

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**PROYECTO FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA
EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ROSAS ECUATORIANAS
HACIA EL MERCADO NORTEAMERICANO Y EUROPEO
UBICADO EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**LUIS FERNANDO DEL CASTILLO ERAZO
DIRECTOR: MGST CHRISTIAN FAJARDO.**

QUITO, ENERO 2015

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Mgr. Christian Fajardo.

INFORMANTES:

Mgr, Diego Serrano Machado.
Mgr, Paulina Mancheno Egas.

DEDICATORIA

A mis padres los cuales me han brindado apoyo incondicional en todo el transcurso de mi vida, siendo un ejemplo de esfuerzo y perseverancia, a mis hermanos David y Gaby, y a mis amigos por su amistad incondicional y su compañía en todo este tiempo.

Fernando

AGRADECIMIENTO

A Dios primeramente por la bendición de permitir la culminación mis estudios, también a todos los que formaron parte en colaboración en del desarrollo de este proyecto, Diana, mi tía, y a Director Christian Fajardo, y profesores informantes Diego y Paulina.

ÍNDICE.

- 1. SITUACIÓN ACTUAL DE LAS FLORÍCOLAS EN EL ECUADOR. 3**
 - 1.1. ANÁLISIS GENERAL DEL ENTORNO ECONÓMICO. 3
 - 1.1.1. Análisis del entorno económico mundial. 3
 - 1.1.2. Análisis del entorno económico ecuatoriano. 6
 - 1.2. ENTORNO DE LA INDUSTRIA FLORÍCOLA. 14
 - 1.2.1. Reseña Histórica. 14
 - 1.2.2. Análisis de la situación actual. 17
 - 1.2.3. Importancia de la comercialización de rosas 20
 - 1.2.4. Principales variedades de exportación 26
 - 1.2.5. Principales destinos de la rosa ecuatoriana 28
 - 1.2.5.1. Estados Unidos 30
 - 1.2.5.2. Europa 32
 - 1.2.5.3. Rusia. 33
 - 1.2.5.4. Otros Países 35
 - 1.3. CONVENIOS Y TRATADOS DE ECUADOR. 37
 - 1.3.1. Convenios en América latina. 37
 - 1.3.2. Convenios Con Estados Unidos 38
 - 1.3.3. Convenios con Unión Europea. 39
 - 1.4. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA 42
 - 1.4.1. Principales exportadores de rosa en el Mundo. 42
 - 1.4.2. Principales exportadores de Rosa en Latinoamérica 43
 - 1.4.3. Análisis de productores y comercializadores de rosa en el Ecuador 44
- 2. NORMATIVA LEGAL PARA CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA. 47**
 - 2.1. TIPO DE EMPRESA A CONSTITUIRSE 47
 - 2.2. TRAMITES DE CONSTITUCIÓN. 48
 - 2.3. TRÁMITES PARA LA EXPORTACIÓN. 51
 - 2.4. POLÍTICAS Y REGLAMENTOS PARA LA EXPORTACIÓN 52
 - 2.5. NORMAS Y REQUISITOS INTERNACIONALES. 58
- 3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. 61**
 - 3.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO. 62
 - 3.1.1. Análisis PESTLE en el Ecuador. 62
 - 3.1.1.1. Análisis Político 62
 - 3.1.1.2. Análisis económico 65
 - 3.1.1.3. Análisis Social 66
 - 3.1.1.4. Análisis Tecnológico 68
 - 3.1.1.5. Análisis Legales 70
 - 3.1.1.6. Análisis Ecológicos. 72

- 3.1.2. ANÁLISIS FODA 72
 - 3.1.2.1. Oportunidades y amenazas externas. 73
 - 3.1.2.2. Análisis Interno Fortalezas y debilidades. 75
 - 3.1.2.3. Análisis de la matriz FODA. 76
- 3.2. Misión y Visión 78
 - 3.2.1. Misión 78
 - 3.2.2. Visión 79
- 3.3. IMAGEN CORPORATIVA. 80
 - 3.3.1. Origen del nombre. 80
 - 3.3.2. Logotipo. 80
- 3.4. ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL 81
 - 3.4.1. Organigrama funcional. 81
 - 3.4.2. Organigrama estructural 83
- 3.5. OBJETIVOS 83
 - 3.5.1. Objetivos a largo Plazo. 86
 - 3.5.2. Objetivos a corto y mediano plazo. 86
- 3.6. Plan estratégico. 87
 - 3.6.1. Formulación de Estrategias. 87
 - 3.6.2. Diferenciación. 88
 - 3.6.3. Calidad. 89
- 3.7. FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER. 90
 - 3.7.1. Amenaza del ingreso de nuevas empresas al mercado. 90
 - 3.7.2. Capacidad de negociación de los proveedores 92
 - 3.7.3. Capacidad de negociación de los compradores 93
 - 3.7.4. Posibilidad de usar productos sustitutos 94
 - 3.7.5. Rivalidad entre los competidores actuales 95
- 3.8. MARKETING MIX 101
 - 3.8.1. Producto 102
 - 3.8.2. Precio 103
 - 3.8.3. Plaza o Distribución 104
 - 3.8.4. Promoción o comunicación. 108
 - 3.8.5. Precio 109
- 3.9. LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO 110
- 3.10. PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN. 111
- 3.11. ANÁLISIS TÉCNICO. 112
 - 3.11.1. Equipamiento e instalaciones. 112
 - 3.11.2. Maquinaria e insumos necesarios. 114
 - 3.11.3. Ubicación de la planta. 115
 - 3.11.4. Personal 115

- 4. ESTUDIO/ ANÁLISIS DE INVERSIÓN. 118**
 - 4.1. INVERSIÓN REQUERIDA Y ESTRUCTURA DEL FINANCIAMIENTO. 118
 - 4.2. PRESUPUESTOS DE INGRESOS (VENTAS). 119
 - 4.3. PRESUPUESTO DE EGRESOS. 127
 - 4.3.1. Gastos Operacionales. 127
 - 4.3.2. Depreciaciones y amortizaciones 127
 - 4.3.3. Presupuesto Gasto recurso humano 132
 - 4.3.4. Tabla de amortización de la deuda 135
 - 4.3.5. Punto de equilibrio. 138
 - 4.4. CAPITAL DE TRABAJO 139
 - 4.4.1. Requerimiento de capital de trabajo. 139
 - 4.5. ESTADOS FINANCIEROS INICIALES. 142
 - 4.5.1. Balance general Inicial. 142
- 5. CAPÍTULO V. EVALUACIÓN FINANCIERA. 143**
 - 5.1. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS 143
 - 5.2. ESTADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA. 148
 - 5.3. FLUJOS DE EFECTIVO. 149
 - 5.4. EVALUACIÓN FINANCIERA 151
 - 5.4.1. Cálculo de índices y razones. 151
 - 5.4.1.1. Índice de liquidez 151
 - 5.4.1.2. Índice eficiencia 152
 - 5.4.1.3. Índice de endeudamiento 154
 - 5.4.1.4. Rentabilidad para los accionistas. 157
 - 5.4.1.5. Análisis DuPont. 158
 - 5.5. DETERMINACIÓN DE LA TASA DE DESCUENTO 159
 - 5.6. VALOR ACTUAL NETO Y PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN 160
 - 5.7. TASA INTERNA DE RETORNO 161
 - 5.8. PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN 162
 - 5.9. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD. 162
- 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 165**
 - 6.1. CONCLUSIONES 165
 - 6.2. RECOMENDACIONES. 168
- 7. BIBLIOGRAFÍA. 170**

8. ANEXOS. 173

- 8.1. ANEXO 1. Formularios de sanidad. 173
- 8.2. ANEXO 2. Formularios de registro de proveedores. 174
- 8.3. ANEXO 3. Proyecciones de balances para cálculos de sensibilidad escenarios. 175
- 8.4. ANEXO 2. Presupuesto de ventas y compras 185

ÍNDICE DE GRÁFICOS.

- GRÁFICO 1. Producto Interno Bruto 2007 8**
- GRÁFICO 2. Tasa De Variación PIB 9**
- GRÁFICO 3. Tasa De Variación Anual Latinoamérica 2012 11**
- GRÁFICO 4. América Latina Y el Mundo, Tasa De Variación Anual 2006-2012 11**
- GRÁFICO 5 Tasa De Variación Anual, Inflación Internacional 2012. 14**
- GRÁFICO 6. Producción De Flores Por Tamaño De Finca. 18**
- GRÁFICO 7. Exportaciones de flores, Total en Toneladas. 20**
- GRÁFICO 8. Exportaciones De Flores, Total En Dólares. 20**
- GRÁFICO 9. ECUADOR: ÁREA PRODUCTIVA POR TIPO DE FLOR 26**
- GRÁFICO 10. Principales destinos de exportaciones flores 2012 28**
- GRÁFICO 11. Exportaciones por destino 2013 29**
- GRÁFICO 12. Exportaciones totales a estados unidos toneladas. 30**
- GRÁFICO 13. Exportaciones a Estados Unidos en Dólares. 30**
- GRÁFICO 14. Exportaciones totales a Europa dólares 32**
- GRÁFICO 15. Exportaciones totales a Europa Toneladas 32**
- GRÁFICO 16. Exportaciones a Rusia dólares. 33**
- GRÁFICO 17. Exportaciones A Rusia Toneladas. 33**
- GRÁFICO 18. Exportaciones al resto del mundo dólares. 35**
- GRÁFICO 19. Exportaciones al resto del mundo Toneladas. 35**
- GRÁFICO 20. Principales Exportaciones del Ecuador. 41**
- GRÁFICO 21. Producción rosas Colombia. 44**

GRÁFICO 22. Porcentaje de florícolas en el país por tamaño.	45
GRAFICO 23. Organigrama Estructural	83
GRAFICO 26. Presupuesto de gastos de personal y Gastos fijos.	135
GRÁFICO 27. Estado De Situación Inicial.	142
GRÁFICO 28. Estado de resultados Proyectados 2015-2019.	143
GRÁFICO 29. Estados de Situación Financiera Proyectados. 2015-2019	148
GRÁFICO 30. Flujos de efectivo proyectados 2015-2019.	149

ÍNDICE DE TABLAS.

TABLA 1. La Evolución Del Producto Interno Bruto En Dólares 2007	7
TABLA 2 Tasa De Crecimiento PIB 2012	10
TABLA 3 Inflación Mundial.	13
TABLA 4. Destinos De Exportación Desde 1990	17
TABLA 5. Producción por tamaño de finca.	19
TABLA 6 Principales Países Compradores De Flores Ecuatorianas.	36
TABLA 7. Producción de Flores en Colombia.	43
TABLA 8. Porcentaje de florícolas en el país por tamaño	45
TABLA 9. Libro Propiedad, Planta y Equipo.	131
TABLA 10. Resumen De La Depreciación	131
TABLA 11. Depreciación Acumulada.	132
TABLA 12. 1 ERA AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA.	136
TABLA 13. 2nda Amortización de la deuda.	137
TABLA 14. Costo Promedio Ponderado de Capital.	140
TABLA 15. Valor Actual Neto Presupuestado.	160
TABLA 16. Valor Actual Neto TIR.	162
TABLA 17. VAN Escenarios Sensibilidad.	163

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio tiene como objetivo determinar y evaluar la factibilidad económica financiera y legal de la creación de una empresa comercializadora de rosas para el mercado Norteamericano y Europeo, cambiando procesos los cuales se enfocan en la distribución directa a los mercados, buscando poder definir un nuevo segmento de consumidores finales, siendo la industria florícola una de las principales industrias de comercialización al exterior.

Se realizó una evaluación en el sector florícola nacional, mercados, industria, procesos, identificando posibles amenazas, y oportunidades para poder definir la factibilidad de permanencia en el mercado.

El análisis de la posible competencia partió de la investigación de los principalmente competidores de la industria principalmente de países vecinos como Colombia, a la cual se definió como competencia directa, puesto que en el país, para el modelo de negocio propuesto en este estudio, se formula a base de alianzas estratégicas con los productores de rosas, mismas que generaran mutuos beneficios.

En el estudio financiero se determinó una inversión inicial, partiendo del análisis de necesidades para la operación requeridas, principalmente para la compra de la rosa, compra de activos y demás presupuestos; de costos, gastos de administrativos y de

ventas y los flujos de caja para poder proyectar los Estados Financieros, demostrando la rentabilidad del proyecto

Adicionalmente se realizó un análisis de ciertos indicadores, los cuales servirán de referencia para controlar el desempeño de la organización.; comprobando que la operación financiera sea eficiente y cumpla con ratios seguros para poder operar.

Se incluyó un análisis de sensibilidad tomando en cuenta la principal variable del negocio que en este caso serían las ventas, proyectando distintos escenarios de operación, arrojando datos de la flexibilidad permitida ante el cambio de cualquier variable que no sea de control propio.

INTRODUCCIÓN

La Industria florícola en el Ecuador se ha posicionado como una industria emblemática para las exportaciones; en los últimos años se encontró que esta industria tuvo un gran auge, posicionando a la rosa ecuatoriana como lo más demandada en el mundo esto debido a sus características especiales y únicas.

La rosa ecuatoriana es altamente demandada en Europa y Estados Unidos siendo sus principales mercados, el norteamericano, europeo y ruso, cada uno demanda características diferenciadas, demanda que es satisfecha por la gran variedad de rosas producidas en el país; sea este el tamaño del botón, el largo de tallo o la gran cantidad de colores y formas.

Sin embargo la rosa ecuatoriana ha perdido mercado dentro de los países exportadores de rosas debido a que la economía ecuatoriana maneja un sistema dolarizado, sistema que una estabilidad inflacionaria, pero por otro lado, perjudica a la industria exportadora del país puesto que el dólar es referente de devaluación citando un ejemplo claro es el mercado colombiano que en el último período del año devaluó el peso de cerca de 1600 pesos a 2400 pesos por un dólar causando que la producción en Colombia sea más económica para competir en mercados extranjeros que la rosa ecuatoriana.

A través de la siguiente investigación se busca conocer si la posibilidad de llevar rosas a un nuevo segmento de mercado es rentable, basados en estudios financieros económicos, legales, y de mercado.

La rosa ecuatoriana se distribuye a diversos mercados internacionales, principalmente el de Estados Unidos, lastimosamente la rosa ecuatoriana está bajo control solo hasta que está arriba a los grandes importadores en Miami, posteriormente la comercialización y distribución pasa a manos del mayorista y demás intermediarios involucrados en la cadena de distribución. Este proyecto propone enviar rosa a través de courier capaces de entregar directamente la rosa a un nuevo segmento de consumidores finales en los Estados Unidos, y utilizando el mismo modelo ser capaces de abrir un nuevo mercado en Europa.

1. SITUACIÓN ACTUAL DE LAS FLORÍCOLAS EN EL ECUADOR.

1.1. ANÁLISIS GENERAL DEL ENTORNO ECONÓMICO.

1.1.1. Análisis del entorno económico mundial.

El Fondo Monetario Internacional en el informe presentado en abril del 2014, realizó un estudio de las economías mundiales, concluyendo que existe y se proyecta un crecimiento lento en las economías desarrolladas, principalmente en los Estados Unidos en donde el riesgo fiscal ha disminuido considerablemente. Mientras que en Japón se han visto nuevas acciones tomadas especialmente en el área monetaria para reforzar su moneda, mediante reformas fiscales y estructurales, simultáneamente la Unión Europea se encuentra saliendo de recesión, a pesar de que aún existen altas tasas de desempleo. (International Monetary Fund., 2014)

Según el portal del Fondo Monetario Internacional en su versión en el idioma Ingles describe.

EMDCs (Emerging Market Economies and developing countries) are currently facing a number of other challenges, including the risk of a slowdown in Asian economies, worsening terms of trade for those that are net exporters of commodities, as well as spillovers from a possible escalation of geopolitical tensions. (International Monetary Fund., 2014)

La cita afirma que las economías emergentes o en desarrollo enfrentarán nuevos desafíos, incluyendo riesgos adicionales causados por la desaceleración de las economías asiáticas de los últimos periodos, perjudicando principalmente a los países exportadores de commodities, que son aquellas materias primas necesarias y esenciales del consumo, perjudicando a los tratados de intercambio comercial.

A pesar de los análisis realizados, el Fondo Monetario Internacional considera a los Mercados Emergentes y en vías de desarrollo como los principales motores de crecimiento de la economía mundial. La contribución de las Economías emergentes y los países en desarrollo para el crecimiento mundial fue de casi el 80% en el año 2013 y se prevé que en los años 2013 y 2014 será de aproximadamente del 70%, resaltando economías de los países de Ecuador, Surinam, Republica Dominicana, Panamá y Nicaragua, los cuales han tenido un crecimiento entre el 3% y 4%, la de mayor crecimiento; la economía de Panamá con alrededor de un 8% después de haber tenido dos años de crecimiento por sobre el 10%. (International Monetary Fund., 2014)

Sintetizando el informe presentado por el FMI, resalta la actual situación de los países emergentes y las economías de mercado en desarrollo, citando de ejemplo países como el Brasil el cual tuvo un crecimiento de un 2.3 % en el PIB, una inversión en crecimiento del 6.3% y una inversión en infraestructura como son carreteras, aeropuertos, ferrocarriles y educación de 400 millones de dólares a través de concesiones siendo una de las más grandes del mundo; el Ecuador, Brasil, Surinam y Trinidad y Tobago, han logrado mantener las cifras bajas de desempleo en el hemisferio occidental. (International Monetary Fund., 2014)

1.1.2. Análisis del entorno económico ecuatoriano.

El Ecuador maneja una economía dolarizada, proceso que inicio desde el año de 1999 y culminó en año 2000 tras la crisis del año 1999 en donde se congelaron los depósitos bancarios, a una tasa de cambio de 25.000 sucres por un dólar americano, devaluación ocasionada por la compra de dólares en el mercado y por el aumento desmedido de la impresión de dinero por el Banco Central del Ecuador.

La dolarización elimino la posibilidad del manejo de una política monetaria, a diferencia de los países de la región, los cuales controlan su propia moneda a través de la devaluación, utilizándola para incrementar su competitividad en costos con respecto a las otras monedas; Ecuador al no contar con esta posibilidad tiene una desventaja en cuanto a competitividad a costos se refiere

Sin embargo el manejo de una economía dolarizada, conlleva ciertos beneficios adquirido entre algunos se puede detallar: una mayor estabilidad económica, tasas de interés competitivas en el mercado mundial, motivan el crecimiento económico y la inversión, elimina riesgos de tasas de cambio con Estados Unidos, y brindando una mayor estabilidad en la tasa cambiaria con respecto al Euro.

La economía ecuatoriana se ha visto inmersa en un crecimiento alto, en los últimos años teniendo como principales indicadores el crecimiento del PIB

El PIB del Ecuador se constituye de productos industrializados, y no industrializados, el sector agrícola del Ecuador es de gran importancia en la exportación, sus principales productos de exportación, el banano, rosas, camarón, caña de azúcar, arroz, algodón, maíz, palmito y café. Dentro de las exportaciones no tradicionales, la industria florícola representa el 2% de los productos no tradicionales exportados, siendo de suma importancia en las exportaciones del Ecuador. (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2014)

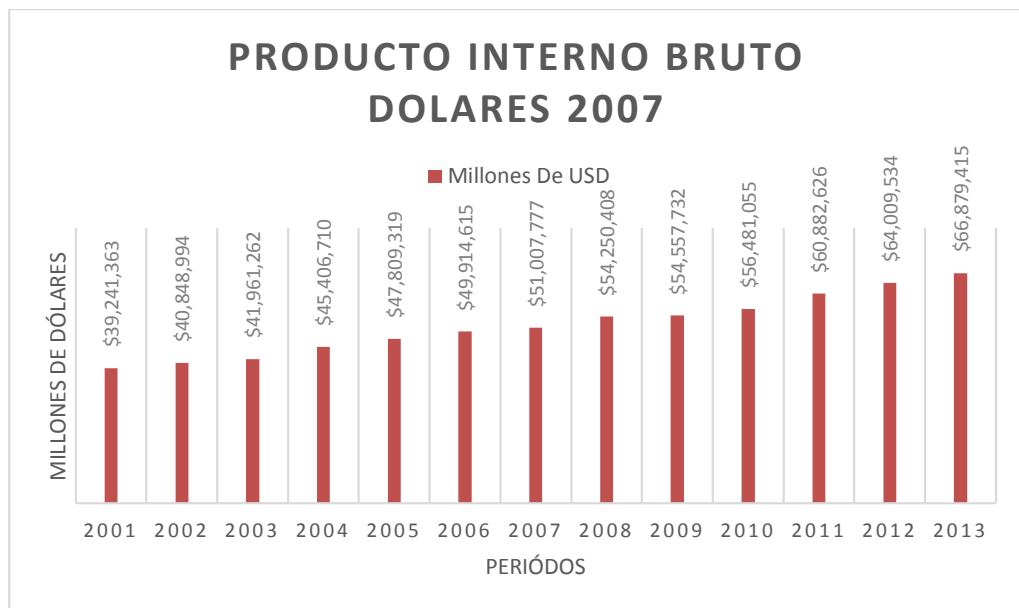
TABLA 1. La Evolución Del Producto Interno Bruto En Dólares 2007

Producto Interno Bruto Miles de Dólares de 2007		
Año	Millones De USD	Tasa de Variación PIB
2001	\$ 39,241,363.00	
2002	\$ 40,848,994.00	4.1%
2003	\$ 41,961,262.00	2.7%
2004	\$ 45,406,710.00	8.2%
2005	\$ 47,809,319.00	5.3%
2006	\$ 49,914,615.00	4.4%
2007	\$ 51,007,777.00	2.2%
2008	\$ 54,250,408.00	6.4%
2009	\$ 54,557,732.00	0.6%
2010	\$ 56,481,055.00	3.5%
2011	\$ 60,882,626.00	7.8%
2012	\$ 64,009,534.00	5.1%
2013	\$ 66,879,415.00	4.5%

Elaborado por: Fernando Del Castillo
Fuente: Banco Central del Ecuador.

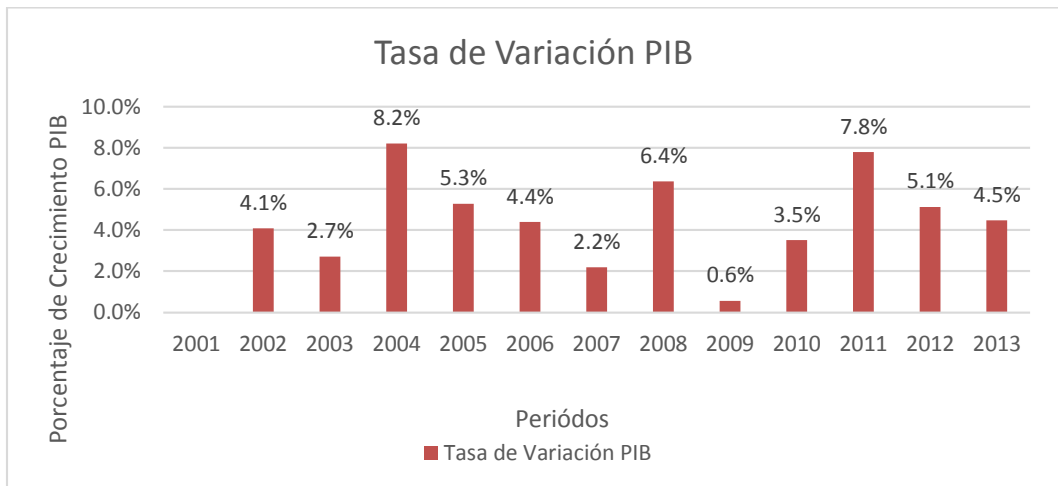
Se muestra a continuación un gráfico muestra el crecimiento del PIB desde el año 2001 hasta el año 2013, adicionalmente también se grafica el desarrollo de la tasa de crecimiento anual de Producto Interno Bruto.

GRÁFICO 1. Producto Interno Bruto 2007



Elaborado por: Fernando Del Castillo

Fuente: Banco Central del Ecuador.

GRÁFICO 2. Tasa De Variación PIB

Elaborado por: Fernando Del Castillo

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Según los gráficos mostrados, se observa el comportamiento de la economía ecuatoriana, muestra un crecimiento alto por sobre el promedio de América Latina, un crecimiento sostenido que se encuentra compitiendo con las principales economías latinoamericanas como se observa en la siguiente tabla.

