

# **CAPITULO I**

## **ANTECEDENTES**

### **1.1. Identificación Del Tema**

En la década de los ochenta, en Iberoamérica empieza a desarrollarse fuertemente la producción comercial de flores, en especial de rosas. Los países de la región disponían de abundante mano de obra, bajos costos de inversión en invernaderos y excelentes condiciones climáticas que les garantizaban competitividad en el ámbito internacional. La competencia surgió a nivel de países y no de productores dentro del mismo país, pues casi la totalidad de la producción se destinó a la exportación desde sus inicios.

La industria florícola ecuatoriana, se inicio en la década de los setenta, y ha logrado un desarrollo impresionante; posicionándose dentro de los cinco mayores productores del mundo; luego de Holanda, Colombia, Israel y Kenya.

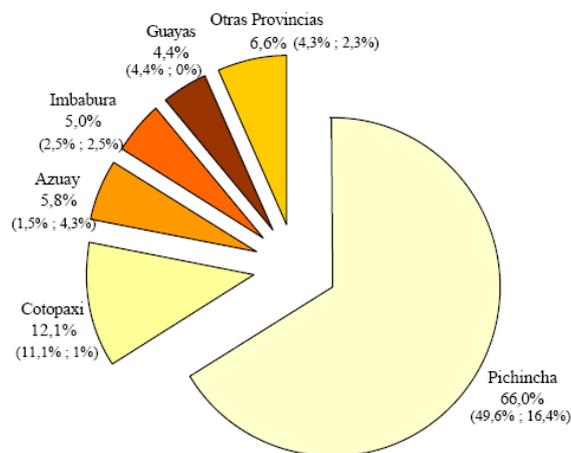
Gracias a sus condiciones climatológicas, se pueden cultivar muchas variedades de flores por lo que inversionistas ecuatorianos y extranjeros consideran a nuestro país como un lugar propicio para el desarrollo de la floricultura, debido a los días cálidos, noches frías, agua pura, sol radiante y doce horas de luz solar durante todo el año<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup><http://www.ecuadorexporta.org/ecuadorcalidad/productos.php?codigo=6&PHPSESSID=d925b49d7175a4115dc1989ba394935e>

La producción se centra en las provincias: Pichincha, Cotopaxi, Azuay, Imbabura, Guayas, Cañar, Chimborazo, El Carchi y Loja; como lo indica el siguiente gráfico:

**Gráfico N°1: Distribución Provincial de la superficie cultivada con Flores**



**Fuente:** Sica  
[www.sica.gov.ec](http://www.sica.gov.ec)

Podemos indicar que entre las especies que han convertido al Ecuador en el principal productor son las siguientes especies de flores como la Rosa, Gypsophila, el Limonium, Liatris, Aster y muchas otras Flores de Verano.

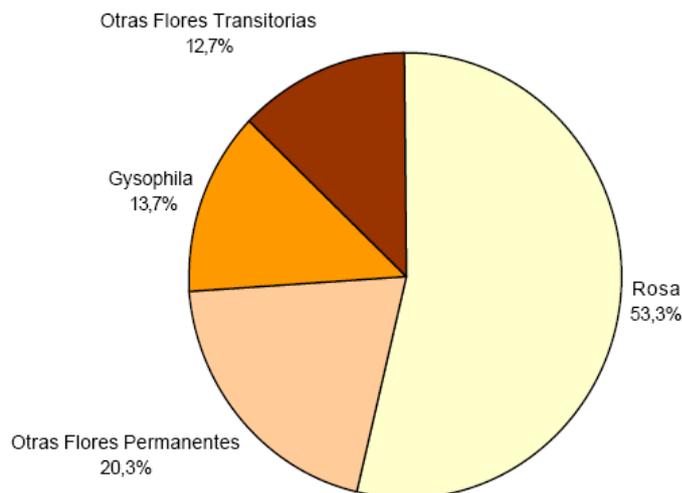
El Clavel, con características especiales en sus diferentes variedades, colores, tallos verticales y el mayor número de días de vida en florero. El Crisantemo y Pompón de tamaño y colores únicos.

Así también tenemos a las Flores Tropicales con más de cien variedades que se caracterizan por sus formas variadas, colores, tamaños, por su larga vida

después del corte, no necesitan de refrigeración y por ser muy fuertes, resisten la manipulación.

En el siguiente gráfico encontramos el porcentaje de superficie sembrada por tipo de flor, según las principales especies:

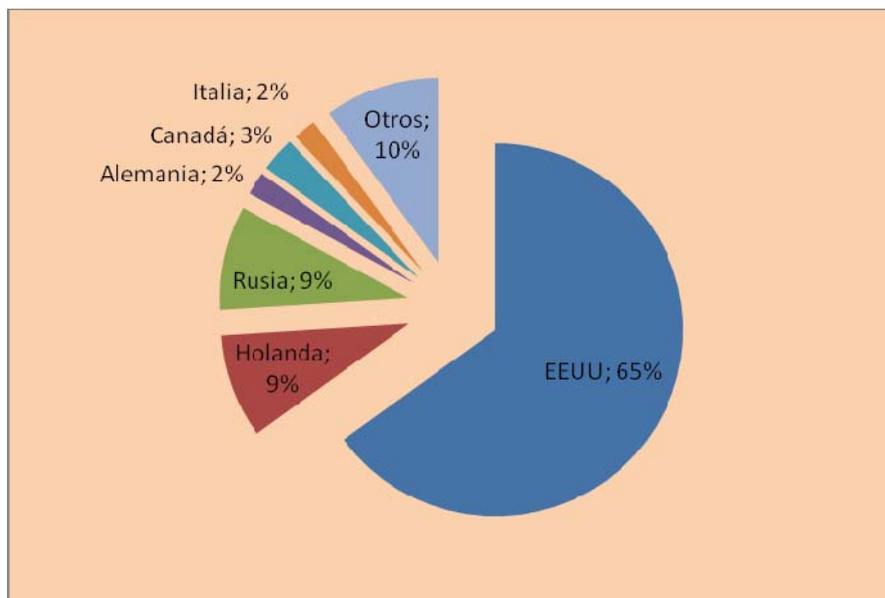
**Gráfico 2: Superficie Sembrada por especies principales**



**Fuente:** Sica  
[www.sica.gov.ec](http://www.sica.gov.ec)

Al contar con esta variedad de flores, ha logrado incursionar en los siguientes mercados Estados Unidos (EEUU), Holanda, Alemania, Rusia, Italia y Canadá. En menor cantidad también se exporta a países como Francia, Suiza, España, Argentina. El siguiente gráfico resume los presentes datos:

**Gráfico 3: Principales Destinos de las Exportaciones de Flores Ecuatorianas**



**Fuente:** Superintendencia de Compañías  
<http://www.supercias.gov.ec/>

Es importante resaltar que Estados Unidos (EEUU) es uno de los principales clientes y el Ecuador destina un sesenta y cinco por ciento de sus exportaciones a este país.

Las flores al igual que las exportaciones de productos no tradicionales ha sufrido una baja en su producción, debido al mal tiempo; que ha venido acompañado con excesivas lluvias e intensos fríos, así como también la crisis que se ha desencadenado en EEUU.

A pesar de estar atravesando este problema, el sector florícola ecuatoriano ha sabido sobrellevarlo mediante la búsqueda de nuevos mercados, teniendo una participación del 22% en Europa, el 15% a Rusia y el 5% al resto del mundo.

Estos nuevos mercados mantienen una idiosincrasia diferente a la nuestra, siendo un factor de gran importancia para las empresas ecuatorianas con respecto a la competitividad empresarial, ya que no solo el producto debe ser eficiente; si no que el servicio al cliente debe cumplir con las expectativas del nicho de mercado.

### **1.1. Justificación e Importancia**

La industria floricultura ecuatoriana, tuvo su inicio en la década de los setenta, y ha logrado un desarrollo impresionante; posicionándose dentro de los cinco mayores productores del mundo gracias a la belleza, calidad y variedad de rosas con la que cuenta.<sup>2</sup>

A pesar del notable desarrollo del sector, en la actualidad teme un impacto de cien millones de dólares como consecuencia de la crisis financiera de los EEUU, que supondrá un recorte de los gastos de los ciudadanos de ese país en productos suntuarios como las flores.

Por ello es necesario la intervención del Presidente Ecuatoriano Rafael Correa para con este sector, que hasta la fecha es muy prometedor; ya que ha tenido varias reuniones en donde se puntualizo ayudar a este sector con préstamos otorgados por la CFN (Corporación Financiera Nacional), mediante la intervención del Servicio de Rentas Internas se está analizando la posibilidad de no retener el Impuesto al Valor Agregado a los proveedores, nuevas medidas sobre el pago anticipado del Impuesto a la Renta y la devolución de Impuesto al Valor Agregado de los activos fijos<sup>3</sup>.

Se espera que todas estas medidas ayuden a que este sector salga a flote frente a esta gran crisis que afectado a los mercados más vulnerables como

---

<sup>2</sup> Revista Internacional de Floricultura "Marketing Flowers Internacional" N° 36, Lic. Wilfrido Morillo

<sup>3</sup> <http://www.ecuadorinmediato.com/noticias/90067>

son los de Venezuela, Argentina y Ecuador, debido a que sus gobiernos no cuentan con fondos para emergencias.<sup>4</sup>

Por otro lado, empresas inmersas en esta industria han ido abriéndose camino en el mercado europeo, que brinda grandes oportunidades para los productores ecuatorianos.

Para lograr incursionar en este es necesario de un conocimiento sobre las preferencias de este nuevo nicho de mercado y las formas de negociación; ya que Europa se ha constituido como un mercado muy exigente, que tiene otra idiosincrasia y necesita de un servicio al cliente y relaciones interpersonales excelentes.

Hoy en día la necesidad de valorar una empresa es cada vez mas inevitable, debido a que la empresa es un sistema que interacciona con su entorno, donde materializa una idea de forma planificada, a través de una actividad económica y necesita de una medición de resultados que le permitan ejecutar acciones que cree valor en distintas áreas del ente económico.

Para lograr una medición de resultados casi acertada es necesario que se apliquen métodos de valoración que ayudan a reflejar la situación financiera actual y futura, del negocio. Cada uno de estos, se acoplan a la actividad y a los objetivos que tenga la empresa; así tenemos los métodos estáticos, dinámicos, compuestos y los vanguardistas.

El método de valoración de Descuentos de Flujos de Caja permite evaluar los elementos que interactúan en el proceso de valoración, como el valor actual de los flujos futuros para el periodo determinado, valor residual del negocio y una tasa de descuento estimada; los cuales permitirán brindar información confiable para la toma de decisiones.

---

<sup>4</sup> <http://www.ecuadorinmediato.com/noticias/90067>

Este método se encuentra en la clasificación de los métodos dinámicos de valoración, el cual fue impulsado desde los Estados Unidos y se constituye como uno de los más usados para la valoración de una empresa con resultados excelentes.

La Comercializadora de Flores “Flowers of Ecuador”, es una empresa comercializadora de flores que se desempeña en el mercado por tres años constituida por un profesional independiente que ha querido llevar el producto ecuatoriano a los Estados Unidos de América y a Rusia, constituyéndose como un intermediario entre las fincas productoras de flores ecuatorianas y los clientes.

La empresa está consciente de que la competencia en este sector es cada vez mas fuerte al igual que los riesgos que puede correr, para ello ha considerado pertinente valorar la empresa analizando el escenario actual y la posibilidad de Invertir en el Mercado Europeo.

Para el escenario actual se valorara la empresa a través del método de Descuentos de Flujos de Caja, el cual nos permitirá conocer el valor de la empresa, manteniéndose en el mismo mercado. En cuanto al escenario de Inversión en el Mercado Europeo se calculara el EVA (Economic Value Added), el cual permitirá medir el verdadero beneficio financiero de la empresa al incursionar en este nuevo mercado, ya que mide la eficiencia de la operación de la empresa durante un ejercicio.

Al término de la evaluación de los dos escenarios el dueño del negocio contara con resultados que le permitan tomar una decisión que contribuya al desarrollo de la empresa en el sector.

## **1.2. Objetivos**

### **1.3.1. Objetivo General:**

- Determinar el valor de la empresa Comercializadora Flowers of Ecuador mediante la aplicación del método de valoración de Descuentos de Flujos de Caja, con la finalidad de incursionar en el mercado Europeo, mediante el establecimiento del EVA (Economic Value Added).

### **1.3.2. Objetivos Específicos:**

- Realizar el análisis situacional de la comercializadora “Flowers of Ecuador”, que permita conocer el estado actual y determinar los principales riesgos que afecta a la actividad comercial.
- Establecer los procedimientos metodológicos de la valoración, para identificar los elementos que intervienen en el proceso, su relación y la secuencia de su desarrollo.
- Elaborar proyecciones financieras del escenario actual y del escenario con inversión en el mercado Europeo, mediante la definición de balances previsionales proyectados que permitan estimar la evolución futura de la empresa.
- Valorar la empresa a través del método de Descuentos de Flujo de Caja para el escenario actual y calcular el EVA, para el escenario de inversión en el mercado europeo; con el objeto de proveer más elementos de evaluación para la toma de decisiones de inversión.

### **1.3. Descripción de la empresa**

#### **1.4.1 Reseña Histórica de la Empresa**

Flowers of Ecuador nace el primero de Enero del 2005, con su única accionista Jenny Robelly, quien al trabajar por años en este sector y sentir la necesidad de una independencia laborar decidió emprender.

Nace esta idea cuando el propietario logra identificar el principal problema de las fincas productoras, y es el de su ubicación, pues representaba un limitante para comercializar su producto en el exterior, ya que es imprescindible contar con medios tecnológicos para lograr contactarse con el cliente en cualquier parte del mundo, ubicando la empresa en Quito en el sector norte de la capital.

Durante estos años logro posicionarse como un intermediario entre los productores y el cliente internacional, brindando apoyo en la comercialización a las partes, mediante la prestación de un servicio eficiente y que logre cumplir su objetivo de venta y también permita a otros países conocer las maravillas que produce nuestra tierra.

Ha sido una ardua labor abrirse mercado frente a grandes productores internacionales, lograr satisfacer las necesidades de los clientes internacionales y negociar día tras día con las fincas productoras, pero ha traído consigo grandes recompensas como la fidelidad de los clientes y compromiso de los proveedores por entregar un producto de calidad.

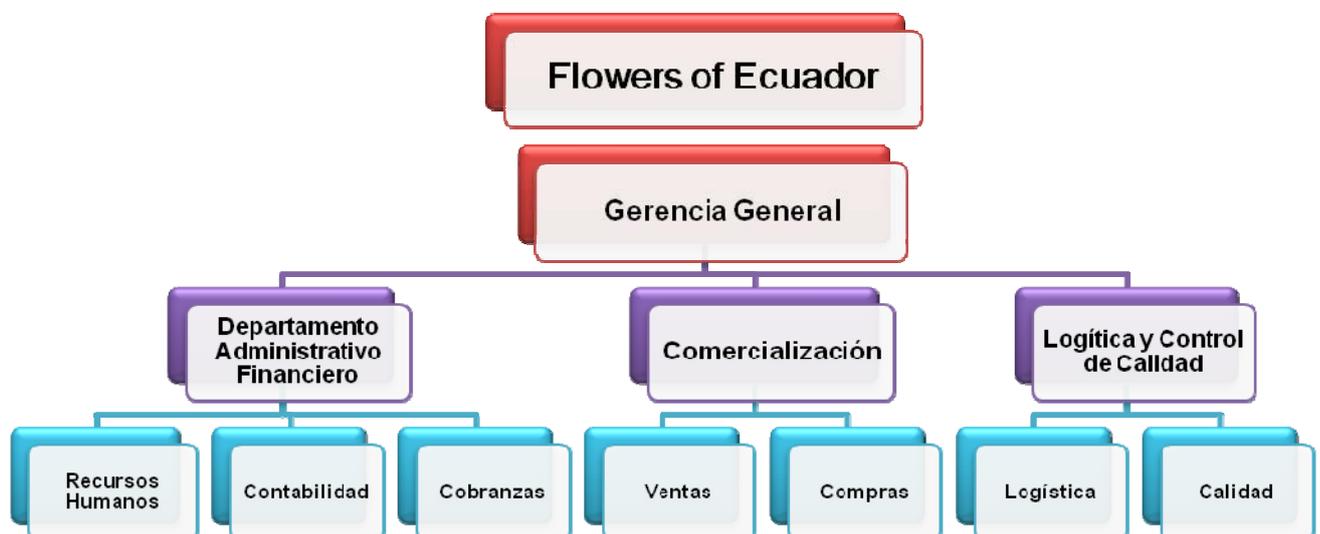
Cada una de sus actividades son realizadas en base a sus valores y políticas institucionales; los cuales han sido sus cimientos en su desarrollo ético y económico.

Su razón social se ha establecido en el idioma inglés debido al conocimiento universal, permitiéndole al cliente identificar con mayor facilidad nuestro producto.

Actualmente la empresa forma parte de las comercializadoras pequeñas que funcionan en el país, que con su actividad diaria logra dar empleo a ecuatorianos que lo necesitan y trabajar por alcanzar posicionar una sucursal de “Flowers Of Ecuador” en Europa logrando con mayor facilidad llegar a varios países con nuestro producto.

#### 1.4.2. Estructura Organizacional:

A continuación encontramos el organigrama de “Flowers of Ecuador”, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles, las jerarquías, las obligaciones y la autoridad existentes dentro de ella.



### **1.4.3.Descripción de Funciones:**

A. **Gerencia General:** se encarga de la toma de decisiones, mediante la información que recepta de todas las áreas, busca nuevos contactos para la comercialización del producto.

#### **B. Departamento Financiero y Administrativo:**

- a) Recursos Humanos: se encarga de la administración eficiente del recurso humano, que interviene en la comercialización del producto, asesora al personal sobre las relaciones interpersonales entre ellos y con el cliente.
- b) Contabilidad: se encarga de registrar las transacciones de forma cronológica y ordenada, de acuerdo con las leyes vigentes; con la finalidad de brindar información real y oportuna a la gerencia.
- c) Cobranzas: se encarga de mantener un control sobre los créditos otorgados a los clientes, cumpliendo con las políticas y los valores de la empresa.

#### **C. Departamento de Comercialización:**

- a) Ventas: se encarga de recibir órdenes de pedido, prestar servicio de asesoría al cliente, contactar con los nuevos clientes, y antiguos.
- b) Compras: se encarga de receptar pedidos, acordar precios, buscar nuevas tendencias de flores que demanda el mercado, buscar nuevos proveedores.

## **D. Logística y Control de la Calidad**

- a) Logística: estarán orientadas a velar porque a lo largo de la cadena de abastecimiento los procesos se ejecuten con la mayor eficiencia y eficacia, para que los productos y servicios lleguen al consumidor final en el lugar que él lo desea, en la cantidad que lo requiera. Velará porque el nivel de inventarios sea óptimo, los despachos sean completos y oportunos, y las redes de transporte sean óptimas.
- b) Calidad: se encarga de verificar que los proveedores, sean capaces de producir flores de alta calidad que satisfaga las necesidades el cliente internacional, en los embarques su función es verificar que no tenga plagas, su empaque y que el embarque sea el que pidió el cliente.

### **1.4.4. Filosofía de la Empresa**

Dentro de la filosofía de “Flowers of Ecuador” encontramos a continuación, su misión, su visión, objetivos de la empresa, políticas generales, principios y valores.

#### **1.4.4.1. Misión de Flowers of Ecuador**

“Flowers of Ecuador”, comercializa flores de gran variedad a mercados y clientes donde las fincas productoras no han podido llegar, brindando un servicio de calidad y seguridad en la entrega.

#### **1.4.4.2. Visión de Flowers of Ecuador**

“Flowers of Ecuador” para el 2013 será una empresa sólida en el mercado, negociando directamente con los principales clientes del producto.

#### **1.4.4.3. Objetivos de Flowers of Ecuador**

Los Objetivos se constituyen como una guía para el cumplimiento de las acciones que quiere lograr para el futuro, se encuentran los siguientes:

- a) Colocar una sucursal de “Flowers of Ecuador”, en Europa, para lograr comercializar la flor en nuevos mercados evitando la intermediación y garantizando al cliente un servicio de calidad.
- b) Satisfacer las necesidades de los clientes, mediante la oferta de un producto de alta calidad, con la prestación de un servicio óptimo y oportuno.
- c) Contar con precios competitivos dentro del mercado, sin afectar a la calidad del producto.
- d) Lograr contactar con proveedores que posean la certificación de sellos que garantiza el cuidado ambiental.
- e) Buscar nuevos proveedores para lograr cubrir la demanda de nuevas variedades de flores.
- f) Practicar valores institucionales, que permitan a la comercializadora desarrollar sus actividades con ética y profesionalismo.
- g) Conseguir ser competitivo en el mercado mediante la innovación del producto y servicio.

#### **1.4.4.4. Políticas Generales:**

Las Políticas en Flowers of Ecuador es un elemento básico para el desarrollo de la empresa ya que permite conseguir llegar a los objetivos planteados.

- a) Prestar a sus clientes el asesoramiento respectivo, y el seguimiento y control en la entrega del producto.
- b) Cumplir en forma oportuna la entrega de las flores a sus clientes.
- c) Pagar oportunamente a sus proveedores.
- d) Cumplir con normas de calidad.
- e) Mantener órdenes de flores fijas semanales.
- f) Conceder a sus clientes fijos un crédito de 30 días plazo.
- g) Indicar a clientes nuevos el pago anticipado.
- h) Exigir un prepago a los clientes, en época de fiestas. (San Valentín, Día de la Madre, Día de la Mujer, Navidad, Año Nuevo).
- i) Establecer a clientes que registren demora en sus pagos el tratamiento por prepago.
- j) Respetar la competencia de los clientes.
- k) Llevar registros contables reales, confiables y oportunos.

#### **1.4.4.5. Principios y Valores “Flowers of Ecuador”:**

Es parte de la Filosofía de la empresa contar con valores y principios que le permitan tener una base en su desempeño ético y profesional dentro del mercado.

**A. Principios:** son reglas o normas de conducta que orientan a la ejecución de tareas en el ámbito profesional como ético.

- **Calidad:** se compromete en entregar un producto bien hecho que es sinónimo de calidad y lograr satisfacer sus necesidades.
- **Eficiencia:** obtener los mejores resultados mediante la aplicación de todos los recursos que tiene a su disposición la empresa.
- **Predisposición al servicio:** Flowers of Ecuador siempre estará dispuesto a atender al cliente; mediante asesoría y apoyo, puesto que él es la razón de ser de la empresa.

**B. Valores:** es aquella escala ética y moral que poseen las personas a la hora de actuar.

- **Honestidad:** proceder con rectitud, disciplina y honradez en el momento de la negociación y después de ella.
- **Puntualidad:** la empresa se compromete con el cliente a entregar el producto en el tiempo estipulado al momento de la negociación y con el proveedor entregar sus pagos según las políticas establecidas.
- **Compromiso:** todo el personal que forma parte de “Flowers of Ecuador”, se encuentra comprometido con el cumplimiento de la filosofía de la comercializadora.

## **CAPITULO 2**

### **ANALISIS SITUACIONAL**

En el Capitulo dos se analiza la situación del sector florícola considerando el Macroambiente y Microambiente

#### **2.1. Macroambiente**

El Macroambiente constituye todos los elementos externos a “Flowers of Ecuador”, que resultan relevantes para su operación pero no tiene control alguno sobre ellos, para lograr un análisis más completo se le ha dividido en dos partes externo e interno.

##### **2.1.1. Externo**

Son aquellos elementos que afectan directamente a la comercializadora y suceden en el mercado internacional, dentro del contexto internacional se analiza la situación política, situación económica y la divisa de La Unión Europea y Estados Unidos.

##### **2.1.1.1. Unión Europea**

###### **2.1.1.1.1 Situación Política**

La Unión Europea es una asociación económica y política, formada por veinte y siete países europeos democráticos, que tiene como objetivo conseguir paz, prosperidad y libertad para sus 495 millones de ciudadanos.

Dentro de los quince miembros que forman parte de la eurozona son Alemania, Austria, Bélgica, Chipre, Eslovenia, España, Finlandia, Francia,

Grecia, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Malta, Países Bajos y Portugal; los países de Chipre y Malta se incorporaron el 1 de enero de 2008, por otro lado, Eslovaquia entrará a la eurozona el 1 de enero de 2009.

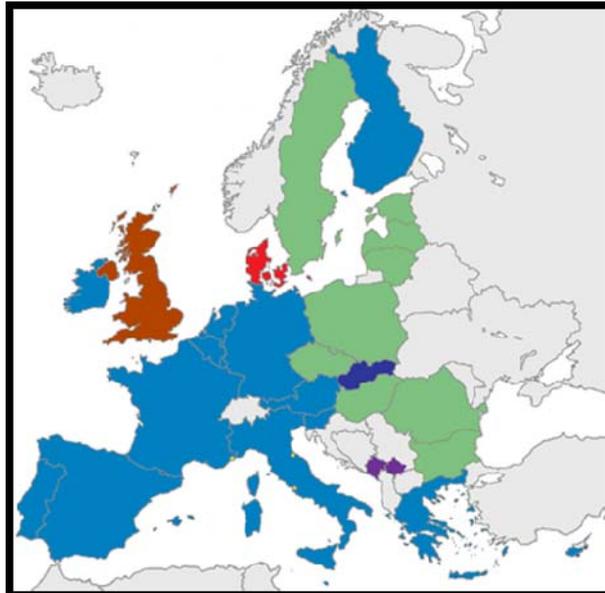
Existen estados que tienen acuerdos con la Unión Europea como Mónaco (Francia), San Marino y el Vaticano (Italia) que utilizan el euro como moneda oficial a pesar de que no son miembros de la Unión Europea, ya que anteriormente usaban monedas que fueron reemplazadas por el euro, estos tres estados emiten monedas con los símbolos nacionales propios en el reverso. Los territorios franceses de Mayotte y San Pedro y Miguelon también usan el euro en virtud de un acuerdo, aunque no están autorizados a acuñar sus propias monedas.

Existen estados que no tienen acuerdos con la UE como es Andorra que no tiene una moneda oficial y, por lo tanto, no emite monedas de euro. Antes de la emisión del euro se utilizaba la peseta y el franco francés. Al igual Kosovo y Montenegro, utilizaban el marco alemán como moneda y después de su desaparición han adoptado el euro sin ningún acuerdo formal y explícito con la UE.

Acrotiri y Dhekelia un territorio británico de la isla de Chipre, tenían como moneda oficial la libra chipriota antes del ingreso de Chipre a la eurozona, pero desde el 1 de enero de 2008 adoptaron el euro como moneda convirtiéndose en el primer territorio británico en adoptar el euro.

A continuación se presenta una gráfica donde se puede visualizar los estados que conforman la Eurozona:

#### Gráfico N° 4: La Unión Europea



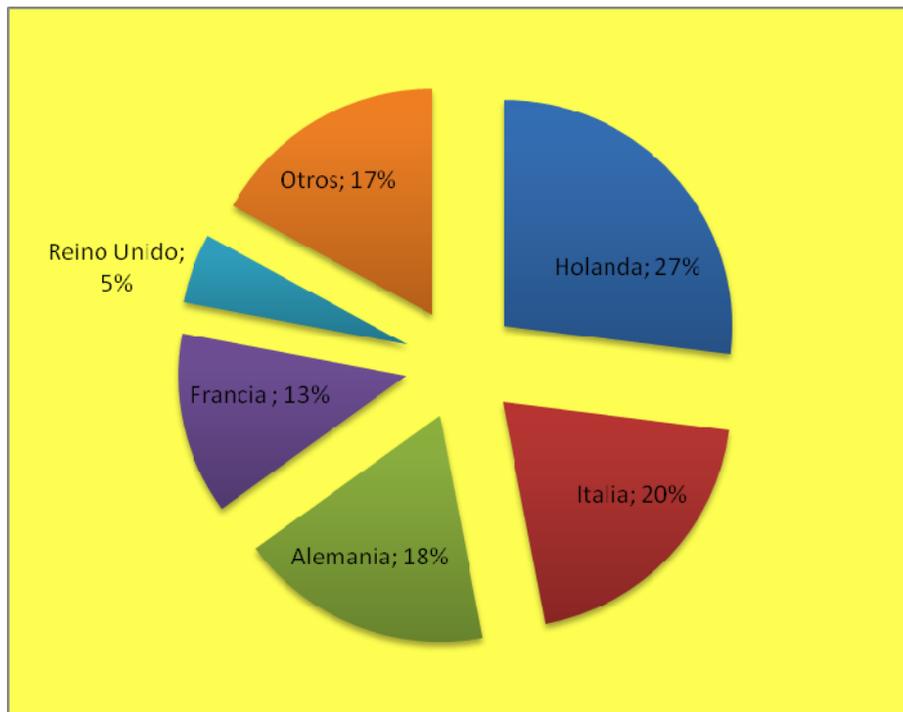
■	Estados de la Eurozona
■	Estados de la UE con el objetivo de unirse a la Eurozona el 1 de enero de 2009 (Eslovaqui)
■	Estados de la UE que han asumido, en última instancia, la obligación de unirse a la zona euro
■	Se celebrará referéndum sobre el euro (Dinamarca)
■	Estados de la UE con una cláusula de exclusión en la participación de la Eurozona
■	Áreas fuera de la UE utilizan el euro con un acuerdo
■	Áreas fuera de la UE utilizan el euro sin un acuerdo

**Fuente:** Wikipedia

[www.wikiédia.com](http://www.wikiédia.com)

En la Unión Europea los países que mayor consume flores son Holanda con un 27%, Italia con 20 %, Alemania con 18%, Francia con 13% y Reino Unido con 5%; en el siguiente gráfico de pastel encontramos representados los datos:

**Gráfico N°5: Países Europeos Importadores de Flores**



**Fuente:** Acuerdo de Asociación con Europa

<http://www.aacue.go.cr>

En el proceso decisorio de la Unión Europea en general, y en el procedimiento de codecisión en particular intervienen tres instituciones principales:

a) Parlamento Europeo:

El Parlamento desempeña un papel activo se encarga de examinar y adoptar la legislación europea, aprobar el presupuesto de la UE y efectuar un control democrático de las otras instituciones, sobre todo la Comisión Europea.

