 que comparadas con otras son bajas, sin embargo, con 3849 y 3650 plantas sembradas generan utilidades comparadas con las variedades Leonidas, Malibu, Sexi Red que producen pérdidas con 22509, 16328 y 6790 plantas sembradas respectivamente; por lo que no serán tomadas en cuenta para ser dadas de baja por el momento.

La tabla 4.5 muestra los resultados que fueron producto de la aplicación del análisis de aporte marginal y que fue descrito en los párrafos anteriores.

			c	d	e = b - c	f = (a*e) - d	g = e/b
VARIETADES	2009	PU	CVU	C. FIJO	CONTRIBUCION MARGINAL PU - CVU	UTILIDAD POR VARIEDAD	TASA UTILIDAD MARGINAL
AALSMEER GOLD	79.280	0,22	0,0925	5.997,57	0,13	4.112,21	58%
ANNA	32.695	0,22	0,0722	2.351,99	0,15	2.481,48	67%
AUVADE	-	-	-	-	-	-	-
BLIZZARD	28.436	0,22	0,0652	2.234,39	0,15	2.168,72	70%
BLUSH	47.298	0,27	0,0712	5.409,58	0,20	3.992,78	74%
CARROUCEL	23.352	0,31	0,0700	5.056,78	0,24	547,73	77%
CAYPRIÑA	-	-	-	-	-	-	-
CHERRY BRANDY	47.182	0,23	0,1273	3.998,38	0,10	848,17	45%
CIRCUS	50.894	0,23	0,0814	3.527,98	0,15	4.033,32	65%
COOL WATER	42.697	0,24	0,1135	2.234,39	0,13	3.168,12	53%
DELLABU	-	-	-	-	-	-	-
DUETT	18.034	0,25	0,0760	1.646,39	0,17	1.491,83	70%
ENGAGEMNT	36.477	0,25	0,0673	3.292,79	0,18	3.372,30	73%
ESPERANCE	22.914	0,22	0,0599	2.351,99	0,16	1.317,50	73%
FOREVER YOUNG	131.373	0,36	0,0688	18.463,12	0,29	19.791,13	81%
FREEDOM	429.931	0,28	0,1101	37.514,23	0,17	35.546,88	61%
FRIEND SHIP	32.308	0,22	0,0450	4.233,58	0,18	1.420,86	80%
GREEN TEA	43.333	0,22	0,1382	2.822,39	0,08	723,38	37%
HIG MAGIC	59.171	0,25	0,1249	4.821,58	0,13	2.577,84	50%
IGUANA	42.657	0,26	0,1081	4.233,58	0,15	2.245,04	58%
KONFETTI	109.589	0,23	0,1145	5.879,97	0,12	6.781,45	50%
LATIN LADY	40.145	0,27	0,0958	3.880,78	0,17	3.112,32	65%
LEONIDAS	147.324	0,20	0,1410	9.643,16	0,06	(947,24)	30%
LIMBO	32.965	0,24	0,1158	5.174,38	0,12	(1.079,75)	52%
LIPSTICK	24.405	0,26	0,0515	4.351,18	0,21	737,19	80%
MALIBU	48.468	0,23	0,1321	6.350,37	0,10	(1.607,01)	43%
MILVA	79.200	0,26	0,0860	5.644,77	0,17	8.137,03	67%
MOHANA	-	-	-	-	-	-	-
MOVIE STAR	60.857	0,25	0,0797	6.115,17	0,17	4.249,67	68%
PQBO	29.130	0,23	0,0761	1.763,99	0,15	2.719,22	67%
RAPHAELA	97.759	0,25	0,0625	8.467,16	0,19	9.863,23	75%
RAVEL	15.403	0,22	0,0356	1.881,59	0,18	958,30	84%
RED PARIS	-	-	-	-	-	-	-
SEXI RED	12.591	0,23	0,0261	3.057,59	0,20	(489,86)	89%
SKY LINE	55.134	0,25	0,1111	3.527,98	0,14	4.130,09	56%
STAR 2000	41.470	0,32	0,1077	6.585,57	0,21	2.217,44	66%
SWEET UNIQUE	40.778	0,26	0,0709	3.292,79	0,19	4.416,61	73%
SWEETNEZ	-	-	-	-	-	-	-
TARA	-	-	-	-	-	-	-
TOPAZ	-	0,60	-	-	-	-	-
VENDELA	198.723	0,23	0,1486	7.761,57	0,08	8.408,80	35%
VERSILLA	88.289	0,23	0,1199	6.585,57	0,11	3.131,87	48%
VIRGINIA	21.909	0,23	0,0729	1.881,59	0,16	1.560,96	68%
<b>TOTAL</b>	<b>2.312.171</b>			<b>202.035,90</b>			

Fuente: Célicaflor C.A.

Elaborado por: Javier Vásquez R.

#### 4.4.1. Tasa de utilidad marginal

Como último paso del análisis del aporte marginal a las utilidades de las variedades que se producen en la empresa Célicaflor C.A se encuentra el estudio de la

que apoya las conclusiones establecidas. Entonces entendiendo que la tasa de utilidad marginal nos indica en que valor se incrementan las utilidades por cada unidad adicional vendida obtendríamos las siguientes conclusiones.

En las variedades Cherry Brandy, Leonidas, Malibu, y Versilia la venta de un tallo adicional de cada una de estas ocasionaría un incremento de \$0,45, \$0,30, \$0,25, y \$0,48 en las utilidades respectivamente, que están por debajo las tasas de las otras variedades que presentan niveles superiores al 50% de tasa de utilidad marginal. Para el caso de la variedad Sexi Red conviene agregarle al análisis el hecho de que dicha variedad; aparentemente, no tiene una gran demanda en el mercado aunque genere un incremento de \$0,89 por cada tallo adicional vendido.