TABLA 2 Tasa De Crecimiento PIB 2012

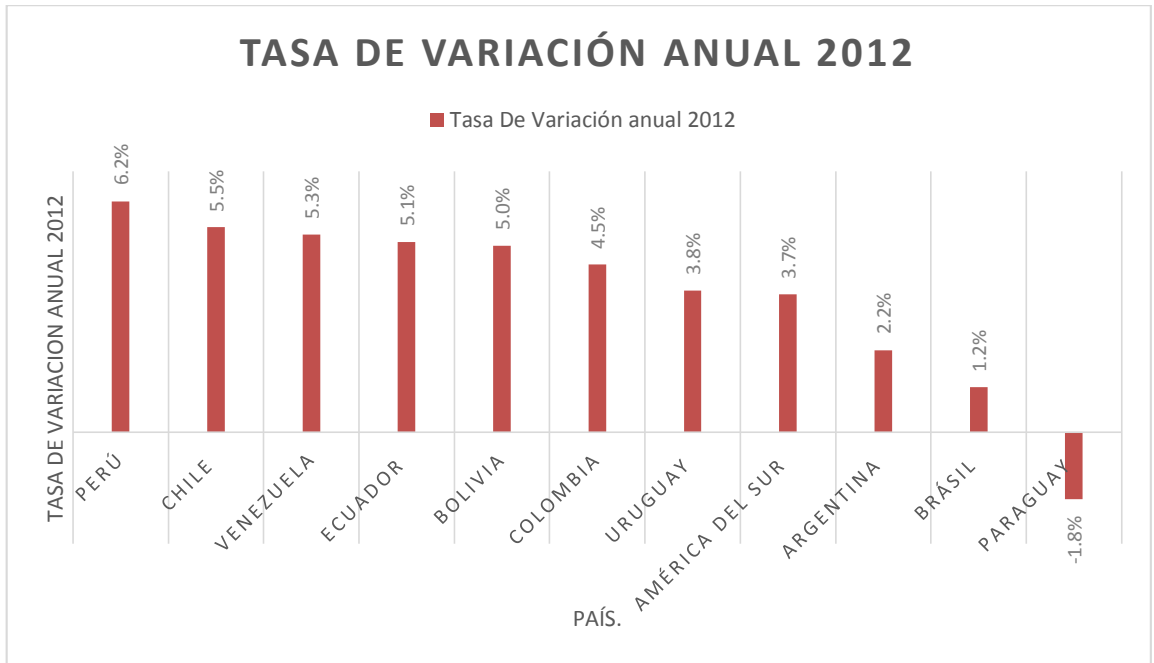
PAÍS	Tasa De Variación anual 2012
Perú	6.2%
Chile	5.5%
Venezuela	5.3%
Ecuador	5.1%
Bolivia	5.0%
Colombia	4.5%
Uruguay	3.8%
América del Sur	3.7%
Argentina	2.2%
Brasil	1.2%
Paraguay	-1.8%

Elaborado por: Luis Fernando Del Castillo

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Según los datos consultados para los el año 2012, el Ecuador se encuentra en los países con mayor crecimiento en el PIB, simultáneamente ocurre en los años anteriores, aun no se cuentan con datos concretos de todos los países en el 2013, pero según el Fondo Monetario Internacional (FMI) se espera que el Ecuador siga siendo parte de las economías con más crecimiento en el 2014.

GRÁFICO 3. Tasa De Variación Anual Latinoamérica 2012



Elaborado por: Luis Fernando Del Castillo
Fuente: Banco Central del Ecuador.

GRÁFICO 4. América Latina Y el Mundo, Tasa De Variación Anual 2006-2012



Elaborado por: Banco Central del Ecuador
Fuente: Banco Central del Ecuador, Fondo Monetario Internacional.

Según el Banco Central del Ecuador en datos mostrados en los resultados de las cuentas nacionales trimestrales, la economía ecuatoriana tuvo un crecimiento anual de 4.5 % en el 2013 con respecto al año 2012 en aumento en el PIB ubicando al país como una de las economías con mejores resultados en la región. (Banco Central Del Ecuador, 2013)

“En el año 2013 la formación bruta de capital fijo creció en 6.6%; las exportaciones en 4.5%; el gasto de consumo final del gobierno en 4.3%; las importaciones en 4.2%; y el gasto de consumo final de los hogares en 3.4%” (Banco Central Del Ecuador, 2014)

Esta cita del informe presentado en el mes de abril del 2014 en el informe mensual realizando indica, que el país ha aumentado la inversión extranjera para el periodo 2013, generando una mayor confianza en la economía ecuatoriana para la inversión, la cual según indicadores antes mencionados de inflación y de crecimiento de PIB, brinda una confianza para poder crear nuevos negocios, junto a el apoyo de incentivos fiscales puede ser rentables en el país.

Según el Banco Central Del Ecuador en su portal web, indicó que las exportaciones no petroleras alcanzaron 2,904.3 millones de dólares, en donde las exportaciones aumentaron en un 4.6% más que el periodo 2012.

En cuanto a inflación la economía ecuatoriana al tener el dólar por moneda oficial ha disminuido impactos económicos ocasionados por la devaluación de la moneda, según el Banco Central del Ecuador, en su informe de estadísticas mensuales al mes de abril, el país en la actualidad se ubica como la sexta

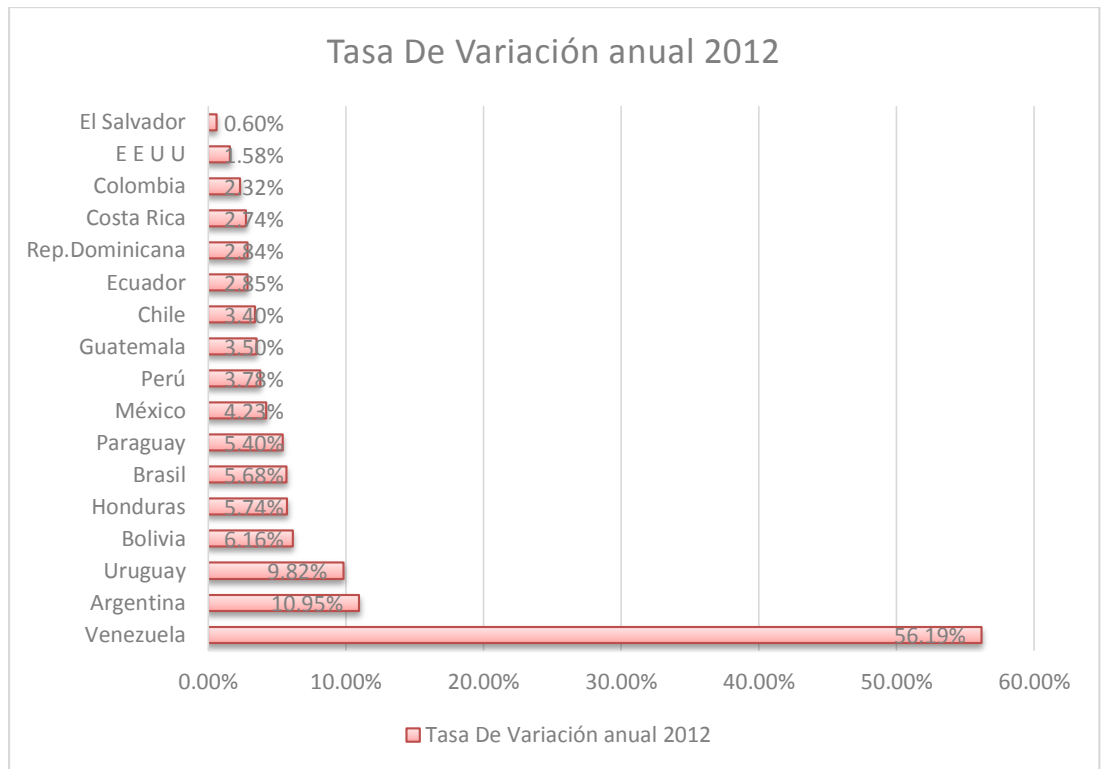
economía de menor inflación por debajo de la media, tomando países de análisis de América Latina, Estados Unidos, Costa Rica, Guatemala, México y el salvador.

TABLA 3 Inflación Mundial.

PAÍS	Tasa De Variación anual 2012
El Salvador	0.60%
Estados Unidos	1.58%
Colombia	2.32%
Costa Rica	2.74%
Rep. Dominicana	2.84%
Ecuador	2.85%
Chile	3.40%
Guatemala	3.50%
Perú	3.78%
México	4.23%
Paraguay	5.40%
Brasil	5.68%
Honduras	5.74%
Bolivia	6.16%
Uruguay	9.82%
Argentina	10.95%
Venezuela	56.19%

Elaborado por: Luis Fernando Del Castillo.

Fuente: Banco Central del Ecuador, Fondo Monetario Internacional.

GRÁFICO 5 Tasa De Variación Anual, Inflación Internacional 2012.

Elaborado por: Banco Central del Ecuador.

Fuente: Banco Central del Ecuador, Banco Central de los países consultados.

1.2. ENTORNO DE LA INDUSTRIA FLORÍCOLA.

1.2.1. Reseña Histórica.

El cultivo de flores en el Ecuador se inició en los años 70, exportando inicialmente claveles y crisantemos, pero desde el año de 1983 se estima fue cuando la actividad empezó con el desarrollo. (Jimena Barragan, 2008)

La industria florícola se ha convertido en una de las industrias más fuertes en países desarrollados y en vías de desarrollo, empezó a inicios del siglo XIX, abarca la producción y cultivos de distintas variedades de flores como son, flores de verano, rosas, flores tropicales, convirtiendo al producto principal a las rosas. (PROECUADOR, 2013)

Según PROECUADOR hace dos décadas dos décadas, Ecuador descubrió características que permitieran obtener viabilidad y capacidad, para cultivar y exportar; flores; claveles, crisantemos, gypsófilas y rosas, fueron las primeras flores que se cultivaron para la exportación llevando al Ecuador a un importante puesto entre los exportadores de flores, conocidas por su calidad, belleza y durabilidad.

La biodiversidad ya conocida en el país junto con la gran cantidad de microclimas tanto en la costa, sierra y oriente, permitió un desarrollo una gran cantidad de especies de flores; entre las principales: astromelias, claveles, crisantemos, margaritas, limonios, gipsófilas, flores de verano, claveles, ornamentales como girasoles y margaritas. etc (Official Ecuador Website , 2013)

La Industria florícola en el país tuvo un auge en su crecimiento, ocasionado por distintos factores que beneficiaron como la luminosidad perpendicular de la sierra ecuatoriana, y el acceso a abundantes fuentes de agua; permitió que ciertas ventajas se desarrollen por ejemplo, el crecimiento del tallo, grueso, largo y totalmente verticales, el tamaño de los botones, colores vivos y la durabilidad

de las rosa. La industria florícola se desarrolló en algunos cantones de las provincias de Pichincha, Imbabura, Cotopaxi, Cañar, Azuay, Carchi y Guayas. (Official Ecuador Website , 2013)

En la provincia de Pichincha la explotación de la floricultura se desarrolló principalmente en Cayambe, Pedro Moncayo y Mejía, en Cotopaxi en las poblaciones de Latacunga, Pujili y en Salcedo, industrias que ha generado cambios el porcentaje de empleo, ya que mientras tierras ganaderas por cada 50 hectáreas empleaban a 5 trabajadores, una Hectárea de una florícola empleaba a 10 o 12 personas

En el lado de la economía, los bajos costos de producción, clima y la actual fortaleza tecnológica de muchas florícolas en el país, aplicaciones de técnicas pioneras en el sector, invernaderos, plaguicidas con menos impacto ambiental, brindan una ventaja competitiva con respecto a países competidores (PROECUADOR, 2013)

Desde los 1990 el Ecuador manejaba 18 destinos de exportación en la actualidad se exporta a 108 destinos. (Expoflores, 2013)

TABLA 4. Destinos De Exportación Desde 1990

AÑOS	DESTINOS DE EXPORTACIÓN
1990	18
1995	75
2000	93
2005	86
2010	103
2013	108

Elaborado por: EXPOFLORES.

Fuente: EXPOFLORES, SENAE, BCE

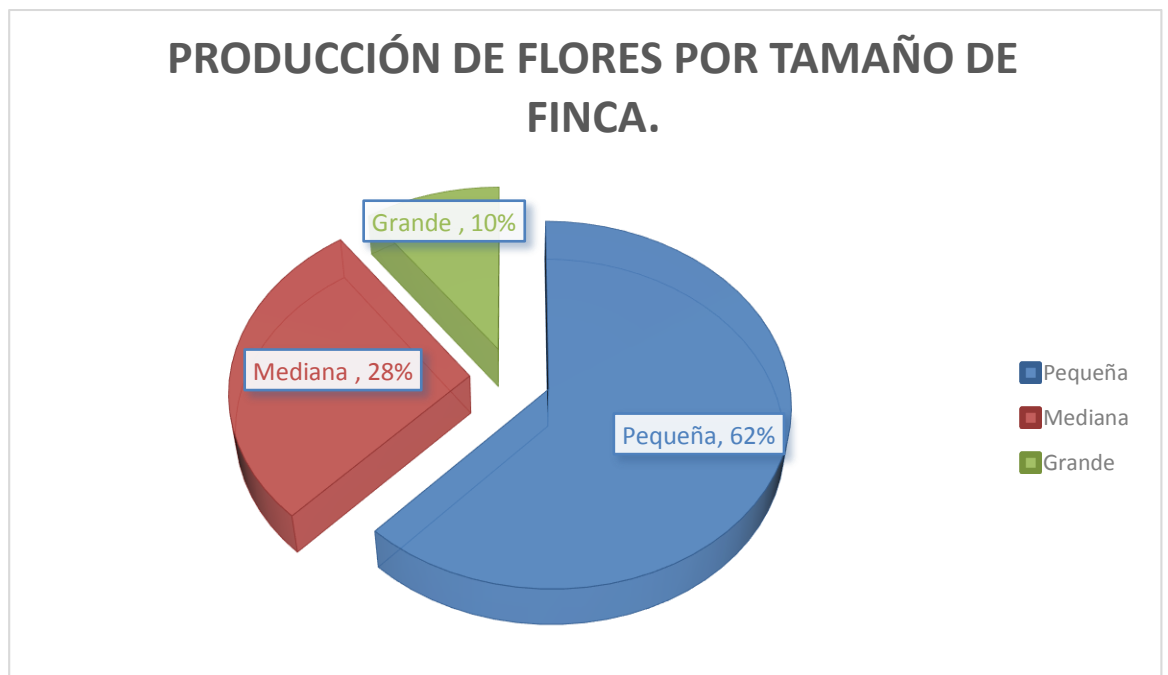
El Ecuador tuvo un crecimiento en sus países destino de rosas, de 18 destinos en el año 1990 a 108 destinos en el 2013, entre los cuales constan grande potencias mundiales como son Canadá, Holanda, Rusia, Italia y Estados Unidos, convirtiéndose en los principales destinos de la rosa ecuatoriana., también se exporta a Chile. Austria, Argentina, Republica Checa, Francia, China, España, Suecia y Suiza.

1.2.2. Análisis de la situación actual.

Las rosas ecuatorianas son catalogadas a nivel mundial como las mejores por su calidad y belleza, su desarrollo está basado en un clima privilegiado apto para la producción y comercialización de las mismas, los cuales han permitido cumplir con las exigencias propias de cada país entre las principales constan, tamaño del tallo y del botón, los colores, duración.

La industria florícola ecuatoriana hasta diciembre del 2013 según EXPOFLORES, explota 4000 hectáreas en invernaderos para la producción de flores naturales, exportando a aproximadamente a 108 destinos, y desarrolla empleos, actualmente emplea a 103 000 trabajadores, de los cuales aproximadamente 48000 son trabajadores directos, 55 000 trabajadores indirectos, resaltando la importancia de la industria florícola en la economía y desarrollo del país. (Expoflores, 2013)

GRÁFICO 6. Producción De Flores Por Tamaño De Finca.



Elaborado Por: Fernando Del Castillo
Fuente: EXPOFLORES

TABLA 5. Producción por tamaño de finca.

Producción de Flores por Tamaño de Finca.		
Tamaño	Participación	Hectáreas Promedio.
Pequeñas	62%	6.12
Medianas	28%	13.9
Grandes	10%	37.2

Elaborado Por: Luis Fernando Del Castillo

Fuente: EXPOFLORES

Actualmente, el 90% de las fincas productoras de rosas y flores en el país, son pequeñas y medianas empresas (PYMES)

Según el BCE y EXPOFLORES en los primeros datos obtenidos del 2013 se encontró, que la industria florícola en la actualidad cuenta con 4000 Hectáreas de producción, entre los cuales exporto 838 millones de dólares, actualmente existen 571 fincas, y representa el 11, 9 % PIB agrícola. (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2014) (EXPOFLORES, 2014)

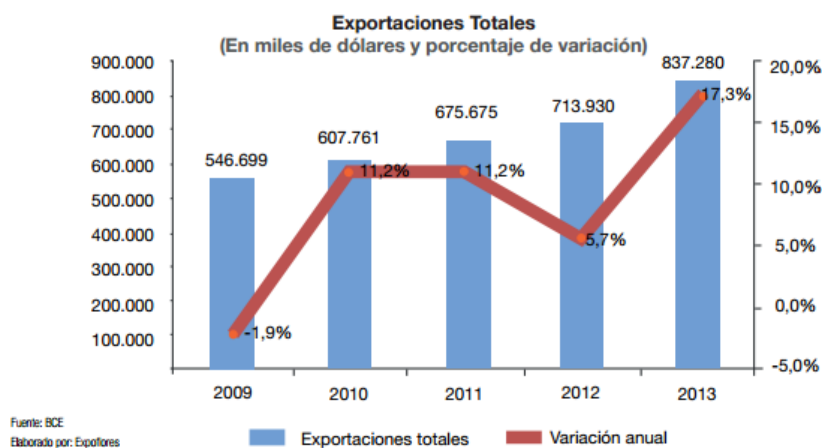
El sector muestra un crecimiento en las exportaciones en el 2013 a un aumento del 33% por sobre el 2012 y aumento FOB de 17.3% con respecto al año 2012.

Según EXPOFLORES en el año 2013 se exportaron un total de 156523 toneladas de rosas, una variación del 33.7 % con respecto al año 2012 , periodo en cual se exporto 117033 toneladas de rosas , comparado al periodo 2012 en donde no tuvo crecimiento con respecto al año 2011. (EXPOFLORES, 2014)

GRÁFICO 7. Exportaciones de flores, Total en Toneladas.

Elaborado Por: EXPOFLORES.

Fuente: Banco Central del Ecuador ¹

GRÁFICO 8. Exportaciones De Flores, Total En Dólares.

2

Elaborado Por: EXPOFLORES.

Fuente: BCE

1.2.3. Importancia de la comercialización de rosas

¹ Cuadro obtenido del Informe Evolución de las Exportaciones de Flores del Ecuador, Análisis de las exportaciones 2013. EXPOFLORES marzo, 2014.

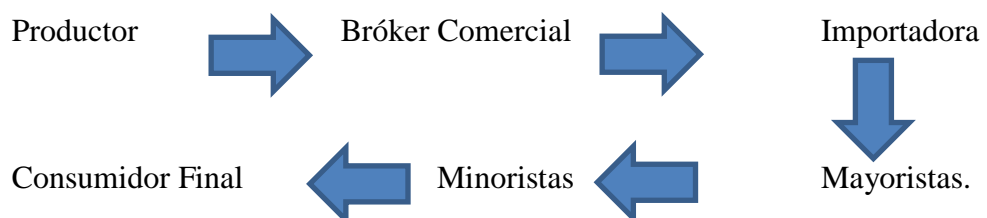
² Cuadro obtenido del Informe Evolución de las Exportaciones de Flores del Ecuador, Análisis de las exportaciones 2013. EXPOFLORES marzo, 2014.

Los principales oferentes de rosas a nivel mundial son Holanda, y Colombia, enfocados, en los mismos mercados principalmente Estados Unidos y Rusia, ocasionando que en ciertas fechas, muchas florícolas nacionales están obligados desechar rosa que no se pudo vender, causado por agentes externos, como el clima, que motiva el rápido crecimiento de la rosa, creciendo antes de tiempo y en fechas en las cuales es limitado el mercado, y al ser un producto perecible tiene que ser desechado en corto tiempo.

Los principales clientes y consumidores de rosas adquieren el producto a través de intermediarios mayoristas, mismo que compilan rosas de los distintos mercados oferentes nacionales o internacionales, ofreciendo gran diversidad de variedades que son únicas y patentadas.

El proceso de exportación de rosas, tradicionalmente se maneja a través de muchos intermediarios, hasta que llegue a su destino final, encareciendo el precio de las rosas con cada intermediario involucrado afectando al consumidor final.

El proceso actual de la exportación de rosas empieza a través de:



Las florícolas actuales han creado una gran dependencia a los intermediarios, puesto que es necesario vender gran cantidad de rosas, y si optaran por vender

a minoristas o wholesalers involucraría un gran proceso logístico de ventas, y aduanas. La venta a importadoras y mayoristas afecta a los precios de venta, el comprar por mayor exige un menor precio de venta, si se optara por cambiar a través del trato directo con el consumidor final o minorista se podría obtener un mayor margen de utilidad.

En el mercado nacional, existen claramente diferencias entre productores, grandes y pequeños, el consumo nacional es abastecido con productos que no cumplen con las características requeridas para la exportación, en su gran mayoría se cultivan en fincas que no cuentan con capacidad económica y productiva suficiente para mantener altos estándares de calidad.

Las grandes exportadoras intentan cubrir cupos de demanda con su propia producción, en caso ser la suficiente para cumplir cupos, buscan rosas de los pequeños productores que no tienen acceso a la exportación, generando una gran dependencia de los pequeños productores los cuales se limitan a vender sus rosas a mercados nacionales únicamente, y/o cuando las grandes exportadoras necesitan cumplir con la demanda.

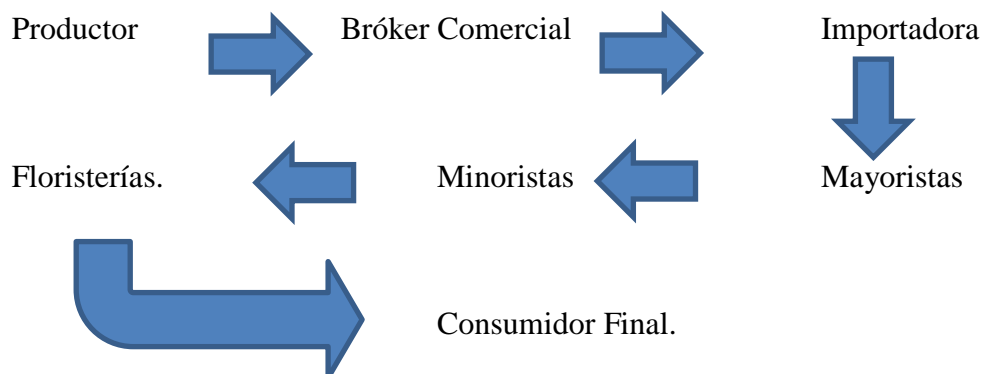
Las limitaciones del mercado nacional principalmente están dadas en el intervalo existente de los precios de venta de rosas en el país, con el del exterior, el margen de rentabilidad es menor comparado con las de las exportadoras.

La importancia de la comercialización de rosas se ve reflejada en los últimos datos proporcionados por el BCE³, EXPOFLORES,⁴ FLORECUADOR⁵, se muestra que en casi todos los países principales destinos de exportación de rosas ecuatorianas, han tenido una considerable disminución en el precio promedio por kilo de exportación, ocasionado por intermediarios; los cuales obligan a productores de rosa a reducir sus precios para poder revenderlas,

La mayoría de clientes de las fincas nacionales son intermediarios mayoristas, los cuales exigen precios accesibles para poder obtener mayores ganancias, a nivel global, el vender rosa a mayoristas y grandes distribuidores encarece el precio al consumidor final en ciertos casos hasta el 400%.

La importancia de la comercialización de rosas directa busca como objetivo llegar a “wholesalers” y “retailers”, pero principalmente a consumidores finales, evitando la cadena normal de distribución eliminando aproximadamente dos intermediarios que sería la importadora y una mayorista en el primer escenario presentado.

Actual cadena de distribución de la actual.

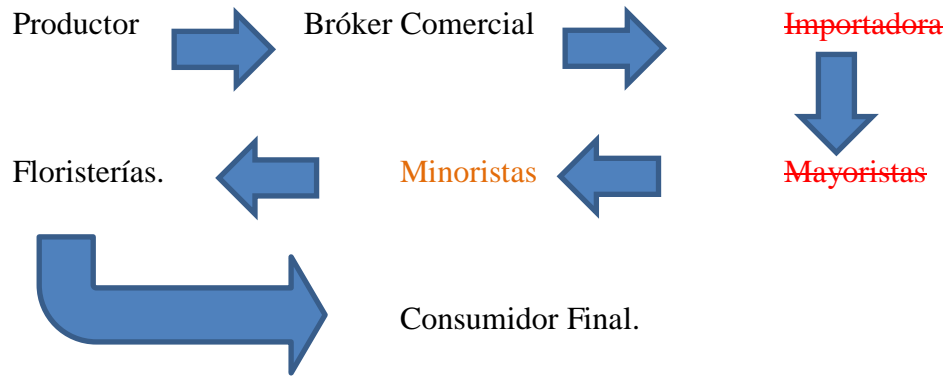


³ Banco Central del Ecuador,

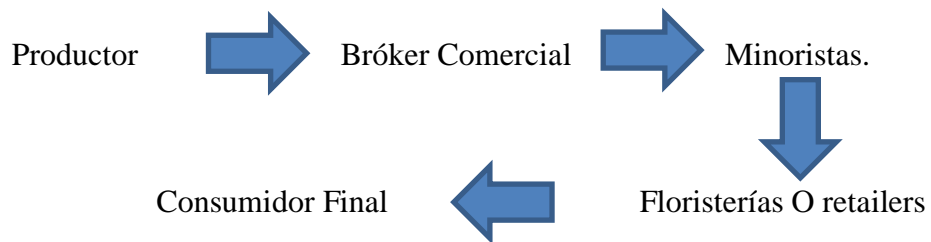
⁴ La Asociación Nacional de Productores y Exportadores de Flores del Ecuador

⁵ Asociación Del Ecuador que fomenta ferias internacionales de rosas.