Además, el Parlamento da el visto bueno a acuerdos internacionales importantes tales como la adhesión de nuevos Estados miembros de la UE o acuerdos de asociación y comercio entre la UE y otros países.

Es la única institución de la Unión Europea elegida por sufragio directo. Los 785 diputados del Parlamento Europeo representan a los ciudadanos; los cuales son quienes los eligen.

a) Consejo de la Unión Europea:

Es el órgano decisor legislativo de la UE que representa a los Estados miembros. En sus reuniones asiste un ministro de cada uno de los gobiernos nacionales de la Unión Europea, dependiendo del tema a tratar.

El Consejo lo legisla el Ministro del Estado miembro que asume la presidencia de la Unión Europea. Todos los países miembros ejercen esta presidencia durante seis meses.

b) Comisión Europea:

La Comisión Europea es la rama ejecutiva de la Unión Europea, la cual es responsable de proponer la legislación, la aplicación de las decisiones, la defensa de los tratados de la Unión y, en general, se encarga del día a día de la Unión.

La Comisión actúa siguiendo el método de un gabinete del gobierno, con veinte y siete comisarios. Hay un Comisario por cada Estado miembro, sin embargo los comisarios están obligados a representar los intereses de la Unión Europea en su conjunto en lugar de su Estado de origen.

El enfoque común sobre la política aduanera deberá adaptarse continuamente a los nuevos acontecimientos mediante la cooperación entre la Comisión y los Estados miembros dentro del Grupo de política aduanera, compuesto por los directores generales de los servicios aduaneros de la Comisión y de los Estados miembros o por sus representantes. La Comisión deberá informar periódicamente a este grupo de las medidas relacionadas con la aplicación del programa de la Unión Aduanera.

Los objetivos de la Unión Aduanera es velar que las administraciones aduaneras de los Estados miembros:

1. Actúen de manera coordinada para garantizar que la actividad aduanera responda a las necesidades del mercado interior de la Comunidad mediante la aplicación de la estrategia establecida en la Comunicación de la Comisión y la Resolución del Consejo antes mencionadas sobre una estrategia para la unión aduanera;
2. Se comuniquen entre sí y desempeñen sus funciones con tanta eficacia como si formaran una única administración y obtengan resultados equivalentes en todo el territorio aduanero de la Comunidad;
3. Satisfagan las demandas que les impone la mundialización y el aumento de la actividad comercial y contribuyan a reforzar el entorno competitivo de la Unión Europea;
4. Proporcionen la necesaria protección a los intereses financieros de la Unión Europea, y proporcionen un entorno estable y seguro a sus ciudadanos;

5. Adopten las medidas necesarias para preparar la ampliación y apoyar la integración de los nuevos Estados miembros.<sup>5</sup>

Europa ha determinado los siguientes requisitos para la importación de productos no duraderos:

a) Principios generales: (Directiva 2000/29/CE)

- Medidas fitosanitarias eficaces para impedir la introducción y propagación de organismos nocivos.
- Aceptación de los certificados fitosanitarios oficiales.
- Medidas fitosanitarias. (inspección, prohibición, tratamiento)

b) Requisitos de importación:

- Lista de organismos nocivos.
- Tratamientos fitosanitarios.
- Lista de vegetales y productos vegetales prohibidos de determinados terceros países.
- Lista de requisitos técnicos específicos. (inspecciones detalladas en origen, etc.)
- Certificado fitosanitario para determinados vegetales y productos vegetales.

---

<sup>5</sup>[http://www1.dicoruna.es/ipe/ayudas/carpetasDG/fiscalidad\\_union\\_aduanera/index.htm#migracion](http://www1.dicoruna.es/ipe/ayudas/carpetasDG/fiscalidad_union_aduanera/index.htm#migracion)

Los Aranceles establecidos para los productos no duraderos son los siguientes:

**Tabla N°1: Tarifas Arancelarias en Europa**

Descripción	Volumen del TRQ	Arancel
Rosas, claveles, orquídeas, gladeolos y crisantemos (establecido para los productos no duraderos)	350 TM	0%
Rosas, claveles, orquídeas, gladeolos y crisantemos	400 TM	0%
Las demás flores	400 TM	0%

**Fuente:** Acuerdo de Asociación con la UE

<http://www.aacue.go.cr>

#### **2.1.1.1.2. Régimen Monetario de la Eurozona**

La autoridad monetaria de la Eurozona, es el Eurosistema, el cual corresponde al Sistema de bancos centrales compuesto por el Banco Central Europeo (BCE) y los bancos centrales nacionales (BCNs) de los Estados miembros que ya han adoptado el euro.

El funcionamiento del Eurosistema se basa sobre la política monetaria que decide el Consejo de Gobierno del Banco Central Europeo, mientras que los diversos Bancos Centrales de los estados miembros ejecutan la política monetaria dictada por el BCE.

La institución también intenta preservar la estabilidad y la integración financiera en Europa, pero en ningún caso cualquier objetivo puede suplantar al de mantener la estabilidad de precios.

La Comunidad Europea ha logrado durante estos años la posibilidad de viajar y comerciar sin el obstáculo de las fronteras, establecer al euro como moneda única europea, alimentos más seguros y un medio ambiente más puro, mejores condiciones de vida en las regiones más pobres, una lucha conjunta contra la delincuencia y el terrorismo, llamadas telefónicas y billetes de avión más baratos, millones de oportunidades para estudiar en el extranjero.

#### **2.1.1.1.3. Situación Económica**

La situación económica de la Unión Europea será evaluada mediante las siguientes variables económicas que nos permite establecer ideas más claras con relación a la realidad que está viviendo en el mundo.

##### **a) Inflación**

La Inflación es una medida estadística que muestra el incremento en el nivel general de precios, es decir que la mayoría de los precios de los bienes y servicios disponibles en la economía empiezan a crecer en forma simultánea<sup>6</sup>. La inflación implica por ende una pérdida en el poder de compra del dinero; las personas cada vez podrían comprar menos con sus ingresos, ya que en períodos de inflación los precios de los bienes y servicios crecen a una tasa superior a la de los salarios.

---

<sup>6</sup> [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

Para medir el grado en que los precios varían periódicamente, se emplean 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.

Para la Unión Europea se evaluara la inflación según el Art 1 del Protocolo 21; Art. 121 en el Tratado de Amsterdam “La inflación será determinada según el índice al Precio del Consumidor, con una base comparable”<sup>7</sup>.

En el mes de Noviembre del 2008 la inflación es de 3,5%, incrementándose en tres décimas respecto al índice registrado en el mes de octubre de 3,2%.

Para el mes de Octubre Holanda, Portugal y Alemania, miembros de la Unión Europea mantienen una inflación con un avance interanual del 2,5% y mientras que en Letonia, Bulgaria y Lituania presentan un índice de inflación de 13,7%, 11,2% y 10,7% respectivamente.

En la siguiente tabla se muestra la inflación por miembros de la Unión Europea:

---

<sup>7</sup> [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_SDDS/EN/cp\\_base.htm](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_SDDS/EN/cp_base.htm)

**Tabla N°2: Inflación por Miembros Europeos**

	Inflation rates in %, measured by HICPs						12 month average rates <sup>1</sup>	Monthly rates	
	Annual rates				Oct 07 Oct 06	Oct 08-07 Oct 07-06			Oct 08 Sep 08
	Oct 08 Oct 07	Sep 08 Sep 07	Aug 08 Aug 07	Jul 08 Jul 07					
Belgium (BE)	4.8	5.5	5.4	5.9	2.2	4.5	-0.2		
Germany (DE) <sup>5</sup>	2.5	3.0	3.3	3.5	2.7	3.1	-0.3		
Ireland (IE)	2.7	3.2	3.2	3.6	3.0	3.4	-0.4		
Greece (EL)	4.0	4.7	4.8	4.9	3.0	4.5	0.0		
Spain (ES)	3.6	4.6	4.9	5.3	3.6	4.5	0.3		
France (FR)	3.0	3.3	3.5	4.0	2.1	3.4	-0.1		
Italy (IT)	3.6	3.9	4.2	4.0	2.3	3.5	0.5		
Cyprus (CY)	4.8	5.0	5.1	5.3	2.7	4.6	0.7		
Luxembourg (LU)	3.9	4.8	4.8	5.8	3.6	4.6	-0.4		
Malta (MT)	5.8	4.9	5.4	5.6	1.6	4.4	1.0		
Netherlands (NL)	2.5p	2.8	3.0	3.0	1.6	2.2p	-0.2p		
Austria (AT)	3.0p	3.7	3.6	3.8	2.9	3.5p	0.0p		
Portugal (PT)	2.5	3.2	3.1	3.1	2.5	2.9	-0.2		
Slovenia (SI)	4.8	5.6	6.0	6.9	5.1	6.1	0.0		
Finland (FI)	4.4	4.7	4.6	4.3	1.8	3.7	0.0		
<b>Euro area (MUICP)</b>	<b>3.2p</b>	<b>3.6</b>	<b>3.8</b>	<b>4.0</b>	<b>2.6</b>	<b>3.6p</b>	<b>0.0p</b>		
Bulgaria (BG)	11.2	11.4	11.8	14.4	10.6	12.6	0.1		
Czech Republic (CZ)	5.7	6.4	6.2	6.8	4.0	6.5	0.1		
Denmark (DK)	3.8	4.5	4.8	4.4	1.8	3.6	-0.2		
Estonia (EE)	10.1	10.8	11.1	11.2	8.7	10.9	0.4		
Latvia (LV)	13.7	14.7	15.6	16.5	13.2	15.8	1.0		
Lithuania (LT)	10.7	11.3	12.2	12.4	7.6	11.0	0.9		
Hungary (HU)	5.1	5.6	6.4	7.0	6.9	6.6	0.4		
Poland (PL)	4.0	4.1	4.4	4.5	3.1	4.3	0.4		
Romania (RO)	7.4	7.3	8.1	9.1	6.9	7.9	1.1		
Slovakia (SK)	4.2	4.5	4.4	4.4	2.4	3.7	0.3		
Sweden (SE)	3.4	4.2	4.1	3.8	1.9	3.4	-0.2		
United Kingdom (UK) <sup>6</sup>	:	5.2	4.7	4.4	2.1	:	:		
<b>EU (EICP)</b>	<b>3.7p</b>	<b>4.2</b>	<b>4.3</b>	<b>4.4</b>	<b>2.7</b>	<b>3.8p</b>	<b>0.0p</b>		

Fuente: Eurostat

<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/pls/portal/docs>

Las mayores subidas de precios en la eurozona se produjeron en la vivienda (5,9%), los alimentos (4,7%) y el transporte (3,7%), el alza más moderada fue las del cultura y recreación y el vestido (ambos de un 0,2%), mientras que las comunicaciones se abarataron el 2,2%.

En la siguiente tabla encontramos la inflación por componentes principales:

**Tabla N°3: Inflación por Componentes principales medido por IPC.**

**Euro area inflation rates in % for main components, measured by HICPs**

Euro area (MUICP)	Weight used in 2008	Annual rates					12 month average rates <sup>1</sup>	Monthly rates
		Oct 08	Sep 08	Aug 08	Jul 08	Oct 07		
		Oct 07	Sep 07	Aug 07	Jul 07	Oct 06		
00 All-items	1000.0	<b>3.2p</b>	3.6	3.8	4.0	2.6	3.5p	0.0p
01 Food	157.8	<b>4.7p</b>	5.7	6.2	6.7	3.8	5.7p	0.3p
02 Alcohol and tobacco	37.2	<b>3.3p</b>	3.3	3.3	3.7	2.5	3.2p	0.1p
03 Clothing	68.3	<b>1.0p</b>	0.7	0.4	-0.5	1.1	0.7p	3.3p
04 Housing	153.0	<b>5.9p</b>	6.2	6.3	6.7	2.7	5.1p	0.2p
05 Household equipment	70.1	<b>2.2p</b>	2.1	2.1	2.0	1.9	2.1p	0.2p
06 Health	40.5	<b>2.2p</b>	2.0	2.0	1.6	1.4	1.7p	0.3p
07 Transport	156.6	<b>3.7p</b>	5.8	6.3	7.2	4.1	5.7p	-1.8p
08 Communications	32.9	<b>-2.2p</b>	-2.6	-2.5	-2.2	-2.1	-2.2p	0.0p
09 Recreation and culture	96.8	<b>0.2p</b>	0.1	0.5	0.2	0.0	0.2p	-0.3p
10 Education	10.4	<b>1.5p</b>	2.9	3.0	3.7	9.5	5.7p	0.1p
11 Hotels and restaurants	92.8	<b>3.6p</b>	3.6	3.6	3.5	3.2	3.4p	0.0p
12 Miscellaneous	83.6	<b>2.6p</b>	2.5	2.5	2.5	2.2	2.4p	0.3p

**Fuente:** Eurostat

<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/pls/portal/docs>

Los productos que impactaron en mayor medida a la inflación fue el gas (0,25 puntos porcentuales), seguido de los combustibles líquidos (0,14 puntos) y los carburantes para el transporte (0,12 puntos).

Los bienes y servicios que compensaron parcialmente la subida fueron las telecomunicaciones (-0,17 puntos porcentuales), los automóviles (-0,13) y el vestido (-0,12).

En la siguiente tabla encontramos los productos que han sufrido mayor impacto y aquellos que han ayudado a equilibrar la inflación.

**Tabla N°4: Productos con mayor impacto por la Inflación**

Euro area sub-indices with most important impacts				
COICOP	October 08 / October 07	Weight (%o) 2008	Rate (%)	Impact (percentage points)
04.52	Gas	15.4	19.2p	0.25
04.53	Heating oil	9.1	19.3p	0.14
07.22	Fuels for transport	45.7	5.5p	0.12
01.11	Bread and cereals	25.9	7.5p	0.11
01.14	Milk, cheese and eggs	23.0	6.5p	0.08
04.51	Electricity	22.2	6.3p	0.07
09.11	Audio-visual equipment	5.2	-11.7p	-0.08
04.11/2	Rents	60.0	1.9p	-0.08
09.13	IT equipment	5.1	-15.7p	-0.09
03.12	Garments	50.4	0.9p	-0.12
07.11	Cars	44.2	0.5p	-0.13
08.2/3	Telecommunications	31.2	-2.3p	-0.17

**Fuente:** Eurostat

<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/pls/portal/docs>

La Inflación dentro de la Eurozona se ha mantenido durante este año, pero ha excedido el 2% que cita en el objetivo de constitución de la unión Europea, revelando claramente los problemas que tienen en este tiempo las economías fuertes del mundo, un problema potencial con gran impacto para “Flowers of Ecuador”, ya que es necesario contar con un rubro de los ingresos de los europeos para que adquieran flores que es el producto que ofertan la comercializadora.

#### b) **Producto Interno Bruto**

El PIB es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> [http://es.mimi.hu/economia/producto\\_interior\\_bruto.html](http://es.mimi.hu/economia/producto_interior_bruto.html)

Para la eurozona el PIB ha tenido un gran impacto en los quince países oficiales, registrando a partir del segundo trimestre del año 2008 resultados negativos.

Estos datos reflejan la incidencia directa de las economías fuertes que forman parte de la Eurozona; como Alemania que muestra una recesión, al registrar por segundo trimestre consecutivo PIB negativo debido al descenso de las exportaciones (maquinaria y vehículos), el principal motor de la economía alemana, unificado a un fuerte aumento de las importaciones.

En Italia la economía retrocedió un 0,4% entre abril y junio y otro 0,5% entre julio y septiembre, en Estonia su economía cayó un 0,8% durante el segundo trimestre y un 1% en el tercero. Irlanda durante el segundo trimestre ya retrocedió un 0,5%.

La economía holandesa está estancada desde hace seis meses, según datos de Centraal Bureau voor de Statistiekpues (CBS) la oficina de estadística holandesa anunció que el crecimiento en el país fue nulo (0%). España hasta el momento no presenta recesión pero parece inevitable tras el retroceso de un 0,2% durante el tercer trimestre. Los nuevos Estados miembros República Checa, Chipre, Lituania y Eslovaquia han mantenido la actividad.

En la siguiente tabla encontramos los datos de PIB trimestrales de la Eurozona.

**Tabla N° 5: Producto Interno de la Eurozona**

geo\time	2005q04	2006q01	2006q02	2006q03	2006q04	2007q01	2007q02	2007q03	2007q04	2008q01	2008q02	2008q03
Euro area	0.5	0.8	1.1	0.5	0.8	0.7	0.5	0.6	0.4	0.7	-0.2	-0.2
Euro área (15 countries)	0.5	0.8	1.1	0.5	0.8	0.7	0.5	0.6	0.4	0.7	-0.2	-0.2
Euro área (12 countries)	0.5	0.8	1.1	0.5	0.8	0.7	0.5	0.5	0.4	0.7	-0.2	-0.2
EU (27 countries)	0.5	0.9	1.1	0.6	0.8	0.8	0.6	0.7	0.4	0.6	-0.0	-0.2
EU (25 countries)	0.5	0.9	1.1	0.6	0.8	0.8	0.6	0.6	0.4	0.6	-0.1	-0.2
Bélgica	0.6	0.9	0.7	0.6	0.8	0.8	0.3	0.7	0.4	0.4	0.3	0.1
Alemania	0.2	0.8	1.5	0.7	1.1	0.4	0.4	0.6	0.3	1.4	-0.4	-0.5
Irlanda	1.5	2.4	1.1	2.1	-1.5	6.8	-1.2	-0.0	0.1	-0.3	-0.5	:
Grecia	1.0	1.0	1.1	1.1	1.0	1.1	0.9	0.9	0.7	1.1	0.8	:
España	1.0	0.9	1.1	0.9	0.9	1.0	1.0	0.6	0.6	0.3	0.1	-0.2
Francia	0.5	0.7	1.0	0.1	0.5	0.6	0.6	0.7	0.3	0.4	-0.3	0.1
Italia	0.1	0.7	0.5	0.3	1.0	0.3	0.1	0.2	-0.4	0.5	-0.4	-0.5
Chipre	1.1	1.0	1.2	0.8	1.1	1.3	1.0	1.1	0.9	1.1	0.9	0.6
Luxemburgo	2.4	2.0	1.5	1.0	2.1	2.4	-0.4	0.6	0.9	0.1	1.1	:
Malta	0.5	0.6	1.1	0.3	1.0	1.1	0.7	1.1	0.8	0.7	0.7	:
Holanda	0.4	0.7	1.4	0.5	0.7	0.8	0.7	1.3	1.2	0.3	-0.0	0.0
Austria	0.8	0.8	0.8	0.9	0.9	0.7	0.7	0.6	0.6	0.5	0.3	0.1
Portugal	0.5	0.3	0.7	0.1	0.4	0.8	0.5	0.0	0.6	-0.2	0.3	0.0
Eslovenia	1.5	1.1	2.1	1.5	2.0	1.3	1.4	1.5	0.6	2.0	0.9	:
Finlandia	0.5	1.7	1.3	0.6	1.1	1.7	1.1	0.4	0.9	0.3	0.8	:
República Checa	1.8	1.6	1.6	1.7	1.5	1.8	1.6	1.4	1.3	0.9	0.9	:
Dinamarca	0.3	1.0	2.9	-0.5	-0.2	1.6	-1.2	1.4	-0.2	-0.6	0.4	:
Estonia	2.5	2.5	2.8	2.1	1.8	2.1	1.0	0.5	0.1	-0.9	-0.8	:
Letonia	3.0	3.2	2.8	2.7	2.7	3.0	2.6	1.5	0.2	-0.5	-0.5	:
Lituania	1.8	1.9	1.7	1.3	2.6	1.7	2.7	2.7	1.8	-0.4	1.0	0.4
Hungría	1.2	1.1	1.0	0.7	0.6	-0.2	-0.2	0.6	0.1	0.5	0.4	-0.1
Polonia	1.2	1.6	1.6	1.9	1.4	1.7	1.6	1.5	1.7	1.2	1.3	1.2
Eslovaquia	1.0	2.4	2.3	2.4	1.8	3.2	2.3	2.5	3.0	1.1	1.8	1.5
Suecia	1.1	1.5	1.0	1.0	0.6	0.5	0.9	0.4	0.4	0.0	-0.1	-0.1
Reino Unido	0.5	1.1	0.7	0.5	0.9	0.9	0.8	0.8	0.5	0.3	0.0	-0.5
Islandia	-1.4	3.4	0.7	-0.2	-0.0	1.6	3.2	1.5	-0.1	-1.4	4.9	:
Noruega	-0.4	-0.2	0.6	1.6	0.3	0.4	0.7	1.6	1.1	0.2	0.1	-0.7

Fuente: Eurostat

[http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?\\_pageid](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid)

Para los analistas económicos europeos la eurozona al registrar un PIB negativo en dos trimestres seguidos es muestra de recesión que ocasiona una preocupación grande para todo el mundo, exclusivamente para los países Latinoamericanos que dependemos económicamente, y destinamos la mayoría de las exportaciones a este mercado.

Dentro de las medidas económicas que ha tomado la UE, es la de destinar doscientos cincuenta seis mil millones de dólares para activar la economía obteniendo un déficit en la balanza de pagos de la eurozona; por ende las importaciones para este destino deberán disminuir hasta lograr un equilibrio entre estas y las exportaciones.

La afectación para la Comercializadora de Flores, es directa ya que al disminuir las exportaciones en la Unión Europea, no representa un mercado potencial para incursionar en el corto plazo.

### **c) Divisa: Euro**

El Euro es la moneda oficial de la Unión Europea y de curso legal en la eurozona, además circula por otros once Estados europeos, tanto de forma pactada como inoficial.

Entró en circulación, progresivamente, desde 2002, sustituyendo a las antiguas monedas nacionales de los países que ahora lo usan.

Actualmente el euro se consolida como la moneda más fuerte en la economía mundial debido a la devaluación del dólar; que se desencadenó con la crisis financiera de Estados Unidos.

Esta divisa asegura haber aislado a los países que lo usan de efectos adversos que la crisis financiera podría haber tenido en sus economías, logrando cumplir el objetivo de mantener estabilidad de precios y poder adquisitivo.

El Banco Central de Europa en estos dos últimos trimestres ha bajado las tasas de interés es decir el precio del dinero, con la finalidad de inyectar capital para que la recesión que está pasando no le impacte al consumidor y la economía no entre en una grave recesión.

Para la empresa comercializadora negociar con Europa sería una gran oportunidad si el euro se encuentra sobre valorado, ya que nuestros precios al estar en dólares se tornan más competitivos y accesibles para ellos. Pero la recesión económica que ha surgido en la eurozona no permite tener la capacidad de adquirir del exterior un producto que es considerado como suntuario, para los consumidores.

Si el euro se encuentra devaluado frente al dólar, nuestra competitividad en precio bajaría pues las flores holandesas serían mucho más competitivas y se encuentran cerca de los mercados potenciales.

## **2.1.1.2. Estados Unidos**

### **2.1.1.2.1 Situación Política**

Estados Unidos es una potencia mundial que ha logrado posicionarse frente a todo el mundo, hoy en día se encuentra en una Crisis Financiero que ha afectado a todo el mundo.

Se le atribuye directamente al presidente George Bush la crisis; pues el gasto de la guerra con Irak ha sido irrecuperable junto con las muertes de miles de soldados estadounidenses. Los ciudadanos argumentan que a Bush

se le olvido la lucha contra el antiterrorismo cayendo en una deshumanización y olvido los objetivos de su gobierno.

La política exterior no se ha cumplido ni en un 20 %, el Tratado Libre de Comercio (TLC) con países como Colombia aun siguen pendientes.

Existe hoy una nueva situación política en Estados Unidos y en el mundo debido a la abrumadora victoria presidencial de Barack Obama, pero ha logrado demostrar al mundo que la larga historia de racismo en Estados Unidos parecía imposibilitar en un futuro cercano la elección de un presidente africanoamericano.

El desplome de Wall Street y la crisis capitalista más grave en 75 años detuvieron la intolerancia que pudo haber impedido la victoria de Obama; pues los estadounidenses lo señalan como el único capaz de sacar adelante a Estados Unidos.

Obama prometió fijar una nueva alianza con los países Latinos, ya que después de ocho años de políticas fracasadas, es necesario establecer nuevas que contribuyan al desarrollo de Estados Unidos y los países subdesarrollados; sin perjudicar a los más débiles.

Existe la posibilidad de la creación de una nueva moneda denominada Amero, es la moneda que compartirían Estados Unidos, Canadá y México en una supuesta Unión América del Norte compuesta por los tres países y que serviría como núcleo de competencia contra la Unión Europea.

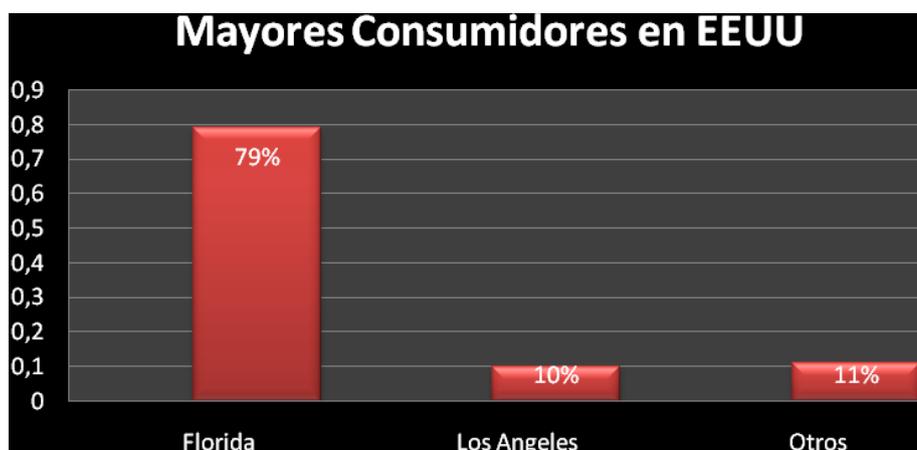
Debido a la creación del Euro, Estados Unidos ha visto reducido su poder a nivel internacional y es normal que pongan mecanismos en marcha para contrarrestar esta tendencia.

<http://www.comparativadebancos.com/wp-content/uploads/2008/10/clip-image002.jpg> En Marzo del 2005 George Bush, Vicente Fox y el primer ministro canadiense Martin firmaron este Tratado de Libre Comercio Plus que viene con la construcción de una gran autovía (**NAFTA Superhighway**) que discurre desde México hasta Canadá, uniendo estos dos países en sus fronteras con EEUU, por un lado, desde la frontera entre EEUU y México en Laredo, Texas hasta la frontera entre EEUU y Canadá en Duluth, Minnesota.

México se presume ser el país más afectado, pues adoptara los enemigos de Estados Unidos, encarecerá el valor de sus productos, y se quedara sin su territorio; pues los Estados Unidos, necesitan recuperar el poder económico del mundo.

En EEUU, Miami, Florida y los Ángeles representan los mayores consumidores de flores. Miami es considerado como la puerta de entrada de flores para el país pues constituye el centro de negociación a través de sus floristerías y supermercados.

**Gráfico N°6: Mayores Consumidores de Flores en EEUU**



Fuente: <http://www.slideshare.net/alfredorodolfo/flores-y-comercio-internacional>

#### **2.1.1.2.2 Situación Económica:**

Estados Unidos al constituirse como el principal cliente del sector Florícola para Ecuador, es importante analizar las siguientes variables económicas.

##### **a) Inflación:**

Actualmente Estados Unidos presenta una deflación, que se origina cuando los precios al consumidor aumentan mientras el valor de los activos que influye sobre el balance de las empresas, disminuye o cuando los precios disminuyen notoriamente. Los agentes económicos, ya sea empresas o de particulares, tienden a liquidar parte de sus activos y utilizar el producto de esa venta para reducir sus deudas, cuando éstas se hacen demasiado pesadas. El problema se presenta, en épocas de crisis generalizada, cuando la mayoría de los agentes actúan de esta manera, debilitando progresivamente su posición financiera sin poder finalmente solventarse completamente ante los acreedores, creando así un círculo vicioso. Como resultado del mismo, el valor de los activos entra en un proceso de descenso al cual no se le aprecia un final claro. Este proceso deflacionario, puede repercutir gravemente y en forma prolongada en la economía de EEUU.