#### **4.5. Conclusión**

El análisis de aporte marginal permite determinar que líneas de artículos que son producidos en una empresa originan los menores ingresos a fin de establecer estrategias que permitan maximizar las utilidades de la empresa, ya sea a través de impulsar las ventas, suspensión de la producción y/o cambio de productos por otros. Esta técnica basada en el estudio de las tres variables que tienen relación directa con la generación de utilidades (volumen, costos y precios) es aplicable para todo tipo de negocio tomando en cuenta las particularidades, características y circunstancias propias de cada empresa.

udio en Célicaflor C.A. permitió definir que variedades de rosas, que actualmente se están produciendo en esta finca florícola, están generando pérdidas y/o utilidades muy bajas, y consecuentemente un costo de oportunidad que la compañía está asumiendo al no renovar sus productos por otros más rentables. Por lo tanto, se propone la erradicación de las variedades Cherry Brandy, Leonidas, Malibu, Sexi Red y Versilia y la utilización del espacio; que actualmente están ocupando dichas variedades en los bloques de producción, en la renovación de variedades que generen mayores beneficios a Célicaflor C.A; las que como se fijó en el Capítulo 3, serán las variedades Topaz, y High & Peace orientadas al mercado ruso a un precio unitario de \$0,35.

El área que ocuparán está determinada por el espacio que dejarán las variedades seleccionadas para ser dadas de baja, que actualmente ocupan un área total de 9677 m2 distribuidas como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 4.6

VARIETADES	CAMAS	PLANTAS	AREA
CHERRY BRANDY	34	8.535	1.306
LEONIDAS	82	22.509	3.149
MALIBU	54	16.328	2.074
SEXI RED	26	6.790	998
VERSILIA	56	12.288	2.150
<b>TOTAL</b>	<b>252</b>	<b>66.450</b>	<b>9.677</b>

Fuente: Célicaflor C.A.

Elaborado por: Javier Vásquez R.

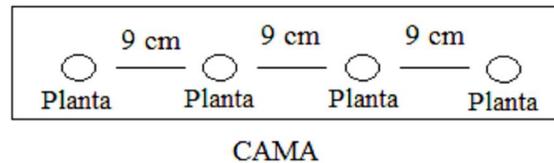
En este espacio las plantas deben ser sembradas manejando las especificaciones que fueron señaladas para cada cama:

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

- 52 m de largo
- 60 cm de ancho
- 60 cm de separación o camino

Además se debe considerar la distancia en que serán sembradas cada planta una de otra en las camas que será de 9 cm. Con estos datos se obtiene el número de plantas que serán sembradas, debido a que las plantas se siembran a una distancia de 9 cm entre una y otra, a lo largo de la cama; como se muestra en la figura 4.1, se puede sembrar 356 plantas en cada cama y un total de 89.600 plantas en el total del área.

Figura 4.1



Fuente: Célicaflor C.A.

Elaborado por: Javier Vásquez R.

## CAPITULO 5

### 5. ESTADOS FINANCIEROS

El desarrollo de este capítulo permitirá comprobar y demostrar que la renovación de las variedades de rosas; que produce Célicaflor C.A., por otras que generen mayores beneficios económicos y alcanzar la meta de maximizar las utilidades de dicha empresa, que es en definitiva el objetivo principal de este trabajo. Por lo que se debe establecer escenarios con los cuales se pueda realizar comparaciones de las diferentes situaciones que podrían presentarse en el futuro. Para lo cual es necesario; como en los capítulos anteriores, presentar algunas definiciones de los términos que se usan en el tratamiento del presente capítulo.

**Estados Financieros.-** Resumen de información contable presentada en períodos o en un momento determinado de manera ordenada y clasificada según los principios de contabilidad generalmente aceptados.

**Balance general.-** Es un estado financiero que presenta la situación financiera de una compañía en un momento determinado. Está integrado por los activos, los pasivos y el capital de los accionistas.

**Estado de resultados.-** Es el estado financiero que tiene por objetivo presentar los resultados obtenidos por las operaciones de la empresa en un periodo determinado. (Lara, 2007, pág. 21).

**Flujo de Caja:** ES un estado financiero que permite al administrador financiero evaluar la habilidad de la empresa para generar efectivo y sus equivalentes de efectivo, así como también indica las partidas en que fueron utilizados dichos flujos de efectivo, clasificadas en actividades operativas y de financiamiento. (Lara, 2007, pág. 41).

Puesto que la empresa desarrolla sus relaciones comerciales en mercados internacionales implica que existan diferentes factores que la afectan, y que se reflejan en los estados financieros, por lo que no es posible realizar proyecciones fundamentadas en la tendencia histórica debido a la volatilidad del negocio; sin embargo, se espera que la Dirección de la empresa encamine sus esfuerzos para alcanzar y mantener ciertas metas de crecimiento que están establecidas de la siguiente forma:

El crecimiento de las ventas está sujeto al número de tallos de calidad exportable que se puedan vender. Se estima que se puede incrementar la producción exportable en un 5% respecto al año 2009 manteniendo mayor control en los procesos de producción principalmente en el área de cultivo hasta el año 2011. A partir del año 2012 la producción se mantiene en los siguientes años igual a la del año 2011.

Los precios de venta se establecen en base a los mercados ruso y norteamericano. Se estima que para el mercado ruso los precios sean superiores a \$0,35 por tallo; en cambio para el mercado norteamericano los precios varían entre \$0,23 y \$0,40 según la variedad, como se muestra en la siguiente tabla.

Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features

**PRECIOS PROMEDIO ESPERADOS**

MERCADO USA		MERCADO RUSIA	
VARIETADES	PRECIO	VARIETADES	PRECIO
AALSMEER GOLD	0,23	BLIZZARD*	0,35
ANNA	0,24	BLUSH	0,35
BLIZZARD*	0,26	CARROUCEL*	0,35
CARROUCEL*	0,40	CAYPRIÑA**	0,35
CHERRY BRANDY	0,23	COOL WATER*	0,35
CIRCUS	0,24	ENGAGEMENT	0,35
COOL WATER*	0,27	FOREVER YOUNG	0,35
DUETT	0,23	FREEDOM*	0,35
ESPERANCE	0,28	HIGH MAGIC	0,35
FREEDOM*	0,30	IGUANA	0,35
FRIEND SHIP	0,24	MOVIE STAR	0,35
GREEN TEA	0,27	PQBO	0,35
KONFETTI	0,24	RAPHAELA	0,35
LATIN LADY	0,31	RAVEL	0,35
LEONIDAS	0,25	STAR 2000	0,35
LIMBO	0,25	SWEET UNIQUE*	0,35
LIPSTICK	0,24	SWEETNEZ**	0,35
MALIBU	0,27	TOPAZ**	0,35
MILVA	0,27	VENDELA*	0,35
RED PARIS**	0,24		
SEXI RED	0,24		
SKY LINE	0,27		
SWEET UNIQUE*	0,31		
VENDELA*	0,27		
VERSILIA	0,25		
VIRGINIA	0,23		

\*SE VENDE 50% EN CADA MERCADO

\*\*ENTRA EN PRODUCCIÓN ÚLTIMO SEMESTRE DEL AÑO 2010

Fuente: Célicaflor C.A.

Elaborado por: Javier Vásquez R.

El 50% de la producción exportable de las variedades Blizzard, Carroucel, Cool Water, Freedom, Sweet Unique y Vendela es vendida en cada mercado. Las variedades Caypriña, Red Paris, Sweetnez y Topaz que estuvieron en estado vegetativo en el año 2009 comienzan a producir normalmente en el último semestre del 2010. Se calcula que de estas variedades se logre un porcentaje de bajas máximo de 20%.

Los costos fijos de producción de los insumos y materiales se incrementan en razón del 5% anual con respecto al año anterior en el escenario que no hay renovación de variedades. En el escenario con renovación de variedades se debe incluir en los costos fijos los valores de las depreciaciones de las construcciones agrícolas. En la actualidad los activos fijos han sido depreciados casi en su totalidad; quedando en el 2010 un valor por depreciar de \$34.000.

Los costos variables tendrán un incremento de 10% anual en el escenario sin renovación de plantas pues en este rubro están incluidos la mano de obra y los materiales de empaque principalmente.

Los gastos administrativos y de ventas se incrementarán en el 10% en relación al año 2009 debido a que en este rubro están incluidos los sueldos del personal administrativo e insumos y materiales. No existen gastos financieros puesto que las obligaciones con instituciones financieras fueron ya canceladas y no se espera contraer otras.

### **5.1. Estados financieros escenario sin renovación de variedades**

Con lo establecido anteriormente se realizan las proyecciones del estado de resultados para los 5 años siguientes en un escenario en el que se mantengan en producción las mismas variedades; para lo cual es necesario proyectar las ventas por variedad, en donde se deben tomar las siguientes consideraciones.

le se incrementará en un 5% en los años 2010 y 2011, pues se espera mejorar la cantidad de las rosas y disminuir el porcentaje de flor que se da de baja en el mismo porcentaje. La producción total exportada se distribuye entre las variedades que estuvieron en plena producción en el 2009 según la participación del número de tallos vendidos con respecto al total en ese año.

Por ejemplo, en el 2009 se produjeron 2.312.171 tallos y de la variedad Aalsmeer Gold 79.280 que representa el 3,43% de la producción total de ese año. Entonces para el año 2010 la producción de esa variedad debe ser el 3,43% de 2.427.780, que es el total de producción exportable para el año 2010 luego del cálculo del incremento establecido.

Las variedades que se encontraban en estado vegetativo entran a producir en el último semestre del 2010, por lo que el volumen de tallos producidos estará determinado por un periodo de 6 meses para ese año; mientras que para el año 2011 la producción es de 12 meses. Para estas variedades se estima un porcentaje de bajas del 20% del total de la producción. La proyección de estas variedades para los años 2010 y 2011 se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 5.2

VARIETADES	PLANTAS	PRODUCTI VIDAD	BAJAS	2010		2011	
				PROD. TOTAL	PROD. EXPORTABLE	PROD. TOTAL	PROD. EXPORTABLE
CAYPRIÑA	7.751	0,60	20%	27.903,60	22.322,88	55.807,20	44.645,76
RED PARIS	10.083	1,18	20%	71.387,64	57.110,11	142.775,28	114.220,22
SWEETNEZ	4.500	1,04	20%	28.080,00	22.464,00	56.160,00	44.928,00
TOPAZ	11.110	1,10	20%	73.326,00	58.660,80	146.652,00	117.321,60
<b>TOTAL</b>	<b>33.444</b>			<b>200.697</b>	<b>160.558</b>	<b>401.394</b>	<b>321.116</b>

Fuente: Célicaflor C.A.

Elaborado por: Javier Vásquez R.

roucel, Cool Water, Freedom, Sweet Unique y Vendela pueden venderse tanto en el mercado americano como en el ruso, por lo que se proyecta el 50% de la producción de cada una, a cada mercado.

A partir del año 2012 se establece que la cantidad de tallos se mantenga en los niveles del año 2011 como máxima capacidad de producción de las variedades sembradas actualmente.