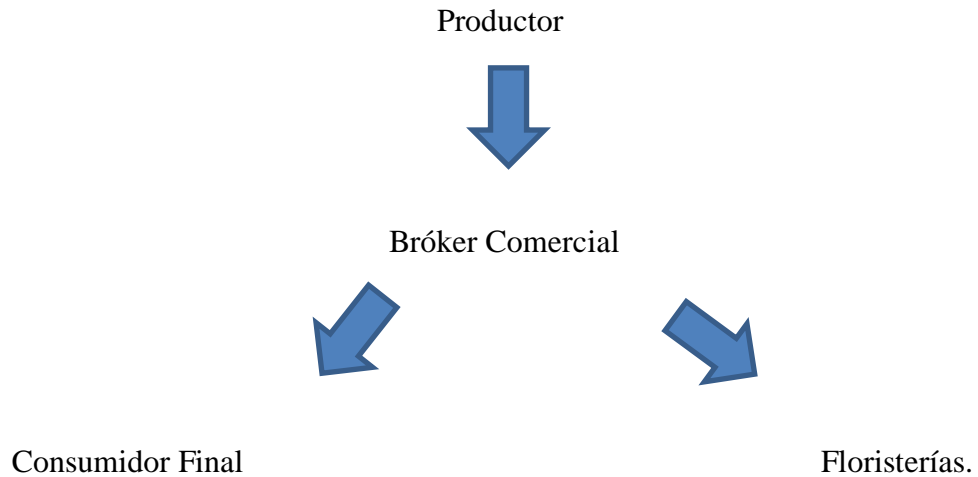
A la cadena nueva la cual busca disminuir intermediarios eliminando los siguientes.



Finalmente la cadena comercial quedaría establecida de la siguiente manera



O Incluso se busca en cierta manera, poder llegar directamente a las floristerías o consumidores finales, en el caso la cadena quedaría de la siguiente manera.

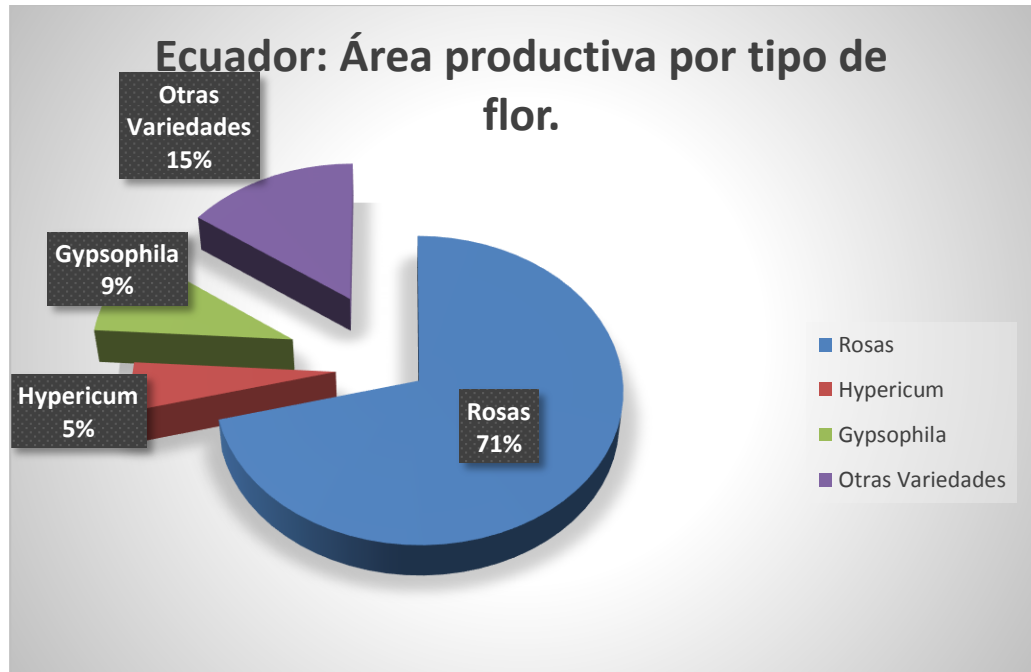


A través de este nueva variante de negocio se buscara llegar principalmente a las consumidores finales, que manejen gran cantidad de tallos mensualmente, citando un ejemplo podrían ser organizadores de bodas y personas encargadas de la ambientación de hoteles, habitaciones y demás.

Actualmente no solo existe un problema en la distribución y encarecimiento de la rosa, si no también se encuentra que muchos clientes buscan distintas variedades que son patentadas por una finca florícola únicamente, y ante la demanda de los diversas variedades, una comercializadora de rosas puede facilitar el proceso compilando y organizando las variedades demandadas para posteriormente realizar una sola exportación.

1.2.4. Principales variedades de exportación

GRÁFICO 9. ECUADOR: ÁREA PRODUCTIVA POR TIPO DE FLOR



Elaborado por: EXPOFLORES

Fuente: MAGAP, Sigapro, Sigflores.

Ecuador actualmente cuenta con 530 variedades de flores; las rosas es uno de estas variedades, convirtiéndose en un producto característico del país, y es el país que ofrece mayor diversidad ofrece en el mundo, la rosa tiene más de 300 variedades, clásicas rojas y de colores, y junto con la Gypsophila se han convertido en la variedades que caracterizan a la industria florícola del país, y a su vez en su principal productor.

El Clavel, con sus distintas variedades, colores y tallos, verticales; el crisantemo, y Pompón de tamaño y colores únicos; las flores tropicales con más de 100 variedades se caracterizan por sus formas variadas y colores, la larga durabilidad en general de las variedades, junto con las gerbeas, girasoles. (EXPOFLORES, 2014)

La rosa como principal producto entre las exportaciones de flores en el Ecuador exporta alrededor de 60 variedades siendo las principales:

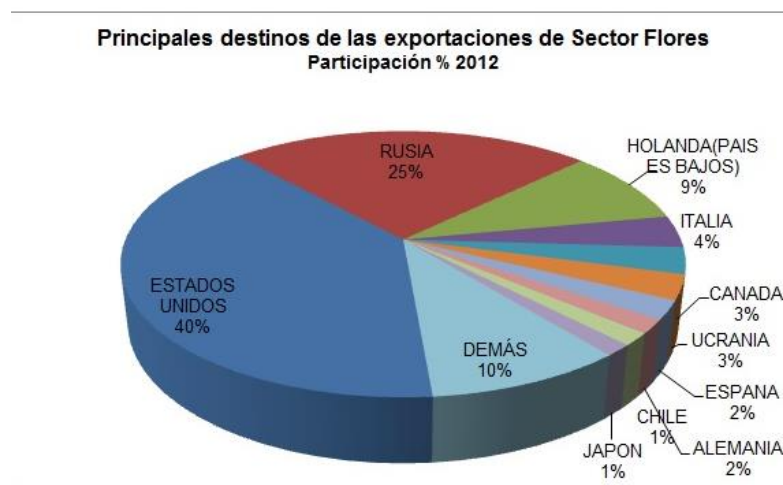
		
<p>Rojas</p> <p>First Red Classi Dallas Mahalia Madame Del Bar Royal Velvet</p>	<p>Amarillas.</p> <p>Allsmer Gold Skyline Annarubia</p>	<p>Purpura</p> <p>Ravel Greta</p>

Existe una gran cantidad de tonos, que junto con las flores de corte y las mencionadas anteriormente, constituyen las variedades más importantes de exportación.(PROECUADOR, 2013).

1.2.5. Principales destinos de la rosa ecuatoriana

La rosa aumentó sus destinos de exportación, a continuación se grafica los principales destinos.

GRÁFICO 9. Principales destinos de exportaciones flores 2012



Elaborado por: PROECUADOR.

Fuente: <http://www.proecuador.gob.ec/exportadores/sectores/flores/>

La rosa ecuatoriana llega a 108 destinos en Europa y Norteamérica, los principales destinos de exportación de la rosa ecuatoriana son: Estados Unidos, Rusia, y a la Unión Europea (Expoflores, 2013)

El 40% de las flores producidas se exporta a los Estados Unidos, el 17% a Rusia, el 18% Unión Europea y finalmente el 25% a otros destinos. (FLOR ECUADOR, 2014)

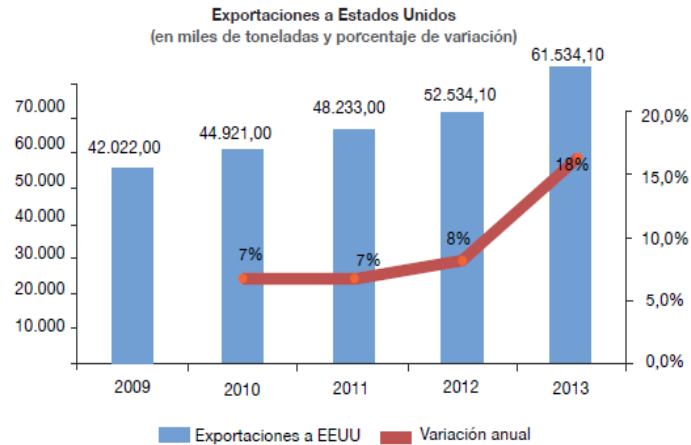
GRÁFICO 10. Exportaciones por destino 2013

Elaborado por: Luis Fernando Del Castillo.

Fuente: EXPOFLORES, Banco Central Del Ecuador.

En el año 2013, según los primeros datos preliminares sobre el periodo 2013; el primer destino de exportación son los Estados Unidos, destino al cual se exportaron 61 534 toneladas las cuales tuvieron un crecimiento del 33% con respecto al 2012

1.2.5.1. Estados Unidos

GRÁFICO 11. Exportaciones totales a estados unidos toneladas.**GRÁFICO 12. Exportaciones a Estados Unidos en Dólares.**

6

Según el gráfico del Banco Central del Ecuador, las exportaciones en el año 2013 tuvieron un crecimiento del 18% con respecto al año 2012, un crecimiento el cual está por fuera del promedio del crecimiento del 2009, 2010, 2011 y el 2012 promedio que se mantenía cerca al 7 %.

⁶ Cuadro obtenido del Informe Evolución de las Exportaciones de Flores del Ecuador, Análisis de las exportaciones 2013. EXPOFLORES marzo, 2014.

En el año 2013, como se mencionó anteriormente Estados Unidos sigue siendo el principal destino de exportación, EXPOFLORES, en su resumen realizado, indica que el crecimiento con respecto al año anterior aumento en 9000 toneladas con respecto al año anterior (2012) representando un crecimiento del 33%, y un 10% de crecimiento en miles de dólares; el Ecuador registro en el 2013 ingresos por 338 millones por concepto de exportación de rosas. (EXPOFLORES, 2014)

Se concluye que el precio por kilo de exportación disminuyo en un 6% en el último año, puede ser ocasionado por distintos factores, debido a que en las principales fechas de exportación no se registró la demanda esperada, por las florícolas, el clima ocasiono que muchas florícolas tengan excesiva producción de rosa, por lo que tuvieron que optar por una opción de venta a precios más económicos para no aumentar su perdida (EXPOFLORES, 2014).

1.2.5.2. Europa

GRÁFICO 13. Exportaciones totales a Europa dólares**GRÁFICO 15. Exportaciones totales a Europa Toneladas**

Según los primeros datos del BCE Europa se convierte en el segundo mercado de exportación de rosas ecuatorianas alcanzando 51493 toneladas de flores, con una diferencia de 3658 toneladas, una diferencia positiva en la variación

porcentual del 8% en toneladas. Dejando al Ecuador ingresos aproximados de 311 Millones por concepto de las exportaciones. (EXPOFLORES, 2014)

1.2.5.3. Rusia.

GRÁFICO 14. Exportaciones a Rusia dólares.



7

GRÁFICO 15. Exportaciones A Rusia Toneladas.



8

⁷ Cuadro Obtenido del Informe Evolución de las Exportaciones de Flores del Ecuador, Análisis de las exportaciones 2013, EXPOFLORES, marzo, 2014

⁸ Cuadro Obtenido del Informe Evolución de las Exportaciones de Flores del Ecuador, Análisis de las exportaciones 2013, EXPOFLORES, marzo, 2014

Rusia se convierte en el tercer principal destino de exportación de rosas de exportación según el BCE, es un mercado importante que maneja ciertas fechas de demanda alta de rosas, que no existen en otros destinos, como la fiesta de las flores y el inicio de clases en septiembre, alcanza un total de 30 218 toneladas de flores, representando un crecimiento del 1% comparando al periodo anterior (2012), registro un ingreso de 188 millones de dolares por las exportaciones de flores, según expoflores y gracias a estadísticas anteriores que se pueden observar en el cuadro adjunto, se presenta una desaceleración en el crecimiento que tenía en los periodos anteriores en donde aproximadamente crecía en un promedio del 4% anual.

Según información de Expoflores, informó que el precio por kilo de exportación disminuyó, realizando un mapeo general en Europa, precio el que descendió en un 3 % ocasionando decrecimiento en el total en miles de dolares ya que tiene un total de 188 534 460 dolares en las exportaciones 2013, contrastando a los 191 118 000 dolares que se recibieron en el 2012 por concepto de exportación de rosas.

1.2.5.4. Otros Países

GRÁFICO 18. Exportaciones al resto del mundo dólares.

9

GRÁFICO 19. Exportaciones al resto del mundo Toneladas.

10

⁹ Cuadro Obtenido del Informe Evolución de las Exportaciones de Flores del Ecuador, Análisis de las exportaciones 2013, EXPOFLORES, marzo, 2014

¹⁰ Cuadro Obtenido del Informe Evolución de las Exportaciones de Flores del Ecuador, Análisis de las exportaciones 2013, EXPOFLORES, marzo, 2014

En el resto de mercado de exportación de rosas se exporto 43045 toneladas, un crecimiento del 160% con respecto al 2012, obteniendo ingresos por 188 millones de dólares por la exportación de flores, esto muestra una clara oportunidad para poder incursionar en nuevos mercados no tradicionales que también son de importancia para la industria florícola ecuatoriana; se observa también que existe un decrecimiento en el precio por Kilo/ FOB del 24%, aunque se tuvo ingresos en un 97% en miles de dólares, existió un crecimiento de las ventas en un 160%

TABLA 5 Principales Países Compradores De Flores Ecuatorianas.

PRINCIPAL PAÍSES COMPRADORES DE FLORES ECUATORIANAS								
VALOR FOB/ MILES USD.								
PAÍS	2008	2009	2010	2011	2012	2013*	TCPA 2008-2012	%Part. 2012
ESTADOS UNIDOS	398,867	227,043	253,212	275,951	303,354	89,698	-6.61%	39.59%
RUSIA	55,234	111,457	129,316	155,245	190,399	60,007	36.26%	24.85%
HOLANDA(PAÍSES BJO)	37,614	77,306	58,239	64,783	70,373	20,140	16.95%	9.18%
ITALIA	7,404	21,166	24,234	26,797	30,134	7,236	42.04%	3.93%
CANADÁ	6,543	15,822	21,570	25,049	24,709	7,118	39.40%	3.22%
UCRANIA	2,390	7,460	15,594	19,020	23,157	10,833	76.43%	3.02%
ESPAÑA	6,908	15,122	15,027	17,333	17,542	5,167	26.24%	2.29%
ALEMANIA	4,810	12,129	12,744	12,451	12,708	4,643	27.50%	1.66%
CHILE	4,228	6,288	7,234	10,074	11,541	3,844	28.54%	1.51%
JAPÓN	4,336	5,948	7,187	8,181	10,564	2,642	24.93%	1.38%
KAZAJSTÁN	291	1,598	3,957	5,556	7,890	5,166	128.21%	1.03%
FRANCIA	2,927	7,591	8,002	8,178	7,889	2,946	28.13%	1.03%
SUIZA	3,535	8,707	8,221	6,955	7,089	3,451	18.99%	0.93%
COLOMBIA	3,236	2,952	3,685	4,741	4,794	1,132	10.32%	0.63%
REINO UNIDO	2,745	2,825	2,407	2,614	4,251	2,040	11.55%	0.55%
BRASIL	85	279	1,247	2,852	4,000	1,191	162.10%	0.52%
ESLOVAQUIA	60	294	2,155	3,501	2,816	33	161.54%	0.37%
ARGENTINA	1,483	2,178	2,344	2,891	2,705	1,328	16.22%	0.35%
OTROS	16,872	22,541	33,396	25,513	32,403	31,507	17.72%	3.97%
TOTAL	559,568	548,708	609,771	677,686	768,317	260,123	1.84%	100.00%

Fuente: Banco Central Del Ecuador (BCE)

Elaborado Por: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, PROECUADOR.

1.3. CONVENIOS Y TRATADOS DE ECUADOR.

Según Anderson Castro, del el área de Análisis Económico de EXPOFLORES, el Ecuador no cuenta con ningún tratado específico para la exportación de flores naturales sin embargo en la actualidad existen tratados de comercio los cuales benefician a la exportación de flores y rosas dentro de una lista de exportación como es la NALADISA 96.

1.3.1. Convenios en América latina.

Acuerdo De Complementación Económica N° 59.

El Ecuador ha firmado varios acuerdos comerciales multilaterales o bilaterales como bloque económico, estos traen preferencia arancelarias total o parciales para el ingreso de productos ecuatorianos,

Muchos acuerdos son firmados con distintos objetivos, entre los cuales se presentan los siguientes:

- Libre comercio o tratamiento preferencial.
- Eliminar o disminuir la discriminación de los aranceles aduaneros
- Reducir los trámites que deben seguir.

Acuerdo suscrito entre los gobiernos de la República Argentina, la República federativa del Brasil, La república del Paraguay, la República Oriental de Uruguay estados partes del Mercosur, por una parte y de la República de Colombia, la Republica de Ecuador y la República Bolivariana de Venezuela países miembros de la comunidad Andina.

En este acuerdo de complementación económica se acuerda que la República Federativa de Brasil otorga al Ecuador, el 100% de preferencia arancelaria de los ítems NALADISA 96¹¹.

Los presidentes de Ecuador, Rafael Correa y de Brasil, Luiz Ignácio Lula da Silva, suscribieron 16 acuerdos bilaterales en áreas como marcos de cooperación en agricultura, salud, turismo, combate de plagas en la Amazonía, televisión digital, asuntos diplomáticos, tecnología de Información, gobierno electrónico y erradicación del trabajo infantil. Enfatizándose énfasis en los biocombustibles, y se refirieron al etanol como una gran alternativa y generadora de empleos.

1.3.2. Convenios Con Estados Unidos

El Ecuador en la actualidad no tiene un tratado de exportación de libre comercio con los Estados Unidos, puesto que en el año 2013 se renunció unilateralmente al ATPDEA, estaba vigente desde el año 1991, el cual tenía fecha de caducidad el 1 de Agosto del 2013, al no haber procedido a la firma de un acuerdo de Libre

¹¹ La Nomenclatura de la Asociación Latinoamericana de Integración, tiene como base el Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías, con sus secciones, capítulos y subcapítulos; sus partidas y subpartidas y códigos numéricos correspondientes.

Comercio, se perjudica al ingreso de productos ecuatorianos, lo que motivo al Gobierno nacional en brindar un subsidio correspondiente al descuento del Impuesto a la renta, para la compensación a las empresas que exporten a los Estados Unidos, puesto que según Rafael Correa en la actualidad se brinda un subsidio en impuestos por aproximadamente 46 millones de dólares, libreando de cierta manera los efectos causados por la eliminación del ATPDEA, es decir en la actualidad el Ecuador no maneja ningún tratado de preferencias arancelarias para las Rosas y flores naturales.

A pesar de los antecedentes mostrados, las últimas reuniones realizadas por el Canciller se muestra optimista en realizar una nueva negociación que permita el ingreso nuevamente de los productos nacionales con un arancel 0% a los Estados Unidos.

1.3.3. Convenios con Unión Europea.

El Ecuador en la actualidad cuenta con un tratado el cual permite el ingreso por preferencia arancelaria de ciertos productos a Europa, este acuerdo de preferencias arancelarias se convierte en uno de los más importantes para el comercio exterior puesto que beneficia al Ecuador en más de 400 millones de dólares.

El 17 de julio del 2014 el Ecuador tras un proceso de negociaciones a través de rondas con la Unión Europea firma se acuerda un tratado de comercio.

Aunque aún no se conocen los detalles de beneficios de la firma de este acuerdo comercial el ministro ha dado a conocer, que los productos más importantes como el banano y productos agrícolas serán beneficiados de la firma de este convenio.

Según Eduardo Cadena, director del consejo de Cámaras u asociaciones de producción este tratado permitirá mejorar la competitividad de los productos de exportación del Ecuador, al poder tener igualdad de condiciones que los países vecinos, específicamente Perú y Colombia, puesto que los dos países firmaron sus tratados en el año 2010; el Ecuador por otro lado junto a Bolivia cancelo sus negociaciones en el 2010, retomando las negociaciones en el 2014.

La firma de este tratado de comercio traerá nuevos beneficios, los principales y lo que se identificaron son, el ingreso de los productos a 22 países que conforman la Unión Europea; según los dirigentes de la Federación Ecuatoriana de Exportadores, las exportaciones del Ecuador podrían aumentar en alrededor de 500 millones de dólares.

En el siguiente grafico se muestra los principales productos de exportación del Ecuador así como el principal destino del exportación; los principales productos de exportación son el banano, camarón, atún, y rosas.

Según el grafico anterior identifica los principales destinos de las rosas en Europa, son principalmente Holanda como se lo especifico anteriormente, seguidos por Alemania, España, Italia y Lituania.

GRÁFICO 20. Principales Exportaciones del Ecuador.



Elaborado por. Diario El universo.

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Según el portal de Internet de Flor Ecuador, EXPOFLORES, las flores continuaran con el ingreso de un arancel del 0%, es un hecho de gran beneficio puesto que esta entidad muestra que en el año 2013 con respecto al 2012 en las rosas tuvo un crecimiento del 16%, actualmente se quiere generar un mayor crecimiento de esta industria con el cambio de la matriz productiva, mostrando que la exportación de flores es la tercera actividad agrícola que genera más divisas para el Ecuador, entre los cuales están Banano, Cacao, y palma.

1.4. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Existen estadísticas del año 2010 las exportaciones mundiales de flores frescas fueron del 98% y el 8% de las flores no frescas, en donde las flores frescas tuvieron un crecimiento del 8% mientras que las flores no frescas tuvieron un crecimiento del 16%. (PROECUADOR, 2013)

Según PROECUADOR, en el año 2012, las exportaciones mundiales de flores se dividen, entre flores frescas y no frescas, siendo sus participaciones 94% para exportaciones flores frescas, y el 6% para las exportaciones de las flores no frescas; cabe recalcar que aunque el 94% de las exportaciones sean de rosas frescas este solo tuvo un crecimiento del 7% a diferencia de las flores no frescas las cuales tuvieron un crecimiento del 19% (PROECUADOR, 2013)

1.4.1. Principales exportadores de rosa en el Mundo.

Dentro de los principales exportadores y los principales competidores de la rosa ecuatoriana se encuentra Holanda y Colombia, en donde los Países bajos ocupan un importante lugar en la producción y ventas.

Holanda En la exportación de rosas llega al 50.2% de las exportaciones dirigidas a los países europeos de Alemania, Reino Unido, y Francia, basándose en la actividad productiva en invernadero y en cultivo en superficie hortícola, el 70% de su producción total se dedica a la exportación.

1.4.2. Principales exportadores de Rosa en Latinoamérica

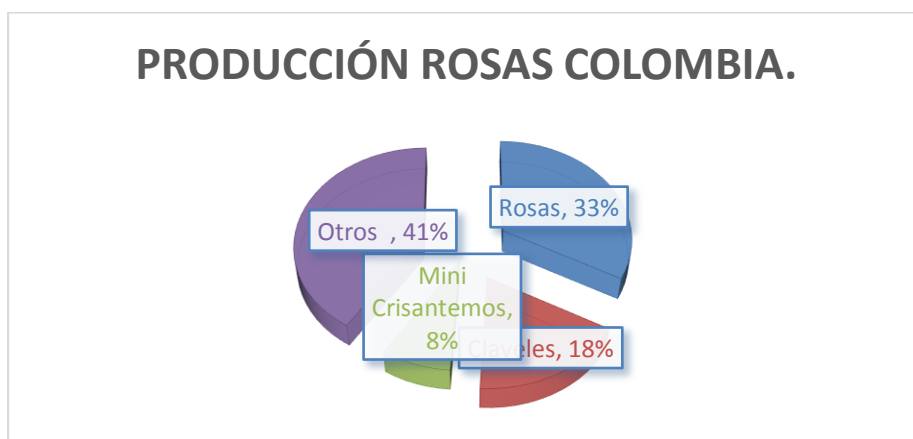
Dentro de los principales competidores se encuentra Colombia, siendo la competencia directa del Ecuador al ser un país que limita directamente con la frontera, actualmente Colombia tiene una producción de 6800 hectáreas, principalmente su producción se encuentra en la Sabana de Bogotá, Antioquia. (PROECUADOR, 2013)

TABLA 7. Producción de Flores en Colombia.

Producción de Flores Colombia	
Rosas	33%
Claveles	20%
Mini Crisantemos	8%
Otros	32%

Elaborado por: Fernando Del Castillo

Fuente: PROECUADOR, ASOLCOLFLORES.

GRÁFICO 21. Producción rosas Colombia.