##### **b) Producto Interno Bruto (PIB):**

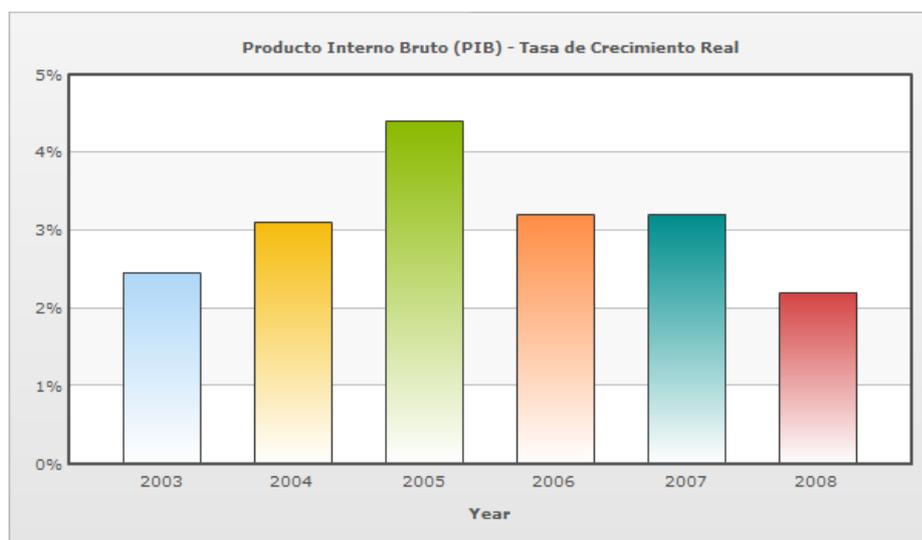
El PIB para Estados Unidos se encuentra representado en el siguiente gráfico del Producto Interno Bruto en tiempo real que nos permite apreciar su comportamiento desde el año 2003 hasta el 2008.

En el año 2005 se registra el punto más alto durante estos seis años y el 2008 es el punto más bajo debido a la contracción en el mercado de la vivienda, el crédito y la crisis financiera.

A pesar de que la economía creció un 2,8% en el segundo trimestre, lo que más preocupa de los datos del PIB es la caída de su principal variable, el consumo personal que se contrae hasta una lectura del -3.1% en tasa intertrimestral anualizada desde el 1.2% . es la mayor cifra desde el segundo trimestre de 1980, cuando el país se encontraba en medio de una recesión.

En el siguiente gráfico encontramos el comportamiento del PIB desde el año 2003 hasta el año 2008.

**Gráfico N° 7: EEUU Producto Interno Bruto**



Fuente: IndexMundi

**Tabla N°6: Tasa de Crecimiento Real del PIB en EEUU**

Año	Tasa de Crecimiento Real
2003	2,45%
2004	3,10%
2005	4,40%
2006	3,20%
2007	3,20%
2008	2,20%

**Fuente:** IndexMundi

Esta baja del PIB constituye un problema en cuanto al consumo de flores ya que si cada ciudadano ha bajado su consumo personal, es decir compra aquello que le ayude a subsistir mas no bienes suntuarios como son las flores.

Al igual que en la Unión Europea, las importaciones en EEUU se han visto disminuidas debido a la recesión económica, y el gobierno de Obama ha prometido reactivar la economía mediante concesión de crédito y con la disminución de tasas de interés obteniendo, a pesar de que esto signifique un déficit en su balanza de pagos.

Este hecho dificulta la comercialización de flores en este país al igual que el cobro de ventas anteriores; ya que si no cuentan con el dinero no podrán hacerle frente a sus obligaciones.

**c) Divisa: Dólar**

El dólar es la moneda oficial de muchos países que ha logrado facilitar el intercambio comercial y derribar fronteras; pues pertenece a la Potencia Mundial que durante años ha tenido el poder social, político y económico.

Hoy en día el dólar ha caído contra otras monedas principales como lo es el euro y el yen; que han tenido que sobrevalorarse para hacerle frente a esta crisis que afecta a todo el mundo.

La crisis por la que EEUU está pasando trae problemas a los exportadores ecuatorianos puesto que los estadounidenses son los mayores consumidores en el mundo y se encargan de inyectar capital a nuestra economía.

La caída del dólar para la comercializadora “Flowers of Ecuador” constituye una desventaja debido a que Estados Unidos es su principal cliente y deudor.

### **2.1.1.3 Sello Verde o Certificación Forestal**

Es un programa que consiste en estimular el uso de tecnologías más limpias y la generación de productos amigables con el medio ambiente; los mismos que hayan sido concebidos sin generar procesos contaminantes de otros productos o recursos naturales.

Los beneficios directos e indirectos que esto genera al medio ambiente son de alta importancia en pro de la conservación y uso sostenible de los recursos naturales

Establece como principal objetivo sensibilizar al consumidor y al productor en el punto de que la producción de flores debe garantizar la sostenibilidad

social y ecológica; obligando a las empresas a ser competitivas para lograr la certificación.

El programa de sello verde se basa en las principales declaraciones de derechos humanos, convenios de la Organización Internacional del Trabajo, directivas de la Organización Mundial de la Salud, convenios de protección ambiental y estándares internacionales de medio ambiente.

La flor certificada se vende al mismo precio que la flor tradicional, por lo que constituye una ventaja competitiva para estas empresas, ya que el consumidor se inclina por esta que ayuda a la preservación del medio ambiente.

Para los floricultores ecuatorianos es necesario contar con estas certificaciones que logran garantizar el producto en el exterior, dando como resultado incremento en ventas y la incursión en nuevos mercados.

Uno de los programas de sello verde en el Ecuador es el Flower Label Program de origen Alemán que califica el manejo ambiental y laboral del sector, basado en organizaciones y convenciones internacionales, que hasta la fecha a certificado a solo un 20% de la producción de flores.

Dentro de las ventas de la comercializadora las flores certificadas corresponden a un 10%, ya que para Rusia es el principal requisito, pero aun existen clientes que no exigen la certificación.

### **2.1.2. Interno**

Son aquellos elementos que afectan directamente a la comercializadora y suceden en el mercado nacional donde opera "Flowers of Ecuador"; se analiza la situación política ecuatoriana, situación económica ecuatoriana y la incidencia del aspecto tecnológico.

## **2.1.2.1. Ecuador**

### **2.1.2.1.1. Situación Política**

La política ecuatoriana ha sufrido grandes golpes durante estos veinte y cinco años, por la decisión imperativa de adoptar un modelo empresarial inspirado en los conceptos neoliberales, que se ha sujetado al Fondo Monetario Internacional (FMI) con motivo de la crisis económica que sucedió en el país a partir de los años 80 y que privilegió los intereses privados y los negocios empresariales sobre los intereses nacionales y del Estado.

A consecuencia de esto, se incrementó el desempleo, el subempleo, la precariedad laboral y la migración; fueron afectados los servicios públicos olvidando la verdadera misión del estado para con el bienestar colectivo.

Aquel factor que ha golpeado gravemente al Ecuador es la corrupción que existe en todos los niveles dentro de la sociedad ecuatoriana, constituyéndose como un limitante para el desarrollo del país.

Si bien es cierto existen factores como la educación y la cultura que hacen que nuestro pueblo sea limitado en sus logros, y de pie a la irresponsabilidad en la elección de mandatarios; donde hasta ahora existe la mayor concentración de corrupción.

A continuación encontramos una tabla que permite identificar la incidencia de los gobiernos en estos últimos años.

**Tabla N°7: Incidencia de los Gobiernos Ecuatorianos**

PERÍODO DE GOBIERNO		PRESIDENTE	CARACTERÍSTICAS DEL GOBIERNO
<b>10 de agosto de 1996</b>	6 de febrero de 1997	Abdalá Bucaram Ortiz	Fomento el regionalismo.  Uso indebido de fondos públicos. Aumento de los costos del servicio básico.  Engaño al pueblo ecuatoriano y fomento la corrupción.
<b>10 de agosto de 1998</b>	21 de enero del 2000	Jamil Mahuad	Dolarización de la economía.  Las entidades bancarias quebraron.  Corrupción y golpe de estado.
<b>22 de enero del 2000</b>	15 enero del 2003	Gustavo Noboa Bejarano	Se mantuvo sistema de dolarización.  Acentuó las políticas de derecha. Se renegocio la deuda externa.
<b>15 de enero del 2003</b>	20 de abril del 2005	Lucio Gutiérrez	Alianza política con partidos de izquierda.  Reforzó vínculos con EEUU.  Se alió con el PRE.  Anulación de juicios.
<b>20 de abril del 2005</b>	14 de enero del 2007	Alfredo Palacio	Apoyo por parte del Congreso Nacional y las Fuerzas Armadas.  Realizo las actividades pendientes del gobierno.
<b>15 de enero del 2007</b>		Rafael Correa	Reducción de salarios a altos cargos del estado.  Críticas constantes contra la prensa.  Apoyo de los sectores sociales.  Instalación de la Asamblea Constituyente

**Fuente:** Gobierno Nacional

<http://www.presidencia.gov.ec/>

### **a) Análisis Gobierno Actual**

Ecuador eligió el 26 de noviembre de 2006 como presidente de la República a Rafael Correa Delgado un economista cuya carrera política, ha sido verdaderamente brillante, la cual arrancó en abril de 2005 con su nombramiento como ministro de Finanzas por el mandatario saliente, Alfredo Palacio, una labor fugaz que empezó su aspiración presidencial al frente de la Alianza PAIS.

Rafael Correa es un defensor del "socialismo del Siglo XXI", el cual consiste en ser participativo y radicalmente democrático, tiene como gran reto presentar una nueva concepción de desarrollo, en la que se busque vivir bien, no vivir mejor, para lo que hay que incorporar cuestiones como la equidad de género, regional o étnica, además de la armonía con la naturaleza<sup>9</sup>. Invita al pueblo ecuatoriano a comprender que el sueño colectivo sólo será posible con la unificación a la sociedad de los desposeídos, quienes deben tener siempre presente que quienes luchan separados serán derrotados juntos. En donde la Revolución Ciudadana es el principal medio que abre espacios de participación popular, redistribución de la riqueza, fortalecimiento del papel del Estado, evaluación de la economía evitando los monopolios, oligopolios y otras formas de abuso del capital, valorar lo humano, ambiental y ecológico, reconocer los derechos de todos a tener una patria "activa y soberana".<sup>10</sup>

A sus 44 años, Correa dejó en el camino a varios líderes políticos tradicionales y mantiene un pulso con Jaime Nebot, del opositor Partido Socialcristiano y alcalde de Guayaquil, la urbe más poblada del país.

---

<sup>9</sup> <http://www.presidencia.gov.ec/noticias.asp?noid=10801>

<sup>10</sup> <http://www.creas.org/documentos/archivosdoc/entramado/07-02/revolciud.pdf>

Ha estado marcado por duras confrontaciones con los grupos tradicionales de poder, medios de comunicación, y con el sector económico, con la banca y empresas privadas.

A pesar de todo esto ha logrado la instalación de la Asamblea Constituyente, con el objetivo de ejecutar una nueva carta magna para el Ecuador que promete un cambio extremo.

La Nueva Constitución se sometió al Referéndum del 28 de Septiembre de 2008, donde salió victorioso el Si con 63.2%, el No con 28,6 %, nulos con 7.2% y los blancos con 1%.<sup>11</sup>

Esta nueva constitución trae consigo grandes cambios que atemoriza a la clase media alta del Ecuador pero revive la esperanza de aquellos que siempre han sido marginados y quieren salir adelante junto con el Ecuador

Correa cambio los contratos por participación a solo prestación de servicios, con las empresas explotadoras de Petróleo ya que el Estado es el dueño de toda la producción y paga a la petrolera solo por la explotación no más.

Ha estableció inyectar recursos al agro ecuatoriano a través de préstamos otorgados por el Banco Nacional de Fomento y la Corporación Financiera Nacional, subsidiar materias primas para la producción de productos no tradicionales, llegar a un trato con los Estados Unidos para hacerle frente a la crisis financiera que afecta directamente a los productores ecuatorianos de cacao, flores, camarón.

En cuanto a la recaudación de tributos este gobierno ha logrado un aumento del 40%, los cuales serán destinados a los rubros de mayor incidencia como los denomina Correa, educación, salud, tecnología, agricultura, entre otros

---

<sup>11</sup> [http://www.ruptura25.org/index.php?option=com\\_content&task=view&id=409&Itemid=29](http://www.ruptura25.org/index.php?option=com_content&task=view&id=409&Itemid=29)

En realidad los partidarios de Rafael Correa son muchos, los cuales confían en el ciegamente a pesar de las innumerables críticas hacia su gobierno y persona, que buscan quitarle partidarios.

Dentro de su propuesta ha establecido abandonar a la dolarización, que fue adoptada el 9 de enero el 2000, por decreto del entonces presidente Jamil Mahuad, donde el país sufrió grandes cambios, dejando a muchos en la pobreza y enriqueciendo a los de siempre.

Ha sido criticado por la oposición debido a la estrecha relación que mantiene con el presidente venezolano Hugo Chávez, quienes argumentan que Correa es un discípulo, y no actúa por sus propios conocimientos, han sido muchos los llamados hacia el primer mandatario quien ha sabido cómo defenderse.

Al ser oficializada la recesión que viven las economías mundiales el gobierno ecuatoriano ha establecido los siguientes decretos el 20 de Noviembre de 2008:

#### **Decretos:**

##### Servicios de Rentas Internas

- a) En este periodo se permitirá deducir de las provisiones que superen el mínimo
- b) Se aceptara moratoria del anticipo al impuesto a la renta hasta diciembre del 2009 para los sectores exportadores más afectados por la crisis

##### Ministerio de Agricultura

- a) Se suspenderán hasta marzo de 2010 del decreto 1391 [DECRETO 1391 10-2008%5B1%5D.pdf](#)concerniente a regularización de

camaroneras. (Excepto para aquellas que se encuentran en áreas protegidas).

#### Todas las Instituciones

- a) Se asignaran créditos automáticos para servidores públicos para fomentar la demanda interna.

#### CAE Corporación Aduanera Ecuatoriana

- a) Reducción del tiempo y tramitología para el drawback, antes se devolvía en 30 días ahora se hará máximo en 5 días todo el trámite.

#### **Reformas Legales:**

##### Reforma de la Ley de Equidad Tributaria

- a) Estímulos fiscales para capitalización de banca y colocación de crédito productivo.
- b) Crédito tributario de 12,5% a los aportes de capital fresco de instituciones del sistema financiero.
- c) Reducción de la retención del IR sobre intereses pagados al exterior, 0% para banca y 5% empresarios privados hasta diciembre de 2009. Se exceptúan capitales que provengan de paraísos fiscales.
- d) Incremento al 1% del impuesto a la salida de capitales para todo flujo de dinero que salga del País.
- e) Impuesto sobre fondos disponibles e inversiones que mantengan en el exterior las entidades privadas reguladas por la Superintendencia de Bancos y las Intendencias del Mercado de Valores de la Superintendencia de Compañías (1% anual).

## **Otras Acciones de Gobierno:**

### Corporación Financiera Nacional

- a) El gobierno inyectara seiscientos millones de dólares para el financiamiento del comercio exterior de 100 millones ya asignados y 500 millones adicionales de línea de emergencia del BID.
- b) Se otorgara Crédito postembarque inmediato con garantía de facturas.

### Banco Nacional de Fomento

- a) Se otorgaran créditos en líneas para economía popular, fondos para crédito de segundo piso

### Ministerio de Finanzas

- a) Préstamo del BID por 1000 MMUSD para viabilidad en los próximos 4 años.

### Comexi

- a) Se eliminaran aranceles para insumos productivos y bienes de capital que no se produzcan en el País.
- b) Aranceles al techo de la OMC para productos de consumo.

### CNPS Subsecretarías de Informática

- a) Firma electrónica para agilizar transacciones electrónicas.

### Secretaría General de la Administración Pública y Comunicación

- a) Campaña de comunicación: "Consuma lo nuestro".

## **Acciones de Otras Entidades**

### Banco Central del Ecuador

- a) Suspensión de reducción de tasas de interés hasta junio de 2009. Resolución.

### Superintendencia de Bancos

- a) Capitalización de Utilidades de la Banca

### Superintendencia de Compañías

- a) Suspensión de normas NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera) hasta 2010.

Todas estas reformas y decretos, son una variable importante en el desarrollo de esta Tesis puesto que son soluciones que el estado da a la crisis económica financiera mundial; por ende a la comercializadora “Flowers of Ecuador” como a otras empresas que se encuentran afectadas y es necesario que se ejecuten lo más pronto posible para lograr reactivar la economía ecuatoriana.

#### **2.1.2.1.2. Situación Económica**

Flowers of Ecuador es una empresa que opera dentro de la economía, por ello debe mantenerse alerta hacia las consecuencias de los niveles cambiantes de la actividad económica y los cambios en la política económica. Es necesario conocer el comportamiento de las variables o premisas económicas como la Inflación, La Canasta Básica, el Producto Interno Bruto, Tasas de Interés, Importaciones y Exportaciones; que marcan

un escenario específico a corto plazo, en el ámbito, económico, político y financiero.

### A. Inflación:

La Inflación para el año 2008 presenta un 9.85% (hasta octubre del 2008), debido al aumento de precios en prendas de vestir y calzado que son los artículos que motivaron el aumento de la inflación, con 24,18%, principalmente por el inicio de clases en las regiones Sierra y Oriente.

En el gráfico N°8 se puede observar que durante los últimos cinco años el 2008 muestra el punto más alto de Inflación en el Ecuador, y el 2004 corresponde al punto más bajo, debido a la volatilidad del precio del petróleo y su incidencia en la economía ecuatoriana.

**Gráfico N°8: Inflación Anual**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

[http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)

La Inflación mensual bajó a 0,03% en Octubre, frente al 0,66% obtenido en Septiembre de 2008; debido al adecuado abastecimiento de los mercados y a la producción agrícola que cubre adecuadamente la demanda. El Gobierno también ha contribuido a la disminución del índice ya que intervino en el control de los mercados internos, eliminando a los intermediarios. El índice de intermediación se desaceleró y en lo que va del año está en -2,46%. La siguiente tabla demuestra los datos de la inflación mensual hasta octubre del 2008.

**Gráfico N° 9: Inflación Mensual**

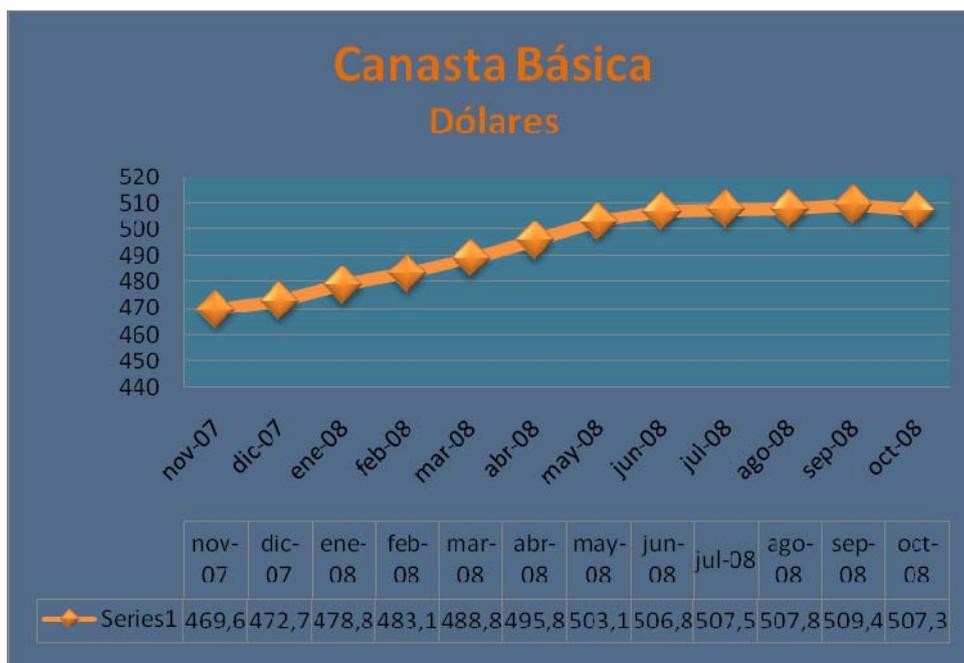


**Fuente:** Banco Central del Ecuador

[http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)

Al estar relacionada de manera directa es importante analizar la canasta básica que constituye el conjunto de bienes y servicios que habitualmente consumen o utilizan los hogares. Está compuesta por 75 productos que componen el consumo básico de un hogar tipo de 4 miembros.

**Gráfico N°10: Canasta Básica Mensual**



**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

[www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)

La Canasta Básica ha llegado a valorarse en el último mes por 507,32, siendo imposible su compra puesto que duplica el salario básico (200,00), lo que significa un déficit de 133,98 dólares frente al ingreso mínimo familiar.

La Inflación afecta la situación de “Flowers of Ecuador”, directamente al precio de los insumos utilizados por la comercializadora para prestar el

servicio de intermediación dejando como resultado un costo alto y no competitivo en el mercado internacional.

En cuanto a la inversión la empresa se ve limitada puesto que le asignara un mayor grado de riesgo a las inversiones en una economía con inflación, así descende el nivel de inversión en el Ecuador.

### **B. Producto Interno Bruto (PIB)**

El PIB es uno de los índices que permite evaluar el desenvolvimiento de la economía de nuestro país, ya que tenemos una contabilización de todo lo que produce y de los servicios que presta.

A continuación los siguientes datos representan la situación del PIB en forma anual:

**Gráfico N°11: Producto Interno Bruto Anual**



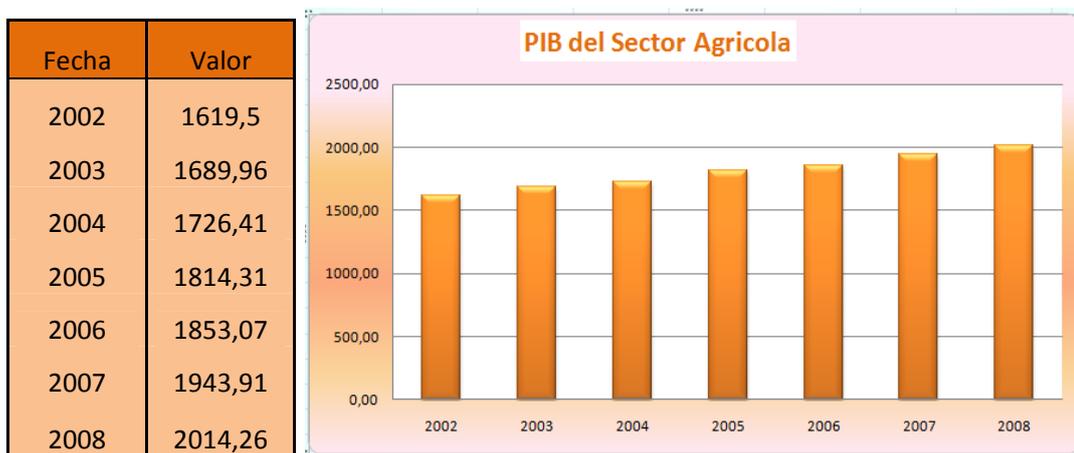
**Fuente:** Banco Central del Ecuador

<http://www.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=pib>

La variación entre año a año nos indica la tasa de crecimiento para el país entre el 2007 y 2008 es de 4,25% que es alentadora para la economía ecuatoriana, relacionada al crecimiento del 2006 al 2007 de 2,49%.

Dentro del PIB del sector Agrícola se encuentra la rama de agricultura, ganadería, caza y silvicultura, donde se encuentra la producción florícola que encontramos representado en el siguiente gráfico:

**Gráfico N°12: PIB Agrícola Anual**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

<http://www.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=pib>

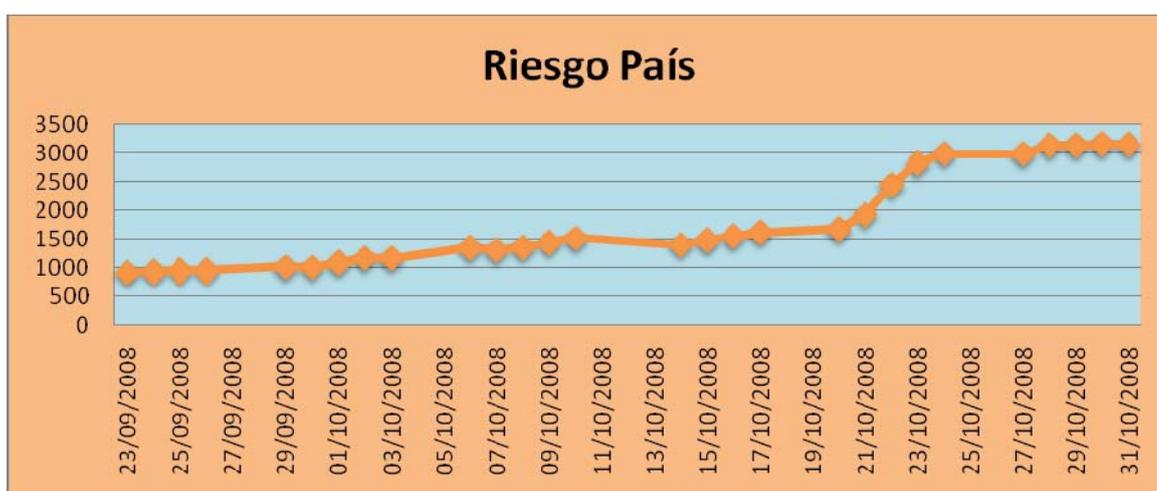
Mediante los presentes datos el PIB agrícola muestra un alza desde el año 2002 hasta el presente año, lo cual quiere decir que el sector donde se desenvuelve la floricultura ha colaborado con el crecimiento de la economía.

Para la comercializadora de Flores, este dato es una ventaja pues si no existe producción no tendría que ofrecer al mercado internacional.

### C. Riesgo País

Riesgo País es el indicador que mide el grado de volatilidad de una economía determinada y permite a los agentes financieros extranjeros prever los riesgos de las inversiones en ella<sup>12</sup>. A continuación se encuentra representado el Riesgo País en el gráfico N° 13.

**Gráfico N°13: Riesgo País**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

<http://www.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=pib>

<sup>12</sup> [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

**Tabla N°8: Riesgo País**

Fecha	Valor	Fecha	Valor
31/10/2008	3150	10/10/2008	1509
30/10/2008	3153	09/10/2008	1431
29/10/2008	3129	08/10/2008	1347
28/10/2008	3130	07/10/2008	1298
27/10/2008	2985	06/10/2008	1341
24/10/2008	2989	03/10/2008	1160
23/10/2008	2819	02/10/2008	1162
22/10/2008	2439	01/10/2008	1078
21/10/2008	1916	30/09/2008	1001
20/10/2008	1668	29/09/2008	1008
17/10/2008	1610	26/09/2008	952
16/10/2008	1543	25/09/2008	946
15/10/2008	1470	24/09/2008	930
14/10/2008	1397	23/09/2008	910

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

<http://www.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=pib>

El índice de riesgo país de Ecuador para Octubre cerró en 3153 una de las cifras más altas en los últimos años, mientras más elevado sea este encarece la Inversión Extranjera en el sector florícola del País en el cual se encuentra ligada directamente la comercializadora, y es necesario inyección de capital.

#### D. Tasas de Interés

La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube<sup>13</sup>

- a) **Tasa Activa:** Tasa que recibe el banco por financiamiento otorgado a clientes. Esta siempre es mayor a la pasiva, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando una utilidad. La diferencia entre la tasa activa y la pasiva se llama margen de intermediación.<sup>14</sup>
  
- b) **Tasa Pasiva:** La tasa pasiva o de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado.<sup>15</sup>

La tasa activa ha sufrido un decremento en el último año, lo que favorece a la comercializadora pues puede acceder a créditos para lograr su expansión en el mercado internacional solventando los gastos de la empresa.

La tasa pasiva se ha mantenido durante estos dos últimos años entre 5 y 4% lo que ha favorecido para que los prestamistas sigan confiando en las instituciones financieras. A continuación se encuentra el gráfico de Tasas de Interés:

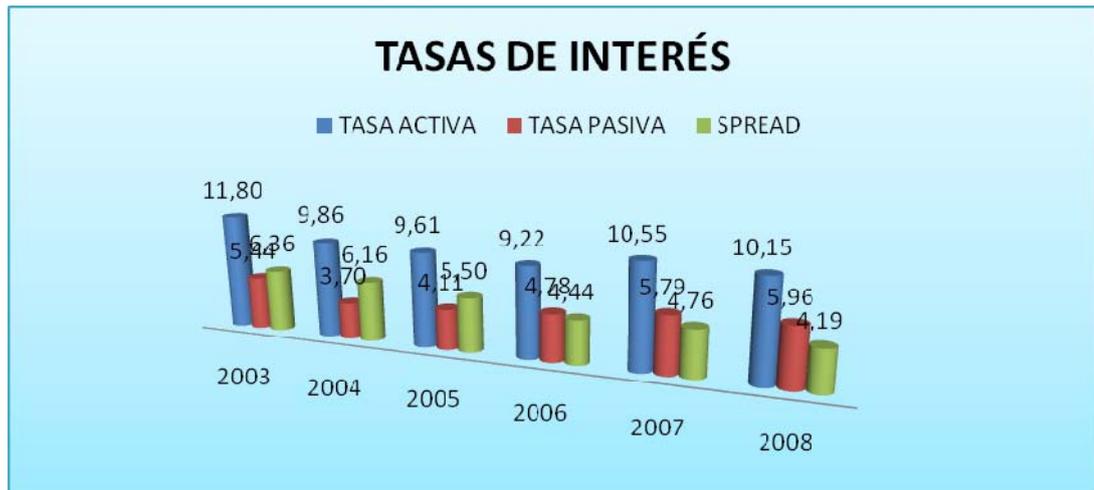
---

<sup>13</sup> <http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>

<sup>14</sup> <http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>

<sup>15</sup> <http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>

**Gráfico N° 14: Tasa de Interés Anual**



**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

[www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)

### **E. Importaciones, Exportaciones frente a la devaluación del Dólar**

El Mundo Entero se encuentra en una crisis financiera, que afecta a todos los países en especial a Latinoamérica por ser el proveedor de materias primas a las economías fuertes y a su vez somos consumidores de los productos elaborados que producen, por ende existe una afectación directa tanto a importaciones y exportaciones.