Las variedades Auvade, Dellabu, Mohana y Tara, que se encuentran en etapa de prueba no se realiza la proyección, por no representar un número significativo en el análisis.

El valor de las ventas está determinado por el precio de venta y el volumen de producción exportable tomando en cuenta al mercado que se va a vender dicha producción. Se espera que los precios de venta unitarios no varíen en los siguientes años pues la empresa no tiene el poder de establecer los mismos. La proyección de las ventas se encuentra en el Libro PROYECCIONES (Excel)

### **5.1.1. Estado de resultados**

Con la proyección de las ventas se puede construir el estado de resultados del escenario en el que no se realice la renovación de plantas, tomando en cuenta las consideraciones mencionadas para los costos y gastos.

aran en un 5% cada año principalmente por el efecto de la inflación en los precios de los agroquímicos.

El incremento de 10% en los costos variables responde al incremento del costo de la mano de obra y de los insumos y materiales usados en la post-cosecha. Igual incremento se espera en los gastos de administración y ventas.

No existen gastos financieros en este escenario puesto que no se tiene obligaciones financieras con ninguna entidad y tampoco se espera contraer.

Lo que se obtiene en este escenario es que el incremento de los ingresos por ventas de flor exportable casi no cubre el incremento de los costos fijos y variables en el año 2010. El siguiente año las ventas superan los costos y gastos; puesto que en ese año entrarían a producir las variedades que se encontraban en estado vegetativo. Pero como no se espera realizar una renovación de plantas y la capacidad de producción y ventas llegaría al límite máximo en el año 2012 donde los ingresos no son suficientes para cubrir los egresos se provocarían pérdidas mayores cada año debido a que los costos y gastos si sufren un incremento como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 5.3

	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Ventas</b>	<b>\$ 776.739,28</b>	<b>\$ 864.836,33</b>	<b>\$ 864.836,33</b>	<b>\$ 864.836,33</b>	<b>\$ 864.836,33</b>
(-) Costos de Producción	\$ 619.713,12	\$ 671.077,54	\$ 727.048,07	\$ 788.058,78	\$ 854.585,87
(-) Gastos administrativos y ventas	\$ 155.094,86	\$ 170.604,35	\$ 187.664,78	\$ 206.431,26	\$ 227.074,39
<b>(=) Utilidad (Pérdida) antes Imp y Part</b>	<b>\$ 1.931,30</b>	<b>\$ 23.154,43</b>	<b>\$ (49.876,53)</b>	<b>\$ (129.653,72)</b>	<b>\$ (216.823,93)</b>

Fuente: Célcaflor C.A.

Elaborado por: Javier Vásquez R.

Con los resultados obtenidos del estado de resultados proyectados se construye el flujo de caja donde se observa que este escenario provoca una situación insostenible para la empresa porque el flujo; es decir, el dinero que ingresa a la empresa es cada año menor a los fondos que salen, provocando pérdidas cada vez mayores.

Tabla 5.4

	2010	2011	Flujo de Caja		
			2012	2013	2014
Utilidad (Pérdida) antes IR y PL	\$ 1.931,30	\$ 23.154,43	\$ (49.876,53)	\$ (129.653,72)	\$ (216.823,93)
(+) Depreciaciones y amortizaciones	\$ 34.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Imp y Part.	\$ 700,10	\$ 8.393,48	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Flujo de Caja Nominal</b>	<b>\$ 35.231,20</b>	<b>\$ 14.760,95</b>	<b>\$ (49.876,53)</b>	<b>\$ (129.653,72)</b>	<b>\$ (216.823,93)</b>

Fuente: Céllicaflor C.A.

Elaborado por: Javier Vásquez R.

Por lo tanto, este escenario no es económicamente viable porque los costos y gastos son soportados por las ganancias que esperarían los accionistas de un negocio rentable.

### 5.1.3 Balance General

Producto de lo anterior, la proyección del balance general refleja el deterioro de la situación financiera de la empresa. Se observa que la reducción del patrimonio al final de los cinco años por el efecto de las pérdidas acumuladas que llegan a \$ 571.792,60 los activos.

Mientras que los activos no sufren incremento porque no se realizan inversiones que permitan generar mayores beneficios. Ver Libro PROYECCIONES de EXCEL

### 5.2. Estados financieros escenario con renovación de variedades

De igual manera las proyecciones en el escenario de renovación de plantas parten de las ventas, para lo cual se toma en consideración los siguientes parámetros:

La proyección de la producción total exportable de las variedades que se produjeron en el 2009 se mantiene como se estableció en el escenario sin renovación de variedades; con excepción de las variedades Cherry Brandy, Leonidas, Malibu, Sexi Red y Versilia que son las que se van a erradicar. El área que dejan estas variedades se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 5.5

<b>VARIETADES</b>	<b>CAMAS</b>	<b>PLANTAS</b>	<b>AREA</b>
CHERRY BRANDY	34	8.535	1.306
LEONIDAS	82	22.509	3.149
MALIBU	54	16.328	2.074
SEXI RED	26	6.790	998
VERSILIA	56	12.288	2.150
<b>TOTAL</b>	<b>252</b>	<b>66.450</b>	<b>9.677</b>

Fuente: Célicaflor C.A.

Elaborado por: Javier Vásquez R.

En dicha área se sembrara las variedades propuestas como se muestra en la tabla 5.5. Se observa que el número de plantas se incrementa, esto es debido a que se siembra a una distancia de 9 cm entre plantas, mientras que anteriormente se sembraba a 10 cm.