Elaborado por: Fernando Del Castillo

Fuente: PROECUADOR, ASOLCOLFLORES.

1.4.3. Análisis de productores y comercializadores de rosa en el Ecuador

Según la Asociación de Productores y Exportadores de Flores del Ecuador (EXPOFLORES), en el análisis actualizado hasta el mes de octubre del 2013, indica que en la actualidad en el Ecuador existen 571 Fincas productores de Rosas y flores naturales.

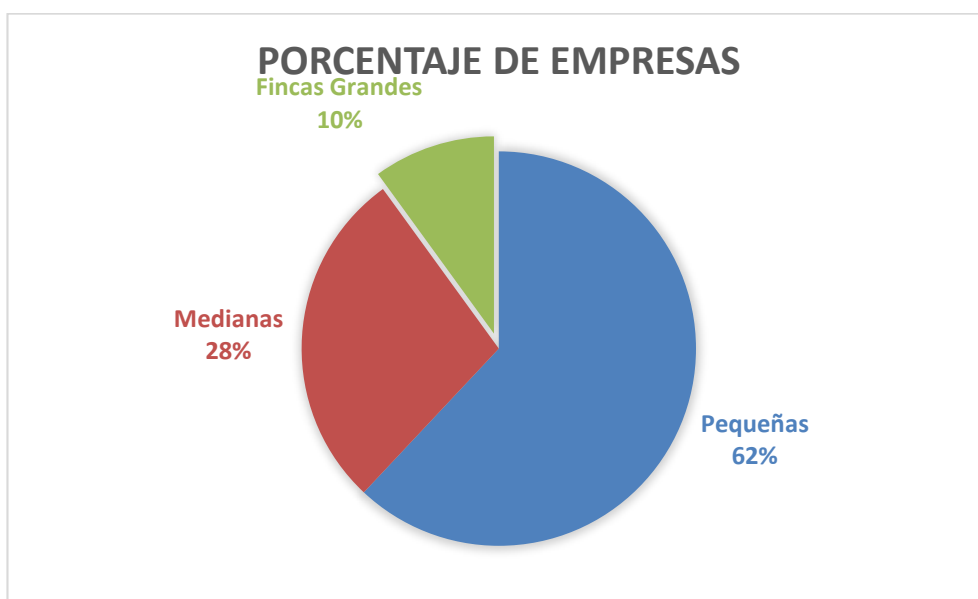
Las Fincas productores se han clasificado de acuerdo al tamaño, en el siguiente cuadro se puede observar la clasificación de las fincas en el Ecuador así como el porcentaje existente de cada una.

TABLA 8. Porcentaje de florícolas en el país por tamaño

Tamaño de la Finca.	Hectáreas	Porcentaje
Pequeñas	6.12 Ha	62%
Medianas	13.9 Ha.	28%
Fincas Grandes	37.2 Ha	10%

Elaborado Por: Fernando Del Castillo

Fuente: EXPOFLORES.

GRÁFICO 16. Porcentaje de florícolas en el país por tamaño.

Elaborado Por: Fernando del Castillo

Fuente: EXPOFLORES.

Para el análisis de la competencia en el Ecuador se tomó en cuenta las relaciones estratégicas definidas para el trabajo conjunto con las fincas productoras es decir, para la creación de la comercializadora de rosas, a pesar de que cuentan con equipos de ventas a otro segmento de mercado se convierten en una competencia indirecta, sin embargo se busca la cooperación lo cual permita a la comercializadora poder vender sus productos adquiriéndolos a un mejor precio, generando conveniencia para las florícolas.

Se definió como competencia directa, solo si la producción está enfocada en la venta directa a floristerías y wholesalers, a diferencia que para llegar finalmente a este mercado está definida sustancialmente en el proceso y la cantidad de intermediarios involucrados.

2. NORMATIVA LEGAL PARA CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA.

Actualmente la asamblea nacional aprobó la Ley Orgánica para el fortalecimiento y optimización del sector societario y bursátil, siendo un punto importante la normativa es la rapidez en la creación de empresas simplificando trámites para crearlas, se la publico en el registro oficial el 20 de mayo del 2014, aunque en la actualidad hasta que se generen los procesos debidos para poder empezar con este cambio se debe utilizar aun los procesos anteriores.

2.1. TIPO DE EMPRESA A CONSTITUIRSE

Para constituir una empresa es necesario conocer cuáles son el tipo de empresa por el cual se puede constituir.

- Compañía limitada.- Esta se conforma por un mínimo de 2 socios y un máximo de 15 socios. Tiene un capital con el número limitado de acciones las cuales no puede ser emitidos ni cotizados en bolsa de valores.
- Una compañía anónima, en la cual tiene no se define un límite de socios y un capital abierto, es decir, un número ilimitado de acciones que si se podrían cotizar en la bolsa de valores.

- Para constituir la empresa comercializadora de rosas se buscara crear una empresa con el modelo de una compañía Anónima, puesto que esta otorga la posibilidad de aumentar el número de socios para poder aumentar el capital de la empresa.

2.2. TRAMITES DE CONSTITUCIÓN.

Los pasos que se establecen en la Superintendencia de compañías son los siguientes.

El actual proceso establecido por la Superintendencia de Compañías establece un nuevo proceso para agilizar la constitución de compañías y se lo realiza de manera electrónica.

El primer paso consiste en la creación de un usuario dentro de la página, www.supercias.gob.ec

1. Reservar el nombre de la compañía con cinco alternativas diferentes para que se escoja uno de ellos y pueda ser aprobado por la superintendencia de compañías y posteriormente apertura una cuenta de Integración de Capital en un banco con un capital de 800 USD, como documentación se debe adjuntar la cedula de identidad.
2. En el segundo paso se tienen que elegir unas de las denominaciones antes reservadas, descargar y llenar el formulario adjunto, formato en el que se detalla nombres de accionistas, administradores, representantes legarles, en cada uno de los mencionados anteriormente se adjunta número de cedula, nacionalidad. Estado civil, dirección y así como un contacto necesario correo electrónico y número de teléfono.

3. En la segunda sección, se ingresan datos de la compañía para constituir, es decir, razón social, nombre comercial, domicilio legal, actividades vinculatorias, plazo de duración de la compañía, establecimientos oficina, local comercial o bodega.
4. En la tercera sección, el capital suscrito y capital pagado por cada socio o accionista de la compañía y el valor de las accionistas.

Para poder apertura la cuenta de Integración de Capital de la nueva compañía en cualquier banco de la ciudad domicilio de la misma en este caso Quito.

Documentación necesaria es

Copia de cédulas y papeletas de votación de las personas que constituirán la compañía (Socios y Accionistas)

- Solicitud para la apertura de la cuenta de Integración de capital que contenga un cuadro de la distribución del capital.
 - El Valor del depósito.
5. En la cuarta sección se establece quien es el representante legal, puede ser natural o jurídica, datos generales, nacionalidad y tipo de identificación, si es una persona natural tipo de representación legal, posición en la organización y nacionalidad, se debe establecer dos representantes legales.
 6. Quinta sección documentos requeridos, por cada accionista y representante legal. Subir archivo pdf individualmente. Se muestra costos notariales y administrativos, seleccionar una notaría de preferencia posterior a este proceso se indica un numero de trámite, los valores se cancelan en el Banco del Pacifico.

- Nombramientos de los administradores de la compañía, el trámite actualizara directamente en el registro mercantil.
- Copias de cedula de los administradores.

7. Posterior a que el notario entregue los estatutos elevados a escritura pública se debe ingresar a la Superintendencia de Compañías para su revisión y aprobación mediante resolución adjuntando.

- Tres Copias certificadas de las Escrituras de Constitución.
- Copia de Cédula del Abogado que suscribe la solicitud
- Solicitud de aprobación de las escrituras de constitución de la compañía.

Actualmente el cambio de los procesos de instauración de una compañía cambiaron, por lo que tramitología antes obligatoria del SRI y del registro mercantil, está involucrada dentro del proceso y a través de información cruzada se generan automáticamente, de igual manera se gestiona una cita con un notario el cual valida todos los documentos para constituir la compañía.

2.3. TRÁMITES PARA LA EXPORTACIÓN.

Para poder empezar con los trámites se identifica a una exportación al régimen aduanero que permite la salida definitiva de mercancías en libre circulación, fuera del territorio aduanero ecuatoriano o a una zona especial de desarrollo económico, con sujeción a las disposiciones establecidas en la normativa legal vigente.

Posterior a la gestión del RUC en el servicio de rentas internas la empresa que desee exportar deberá.

Adquirir el certificado digital para la firma electrónica y autenticación otorgado por las siguientes entidades.

- Banco Central del Ecuador.
- Security Data.
- Registrarse en el portal de Ecuapass.
- Actualizar base de datos
- Crear Usuario y Contraseña
- Aceptar las políticas de uso
- Registrar firma electrónica.

El consejo Nacional de Comercio exterior e Inversiones (COMEXI) estableció que los exportadores adicionalmente se registren con el Ministerio de Industrias y competitividad cuando se refieran a:

Exportaciones de chatarra u desperdicios metales ferrosos y no ferrosos y no ferrosos
Exportaciones de cueros y pieles.

2.4. POLÍTICAS Y REGLAMENTOS PARA LA EXPORTACIÓN

Para la exportación de rosas o flores naturales se tiene que cumplir ciertos requisitos definidos tanto por los países importadores y los países productores y comercializadores de rosa, los cuales según el marco de la Organización Mundial del comercio tienen derecho a establecer nuevas medidas sanitarias y fitosanitarias para velar y proteger la salud de las personas y animales, adicionalmente los países velan por la salud agropecuaria de los países mediante control y prevención de plagas de vegetales y/o enfermedades animales.

Para ellos se ha definido ciertos procedimientos los cuales fueron determinados por el Ministerio de agricultura, ganadería, acuicultura y pesca.

1. Todo cargamento de ornamentales y sus derivados para la exportación a cualquier destino del mundo debe obtener el certificado fitosanitario emitido por el Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria (SESA), estipulado en el art 2 del acuerdo firmado.

Para exportar ciertos países de destinos han levantado restricciones a los productos de origen vegetal ecuatorianos, el estatus fitosanitario consiste en la información que detalla la situación sanitaria y fitosanitaria de las flores en el Ecuador.
(PROECUADOR, s.f.)

Como objetivo principal tienen regular los procesos de certificación fitosanitario para el cumplimiento de requerimientos fitosanitarios de los países importadores de plantas, productos vegetales y artículos reglamentados producidos en el país o de reexportación (AGROCALIDAD, 20014)

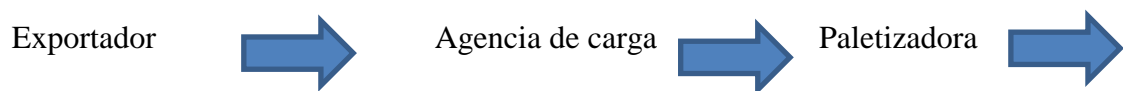
En el año 2000 se publicó en el registro oficial el Programa de Certificación Fitosanitaria de Ornamentales de Exportación (PCFOE), el cual establece procedimientos que debe cumplir toda persona natural o jurídica que se dedica a la producción, exportación, importación y comercialización de productos de plantas de ornamentales, material de propagación y artículos reglamentados de especies de plantas ornamentales.

El acuerdo firmado para Programa de Certificación Fitosanitaria de Ornamentales de Exportación (PCFOE) establece en el Art 1.

Art. 1.- Aprobar el Programa de Certificación Fitosanitaria de Ornamentales de Exportación (PCFOE), que consta en el anexo uno y que forma parte de este acuerdo, el cual establece procedimientos que debe cumplir toda persona natural o jurídica que se dedica a la producción, exportación, importación y comercialización de productos de plantas de ornamentales, material de propagación y artículos reglamentados de especies de plantas ornamentales (Programa de Certificación Fitosanitaria de Ornamentales de Exportación, 2000)

El presente artículo define que toda persona natural o jurídica que se dedica a la producción, importación y comercialización de productos de plantas ornamentales, debe cumplir con los procesos establecidos en este acuerdo publicado en el registro Oficial el jueves 8 de mayo del 2008 el acuerdo no 390.

Actualmente se ven afectados ciertos importadores de rosas los cuales han denunciado la falsificación de los certificados Fitosanitarios de Exportación (CFE), anteriormente se realizaba esta inspección en las agencias de carga para poder continuar con el proceso de exportación.



Línea aérea.

La Inspección de los envíos de los envíos para los exportadores que se han registrado en Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria (SESA) como comercializador y/o boquetero cuyo centro de acopio no son las salas de post-cosecha se realizara en los ligares de elaboración de boquetes marcado con un sello con el logotipo del Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria (SESA)

Actualmente con la certificación mencionada se espera que los exportadores, comercializadores, Paletizadora y proveedores registrados cumplan los requerimientos fitosanitarios exigidos por los países importadores.

Para poder registrarse se detalla en la página de Agro calidad, según el acuerdo 390 Programa de Certificación Fitosanitaria de Ornamentales de Exportación, citando el 7.1.5. Del Registro de Comercializadores y/o boqueteros. Define

“Se entenderá como "Comercializadores/o Boqueteros" aquellas personas naturales o jurídicas que compran productos de plantas ornamentales para la exportación con su propio nombre y/o marca”. (Programa de Certificación Fitosanitaria de Ornamentales de Exportación, 2000)

Adicionalmente se define los siguientes pasos para el registro como comercializador.

Se debe presentar al SESA Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria la siguiente documentación.

- Solicitud de Registro de Comercializadores y/o Bouqueteros.
- Copia y original del RUC actualizado.
- Certificado Original Actualizado del nombramiento del representante legal inscrito en el registro mercantil.
- Copia de la Constitución legal de la empresa.
- Copia del registro de las marcas comerciales a utilizar en los envíos.
- Pago Establecido por el SESA para el registro.

Se realizan deben realizar inspecciones de todos los envíos del 1 al 2% del producto de acuerdo a la cantidad establecido por el Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria (SESA) (Programa de Certificación Fitosanitaria de Ornamentales de Exportación, 2000)

INSPECCIÓN.

Posterior al registro se debe atravesar por un proceso de inspección de las rosas para exportar, la inspección se la realiza en el lugar detallado en el registro a través del croquis entregado y se debe preparar un reporte el cual debe ser aprobado por agrocalidad, el cual al ser aprobado se emite el certificado el registro de Agrocalidad el cual es reconocido internacionalmente.

SOLICITAR CERTIFICADO FITOSANITARIO

Finalmente el certificado fitosanitario se lo requiere cada vez que se desee exportar, se debe solicitar con máximo dos días antes del despacho, la inspección o pre inspección se lo realiza en el lugar de acopio, o caso contrario se lo realizara en el punto de control aeropuertos, puerto marítimo o paso fronterizo¹²

¹² Referencia del formulario de Sanidad se encuentra adjunto en los Anexos del documento.

PROVEEDORES.

Según el Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria, en la sección 9.2. Se establece ciertas obligaciones que deben cumplir los boqueteros o comercializadores detallándolas a continuación. (Programa de Certificación Fitosanitaria de Ornamentales de Exportación, 2000)

Aquellos comercializadores personas naturales que no producen plantas ornamentales deben registrarse en el Servicio Ecuatoriano de Sanidad agropecuaria, registrar la marca y los proveedores, así como los lugares en donde se realizara la inspección de los envíos.

- Los Comercializadores se deben responsabilizar por la calidad fitosanitaria del producto de todos sus proveedores, por lo cual se debe exportar con el número de registro y marca registrada en el SESA.
- Se debe mantener registros de control de los productos de plantas ornamentales de las fincas proveedores.
- Permitir y facilitar la entrada de los inspectores del SESA, e informar de cualquier cambio posible.
- Proporcionar un espacio adecuado para la inspección, una mesa con luz superior para las inspecciones de las muestras de los cargamentos.
- Destruir de manera inmediata si la rosa dispuesta a exportar se encuentra con algún tipo de plaga o sea este rechazado por el inspector.
- Solicitar el Certificado Fitosanitario para cada uno de los envíos a través del Software SANIFLORES, previo al depósito por la emisión del certificado.

2.5. NORMAS Y REQUISITOS INTERNACIONALES.

Posterior al registro en el SESA (Servicio Ecuatoriano de sanidad Agropecuaria) se debe identificar si los países destinos de importación han solicitado ciertos requerimientos adicionales para el control de plagas específicos de cada país a continuación se detalla los requerimientos para la importación de flores naturales de cada destino, esta declaración se la añadirá al certificado Fitosanitario y que contiene información específica sobre un envío en relación con las Plagas reglamentadas.

Enfocándose en el mercado destino de los Estados Unidos, y la Unión europea exige las declaraciones y que son homologadas por el Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria. (Programa de Certificación Fitosanitaria de Ornamentales de Exportación, 2000)

Comunidad Europea.- Inmediatamente antes de su exportación han sido sometidas a ciertas flores cortadas a inspección oficial y declaradas libres de Bemisia Tab aci Genn.

Unión europea, antes de exportar las flores cortadas deben ser declaradas libres de liriomyza, sativae, y dendranthema, amauromyza maculosa.

HOLANDA. Deben estar analizar y estar libres las flores cortadas de Liriomyza sativae,

Unión Europea a) No se han observado síntomas de Spodoptera frugiperda ni Spodoptera Dendranthema crisantemos litura en la parcela de producción desde el principio del último ciclo Dianthus clavel completo de vegetación,

o bien b) los vegetales han sido sometidos a un *Pelargonium* geranio tratamiento adecuado para protegerlos de dichos organismos.

BÉLGICA. Inmediatamente antes de la exportación la rosa tiene que ser inspeccionada y ser libre de *Bemisia*, *Tabaci Solidago*, *Ammi majus*, *lirimyza*, *amauromyza maculosa*,

CROACIA las flores cortadas tienen que ser inspecciones de *Dianthus Panatlantic*, verificadas por el inspector de sanidad de cada país, libre *Liriomyza huidrobresis*, *Amauromyza maculosa*, *Liriomyza sativae*, tres meses antes de la inspección, tiene que ser autorizado por el sistema de protección ambiental o sistema de sanidad agropecuario.

INGLATERRA controlada e inspeccionada libre *tabaci Genn*, *Liriomyza sativae* y *Amauromyza maculosa* *Liatris sp*, *Hypericum*, *Gypsophila sp*, *Helianthus sp*, *Heliconia sp*, *Alpina*, *Croton*.

ESPAÑA a) Las flores cortadas son originarias de plantaciones libres de : *Liriomyza sativae* (Blanchard), *Amauromyza maculosa* *Hypericum*, *Liatris*,(Malloch); *Bemisia tabaci Genn*; ni *Spodoptera litura* (Fabricius) en la parcela de producción desde el principio del último ciclo completo de vegetación. b) El producto ha sido sometido a una inspección oficial y declaramos libre de *Liriomyza sativae* (Blanchard); *Amauromyza maculosa* (Malloch); *Bemisia tabaci Genn*; *Thrips palmi Karny*,

El servicio de sanidad Agropecuaria, se encarga de verificar el cumplimiento de cada uno de estos requerimientos de los países destinos de la rosa ecuatoriana, es por ello que se estandarizo esas exigencias, las cuales son puestas a prueba en las inspecciones en las fincas productoras de rosas.

El SESA ha identificado y registrado a los actores que participan actualmente en la cadena de comercialización y transporte de ornamentales en el Ecuador, caracterizados como: 2 productores; 380 productores—exportadores; 53 productores—comercializadores exportadores, 31 comercializadores—exportadores y 42 agencias de carga, dando un total de 508 operadores de ornamentales. Esta categorización es parte de la problemática del proceso de certificación por que no permite certificar los envíos

de los exportadores e identificar el origen de los mismos.

(Programa de Certificación Fitosanitaria de Ornamentales de Exportación, 2000)

3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

Para poder definir la planificación estratégica se buscara ciertas definiciones que permita concretar una definición adecuada para la implementación de este proceso en la nueva organización.

Es una etapa que forma parte de un proceso administrativo, mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción en función de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permitan establecer marco de referencias necesarios para concretar programas y acciones específicas (Roche, La Planificación estratégica en las organizaciones deportivas, 2005)

La planificación estratégica tiene relación con la previsión del futuro, en definitiva dirigir no es otra cosa que organizar los recursos de la entidad para lograr unos objetivos de futuro. (Roche, La Planificación estratégica en las organizaciones deportivas, 2005)

Con esta información se sintetiza una nueva definición, la planificación estratégica delinea un camino en el cual la empresa tiene que sustentar su actividad y proceder de acuerdo a los principios y valores definidos, buscando el desarrollo basado en cumplir objetivos y metas generales, enfocados en una correcta administración estratégica, los valores de empresa, misión y visión son considerados esenciales marcarán el correcto proceder antes las posibles decisiones empresariales así como el plan de acción para el futuro de la organización.

3.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO.

En la actualidad existen algunas herramientas que permiten realizar un análisis del entorno mismo que permite estudiar y predecir los posibles efectos que tiene el medio en donde se desenvolvería la comercializadora de rosas.

3.1.1. Análisis PESTLE en el Ecuador.

Consiste en determinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa pero que pueden afectar el desarrollo futuro, en los cuales se analiza cuatro factores clave para el análisis: Político, Económico, social y tecnológico. (Martínez Pedrós & Milla Gutierrez, 2012)

A través de este análisis permite realizar un análisis más profundo de aquellos factores que pueden influir en el desarrollo normal de la empresa, principalmente los análisis de factores externos, necesarios para la conclusión de la factibilidad de inclusión de nuevas organizaciones en el medio.

3.1.1.1. Análisis Político

El actual presidente de la república, Rafael Correa, ha tenido un rol el cual discrepa mucho de las ideas políticas a las cuales ha estado expuesto el gobierno en los últimos gobiernos, puesto que tiene una tendencia socialista, sin embargo Ecuador ha tenido una estabilidad política en medio de constantes críticas a las economías capitalistas.

En noviembre del 2006, se elige a Rafael Correa, como presidente del Ecuador, antes ministro de Economía en el gobierno de Alfredo Palacios, donde su primer mandato se promulgo el cambio de constitución en Montecristi a través de la asamblea Constituyente, cambiando la constitución en el 2008.

Reelecto en las elecciones del 2009 y 2013, antes Ministro de economía se encontró en conflictos con la Firma de Tratados de Libre Comercio con los Estados Unidos, intentando promover tratados de apoyo y cooperación con otros países latinoamericanos, después de realizar negociaciones para un tratado de libre comercio con Estados Unidos, se suspendieron al comenzar el gobierno de Rafael Correa, manteniendo por cierto tiempo el tratado ATPDEA, el cual también culmino y no fue renovado perjudicando así a las exportaciones del país

El Actual gobierno liderado por Rafael Correa lleva en el poder 7 años, brindado una estabilidad económica, política y social, se ha visto un gran crecimiento y desarrollo en cuanto a infraestructura se refiere, sea esta vial, educativa, productiva.

En la actualidad se ha brindada una gran serie de cambio en cuanto a la política laboral existente, se detallada los beneficios como irrenunciables, aunque esto se lo había definido en antiguos códigos laborales en el 2014, se penalizo el incumpliendo de muchas obligaciones de los empleadores, entre los principales, la no afiliación al Seguro Social obligatorio.

Adicionalmente dentro de código laboral se detallan sobresueldos los cuales en teoría están enfocados en mejorar la economía de las familias ecuatorianas, como algunos sobresueldos como el décimo tercero, y décimo cuarto sueldo, para las fechas festivas y el inicio de clases respectivamente, adicionalmente en la mayoría de empresas las cuales no están relacionadas con la explotación directa de los recursos del país como el petróleo están obligados, a repartir al final del periodo fiscal, el 15 % de utilidades, esta política también se detalla para las compañías mineras y petroleras, las cuales reparten utilidades en un 3%.

En cuanto a regulaciones de comercio exterior, el Ecuador se ha visto inmerso en un cambio en lo que se denomina la matriz productiva, el objetivo principal es poder disminuir la cantidad de bienes importados, lo cual deberá ser sustituido por producción de industria nacional, generando una disminución en el déficit existente en la balanza comercial, de cierta manera se ha impuesto demasiadas regulaciones indirectas de proteccionismo a la industria nacional a través de impuestos, para poder cambiar los hábitos de consumo de los ecuatorianos, así como normativa de calidad, la cual en el 2014 se hizo más fuerte generando que ciertos productos que no cumplan con estos requisitos de calidad no puedan ser importados.

Con respecto a las exportaciones, el estado intentada motivar el crecimiento a través de distintos créditos que brinda la corporación Nacional de Fomento, derivando en que haya una gran apertura para las nuevas empresas que buscan que sus productos lleguen al exterior de

manera adecuada, es decir no existe demasiadas regulaciones, si no lo contrario, puesto que existen motivaciones para la exportación de distintos productos Ecuatorianos.

3.1.1.2. Análisis económico

En anteriores capítulos se realizó un análisis de la economía del Ecuador más profundo sin embargo como resumen, el Ecuador en los últimos años ha tenido una economía dolarizada desde el año 2000, convirtiendo la economía ecuatoriana en una economía más estable en cuanto a inflación se refiere.

El manejo de una economía dolarizada también tiene sus desventajas, citando un ejemplo, no se puede manejar una política monetaria, contrastando a lo realizado en países vecinos como Colombia con el peso, y Perú con el nuevo sol, la devaluación beneficia la competitividad en costos con respecto a otros países.