En cuanto a importaciones el Ecuador se ha convertido en un país eminentemente importador. En el 2007 las importaciones sumaron \$ 12.600 millones con un incremento del 11,7% con relación al año anterior, para el 2008 las importaciones en el período de enero a noviembre cerrarían en 15.600 millones de dólares, esto es 33% más en relación al mismo periodo de 2007. Las importaciones de materias primas para la industria, para este

período crecerían alrededor del 44% en valor con relación al mismo período de 2007, el hundimiento de la moneda estadounidense ha encarecido aún más las importaciones ecuatorianas, debido a que con un dólar depreciado disminuye la capacidad de adquirir productos extranjeros y provoca un efecto directo en los precios internos.<sup>16</sup>

Los productores ecuatorianos están afectados, pues insumos, materiales y tecnología que utilizan para la elaboración del producto sufrirán un alza de precios; obligando a incrementar el valor de venta, dejando de ser competitivo en el mercado.

El sector Florícola también se encuentra afectado y el gobierno ha tratado de contrarrestar este impacto mediante el decreto N° 1137 donde subsidia los agroquímicos, mediante el Taller Socio Siembra a cargo del Banco Nacional de Fomento, ha canalizado recursos mediante préstamos, otorgados por la Corporación Financiera Nacional y Banco Nacional de Fomento, el impuesto a la salida de Capitales se incremento del 0.5% al 1%, las importaciones de artículos chinos tendrá más restricciones para ayudar al aparato productivo ecuatoriano.

Por otra parte la exportaciones en el Ecuador según analistas económicos bajaran debido a la recesión que existe tanto en Europa como Estados Unidos; existe otro enfoque del análisis según la devaluación del dólar para el Ecuador a pesar de ser solo circunstancial, debido a que la devaluación del dólar ha ayudado a las exportaciones ecuatorianas ya que cuyos productos se han abaratado en mercados internacionales, especialmente en

---

<sup>16</sup> <http://archivo.eluniverso.com/2008/03/23/0001/9/4FBC5E9D741340CFAB8985C1D6957858.aspx>

El mercado europeo se inclinará por la compra de las flores que se comercializan la empresa “Flowers of Ecuador” ya que estarán baratos en relación a las flores que producen y se venden en el primer mundo.

Al momento de invertir, los europeos verán como una opción a las industrias ecuatorianas puesto que el euro al ser más fuerte en la economía podrá cubrir los gastos de mano de obra, materiales y gerenciales.

Es importante resaltar que no sería rentable vender flores a países que cuenten con el dólar pues la ganancia no sería tan representativa como promete el mercado europeo.

#### **2.1.2.2. Aspectos Tecnológicos:**

El proceso tecnológico da respuesta a las necesidades humanas; pues este se basa en conocimientos científicos acumulados, con el fin de aplicar los procedimientos técnicos necesarios que conduzcan a las soluciones óptimas, la Tecnología abarca, tanto el proceso de creación como los resultados. Dependiendo de los campos de conocimiento, tenemos múltiples ramas o tecnologías: mecánica, materiales, del calor y frío, eléctrica, electrónica, química, bioquímica, nuclear, telecomunicaciones, de la información.

Para Flowers of Ecuador el ámbito tecnológico es de gran importancia para su desempeño en el comercio internacional, ya que ayuda a acortar distancias entre el productor y el cliente.

Uno de los inventos que ha revolucionado el mundo en todos sus ámbitos ha sido el internet, conocido también como la autopista de la información que permite comprar, vender, negociar, conocer, aprender sobre distintas partes del mundo desde nuestro PC.

Constituye el principal medio para el funcionamiento de la comercializadora porque ayuda a la entrega de información de forma inmediata, como facturas, pedidos, fotografías de la flor; que ayudan a concretar de manera rápida la negociación.

Flowers of Ecuador tiene un contacto diario con sus clientes mediante el MSN Web Messenger que le permite hablar conectado en tiempo real con sus clientes utilizando sólo un explorador Web en cualquier parte del mundo; facilitando confirmación de pedidos y venta de flores para ocasiones imprevistas. El correo electrónico o email, es otra herramienta que ayuda a la comercializadora a concretar sus negociaciones, le permite enviar y recibir mensajes rápidamente mediante sistemas de comunicación electrónicos. Por medio de mensajes de correo electrónico se puede enviar, no solamente texto, sino todo tipo de documentos digitales. Su eficiencia, conveniencia y bajo costo ha logrado desplazar de esta industria a los Courier.

El avance tecnológico del teléfono celular ha logrado posicionarse en todas las industrias ya que permite tener en un móvil, internet que permite la conexión con todo el mundo a toda hora sin dejar que la empresa deje de atender las exigencias del cliente.

El Ecuador al tener al dólar como moneda oficial ha ayudado a que las industrias puedan comprar tecnología con mayor facilidad y más respaldo. Para estos años se espera que el Ecuador según la política de gobierno se inicie como productor de tecnología.

## **2.2. Microambiente**

El Microambiente está constituido por aquellos factores que tienen una influencia inmediata en la relación de intercambio y pueden ser controlados

por “Flowers of Ecuador”, para lograr un análisis más completo se le ha dividido en dos partes externo e interno.

### **2.2.1. Externo**

Para el Microambiente externo se analiza a los competidores internacionales, clientes internacionales y fincas productoras

#### **2.2.1.1. Competencia**

Ecuador es un país que ha logrado posicionarse en el mercado florícola internacional con un producto único en el mundo pero es necesario observar de muy cerca a dos países que cuentan con un producto de casi las mismas características que son Holanda y Colombia.

##### **A. Holanda**

Holanda es un país con una sólida economía que desempeña un papel importante en el ámbito de la producción y distribución de flores a escala internacional, ya que sus ventas se han extendido a mercados de alto poder adquisitivo como Europa, Estados Unidos y Japón, ocupando el primer puesto en producción mundial.

El setenta por ciento de la producción neerlandesa de flores se destina al exterior, lo que hace a Holanda un importante jugador en este sector en el ámbito mundial.

En 1999 esta actividad tuvo un valor productivo de más de dos mil millones de euros y una superficie de 3,757 hectáreas. Las variedades

más importantes en este rubro son las rosas, las flores bulbosas, los crisantemos, las fresias y las gérbas.

En cuanto a la comercialización en este país se hace por medio de subastas, que son cooperativas de las cuales el floricultor es miembro y a la vez copropietario, lo cual implica que está obligado a vender sus productos por medio de estas entidades, y esto facilita sus ventas.

Sólo ocho por ciento de la producción neerlandesa es vendida directamente por los floricultores a empresas comerciales. Las subastas neerlandesas son el mediador más importante, entre los cultivadores locales, extranjeros y el comercio al por mayor.

Las subastas son la plataforma para casi la mitad de la producción de flores y plantas; y los precios fijados en ellas son a menudo la directriz en el comercio internacional. El hecho de que los cultivadores dejen en mano de las subastas el proceso de promoción, venta y comercialización, les permite dedicarse completamente a la producción y especialización de sus propios viveros.

Para Ecuador es considerado uno de sus principales competidores ya que al estar ubicado en Europa tiene facilidad para llegar a diferentes países de la Unión Europea, ya que es un factor muy importante la distancia por ser un producto pereable.

La tecnología implica una gran diferencia con este país puesto que las empresas neerlandesas constructoras de invernaderos disponen de mucho conocimiento y experiencia internacional.

El sector suministra muchas instalaciones de calefacción y refrigeración, sistemas de suministro de agua y ordenadores de climatización, con los

cuales se puede regular casi completamente el clima en este tipo de invernaderos.

Existe gran inversión en este sector cosa que no sucede con el Ecuador, ya que nosotros seguimos con los invernaderos confecciones en base a plástico y los químicos son importados.

## B. **Colombia**

Colombia es el país de las flores más de cincuenta mil especies de todos los colores, esta industria se inició hace 25 años cuando un grupo de visionarios descubrió en la Sabana de Bogotá y otras zonas de Antioquia y el sur del país las condiciones naturales indispensables para poner en marcha lo que ahora es uno de los sectores más importantes de la economía colombiana: el cultivo y exportación de flores.

La ubicación geográfica de Colombia, en la zona tórrida, entre dos océanos y con una variedad de climas y accidentes geográficos que le permiten tener a pocos minutos de distancia selvas húmedas, bosques tropicales, costas ardientes, páramos encumbrados y otros ecosistemas fascinantes, ha servido para originar una vegetación, nativa muy rica dentro de la cual las flores se han convertido en símbolos de una exuberancia natural que sigue asombrando a viajeros y científicos que atraviesan el país.<sup>17</sup>

Actualmente, Colombia es el segundo país productor de flores en el mundo, después de Holanda, y el primer exportador a los Estados Unidos. Estos logros no han sido espontáneos, son el resultado de una conciencia clara sobre un clima privilegiado, la hermosura de un producto y el conocimiento de un progreso que requiere planeación eficiente, organización estricta, control de calidad permanente y capacitación a fondo del personal que labora en los distintos sectores de esta producción.

---

<sup>17</sup> <http://www.productosdecolombia.com/main/Colombia/Flores.asp>

Colombia al estar ubicado en el mismo continente cuenta con un clima parecido al ecuatoriano, pero en el Ecuador las fincas productoras se encuentran ubicadas en las partes más altas con un clima especial como son en Cayambe, Tabacundo, Latacunga, Machachi y Lasso, puesto que el frío es esencial para conseguir que las flores tengan un color más intenso y botones sean grandes y tallos largos; que son características que el mercado exige, en especial el Ruso.

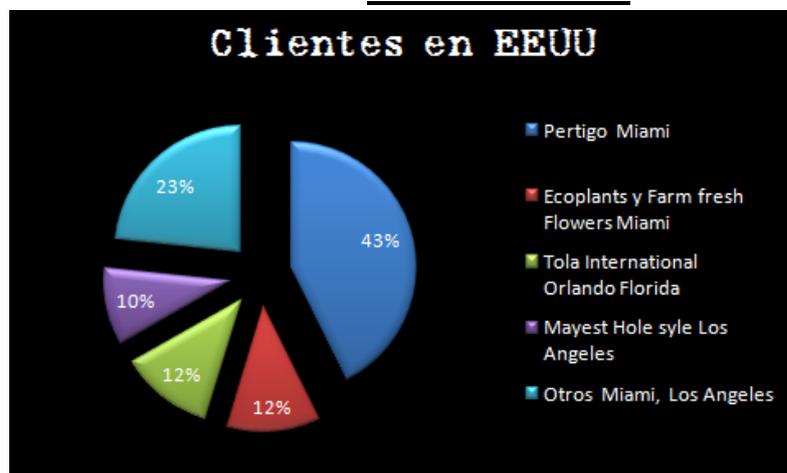
### 2.2.1.2. Clientes

Los Clientes dentro de la organización constituyen su razón ser y de ellos depende el desarrollo en el mercado. Dentro de los clientes de “Flowers of Ecuador” tenemos a:

#### A. Estados Unidos :

Estados Unidos es nuestro principal Cliente durante años pero la crisis financiera pone en riesgo nuestras relaciones comerciales debido a la baja del dólar y la importancia de la adquisición de productos básicos y no suntuarios como lo son las flores. La comercializadora tiene como clientes principales los siguientes:

**Gráfico N°15: Clientes en EEUU**



**Elaborado por:** Gabriela Ayala Robelly

**Fuente:** Flowers of Ecuador

**Tabla N° 9: Cientes de “Flowers of Ecuador” EEUU**

Nombre Comercial	Ubicación	Ventas (En-Sept2008)
Pertigo	Miami	\$64.000
Ecoplants y Farm fresh Flowers	Miami	\$18.000
Tola International	Orlando Florida	\$18.000
Mayest Hole syle	Los Ángeles	\$15.000
Otros	Miami, Los Ángeles	\$35.000

**Elaborado por:** Gabriela Ayala Robelly

**Fuente:** Flowers of Ecuador

Su principal cliente es Pertigo con un total de ventas de \$64.000 dolares, correspondiente al 43% del total de Ingresos de “Flowers of Ecuador” sus ingresos en EEUU, Ecoplants y Tola International con ventas de \$18.000 dólares ambas representando el 12% del total ingresos obtenidos, Mayes Hole Syle tiene un total de ventas por \$5.000 dólares representando el 10 % de y por último se encuentran otros corresponde a la agrupación de muchas empresas que cada una tiene compras no muy representativas pero al ser muchas se ha decidido unificarlas en una sola con ventas de \$35.000 dólares que representan un 23%; del total de ingresos.

Las flores ecuatorianas son enviadas en mayor proporción a Miami pues se considera el lugar de distribución hacia todo Estados Unidos.

A través de estos datos podemos ratificar que Estados Unidos es nuestro principal cliente y que tiene gran incidencia en nuestro mercado.

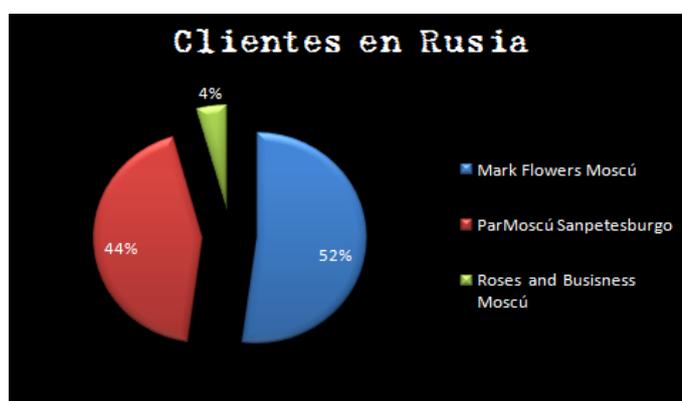
Con Estados Unidos como su principal cliente es necesario que el gobierno trate de llegar a acuerdos para seguir con esta alianza que ayuda a los productores y comercializadores.

## B. Rusia

Para el sector florícola ecuatoriano cada vez el mercado de Rusia es más interesante ya que son amantes de las flores, y son muy exigentes en cuanto al tipo de producto, sobre todo en el caso de las rosas solicitan que el tamaño sea grande tanto en botón como los tallos. En este país la flor ecuatoriana es bien reconocida.

La distancia es una variable importante puesto que el transporte es complicado, ya que las fincas productoras se encuentra en lugares alejados del la ciudad, de Ecuador las flores viajan en avión a Holanda y desde allí se trasladan a diferentes partes de Rusia, durando alrededor de seis a siete días en llegar el producto. Esto implica que muchos rusos no identifiquen nuestro producto como ecuatoriano sino como neerlandés. La Comercializadora tiene en Rusia los siguientes clientes:

**Gráfico N° 16: Cientes en Rusia**



Nombre Comercial	Ubicación	Ventas
Mark Flowers	Moscú	\$6.000
ParMoscú	Sanpetesburgo	\$5.000
Roses and Busisness	Moscú	\$500

**Elaborado por:** Gabriela Ayala Robelly

**Fuente:** Flowers of Ecuador

#### **Tabla N° 10: Clientes de “Flowers of Ecuador” RUSIA**

**Elaborado por:** Gabriela Ayala Robelly

**Fuente:** Flowers of Ecuador

En Moscú se encuentra Mark Flowers que durante el 2005 a octubre del 2008 ha comprado un total de 6000 dólares que representan el 52%, seguida por ParMoscú que tiene compras por 5000 dólares que representan el 44%, y por último Roses and Busisness por 500 dólares.

Al ser Rusia un mercado, grande para las flores ecuatorianas es importante ponerle atención a las necesidades del mercado para poder contactar más clientes y crecer en el mercado.

#### **2.2.1.3. Proveedores**

Flowers of Ecuador tiene como proveedores a las fincas productoras de flores que se encuentran concentradas en las Provincias de Pichincha, Cotopaxi.

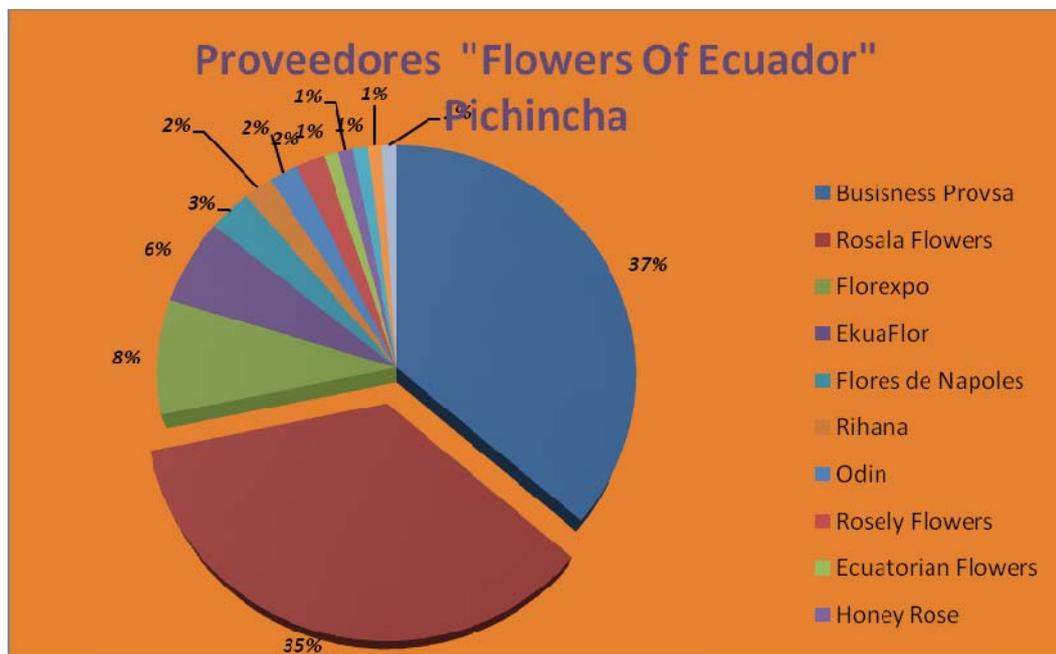
A continuación encontramos los proveedores divididos por sitio de ubicación.

**A. Provincia de Pichincha:**

En esta provincia se encuentran la mayoría de fincas productores que proveen de flores a la comercializadora.

- **Cayambe y Tabacundo**

**Gráfico N°17: Proveedores en Pichincha**



**Elaborado por:** Gabriela Ayala Robelly

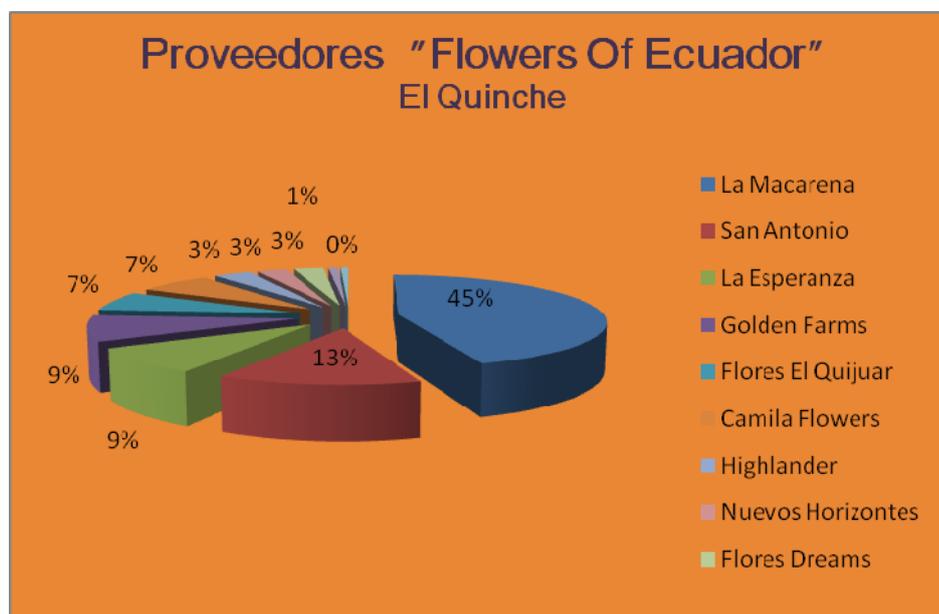
**Fuente:** Flowers of Ecuador

El Proveedor con mayor participación es Bussisnes Provsa con el 36% y Rosala Flowers con el 35%, según datos disponibles.

La preferencia por estos proveedores se debe al lugar donde se encuentran ubicados; que logran colores únicos, y tallos largos que son de preferencia en el mercado Ruso y con respecto a los demás tienen precios competitivos por la cantidad de hectáreas sembradas que tienen.

- **El Quinche**

**Gráfico N°18: Proveedores en Pichincha**



**Elaborado por:** Gabriela Ayala Robelly

**Fuente:** Flowers of Ecuador

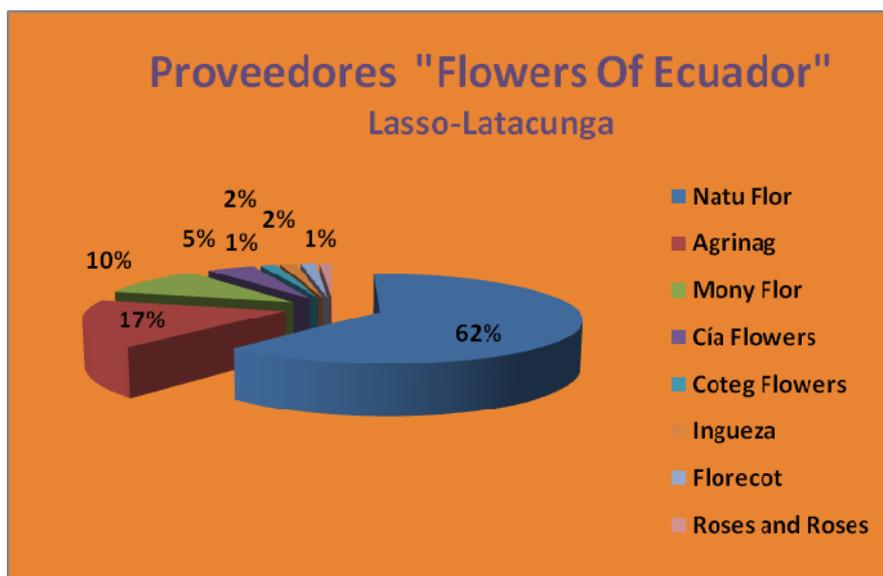
En el Quinche se encuentran algunas fincas que proveen de flores a la comercializadora pero con mayor participación esta la Macarena con el 50%.

La preferencia de compra a la finca la Macarena se debe a que es netamente bouquetera y como una característica diferenciadora es el servicio al cliente personalizado y eficiente.

## B. Provincia de Cotopaxi

- Lasso y Latacunga

Gráfico N°19: Proveedores en Cotopaxi



Elaborado por: Gabriela Ayala Robelly

Fuente: Flowers of Ecuador

En cuanto a la Provincia del Cotopaxi el proveedor más representativo es Natu Flor con el 62% del total de compras.

Natu Flor corresponde a las mejores fincas del Ecuador que cuenta con una flor con características como tamaño del botón y tallo, inclusive a clientes como Blossom valley Floral de los Ángeles prefieren que todos sus embarques sean solo de este proveedor al igual que Baku en Rusia.

### **2.2.2. Interno**

Para el Microambiente Interno se analiza a la organización y la competencia interna.

#### **2.2.2.1. Organización:**

Dentro de la Organización encontraremos cada una de las áreas por la que se encuentra dividida “Flowers of Ecuador”.

##### **A. Gerencia General:**

Se encarga de la toma de decisiones, mediante la información que receipta de todas las áreas.

Se realizo una entrevista al Gerente de la empresa y se pudo determinar las siguientes funciones:

- Vigilar el desarrollo de la empresa en todas sus áreas como el proceso de comercialización, atención al cliente, logística del producto y control de calidad.
- Visita y seguimiento de proveedores.
- Supervisa los resultados obtenidos de la contabilidad para la toma de decisiones.
- Autoriza la emisión de cheque o transferencia bancaria.

- En caso de existir problemas en los cobros realiza el trámite correspondiente.
- Se encarga de la capacitación de las demás áreas.
- Contactos con nuevos clientes.
- Estudia la factibilidad de la incursión en nuevos mercados
- Realiza trámites legales.
- Realizar viajes por temporada para evaluar la aceptación de la flor.
- Analizar la competencia

## **B. Área Financiera Administrativa:**

En el área Administrativa Financiera encontramos a Recursos Humanos, Contabilidad y Cobranzas a continuación se encuentran detalladas las funciones de cada una de ellas.

a) **Recursos Humanos:** se encarga de la administración eficiente del recurso humano, que interviene en la comercialización del producto, asesora al personal sobre las relaciones interpersonales entre ellos y con el cliente. Esta área se encuentra conformada por una sola persona que tiene las siguientes funciones:

- Se encarga de la elaboración de roles.
- Efectúa charlas informativas sobre ambiente de trabajo y motivación.
- Investiga sobre temas de actualidad y se le reporta a la Gerencia General para que imparta la capacitación.

- Se encarga de seleccionar el personal.
- Evaluación del personal.

b) **Contabilidad:** se encarga de registrar las transacciones de forma cronológica y ordenada, de acuerdo con las leyes vigentes; con la finalidad de brindar información real y oportuna a la gerencia.

Esta área está a cargo de una sola persona que tiene las siguientes funciones:

- Elaboración de Diario y Mayores.
- Elaboración de los cash flows.
- Elaboración de Balance General, Estado de Situación Financiera, Balance de Rentas Y Gastos.
- Conciliación de cuenta bancaria nacional e internacional.
- Establecer el precio de venta de las distintas clases de flores que comercializa.
- Compra de materiales e insumos para la empresa.
- Recepción de informes de compras y ventas por parte de comercialización para contabilizarlos.
- Pago a Proveedores.
- Pago de Impuestos.
- Pago Nómina.
- Pago y trámite de Préstamos.
- Realizar pagos por internet y servicios básicos.
- Brinda apoyo a todos las áreas para la toma de decisiones.

- c) **Cobranzas:** se encarga de mantener un control sobre los créditos otorgados a los clientes, cumpliendo con las políticas y los valores de la empresa.

En cobranzas existe una persona que colabora en esta área y desempeña las siguientes funciones:

- Hacer cumplir las políticas de cobranzas
- Realiza y envía estados de cuenta a los clientes
- Realiza y presenta informe sobre la evaluación de clientes a la gerencia y contabilidad
- Abrir cuentas para nuevos clientes
- Solicita carta de referencia para concesión de crédito.
- Entrega carta de referencia de clientes
- Actualiza base de datos de Clientes
- Bloquear pedidos a clientes por falta de pago puntual
- Elaborar una lista de clientes morosos, quienes deberán adoptar el prepago para su siguiente pedido.
- Registro de las cuotas de pago por cliente.
- Informar a la Gerencia sobre problemas en el proceso de cobro.
- Mantener un seguimiento a los clientes.

### **C. Área de Comercialización:**

El Área de Comercialización se ha dividido en Ventas y Compras, a continuación se encuentra las funciones de cada una de ella. Esta área se encuentra a cargo de una sola persona que realiza lo siguiente.

a) **Ventas:** se encarga de comercializar el producto en el mercado internacional.

- Se encarga de recibir órdenes de pedido
- Prestar servicio de asesoría al cliente durante y después de la venta.
- Mantenerse en contacto con los nuevos clientes.
- Realizar cotizaciones sobre transportes
- Contratar el transporte en caso que requiera el cliente.
- Contactarse con los nuevos clientes que obtuvo la Gerencia.
- Enviar facturas el mismo día del embarque.
- Confirmar pedidos vía fax o email.
- Enviar estados de cuenta a los clientes en forma mensual.
- En caso no embarcar todo el pedido informar al cliente las razones.

b) **Compras:** se encarga de conseguir la variedad que necesita el cliente.

- Acuerda precios con los proveedores.
- Buscar nuevas Proveedores que cuenten con tendencias de flores que demanda el mercado.
- Informar a gerencia sobre algún problema que exista con proveedores.
- Informar sobre variación de precios.
- Mantener un seguimiento a los proveedores

- Conseguir proveedores que estén certificados con sello verde.
- Elaborar reporte de compras mensualmente a contabilidad y gerencia.
- En caso de recibir informes de devolución de flores, notifica al proveedor.

#### **D. Área de Logística y Control de la Calidad**

Esta área es de gran importancia dentro de la comercializadora, ya que es responsable del envío del producto al cliente; esta dividida en Logística y Calidad:

**a) Logística:** estarán orientadas a velar porque a lo largo de la cadena de abastecimiento los procesos se ejecuten con la mayor eficiencia y eficacia, para que los productos y servicios lleguen al consumidor final en el lugar que él lo desea, en la cantidad que lo requiera. Velará porque el nivel de inventarios sea óptimo, los despachos sean completos y oportunos, y las redes de transporte sean óptimas.