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

	S	CAMAS	%	PLANTAS
				Plantas/cama <b>355,56</b>
TOPAZ		101	40%	35.840
HIGH & MAGIC		38	15%	13.440
HIGH & SUNSHINE		38	15%	13.440
PERLA		38	15%	13.440
HIGH & PEACE		38	15%	13.440
<b>TOTAL</b>		<b>252</b>	<b>100%</b>	<b>89.600</b>

Fuente: Céliscaflor C.A.

Elaborado por: Javier Vázquez R.

Se proyecta estas variedades tomando en cuenta su productividad y un porcentaje de bajas de 20%. Debido a que las plantas tardan 7 meses en entrar en plena producción el primer año (2010) solo producirían 5 meses. A partir del segundo año la producción es normal.

Tabla 5.7

VARIEDADES	PRODUC.	BAJAS	1ER AÑO		2DO AÑO	
			PROD. TOTAL	PROD. EXPORTABLE	PROD. TOTAL	PROD. EXPORTABLE
TOPAZ	1,10	0,20	197.120,00	157.896,00	473.088,00	378.470,40
HIGH & MAGIC	0,93	0,20	62.496,00	49.996,80	149.990,40	119.992,32
HIGH & SUNSHINE	1,00	0,20	67.200,00	53.760,00	161.280,00	129.024,00
PERLA	1,00	0,20	67.200,00	53.760,00	161.280,00	129.024,00
HIGH & PEACE	1,10	0,20	73.920,00	59.136,00	177.408,00	141.926,40
<b>TOTAL</b>			<b>467.936,00</b>	<b>374.348,80</b>	<b>1.123.046,40</b>	<b>898.437,12</b>

Fuente: Céliscaflor C.A.

Elaborado por: Javier Vázquez R.

Se mantienen las condiciones de proyección para las variedades que se encontraban en estado vegetativo, las que se venden en los dos mercados. Se conserva la estimación de que a partir del año 2012 la cantidad de tallos vendidos se mantendrá en los mismos niveles del año 2011 para todas las variedades. Las variedades en evaluación no se proyectan.

Finalmente los precios se mantienen como se establecieron en el escenario anterior.

### 3.2.1. Estado de Resultados

El estado de resultados en este escenario sufre algunas modificaciones; no solo en los ingresos sino también en los costos de producción, resultado de la renovación de variedades. Dichos cambios se describen a continuación:

El incremento anual de los costos variables se mantiene como se estableció para el escenario anterior pero con las siguientes observaciones:

Al erradicar unas variedades, los costos variables disminuyen por el valor que incurran dichas variedades. Considerando la distribución establecida en el capítulo anterior, los costos variables disminuyen de la siguiente forma:

Tabla 5.8

VARIETADES	2010			
	TALLOS PRODUCIDOS	VENTAS	%	C. VARIABLE
CHERRY BRANDY	59.403,60	49.541	2,04%	8.317
LEONIDAS	167.467	154.690	6,37%	25.969
MALIBU	58.781	50.891	2,10%	8.544
SEXI RED	77.406	13.221	0,54%	2.219
VERSILIA	117.965	92.703	3,82%	15.563
<b>TOTAL</b>	<b>481.022</b>	<b>361.047</b>	<b>2.427.780</b>	<b>60.612</b>
			<b>407.575</b>	

Fuente: Célicaflor C.A.

Elaborado por: Javier Vázquez R.

Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features

2011				
VARIETALES	TALLOS PRODUCIDOS	VENTAS	%	C. VARIABLE
CHERRY BRANDY	59.404	52.018	1,81%	8.093,66
LEONIDAS	167.467	162.425	5,64%	25.272,16
MALIBU	58.781	53.436	1,85%	8.314,27
SEXI RED	77.406	13.882	0,48%	2.159,88
VERSILIA	117.965	97.339	3,38%	15.145,22
<b>TOTAL</b>	<b>481.022</b>	<b>379.099</b>	<b>2.881.446</b>	<b>58.985</b>
			<b>448.333</b>	

Fuente: Célicaflor C.A.

Elaborado por: Javier V áscuez R.

Tabla 5.10

2012				
VARIETALES	TALLOS PRODUCIDOS	VENTAS	%	C. VARIABLE
CHERRY BRANDY	59.404	52.018	1,81%	8.903,03
LEONIDAS	167.467	162.425	5,64%	27.799,38
MALIBU	58.781	53.436	1,85%	9.145,69
SEXI RED	77.406	13.882	0,48%	2.375,87
VERSILIA	117.965	97.339	3,38%	16.659,74
<b>TOTAL</b>	<b>481.022</b>	<b>379.099</b>	<b>2.881.446</b>	<b>64.884</b>
			<b>493.166</b>	

Fuente: Célicaflor C.A.

Elaborado por: Javier V áscuez R.

Tabla 5.11

2013				
VARIETALES	TALLOS PRODUCIDOS	VENTAS	%	C. VARIABLE
CHERRY BRANDY	59.404	52.018	2,14%	9.606,08
LEONIDAS	167.467	162.425	6,69%	29.994,63
MALIBU	58.781	53.436	2,20%	9.867,91
SEXI RED	77.406	13.882	0,57%	2.563,48
VERSILIA	117.965	97.339	3,38%	18.325,71
<b>TOTAL</b>	<b>481.022</b>	<b>379.099</b>	<b>2.881.446</b>	<b>70.358</b>
			<b>542.483</b>	

Fuente: Célicaflor C.A.

Elaborado por: Javier V áscuez R.

Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features

2014				
	VALORES PRODUCCION	VENTAS	%	C. VARIABLE
CHERRY BRANDY	59.404	52.018	1,81%	10.772,67
LEONIDAS	167.467	162.425	5,64%	33.637,24
MALIBU	58.781	53.436	1,85%	11.066,29
SEXI RED	77.406	13.882	0,48%	2.874,80
VERSILIA	117.965	97.339	3,38%	20.158,28
<b>TOTAL</b>	<b>481.022</b>	<b>379.099</b>	<b>2.881.446</b>	<b>78.509</b>
			<b>596.731</b>	

Fuente: Célicaflor C.A.

Elaborado por: Javier Vásquez R.

Así mismo, los costos variables se modifican cuando las plantas nuevas entran en producción. Puesto que el costo variable está integrado por mano de obra y los insumos y materiales de empaque, los valores que se incrementarían están definidos por el incremento de los costos por estos conceptos.

La mano de obra se espera que se incremente a razón del 10% anual. La tabla 5.14 muestra el costo anual de un obrero.

Tabla 5.13

**Cálculo Valor Mano de Obra**

Sueldo básico	13er Sueldo	14to Sueldo	Vacaciones	F. Reserva	Ap. Patronal	V. Mensual	V. Hora	V. Anual
\$ 264,00	\$ 22,00	\$ 21,70	\$ 11,00	\$ 22,00	\$ 32,08	\$ 372,77	\$ 2,33	\$ 4.473,30
\$ 290,40	\$ 24,20	\$ 23,87	\$ 12,10	\$ 24,20	\$ 35,28	\$ 410,05	\$ 2,56	\$ 4.920,63
\$ 319,44	\$ 26,62	\$ 26,26	\$ 13,31	\$ 26,62	\$ 38,81	\$ 451,06	\$ 2,82	\$ 5.412,69
\$ 351,38	\$ 29,28	\$ 28,88	\$ 14,64	\$ 29,28	\$ 42,69	\$ 496,16	\$ 3,10	\$ 5.953,96
\$ 386,52	\$ 32,21	\$ 31,77	\$ 16,11	\$ 32,21	\$ 46,96	\$ 545,78	\$ 3,41	\$ 6.549,35

Fuente: Célicaflor C.A.

Elaborado por: Javier Vásquez R.

El requerimiento de personas en las camas nuevas será de 6 obreros por lo que con la información calculada en la tabla anterior el incremento en los costos variables en cada año es el siguiente:

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Tabla 5.14

		2010	2011	2012	2013	2014
Concepto	Cantidad	Total	Total	Total	Total	Total
Obreros	6	\$ 11.183,24	\$ 29.523,75	\$ 32.476,13	\$ 35.723,74	\$ 39.296,11
		<b>\$ 11.183,24</b>	<b>\$ 29.523,75</b>	<b>\$ 32.476,13</b>	<b>\$ 35.723,74</b>	<b>\$ 39.296,11</b>

Fuente: Célicaflor C.A.

Elaborado por: Javier Vásquez R.

El valor del 2010 es de \$11.183,24 porque las plantas entran en producción en el 7 mes de haberse sembrado. El costo de la mano de obra de los meses anteriores a la etapa de producción forman parte del valor de la inversión.

En tanto que por materiales se desembolsa 0,05 por tallo y considerando un incremento de 5% anual, entonces el incremento de los costos por este concepto a partir de la entrada en producción de las plantas nuevas es como sigue:

Tabla 5.15

Año	Tallos	Factor	V. Anual
2010	374.348,80	0,05	\$ 18.744,38
2011	898.437,12	0,05	\$ 47.235,84
2012	898.437,12	0,06	\$ 49.597,64
2013	898.437,12	0,06	\$ 52.077,52
2014	898.437,12	0,06	\$ 54.681,39

Fuente: Célicaflor C.A.

Elaborado por: Javier Vásquez R.

Por otro lado la proyección de los costos fijos se mantiene igual que en el anterior escenario pero con el incremento del valor de la depreciación de la inversión. Puesto que las plantas comienzan su producción después de siete meses el primer año la depreciación debe hacerse solo para 5 meses, los siguientes años se carga completo el gasto por depreciación.

Tabla 5.16

**Depreciación Construcciones Agrícolas**

Valor	Años Dep.	Dep. Anual	Dep. Mensual	5 Meses
\$ 160.466,13	7	\$ 22.923,73	\$ 1.910,31	\$ 9.551,56

Fuente: Célicaflor C.A.

Elaborado por: Javier Vásquez R.

En cuanto a los gastos administrativos y de ventas el incremento se mantiene igual al método anterior al no tener relación directa con la producción ni con el cambio de variedades.

Como se puede ver en el siguiente cuadro que resume el efecto de la renovación de plantas, las utilidades mejoran notablemente; sin embargo, a partir del año 2013 nuevamente se reducen pues la floricultura es un negocio que debe actualizarse constantemente en la variedad de productos que se oferta por lo que es recomendable renovar variedades periódicamente para mantenerse en el mercado.

Tabla 5.17

	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Ventas</b>	<b>\$ 815.639,28</b>	<b>\$ 1.084.625,02</b>	<b>\$ 1.084.625,02</b>	<b>\$ 1.084.625,02</b>	<b>\$ 1.084.625,02</b>
(-) Costos de Producción	\$ 580.053,65	\$ 649.754,47	\$ 722.355,99	\$ 798.840,96	\$ 877.174,97
(-) Gastos administrativos y ventas	\$ 155.094,86	\$ 170.604,35	\$ 187.664,78	\$ 206.431,26	\$ 227.074,39
<b>(=) Utilidad (Pérdida) antes Imp y Part</b>	<b>\$ 80.490,77</b>	<b>\$ 264.266,20</b>	<b>\$ 174.604,24</b>	<b>\$ 79.352,79</b>	<b>\$ (19.624,34)</b>

Fuente: Célicaflor C.A.