En cuanto al PIB del Ecuador, se constituye de productos en su mayoría no industrializados, siendo los principales el petróleo, camarón, cacao y banano. El PIB ha tenido un crecimiento sostenido entre las más altas de Latinoamérica dentro de los últimos 5 años, junto con las economías de Perú, Chile.

En cuanto a inflación se refiere el Banco Central del Ecuador, en su informe estadístico mensual, el país se ubica como la sexta economía de menor inflación por debajo de la media, entre los países de Latinoamérica, sumados a Estados Unidos, Costa Rica, Guatemala, y México.

3.1.1.3. Análisis Social

El Ecuador según el censo realizado en el 2010, cuenta con una población en su mayoría mestiza, con un 71.9%, y con una población minoritaria pero aun representativa, la población indígena con un 7.0%, montubia 7.4% afro ecuatorianas 7.2%, 6.1 blancas 6.1 % y las demás etnias el 0.4%

El idioma oficial es el castellano, en donde el 94% habla español, y el 4.8 habla lengua nativa aunque son considerados bilingües puesto manejan conjuntamente la lengua nativa con el español y tan solo el 1.1 aún conserva una lengua nativa.

Dentro de los aspectos sociales más importantes la migración masiva que se dio entre los años 1998 a 2002 por la grave crisis económica y financiera que aconteció con la quiebra de los bancos y la pérdida de una moneda propia, sumado a las altas tasas de inflación, afecto directamente a los grupos de familias más vulnerables.

En el periodo mencionado la pobreza aumento, la inflación ocasiono la disminucion al mínimo del poder adquisitivo obligando a muchos ecuatorianos migrar para prestar fuerza laboral en otros países, los principales España y Estados Unidos.

La migración en la actualidad aún tiene efectos negativos, en los tiempos en los que se desarrolló ocasiono muchas divisiones de familias, se lo hacía de manera legal o ilegal dejando endeudadas a muchas personas que optaron por viajar.

Según el INEC en su portal electrónico, en su estudio realizado en una Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos en hogares urbanos y rurales 2011-2012 se definieron los siguientes datos.

El promedio de perceptores ¹³ presento una tendencia estable con respecto al 2003-2004 al ubicarse en 2.0 perceptores por hogar en el área urbana

Según esta encuesta se estima que existen 15 225 080 personas en el Ecuador, en donde el 49.4 son hombres y el 50.6% corresponde a mujeres.

En el área urbana se registran aproximadamente 59 personas en edad dependiente (entre 15 años y personas en relación de dependencia entre los 15 y 65 años, mientras que en el área rural existe la relación de personas en edad dependiente de 77 por cada 100 personas.

¹³ Perceptores, definido como aquellas personas que reciben ingresos de cualquier fuente trabajo, renta de propiedad o transferencias.

El porcentaje de población inactiva o tasa de inactividad en el Ecuador es del 37.1 %, en promedio en el área urbana 40.3%, mientras que en el área 30.6% en el área rural.

El ingreso corriente total del hogar¹⁴ mensual está estimado en los 3 502 915 573 dólares entre ingreso corriente monetario y no monetario, en donde el 83.5% del ingreso monetario de los hogares tiene como fuente el trabajo.

El ingreso total monetario y no monetario mensual en el país tiene un promedio de 893 dólares por hogar, en el área urbana 1.046 dólares y en el área de rural, 567 dólares..

El ingreso promedio mensual monetario es 709 dólares, a nivel nacional 841 dólares en el área urbana y 428 en el área rural.

3.1.1.4. Análisis Tecnológico

Actualmente el Ecuador ha tenido un gran crecimiento en cuanto a la infraestructura tecnológica se refiere, beneficiando en gran manera a la industria florícola, en la calidad de la rosa de exportación, control de temperaturas en invernaderos, tiempos de riego, calidad de agua de riego, cantidad optima de riego que benéfica de cierta manera al crecimiento y desarrollo de las rosas ecuatorianas, generando mayor tiempo de duración de la misma en florero.

¹⁴ Ingreso Corriente total del Hogar, comprende todas las entradas de efectivo o en especie percibidas con regularidad por los hogares proviene de diversas fuentes trabajo, renta de la propiedad, capital, pensiones del seguro social, bono de desarrollo etc.

En país, cuenta con bases sólidas de infraestructura tecnológica que permite el pleno desarrollo de las Tecnologías de Información y comunicación, vitales para el crecimiento y desarrollo del sector florícola, en la mayoría de casos son extremadamente necesarias para realizar la compra y negociaciones de productos con los distintos países del mundo, facilitando la diferencia horaria y generando muchas veces controles de calidad desde otros países.

Adicionalmente se están agilizando los procesos mediante medios electrónicos estos pueden ser, la creación de empresas, nuevos módulos de solicitudes para las certificaciones fitosanitarias obligatorias, y requerimientos obligatorios para la exportación, facilitando procesos críticos para la exportación de rosas, prueba de lo realizado es el ranking de Fomento de la Sociedad de la Información y Gobierno en Línea en el cual el Ecuador tuvo un crecimiento de 32 posiciones, ubicándose en el puesto 82, con miras de cumplir su objetivo de poder mejorar este puesto hasta llegar al puesto 50.

3.1.1.5. Análisis Legales

El Estado Ecuatoriano está conformado por cinco poderes según la constitución. La Función Ejecutiva, La función Legislativa, la Función Judicial y justicia Indígena y la Función Electoral, y la Función de transparencia y Control Social.

- La Función ejecutiva esta delegada al presidente de la Republica, el economista Rafael Correa Delgado, junto con el vicepresidente Jorge Glas, elegidos para un periodo de cuatro años, el Presidente del Ecuador, es el jefe de gobierno y de estado, encargando de la administración pública, a través del nombramiento de Secretarios Nacionales y Ministros de estado, embajadores, canciller de la república, máxima autoridad como comándante en jefe de las fuerzas armadas del Ecuador; el Ejército, la Armada y la fuerza aérea, y también comandante en jefe de la Policía Nacional, sus competencias están las atribuciones de rectoría, planificación, ejecución, y evaluación de las políticas públicas; la función Ejecutiva está integrada por la presidencia, vicepresidencia de la república, Ministerios y secretarías de gobierno,
- La función legislativa.- tiene como funciones la creación y fiscalización de leyes, en el Ecuador, actualmente se la conoce como Asamblea Nacional, ubicada en Quito, la cual se conforma por asambleístas elegidos democráticamente por un periodo de 4

años, los asambleístas se dividen en asambleístas nacionales, y provinciales, adicionalmente a sus funciones tienen también la posibilidad de plantear juicios políticos al Presidente y Vicepresidente la república.

- La Función Judicial es la encargada de la administración de justicia en el Ecuador, principal organismo denominado la Corte Nacional de Justicia y por el Consejo de la Judicatura, cortes, tribunales y juzgados.
- Como organismos independientes se encuentran la Fiscalía General del Estado, y la Defensoría Pública.
- La función de transparencia y control social, su función es controlar de las entidades y organismos del sector público, y cualquier institución privada la cuales presten servicios a instituciones públicas, su objetivo fomentar la participación ciudadana, proteger el ejercicio y cumplimiento de derechos y combatirá la corrupción.
- La función Electoral. Tiene como función garantizar el ejercicio de los derechos políticos que se expresan a través del sufragio, para elecciones democráticas de los distintos electorados en el país, para la elección y transparencia de la elección de los funcionarios a representar.

El Ecuador en la constitución en su primer artículo se define como un Estado Constitucional de derechos y justicia, social, democrático, soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico.

Se organiza en forma de república y se gobierna de manera descentralizada. (Constitución de la República del Ecuador., 2008)

3.1.1.6. Análisis Ecológicos.

El Ecuador cambio su constitución, involucrando nuevas penalizaciones, el uso indebido de las fuentes de recursos entre ellas el agua, recurso necesario para la producción de rosas, sin embargo.

Así mismo se ha establecido nueva normativa que regula los desechos y obliga a controlar el manejo de los mismos, lo cual ha generado efectos positivos en el trato del medio ambiente, la contaminación es responsabilidad de cada uno de las empresas, en este caso las empresas florícolas han optado por utilizar cada vez menos pesticidas los cuales generan contaminación y han empezado a adquirir nuevos sellos internacionales los cuales validan su trato con la rosa así como cuidados.

3.1.2. ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es el análisis de las características existentes ya sean externas a la empresa o internas.

El análisis FODA permite realizar un análisis de los factores que pueden favorecer u obstaculizar el cumplimiento o el logro de los objetivos que deba plantearse una organización. (BORELLO, 2003)

El análisis FODA proviene del análisis de las siglas mencionadas es decir:

- F= Fortalezas.- aquellos puntos fuertes o características que sobresalgan de las demás y que puedan favorecer el logro de objetivos.
- O= Oportunidades.- son variables en el entorno en que el que se desenvolvería la empresa incluso la industria en las cuales podrían favorecer al desarrollo y cumplimiento de metas y objetivos.
- D= Debilidades.- aquellos obstáculos internos, que causan una desventaja para poder entrar a nuevos mercados.
- A= Amenazas.- variables en el entorno de la empresa, que pueden perjudicar al extensión u crecimiento de la empresa.

3.1.2.1. Oportunidades y amenazas externas.

Oportunidades.

- El sector florícola en el Ecuador tiene una gran experiencia en el desarrollo de distintas variedades de rosas.
- El Ecuador es conocido entre los mayores exportadores de rosas en todo el mundo.
- Ventajas en la localización de la sierra ecuatoriana, la cual permite un clima propicio para la producción de rosas en el país.
- Gran fuerza de trabajo para el trabajo de la producción de flores y rosas.
- Bajos costos de producción

- El sector florícola muestra un crecimiento en las exportaciones en el año 2013.
- Rosa ecuatoriana ya es conocida en aproximadamente 108 destinos.
- El Ecuador firmo un tratado de libre comercio, aunque aún se están tratando las negociaciones de los productos, ya se conoce que las rosas se mantendrán con un arancel del 0%.
- La Variedad de rosas producidas en el Ecuador, contiene características lo suficientemente amplias como para cumplir con la demanda de un mercado.
- Muchos pequeños productores necesitan de una comercializadora para poder vender más de sus rosas.
- Rosa Ecuatoriana tiene mayor duración en florero que competidores de la región.

Amenazas.

- Crecimiento de un mercado florícola en Kenia, puede afectar la compra de la rosa Ecuatoriana principalmente en mercados Europeos.
- Principales oferentes de rosas nacionales e internacionales enfocados en los mismos mercados EEUU y Rusia.
- Proceso de comercialización atraviesa por muchos intermediarios hasta llegar a su destinatario final.

- Los datos de comercialización de rosas descritos en el Banco Central Del Ecuador ha mostrado una disminución en el precio promedio por kilo de exportación.
- Rosa puede llegar aumentando el precio sin límites algunos.
- La exportación de rosas por parte de los competidores locales, específicamente, Colombia ya maneja un tratado con los Estados unidos, y con europea
- Colombia actualmente puede acceder a mejores precios por la devaluación su moneda con respecto al dólar.
- Colombia maneja actualmente un subsidio por parte del gobierno para el transporte o flete.

3.1.2.2. Análisis Interno Fortalezas y debilidades.

Fortalezas

- Al ser una comercializadora cuenta con un acceso a todas las variedades de las florícolas en el país.
- Se puedes suplir necesidades de compra de distintas florícolas para un solo cliente.
- Se puede ganar proveedores al pagar un mejor precio por la rosa, para poder vender directamente a los distribuidores finales.

- Sin duda la fortaleza más grande de la empresa se concentra en el modelo de negocio directo, a través de exportaciones directas, disminuyendo tiempos de exportación y costos.

Debilidades.

- A pesar de ser un canal de distribución más efectivo, se convierte en un intermediario más, lo que ocasiona que generalmente se deba intentar acceder casi obligadamente a distribuidores finales.
- Los consumidores finales en muchos casos no van a comprar la misma rosa a la cual adquirirían los mayoristas o importadores.
- El conseguir nuevos clientes implica una logística mayor, puesto que busca conseguir clientes finales en la cadena de distribución.

3.1.2.3. Análisis de la matriz FODA.

La matriz FODA aunque muestra, algunas debilidades especialmente en el sector externo, convierte a una oportunidad la generación de valor del nuevo modelo propuesto, puesto que las principales amenazas están enfocadas principalmente en la competencia como el crecimiento de Kenia, y el mercado Colombiano que maneja tratados de preferencia

arancelaria con Estados Unidos y Europa, sin embargo se convierte en grandes oportunidades para esta empresa, ya que el objetivo de llegar directamente a los consumidores finales si es posible es disminuir el precio de la rosa ecuatoriana en estos mercados, lo que involucraría una mayor competencia de la rosa ecuatoriana en el mercado mundial.

Y al contrastar las fortalezas con las debilidades internas de la empresa las características con las cuales se plantea la creación de esta empresa son de mayor beneficio que muchos competidores locales, mientras que las debilidades en algún momento se pueden solventar a través de un crecimiento adecuado, teniendo presente principalmente la dificultad de encontrar nuevos clientes los cuales estén dispuestos a manejar este modelo de negocio.

3.2. Misión y Visión

3.2.1. Misión

Describe el propósito, los clientes, los productos o servicios, los mercados, la filosofía y la tecnología básica de una empresa, una declaración de misión debe contener 1) la definición de lo que la empresa es y lo que aspira ser; 2) ser lo suficientemente limitada que excluya a algunas empresas y lo suficientemente amplia que permita el crecimiento creativo; distinguir a una empresa determinada de todas las demás; 4) servir como un esquema para evaluar tanto las actividades presentes como las futuras; 5) estar establecida en términos tan claros que sea entendida a través de toda empresa (FRED, 2003)

Según David Fred en su libro Conceptos de administración estratégica, se realiza un análisis de la creación de la misión, en donde se debe abarcar nuevas características o componentes que son

- Clientes, describir quienes son los clientes.
- Que productos ofrece
- Mercados donde compite la empresa.
- Intereses de sobrevivencia, crecimiento y rentabilidad.
- Filosofía
- Concepto propio, cual es la ventaja competitiva de la empresa
- Interés en los empleados.

Según lo analizado se puede definir a la misión de la empresa la siguiente:

Satisfacer una la demanda de gran variedad de rosas, de calidad, frescas, para mercados en Estados Unidos y La Unión Europea, con un trato directo, puntual, conveniente, promoviendo relaciones de confianza, justas y honestas.

3.2.2. Visión

Según Fleitman “Una visión estratégica indica las aspiraciones de la administración para la organización, proporcionando una vista panorámica de hacia dónde se quiere llegar hacia donde nos dirigimos y la clase de compañía en la que queremos estar”(FLEITMAN, 2000)

Es decir la visión se tiene que enfocar como el camino hacia el cual la empresa está direccionada, hacia donde va en el largo plazo, recordando que la visión será el sustento clave para poder enfocarse en la toma de decisiones, las cuales se debe considerar los objetivos establecidos. (FLEITMAN, 2000)

La visión representa el futuro al cual quiere llegar la organización por lo que se la ha definido.

Según los parámetros evaluados anteriormente, así como las diferentes definiciones se puede definir la visión de la empresa de la siguiente manera,

VISIÓN

Ser conocida como la comercializadora de rosas más grande del Ecuador, distinguida por su amplia variedad de rosas, por la calidad de rosas exportadas, así como por el gran servicio brindado durante todo el proceso de compra.

3.3. IMAGEN CORPORATIVA.

3.3.1. Origen del nombre.

Para la elección del nombre se identificó, algo distintivo del país por lo cual se definió a una palabra que viene del idioma Quichua, idioma ancestral originario de al menos seis países de Latinoamérica, Illari, palabra cuyo significado denota, un nuevo amanecer, o brillante, amanecer, fulgurante.

Por lo que se optó por una representatividad autóctona del Ecuador, palabra que denota características como para establecer un nuevo nombre para la empresa.

3.3.2. Logotipo.



3.4. ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

3.4.1. Organigrama funcional.

Gerencia General.

- Inicialmente tendrá que cumplir actividades directas con la adquisición y venta de rosas.
- Coordinación de los recursos de que forman parte del financiamiento.
- Se encarga de la de la administración; planificación, organización, dirección y control.
- Proporcionar la dirección a la organización.

- Administración financiera.

Para la administración financiera inicialmente tendrá que manejar el Gerente General, sin embargo se necesita una persona que se encargue del manejo de la contabilidad de la empresa, por lo que las funciones asignadas a este puesto son:

- Manejo de contabilidad de la empresa.
 - Desarrollo de costeo de los servicios.
 - Manejos de flujos de efectivo y balances
 - Pago a proveedores
 - Cobro a Clientes
 - Tesorería.
-
- Manejo de Ventas y adquisiciones.

Para esta área es necesario diferenciar ciertos aspectos los cuales serán de suma importancia para el desenvolvimiento de la organización, es decir, se debe diferenciar ventas de adquisiciones, el puesto en la industria se lo ha llamado como comprador y vendedor y es la persona que estará a cargo inicialmente una sola hasta el desarrollo de la empresa.

- Encargado del manejo de Ventas.
- Busca de Nuevos Clientes en los mercados destino
- Busca de la rosa para poder cumplir con la demanda en el país
- Compra de la rosas para distribución a nivel internacional.

3.4.2. Organigrama estructural

GRÁFICO 23. Organigrama Estructural



3.5. OBJETIVOS

La planificación estratégica dentro de una organización pretende cumplir con objetivos en una organización los cuales se tienen que definir.

- Definir objetivos a corto y largo plazo de la organización y sobre las estrategias más adecuadas.
- Establecer y fijar objetivos y estrategias conocidas por toda la organización que sean capaces de dar directrices claras para el desenvolvimiento diario de la organización

Los objetivos tienen que ser metas o propósitos a las cuales se pueda alcanzar o cumplir, formando parte de un proceso en ejecución este se convierte en la directriz y los ejes durante el funcionamiento de una organización esta, para poder determinar los objetivos se debe tener en cuenta que existen características que permiten definirlos. (BORELLO, 2003)

- Medibles.

Los objetivos tienen que tener la capacidad de poder ser analizados, es decir, se tienen que manejar un control del porcentaje de cumplimiento de los mismos, de esta manera se puede verificar si las distintas estrategias planteadas están cumpliendo con la meta, caso contrario se puede modificar las mismas a fin de cumplir con los objetivos propuestos.

- Alcanzables.

Los objetivos tienen que tener un límite deseado, por lo cual se tienen que convertir en metas reales y que son posibles de cumplir, puesto que de esta forma, pueden ser ambiciosos, pero a la vez tienen que ser alcanzables y realistas.

- Plazo

Todo objetivo debe tener un plazo para la realización o cumplimiento del mismo, lo que permita realizar un control posterior a los procesos y trabajo realizado.

- Claros.

Los objetivos deben tener una definición clara, entendible y precisa, evitando confusiones.

- Desafiantes.’

Como se detalló en los anteriores puntos, los objetivos son metas a las cuales se planea llegar a través de esfuerzo, a pesar de que estos tienen que ser reales, pueden ser ambiciosos lo cual motive a trabajar por los mismos.

Siguiendo los parámetros descritos se definirá los objetivos los cuales a través de la planificación estratégica, son los fundamentos a los cuales se quiere llegar a través de la constitución y desarrollo de esta empresa.

- Coherentes.

Al formar parte de una planificación estratégica estos objetivos tienen que estar delimitados siempre por la misión, visión, la política, los valores y la cultura organizacional.

3.5.1. Objetivos a largo Plazo.

- Lograr constituir una empresa solvente, con capacidad económica suficiente para poder expandir el negocio.
- Consolidar una cartera de clientes que permita el desarrollo sustentable de la economía de la empresa.
- Ser Reconocidos a nivel internacional como una empresa comprometida, responsable, y de confianza.
- Ser conocidos en el Ecuador como una empresa de apoyo a la industria florícola nacional.

3.5.2. Objetivos a corto y mediano plazo.

- Reducir los costos de exportación de rosas a través del trato directo con floristerías y consumidores finales en los países destinos.
- Ampliar el destino de mercado en el Tercer año de funcionamiento.
- Vender rosas a mercados más directos en los Estados Unidos.

- Establecer nuevas relaciones comerciales con las empresas productoras de rosas en el Ecuador,
- Identificar nuevos clientes en los Estados Unidos y Europa.
- Definir nuevos mercados, nuevos segmentos de clientes finales.

3.6. Plan estratégico.

3.6.1. Formulación de Estrategias.

Definición de estrategia empresarial.-

“Es poder crear una ventaja sostenible en cada negocio en la que opera la corporación o empresa”.

El objetivo del desarrollo de una estrategia empresarial a que proporcione información sobre la cual va a ser orientada la empresa. (TORRES ESCOBAR, 2008)

El desarrollo de la empresa debe ser basado en la aplicación de estrategias que puedan ser medida a través de indicadores siendo este un análisis efectivo de riesgos, y medición de las decisiones y como están han resultado beneficiosas para la organización, también permita reconocer en que está fallando en distintos puntos sean estos, de producción, financieros o económicos, de logística, etc.; de esta manera se podrá evaluar un crecimiento sostenido en el tiempo, las estrategias gerenciales o empresariales permitirán que la empresa pueda tener un control adecuado, mitigando riesgos, establecer lineamientos y procedimientos que permitirá actuar a través de métodos comprobados.

3.6.2. Diferenciación.

La diferenciación es una estrategia del marketing, busca promover una distinta percepción del producto para el consumidor, diferenciándose de la competencia, ya sea este un producto o un servicio.

En el actual panorama presentado se busca la comercialización de rosas que proveen fincas existentes en el Ecuador, sin embargo el producto final que entregara esta empresa busca su diferenciación en la distribución del mismo, buscando nuevas fuentes de distribución mejorando el servicio de entrega a los distribuidores finales o floristerías, por consecuencia esta nueva distribución o nuevas formas de trato con el cliente.

Principalmente el cambio está enfocado en nuevos servicios para el mercado cubriendo las necesidades actuales existentes, este nuevo proceso conllevara algunas mejoras para los consumidores, enfocándose en:

Más duración de la rosa en florero, puesto que al ser un trato directo se elimina el tiempo ocioso que manejan las actuales mayoristas al intentar después de comprar vender el producto.

Disminución de los precios.- al existir una mayor cantidad de empresas intermediarias, y al cada una de las mismas tener su beneficio económico aumentan el costo del producto en cada una de sus etapas.

Posteriormente al inicio del ciclo de funcionamiento de la organización y conllevar estos actuales servicios en un futuro se puede llegar a implementar nuevas formas de producto los cuales sería básicamente armar distintos ramos o bouquets los cuales contarán con distintas variedades de rosas o flores de verano con los cuales actualmente se exportan desde el Ecuador pero individualmente, así poder llegar a las grandes cadenas como supermercados los cuales son los oferentes de bouquets armados para el acceso del consumidor final.

3.6.3. Calidad.

El servicio de entrega de la rosa tiene que ser de calidad, el cual será distintiva en el proceso, rapidez, efectividad y confiabilidad, lo cual permita ganar la confianza sobre todo en el primer año de operaciones, debido a que la empresa empezara sus funciones en los meses de Enero, febrero y marzo, en donde generalmente es más complicado conseguir rosas por la alta demanda por San Valentín es necesario que se establezca una relación de confianza y a través de la cual se pueda obtener una percepción de calidad, lo que mejorara el rendimiento para los siguientes meses desde abril hasta diciembre con los mismos clientes, los cuales podrán optar por este nuevo método de distribución más eficaz.

3.7. FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER.

Las 5 fuerzas de Porter, fue un modelo estratégico que se propuso en 1980 por Michael Porter, en su libro *Estrategia Competitiva, Técnicas para analizar industria y competidores*; para Porter el análisis de las 5 fuerzas de Porter permitirá analizar el entorno actual del producto, de la organización y determinar las consecuencias de rentabilidad a largo plazo. (FRED, 2003)

También el modelo analiza como cada una de las fuerzas descritas impactan dentro de la industria. Porter define a las 5 fuerzas las siguientes:

3.7.1. Amenaza del ingreso de nuevas empresas al mercado.

Análisis de entrada de nuevas empresas se puede ver afectado por distintos parámetros, divididos en gubernamentales, económicos y sociales, entre los cuales, las facilidades que cuentan el país, para que nuevas organizaciones puedan ingresar al mercado de competencia de la industria, políticas reguladoras estatales como son aranceles, saturación del mercado. (FRED R DAVID., 2003)

La necesidad de lograr economía de escala que permitan abaratar costos de producción para poder competir en precios, la necesidad de obtener

conocimiento especializado, preferencias de marca del país, nacionalismo existente

Realizando un análisis demuestra que el Ecuador se está impulsando el desarrollo de la economía cambiando los principales y tradicionales productos de exportación, con lo que se ha denominado el cambio de la matriz productiva, buscando modificar el PIB ecuatorianos por industrias nuevas y que en la actualidad no generan un ingreso fuerte para la economía ecuatoriana, por lo que se han tomado medidas que puedan facilitar la creación de nuevas empresas, así como con créditos brindados por parte del estado para implementar nuevas formas de sustento económico,, sin embargo la actual giro político del Ecuador ha convertido que muchos inversionistas duden en invertir en el país.

Actualmente la Industria florícola ha tenido un gran crecimiento puesto las perspectivas de exportación son cada vez mayores, ocasionado cada vez mayor oferta en el mercado, generando cierto grado de complicación por la gran competencia existente principalmente de los productores de rosas, sin embargo se ve la necesidad de establecer métodos de diferenciación de esta organización para poder sobresalir en el mercado.