- Recepción de Órdenes de Compra de todos los proveedores (fincas).
- Coordinar con cargueros sobre el número de cajas que se envíe al cliente.
- Conciliar la guía aérea con órdenes de compra.
- Envío de multas por el no envío de pedidos confirmados.
- Controlar ordenes fijas y ordenes a mercado abierto.

**b) Calidad:** se encarga de verificar que los proveedores, sean capaces de producir flores de alta calidad que satisfaga las necesidades el cliente internacional, en los embarques su función es verificar que no tenga plagas, su empaque y que el embarque sea el que solicitó el cliente.

- Coordinación de embarque con logística.
- Control de enfermedades en las flores.
- En caso de existir enfermedades, registra la devolución.
- Realiza un informe escrito sobre las devoluciones.
- Elabora y envía reportes de calidad al área de comercialización.

#### 2.2.2.2. Procesos

“Flowers of Ecuador”, no cuenta con un levantamiento de procesos, por ello se ha visto la necesidad de desarrollar una cadena de valor que refleje la actividad de la comercializadora.



El proceso de comercialización constituye el proceso más importante dentro de la empresa, en donde interaccionan íntimamente el departamento de ventas, con el departamento de compras, junto con el departamento de logística que ayuda a concluir con el envío de embarques hacia su destino.

Los departamentos que apoyan al proceso son: Recursos Humanos, Contabilidad, Cobranzas y Calidad; mediante información confiable y oportuna.

#### **Despliegue de Procesos:**

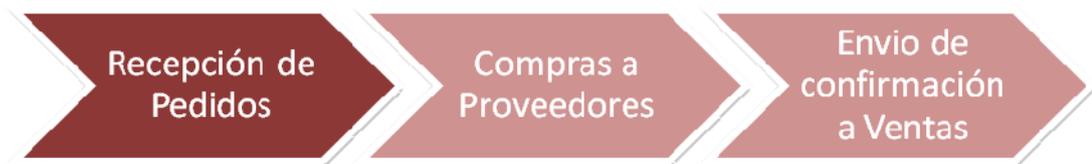
##### **a) Ventas**



#### **Cadena de Apoyo**



**b) Compras**



**Cadena de Apoyo**



### 2.2.2.3. Competencia

En el mercado ecuatoriano existe una variedad de comercializadoras de flores, que en los últimos años han desaparecido de un año al otro debido a las estafas que han sufrido por la falta de políticas estructuradas tanto por el gobierno como por las empresas, que garanticen los pagos provenientes del exterior; por ello en la actualidad las comercializadoras se constituyen como un negocio informal.

Dentro de la competencia nacional Flowers of Ecuador tiene a las siguientes empresas:

- a) Florimex es una empresa que se dedica a la comercialización de flores en el exterior mediante el posicionamiento de sucursales en países estratégicos permitiéndoles aumentar sus ventas y convertirse en pionero de exportaciones dentro del mercado nacional.
- b) "Thanks Flowers", es una comercializadora informal de flores en el exterior, y se constituye como una de las competidores potenciales para Flowers of Ecuador, pues al igual es constituida por un profesional independiente, tiene ya ocho años en el mercado.

Esta comercializadora presta los mismos servicios que Flowers of Ecuador y busca un crecimiento dentro de este sector.

### 2.3. Análisis FODA

El FODA es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de la comercializadora “Flowers of Ecuador” con el fin de obtener mayores juicios para valorar la empresa en un escenario actual y en el escenario europeo.

#### 2.3.1. Fortalezas

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian a la comercializadora de otras.

"Flowers Of Ecuador"	
FORTALEZAS	
FACTOR	
1	"Flowers of Ecuador" mantiene una buena imagen ante el mercado por la práctica de sus valores de forma intachable en su labor diaria.
2	La experiencia que tiene la gerente de la empresa le permite resolver los altercados que existe en el mercado.
4	La Comercializadora ha gestionado alianzas con las fincas proveedoras para brindar a su clientela ventajas en precio, y variedad en el producto.
5	La ubicación de las fincas productoras que proveen a la Comercializadora, constituye una ventaja ya que permite cosechar una flor de botón grande, tallo largo y color intenso.
6	La Comercializadora brinda a sus clientes una eficiente atención al cliente, con la que ha logrado conseguir su lealtad.
7	La comercializadora cuenta con todos los medios de comunicación que le permite concretar sus negociaciones en el exterior.

#### 2.3.2. Debilidades

Las Debilidades son problemas internos, que mantiene “Flowers of Ecuador”.

<b>"Flowers Of Ecuador"</b>	
<b>DEBILIDADES</b>	
<b>FACTOR</b>	
1	"Flowers Of Ecuador" no cuenta con una adecuada estructura organizacional.
2	La comercializadora de flores es una persona natural sin contabilidad, lo cual limita el cobro de cartera en el exterior.
3	El encargado de Calidad solo puede revisar un número limitado de tabacos, corriendo el riesgo de que algunos vayan afectados por enfermedades.
4	El 10% de las fincas productoras tienen la certificación de sello verde, limitando su entrada al mercado europeo.

### 2.3.3. Oportunidades

Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno de la Comercializadora y que pueden ser aprovechadas.

<b>Flowers Of Ecuador"</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	
<b>FACTOR</b>	
1	El sector florícola ecuatoriano constituye el segundo productor de flores en América latina y el cuarto en el mundo, garantizando la calidad del producto a sus clientes potenciales.
2	La Ubicación Geográfica Ecuatoriana permite obtener un producto con las características que exige el mercado.
3	El dólar como moneda oficial ecuatoriana permite la entrada del producto con mayor facilidad y garantía.
4	Los Estados Unidos representan el 65% de las ventas de flores ecuatorianas, pues el producto posee las características de la demanda
5	El gobierno de EEUU disminuyó sus tasas de Interés con el fin de reactivar el aparato productivo del país, mejorando así los ingresos de los ciudadanos.
6	Rusia constituye un nuevo mercado para las flores ecuatorianas con una participación del 15 % en las ventas.
7	Las celebraciones mundiales y particulares en Europa y EEUU, como Navidad, San Valentín, Día De Acción de Gracias, Día de la Madre; incrementan la demanda.

<b>8</b>	Las economías emergentes como Brasil, India, Rusia y China para el 2009 ayudaran ha sostener la dinámica de la economía mundial, permitiéndole a la comercializadora aumentar sus ventas en Rusia.
<b>9</b>	El Gobierno ecuatoriano de Rafael Correa, ha designado seiscientos millones para otorgar crédito a los exportadores ecuatorianos que más afectados se encuentran por la recesión mundial.
<b>10</b>	El Gobierno ecuatoriano de Rafael Correa, otorgara créditos Postembarque para reactivar la producción de flores.
<b>11</b>	El Gobierno ecuatoriano realizó un préstamo al BID por mil millones de dólares para vialidad que facilita la llegada del producto al embarque.
<b>12</b>	El Sistema Financiero ecuatoriano desde el año 2000 ha mantenido un desempeño eficiente que permite garantizar los depósitos de los cuenta ahorristas y accesibilidad a la concesión de créditos.
<b>13</b>	El Gobierno ecuatoriano decreto a través del Servicio de Rentas Internas la Moratoria del Impuesto a la Renta hasta Diciembre del 2009, para los exportadores afectados por la crisis mundial; permitiéndoles utilizar estos recursos en la producción.

#### 2.3.4. Amenazas

Las Amenazas son situaciones negativas, externas que afectan a “Flowers of Ecuador”

<b>"Flowers Of Ecuador"</b>	
<b>AMENAZAS</b>	
<b>FACTOR</b>	
<b>1</b>	EEUU muestra un decremento en el PIB, por dos trimestres consecutivos especialmente en el gasto personal en el 1% asegurando la baja en el consumo de productos suntuarios.
<b>2</b>	EEUU mantiene una deflación por la baja de precios continua en el país para hacerle frente a la crisis, afectando a los costos de la comercializadora.
<b>3</b>	EEUU disminuirá las importaciones debido al exceso en el gasto que ayude a reactivar la economía, afectando a las ventas de la comercializadora.
<b>4</b>	Europa presenta una recesión debido a los dos semestres seguidos de PIB negativo, disminuyendo la posibilidad de entrar al mercado europeo.
<b>5</b>	La devaluación del dólar frente al euro, afectará a la comercializadora pues el precio de los insumos subirá obteniendo un precio no competitivo en el mercado.

<b>6</b>	Posible aparición de un nuevo bloque económico, conformado por EEUU, Canadá y México; eliminando el dólar, y naciendo el AMERO; lo que traería problemas con la moneda oficial del País.
<b>7</b>	El deterioro de las condiciones financieras en EEUU y UE; contribuyen a un menor crecimiento de la economía mundial, debido a que estos países son los prestamistas más importantes en el mundo.
<b>8</b>	La disminución de los Flujos de Inversión Extranjera Directa debido a la falta de liquidez a nivel internacional; no permitirá que nuevos inversores inyecten capital al sector.
<b>9</b>	Dentro de las políticas de Gobierno se encuentra la desdolarización para el Ecuador, constituyéndose un problema pues la moneda que se adopte será devaluada frente a monedas fuertes como el euro, el yen.
<b>10</b>	La Inflación en el Ecuador ha aumentado impactando a los productos de consumo y producción para el 2008; incrementando el costo de la flor.
<b>11</b>	Repunte del Riesgo País al 30,18% para noviembre de 2008 debido al no pago de la deuda externa, dificultando el acceso de créditos internacionales.
<b>13</b>	Las Comercializadoras de Flores en el Ecuador no cuentan con un marco legal que permita garantizar y respaldar el pago de los clientes.

### **2.3.5. Matriz de Síntesis**

En la Matriz de Síntesis se encuentran un resumen del análisis FODA, en donde se encuentran las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas con mayor impacto en la actividad de la comercializadora “Flowers of Ecuador”

A continuación se encuentra la Matriz de Síntesis.

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Comercializadora ha gestionado alianzas con las fincas proveedoras para brindar a su clientela ventajas en precio, y variedad en el producto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Europa constituye un mercado Potencial para las flores ecuatorianas, que muestran un crecimiento del 6% en sus exportaciones.</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La comercializadora de flores es una persona natural sin contabilidad, lo cual limita el cobro de cartera en el exterior.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EEUU muestra un decremento en el PIB, por dos trimestres consecutivos especialmente en el gasto personal en el 1% asegurando la baja en el consumo de productos suntuarios.</li> </ul>

## **CAPITULO III**

### **PROCEDIMIENTOS METODOLOGICOS PARA LA VALORACIÓN**

#### **3.1. Método de Descuentos de Flujos de Caja**

La valoración de empresas es un proceso técnico mediante el cual se determina el valor monetario de una entidad, a través de una metodología con fundamento lógico y económico.<sup>18</sup>

El valor de una empresa es el resultado de la interacción de factores internos y externos, tanto de carácter objetivo como subjetivo, los cuales deben ser identificados, ya que estos configuran, a su vez, un marco de referencia que no puede dejarse de lado a la hora de aplicar una metodología de valoración específica.

Es decir el análisis económico y político que se realizó en el Capítulo II a “Flowers of Ecuador” previo a su valoración, permite identificar elementos y factores que generen valor así como los que pueden generar riesgo.

Se debe tomar en cuenta que una valoración es una estimación del valor que nunca llevará a determinar una cifra exacta y única, sino que de esta dependerá de la situación de la empresa, del momento de la transacción y del método utilizado.<sup>19</sup>

Las técnicas o métodos de valoración de empresas son instrumentos útiles para los empresarios e inversores cuando desean realizar compras, ventas o

---

<sup>18</sup> SAENZ, Flores Rodrigo, MANUAL DE VALORACIÓN DE EMPRESAS, Segunda Edición.

<sup>19</sup> SANJURJO Miguel, REINOSO Mar, *Guía de Valoración de Empresas*, PRICEWATERHOUSECOOPERS, Segunda Edición, Prentice Hall.

participaciones en negocios; es decir cada uno de estos métodos serán aplicados según el destino de la valoración que realice.

Dentro de la clasificación de los Métodos de Valoración se encuentran los estáticos y dinámicos.

En cuanto a los Métodos Estáticos son aquellos que calcula el valor actual o valor de mercado del conjunto de elementos tangibles que conforman una empresa, prescindiendo de la calidad y actitud del recurso humano de su estructura organizacional, de su presencia en el mercado, todos aquellos elementos que generar, es decir deja de lado el potencial que la empresa puede tener para generar valor y rentas futuras en base al uso adecuado y eficiente de los activos por parte de sus recursos humanos.

Los Métodos Dinámicos calculan el valor de la empresa que surge de su funcionamiento y de su capacidad de generar corrientes futuras de liquidez, las mismas que dependen tan solo del uso de activos, sino también de la calidad de sus recursos humanos, de su estructura organizacional, de la gestión de ventas y de la gestión financiera; todo aquello que puede provocar una situación de valor superior, que logre marcar diferencia entre la competencia.

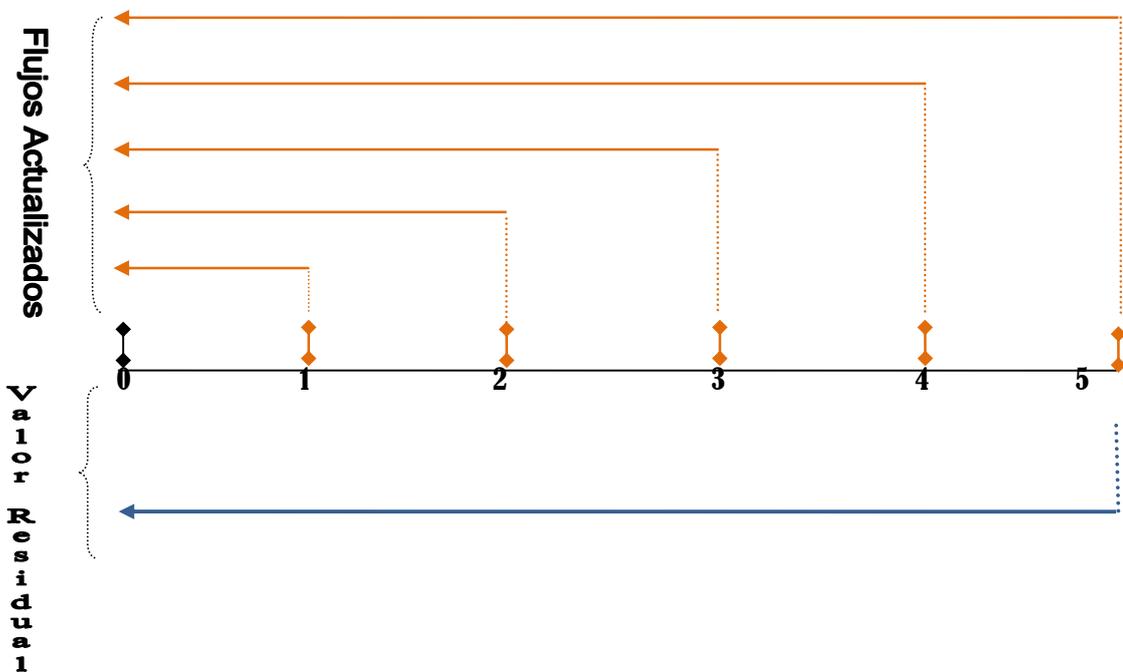
El principal Método Dinámico de Valoración de empresas es el Método de Descuentos de Flujos de Caja, el cual es el más utilizado debido a la profundidad en su análisis y ejercicio riguroso.

De acuerdo con el método de valoración, el valor del negocio es igual al valor actual de flujos de caja libres futuros para un período determinado, más el valor del negocio al final de dicho período (valor residual).

El objetivo de este método de valoración es estimar el valor técnico u objetivo de una empresa, en función de las condiciones actuales en las que opera y de su proyección el futuro.

Los Flujos Libres de Caja, que serán generados por la empresa durante los cinco años proyectados serán traídos a Valor Actual, a través de la fórmula que indica en la gráfica.

**Gráfico N° 20: Valor Actual de los Flujos**



$$VE = \sum \left[ \frac{F1}{(1+i)^1} + \frac{F2}{(1+i)^2} + \frac{F3}{(1+i)^3} + \frac{F4}{(1+i)^4} + \frac{F5}{(1+i)^5} \right] + \frac{VR}{(1+i)^5}$$

Elaborado por: Gabriela Ayala Robelly

El valor técnico o teórico determinado con esta metodología puede ser utilizado como base o punto de partida en un eventual proceso de negociación.

La Comercializadora "Flowers of Ecuador" se valorará mediante este método para el escenario actual donde a partir de las proyecciones de los estados financieros obtendremos los flujos de caja libres futuros y el valor residual, los cuales se suman luego de descontarlos en función del costo de capital para obtener el valor del negocio; como enuncia el objetivo del Método de Valoración, será el punto de partida para evaluar la empresa en el escenario de Inversión en el Mercado Europeo.

Para el escenario de Inversión en el Mercado Europeo se calculará el EVA, llamado también "Ingreso o Beneficio residual", que tiene sus fundamentos en la diferencia entre la rentabilidad de la empresa y el costo asociado al capital empleado para generar dicha rentabilidad. Si el Valor Económico Agregado es positivo, significa que la empresa ha generado una rentabilidad por arriba de su costo de capital, lo que le genera una situación de creación de valor, en este caso sería la factibilidad de incursionar en el Mercado Europeo, mientras que si es negativo, se considera que la empresa no es capaz de cubrir su costo de capital y por lo tanto deberá buscar otros nichos de Mercado o mejorar sus negociaciones en el mercado estadounidense.

### **3.2 Supuestos Básicos:**

Para la elaboración de este modelo se ha planteado los siguientes supuestos:

### a) Capital de Trabajo

Se entiende como Capital de Trabajo los recursos necesarios para que una empresa opere, en este caso el monto de Capital de Trabajo adicional que necesita la empresa para poder invertir en el mercado Europeo, se calculará a través del Método de Ciclo de Caja, que determina el tiempo transcurrido a partir del momento en que la empresa hace una erogación de efectivo por la compra de flores a las fincas proveedoras hasta el momento que se cobra a los clientes internacionales, <sup>20</sup>para “Flowers of Ecuador” se ha determinado un tiempo de 90 días, tiempo en el cual la comercializadora espera obtener ingresos que le permitan cubrir los gastos que debe incurrir para brindar un servicio eficiente. Mediante la aplicación de la siguiente fórmula:

$$KT = \left( \frac{Ca}{365} \right) * nd$$

Donde;

**KT**= Capital de Trabajo

**Ca**= costos anuales o desembolsos anuales

**Nd**=número de días

Los desembolsos anuales están constituidos por los siguientes rubros:

---

<sup>20</sup> MENESES Álvarez Edilberto, Preparación y Evaluación de Proyectos, 2000, pág. 144

**Tabla N°11: Desembolsos Anuales “Flowers of Ecuador”**

Desembolsos Anuales		
Compras	\$	24.024,00
Gasto Sueldos y Salarios	\$	3.600,00
Gastos Servicios Básicos	\$	394,00
Gasto Transporte	\$	250,00
Gasto Representación	\$	3.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$</b>	<b>31.268,00</b>

**Elaborado por:** Gabriela Ayala Robelly

Aplicación de la fórmula:

$$KT = \left( \frac{CA}{365} \right) * nd$$

$$KT = \left( \frac{31.268}{365} \right) * 90$$

$$KT = 7.709,92$$

“Flowers of Ecuador “necesita de un Capital de Trabajo de \$7.709,92

#### **b) Inversión a realizar**

La Inversión que se va a realizar para la incursión en el mercado europeo está dado por el Capital de Trabajo y los Activos Fijos que se van a adquirir, el siguiente cuadro detalla estos rubros:

**Tabla N°12: Inversión Inicial**

Capital de Trabajo		\$7.709,92
<b>Inversión en Activos Fijos</b>		
	Años a Depreciar	
<b>Computador</b>	3 años	\$ 1.000,00
<b>Muebles de Oficina</b>	10 años	\$ 500,00
<b>Total Inversión</b>		<b>\$ 9.209,92</b>

Elaborado por: Gabriela Ayala Robelly

### c) Estructura del Financiamiento

Dentro de la Estructura del Financiamiento para la inversión en el Mercado europeo la Comercializadora deberá invertir \$ 9.209,92; los cuales serán financiados por recursos propios y recursos ajenos, a continuación se encuentra la estructura de financiamiento.

**Tabla N°13: Estructura del Financiamiento**

Estructura de Financiamiento	Valor	%
<b>Recursos Propios</b>	\$ 3.684	40%
<b>Financiamiento</b>	\$ 5.526	60%
<b>Total</b>	<b>\$ 9.209,92</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Gabriela Ayala Robelly

### d) Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR)

La Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento, corresponde a la tasa de actualización, que transforma los flujos de efectivo a valores actuales. Serán

definidas según la estructura de financiamiento como indica la siguiente tabla:

**Tabla N°14: Elementos TMAR**

<b><u>TMAR RECURSOS PROPIOS</u></b>	
<b>Tasa Pasiva (Fondos Pichincha)</b>	5,25%
<b>Tasa Libre de Riesgo (TBC)</b>	6,56%
<b>Total</b>	11.81%
<b><u>TMAR FINANCIAMIENTO</u></b>	
<b>Tasa Activa Referencial</b>	15,75%

Elaborado por: Gabriela Ayala Robelly

El costo de recursos propios esta dado por la Tasa Pasiva de los Fondos Pichincha 5,25% y la tasa Libre de Riesgo correspondiente a la tasa promedio de los títulos del Banco Central de 6,56% .

El costo de los recursos financiados esta dado por la tasa efectiva anual que cobra el Banco de Pichincha por otorgar crédito de consumo a la comercializadora.

Para determinar TMAR ponderada se tomara en cuenta la estructura de financiamiento y los elementos detallados anteriormente:

**Tabla N°15: Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento Ponderada**

<b>Detalle</b>	<b>% Aportación</b>	<b>TMAR</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Recursos Propios</b>	40%	11,81%	4,72%
<b>Financiamiento</b>	60%	15,75%	9,45%
			<b>14,17%</b>

Elaborado por: Gabriela Ayala Robelly

La tasa de descuento a utilizar en la actualización de los flujos de fondos, utilizando financiamiento de un 60% será de 14,17%.

### 3.3. Elementos del Modelo:

Para evaluar a la comercializadora “Flowers of Ecuador” a través del modelo de Descuentos de Flujos de Caja es necesario identificar los elementos que intervienen para obtener el valor de la empresa.

- a) **Proyecciones Financieras** de la comercializadora está compuesta de los balances previsionales, las cuentas de pérdidas y ganancias proyectadas y del estado de flujos de caja previstos. Permiten estimar la evolución futura de una empresa en el horizonte temporal del medio y largo plazo, en base a los cambios del entorno y a sus estimaciones sobre las variables críticas de su negocio, cuantificando su impacto en la situación económica y financiera de la empresa.<sup>21</sup>
- b) **Cash Flows** son todos aquellos ingresos y egresos de tesorería que se producen dentro de la comercializadora en un período determinado, permite determinar la el flujo operacional neto.
- c) **Tasa de Descuento** o tasa de actualización es aquella que sirve para descontar los flujos de caja libre, donde se combinan el coste de los fondos ajenos y de los fondos propios; ponderado cada uno por el peso que tiene dentro del balance de la empresa.
- d) **Valor Residual** representa una proporción significativa del valor total de la comercializadora, el cual es atribuido al negocio a partir del último período proyectado.

---

<sup>21</sup> [http://www.economistaslarioja.com/info/boletin/2002/spf\\_1t.htm](http://www.economistaslarioja.com/info/boletin/2002/spf_1t.htm)

## **CAPITULO IV**

### **MODELO DE VALORACIÓN**

En este capítulo se desarrolla la valoración a la comercializadora “Flowers of Ecuador” mediante la aplicación del Método de Descuentos de Flujos de Caja. En primera instancia se determinan las proyecciones del escenario actual y el escenario en Inversión Europea, seguida por la valoración de cada uno de estos, y el cálculo del Valor Económico Agregado para la Inversión en el mercado europeo.

#### **4.1. Escenario Actual**

El Escenario Actual representa la participación de la comercializadora en el mercado estadounidense y ruso, en el tiempo actual.

##### **4.1.1. Balance de Resultados**

Es el estado en el cual se determina la utilidad de un ejercicio económico durante un período determinado, como resultado de la diferencia entre los ingresos y gastos. Refleja el grado de eficiencia en el manejo de recursos confiados en la administración.

A continuación encontramos el estado de resultados de “Flowers of Ecuador” del año 2007 y 2008:

**FLOWERS OF ECUADOR  
ESTADO DE RESULTADOS  
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2007**

Ventas Netas		74.100,00
(-) Costo de Ventas		52.876,53
<b>Utilidad Bruta</b>		<b><u>21.223,47</u></b>
<b>Gastos</b>		
<b>Administrativos</b>		12.716,85
Gasto Depreciación	3.116,61	
Gasto Sueldos y Salarios	6.700,08	
Suministros de Oficina	900,00	
Gastos Servicios Básicos	2.000,16	
<b>Gastos de Ventas</b>		3.550,00
Gasto Sueldos y Salarios	3.300,00	
Gasto Transporte	250,00	
<b>Utilidad en Operaciones</b>		<b><u>4.956,62</u></b>
<b>Utilidad Neta</b>		<b><u>4.956,62</u></b>

**FLOWERS OF ECUADOR  
ESTADO DE RESULTADOS  
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008**

Ventas Netas		147.334,00
(-) Costo de Ventas		122.275,75
<b>Utilidad Bruta</b>		<b><u>25.058,25</u></b>
<b>Gastos</b>		
<b>Administrativos</b>		14.488,69
Gasto Depreciación	3.116,61	
Gasto Sueldos y Salarios	7.000,08	
Suministros de Oficina	1.192,00	
Gasto Servicio Básicos	3.180,00	
<b>Gastos de Ventas</b>		5.800,00
Gastos Sueldos Y Salarios	3.600,00	
Gasto Transporte	1.200,00	
Gastos de Representación	1.000,00	
<b>Utilidad en Operaciones</b>		<b><u>4.769,56</u></b>
<b>Egresos Operacionales</b>		
Gasto Interés	50,00	
<b>Utilidad Neta</b>		<b><u>4.719,56</u></b>

En el Estado de Resultados del año 2008, es importante analizar cada uno de los siguientes rubros;

**a) Ventas.**

**Tabla N°16: Ventas de “Flowers of Ecuador”**

AÑO	UND EN CAJAS	TM	Precio Unitario	Total	Variación 2008-2007
2007	2000	8	\$ 37,05	\$ 74.100,00	
2008	3700	14,8	\$ 39,82	\$ 147.334,00	7,48%

Elaborado por: Gabriela Ayala Robelly

Fuente: “Flowers of Ecuador”

Los principales ingresos para la comercializadora constituyen las ventas, las cuales del 2007 a 2008 tienen un crecimiento del 85%, en cuanto a unidades vendidas mientras que en el precio muestra un incremento en 7,48%; a pesar de ello, año a año las ventas lograron incrementarse.

**b) Costo de Ventas**

**Tabla N°17: Costo de Ventas de “Flowers of Ecuador”**

AÑO	UND	TM	Precio Unitario	Total	Variación 2008-2007
2007	2000	8	\$ 26,44	\$ 52.876,53	
2008	3700	14,8	\$ 33,05	\$ 122.275,75	47,10%

Elaborado por: Gabriela Ayala Robelly

Dentro de este rubro encontramos como costo de ventas a las compras netas que corresponde a las compras brutas menos devoluciones ocasionadas principalmente por el envío de flores con enfermedades. Las compras se realizan de acuerdo a las órdenes de pedido, que se recibe a diario, por ello tenemos el mismo incremento que en Ventas de un 85%, pero en el precio de compra por Half Boxes tenemos un incremento del 47,10%, lo cual justifica un margen de utilidad bajo con relación a las unidades vendidas. A continuación se encuentran un cuadro que resume la participación de cada una de las cuentas de resultados en relación a la utilidad.

**Tabla N°18: Participación de las Cuentas de Resultados en la Utilidad 2007**

<b>"Flowers of Ecuador 2007"</b>	
<b>Ventas Netas</b>	<b>100%</b>
<b>Costo de Ventas</b>	<b>71%</b>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>29%</b>
<b>Gastos Administrativos</b>	<b>17%</b>
<b>Gastos de Ventas</b>	<b>5%</b>
<b>Utilidad en Operaciones</b>	<b>11%</b>
<b>Utilidad Neta</b>	<b>11%</b>

**Elaborado por:** Gabriela Ayala Robelly

**Tabla N°19: Participación de las Cuentas de Resultados en la Utilidad 2008**

"Flowers of Ecuador" 2008	
Ventas Netas	100%
Costo de Ventas	83%
Utilidad Bruta	17%
Gastos Administrativos	10%
Gastos de Ventas	1%
Utilidad en Operaciones	6%
Utilidad Neta	6%

Elaborado por: Gabriela Ayala Robelly

**c) Gastos**

Los Gastos dentro de la comercializadora están divididos en Administrativos y de Ventas, en donde:

Los Gastos Administrativos corresponden a:

**Tabla N°20: Gastos Administrativos de "Flowers of Ecuador"**

Gasto Sueldos y Salarios	7.000,08
Suministros de Oficina	1.192,00
Gastos Servicios Básicos	3.180,00
Gasto Depreciación	3.116,61

Elaborado por: Gabriela Ayala Robelly

Fuente: "Flowers of Ecuador"

Dentro de los Gastos administrativos, el desembolso de mayor valor es el de Sueldos y Salarios que se encuentra conformado por el sueldo al Gerente de \$300 mensuales, Asistente Contable por \$ 250 mensuales y el personal de control de calidad \$400 anuales.