Elaborado por: Javier Vásquez R.

**5.2.1. Flujo de caja proyectado**

Con el flujo se puede analizar la viabilidad de la renovación de las variedades al analizar el VAN y la TIR que son resultado del análisis de esta herramienta. Para lo cual se debe claro algunos datos que son usados.

El 100% de la inversión será cubierta por capital propio de los accionistas por lo que la tasa de descuento de los flujos está definida por la rentabilidad que estos esperan de este negocio. Esta tasa de rentabilidad esperada por los accionistas es mínimo del 25%, al ser un negocio altamente riesgoso por las condiciones cambiantes del entorno y la posición de la empresa en el mercado.

Puesto que el VAN considera el valor del dinero en el tiempo, los flujos futuros traídos al presente son menores en este punto del tiempo. Por lo que para tomar decisiones de inversión los accionistas analizan los resultados de esta herramienta para invertir en un negocio u otro. Con los resultados de las proyecciones realizadas se obtiene un VAN positivo de \$103.220,82 que indica que la inversión en nuevas plantas es viable, al superar los flujos descontados a una tasa de 30% a la inversión inicial.

Tabla 5.18

<b>Inversión</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>VAN</b>
(160.466,13)	69.126,48	110.291,97	58.822,91	23.987,65	1.457,94	103.220,826

Fuente: Célicaflor C.A.

Elaborado por: Javier Vásquez R.

descuento es la tasa de rentabilidad de la inversión; pues esta tasa hace que el valor actual neto se haga cero, se la debe comparar con la rentabilidad esperada establecida por los accionistas.

La rentabilidad del proyecto es de 65,48% puesto que este es el resultado del cálculo de la TIR, mientras que la rentabilidad esperada por los accionistas es del 30% por lo que se concluye que el proyecto es rentable.

Tabla 5.19

Inversión	2010	2011	2012	2013	2014	TIR
160.466,13	(89.864,42)	(186.393,43)	(129.233,94)	(68.511,14)	(5.413,22)	65,48%

Fuente: Célicaflor C.A.

Elaborado por: Javier Vásquez R.

### 5.2.2. Balance General

En el primer año se nota el incremento de los activos con respecto al 2009 debido a la inversión realizada en la renovación de las plantas. Mismo efecto se nota hasta el cuarto año pues en el quinto los activos se reducen nuevamente por los efectos mencionados en el análisis de las proyecciones de las ventas y estado de resultados. El patrimonio de los accionistas se mejora notablemente pues alcanza su punto máximo \$819.555,91 en el cuarto año que comparado con el año 2009 significa un incremento de casi el 50%.

## escenarios

En el escenario que no hubo renovación de variedades la producción exportable es menor a la del escenario en el que se incluye la renovación de plantas porque al sembrar las nuevas variedades se obtiene mayor densidad; es decir, mayor número de plantas por un área determinada. El número de plantas erradicadas es de 66.450 mientras que las plantas sembradas son 89.600 que ocupan el mismo espacio que las anteriores. Esto se logra al sembrar a una menor distancia entre plantas. Se obtiene también mayor producción porque las variedades propuestas son más productivas que las variedades erradicadas logrando que los costos variables se reduzcan al distribuirlos entre mayor cantidad de tallos producidos.

En tanto que los costos fijos aumentan en el escenario que se renuevan las plantas por el valor de la depreciación anual de la inversión que es de \$160.466,13, mientras que en el primer escenario el valor de las depreciaciones es nulo porque los activos se encuentran depreciados en su totalidad.

Por otro lado, al enfocar variedades al mercado ruso se mejora en precio 0,35 promedio por tallo, pues las variedades erradicadas son destinadas al mercado norteamericano que tiene precios de venta menores, que están entre 0,23 a 0,40 centavos.

## CAPITULO 6

### 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1. Conclusiones

Internamente, la empresa presenta una estructura administrativa que se ajusta a las necesidades y actividades propias del negocio. Sin embargo, en el campo financiero presenta algunas deficiencias producto de los efectos de diferentes factores que son influyentes, y que dichos efectos se ven reflejados en los estados financieros. En tanto que en el ambiente externo, el giro del negocio de la floricultura se desenvuelve en un ambiente mayor a otras empresas, pues al tener relaciones comerciales en mercados internacionales es afectada por factores, como los diferentes acontecimientos en el mundo, siendo el más claro ejemplo el desenvolvimiento de la economía mundial.

Debido a que existe una posibilidad de que las ATPDEA no se extiendan Célicaflor C.A. debe enfocar sus ventas al mercado ruso; que ha presentado un crecimiento importante en los últimos años, por lo que debe incrementar su variedad de rosas ofertadas. Tomando en cuenta que la mayor parte de las variedades que ofrece Célicaflor C.A. son enfocadas al mercado norteamericano se propone el cambio de algunas de estas variedades por las variedades High Magic, Topaz, High & Peace y Perla que por sus características físicas satisfacen las exigencias y preferencias de los consumidores de Rusia.

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

de las variedades producidas por Célicaflor C.A. se determinó que existe variedades (Leonidas, Malibu, y Sexi Red) que están provocando pérdidas para la empresa y que están siendo cubiertas por la utilidad que generan otras. Mientras que otras variedades (Cherry Brandy y Versilia) presentan un margen de contribución bajo de \$0,10 y \$0,11 mientras que otras generan contribuciones superiores a \$0,15 por tallo. Todo lo anterior es resultado de una baja productividad que genera un mayor costo variable por tallo vendido, precios de venta que no ayudan a cubrir los costos y una baja demanda; por lo que se concluye estas variedades deben ser erradicadas para ser renovadas por las variedades establecidas en el Capítulo 3.