3.7.2. Capacidad de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, un ejemplo claro es la accesibilidad a las materias primas, encontrar materia prima sustituta se vuelve difícil en ciertos casos, cambiar de materia prima se vuelve costoso y muchas veces inasequible puesto que ciertas materias primas en la producción se vuelven necesarias ya que no pueden ser reemplazadas.

Se debe buscar formas de integrar y comprometer a los proveedores de tal manera de fijar estrategias eficaces que puedan permitir satisfacer y solventar necesidades de una empresa.

Este es un punto importante del cual depende el desarrollo de la empresa, se plantea una negociación justa, en este caso los proveedores se convierten directamente en las florícolas productoras de las distintas variedades de rosa en el país, por lo cual asegurando una buena negociación el cual involucre poder comprar a buenos precios, para poder posteriormente obtener una comisión por tallo de venta como la primera opción y la segunda por un precio adicional al costo de la exportación para finalmente poder llegar con un buen precio a las distintas floristerías objetivas así como posibles Wholesalers.

Una buena negociación generara beneficios adicionales no solo a la organización sino también a los proveedores ya que se podrá ayudar a mover su inventario al

comprar y vender a clientes nuevos los cuales en pocos casos son accesibles, la ventaja y el poder de negociación de una comercializadora es muy fuerte, esto debido a que al ser una comercializadora se cuenta con una gran variedad de rosas de distintas florícolas, que en ciertos casos beneficia a la negociación por ventas.

3.7.3. Capacidad de negociación de los compradores

Se tiene que analizar cuales el poder de negociación que tienen los compradores, es decir analizar la competencia y verificar el impacto que tiene por sobre la industria,

Hay que realizar un estudio del impacto que tiene los compradores en el volumen de compras de una empresa, una empresa puede depender de un cliente el cual compra la mayoría de lo producido, este estudio deberá enfocarse,

En este caso la capacidad de negociación de los compradores viene a ser afectada directamente a los precios, es decir es importante puesto que va de la mano con la cantidad dispuesta de compra, basado en ventas al por mayor se debería brindar mejores precios, sin embargo cabe recalcar que implementando las estrategias propuestas se intentara llegar casi al final de la cadena de distribución es decir implementando ventas directas a floristerías, permitirá obtener un mejor precio comparando, a las ofertas tradicionales que vienen arrastrando una gran cadena de distribución en donde, cada uno de los procesos involucrados aumenta el

costo final del producto, convirtiéndose aun en una empresa que puede brindar mejores precios de venta, con rosa mucho más fresca, de calidad.

La negociación con los compradores es sumamente fundamental en el giro de negocio, puesto que a pesar de estar enfocados en el mercado destino que serían las floristerías o similares las cuales sean los oferentes del rosas directamente al consumidor final, relaciones de venta grandes las cuales permitan la preferencia por la compra de la rosa.

Dependiendo de la rotación del inventario y al ser un producto perecible como en toda organización depende de las compras realizadas, Al enfocarse no solo en vender gran cantidades a menores precios se ve obligado a disminuir o mitigar el riesgo a un solo clientes en varios clientes fijos los cuales a través de la gran acogida y mejores precios deberán optar por la compra de rosa a través de este nuevo mecanismo.

3.7.4. Posibilidad de usar productos sustitutos

Se define como un producto sustituto a aquel que por sus características puede suplir a otro cumpliendo las mismas funciones, se lo mide por la participación de mercado, sus avances y posibles retrocesos en competencia con anteriores periodos.

La amenaza de productos sustitutos se encuentra cuando en el mercado pueden cambiar el producto por preferencias y ventajas en calidad y costos, es decir

limita el precio de venta, y por tanto se limita en costos para obtener un margen de rentabilidad que no exceda el precio de los sustitutos.

En la actualidad se ofrecen muchos tipos de rosas naturales, existe una gran variedad, cada una con características diferentes que aun al ser una comercializadora estarían al alcance de ventas, sin embargo también se encuentra otro tipo de flores naturales, como cartuchos, crisantemos, ghyppo, los cuales pueden cumplir con el mismo objetivo de las rosas, que pueden ser adornos, regalo etc.

Aún existe una gran preferencia para las rosas, puesto que se utilizan para distintos fines, ya sean regalos o fines ornamentales. Aunque se ha visto que en cada país existen distintas exigencias por cada uno de los compradores, siendo de preferencias por calidad, duración y belleza las rosas naturales.

3.7.5. Rivalidad entre los competidores actuales

Se considera como la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas en análisis, las estrategias funciona cuando las empresas logran obtener una ventaja competitiva sobre otras estrategias aplicadas en el sector, entre las cuales se conocen:

- La reducción de precios.
- Mejoramiento de la calidad.
- La adición de características.

- Aumento de la publicidad.¹⁵

Primero se tiene que definir cuál será la competencia para la empresa, puesto que para el modelo de negocio propuesto a continuación se describe tipos de competencia.

- La competencia directa se establecerá a través de otros comercializadores que estén enfocados en vender rosas al comercializador directo con el usuario final, es decir a las floristerías y grandes cadenas de rosas.
- Competencia Indirecta.' Son la mayoría de florícolas productoras en Ecuador, las cuales se manejan a través de los distintos medios de exportación tradicionales, es decir cumpliendo con todos los lineamientos e intermediarios como son las grandes mayoristas.
- Las productoras de rosas aunque se definió como competencia indirecta, existen pocas florícolas aunque no están enfocadas en el mismo segmento de mercado buscan disminuir intermediarios a través de ventas a wholesalers, aunque en menor proporción también busca estar enfocados en este segmento.

¹⁵ Conceptos de administración estratégica, Novena edición, FRED R DAVID. Pearson Educación México 2003
Capítulo 3 página 100

- Actualmente en el Ecuador se ha visto un gran crecimiento en la industria florícola actualmente existente cerca de 700 exportadores de rosas, y 580 fincas productoras, aunque la competencia sea extensa se han visto que afectada a distintos parámetros de la industria florícola los cuales se describirán a continuación.

Precios

Al existir una gran oferta de rosas, para mejorar competitividad muchas florícolas han optado por disminuir el precio de la rosa, afectando directamente a la industria en general, la competencia se ha visto reflejada en los balances realizados por la industria a finales del 2013 en donde se analizó que el precio promedio por tonelada de exportación ha disminuido, afectando a todos los productores los cuales no han podido disminuir los costos de producción viéndose disminuido el margen de contribución por tallo exportado, esto se debe principalmente a una gran fuerza que involucra los intermediarios existentes, los intermediarios que más afectación tienen a la industria florícola ecuatoriana son los grandes mayoristas ubicados en los países destinos, aumentando hasta en el 300 % el precio de la rosa para obtener mayor ventaja.

Esta es una gran oportunidad puesto que la creación de esta empresa busca eliminar estos intermediarios buscando llegar al final de la cadena de distribución, permitiendo a las fincas productoras obtener nuevos precios, sin embargo la cantidad de rosa a precios más altos sería menor ya que se estaría enfocando en menor clientela más específica hasta que se desarrolle este modelo de negocio.

Mejoramiento de la calidad.

Al ser comercializadores de rosa, favorece la competencia entre productores, puesto que intentan satisfacer demanda internacional, y al ser comercializadores estar al alcance de cualquier florícola permite que la rosa ecuatoriana sea la preferida a nivel mundial.

La adición de características.

Cada día en la industria florícola se ven nuevas y distintas variedades de rosas, la competitividad en la actualidad se ve enfocado en los tamaños de los tallos y botones existentes, las cualidad de distinción hace que la rosa ecuatoriana se la principal demandada a nivel mundial

La actual infraestructura tecnología en la industria florícola no solamente ha creado nuevas características de distinción de rosas entre los productores, también ha aumentado la duración de la rosa después de ser cosechada, es decir, la rosa ecuatoriana tienen mayor duración en florero que otras similares de los competidores.

Todas estas características no generan un problema de desenvolvimiento de la rosa, puesto que intenta ser un comercializador de la misa, estas características

de competencia favorecen el giro de negocio puesto que las innovaciones de los productos, son las que se aprovechara para ganar y afianzar a los nuevos clientes.

Como conclusión se define que a través de las 5 fuerzas de Porter se identificaron las principales fuerzas que adquirirían un grado de afectación a la nueva empresa, siendo las de mayor afectación la amenaza de ingreso de nuevos competidores en cual se brindan facilidades para impulsar la creación de nuevas organizaciones que beneficien a la economía del país, se dan muchas facilidades para la creación de nuevas empresas lo que en cierto momento pueden optar por el mismo modelo de negocio, eliminando las cadenas de distribución lo que generara una competencia directa, la cual en la actualidad no se ha desarrollado en el país..

De igual manera, el poder de negociación de los clientes es de suma importancia, puesto que al ser vendedores en la industria florícola al por menor depende de las compras que realicen cada una de estos negocios, la única forma de disminuir el riesgo es buscando nuevos clientes, no generar dependencia de un solo cliente, lo cual permitirá mantener las ventas constantes hasta cumplir un punto de equilibrio en donde las ventas excedentes serán las utilidades que obtenga el giro del nuevo negocio. Lastimosamente no se pueden fijar precios, puesto que las rosas son demandadas en distintos valores según la demanda de ciertas fechas, sin embargo a través de la eliminación de los intermediarios se busca disminuir lo suficiente el precio de venta para que los clientes, (Floristerías) tengan preferencia de compra por este medio.

Los productos sustitutos son de gran influencia, puesto que las rosas no son un producto de necesidad básica, es un producto considerado fuera de las necesidades básicas, lo cual en ciertos casos se preferirá optar por distintos productos a las rosas naturales, sin embargo como productos sustitos principalmente flores naturales, flores de verano, claveles etc. Una forma de mitigar este riesgo en futuro en ampliación del giro del negocio en el cual se puede buscar también estas rosas y convertirlos en bouquets, los cuales puedan contener distintas variedades de flores incluidas las rosas.

De cierta manera las otras fuerzas analizadas como las fuerza de negociación de los proveedores, competencia. Son de afectación mínima puesto que los proveedores pueden vender sus rosas a mejores precios, y la competencia entre competidores trae un beneficio que es mejoramiento de la calidad y desarrollo de nuevos productos los cuales se puede llevar a los nuevos mercados.

3.8. MARKETING MIX

El marketing mix forma parte del marketing tradicional el cual sigue una cadena con objetivos fundamentales el cual tiene un ciclo de marketing, detallando a continuación. (MAPCAL S.A, 1990)

- Investigación. Principalmente sirve para conocer las actuales estructuras del mercado.
- Objetivos.' Busca lograr definir qué es lo que ña empresa desea lograr en términos de mercado, hacia donde está dirigido
- Estrategias. Busca definir cómo se van a trazar los objetivos.

El marketing mix básicamente se encuentra dentro del proceso estratégico del marketing, define que todas las acciones que realice una organización, sea positiva o negativamente, tiene un grado de afectación en uno de los 4 elementos básicos del Marketing Mix, por lo cual obtiene suma importancia ya que se convierte en una ayuda eficaz para la planificación del análisis de mercado del producto. (MAPCAL S.A, 1990)

3.8.1. Producto

El producto es aquella variable la cual satisface una determinada demanda o necesidad, definir la entrega de un producto y la percepción de entrega de una mejor opción que los de la competencia, asegurando una determinada participación en el mercado

Principalmente el producto que entregara la organización es el trato directo con los distribuidores finales, es decir, aquellas floristerías que expenderán las rosas directamente a los consumidores finales, eliminando gran cantidad de intermediarios en la cadena de distribución actual.

Las características de las rosas ecuatorianas de exportación tienen las siguientes características.

- Son rosas con una amplia variedad de colores y tamaños
- La rosa Ecuatoriana es conocida por su gran calidad
- Una de las principales características es la duración de la rosa en florero aproximadamente 15 días.
- Rosa completamente adecuadas a las certificaciones fitosanitarias locales e internacionales, cumpliendo así con la normativa y exigencias de los importadores (demanda)
- La posibilidad de generar nuevos bouquets, realizando una mezcla de las distintas variedades de rosas, y flores naturales que se encuentran en el mercado ecuatoriano.

- Se puede satisfacer la demanda de los distintos mercados mundiales, puesto que en los principales mercado la rosa demanda tiene un tallo de 60 cm, mientras que en Europa y Rusia, la demanda de rosa es de tallos de 90cm.

3.8.2. Precio

En esta variable se establece la información sobre el precio del producto al que la empresa lo ofrece en el mercado. Este elemento es muy competitivo en el mercado, dado que, tiene un poder esencial sobre el consumidor, además es la única variable que genera ingresos.

El precio no se lo puede definir solamente en base a los costos o a la rentabilidad deseada, en este caso no se puede definir un precio fijo, puesto que las fluctuaciones en la demanda en los distintos periodos hace que el precio sea variable, principalmente los precios de las rosas son mayores en épocas de gran demanda, en los Estados Unidos citando un ejemplo la gran demanda en San Valentín ocasiona que los precios de la rosa sean más altos, y en Rusia por ejemplo la rosa sube de precio en el Inicio de Clases en el mes de septiembre, con estos dos ejemplos se verifica que existe una gran amplitud para el análisis de precios.

La ventaja adquirida y que debe ser aprovechada y de hecho es el motivo por el cual se analiza la factibilidad para la creación de esta empresa, la capacidad de poder otorgar mejores precios que la competencia (Mayoristas o wholesalers), a

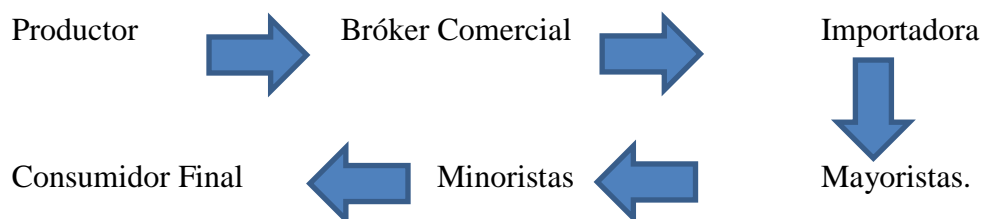
través de la disminución de intermediarios en la cadena de distribución, se establecería dos formas nuevas de generar precios los cuales favorecerían a la demanda de la rosa.

El precio se fijara a través de un porcentaje total derivado del costo inicial de las adquisiciones de materia prima, se fijó 40 % por sobre el costo de la rosa, se definió un 40% debido a que brinda una utilidad aceptable para el inversionista, y a pesar de la utilidad brindada el precio brindado a los consumidores es conveniente con respecto al precio que se distribuyen en el proceso actual.

3.8.3. Plaza o Distribución

En esta variable se identifica la principal problemática, puesto que se analiza los canales que atraviesan las rosas para la actual exportación, la misma que se ha vuelto tradicional para las distintas operaciones del mercado nacional e internacional

El actual servicio de la exportación de rosas se lo realiza a través de la siguiente cadena de distribución



Actualmente de la florícola productora de rosas se atraviesa posteriormente por un bróker comercial o comercializadora, aunque este proceso depende más de las políticas de distribución de las florícolas, así como de las políticas y necesidades de compra de las importadoras las cuales pueden ser beneficiados a través de una mayor complicación de rosas por un solo organismo en el Ecuador.

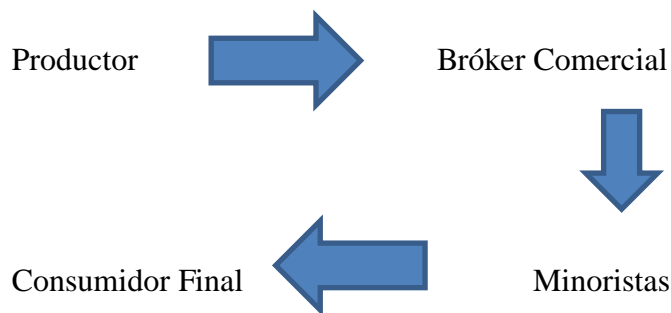
Posterior a la adquisición de las comercializadoras pasa a manos de la importadora las cuales, adquieren el producto y empiezan a buscar posibles clientes para poder vender la cantidad adquirida, en punto se genera grandes conflictos puesto que al ser un producto perecible este tiene que ser vendido casi inmediatamente caso contrario la rosa pierde su frescura y tiene que ser desechada.

Después, la rosa llega los minoristas o wholesalers, los cuales se van enfocando en los distintos mercados internacionales, es decir, en la distribución de los países, y ciudades de destino para finalmente llegar a las distintas floristerías, como se analiza en cada uno de los puntos de la cadena de distribución existe una empresa intermediaria las cuales obtienen beneficios económicos por realizar estos procesos, y de igual importancia conlleva el tiempo de incidencia en cada uno de los procesos hasta que llega al destinatario final.

La nueva empresa busca disminuir la incidencia de estos intermediarios, buscando llegar a los minoristas floristerías, disminuyendo tiempos de exportación, lo cual permite acceder más rápidamente a las floristerías, a través de exportaciones directas, influyendo directamente en las rosas, aumentando su

tiempo de duración en florero y puede aumentar su capacidad de venta puesto que la rosa no tendría que ser desechada al dañarse.

Adicionalmente la disminución de intermediarios disminuirá el precio por el cual se distribuyen las rosas, por motivos mencionados anteriormente, tendrá un beneficio adicional tanto para las florícolas productoras de rosas como para las distintas tiendas de rosas, puesto que para las florícolas pueden acceder a un mejor precio de venta, y en las florícolas obtendrán un mayor margen de utilidad con respecto a sus costos de adquisición.



La distribución por medio de la cual se distribuirá el producto es a través de los distintos Courier nacionales en medida de lo posible, a través de los cuales se tiene la posibilidad de enviar ciertos productos, o con los nuevos productos creados por ejemplo con la compañía pública de correos que se conoce como exporta, fácil, aunque en la actualidad aun no cuentan con la capacidad de exportar ciertos productos principalmente aquellos que necesitan de una cadena de frio para poder mantener su calidad y frescura, sin embargo se pudo contactar con un funcionario el cual aseguro que se está tramitando nuevos avances y posiblemente en un futuro se pueda exportar a través de este medio,

Exporta fácil permite realizar una exportación de cualquier producto de manera más fácil, siempre cumpliendo con los procedimientos exigidos por la ley pero en menor escala facilitando la exportación directa a las florerías.

En la actualidad a través de la investigación se encontró un solo proveedor el cual maneja directamente los convenios de envío desde el país hacia cualquier destino en Estados Unidos y Europa, aunque es más costoso que exportar en grandes cantidades con distintas agencias de carga este servicio brinda ciertas ventajas como son que las exportaciones pueden ser entregadas casi en un día después de haber mandado la rosa, esto debido a la gran cantidad de flota aérea que opera en el mundo, FedEx, brinda la posibilidad de exportar de manera, eficiente, segura, y obviamente con todos los parámetros adecuados para la exportación de rosas.

Sin embargo se puede exportar las rosas como se lo ha venido haciendo tradicionalmente y esto es a través de las agencias de carga, con la diferencia que los productos no se entregaran a los mayoristas, wholesalers o minoristas, si no aquellas floristerías o clientes que busquen entregar las rosas directamente a los consumidores finales.

Se tiene que cumplir con ciertos procesos de exportación para poder utilizar este servicio, se tienen que estar registrado con un registro Único de contribuyentes, tener un registro de exportador y adicionalmente manejar un seguro al valor FOB de la exportación, además se tienen que adjuntar la factura por el valor de

exportación, permite la exportación de hasta dos paquetes de 30 kg, por exportación.

3.8.4. Promoción o comunicación.

La promoción analiza todo los esfuerzos que realiza la empresa para dar a conocer el nuevo producto o servicio y aumentar sus ventas, entre las principales esta la publicidad, relaciones públicas y para el caso específico del mercado se lo realiza a través de distintas ferias de muestra de variedades o nuevas variedades existentes.

La promoción es una de las mayores inversiones en este negocio, a pesar de que se las realizan por medios electrónicos, para poder dar a conocer el producto se lo hace a través de relaciones de confianza, tradicionalmente la industria florícola ha manejado sus relaciones publicas iniciales a través de distintas ferias de promoción de las fincas productoras de rosas, permitiendo conocer las nuevas variedades, partiendo de los hechos históricos se conoce que el mercado florícola está basado en relaciones de confianza, por lo que se propone realizar viajes para conseguir los nuevos clientes directamente, indicando los beneficios que tendría el comprar directamente.

Actualmente la mayor inversión tendría que ser en este rubro puesto que al ser una empresa nueva tiene que invertir de gran manera en el transporte de las muestras de las principales variedades así como de los funcionarios, capacitados,

en idioma y negociación, para poder abrir nuevos rumbos donde antes se llegaba solo a través de intermediarios.

Adicionalmente la promoción de la rosa se tendrá que hacer a través de medios adicionales como son una página web de contacto, revistas, y de servicios adicionales como la preferencia de marcas y patentes que cada una de las productoras cuenta.

3.8.5. Precio

Como concepto básico el precio es el monto en dinero que está dispuesto a pagar los consumidores o usuarios para lograr los usos, posesión o consumo de un producto o servicio específico

El objetivo básico de este componente como parte del marketing mix es el de asegurar un nivel de precio para el producto o servicio que corresponda a los objetivos del marketing establecidos con anterioridad

- Igualarse o atacar a la competencia
- Fijar un precio para que sea más compatible con el objetivo de volúmenes de ventas y crecimiento
- Fijar su precio en función de un mayor margen de rentabilidad aun sacrificando los volúmenes en unidades
- Utilizar el precio como criterio para la segmentación de los mercados
- Descuentos por compras en cantidades.

- El precio no debe fijarse en función de la rentabilidad o costes

El precio de la comercialización de rosas se lo definió al analizar los costes totales a los que incurren todos los intermediarios en la actual cadena de distribución, así como la rentabilidad obtenida por cada uno de los mismos, por lo cual el objetivo del precio de esta empresa es poder disminuir los el precio a la cual llegar al distribuidor final, a continuación.

Cadena de Distribución	
Costo de Tallo	\$0.25
Des-aduanización y Flete	\$0.12
IMPORTADOR O MAYORISTA	\$0.37
Guanacia Importador	\$0.11
Transporte	\$0.04
WHOLESALEERS	\$0.52
Transporte	\$0.05
Ganancia del Wholesalers	\$0.79
RETAILERS	\$1.36
Ganancia de Retailers	\$1.36
CONSUMIDOR FINAL	\$4.72

Empresa Illari Roses.	
Costo de Tallo	0.45
Utilidad Comercializador	0.135
Des-aduanización y Flete	0.47
RETAILERS	1.055

3.9. LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO

La localización del proyecto debe estar basado en ciertas requerimientos de importancia lo cuales se analizaran a continuación.

Cercanía a las vías de exportación.’ Es importante que la empresa así como los cuartos fríos tengan una gran accesibilidad al puerto de exportación que en este caso tiene que ser el Nuevo Mariscal Sucre ubicado en la provincia de pichincha En la ciudad de Quito, en la parroquia de Tababela.

Accesibilidad de los proveedores.- la empresa trabajara con distintos proveedores, los mismos que serán las distintas florícolas, la ubicación de la industria florícola se encuentra básicamente en dos lugares que se encuentran en cantones rurales fuera de la ciudad de Quito, las florícolas se encuentran en el cantón Cayambe y cantón mejía las cuales tendrán que trasladar el producto hasta la localización de las oficinas.

Para evitar costos innecesarios de transporte el a recopilación de las distintas variedades de rosa deberán ser trasladados simplemente, Costos innecesarios de transporte, solo se trasladara desde el sitio de compra de la rosa hacia hasta las bodegas de envió courier.

Por lo que tentativamente esta empresa deberá estar ubicada en la ciudad de Quito, en el sector norte de la ciudad puesto que está cerca de la empresa estatal de correos por el cual se realizara las exportaciones.

Adicionalmente se tendrá en cuenta que en la ciudad de Quito, tienen actualmente, con las vías adecuadas en el caso de ser necesario de utilizar las distintas agencias de carga para la comercialización y exportación de rosas, ya que existen vías como la interoceánica, la ruta collas, y posteriormente se culminara la ruta viva la cual permitirá un acceso más directo al Nuevo aeropuerto de Quito.

3.10. PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN.

El proceso de comercialización se da en distintas situaciones las cuales enfocados en el proyecto se tendrá como principal el trato directo con wholesalers y las distintas floristerías para lo cual inicialmente se definirá distintos procesos.

Wholesalers Y floristerías. Para este proceso se deberá tener en cuenta la captación de clientes que pueda ser manejado por la empresa, es por eso que es parte fundamental el departamento de marketing el cual se encarga de manejar las relaciones publicitarias y captación de nuevos clientes a través de los medios tradicionales ya conocidos o con los distintos contactos en el medio.

Es importante que los clientes ya afirmados puedan establecer unas relaciones comerciales óptimas puesto que de este aspecto dependerá el desenvolvimiento de la organización así como su crecimiento.

Posterior a la, tradicionalmente esta industria ha sido manejada por relaciones de confianza, siendo la mayoría de compras a través de internet.

3.11. ANÁLISIS TÉCNICO.

3.11.1. Equipamiento e instalaciones.

El equipamiento va de la mano con las distintas épocas de producción y depende del suministro de las florícolas así como del momento de exportar las rosas al exterior, por lo que sintetizando, es necesario que haya una cadena de frío existente para poder mejorar las conservación de las rosas al ser un producto perecible.