El rubro de los Servicios Básicos se encuentra conformado por pago de Agua, Luz, Teléfono e Internet. El Internet corresponde el gasto más elevado debido a que la actividad comercial se maneja por medio de Internet.

En cuanto a los Gastos de Ventas tenemos los siguientes:

**Tabla N°21: Gastos Ventas de “Flowers of Ecuador**

**Elaborado por:** Gabriela Ayala Robelly

**Fuente:** “Flowers of Ecuador”

En cuanto a los sueldos y salarios de ventas se paga \$300,00, el gasto de transporte, la comercializadora desembolsa \$1200 anuales debido a la movilización del Gerente hacia las fincas proveedoras y el transporte del producto hacia los embarques.

Los Gastos de Representación corresponden a los desembolsos por viajes con la finalidad de conseguir nuevos contactos, nuevos cliente y el cobro de cartera pendiente.

Dentro de los gastos o egresos no operacionales se encuentran los intereses correspondientes al financiamiento de los gastos de representación.

**d) Utilidad del Ejercicio**

La Utilidad Neta corresponde al resultado del ejercicio económico; a diciembre del año 2008 es de \$ 4.719,56 que representa el 3,20% de las ventas netas y las del 2007 es de \$4956, 64 que representa en 6,69%; la utilidad disminuyo entre año y año; a pesar del aumento en ventas.

En cuanto a la razón de Utilidad sobre Activos, en el 2007 la empresa tiene un 28% mientras que para el 2008 tiene un 9%; lo cual muestra que el año 2007 se aprovecho de una mejor manera los recursos de “Flowers of Ecuador”, y en el 2007 muestra lo contrario ya que muestra un incremento en costos y gastos de la comercializadora.

En la razón de Utilidad sobre Patrimonio, para el 2007 muestra un 36% y en el 2008 del 22%; lo cual indica que por cada cien dólares invertidos en el Patrimonio se ha obtenido una mayor utilidad en el 2008.

A continuación se encuentra los índices de rentabilidad de “Flowers of Ecuador”:

**Tabla N°22: Razones de Rentabilidad de “Flowers of Ecuador”**

Utilidad vs Ventas		Utilidad sobre Activos		Utilidad sobre Patrimonio	
2007	2008	2007	2008	2007	2008
6,69%	3,20%	28%	9%	36%	22%

Elaborado por: Gabriela Ayala Robelly

Fuente: “Flowers of Ecuador”

#### **4.1.1.2. Balance General**

Es el estado financiero que muestra la situación económica financiera de cada una de las cuentas de una empresa al final de un ejercicio económico.

A continuación se presentan los Balances Generales de los años 2007 y 2008:

**FLOWERS OF ECUADOR**  
**BALANCE DE SITUACIÓN**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2007**

<b>ACTIVO</b>			<b>PASIVO</b>	
<b>Activo Corriente</b>			<b>Pasivo Corriente</b>	
Bancos		6247,9	Proveedores	4284,45
Clientes		3192,90		
<b>Total Activo Corriente</b>		<b>9440,8</b>	<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>4284,45</b>
<b>Activo Fijo</b>			<b>PATRIMONIO</b>	
Muebles de Oficina	500	400	Capital Social	8.666,00
(-) Dep. Equipos de Oficina	<u>100</u>		Utilidad del Ejercicio	4.956,62
Equipo de Computación	1700	566,27		
(-) Dep. Equipos de Computación	<u>1133,73</u>		<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>13622,62</b>
Vehículo	12500	7500		
(-) Dep. Vehículo	<u>5000</u>			
<b>Total Activos Fijos</b>		<b>8466,27</b>		
			<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	
<b><u>TOTAL ACTIVOS</u></b>		<b><u>\$ 17.907,07</u></b>	<b><u>PATRIMONIO</u></b>	<b><u>\$ 17.907,07</u></b>

**FLOWERS OF ECUADOR**  
**BALANCE DE SITUACIÓN**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008**

<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
<b>Activo Corriente</b>		<b>Pasivo Corriente</b>	
Bancos		18.360,63	Proveedores 29.473,22
Clientes		28.899,45	Gastos de Representación por pagar 2.000,00
<b>Total Activo Corriente</b>		<b>47.260,08</b>	<b>Total Pasivo 31.473,22</b>
<b>Activo Fijo</b>		<b>PATRIMONIO</b>	
Muebles de Oficina	500,00	350,00	Capital Social 16.404,94
(-) Dep. Equipos de Oficina	150,00		Utilidad del Ejercicio 4.719,56
Equipo de Computación	1.700,00	0,00	
(-) Dep. Equipos de Computación	1.700,00		<b>TOTAL PATRIMONIO 21.124,50</b>
Vehículo	12.500,00	5.000,00	
(-) Dep. Vehículo	7.500,00		
<b><u>TOTAL ACTIVOS</u></b>		<b><u>52.610,08</u></b>	<b><u>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO 52.610,08</u></b>

Dentro del Balance General es importante establecer el siguiente análisis de las cuentas:

**a) Activo**

El Activo de la empresa se encuentra conformado por Activo Corriente y Activo Fijo, que representan el 51% y 49% respectivamente; lo cual indica que el Activo Corriente tiene mayor participación en el Activo de la empresa por ello es importante aplicar el Índice de Liquidez con respecto al año 2008 y 2007

$$\text{Índice de Liquidez} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Año 2007	Año 2008
2,03	1,73

La Comercializadora con respecto al 2007 contaba con \$2,03 para cubrir cada \$1 que debía, mientras que el año 2008 por cada \$ 1 que debía contaba solo con 1,73 ctvs.; los cuales hacen referencia al incremento en gastos que tuvo que incurrir en el 2008 para aumentar sus ventas.

Mediante el Índice de Rotación de Cuentas por Cobrar, se mide la rapidez en que se convierten en efectivo las cuentas por cobrar

$$\text{Rotación de Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Ventas Anuales a Crédito}}{\frac{C \times C \text{ año anterior} + C \times C \text{ año último}}{2}}$$

9, 18

El Índice muestra una rotación de 9,18 que se considera alta; por lo que demuestra que los clientes pagan oportunamente respetando las políticas impuestas por el negocio.

Para ello se debe analizar el Plazo Medio de Cobros que indica el número promedio de días que tardan los clientes en cancelar sus cuentas a la comercializadora.

$$\text{Plazo Medio de Cobro} = \frac{360}{\text{Rotación de Cuentas por Cobrar}}$$

$$\frac{360}{30 \text{ días}}$$

Los clientes se demoran en cancelar sus deudas con la comercializadora 39 días, el cual se encuentra dentro de los parámetros que ha establecido el negocio que es de 30 a 45 días.

La composición del Activo Fijo de la empresa es la siguiente:

**Tabla N°23: Activos Fijos de “Flowers of Ecuador”**

	Valor en Libros	Depreciación	Valor Contable
<b>Muebles de Oficina</b>	500,00	150,00	350,00
<b>Equipo de Computación</b>	1.700,00	1.699,83	0,17
<b>Vehículo</b>	12.500,00	7.500,00	5.000,00
<b><u>Total</u></b>			5.350,17

**Elaborado por:** Gabriela Ayala Robelly

**Fuente:** “Flowers of Ecuador”

El Activo Fijo de la comercializadora no es muy representativo, pues para el funcionamiento de esta no es necesario, ya que funciona a través de Internet.

### **b) Pasivo**

Dentro del Pasivo analizaremos el Índice de Rotación de Cuentas por Pagar debido a la incidencia directa en la parte económica de la comercializadora:

Este índice permite establecer el número de veces que las cuentas por pagar se convierten en efectivo.

$$\text{Rotación de Cuentas por Pagar} = \frac{\text{Compras Anuales a Crédito}}{\frac{C \times P \text{ año anterior} + C \times P \text{ año último}}{2}}$$

7,24

En este índice al igual que las cuentas por cobrar es necesario analizar el Plazo Medio de Pagos, que permite establecer el número de días que la empresa tarda en cancelar sus cuentas a las Fincas Proveedoras.

$$\text{Plazo Medio de Pago} = \frac{360}{\text{Rotación de Cuentas por Pagar}}$$

59 días

La comercializadora tarda 50 días en cancelar sus cuentas con las fincas, lo cual indica que no cumple con el plazo establecido por el proveedor de 45 días; en donde la principal causa es el envío del producto con enfermedades y debe esperar reposición por parte de las fincas.

Los Gastos de Representación por pagar es el rubro ya analizado en el Estado de Resultados, que corresponde al saldo que queda por cubrir por motivo de los viajes a Cartagena y Los Ángeles.

#### 4.1.1.3 Flujo de Efectivo

Es un instrumento financiero que permite analizar las entradas y salidas de efectivo de acuerdo a su origen en operaciones, inversiones y financiamiento.

A continuación se presenta el Flujo de Efectivo del año 2008:

**FLOWERS OF ECUADOR  
FLUJO DE EFECTIVO  
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008**

<b>Flujo de Fondos en Actividades de Operación</b>	
Utilidad Neta del Ejercicio	4.719,56
(+) Cargos que no representan salidas de efectivo	
Depreciaciones	3.116,67
Recursos Provenientes de las Operaciones	7.836,23
(+) Efectivo recibido de los clientes	121.627,45
(-) Efectivo pagado a proveedores	117.375,67
<b>Efectivo generado en las actividades de operación</b>	<b>12.088,01</b>
<b>Flujo de Fondos en Actividades de Inversión</b>	
<b>Flujo de Fondos en Actividades de Financiamiento</b>	
Incremento neto de efectivo y sus equivalentes	12.088,01
(+) Saldo inicial del efectivo	6247,9
	18.335,91

## **4.2. Proyecciones Financieras**

Las Proyecciones Financieras constituyen una herramienta imprescindible para la gestión eficiente de la empresa, que no solo prevé los resultados futuros de la comercializadora sino que de alguna forma anticipan el efecto económico que puede tener la incursión en el mercado europeo.

### **4.2.1. Escenario Actual**

En el escenario actual se desarrolla cada uno de los estados proyectados en base al año (2008), en donde se mantienen constantes las ventas, costo de ventas, y gastos; debido a la situación económica actual de Estados Unidos,

la cual se encuentra con una fuerte crisis económica, y representa el cliente principal de la comercializadora, así también se considera el factor económico ecuatoriano.

#### **4.2.1.1. Balance de Resultados**

El Balance de Resultados permite determinar el resultado positivo o negativo que obtendrá la comercializadora durante los cinco años proyectados, producto de las ventas realizadas, menos los costos que incurre la comercializadora.

Para este escenario el Estado de Resultados durante los cinco años de proyección, muestra el comportamiento de las cuentas de resultados en donde las ventas permanecen constantes, así como el costo de ventas; debido a la situación económica de EEUU y la situación económica ecuatoriana.

En cuanto a los Gastos Administrativos, permanecen constantes para los cinco años de proyección, menos el gasto de la depreciación de los activos fijos, pues el valor de compra de los mismos es inferior y por ello el valor de la depreciación es menor. Los Gastos de Ventas permanecen constantes, durante los cinco años de proyección.

El resultado económico para estos cinco años es positivo, es decir mantienen una utilidad, que desde el año 2011 se incrementa debido a la disminución del gasto de la depreciación. Es importante señalar que a partir del año 2009 se considera el pago del 15% de participaciones y el 25% de Impuesto a la renta.

A continuación se encuentra el Estado de Resultados proyectado en el Escenario Actual del año 2009 a 2013:

**"Flowers of Ecuador"**  
Estado de Rentas y Gastos

	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Ventas Netas	\$ 147.334,00	\$ 147.334,00	\$ 147.334,00	\$ 147.334,00	\$ 147.334,00
(-)Costo de Ventas	\$ 122.275,75	\$ 122.275,75	\$ 122.275,75	\$ 122.275,75	\$ 122.275,75
<b>Utilidad Bruta en Ventas</b>	\$ 25.058,25	\$ 25.058,25	\$ 25.058,25	\$ 25.058,25	\$ 25.058,25
<b>Gastos Administrativos</b>					
Gasto Sueldos y Salarios	\$ 7.000,08	\$ 7.000,08	\$ 7.000,08	\$ 7.000,08	\$ 7.000,08
Suministros de Oficina	\$ 1.192,00	\$ 1.192,00	\$ 1.192,00	\$ 1.192,00	\$ 1.192,00
Gasto Servicio Básicos	\$ 3.180,00	\$ 3.180,00	\$ 3.180,00	\$ 3.180,00	\$ 3.180,00
Gasto Depreciación	\$ 2.883,30	\$ 2.883,30	\$ 2.383,30	\$ 2.383,30	\$ 2.383,30
<b>Total Gastos Administrativos</b>	\$ 14.255,38	\$ 14.255,38	\$ 13.755,38	\$ 13.755,38	\$ 13.755,38
<b>Gastos de Ventas</b>					
Gasto Sueldos y Salarios	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00
Gasto Transporte	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Gastos de Representación	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
<b>Total Gasto de Ventas</b>	\$ 7.800,00	\$ 7.800,00	\$ 7.800,00	\$ 7.800,00	\$ 7.800,00
<b>Utilidad en Operaciones</b>	\$ 3.002,87	\$ 3.002,87	\$ 3.502,87	\$ 3.502,87	\$ 3.502,87
<b>Utilidad del Ejercicio</b>	\$ 3.002,87	\$ 3.002,87	\$ 3.502,87	\$ 3.502,87	\$ 3.502,87
<b>15% Participaciones</b>	\$ 450,43	\$ 450,43	\$ 525,43	\$ 525,43	\$ 525,43
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	\$ 2.552,44	\$ 2.552,44	\$ 2.977,44	\$ 2.977,44	\$ 2.977,44
25% de Impuestos	\$ 638,11	\$ 638,11	\$ 744,36	\$ 744,36	\$ 744,36
<b>Utilidad Neta</b>	\$ 1.914,33	\$ 1.914,33	\$ 2.233,08	\$ 2.233,08	\$ 2.233,08

#### **4.2.1.2 Flujo de Efectivo**

El Flujo de Caja Proyectado en el Escenario actual resume las entradas y salidas de efectivo por la ejecución de las actividades de la comercializadora durante sus cinco años de proyección.

En este estado financiero encontramos el comportamiento del saldo de la cuenta caja durante los cinco años proyectados, los cuales demuestran un saldo positivo durante cuatro años mientras que para el año 3 (2011) se obtiene un flujo de caja negativo, debido a la reinversión de Activos Fijos por la adquisición de un Auto.

En cuanto a la recuperación de clientes, se encuentra el valor correspondiente al de 11 meses en cada año, ya que la empresa recupera sus cuentas por cobrar en 30 días, de acuerdo al cálculo del plazo de cobros en el análisis de los Estados Financieros Reales, en la página 113; también se cobra el valor correspondiente a la cuentas pendientes por cobrar del año base.

En el Costo de Ventas, se encuentra el valor de proveedores que se cancelan en 60 días según el cálculo del plazo medio de pagos, como se determina en el estado financiero anterior, en la página 114; se cancelan también las cuentas pendientes con las fincas proveedoras del año 2008.

La Reinversión en Activos Fijos, se realizan de acuerdo a la depreciación total de los Activos Fijos que tiene la comercializadora.

Dentro de los egresos no operacionales encontramos el pago del 15% de participaciones y 25% del impuesto a la renta a partir del año 2010.

El saldo Inicial de Caja que se toma en cuenta para el primer flujo, corresponde al saldo de Bancos en los Estados Financieros Reales.

Los Flujos de Caja más el Saldo Inicial en cada año corresponde a los Flujos de Caja Acumulados, que se transfieren al saldo de Bancos en el Estado de Situación Proyectado.

A continuación se encuentra el Flujo de Caja de la empresa manteniéndose en el Escenario Actual durante los cinco años de proyección:

## "Flowers of Ecuador"

Flujo de Efectivo Proyectado					
	2009	2010	2011	2012	2013
<b>A. Ingresos Operacionales</b>					
Recuperación de Ventas	\$ 135.056,17	\$ 147.334,00	\$ 147.334,00	\$ 147.334,00	\$ 147.334,00
Clientes año anterior	\$ 28.899,45				
<b>TOTAL INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 163.955,62</b>	<b>\$ 147.334,00</b>	<b>\$ 147.334,00</b>	<b>\$ 147.334,00</b>	<b>\$ 147.334,00</b>
<b>B. EGRESOS OPERACIONALES</b>					
Costo de Ventas	\$ 101.896,46	\$ 122.275,75	\$ 122.275,75	\$ 122.275,75	\$ 122.275,75
Proveedores año anterior	\$ 29.473,22				
Gastos de Operación	\$ 19.172,08	\$ 19.172,08	\$ 19.172,08	\$ 19.172,08	\$ 19.172,08
<b>TOTAL EGRESOS DE OPERACIÓN</b>	<b>\$ 150.541,76</b>	<b>\$ 141.447,83</b>	<b>\$ 141.447,83</b>	<b>\$ 141.447,83</b>	<b>\$ 141.447,83</b>
<b>C. FLUJO OPERACIONAL (A-B)</b>	<b>\$ 13.413,86</b>	<b>\$ 5.886,17</b>	<b>\$ 5.886,17</b>	<b>\$ 5.886,17</b>	<b>\$ 5.886,17</b>
<b>D. INGRESOS NO OPERACIONALES</b>					
<b>TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES</b>					
<b>E. EGRESOS NO OPERACIONALES</b>					
Adquisición de Activos Fijos	\$ 1.000,00		\$ 10.000,00	\$ 1.000,00	
Otras Cuentas por Pagar	\$ 2.000,00				
15% Participaciones por pagar		\$ 450,43	\$ 450,43	\$ 525,43	\$ 525,43
25% Impuesto por pagar		\$ 638,11	\$ 638,11	\$ 744,36	\$ 744,36
<b>TOTAL DE EGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>\$ 3.000,00</b>	<b>\$ 1.088,54</b>	<b>\$ 11.088,54</b>	<b>\$ 2.269,79</b>	<b>\$ 1.269,79</b>
<b>F. FLUJO NO OPERACIONAL(D-E)</b>	<b>\$ (3.000,00)</b>	<b>\$ (1.088,54)</b>	<b>\$ (11.088,54)</b>	<b>\$ (2.269,79)</b>	<b>\$ (1.269,79)</b>
<b>G. FLUJO DE CAJA</b>	<b>\$ 10.413,86</b>	<b>\$ 4.797,63</b>	<b>\$ (5.202,37)</b>	<b>\$ 3.616,38</b>	<b>\$ 4.616,38</b>
<b>SALDO INICIAL DE CAJA</b>	<b>\$ 18.360,63</b>	<b>\$ 28.774,49</b>	<b>\$ 33.572,12</b>	<b>\$ 28.369,75</b>	<b>\$ 31.986,13</b>
<b>G. FLUJO DE CAJA ACUMULADO</b>	<b>\$ 28.774,49</b>	<b>\$ 33.572,12</b>	<b>\$ 28.369,75</b>	<b>\$ 31.986,13</b>	<b>\$ 36.602,51</b>

#### **4.2.1.3. Balance de General**

El Balance General o Balance de situación dentro del escenario actual nos permite determinar la estructura de financiamiento que tiene la comercializadora sin incursionar en otro mercado.

“Flowers of Ecuador”, para el saldo de Caja-Bancos considero el valor de los flujos acumulados del Estado de Flujo de Efectivo, la cuenta de clientes muestra el valor correspondiente a un mes que queda por cobrar, pues se recuperan en término de 30 días, como muestra el cálculo del plazo medio de cobros en el análisis financiero del Estado de Situación, en el Escenario Real.

Dentro del rubro de los Activos Fijos, encontramos una disminución de estos ya que los mismos han sido dados de baja, y por ello se ha realizado una reinversión en Activos Fijos, los cuales han sido financiados con recursos propios de la empresa.

En el Pasivo encontramos el saldo por pagar a las fincas productoras, el valor correspondiente al de dos meses, pues la empresa cancela sus deudas cada 60 días, como muestra el cálculo del plazo medio de pagos en el análisis financiero de el Estado de Situación, en el Escenario Real.

En el Patrimonio el Capital Social permanece durante los cinco años mientras que las utilidades obtenidas año a año se han ido acumulando. A continuación se encuentra el Balance General Proyectado de 2009 al 2013:

## "Flowers of Ecuador"

### Balance General Proyectado

ACTIVO	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Activo Corriente</b>							
Bancos	\$ 6.247,90	\$ 18.360,63	\$ 28.774,49	\$ 33.572,12	\$ 28.369,75	\$ 31.986,13	\$ 36.602,51
Clientes	\$ 3.192,90	\$ 28.899,45	\$ 12.277,83	\$ 12.277,83	\$ 12.277,83	\$ 12.277,83	\$ 12.277,83
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>\$ 9.440,80</b>	<b>\$ 47.260,08</b>	<b>\$ 41.052,32</b>	<b>\$ 45.849,95</b>	<b>\$ 40.647,58</b>	<b>\$ 44.263,96</b>	<b>\$ 48.880,34</b>
<b>Activo Fijos</b>							
Muebles de Oficina	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
Equipo de Computación	\$ 1.700,00	\$ 1.700,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Vehículo	\$ 12.500,00	\$ 12.500,00	\$ 12.500,00	\$ 12.500,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00
(-) Dep. Acumulada	\$ 6.233,22	\$ 9.349,83	\$ 10.533,30	\$ 13.416,60	\$ 3.299,90	\$ 4.683,30	\$ 7.066,60
<b>Total Activos Fijos</b>	<b>\$ 8.466,78</b>	<b>\$ 5.350,17</b>	<b>\$ 3.466,70</b>	<b>\$ 583,40</b>	<b>\$ 8.200,10</b>	<b>\$ 6.816,70</b>	<b>\$ 4.433,40</b>
<b>Total Activos</b>	<b>\$ 17.907,58</b>	<b>\$ 52.610,25</b>	<b>\$ 44.519,02</b>	<b>\$ 46.433,35</b>	<b>\$ 48.847,68</b>	<b>\$ 51.080,76</b>	<b>\$ 53.313,74</b>
<b>PASIVO</b>							
<b>Pasivo a Corto Plazo</b>							
Proveedores	\$ 4.284,45	\$ 29.473,22	\$ 20.379,29	\$ 20.379,29	\$ 20.379,29	\$ 20.379,29	\$ 20.379,29
Gastos de Representación por pagar	\$ -	\$ 2.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
15% Participaciones por Pagar			\$ 450,43	\$ 450,43	\$ 525,43	\$ 525,43	\$ 525,43
25% Impuestos por Pagar			\$ 638,11	\$ 638,11	\$ 744,36	\$ 744,36	\$ 744,36
<b>Total Pasivo</b>	<b>\$ 4.284,45</b>	<b>\$ 31.473,22</b>	<b>\$ 21.467,83</b>	<b>\$ 21.467,83</b>	<b>\$ 21.649,08</b>	<b>\$ 21.649,08</b>	<b>\$ 21.649,08</b>
<b>PATRIMONIO</b>							
Capital Social	\$ 8.662,98	\$ 16.404,94	\$ 16.404,94	\$ 16.404,94	\$ 16.404,94	\$ 16.404,94	\$ 16.404,94
Utilidad Años Anteriores	\$ -	\$ -	\$ 4.731,92	\$ 6.646,25	\$ 8.560,58	\$ 10.793,66	\$ 13.026,74
Utilidad del Ejercicio	\$ 4.959,64	\$ 4.731,92	\$ 1.914,33	\$ 1.914,33	\$ 2.233,08	\$ 2.233,08	\$ 2.233,08
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$ 13.622,62</b>	<b>\$ 21.136,86</b>	<b>\$ 23.051,19</b>	<b>\$ 24.965,52</b>	<b>\$ 27.198,60</b>	<b>\$ 29.431,68</b>	<b>\$ 31.664,76</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>\$ 17.907,07</b>	<b>\$ 52.610,08</b>	<b>\$ 44.519,02</b>	<b>\$ 46.433,35</b>	<b>\$ 48.847,68</b>	<b>\$ 51.080,76</b>	<b>\$ 53.313,74</b>

#### 4.2.2. Escenario con Inversión en el Mercado Europeo

En el escenario con Inversión en el Mercado Europeo, muestra los resultados financieros de la actividad de la comercializadora “Flowers Of Ecuador” simulando la incursión en este nuevo nicho de mercado.

Para la inserción en este mercado es necesario establecer los siguientes elementos:

##### a) Demanda y Oferta de flores ecuatorianas:

La Demanda se define como la cantidad y calidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos a diferentes precios del mercado por un consumidor;<sup>22</sup> para “Flowers of Ecuador” la demanda está determinada por las importaciones que Holanda hizo con todo el mundo en relación a flores durante el año 2008.

**TablaN°24: Importaciones de Flores por Holanda**

<b>Holanda</b>	<b>13.014 TM</b>	<b>\$ 1.242.540.000,00</b>
----------------	------------------	----------------------------

**Fuente:** EUROSTAT

<http://epp.eurostat.ec.europa.eu>

La Oferta se define como la cantidad de bienes o servicios que los productores están dispuestos a ofrecer a diferentes precios y condiciones en un determinado momento<sup>23</sup>.

Para “Flowers of Ecuador” la oferta se encuentra establecida por las exportaciones ecuatorianas hacia Holanda.

<sup>22</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Demanda\\_\(econom%C3%ADa\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Demanda_(econom%C3%ADa))

<sup>23</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Oferta>

**Tabla N°25: Exportación de Flores Ecuatorianas a Holanda**

<b>Ecuador</b>	<b>6260 TM</b>	<b>\$ 30.681.930,00</b>
----------------	----------------	-------------------------

**Fuente:** CORPEI

[www.ecuadorexporta.org](http://www.ecuadorexporta.org)

### **b) Mercado potencial**

A través de la Demanda y Oferta podemos determinar nuestro mercado potencial, que se define como la Demanda posible de un bien o servicio es decir personas que tienen una necesidad que puede ser satisfecha por ese bien o servicio y que tienen los recursos para satisfacerla de esa forma<sup>24</sup> que permite a la comercializadora asegurar un mercado donde pueda negociar su producto.

**Tabla N°26: Mercado Potencial para “Flowers of Ecuador”**

<b>6754 TM</b>	<b>\$ 1.211.858.070,00</b>
----------------	----------------------------

**Elaborado por:** Gabriela Ayala Robelly

**Fuente:** CORPEI, EUROSTAT

### **c) Capacidad Instalada**

La Capacidad Instalada de “Flowers of Ecuador” está dada por el crédito que los proveedores le conceden a la empresa.

Las fincas proveedoras que cuentan con un producto que califica para el mercado europeo tiene una capacidad de crédito de \$4000 mensuales, pero

---

<sup>24</sup> [www.diclib.com](http://www.diclib.com)

es importante mencionar que \$ 2000 de ellos son otorgados actualmente para el mercado Estadounidense y Ruso. De acuerdo con estos datos la empresa podrá abastecer un 0,03% del mercado potencial.

El siguiente cuadro muestra las unidades que puede comprar y vender a EUROPA con relación a las ventas el 2008, en EEUU y RUSIA.

**Tabla N°27: Capacidad Instalada**

	Capacidad Mensual de Compra	Capacidad Anual	Cant. Half Boxes (Unidades)	Cant. Half Boxes (Dólares)
EEUU y Rusia	\$ 2.000	\$24.000	3700	\$147.334,00
Holanda	\$2.000	\$24.000	528	\$ 24.024,00

**Elaborado por:** Gabriela Ayala Robelly

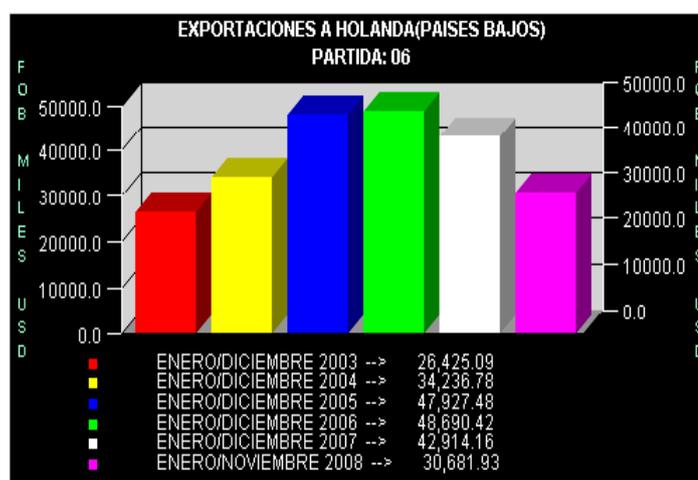
**Fuente:** "Flowers of Ecuador"

El resultado obtenido de 528 half boxes, se consideran como la cantidad base que se emplea para las proyecciones desde el año 2009 hasta el 2013.