La proyección de un escenario que no considera renovación de variedades ayudó a determinar que la situación de la empresa se deteriora con el paso de los años pues a partir del tercer año de la proyección, se genera pérdidas puesto que los ingresos no pueden cubrir el incremento normal de los costos de producción. En tanto que, en el escenario que se considera la erradicación de las plantas señaladas por el análisis marginal y la renovación por las establecidas, mejoran la situación económica de la empresa puesto que se logra vender mayor cantidad de tallos exportables a un mercado que paga con mejores precios. Sin embargo las utilidades van reduciéndose con el paso de los años puesto que los costos de producción siguen incrementándose mientras que la oferta de variedades se mantiene.

Es recomendable que la dirección de la empresa ponga mayor énfasis en el control de la situación financiera mediante la utilización de más herramientas financieras que le permitan anticiparse a las diferentes situaciones que se presentan en este giro de negocio. El presente trabajo es una de las herramientas que la empresa puede usar para este fin.

Mantener una amplia oferta de rosas le permitirá a la empresa mantener un lugar en el mercado al que se enfoque siempre y cuando dichas variedades presenten una demanda comprobada puesto que las condiciones de Célicaflor C.A. no le permiten presentarse como pionero en la venta de variedades nuevas.

El análisis marginal permitió determinar que existen variedades (Aalsmerd Gold, Cool Water, Konfetti, Limbo, y Sky Line) que podrían parte de un futuro proceso de erradicación y renovación puesto que al momento generan aportes inferiores a \$0,15 por tallo. Por lo que se recomienda que a estas variedades se les de mayor importancia, con mayores controles y mejoramiento en los procesos a fin de lograr una mayor producción. Así también se recomienda que en el futuro se realice un análisis de la rentabilidad de las variedades para continuar con el proceso de maximización de utilidades.

Por último, se recomienda realizar el cambio de variedades debido a que mediante el análisis de los flujos de caja proyectados, VAN y TIR se determina la viabilidad de este proceso. Los flujos acumulados que genera la empresa en el escenario con renovación son \$ 497.302,32 mientras que los generados por el primer escenario son de -\$ 187.362,02. En

El valor neto actual de los flujos descontados del segundo escenario es positivo (\$113,482,711) lo que indica que se recupera la inversión y se obtiene una ganancia.

Finalmente la TIR de la empresa es 68,86% que es superior a la rentabilidad esperada por los accionistas del negocio.

## ARIO DE TÉRMINOS

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

**Agroquímicos.-** Son productos que se utilizan para el control fitosanitario del cultivo y pueden dividirse en fertilizantes, fungicidas, insecticidas, acaricidas, foliares.

**Bloque-Invernadero.-** Área física donde se desarrolla la siembra y cultivo de las flores. Pueden ser de varias longitudes y diseños, dependiendo del terreno, dirección del viento etc.

**Botón.-** unidad de flor, también se entiende por la longitud de la cabeza de la rosa.

**Cama.-** lugar donde se siembra las plantas de rosas, las hay de diversas medidas y longitudes dependiendo del terreno, pero básicamente son de largo 32 m por 60 cm. De ancho y por 45-50 alto.

**Ciclo.-** es el tiempo que transcurre desde la cosecha de la flor hasta la siguiente cosecha.

**Cultivo.-** se refiere al área productiva de una finca florícola.

**Densidad.-** número de plantas que se siembra por m<sup>2</sup>.

**Flor de exportación.-** Flor que por cumplir con condiciones físicas y fitosanitarias esta en condiciones de ser vendida a cualesquier mercado internacional

**Híbrido de té.-** Son variedades de rosas que habitualmente tienen un buen aroma y son de mejor calidad para el corte. Tienen tallos firmes con pocas ramificaciones y botones grandes, alcanzan una altura de de 0,60 m a 1,30 m y pueden florecer en casi cualquier época del año.

**Patrón.-** Es un rosal híbrido de té utilizado para la injertación de la yema los hay de distintas variedades tales como natal bryan. Candica, etc.

**Regalías.-** Valor que se cancela por concepto de derechos de propiedad intelectual a los creadores de las variedades de rosas.

**Tallo.-** unidad de producción de una rosa, el tallo se considera el espacio entre el punto de corte hasta la parte inferior del botón

**Tipo de rosa.-** Corresponde a uno de los nueve grupos de rosas modernas, que pueden ser, Arbustivas, Híbridos de Té, Floribunda, Grandiflora, Polyantha, Trepadores, Sarmentosos, Miniatura, Tapizantes.

**Variedad.-** Es el nombre que lo pone el obtentor para su identificación y venta.

## BIBLIOGRAFÍA

- Del Río González, C. (1999). *Costos III*. Ed. Ecasa
- Lara Juan. (2007). *Curso Practico de Análisis Financiero*

### Normativa Legal

- Ley de compañías
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno
- Reglamento para la Aplicación de la LORTI
- Código de trabajo

### Paginas Web

- Cohen Roger (2002). *Análisis Marginal*. Consultado el 20 de octubre de 2010 en [ww.fi.uba.ar/materias/.../Analisis%20Marginal%20-%20texto.pdf](http://ww.fi.uba.ar/materias/.../Analisis%20Marginal%20-%20texto.pdf)
- *Costos para toma de decisiones*. Consultado el 20 de octubre de 2010 en [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- <http://www.infoagro.com/flores/flores/rosas2.htm> <http://www.gestiopolis.com>
- <http://www.bce.fin.ec/>
- <http://www.corpei.org/>
- [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)
- [www.ecuadorencifras.com](http://www.ecuadorencifras.com)