En muchos casos el proceso será manejado directamente por lo cual se eliminara el proceso de bodegaje y por consecuencia el proceso que involucra al pos cosecha para el mantenimiento de las rosas.

En las oficinas se deberá contar con infraestructura tecnológica que junto con las TIC puedan ser de utilidad para el trabajo normal de la parte administrativa de la empresa, es decir al menos se debe contar con un equipo de computación para cada una de las personas, con acceso a internet y correos corporativos, los cuales permitan que los contactos puedan manejarse de manera eficiente y eficaz, adicionalmente con teléfono con el mismo fin.

Para la distribución se puede acceder de dos formas.

La primera puede ser a través de una tercerización de camiones, opción por la cual disminuirían el monto de inversión inicial, sin embargo se debe tener en cuenta que para la transportación de la rosa se debe tener un trato especial puesto que es un producto frágil.

Como segunda opción se tiene el de adquirir un camión las cuales tengan las capacidades de enfriamiento y el trato suministrado sea adecuado por parte de los empleados a cargo de la transportación del producto, adicionalmente se tendrá que realizar un análisis de la afectación que existiría.

3.11.2. Maquinaria e insumos necesarios.

El equipamiento necesario para el desenvolvimiento de la empresa y correcto funcionamiento va de la mano con todos los procesos que se determinaron inicialmente en cada una de las áreas.

Según lo realizado anteriormente es necesario que se cuente con 1 área generalizada el cual se constituye con el área Administrativa.

En el área de administrativa.

Para poder realizar los procesos que integran la parte administrativa, es decir los departamentos financieros contables, de ventas, deben estar adecuados principalmente con infraestructura tecnológica, lo que permite de cierta manera efectivizar los procesos de cada una de las áreas.

Así mismo se necesita modulares y escritorios con los que se pueda desempeñar una actividad normal de la empresa.

Al ser una comercializadora de rosas no se necesita ningún insumo de producción, ni tampoco de paso de la rosa puesto que las florícolas se encargaran del traslado directamente desde sus post- cosecha

3.11.3. Ubicación de la planta.

Para la ubicación de la planta, se parte el análisis desde lo más general hacia lo más específico

Ubicando un macro entorno esta empresa deberá contener al menos un lugar desde el cual se manejen la parte administrativa, y conociendo que la rosa nunca pasaría a contro de esta empresa se eliminaría cualquier posibilidad de crear un cuarto frio.

Las oficinas deben estar adecuadas en el Ecuador en la ciudad de Quito , en este lugar debe contar con las características necesarias para el desarrollo adecuado de las actividades administrativas, es decir debe estar cerca de los distintas instituciones financieras, acceso a internet y que se permita estar localizado en un sector de accesibilidad para los empleados, así como la carga de la rosa que llega para la compilación o para la distribución hacia los distintos medios de carga los cuales se encargaran de transportar la rosa hasta su destinatario final.

3.11.4. Personal

Anteriormente se definió el organigrama estructural y funcional en el cual se describen todas las posiciones y funciones de cada uno de puestos que se van a

desarrollar en la empresa, sin embargo aquí se define la cantidad exacta de trabajadores.

Inicialmente, el personal, será estrictamente el necesario, por lo cual, solo se necesita el personal administrativo estará a cargo el Gerente General, el contador, y un vendedor comprador como se lo ha definido a la posición.

Posteriormente iniciado el negocio se prevé contratar una persona adicional la cual también ayude con las ventas del rosas así como de las compras para las ventas, puesto que aun mayor crecimiento se necesita más personas las cuales puedan ser de beneficio para el desarrollo del negocio.

4. ESTUDIO/ ANÁLISIS DE INVERSIÓN.

4.1. INVERSIÓN REQUERIDA Y ESTRUCTURA DEL FINANCIAMIENTO.

La inversión requerida se va a enfocar en cubrir las necesidades operacionales del primer año, se definió que para la compra de los activos, y el pago de los sueldos del primer año, y principalmente de la compra de la rosa, para poder empezar con las actividades de negocio mensual, se estableció la inversión requerida conforme a los presupuestos establecidos y realizados inicialmente.

Por lo cual se definió que es necesario una inversión de \$ 70 000 (setenta mil dólares) según los presupuestos presentados posteriormente, por lo cual se cuenta con recursos propios del \$ 30 000 (Treinta Mil dólares) y con un financiamiento en el Banco de Fomento el cual brinda una tasa más accesible de \$ 40 000 (cuarenta mil dólares).

Es necesario buscar una estructura óptima de financiamiento, buscando un apalancamiento financiero óptimo, lo que maximice la utilidad sobre los activos y para los accionistas.

INVERSIÓN INICIAL REQUERIDA Y**ESTRUCTURA DEL FINANCIAMIENTO**

RECURSOS PROPIOS \$ 30.000**RECURSO PROVENIENTES DEUDA** \$ 40.000

4.2. PRESUPUESTOS DE INGRESOS (VENTAS).

Definición de Presupuesto.-

Según Burbano en su libro Presupuestos Enfoque moderno de planeación y control de recursos define a los presupuestos como:

La estimación programada, de manera sistemática de las condiciones de operación de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado. (Burbano, 1998)

El presupuesto es la planificación fundamentada de muchas estrategias por las cuales constituye un instrumento importante como norma, utilizado como medio administrativo de determinación adecuada de capital, costos e ingresos necesarios en una organización (Gordon, 2005)

La importancia de los presupuestos se utiliza a lo largo de una planificación administrativa enfocados no solamente en el control de los desembolsos de dinero si no también previendo las utilidades provenientes de la diferencia entre

gastos e ingresos, a continuación se muestran algunas características las cuales hacen imprescindible el manejo de los presupuestos.

Las empresas se desenvuelven en un medio económico basado en la incertidumbre, por ello al planear sus actividades y gastos durante un periodo disminuyen el riesgo causado por la incertidumbre.

La gestión administrativa conlleva varios procesos en los cuales el análisis presupuestario toma lugar importante en estos procesos.

Planeación

- Organización
- Coordinación
- Dirección
- Control.

Planeación.-

Se tienen que tomar en cuenta las distintas actividades que se van a realizar en un futuro, así como las políticas y distintas decisiones que se puedan tomar a futuro, es importante que los presupuestos no solamente las realicen el departamento financiero, si no los involucrados directamente con el proceso de operación.

Es importante llevar a cabo este proceso, solo de esta forma se mantendrá un correcto desarrollo de presupuesto real, no basado solamente en la cantidad de recursos disponibles como limitantes, sino también en un control pos periodos gracias a que se realizó un presupuesto por actividades. (Burbano, 1998).

Planificación.

La importancia del presupuesto radica en la elaboración de la proyección de los gastos así como de los ingresos, es muy efectiva en la planificación de crecimiento de obras, negocio, o inversiones siempre y cuando este se lo realice con datos reales del mercado y sobretodo con proyecciones serias, permite controlar los ingresos de capital existentes así como los desembolsos en cada una de las áreas de la organización.

Control de Costos.

Es una de las mayores ventajas al contar con un presupuesto, a través de los presupuestos se analiza los gastos que se van a tener en un futuro y comparando con los balances reales se puede ver exactamente en los rubros en los que se gastó, se puede llegar a concluir cuales son los rubros de mayor afectación para el giro del negocio y se pueden tomar medidas correctivas para el siguiente periodo, siendo ejemplos la compra de materia prima, los costos de fabricación, mano de obra, gastos administrativos etc.

A través de un método adecuado control presupuestario según Jorge Burbano se debe plantear la manera de obtener utilidades con la ejecución de actividades coherentes con recursos limitados, atendiendo a las necesidades primarias y posteriormente a las necesidades de menor importancia. (Burbano, 1998)

Evaluación de los resultados.

Los presupuestos son herramientas que pueden ser utilizados de manera analítica, en los cuales se puede conocer como resultaron la aplicación de ciertas estrategias y los resultados que tuvo al final del periodo, posterior a la evaluación se utilizara los resultados obtenidos de cada uno de los indicadores para validar las acciones tomadas o caso contrario para la toma de nuevas decisiones en el giro del negocio.

Con la información anterior y con clientes relacionados para iniciar el negocio se creó los primeros presupuestos de ingresos, los cuales están basados en las compras que se deben realizar para poder satisfacer la demanda de rosas.

Inicialmente se cuenta con una demanda para el mes de enero, y febrero, de 60 cajas, se debe reconocer que la demanda es superior a las 60 cajas iniciales de 200 tallos cada una, es decir, para los meses de enero y febrero se intentara vender 12000 tallos, aunque la demanda es mayor, se tomó una postura conservadora puesto que se iniciaría en la mayor época de venta de rosas en

Estados y Europa por lo cual se ha considerado muy difícil adquirir mayor cantidad de rosas en los primeros meses de operación.

Para definir el presupuesto de ventas primero se definirá el proceso por el cual se regirá el giro del negocio.

Para poder empezar con la venta de rosas se debe solicitar por parte del importador una cantidad y especie de rosas para un periodo de tiempo. Es decir, el giro del negocio se lo realizara bajo la modalidad bajo pedido, principalmente se tomó esta decisión al constatar que los precios de las rosas no son los mismos durante el mismo periodo, por lo que se optó por establecer un monto de sobreprecio por sobre el costo de la adquisición de la rosa.

ROSAS DE TEMPORADA		
PRECIOS PROMEDIO	50 cm	60 cm
Finca 1	\$1.05	\$1.15
Finca 2	\$0.43	\$0.53
Promedio Precios	\$0.74	\$0.84

Rosas Fuera de Temporada.		
PRECIOS PROMEDIO	0,50 cm	0,60 cm
Finca 1	\$0.43	\$0.53
Finca 2	\$0.38	\$0.50
Promedio	\$0.41	\$0.51

En la temporada baja los precios se definieron de la misma forma, un promedio sin embargo, las empresas las cuales se adquirió la información e los precios de las rosas, definieron como precios fijos durante todo el periodo, es decir, no cambian casi en nada sus precios durante todo el periodo. Por lo cual se optó por tomar la recomendación de los especialistas de los promedios de 0.38 ctvo. y 0.42 ctvo. Para los tallos de 50 cm y 60 cm respectivamente.

ROSAS FUERA DE TEMPORADA		
PRECIOS PROMEDIO	0,.50 cm	0,.60 cm
FINCA 1	\$ 0.43	\$ 0.53
FINCA 2	\$ 0.38	\$ 0.50
FINCA 3	\$ 0.41	\$ 0.48
Promedio	\$ 0.41	\$ 0.50

Resumen	2015	2016	2017	2018	2019
Cajas					
ESTADOS UNIDOS	1000	2000	2940	3640	4080
EUROPA	0	0	940	1424	1700.4
Cantidad (Cajas Tabaco)	1000	2000	3880	5064	5780.4
	200000	400000	776000	1012800	1156080
TALLOS					
ESTADOS UNIDOS	200000	400000	588000	728000	816000
Europa	0	0	188000	284800	340080
Total Tallos	200000	400000	776000	1012800	1156080
COSTO TOTAL					
ESTADOS UNIDOS	\$ 70,947.24	\$ 149,577.48	\$ 228,212.72	\$ 297,639.84	\$ 352,914.96
EUROPA	\$ -	\$ -	\$ 80,887.24	\$ 133,010.09	\$ 166,860.32
COSTO TOTAL	70947.2354	149577.4809	309099.9517	430649.9276	519775.2769

Resumen	\$ 2,015.00	\$ 2,016.00	\$ 2,017.00	\$ 2,018.00	\$ 2,019.00
Ventas	99326.12956	209408.4733	432739.9324	602909.8986	727685.3877

El presupuesto de ventas de lo realizo enfocándose en un escenario conservador en el cual para los primer año se propone vender aproximadamente 1000 cajas, las cuales son divididas entre las dos variedades en las que se clasificó

anteriormente las rosas, dividiendo cierto número a rosas de temporada y aquellas que están fuera de temporada.

TABLA 10. Resumen En De Ventas En Cajas Mensuales Y Anuales.

Resumen	2015	2016	2017	2018	2019
Enero	60	220	340	510	635
Febrero	60	220	340	510	635
Marzo	80	150	292	402	450
Abril	80	150	312	402	450
Mayo	80	150	312	402	450
Junio	80	150	312	402	450
Julio	80	150	312	402	450
Agosto	80	150	312	402	450
Septiembre	100	150	332	408	450
Octubre	100	170	332	408	450
Noviembre	100	170	342	408	455
Diciembre	100	170	342	408	455
TOTAL	1000	2000	3880	5064	5780.4
Crecimiento	0.00%	100.00%	94.00%	30.52%	14.15%

2015.

Es por ello en las que para el primer año se propone vender tan solo 60 cajas el primer mes, esto porque conlleva que la adquisición de mucha rosa es difícil de la temporada de san Valentín, principal rosas de venta en esta temporada son rosas rojas.

Se presupuestó un aumento de la rosa para la temporada de marzo hasta agosto, esto a pesar de que se considera que es temporada baja para la exportación de flores, fundamentándose en que las empresas en esta temporada pueden brindar más cantidad de rosa que no pudo estar lista para la venta de san Valentín, en este punto es necesario que las comercializadoras muevan mayor cantidad de volumen de rosas que no se vendió en la temporada alta, las principales rosas de venta en el verano son todas las rosas amarillas.

Y desde el mes de septiembre hasta diciembre se considera un aumento en el mercado de rosas, se venden más otros colores como colores azules, celestes. Para esta temporada se presupuestó una venta de 100 cajas mensuales.

2016-2019

Se calculó un crecimiento anual del 100 por ciento con la diferencia de que al ganarse la confianza de los clientes y duplicar por lo menos al doble la cantidad de clientes, es decir, de 2 clientes en el primer año, a 4 clientes en el 2016, se pueda aumentar al menos la misma cantidad vendida en el primer año, sin embargo en dólares el ingreso es mayor puesto que en enero y febrero, gracias a la confianza adquirida tanto como en clientes como en finca proveedores ya se tiene mayor acceso a cantidades de rosa, a diferencia del 2015 en donde se presupuestó solo 60 cajas por que no se podría tener acceso a más cantidad de rosas, por lo que se planteó una regularización y un crecimiento de 220 cajas para los meses de enero y febrero los cuales serían rosas de temporada alta, y a diferencia del 2015, el 2016 si tendrá una disminución en la demanda de rosas a 150 cajas en promedio con un ligero repunte desde octubre a diciembre.

El actual comportamiento descrito para todos los periodos del 2016 al 2019, la única variación se encuentra en el 2017 se planea añadir y empezar con un nuevo mercado, como es el mercado Europeo, el cual se empezara su proyección con los datos similares con los que se empezó la proyección en Estados Unidos.

4.3. PRESUPUESTO DE EGRESOS.

4.3.1. Gastos Operacionales.

Los gastos operacionales, son aquellos gastos que son inherentes a la función de la empresa, sin embargo al crear una comercializadora de rosa, no existen estos gastos ya que no se produce rosa, el único objetivo, es el envío directo desde la finca a los distintos Courier, los cuales exportar la rosa hacia los clientes, es por ello que no existe ningún gasto de operación inherente a la producción de rosas, sin embargo los gastos se los considero como gastos administrativos y de recurso humano especificado posteriormente.

4.3.2. Depreciaciones y amortizaciones

Para ello se define a un activo como la propiedad planta y equipo a los cuales se adquieren para el funcionamiento de la organización, para definir el valor de un activo fijo se consideran todos los costos directamente atribuidos a la adquisición hasta que el activo se encuentre listo para funcionar, como instalación.

La depreciación se reconoce en el estado de resultados como un gasto, en este caso se utilizara el método de línea recta, el cual se caracteriza por depreciar el activo con el mismo cargo durante los periodos vigentes. (Garrido Diaz, 2008)

Según las NIIF¹⁶ establecen el tratamiento para la contabilización de Propiedad planta y equipo, para ellos se define:

Propiedad planta y equipo.- son aquellos activos tangibles que posee una empresa para su uso operacional o administrativo, estos activos se esperan que estén en uso por más de un periodo. (Garrido Diaz, 2008)

- Son aquellos activos tangibles, que posee una entidad para su uso en la producción o suministro de bienes y servicios para arrendarlos a terceros o para propósitos administrativos. (Normas Internacionales Información Financiera., 2012)
- Vida Útil.- Es aquel periodo por el cual se espera que estos activos se encuentren en funcionamiento o en utilización.
- Depreciación.- Las depreciaciones son aquellas pérdidas de valor que se calcula por el desgaste o la utilización de los distintos activos fijos de la empresa.
- Valor Residual.- es el monto que se espera obtener al final de la vida útil del bien inmueble, maquinaria y equipo, después de deducir los costos esperados de su enajenación
- Costo del Activo.- el costo de los elementos de propiedad planta y equipo también se lo define en las NIIF, y comprende, al precio de adquisición, incluidos los aranceles de importación y los impuestos indirectos no recuperables, que recaigan sobre la adquisición, después de deducir cualquier descuento o rebaja del precio y todos los costos

¹⁶ NIIF corresponde a las siglas que corresponden a Normas Internacionales de Información Financiera, las cuales establecen el tratamiento de manejo contable internacional para las empresas en funcionamiento.

directamente relacionados con la ubicación del activo en el lugar y en las condiciones necesarias para que pueda operar de forma prevista por la gerencia. (Normas Internacionales Información Financiera., 2012)

Para el presente proyecto se ha considerado, como activos en tres grupos distintos, cada uno dentro de un grupo.

- Equipos De Computación.
 - Considera la compra de 4 computadoras a un precio de \$ 800 cada una, por la totalidad de 3200 dólares
 - Adicionalmente la compra de una Impresora multifunción con un valor de 400 dólares.

- Muebles y encerres.

Para el desenvolvimiento inicial de la empresa es necesario que el personal cuente con equipos necesarios para el correcto desenvolvimiento, así como para adecuar las oficinas. Para ello encontró que es necesario la adquisición de:

- 4 Escritorios por un valor individual de 1000 dólares, con un total de 4000 dólares.
- Archivadores, tres archivadores en los cuales se archivara información contable y financiera, así como información de

los clientes valorados en 200 dólares cada uno, generando un total de 600 Dólares.

- Sala de espera.- por un total de 500 dólares.
- Sillas.- Un total de Adquisición de 600 dólares..

- Equipos.
 - Refrigeradora por un valor de 400 dólares
 - Microondas por un valor de 150 dólares
 - Cafetera por un valor de 80 dólares.

- Vehículos.
 - Moto.- por un valor de 1000 dólares.

TABLA 9. Libro Propiedad, Planta y Equipo.

Propiedad Planta y Equipo.	
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	\$ 3,600.00
Computadoras	\$ 3,200.00
Impresoras	\$ 400.00
MUEBLES	\$ 5,700.00
Escritorios	\$ 4,000.00
Archivadores	\$ 600.00
Salas	\$ 500.00
Sillas	\$ 600.00
EQUIPOS	\$ 630.00
Refrigeradora	\$ 400.00
Microondas	\$ 150.00
Cafetera	\$ 80.00
VEHÍCULOS	\$ 1,000.00
MOTO	\$ 1,000.00
TOTAL PROPIEDAD, PLANTA, EQUIPO.	\$ 10,930.00

En el tercer año, es decir, en el 2017 el valor residual por las compras de Equipo de Tecnológico sería 0, por lo que para el inicio del 2018 se volverá a adquirir los equipos de cómputo.

A continuación se muestra una tabla; describe las diferentes depreciaciones anuales de cada uno de los periodos.

TABLA 10. Resumen De La Depreciación

	RESUMEN DE LA DEPRECIACIÓN										
	Valor Inicial.	2015		2016		2017		2018		2019	
		Depreciación	Valor Activo	Depreciación	Valor Activo	Depreciación	Valor Activo	Depreciación	Valor Activo	Depreciación	Valor Activo
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	\$ 3,600.00	\$ 1,200.00	\$ 2,400.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ -	\$ 1,200.00	\$ 3,600.00	\$ 1,200.00	\$ 2,400.00
MUEBLES Y ENCERES	\$ 5,700.00	\$ 570.00	\$ 5,130.00	\$ 570.00	\$ 4,560.00	\$ 570.00	\$ 3,990.00	\$ 570.00	\$ 3,420.00	\$ 570.00	\$ 2,850.00
EQUIPOS	\$ 550.00	\$ 55.00	\$ 495.00	\$ 55.00	\$ 440.00	\$ 55.00	\$ 385.00	\$ 55.00	\$ 330.00	\$ 55.00	\$ 275.00
VEHICULOS	\$ 1,000.00	\$ 200.00	\$ 800.00	\$ 200.00	\$ 600.00	\$ 200.00	\$ 400.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ -
TOTAL	\$ 10,850.00	\$ 2,025.00	\$ 8,825.00	\$ 2,025.00	\$ 6,800.00	\$ 2,025.00	\$ 4,775.00	\$ 2,025.00	\$ 7,550.00	\$ 2,025.00	\$ 5,525.00

La depreciación se la calculo a través del método lineal, permitiendo que la depreciación sea la misma para cada año dependiendo al grupo de activo al que pertenezca esto es:

- Equipos de Computación a 3 años.
- Muebles y Enceres a 10 años
- Equipos a 10 años
- Vehículos a 5 años

En el siguiente cuadro se define cual sería la depreciación resumida acumulada desde el primer año proyectado hasta el año 2015.

TABLA 11. Depreciación Acumulada.

DEPRECIACIÓN ACUMULADA						
CLASIFICACIÓN DEL ACTIVO.	VALOR DEL ACTIVO	2015	2016	2017	2018	2019
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	\$ 3,600.00	\$ 1,200.00	\$ 2,400.00	\$ 3,600.00	\$ 1,200.00	\$ 2,400.00
MUEBLES Y ENCERES	\$ 5,700.00	\$ 570.00	\$ 1,140.00	\$ 1,710.00	\$ 2,280.00	\$ 2,850.00
EQUIPOS	\$ 550.00	\$ 55.00	\$ 110.00	\$ 165.00	\$ 220.00	\$ 275.00
VEHICULOS	\$ 1,000.00	\$ 200.00	\$ 400.00	\$ 600.00	\$ 800.00	\$ 1,000.00
TOTAL	\$ 10,850.00	\$ 2,025.00	\$ 4,050.00	\$ 6,075.00	\$ 4,500.00	\$ 6,525.00

4.3.3. Presupuesto Gasto recurso humano

El recurso humano dependerá del periodo en el que se ha desarrollado la empresa, inicialmente como se consideró anteriormente se contara con tres personas, las cuales cumplirán funciones múltiples descritas a continuación.

Gerente.- el gerente debe establecer funciones divididas entre el control de la organización, financiero, y de ventas.

Encargado de Ventas.- inicialmente se contara con una persona la cual está dedicada a la función de marketing y ventas específicamente, esta persona debe desarrollar funciones de comprador y vendedor de rosas, es aquella a la cual se deberá acudir para realizar las negociaciones para la adquisición de las rosas que serán comercializadas hacia el exterior.

Contador.- también se debe contar con una persona la cual este en la capacidad del manejo contable y financiero de la organización, deberá llevar también el manejo de la nómina.

Por lo que se definió la siguiente tabla de Sueldos y salarios, así como los sobresueldos exigidos por la ley ecuatoriana; es de suma importancia que esta tabla no contempla aun las utilidades de los periodos a repartir, puesto que esta información financiera solo se podrá adquirir el momento de cierre de cada uno de los periodos.

En los primeros 2 periodos se mantienen las tres personas que empiezan a trabajar en la empresa, sin embargo, para el tercer periodo ya se incorporaría otra persona nueva para poder satisfacer el cumplimiento del área de ventas, el cual ira aumentando cada vez su volumen, por lo que se hace extremadamente necesario incorporar una persona adicional al gerente general que también manejara las

compras y ventas de rosas, y la persona encargada del área de ventas y marketing, adicionalmente se turnaran las personas para realizar los viajes en campana de las ferias de promoción de rosas, con el cual se busca ampliar el segmento de demanda a la cual se quiere atacar.

Adicionalmente en la proyección de los gastos se tomó en cuenta el porcentaje de inflación el cual en el 2013 se cerró con una inflación del 4.5 %, y se espera que en el año 2014 la inflación se mantenga en el porcentaje y en el 2015 sea aproximadamente de 4.15 en promedio según el Ministerio de finanzas, y se espera un crecimiento del PIB de 71625.40 millones y se espera 88 728.30 millones.. (Correa, 2012)

Por lo que se realizó las proyecciones de los costos y gastos con un crecimiento del 5% de la inflación anual, un punto por sobre el promedio, por seguridad en las proyecciones.

En la proyección de ley se toma en cuenta los sobresueldos exigidos por la ley, la cual establece el pago y provisión del décimo tercer sueldo, décimo cuarto, vacaciones y aporte patronal.

En el siguiente cuadro se especifica el gasto de personal involucrado, de acuerdo a las especificaciones mencionadas en párrafos anteriores, se detalla la proyección del crecimiento de la cantidad de clientes, sueldos, sobresueldos exigidos por la ley.

GRAFICO 26. Presupuesto de gastos de personal y Gastos fijos.