#### **d) Crecimiento de la Exportaciones**

Para realizar las proyecciones en el escenario de Inversión se ha tomado en cuenta la tasa promedio de crecimiento de las exportaciones hacia Holanda. El siguiente gráfico muestra el comportamiento de las exportaciones ecuatorianas de flores hacia Holanda.

**Gráfico N°21: Exportaciones de flores ecuatorianas a Holanda**



Fuente: CORPEI

[www.ecuadorexporta.org](http://www.ecuadorexporta.org)

La variación que existe entre año y año ayuda a calcular la tasa promedio que ayude a proyectar las ventas en este escenario, la cual se ha determinado del 6% como indica la siguiente tabla:

**Tabla N°28: Crecimiento de las Exportaciones a Holanda**

VAR% 2004-2003	VAR% 2005-2004	VAR% 2006-2005	VAR% 2007-2006	VAR% 2008-2007	TASA PROMEDIO
30%	40%	2%	-12%	-29%	6%

Elaborado por: Gabriela Ayala Robelly

Fuente: CORPEI

#### **4.2.2.1. Balance de Resultados**

El Balance de Resultados o Estado de Rentas y Gastos, es un documento que permite determinar el resultado económico que obtendrá la comercializadora durante los cinco años que han sido proyectados, pero con incursión en el Mercado Europeo.

En este estado se encuentra los rubros consolidados tanto del escenario actual como del escenario con Inversión Europea; cada una de estas cuentas se encuentran divididas según el escenario al que corresponden.

Las cuentas correspondientes al Escenario Actual, se encuentran constantes de acuerdo a lo que ya se estableció para este escenario, mientras que para el Escenario con Inversión Europea las ventas como el costo de ventas han sido proyectadas en base al 6%, de acuerdo a la tasa de crecimiento promedio de las exportaciones de flores a Holanda. Los gastos tienen creciendo en base a la cantidad proyectada de half boxes, tanto los de Administración como los de Ventas.

En los cinco años de proyecciones encontramos un resultado positivo, que se va incrementando año a año, donde consideramos también el pago del 15% a los trabajadores y el 25% de impuesto a la renta.

## "Flowers of Ecuador"

### Estado de Rentas y Gastos

	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Ventas Netas	\$ <b>182.094,88</b>	\$ <b>184.180,53</b>	\$ <b>186.391,32</b>	\$ <b>188.734,76</b>	\$ <b>191.218,81</b>
EEUU	\$ 147.334,00	\$ 147.334,00	\$ 147.334,00	\$ 147.334,00	\$ 147.334,00
EUROPA	\$ 34.760,88	\$ 36.846,53	\$ 39.057,32	\$ 41.400,76	\$ 43.884,81
(-)Costo de Ventas	\$ <b>146.059,51</b>	\$ <b>147.486,54</b>	\$ <b>148.999,18</b>	\$ <b>150.602,59</b>	\$ <b>152.302,20</b>
EEUU	\$ 122.275,75	\$ 122.275,75	\$ 122.275,75	\$ 122.275,75	\$ 122.275,75
EUROPA	\$ 23.783,76	\$ 25.210,79	\$ 26.723,43	\$ 28.326,84	\$ 30.026,45
<b>Utilidad Bruta en Ventas</b>	<b>\$ 36.035,37</b>	<b>\$ 36.694,00</b>	<b>\$ 37.392,14</b>	<b>\$ 38.132,18</b>	<b>\$ 38.916,61</b>
<b>Gastos Administrativos</b>					
<b>Gasto Sueldos y Salarios</b>	<b>\$ 7.000,08</b>				
EEUU	\$ 7.000,08	\$ 7.000,08	\$ 7.000,08	\$ 7.000,08	\$ 7.000,08
<b>Suministros de Oficina</b>	<b>\$ 1.640,00</b>				
EEUU	\$ 1.192,00	\$ 1.192,00	\$ 1.192,00	\$ 1.192,00	\$ 1.192,00
EUROPA	\$ 448,00	\$ 448,00	\$ 448,00	\$ 448,00	\$ 448,00
<b>Gasto Servicio Básicos</b>	<b>\$ 3.573,96</b>	<b>\$ 3.596,40</b>	<b>\$ 3.619,80</b>	<b>\$ 3.643,68</b>	<b>\$ 3.672,60</b>
EEUU	\$ 3.180,00	\$ 3.180,00	\$ 3.180,00	\$ 3.180,00	\$ 3.180,00
EUROPA	\$ 393,96	\$ 416,40	\$ 439,80	\$ 463,68	\$ 492,60
<b>Gasto Depreciación</b>	<b>\$ 3.266,60</b>	<b>\$ 3.266,60</b>	<b>\$ 2.766,60</b>	<b>\$ 2.766,60</b>	<b>\$ 2.766,60</b>
EEUU	\$ 2.883,30	\$ 2.883,30	\$ 2.383,30	\$ 2.383,30	\$ 2.383,30
EUROPA	\$ 383,30	\$ 383,30	\$ 383,30	\$ 383,30	\$ 383,30
<b>Total Gastos Administrativos</b>	<b>\$ 15.480,64</b>	<b>\$ 15.503,08</b>	<b>\$ 15.026,48</b>	<b>\$ 15.050,36</b>	<b>\$ 15.079,28</b>

<b>Gastos de Ventas</b>										
<b>Gasto Sueldos y Salarios</b>	\$	<b>7.200,00</b>								
EEUU	\$	3.600,00	\$	3.600,00	\$	3.600,00	\$	3.600,00	\$	3.600,00
EUROPA	\$	3.600,00	\$	3.600,00	\$	3.600,00	\$	3.600,00	\$	3.600,00
<b>Gasto Transporte</b>	\$	<b>1.450,00</b>	\$	<b>1.381,62</b>	\$	<b>1.392,32</b>	\$	<b>1.404,00</b>	\$	<b>1.416,32</b>
EEUU	\$	1.200,00	\$	1.200,00	\$	1.200,00	\$	1.200,00	\$	1.200,00
EUROPA	\$	250,00	\$	181,62	\$	192,32	\$	204,00	\$	216,32
<b>Gastos de Representación</b>	\$	<b>6.000,00</b>								
EEUU	\$	3.000,00	\$	3.000,00	\$	3.000,00	\$	3.000,00	\$	3.000,00
EUROPA	\$	3.000,00	\$	3.000,00	\$	3.000,00	\$	3.000,00	\$	3.000,00
<b>Total Gasto de Ventas</b>	\$	<b>14.650,00</b>	\$	<b>14.581,62</b>	\$	<b>14.592,32</b>	\$	<b>14.604,00</b>	\$	<b>14.616,32</b>
<b>Utilidad en Operaciones</b>	\$	5.904,73	\$	6.609,30	\$	7.773,34	\$	8.477,82	\$	9.221,01
<b>Otros Egresos No Operacionales</b>										
Gasto Interés	\$	691,65	\$	260,19						
<b>Utilidad del Ejercicio</b>	\$	5.213,08	\$	6.349,10	\$	7.773,34	\$	8.477,82	\$	9.221,01
15% Participación Trabajadores	\$	781,96	\$	952,37	\$	1.166,00	\$	1.271,67	\$	1.383,15
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	\$	4.431,12	\$	5.396,74	\$	6.607,34	\$	7.206,14	\$	7.837,86
25 % Impuesto Y participaciones	\$	1.107,78	\$	1.349,18	\$	1.651,84	\$	1.801,54	\$	1.959,46
<b>Utilidad del Ejercicio</b>	\$	<b>3.323,34</b>	\$	<b>4.047,55</b>	\$	<b>4.955,51</b>	\$	<b>5.404,61</b>	\$	<b>5.878,39</b>

#### **4.2.2.2. Flujo de Efectivo**

Es una herramienta financiera que permite determinar las entradas y salidas del efectivo de la comercializadora con inversión europea y participación en el mercado actual, durante los cinco años de proyección.

Para el flujo operacional encontramos la consolidación del ingreso por ventas menos los costos de ventas de los dos escenarios, para el flujo no operacional en el año cero se encuentra el valor de la Inversión Inicial para el Escenario con Inversión Europea, que ha sido financiado el 40% por el aporte del accionista \$3684,00 y un 60% con crédito otorgado por el Banco del Pichincha por un valor de \$5526,00, menos la adquisición de los activos fijos por un valor de \$1500,00. Dentro de este flujo en egresos no operacionales consta el pago del préstamo dividido en capital e intereses en el año 1(2009) y en el año 2 (2010), pago del 15% de participaciones, el 25% del impuesto a la renta que comienza desde el año 2(2010), cuentas pendientes por pagar del escenario actual y la adquisición de los activos fijos que se encuentra en el año 1(2009) correspondiente a Equipo de Computación en el escenario actual, en el año 3 (2011) se adquiere un Auto para el Escenario Actual y en el año 4(2012) se adquiere Equipo de Computación para los dos escenarios.

Teniendo como resultado flujos positivos los cuatro años menos en el año tres (2011), debido a la adquisición de un vehículo, financiado con los recursos propios de la empresa.

Los valores correspondientes a los Flujos de Caja Acumulado corresponde al saldo de la cuenta Bancos en el Estado de Situación Proyectado, a continuación se encuentra el Flujo de Efectivo Proyectado con Inversión Europea del año 2009 a 2013:

## "Flowers of Ecuador"

### Flujos de Efectivo Proyectado

A. INGRESOS OPERACIONALES	0	1	2	3	4	5
Ventas USA		\$ 135.056,17	\$ 147.334,00	\$ 147.334,00	\$ 147.334,00	\$ 147.334,00
Clientes Año 2008		\$ 28.899,45				
Ventas Europa		\$ 31.864,14	\$ 36.672,73	\$ 38.873,09	\$ 41.205,48	\$ 43.677,81
<b>TOTAL INGRESOS OPERACIONALES</b>		<b>\$ 195.819,76</b>	<b>\$ 184.006,73</b>	<b>\$ 186.207,09</b>	<b>\$ 188.539,48</b>	<b>\$ 191.011,81</b>
<b>B. EGRESOS OPERACIONALES</b>						
Costo de Ventas EEUU		\$ 101.896,46	\$ 122.275,75	\$ 122.275,75	\$ 122.275,75	\$ 122.275,75
Proveedores año anterior		\$ 29.473,22				
Costo de Ventas Europa		\$ 19.819,80	\$ 24.972,95	\$ 26.471,32	\$ 28.059,60	\$ 29.743,18
Gastos de Operación USA		\$ 19.172,08	\$ 19.172,08	\$ 19.172,08	\$ 19.172,08	\$ 19.172,08
Gastos de Operación Europa		\$ 7.691,96	\$ 7.646,02	\$ 7.680,12	\$ 7.715,68	\$ 7.756,92
<b>TOTAL EGRESOS DE OPERACIÓN</b>		<b>\$ 178.053,52</b>	<b>\$ 174.066,80</b>	<b>\$ 175.599,27</b>	<b>\$ 177.223,11</b>	<b>\$ 178.947,93</b>
<b>C. FLUJO OPERACIONAL (A-B)</b>		<b>\$ 17.766,24</b>	<b>\$ 9.939,93</b>	<b>\$ 10.607,82</b>	<b>\$ 11.316,36</b>	<b>\$ 12.063,88</b>
<b>D. INGRESOS NO OPERACIONALES</b>						
Aporte de Accionista	\$ 3.684					
Crédito a Mediano Plazo	\$ 5.526					
<b>TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>\$ 9.210</b>					
<b>E. EGRESOS NO OPERACIONALES</b>						
Pago de Interés crédito a mediano plazo		\$ 691,65	\$ 260,19			
Pago del principal del crédito a mediano plazo		\$ 2.547,25	\$ 2.978,70			
15% Participaciones por Pagar			\$ 781,96	\$ 952,37	\$ 1.166,00	\$ 1.271,67
25% Impuestos por pagar			\$ 1.107,78	\$ 1.349,18	\$ 1.651,84	\$ 1.801,54
Adquisición de Activos Fijos	\$ 1.500	\$ 1.000,00		\$ 10.000,00	\$ 2.000,00	
Otras Cuentas por Pagar		\$ 2.000,00				
<b>TOTAL DE EGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>\$ 1.500</b>	<b>\$ 6.238,90</b>	<b>\$ 5.128,64</b>	<b>\$ 12.301,55</b>	<b>\$ 4.817,84</b>	<b>\$ 3.073,21</b>
<b>F. FLUJO NO OPERACIONAL(D-E)</b>	<b>\$ 7.710</b>	<b>\$ (6.238,90)</b>	<b>\$ (5.128,64)</b>	<b>\$ (12.301,55)</b>	<b>\$ (4.817,84)</b>	<b>\$ (3.073,21)</b>
<b>G. FLUJO DE CAJA(C+F)</b>	<b>\$ 7.710</b>	<b>\$ 11.527,34</b>	<b>\$ 4.811,29</b>	<b>\$ (1.693,73)</b>	<b>\$ 6.498,53</b>	<b>\$ 8.990,67</b>
<b>SALDO INICIAL DE CAJA</b>		<b>\$ 26.070,55</b>	<b>\$ 37.597,89</b>	<b>\$ 42.409,18</b>	<b>\$ 40.715,45</b>	<b>\$ 47.213,97</b>
<b>FLUJO DE CAJA ACUMULADO</b>		<b>\$ 37.597,89</b>	<b>\$ 42.409,18</b>	<b>\$ 40.715,45</b>	<b>\$ 47.213,97</b>	<b>\$ 56.204,64</b>

#### **4.2.2.3. Balance General**

El Balance General Proyectado, es el documento que agrupa la información tanto del Estado de Resultados Proyectado como del Flujo de Caja Proyectado; que logra tener una visión general de la estructura de financiamiento de la empresa.

En el balance de situación encontramos a la comercializadora incursionando en el mercado europeo más la participación que hace actualmente, teniendo como resultado, el valor de bancos que corresponde a los flujos acumulados de el estado de Flujo de Efectivo proyectado con Inversión en Europa, clientes de un solo mes debido al cálculo ya indicado en los anteriores balances del plazo medio de cobro, mientras que en la cuenta de proveedores tenemos el valor correspondiente a dos meses, por el plazo medio de pagos de 60 días, de igual manera calculado anteriormente.

En cuanto a los Activos Fijos de la empresa encontramos una disminución debido a que se da de baja cuando completan su depreciación, y son reemplazados por nuevos; que permiten operar normalmente.

Para el Patrimonio tenemos un aumento en su Capital Social debido a la Inversión que realiza la empresa ingresando al Mercado Europeo, en cuanto a las Utilidades que se han obtenido durante los cinco años de proyección se han acumulando.

A continuación se encuentra el Balance General Proyectado desde el año 2009 a 2013:

## "Flowers Of Ecuador"

### Estado de Situación

ACTIVO	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Activo Corriente</b>					
Bancos	\$ 37.597,89	\$ 42.409,18	\$ 40.715,45	\$ 47.213,97	\$ 56.204,64
Clientes EEUU	\$ 12.277,83	\$ 12.277,83	\$ 12.277,83	\$ 12.277,83	\$ 12.277,83
Clientes Europa	\$ 2.896,74	\$ 3.070,54	\$ 3.254,78	\$ 3.450,06	\$ 3.657,07
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>\$ 52.772,46</b>	<b>\$ 57.757,56</b>	<b>\$ 56.248,06</b>	<b>\$ 62.941,87</b>	<b>\$ 72.139,54</b>
<b>Activo Fijos</b>					
Muebles de Oficina	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Equipo de Computación	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Vehículo	\$ 12.500,00	\$ 12.500,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00
(-) Dep. Acumulada	\$ 10.916,60	\$ 14.183,20	\$ 4.449,80	\$ 5.216,60	\$ 7.983,20
<b>Total Activos Fijos</b>	<b>\$ 4.583,40</b>	<b>\$ 1.316,80</b>	<b>\$ 8.550,20</b>	<b>\$ 7.783,40</b>	<b>\$ 5.016,80</b>
<b>Total Activos</b>	<b>\$ 57.355,86</b>	<b>\$ 59.074,36</b>	<b>\$ 64.798,26</b>	<b>\$ 70.725,27</b>	<b>\$ 77.156,54</b>
<b>PASIVO</b>					
<b>Pasivo a Corto Plazo</b>					
Proveedores EEUU	\$ 20.379,29	\$ 20.379,29	\$ 20.379,29	\$ 20.379,29	\$ 20.379,29
Proveedores Europa	\$ 3.963,96	\$ 4.201,80	\$ 4.453,91	\$ 4.721,14	\$ 5.004,41
Obligaciones por pagar	\$ 2.978,70				
Gasto de Representaciones por pagar					
15% de Participaciones por Pagar	\$ 781,96	\$ 952,37	\$ 1.166,00	\$ 1.271,67	\$ 1.383,15
25% de Impuestos por Pagar	\$ 1.107,78	\$ 1.349,18	\$ 1.651,84	\$ 1.801,54	\$ 1.959,46
<b>Total Pasivo</b>	<b>\$ 29.211,70</b>	<b>\$ 26.882,64</b>	<b>\$ 27.651,03</b>	<b>\$ 28.173,64</b>	<b>\$ 28.726,32</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital Social	\$ 20.088,91	\$ 20.088,91	\$ 20.088,91	\$ 20.088,91	\$ 20.088,91
Utilidad Años anteriores	\$ 4.731,92	\$ 8.055,26	\$ 12.102,81	\$ 17.058,32	\$ 22.462,92
Utilidad del Ejercicio	\$ 3.323,34	\$ 4.047,55	\$ 4.955,51	\$ 5.404,61	\$ 5.878,39
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$ 28.144,17</b>	<b>\$ 32.191,72</b>	<b>\$ 37.147,22</b>	<b>\$ 42.551,83</b>	<b>\$ 48.430,23</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>\$ 57.355,86</b>	<b>\$ 59.074,36</b>	<b>\$ 64.798,26</b>	<b>\$ 70.725,47</b>	<b>\$ 77.156,54</b>

## **4.2. Modelo de Valoración**

Para valorar la comercializadora de flores “Flowers of Ecuador” se ha considerado como el método más adecuado el de Descuentos de Flujo de Caja que permite valorar la empresa tomando en cuenta su funcionamiento y capacidad de generar flujos de liquidez en el futuro.

### **4.2.1. Construcción del Modelo de Descuentos de Flujo de Caja**

Para la construcción del Modelo de Valoración de Descuentos de Flujo de Caja para la comercializadora “Flowers of Ecuador”, se ha desarrollado un modelo de simulación en Hojas Electrónicas de Excel, a través de la determinación de las proyecciones financieras de los estados financieros, cálculo de la Inversión Inicial, cálculo de la tasa de descuento, cálculo del Valor Residual, Elaboración de un flujo de fondos que permite la valoración y resume los elementos enunciados anteriormente. Como parte del modelo se calcula el Valor Económico Agregado para el escenario con Inversión Europeo; que permite determinar el beneficio real de la Inversión.

### **4.2.2. Valoración**

La Valoración en la comercializadora “Flowers of Ecuador”, se ha determinado mediante el Método de Descuentos de Flujo de Caja considerando un análisis situacional de la industria florícola y su interacción con el negocio, proyecciones de los estados financieros, la determinación de una tasa de descuento para actualizar los flujos que está en capacidad de generar y el valor residual.

#### **4.2.2.1 Escenario Actual**

La determinación del Valor de la empresa en el escenario actual se realizó mediante la determinación del flujo de fondos que son definidos como los

fondos de efectivo que se generan durante los cinco años en que se proyecta.

Para la elaboración del Flujo de Fondos, es necesario determinar el valor de los Flujos a actualizar, que corresponde a la Utilidad Neta obtenida durante los cinco años de Proyección más el valor del gasto depreciación de los Activos Fijos de la Empresa.

**Tabla N°29: Determinación de los Flujos de Fondos**

	1	2	3	4	5
<b>Utilidad Neta</b>	\$ 1.914,33	\$ 1.914,33	\$ 2.233,08	\$ 2.233,08	\$ 2.233,08
<b>(+) Depreciaciones</b>	\$ 2.883,30	\$ 2.883,30	\$ 2.383,30	\$ 2.383,30	\$ 2.383,30
<b>Flujo de Fondos</b>	\$ 4.797,63	\$ 4.797,63	\$ 4.616,38	\$ 4.616,38	\$ 4.616,38

**Elaborado por:** Gabriela Ayala Robelly

La presente tabla muestra, el valor de los Flujos de Fondos en cada uno de los años proyectados, para actualizar cada uno de ellos utilizara la fórmula del Valor Presente donde, el flujo de cada año, será descontado al factor de descuento elevado al tiempo, como indica la siguiente fórmula:

$$VP = \frac{Fn}{(1+i)^n}$$

Para determinar el factor de descuento es imprescindible establecer la tasa de descuento o TMAR, la cual ha sido calculada mediante la suma de la Tasa Pasiva que en este caso es la de Fondos Pichincha mas la Tasa Libre de Riesgo, obteniendo como resultado 11,81%, la siguiente tabla resume los datos descritos.

**Tabla N°30: TMAR sin Financiamiento**

<b>TMAR RECURSOS PROPIOS</b>	
<b>Tasa Pasiva (Fondos Pichincha)</b>	5,25%
<b>Tasa Libre de Riesgo (TBC)</b>	6,56%
<b>Total</b>	11,81%

**Elaborado por:** Gabriela Ayala Robelly

En donde el factor de descuento para cada año proyectado será el siguiente:

**Tabla N°31: Factor de Descuento**

<b>Tiempo</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Total</b>
<b>1</b>	$(1+0,1181)^1$	1,118
<b>2</b>	$(1+0,1181)^2$	1,250
<b>3</b>	$(1+0,1181)^3$	1,398
<b>4</b>	$(1+0,1181)^4$	1,563
<b>5</b>	$(1+0,1181)^5$	1,747

**Elaborado por:** Gabriela Ayala Robelly

Después de determinar los elementos de la fórmula de Valor Presente, se puede actualizar cada uno de los flujos proyectados, obteniendo los siguientes resultados:

**Tabla N°32: Valor Presente del Flujo de Fondos**

<b>Flujo de Fondos</b>	<b>\$ 4.797,63</b>	<b>\$ 4.797,63</b>	<b>\$ 4.616,38</b>	<b>\$ 4.616,38</b>	<b>\$ 4.616,38</b>
<b>Factor de Descuento</b>	1,12	1,25	1,40	1,56	1,75
<b>V. A. Flujo de Fondos</b>	<b>4.290,88</b>	<b>3.837,65</b>	<b>3.302,63</b>	<b>2.953,79</b>	<b>2.641,79</b>

**Elaborado por:** Gabriela Ayala Robelly

Para determinar del Valor de la Empresa en el escenario Actual es importante traer a Valor Presente el valor de la Reinversión en Activos Fijos, en el año 1 (2009) se adquiere equipo de computación, en el año 3 (2011) un vehículo y por último un equipo de computación en el año 4 (2012), en la siguiente tabla encontramos el Valor Actual de los activos Fijos:

**Tabla 33: Valor Presente de la reinversión en Activos Fijos**

	1	2	3	4	5
<b>Reinversión de Activos Fijos</b>	\$ 1.000,00		\$ 10.000,00	\$ 1.000,00	
<b>Factor de Descuento</b>	1,12		1,40	1,56	
<b>Valor Actual de la Reinversión</b>	\$ 894,37		\$ 7.154,15	\$ 639,85	
<b>Valor Actual Total</b>	\$ 8.688,37				

**Elaborado por:** Gabriela Ayala Robelly

Para el cálculo del Valor Residual del Negocio, se considera el valor en Libros de los Activos Fijos en el quinto año traído a valor presenta, mas el Capital de trabajo que constituye el saldo de Bancos de el último año en el Balance de Situación Proyectado, traído a valor presente.

**Tabla N°34: Valor en Libros de Activos Fijos**

Activos Fijos	Valor en Libros
Muebles de Oficina	\$ 100,00
Equipo de Computación	\$ 333,40
Vehículo	\$ 4.000,00
<b>Total</b>	<b>\$ 4.433,40</b>

**Elaborado por:** Gabriela Ayala Robelly

**Tabla N°35: Valor Presente de Capital de Trabajo**

	Saldo 2013
Bancos	\$ 36.602,51

Elaborado por: Gabriela Ayala Robelly

El Valor Residual correspondiente al Escenario Actual, está calculado en la siguiente tabla:

**Tabla N°36: Valor Residual Escenario Actual**

Cálculo del Valor Residual	
V. A de los Activos Fijos	\$ 4.433,40
Recuperación del KT	\$ 36.602,51
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 41.035,91</b>
<b>Factor de Descuento</b>	<b>1,747</b>
<b>Valor Actual Valor Residual</b>	<b>\$ 23.483,39</b>

Elaborado por: Gabriela Ayala Robelly

Es necesario antes de determinar el Valor de la empresa se debe disminuir el valor de los pasivos traído a Valor Presente:

**Tabla N°37: Valor Presente del Pasivo**

	Saldo 2013	Factor de Descuento	Valor Actual
Pasivos	\$ 20.379,29	1,747	11.662,344

Elaborado por: Gabriela Ayala Robelly

A continuación se encuentra la Valoración de Flowers of Ecuador, en el escenario actual, en donde se encuentran cada uno de los elementos anteriormente calculados:

## “Flowers of Ecuador”

Flujo de Fondos

Escenario Actual

"Flowers Of Ecuador"	0	1	2	3	4	5
Flujos de Fondos		\$ 4.797,63	\$ 4.797,63	\$ 4.616,38	\$ 4.616,38	\$ 4.616,38
Factor de Descuento	11,81%	1,118	1,250	1,398	1,563	1,747
Valor Actual de Flujos		\$ 4.290,88	\$ 3.837,65	\$ 3.302,63	\$ 2.953,79	\$ 2.641,79
Valor Actual Total	\$ 17.026,73					
Reinversión Activos Fijos	(\$ 8.688,37)	\$ 1.000,00		\$ 10.000,00	\$ 1.000,00	
Valor Residual						\$ 41.035,91
Valor Actual Valor Residual	\$ 23.483,39					
Valor Total	\$ 31.821,75					
(-) Valor de los Pasivos						\$ 20.379,29
(-) Valor Actual de los Pasivos	\$ 11.662,34					
Valor de la Empresa	\$ 20.159,40					

#### 4.2.2.2 Escenario con Inversión Europea

Para la valoración en el escenario de Inversión Europea se realiza el procedimiento ya descrito en el escenario actual, donde de debe determinar el flujo de fondos que son fondos de efectivo generados en el escenario de Inversión Europea durante los cinco años en que se proyecta.

Para la elaboración del Flujo de Fondos, es necesario determinar el valor de los Flujos a actualizar, que corresponde a la Utilidad Neta obtenida durante los cinco años de Proyección más el valor del gasto depreciación de los Activos Fijos de la Empresa.

**Tabla N°38: Determinación de los Flujos de Fondos**

	1	2	3	4	5
<b>Utilidad Neta</b>	\$ 3.323,34	\$ 4.047,55	\$ 4.955,51	\$ 5.404,61	\$ 5.878,39
<b>(+) Depreciaciones</b>	\$ 3.266,60	\$ 3.266,60	\$ 2.766,60	\$ 2.766,60	\$ 2.766,60
<b>Flujo de Fondos</b>	\$ 6.589,94	\$ 7.314,15	\$ 7.722,11	\$ 8.171,21	\$ 8.644,99

**Elaborado por:** Gabriela Ayala Robelly

La presente tabla muestra, el valor de los Flujos de Fondos en cada uno de los años proyectados en el mercado europeo; para actualizar cada uno de ellos utilizara la fórmula del Valor Presente donde, el flujo de cada año, será descontado al factor de descuento elevado al tiempo, como indica la siguiente fórmula:

$$VP = \frac{Fn}{(1+i)^n}$$

Para determinar el factor de descuento es imprescindible establecer la tasa de descuento o TMAR, la cual ha sido calculada mediante la suma de la

Tasa Pasiva que en este caso es la de Fondos Pichincha mas la Tasa Libre de Riesgo, obteniendo como resultado 11,81%, en recursos propios mas Tasa Activa Referencial del Crédito concedido por la Institución Financiera, la siguiente tabla resume los datos descritos.

**Tabla N°39: TMAR con Financiamiento**

<b>TMAR RECURSOS PROPIOS</b>	
<b>Tasa Pasiva (Fondos Pichincha)</b>	5,25%
<b>Tasa Libre de Riesgo (TBC)</b>	6,56%
<b>Total</b>	11,81%
<b>TMAR FINANCIAMIENTO</b>	
<b>Tasa Activa Referencial</b>	15,75%

**Elaborado por:** Gabriela Ayala Robelly

Al Incursionar en el Mercado Europeo utiliza recursos propios y ajenos donde la TMAR será la siguiente:

**Tabla N°40: TMAR Ponderada**

<b>Detalle</b>	<b>% Aportación</b>	<b>TMAR</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Recursos Propios</b>	40%	11,81%	4,72%
<b>Financiamiento</b>	60%	15,75%	9,45%
			<b>14,17%</b>

**Elaborado por:** Gabriela Ayala Robelly

En donde el factor de descuento para cada año proyectado será el siguiente:

**Tabla N°41: Factor de Descuento**

Tiempo	Fórmula	Total
1	$(1+0,1417)^1$	1,14
2	$(1+0,1417)^2$	1,30
3	$(1+0,1417)^3$	1,49
4	$(1+0,1417)^4$	1,70
5	$(1+0,1417)^5$	1,94

**Elaborado por:** Gabriela Ayala Robelly

Después de determinar los elementos de la fórmula de Valor Presente, se puede actualizar cada uno de los flujos proyectados, obteniendo los siguientes resultados:

**Tabla N°42: Valor Presente del Flujo de Fondos**

"Flowers of Ecuador"	0	1	2	3	4	5
Flujos de Fondos		\$ 6.589,94	\$ 7.314,15	\$ 7.722,11	\$ 8.171,21	\$ 8.644,99
Factor de Descuento	14,17%	1,14	1,30	1,49	1,70	1,94
Valor Actual Flujo de Fondos		\$ 5.772,04	\$ 5.611,26	\$ 5.188,95	\$ 4.809,26	\$ 4.456,61

**Elaborado por:** Gabriela Ayala Robelly

Para determinar del Valor de la Empresa en el escenario Actual es importante traer a Valor Presente el valor de la Reinversión en Activos Fijos, en el año 1 (2009) se adquiere equipo de computación, en el año 3 (2011) un vehículo y por último un equipo de computación en el año 4 (2012), en la siguiente tabla encontramos el Valor Actual de los activos Fijos:

**Tabla 43: Valor Presente de la reinversión en Activos Fijos**

	1	2	3	4	5
Reinversión de Activos Fijos	\$ 1.000,00		\$ 10.000,00	\$ 2.000,00	
Factor de Descuento	1,14		1,49	1,70	
Valor Actual de la Reinversión	\$ 877,19		\$ 6.719,61	\$ 1.177,12	
Valor Actual Total	\$ 8772,62				

**Elaborado por:** Gabriela Ayala Robelly

Para el cálculo del Valor Residual del Negocio, se considera el valor en Libros de los Activos Fijos en el quinto año traído a valor presenta, mas el Capital de trabajo que constituye el saldo de Bancos de el último año en el Balance de Situación Proyectado, traído a valor presente.

**Tabla N°44: Valor en Libros de Activos Fijos**

Activos Fijos	Valor en Libros
Muebles de Oficina	\$ 350,00
Equipo de Computación	\$ 666,80
Vehículo	\$ 4.000,00
<b>Total</b>	<b>\$ 5.016,80</b>

**Elaborado por:** Gabriela Ayala Robelly

**Tabla N°45: Capital de Trabajo**

	Factor de Descuento	Saldo 2013
Bancos	1,94	\$ 56.204,64

**Elaborado por:** Gabriela Ayala Robelly

El Valor Residual correspondiente al Escenario Actual, está calculado en la siguiente tabla:

**Tabla N°46: Valor Residual Escenario con Inversión Europeo**

<b>Cálculo del Valor Residual</b>	
<b>Valor en Libros A.F</b>	\$ 5.016,80
<b>Recuperación del KT</b>	\$ 56.204,64
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 61.221,44</b>
<b>Factor de Descuento</b>	<b>1,94</b>
<b>V.A. Valor Residual</b>	<b>\$15.565,50</b>

**Elaborado por:** Gabriela Ayala Robelly

Es necesario antes de determinar el Valor de la empresa se debe disminuir el valor de los pasivos traído a Valor Presente:

**Tabla N°47: Valor Presente del Pasivo**

	<b>Saldo 2013</b>	<b>Factor de Descuento</b>	<b>Valor Actual</b>
<b>Pasivos</b>	\$ 20.379,29	1,94	\$ 10.505,80

**Elaborado por:** Gabriela Ayala Robelly

A continuación se encuentra la Valoración de Flowers of Ecuador, en el escenario actual, en donde se encuentran cada uno de los elementos anteriormente calculados:

## “Flowers of Ecuador”

### Flujo de Fondos

#### Escenario con Inversión Europea

"Flowers of Ecuador"	0	1	2	3	4	5
Flujos de Fondos		\$ 6.589,94	\$ 7.314,15	\$ 7.722,11	\$ 8.171,21	\$ 8.644,99
Factor de Descuento	14,17%	1,14	1,30	1,49	1,70	1,94
Valor Actual Flujo de Fondos		\$ 5.772,04	\$ 5.611,26	\$ 5.188,95	\$ 4.809,26	\$ 4.456,61
Valor Actual Total	\$ 25.838,12					
Inversión	(\$ 1.500,00)					
Reinversión en Activos Fijos	(\$ 8.772,62)	\$ 1.000,00		\$ 10.000,00	\$ 2.000,00	
Valor Residual						\$ 61.221,44
Valor Actual Valor Residual	\$ 15.565,50					
Valor Total	\$ 31.131,00					
(-) Valor Pasivos						\$ 20.379,29
V.A. Pasivos	\$ 10.505,80					
Valor del Negocio	\$ 20.625,20					

Después de Aplicar el Método de Descuentos de Flujo de Caja, a la comercializadora “Flowers of Ecuador”, tenemos los siguientes resultados:

**Tabla N°48: Resultados de la Valoración**

Escenario	Valor de la Empresa	%
<b>Actual</b>	\$20.159,40	3%
<b>Inversión Europea</b>	\$20.625,20	

**Elaborado por:** Gabriela Ayala Robelly

El Valor de la comercializadora con inversión europea es de \$20.625,20 superior al obtenido en la Valoración de la comercializadora en el Escenario Actual que es de \$20.159,40; lo cual incrementa en 3% al Valor de la Empresa, lo cual es factible invertir en este nuevo mercado que trae consigo oportunidades de crecimiento para la comercializadora.

#### **4.2.2.2.1 Valor Económico Agregado**

La globalización de los mercados, a traído como consecuencia la entrada de nuevos competidores, así como la grave crisis económica por las que atraviesa nuestro país, son algunos de los factores que obliga a la comercializadora considerar la manera en que se administran el negocio de una manera adecuada realizando inversiones y acciones organizacionales que agreguen valor.

A través del VEA la comercializadora cuenta con una herramienta que permite calcular y evaluar la rentabilidad generada por la empresa, teniendo en cuenta el nivel de riesgo con el que opera de una nueva inversión.

Para el cálculo se toma en cuenta la importancia de la utilización del capital (activos operativos) y su costo asociado correspondiente (costo de capital), mostrando claramente la relación entre el margen de operación y la intensidad en el uso del capital, de tal manera que puede utilizarse para señalar oportunidades de mejora y los niveles de inversión apropiados para lograrlos.

Esta herramienta además permite a “Flowers of Ecuador” relacionar claramente los factores de creación de valor, como lo son el precio en las flores, servicio al cliente internacional, servicio post venta. Por ello el VEA se constituye como un elemento que evalúa la factibilidad de la inversión en este nuevo mercado y el impacto positivo o negativo que puede producir esta decisión.

El VEA para la comercializadora se ha calculado año a año, con la finalidad de identificar el valor que va agregando periódicamente, y de esta manera obtener un análisis minucioso de resultados. A continuación se encuentra el cálculo del VEA para la comercializadora en el año 2008 con estados financieros reales, frente al año 2009 con estados financieros proyectados:

**Tabla N°49: Valor Económico Agregado 2008-2009 Inversión Europea**

VALOR ECONÓMICO AGREGADO	"Flowers of Ecuador" 2008-2009	
	2008	2009
Capital Empleado	\$ 16.404,94	\$ 20.088,91
Rentabilidad de Capital	29%	17%
Rentabilidad de Capital	\$ 4.719,56	\$ 3.323,34
Resultado Operativo	\$ 4.719,56	\$ 3.323,34
Costo de Capital	11,81%	14,17%
Costo de Capital	\$ 1.937,42	\$ 2.847,40
<b>VEA</b>	<b>\$ 2.782,14</b>	<b>\$ 475,94</b>

**Elaborado por:** Gabriela Ayala Robelly

Para el cálculo del Valor Económico Agregado se considera como Capital Empleado, el Capital Social de la Empresa al año 2008 en situación real de \$16.404,94, al igual que el resultado operativo corresponde a la Utilidad Neta Obtenida en el mismo año de \$4.719,56 y el Costo de Capital corresponde al valor de la tasa de descuento para el escenario sin financiamiento, que corresponde al 11,81%. En cuanto a la Rentabilidad de Capital se dividió la rentabilidad Operativa sobre el Capital empleado por un valor del 29%.

El Valor Económico Agregado del escenario con inversión europea en el año 2009 se considero como el capital empleado al Capital Social en el Estado de Situación por un valor de \$20.088,91, el Resultado Operativo corresponde a la Utilidad Neta del año 2009 en el Estado de Resultados Proyectados, el Coste de Capital tenemos la TMAR ponderada por 14,17%, la Rentabilidad de Capital dividió la rentabilidad Operativa sobre el Capital empleado con un valor del 17%. Para determinar el VEA en los dos escenarios se ha restado la Rentabilidad de Capital menos el Costo de Capital, que para el 2008 se agrega un valor de \$2794,50 y en el 2009 un valor \$475,94; en este es menor debido a la tasa de descuento con financiamiento.

**Tabla N°50: Valor Económico Agregado 2009-2010 Inversión Europea**

VALOR ECONÓMICOAGREGADO	"Flowers of Ecuador" 2009-2010	
	2009	2010
Capital Empleado	\$ 20.088,91	\$ 20.088,91
Rentabilidad de Capital	17%	20%
Rentabilidad de Capital	\$ 3.323,34	\$ 4.047,55
Resultado Operativo	\$ 3.323,34	\$ 4.047,55
Costo de Capital	14,17%	14,17%
Costo de Capital	\$ 2.847,40	\$ 2.847,40
<b>VEA</b>	<b>\$ 475,94</b>	<b>\$ 1.200,15</b>

**Elaborado por:** Gabriela Ayala Robelly

El Valor Económico Agregado para los siguientes años, se calcula de la manera ya descrita en el año anterior, en donde encontramos un aumento de la Rentabilidad de Capital entre el 2009 con el 17% y 2010 con un 20%, el Costo de Capital permanece ya que durante la proyección del 2009 al 2013 se utilizo la TMAR con financiamiento.

El VEA del 2009 es de \$475,94 y el de 2010 es de \$1.200,15, indicando un aumento en el valor, que corresponde al aumento de Rentabilidad en el Capital.

A continuación se encuentra el VEA entre el año 2010 y 2011:

**Tabla N°51: Valor Económico Agregado 2010-2011 Inversión Europea**

VALOR ECONÓMICO AGREGADO	"Flowers of Ecuador" 2010-2011	
	2010	2011
Capital Empleado	\$ 20.088,91	\$ 20.088,91
Rentabilidad de Capital	20%	25%
Rentabilidad de Capital	\$ 4.047,55	\$ 4.955,51
Resultado Operativo	\$ 4.047,55	\$ 4.955,51
Costo de Capital	14,17%	14,17%
Costo de Capital	\$ 2.847,40	\$ 2.847,40
VEA	\$ 1.200,15	\$ 2.108,10

**Elaborado por:** Gabriela Ayala Robelly

Para estos años, el VEA aumenta debido al aumento en la Rentabilidad de Capital que para el 2010 corresponde al 20% y para el 2011 corresponde al 25%, mientras que el Costo de Capital se mantiene por el uso de la TMAR con financiamiento.

A continuación el VEA del 2011 al 2012:

**Tabla N°52: Valor Económico Agregado 2011-2012 Inversión Europea**

VALOR ECONÓMICO AGREGADO	"Flowers of Ecuador" 2011-2012	
	2011	2012
Capital Empleado	\$ 20.088,91	\$ 20.088,91
Rentabilidad de Capital	25%	27%
Rentabilidad de Capital	\$ 4.955,51	\$ 5.404,61
Resultado Operativo	\$ 4.955,51	\$ 5.404,61
Costo de Capital	14,17%	14,17%
Costo de Capital	\$ 2.847,40	\$ 2.847,40
<b>VEA</b>	<b>\$ 2.108,10</b>	<b>\$ 2.557,21</b>

Elaborado por: Gabriela Ayala Robelly

Entre el año 2011 y 2012 encontramos un aumento de la Rentabilidad de Capital en 2%, lo cual indica un VEA mayor.

A continuación se encuentra el VEA del año 2012 al 2013:

**Tabla N°53: Valor Económico Agregado 2012-2013 Inversión Europea**

VALOR ECONÓMICO AGREGADO	"Flowers of Ecuador" 2012-2013	
	2012	2013
Capital Empleado	\$ 20.088,91	\$ 20.088,91
Rentabilidad de Capital	27%	29%
Rentabilidad de Capital	\$ 5.404,61	\$ 5.878,39
Resultado Operativo	\$ 5.404,61	\$ 5.878,39
Costo de Capital	14,17%	14,17%
Costo de Capital	\$ 2.847,40	\$ 2.847,40
<b>VEA</b>	<b>\$ 2.557,21</b>	<b>\$ 3.030,99</b>

Elaborado por: Gabriela Ayala Robelly

Al igual que en los anteriores periodos encontramos un aumento en el VEA, debido a una Rentabilidad de Capital mayor en cada año, mientras que el Costo de Capital permanece por utilizar durante el 2009 al 2013 una tasa de descuento del 14,17% con financiamiento.

## CAPITULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. Conclusiones:

- “Flowers of Ecuador” no cuenta con una adecuada estructura organizacional, que le permita cumplir los objetivos planteados al corto y largo plazo.
- El Mercado estadounidense constituye el principal cliente de “Flowers of Ecuador”, actualmente se encuentra afrontando una crisis económica que disminuye las posibilidades de incremento en ventas para la comercializadora.
- La Inversión en el Mercado Europeo constituye una oportunidad para “Flowers of Ecuador” debido a la inclinación de consumo de flores en estos países y la gran aceptación de flores ecuatorianas dentro de él.
- Las Fincas Proveedoras que cumplen los requisitos necesarios para ingresar al Mercado Europeo corresponde al 10% de los proveedores de la comercializadora.
- La actual Capacidad Instalada para la Inversión Europea, no permite incrementar los ingresos de la Comercializadora.
- Las comercializadoras ecuatorianas que trabajan bajo el mismo sistema que Flowers of Ecuador, han ido quebrando debido a las

estafas que sufren por la falta de garantías en los pagos de los clientes.

- El Método de Descuentos de Flujos de Caja, permitió valorar la empresa a través de la capacidad que tiene el negocio para generar rentabilidad futura, en el escenario Actual como Escenario con Inversión Europea, obteniendo como resultado que la Inversión en el Mercado Europeo aumenta el valor de la empresa en un 3%.
- El VEA, permitió calcular el valor que agrega la Inversión en el Mercado Europeo a la comercializadora, a través de un análisis de año a año, donde se obtuvo \$475,94 en el 2009, \$1200,15 para el 2010, \$2108,10 para el 2011, \$2557,21 para el 2012 y \$3.030,99 para el 2013; lo cual muestra un aumento progresivo en el Capital Social del negocio.

## 5.2. Recomendaciones

- “Flowers of Ecuador” debe aplicar una adecuada estructura organizacional, que le permita a sus miembros trabajar juntos de forma óptima, logrando cumplir la Filosofía Institucional.
- Se recomienda gestionar la búsqueda de fincas productoras que se encuentren calificadas con sellos que certifiquen el cuidado del medio ambiente, así como el uso de productos amigables con el mismo, considerando que este es un requisito imprescindible en el producto para el Ingreso al Mercado Europeo.
- La Comercializadora debe establecer políticas de cobro estrictas, que ayude a evitar estafas, que atente contra el capital de la misma.
- La Comercializadora “Flowers of Ecuador”, debe incursionar en el mercado Europeo, ya que a través de la aplicación del Método de Descuentos de Flujos esta nueva Inversión aumenta su Valor Económico convirtiéndola en una opción atractiva para nuevos inversionistas.
- La Comercializadora debe mejorar la rotación de pagos para lograr conseguir mayor crédito de las fincas productoras para de esta manera lograr incrementar su Capacidad Instalada.
- El Valor Económico Agregado se debe calcular con frecuencia, ya que no solo permite agregar valor económico, sino que ayuda a que cada uno de los miembros de la empresa trabajen de forma eficiente para cumplir las metas propuestas.

## BIBLIOGRAFÍA

- LARA, Álvarez Juan, **ADMINISTRACIÓN FINANCIERA UNA INTRODUCCIÓN A LA TOMA DE DECISIONES EN EL CORTO Y LARGO PLAZO**, Primera Edición.
- LARA, Álvarez Juan, **CURSO PRÁCTICO DE ANÁLISIS FINANCIERO ESQUEMA PARA ELABORAR UN INFORME EJECUTIVO**, Primera Edición
- SAENZ, Flores Rodrigo, **MANUAL DE VALORACIÓN DE EMPRESAS**, Segunda Edición.
- SANJURJO Miguel, REINOSO Mar, **Guía de Valoración de Empresas, PRICEWATERHOUSECOOPERS**, Segunda Edición, Prentice Hall.
- Revista Internacional de Floricultura **“Marketing Flowers Internacional” N° 36**, Lic. Wilfrido Morillo.
- [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)
- [www.ecuadorencifras.com](http://www.ecuadorencifras.com)
- [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)
- [www.ecuadorexporta.org](http://www.ecuadorexporta.org)
- [www.ecuadorinmediato.com](http://www.ecuadorinmediato.com)
- [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_SDDS/EN/cp\\_base.htm](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_SDDS/EN/cp_base.htm)
- <http://www.presidencia.gov.ec>

## ANEXOS

### ANEXO A: Tabla de Amortización

## *"FLOWERS OF ECUADOR"*

Tasa de Interés Mensual: 1,31%  
N= 24

Monto: \$ 5.526

periodos	inicial	interés	Capital	Dividendo	final
0					\$ 5.525,95
1	\$ 5.525,95	\$ 72,53	\$ 197,38	\$ 269,91	\$ 5.328,57
2	\$ 5.328,57	\$ 69,94	\$ 199,97	\$ 269,91	\$ 5.128,60
3	\$ 5.128,60	\$ 67,31	\$ 202,60	\$ 269,91	\$ 4.926,00
4	\$ 4.926,00	\$ 64,65	\$ 205,25	\$ 269,91	\$ 4.720,75
5	\$ 4.720,75	\$ 61,96	\$ 207,95	\$ 269,91	\$ 4.512,80
6	\$ 4.512,80	\$ 59,23	\$ 210,68	\$ 269,91	\$ 4.302,12
7	\$ 4.302,12	\$ 56,47	\$ 213,44	\$ 269,91	\$ 4.088,68
8	\$ 4.088,68	\$ 53,66	\$ 216,24	\$ 269,91	\$ 3.872,44
9	\$ 3.872,44	\$ 50,83	\$ 219,08	\$ 269,91	\$ 3.653,36
10	\$ 3.653,36	\$ 47,95	\$ 221,96	\$ 269,91	\$ 3.431,40
11	\$ 3.431,40	\$ 45,04	\$ 224,87	\$ 269,91	\$ 3.206,53
12	\$ 3.206,53	\$ 42,09	\$ 227,82	\$ 269,91	\$ 2.978,70
13	\$ 2.978,70	\$ 39,10	\$ 230,81	\$ 269,91	\$ 2.747,89
14	\$ 2.747,89	\$ 36,07	\$ 233,84	\$ 269,91	\$ 2.514,05
15	\$ 2.514,05	\$ 33,00	\$ 236,91	\$ 269,91	\$ 2.277,14
16	\$ 2.277,14	\$ 29,89	\$ 240,02	\$ 269,91	\$ 2.037,12
17	\$ 2.037,12	\$ 26,74	\$ 243,17	\$ 269,91	\$ 1.793,95
18	\$ 1.793,95	\$ 23,55	\$ 246,36	\$ 269,91	\$ 1.547,58
19	\$ 1.547,58	\$ 20,31	\$ 249,60	\$ 269,91	\$ 1.297,99
20	\$ 1.297,99	\$ 17,04	\$ 252,87	\$ 269,91	\$ 1.045,12
21	\$ 1.045,12	\$ 13,72	\$ 256,19	\$ 269,91	\$ 788,93
22	\$ 788,93	\$ 10,35	\$ 259,55	\$ 269,91	\$ 529,37
23	\$ 529,37	\$ 6,95	\$ 262,96	\$ 269,91	\$ 266,41
24	\$ 266,41	\$ 3,50	\$ 266,41	\$ 269,91	\$ 0,00
		\$ 952	\$ 5.526	\$ 6.478	

**ANEXO B:** Cronogramas de Inversión Escenario Actual

**"Flowers Of Ecuador"**  
**EEUU Rusia**

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Equipo de computación	\$ 1.700,00							
Vehículo	\$ 12.500,00							
Muebles de oficina	\$ 500,00							
<b>Compra de Activos de Fijos</b>								
Equipo de computación				\$ 1.000,00				
Equipo de computación							\$ 1.000,00	
Vehículo						\$ 10.000,00		

**Elaborado por:** Gabriela Ayala Robelly

**ANEXO C:** Cronograma de Inversión Escenario Europeo

**"Flowers Of Ecuador"  
Holanda (Europa)**

	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Equipo de computación	\$ 1.000,00				
Muebles de oficina	\$ 500,00				
<b>Compra de Activos de Fijos</b>					
Equipo de computación				\$ 1.000,00	

**Elaborado por:** Gabriela Ayala Robelly

**ANEXO D:** Cálculo de La Capacidad Instalada para la Inversión Europea

	Capacidad Mensual de Compra	Capacidad Anual	Cant. Half Boxes (Unidades)	Cant. Half Boxes (Dólares)
<b>EEUU y Rusia</b>	\$ 2.000	\$ 24.000	3700	\$ 147.334,00
<b>Holanda</b>	\$ 2.000	\$ 24.000	528	\$ 24.024,00

<b>HILSEA INVESTMENTS LIMITED</b>				
	Costo	PVP		
<b>1 Tallo</b>	0,26	0,38		
<b>"FLOWERS OF ECUADOR"</b>				
Cantidad	Boxes	Tallos	Costo	PVP
1	Half Boxes	175	45,5	66,5
4 KILOS				
	Half Boxes Europa	\$ 24.000,00	528	
		45,5		
<b>MERCADO POTENCIAL</b>				
CANTIDAD	"FLOWERS OF ECUADOR"	FLOWERS OF ECUADOR ATIENDE DE LA DEMANDA		
6754 TM	2	0,03%		

## Glosario de Términos

- **Aduana:** Las aduanas son oficinas públicas administrativas establecidas en los lugares de acceso o salida del país, dependientes del Servicio de Administración Tributaria perteneciente a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, con facultades para recaudar impuestos y demás derechos que se hallen a su cargo, fiscalizar la entrada y salida de mercancías y hacer cumplir las leyes que a este ramo se refieren, y las que le son conexas, como las de salubridad, comunicaciones, migratorias, etc.<sup>25</sup>
- **Aranceles:** es un impuesto que se debe pagar por concepto de importación o exportación de bienes. Pueden ser "ad valorem" (al valor), como un porcentaje del valor de los bienes, o "específicos" como una cantidad determinada por unidad de peso o volumen. Los aranceles se emplean para obtener un ingreso gubernamental o para proteger a la industria nacional de la competencia de las importaciones.<sup>26</sup>
- **AWB Guía Aérea:** es el número de registro con el cual vuela la carga en la línea aérea.
- **Bortritis:** hongo que afecta a los botones de la rosa<sup>27</sup>
- **Bouquets:** es la flor más filers y follajes
- **Boxes:** empaques de rosas: full boxes, quarter boxes, half boxes
- **Bunches:** cantidad de tallos por ramo
- **Certificado fitosanitario:** es el documento emitido por la aduana e inspectores que certifica al producto de no tener ninguna enfermedad.
- **Certificados de origen:** es el documento emitido por la aduana y por Ministerio de Agricultura y Ganadería indicando el origen del producto.
- **Consignatario Final:** Comercializadora
- **Destinatario Final:** Cliente

---

<sup>25</sup> <http://www.definicion.org/aduana>

<sup>26</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Arancel>

<sup>27</sup> Revista Internacional de Floricultura "Marketing Flowers Internacional" N° 33, Lic. Wilfrido Morillo

- **Embarques:** la cantidad de cajas enviadas al exterior para su comercialización
- **Exportación:** Venta de bienes y servicios de un país al extranjero; es de uso común denominar así a todos los ingresos que recibe un país por concepto de venta de bienes y servicios, sean estos tangibles o intangibles.  
Los intangibles corresponden a los servicios, como servicios financieros que comprenden utilidades, intereses, comisiones y algunos servicios no financieros.  
Los servicios tangibles corresponden generalmente a los servicios no factoriales tales como, servicios por transformación, transportes diversos, fletes y seguros; y  
Salida de mercancías y de otros bienes, por la frontera aduanera de un país, incluidas las compras directas en el interior del país, efectuadas por las organizaciones extraterritoriales y las personas no residentes. Comprende el valor FOB (libre abordó) de las exportaciones de bienes y los servicios por fletes, seguros y servicios de transformación que se venden al exterior.<sup>28</sup>
- **Factura (packing list):** detalle de los productos que se embarca, especificando bunches, tallos y variedades.
- **Fungicida:** son sustancias tóxicas que se emplean para impedir el crecimiento o para matar los hongos perjudiciales para las plantas, los animales o el hombre.<sup>29</sup>
- **Impuestos:** Son las contribuciones obligatorias establecidas en la Ley, que deben pagar las personas naturales y las sociedades que se encuentran en las condiciones previstas por la misma. Los impuestos son el precio de vivir en una sociedad civilizada.<sup>30</sup>
- **Insecticidas:** es un compuesto químico utilizado para matar insectos normalmente, mediante la inhibición de enzimas vitales.

---

<sup>28</sup> <http://www.definicion.org/exportacion>

<sup>29</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Fungicida>

<sup>30</sup> <http://www.sri.gov.ec/sri/portal/main.do?code=122>

- **Proceso Decisorio:** conlleva tomar decisiones, estas tienen que ir acompañadas de acciones, es decir de gestos, movimientos que impliquen la importancia de la misma, para que las otras personas que están alrededor y que de alguna manera son afectados reciban el mensaje de manera apropiada, se trabaje en función de este y se logre el objetivo que se desea.<sup>31</sup>
- **Proyecciones Financieras:** es un elemento imprescindible para valorar el negocio, compuesta de los balances previsionales, las cuentas de pérdidas y ganancias proyectadas y los estados de flujos de caja previstos, que permiten estimar la evolución futura de una empresa en el horizonte temporal del medio y largo plazo, en base a los cambios del entorno y a sus estimaciones sobre las variables críticas de su negocio, cuantificando su impacto en la situación económica y financiera de la empresa.<sup>32</sup>
- **Stickers SESA:** son stickers que se colocan en los embarques que indican estar libre de cualquier enfermedad.
- **Tasa de Descuento:** es el recíproco de la recompensa que se obtendría por invertir hoy el flujo actual.
- **TIR:** Tasa Interna de Rentabilidad
- **Valor actual Neto:** es el resultado de restar el valor al Valor Actual la inversión necesaria para poder obtener la corriente monetaria futura.
- **Valor Económico:** es el valor para el propietario actual, que representa la compensación que este requerirá por no poseer el negocio.
- **Valor Económico Agregado:** mide la eficiencia de la operación de la empresa durante un ejercicio.
- **Valor de Mercado:** el precio que se puede razonablemente esperar obtener por una sociedad en una operación de venta en un mercado libre.
- **Valor Residual:** representa una proporción muy significativa del valor total del negocio.

---

<sup>31</sup> <http://es.geocities.com/villahermosac/mtd/trabajo1.htm>

<sup>32</sup> [http://www.economistaslarioja.com/info/boletin/2002/spf\\_1t.htm](http://www.economistaslarioja.com/info/boletin/2002/spf_1t.htm)

- **Valoración:** proceso mediante el cual se busca la cuantificación de los elementos que constituyen el patrimonio de una empresa, su actividad, su potencialidad o cualquier otra característica de la misma susceptible a ser valorada.<sup>33</sup>
- **Cash Flows:** son aquellas entradas y salidas de tesorería que se producen dentro de una organización en un período determinado.<sup>34</sup>
- **Tasa de Descuento:** es el recíproco de la recompensa que se obtendría por invertir hoy el flujo actual.<sup>35</sup>
- **VAN:** Valor actual Neto: es el resultado de restar el valor al Valor Actual la inversión necesaria para poder obtener la corriente monetaria futura.<sup>36</sup>
- **Descuentos de Flujos de Caja:** es el método que se aplica sobre una previsión del desarrollo futuro del negocio, normalmente plasmadas en unas proyecciones financieras.
- **Valor Económico Agregado:** es un método de desempeño financiero para calcular el verdadero beneficio económico de una corporación.
- **Valor del Negocio:** o valor económico es el valor para el propietario actual, que representa la compensación que este requerirá por no poseer el negocio.

---

<sup>33</sup> SANJURJO Miguel, REINOSO Mar, *Guía de Valoración de Empresas*, PRICEWATERHOUSECOOPERS, Segunda Edición

<sup>34</sup> SANJURJO Miguel, REINOSO Mar, *Guía de Valoración de Empresas*, PRICEWATERHOUSECOOPERS, Segunda Edición, Pág. 204, Prentice Hall.

<sup>35</sup> SANJURJO Miguel, REINOSO Mar, *Guía de Valoración de Empresas*, PRICEWATERHOUSECOOPERS, Segunda Edición, Pág.: 37, Prentice Hall.

<sup>36</sup> SANJURJO Miguel, REINOSO Mar, *Guía de Valoración de Empresas*, PRICEWATERHOUSECOOPERS, Segunda Edición, Pág.: 37, Prentice Hall.