PRESUPUESTO DE GASTOS DE PERSONAL						
GASTO DE ADMINISTRACION		2015	2016	2017	2018	2019
SUELDOS Y SALARIOS		\$ (21,600.00)	\$ (22,680.00)	\$ (28,614.00)	\$ (30,044.70)	\$ (31,546.94)
HORAS EXTRAS		\$ (2,160.00)	\$ (2,268.00)	\$ (2,861.40)	\$ (3,004.47)	\$ (3,154.69)
TOTAL SUELDOS Y HORAS EXTRAS	A	\$ (23,760.00)	\$ (24,948.00)	\$ (31,475.40)	\$ (33,049.17)	\$ (34,701.63)
DECIMO TERCER SUELDO		\$ (1,980.00)	\$ (2,079.00)	\$ (2,622.95)	\$ (2,754.10)	\$ (2,891.80)
DECIMO CUARTO SUELDO		\$ (1,020.00)	\$ (1,071.00)	\$ (1,496.00)	\$ (1,564.00)	\$ (1,632.00)
APORTE PATRONAL		\$ (2,886.84)	\$ (3,031.18)	\$ (3,824.26)	\$ (4,015.47)	\$ (4,216.25)
FONDOS DE RESERVA		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL BENEFICIOS SOCIALES	B	\$ (5,886.84)	\$ (6,181.18)	\$ (7,943.21)	\$ (8,333.57)	\$ (8,740.05)
		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL GASTO DE PERSONAL	A+B	\$ (29,646.84)	\$ (31,129.18)	\$ (39,418.61)	\$ (41,382.74)	\$ (43,441.68)
OTROS GASTOS DE ADMINISTRACIÓN						
AGUA		\$ (120.00)	\$ (126.00)	\$ (132.30)	\$ (138.92)	\$ (145.86)
LUZ		\$ (720.00)	\$ (756.00)	\$ (793.80)	\$ (833.49)	\$ (836.96)
TELEFONIA		\$ (1,200.00)	\$ (1,260.00)	\$ (1,323.00)	\$ (1,389.15)	\$ (1,458.61)
INTERNET		\$ (2,160.00)	\$ (2,268.00)	\$ (2,381.40)	\$ (2,500.47)	\$ (2,510.89)
PUBLICIDAD		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PROMOCIÓN		\$ (4,000.00)	\$ (4,200.00)	\$ (4,410.00)	\$ (4,630.50)	\$ (4,862.03)
ARRIENDOS		\$ (4,800.00)	\$ (5,040.00)	\$ (5,292.00)	\$ (5,556.60)	\$ (5,834.43)
INSUMOS		\$ (720.00)	\$ (756.00)	\$ (793.80)	\$ (797.11)	\$ (800.58)
UTILES DE OFICINA		\$ (960.00)	\$ (1,008.00)	\$ (1,058.40)	\$ (1,111.32)	\$ (1,166.89)
OTROS		\$ (720.00)	\$ (756.00)	\$ (793.80)	\$ (833.49)	\$ (836.96)
		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL OTROS GASTOS DE VENTAS		-15400	-16170	-16978.5	-17791.0425	-18453.204
		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION	GP+GV	\$ (45,046.84)	\$ (47,299.18)	\$ (56,397.11)	\$ (59,173.78)	\$ (61,894.88)

Las adiciones de las proyecciones de los gastos se realizaron con un crecimiento de la inflación del 5%, tanto en sueldos como en gastos fijos.

4.3.4. Tabla de amortización de la deuda

Se consideró una amortización inicial para el pago y manejo de la deuda a largo plazo en el primer año posteriormente y dado la rentabilidad así como los distintos flujos se encontró que se cuenta con la capacidad suficiente para renegociar la deuda.

TABLA 12.1 ERA AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA.

TABLA DE AMORTIZACION				
NO PAGOS	PAG CAPITAL	PAGO INTERES	PAGO TOTAL	SALDO CAPITAL
				40,000
1	- 530.50	- 1,200.00	- 1,730.50	39,470
2	- 546.41	- 1,184.09	- 1,730.50	38,923
3	- 562.80	- 1,167.69	- 1,730.50	38,360
4	- 579.69	- 1,150.81	- 1,730.50	37,781
5	- 597.08	- 1,133.42	- 1,730.50	37,184
6	- 614.99	- 1,115.51	- 1,730.50	36,569
7	- 633.44	- 1,097.06	- 1,730.50	35,935
8	- 652.44	- 1,078.05	- 1,730.50	35,283
9	- 672.02	- 1,058.48	- 1,730.50	34,611
10	- 692.18	- 1,038.32	- 1,730.50	33,918
11	- 712.94	- 1,017.55	- 1,730.50	33,206
12	- 734.33	- 996.17	- 1,730.50	32,471
13	- 756.36	- 974.14	- 1,730.50	31,715
14	- 779.05	- 951.45	- 1,730.50	30,936
15	- 802.42	- 928.07	- 1,730.50	30,133
16	- 826.49	- 904.00	- 1,730.50	29,307
17	- 851.29	- 879.21	- 1,730.50	28,456
18	- 876.83	- 853.67	- 1,730.50	27,579
19	- 903.13	- 827.36	- 1,730.50	26,676
20	- 930.23	- 800.27	- 1,730.50	25,745
21	- 958.13	- 772.36	- 1,730.50	24,787
22	- 986.88	- 743.62	- 1,730.50	23,800
23	- 1,016.48	- 714.01	- 1,730.50	22,784
24	- 1,046.98	- 683.52	- 1,730.50	21,737
25	- 1,078.39	- 652.11	- 1,730.50	20,659
26	- 1,110.74	- 619.76	- 1,730.50	19,548
27	- 1,144.06	- 586.43	- 1,730.50	18,404
28	- 1,178.38	- 552.11	- 1,730.50	17,225
29	- 1,213.73	- 516.76	- 1,730.50	16,012
30	- 1,250.15	- 480.35	- 1,730.50	14,761
31	- 1,287.65	- 442.84	- 1,730.50	13,474
32	- 1,326.28	- 404.21	- 1,730.50	12,148
33	- 1,366.07	- 364.43	- 1,730.50	10,781
34	- 1,407.05	- 323.44	- 1,730.50	9,374
35	- 1,449.26	- 281.23	- 1,730.50	7,925
36	- 1,492.74	- 237.75	- 1,730.50	6,432
37	- 1,537.52	- 192.97	- 1,730.50	4,895
38	- 1,583.65	- 146.85	- 1,730.50	3,311
39	- 1,631.16	- 99.34	- 1,730.50	1,680
40	- 1,680.09	- 50.40	- 1,730.50	0

Posterior al pago de la deuda, el primer año se refinanciaría la deuda, es decir, el primer año se pagó \$ 2219.39 y el segundo año 2,497.95, reduciendo la deuda inicial de \$ 40 000 a \$ 35,282.66, monto por el cual se refinanciaría la deuda para los siguientes periodos. Disminuyendo así el costo financiero causado al pagar en un menor periodo de tiempo al poder pagar la deuda mensualmente y no trimestralmente como se lo había propuesto.

TABLA 13. 2da Amortización de la deuda.

TABLA DE AMORTIZACION				
NO PAGOS	PAG CAPITAL	PAGO INTERES	PAGO TOTAL	SALDO CAPITAL
				35,283
1	- 819.06	- 352.83	- 1,171.89	34,463.60
2	- 827.25	- 344.64	- 1,171.89	33,636.34
3	- 835.53	- 336.36	- 1,171.89	32,800.82
4	- 843.88	- 328.01	- 1,171.89	31,956.94
5	- 852.32	- 319.57	- 1,171.89	31,104.62
6	- 860.84	- 311.05	- 1,171.89	30,243.77
7	- 869.45	- 302.44	- 1,171.89	29,374.32
8	- 878.15	- 293.74	- 1,171.89	28,496.18
9	- 886.93	- 284.96	- 1,171.89	27,609.25
10	- 895.80	- 276.09	- 1,171.89	26,713.45
11	- 904.75	- 267.13	- 1,171.89	25,808.70
12	- 913.80	- 258.09	- 1,171.89	24,894.90
13	- 922.94	- 248.95	- 1,171.89	23,971.96
14	- 932.17	- 239.72	- 1,171.89	23,039.79
15	- 941.49	- 230.40	- 1,171.89	22,098.29
16	- 950.91	- 220.98	- 1,171.89	21,147.39
17	- 960.42	- 211.47	- 1,171.89	20,186.97
18	- 970.02	- 201.87	- 1,171.89	19,216.95
19	- 979.72	- 192.17	- 1,171.89	18,237.23
20	- 989.52	- 182.37	- 1,171.89	17,247.72
21	- 999.41	- 172.48	- 1,171.89	16,248.30
22	- 1,009.41	- 162.48	- 1,171.89	15,238.90
23	- 1,019.50	- 152.39	- 1,171.89	14,219.40
24	- 1,029.70	- 142.19	- 1,171.89	13,189.70
25	- 1,039.99	- 131.90	- 1,171.89	12,149.71
26	- 1,050.39	- 121.50	- 1,171.89	11,099.32
27	- 1,060.90	- 110.99	- 1,171.89	10,038.42
28	- 1,071.50	- 100.38	- 1,171.89	8,966.92
29	- 1,082.22	- 89.67	- 1,171.89	7,884.70
30	- 1,093.04	- 78.85	- 1,171.89	6,791.66
31	- 1,103.97	- 67.92	- 1,171.89	5,687.68
32	- 1,115.01	- 56.88	- 1,171.89	4,572.67
33	- 1,126.16	- 45.73	- 1,171.89	3,446.51
34	- 1,137.42	- 34.47	- 1,171.89	2,309.08
35	- 1,148.80	- 23.09	- 1,171.89	1,160.29
36	- 1,160.29	- 11.60	- 1,171.89	0.00

A través del cambio, y tras la comprobación de la proyecciones de ventas y de utilidad de los primeros periodos se establecerá una renegociación lo que disminuya el costo financiero de la deuda, así mismo, se puede maximizar la deuda de los inversionistas para futuros periodos en los cuales no se necesita financiar más a través de deuda pues el flujo es suficiente para poder mantener el negocio a través de la compra de rosas.

4.3.5. Punto de equilibrio.

Para el cálculo del punto de equilibrio se decidió utilizar un precio promedio de tallo durante todo el periodo, puesto que existen dos productos los cuales tienen una gran variabilidad durante todo el año, por lo que se deberá ir analizando durante todo el periodo un cupo el cual sirva de referencia para el cubrir los costos fijos y variables.

Costos Fijos. Estos costos se los considero a los costos durante todo el año, los cuales no tendrán ninguna variación a pesar de la variabilidad de las ventas. Para esto los costos fijos se describen a continuación.

- Gastos de Administración
- Sueldos y salarios
- Horas extra
- Décimo tercer sueldo
- Décimo Cuarto sueldo
- Aporte Patronal
- Fondos de Reserva

Y otros gastos de administración como

- Agua
- Luz
- Telefonía

- Internet
- Promoción
- Arriendos
- Insumos
- Útiles de oficina

Y como Costos Variables el costo que tendría la adquisición de la rosa, es decir iría dependiendo de los tallos vendidos a cada uno de los clientes.

Sin embargo al realizar el cálculo debido a la utilización de costos promedios se obtuvo una cantidad de tallos irreal que comparado con las ventas proyectadas no tenía ningún margen de confiabilidad para el giro de este negocio, con este precedente se decidió realizar un análisis de sensibilidad el cual permitirá manejar un control de las ventas en caso de cambios en el mercado.

4.4. CAPITAL DE TRABAJO

4.4.1. Requerimiento de capital de trabajo.

El capital de trabajo se considera al capital necesario para poder operar, se utiliza para financiar los activos corrientes y ofrece un margen de seguridad en la financiación de las operaciones.

Activo corrientes= efectivo+ inversiones+ cuentas por cobrar+ inventarios

Capital de Trabajo Neto= Efectivo+ Inversiones a corto plazo+ Cuentas por cobrar+ Inventarios

4.1.1. Costo del capital.

TABLA 14. Costo Promedio Ponderado de Capital.

Costo Promedio Ponderado de Capital.		
	Monto	Porcentaje
Préstamo Bancario	\$ 40,000.00	57.14%
Capital de Trabajo	\$ 30,000.00	42.86%
Total	\$ 70,000.00	100.00%

Riesgo País	5.85%
Inflación	5%
Prima Accionista	5%
	15.85%

Costo Promedio Ponderado de Capital.			
Préstamo Bancario	57.14%	12.00%	6.86%
Capital de Trabajo	42.86%	15.85%	6.79%
Total			13.65%

El cálculo de la tasa de descuento se la hizo a través del uso del costo promedio ponderado de capital, puesto que se analiza el componente del financiamiento sea este a través de la deuda adquirida con organismos financieros o a través del capital de los inversionistas, ambos finamientos tienen un costo implícito sea la tasa de interés o el costo de oportunidad.

De los 70 000 dólares requeridos para realizar la inversión inicial el 57.14% es decir 40 000 dólares corresponde a la deuda a través de instituciones financieras, y el 42.86% es decir, 30 000 corresponden al capital propio.

Posterior se realiza la ponderación con estos dos cálculos obtenidos, el costo financiero y el costo de la inversión,

Para el cálculo del costo de la inversión se tomó en cuenta tres variables, entre las cuales se identifica riesgo país dato obtenido del Banco Central del Ecuador, de la inflación esperada para este año que bordea el 4%, aunque se añadió un punto porcentual por encima de la inflación esperada, y una prima del accionista del 5%.

4.5. ESTADOS FINANCIEROS INICIALES.

4.5.1. Balance general Inicial.

GRÁFICO 27. Estado De Situación Inicial.

Balance General Inicial al 1 de Enero 2015			
ESTADO DE SITUACION A DIC 31 2010			
ACTIVOS		PASIVO	
ACTIVOS CORRIENTES		Pasivo Corto plazo	
Bancos	\$ 59,150.00	Deuda a corto Plazo	\$ -
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	\$ 59,150.00	Total Pasivo a Corto Plazo	
ACTIVO NO CORRIENTE		PASIVO A LARGO PLAZO	
Propiedad Planta y Equipo.	\$ 10,850.00	Deuda a largo plazo	\$ 40,000.00
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	\$ 3,600.00	Total Pasivo a largo Plazo	\$ 40,000.00
Computadoras	\$ 3,200.00		
Impresoras	\$ 400.00		
MUEBLES	\$ 5,700.00	Pasivo a largo Plazo	\$ 40,000
Escritorios	\$ 4,000.00	TOTAL PASIVO	\$ 40,000
Archivadores	\$ 600.00		
Salas	\$ 500.00		
Sillas	\$ 600.00		
EQUIPOS	\$ 550.00		
Refrigeradora	\$ 400.00		
Microondas	\$ 150.00		
	\$ -		
VEHICULOS	\$ 1,000.00		
MOTO	\$ 1,000.00		
Total Activo No corriente	\$ 10,850.00		
ACTIVO TOTAL	\$ 70,000.00	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 70,000.000

5. CAPÍTULO V. EVALUACIÓN FINANCIERA.

5.1. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

GRÁFICO 28. Estado de resultados Proyectados 2015-2019.

Estados De Resultados					
PERIODO	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas	\$ 99,326.13	\$ 209,408.47	\$ 432,739.93	\$ 602,909.90	\$ 727,685.39
(-) Costo de Ventas	\$ 70,947.24	\$ 149,577.48	\$ 309,099.95	\$ 430,649.93	\$ 519,775.28
(=) Utilidad Bruta	\$ 28,378.89	\$ 59,830.99	\$ 123,639.98	\$ 172,259.97	\$ 207,910.11
(-) Gastos Operacionales	\$ (45,046.84)	\$ (47,299.18)	\$ (56,397.11)	\$ (59,173.78)	\$ (61,894.88)
(-) Depreciación	\$ (2,025.00)	\$ (2,025.00)	\$ (2,025.00)	\$ (2,025.00)	\$ (2,025.00)
(=) Utilidad Operacional	\$ (18,692.95)	\$ 10,506.81	\$ 65,217.87	\$ 111,061.19	\$ 143,990.23
(-) Gastos Financieros	\$ (4,702.59)	\$ (4,424.03)	\$ (3,674.91)	\$ (2,357.48)	\$ (872.97)
(=) Utilidad Antes Impuestos	\$ (23,395.53)	\$ 6,082.78	\$ 61,542.96	\$ 108,703.71	\$ 143,117.26
(-) Participacion trabajadores	\$ -	\$ 912.42	\$ 9,231.44	\$ 16,305.56	\$ 21,467.59
(=) Base de calculo IRE	\$ (23,395.53)	\$ 5,170.36	\$ 52,311.52	\$ 92,398.15	\$ 121,649.67
(-) 22% IRE	\$ -	\$ 1,137.48	\$ 11,508.53	\$ 20,327.59	\$ 26,762.93
(=) Utilidad Neta	\$ (23,395.53)	\$ 4,032.88	\$ 40,802.98	\$ 72,070.56	\$ 94,886.74

Presupuesto de ventas.

La proyección de las ventas se la realizo mensualmente, debido a que, según los análisis realizados anteriormente se encontró que las exportaciones de flores, son mayores en ciertas temporadas, por lo que se definió en el 2015 la temporada alta, en enero y febrero por San Valentín, seguidos por la época del día de la madre en la Cual disminuye las ventas, y en la temporada de verano en la cual se conoce desde el mes de mayo al mes de Noviembre en la cual se prepara nuevamente para la época de exportaciones para San Valentín del siguiente año.

Las compras de la materia prima va de la mano directamente con las ventas, puesto, que la compra de la materia prima solo se la realizaría para la venta de la rosas, es decir, bajo pedido, se consideró un escenario reales para establecerlos costos de los distintos tallos existentes, se adquirió distintos precios de algunas florícolas en el país, por solicitud expresa estos precios son confidenciales, sin embargo se estableció un promedio de precios los cuales varían dependiendo de la variedad, precio, temporada.

Existen demasiadas variedades como para poder determinar una cantidad de venta de cada una de ellas por lo que se las agrupo fraccionando en rosas de temporada y fuera de temporada, a través de la cual se quiere definir a rosas de temporada como aquellas consideradas más demandadas en cierta temporada, o rosas de moda, citando un ejemplo claro y con el de más importancia seria las Rosas Rojas en San Valentín, las cuales por la temporada tienen un sobreprecio alto, y de igual manera a través de proyecciones conservadoras se promedió las

rosas de mayor valor y mejor calidad, de fincas de rosas de alto precio, con fincas de rosas de bajo precio y más accesibles, principalmente en los meses de demanda de Enero y febrero.

Para la proyección de la demanda, hay que considerar dos aspectos fundamentales; el primero es que los demandantes de rosas no se encuentran en el país, y al no tener información demográfica, así como su posible demanda a través de encuestas, se optó por proyectar la demanda del primer periodo 2015, a través de una posible demanda para iniciar operación con una cartera de dos clientes, los cuales han expresado su interés en demandar la cantidad inicial de rosas, a pesar de que expresaron en adquirir una mayor cantidad de rosas se realizó un escenario menos optimista puesto que la empresa empezaría sus operaciones en el mes de Enero y Febrero del 2015, época en la cual es muy difícil adquirir gran cantidad de rosas, ya que se expenden gran cantidad por la fecha de san Valentín,

Para describir a los dos clientes iniciales, se los consideró consumidores finales, ya que el uno corresponde a una persona que se encarga de realizar los adornos florales en un hotel en los Estados Unidos, el cual demandaría aproximadamente 30 cajas de rosas, serían 6000 tallos o 240 bouquets, y el segundo corresponde a una persona que maneja aproximadamente 2 bodas por semana con la misma cantidad demandada

Mientras que las rosas fueran de temporada de igual manera se promedió, de distintas fincas, sin embargo aunque en los meses de Enero y Febrero también tiene un sobreprecio, se las dividió en las características y divisiones propias de

cada finca es decir como las califica cada uno de los proveedores, para los tallos que se venderán.

Se definió la venta de tallos de 50cm y 60cm puesto que son los tallos de mayor demanda en los Estados Unidos, y al ser el principal mercado objetivo y con el cual se empiezan las exportaciones.

En cuanto a cuentas por cobrar se definió, una política de cobro de 60 días, aunque se consiguió los distintos indicadores a través de la superintendencia de compañías, no se adquirió un periodo razonable por el cual se puedan definir estas políticas, puesto que existían empresas las cuales tenían indicadores irreales, superando los 300 días promedio de cobro, mientras que existían empresas las cuales tenían cobro en menos de 2 días, es por eso que se descartó esta información y se definió los 60 días como política de cobro los cuales se ven reflejados en los ingresos provenientes de las ventas a crédito.

En el primer año no se considera, en un escenario realista, el crédito que puedan otorgar las distintas florícolas como proveedores de la comercializadora de rosas, puesto que al ser un negocio basado en la confianza y al ser una empresa nueva no llegaría a cumplir con este determinado punto. Desde el segundo periodo se consideró un financiamiento a través de proveedores, el cual sería de gran beneficio puesto que este financiamiento no tiene costo, sin embargo hasta el segundo periodo se mantiene la deuda con la negociación inicial la cual será renegociada debido al flujo de efectivo presentados en las proyecciones brindaría

la capacidad suficiente para poder renegociar esta deuda, y cambiar el periodo de pago hasta en los 5 primeros periodos.

5.2. ESTADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA.

GRÁFICO 29. Estados de Situación Financiera Proyectados. 2015-2019

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA					
PERIODO	2015	2016	2017	2018	2019
ACTIVO					
Activo Corriente					
Bancos	\$ 23,314.39	\$ 39,940.50	\$ 89,759.66	\$ 163,444.16	\$ 258,031.03
Cuentas x Cobrar	\$ 12,245.69	\$ 25,817.48	\$ 53,351.50	\$ 74,331.36	\$ 89,714.64
Inv Materia Prima	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inv Producto Terminado	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Activo Corriente	\$ 35,560.07	\$ 65,757.98	\$ 143,111.16	\$ 237,775.51	\$ 347,745.66
Activo No corriente					
Equipos de Computación	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00
Maquinaria	\$ 550.00	\$ 550.00	\$ 550.00	\$ 550.00	\$ 550.00
Muebles	\$ 5,700.00	\$ 5,700.00	\$ 5,700.00	\$ 5,700.00	\$ 5,700.00
Vehiculos	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
Depreciacion Acumulada	\$ 2,025.00	\$ 4,050.00	\$ 6,075.00	\$ 4,500.00	\$ 6,525.00
Total Otros Activos	\$ 8,825.00	\$ 6,800.00	\$ 4,775.00	\$ 6,350.00	\$ 4,325.00
TOTAL ACTIVO	\$ 44,385.07	\$ 72,557.98	\$ 147,886.16	\$ 244,125.51	\$ 352,070.66
PASIVO					
Pasivo Corto Plazo					
Deuda a corto Plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Proveedores	\$ -	\$ 24,588.08	\$ 50,810.95	\$ 70,791.77	\$ 85,442.51
UTILIDADES X PAGAR 15%	\$ -	\$ 912.42	\$ 9,231.44	\$ 16,305.56	\$ 21,467.59
CTAS X PAGAR	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
IMP X PAGAR	\$ -	\$ 1,137.48	\$ 11,508.53	\$ 20,327.59	\$ 26,762.93
Total Pasivo a Corto Plazo	\$ -	\$ 26,637.97	\$ 71,550.93	\$ 107,424.92	\$ 133,673.03
Pasivo a Largo Plazo					
PRESTAMOS BANCARIOS	\$ 37,780.61	\$ 35,282.66	\$ 24,894.90	\$ 13,189.70	\$ -
Total Pasivo Largo Plazo.	\$ 37,780.61	\$ 35,282.66	\$ 24,894.90	\$ 13,189.70	\$ -
TOTAL PASIVO	\$ 37,780.61	\$ 61,920.63	\$ 96,445.83	\$ 120,614.62	\$ 133,673.03
PATRIMONIO					
CAPITAL	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00
Utilidad Del Ejercicio	\$ (23,395.53)	\$ 4,032.88	\$ 40,802.98	\$ 72,070.56	\$ 94,886.74
Utilidades De Ejercicios Anteriores	\$ -	\$ (23,395.53)	\$ (19,362.65)	\$ 21,440.33	\$ 93,510.89
TOTAL PATRIMONIO	\$ 6,604.47	\$ 10,637.35	\$ 51,440.33	\$ 123,510.89	\$ 218,397.64
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 44,385.07	\$ 72,557.98	\$ 147,886.16	\$ 244,125.51	\$ 352,070.66
Total Activo= Pasivo + Patrimonio	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

5.3. FLUJOS DE EFECTIVO.

GRÁFICO 30. Flujos de efectivo proyectados 2015-2019.

FLUJO DE CAJA INDIRECTO					
PERIODO	2015	2016	2017	2018	2019
1. Flujo de efectivo de Operación					
Utilidad Neta	\$ (23,395.53)	\$ 4,032.88	\$ 40,802.98	\$ 72,070.56	\$ 94,886.74
(+) Depreciación	\$ 2,025.00	\$ 2,025.00	\$ 2,025.00	\$ 2,025.00	\$ 2,025.00
Valor Uti+ Depreciación	\$ (21,370.53)	\$ 6,057.88	\$ 42,827.98	\$ 74,095.56	\$ 96,911.74
Cuentas Por Cobrar	\$ 12,245.69	\$ 25,817.48	\$ 53,351.50	\$ 74,331.36	\$ 89,714.64
Variación en Cuentas x Cobrar	\$ (12,245.69)	\$ (13,571.80)	\$ (27,534.02)	\$ (20,979.86)	\$ (15,383.28)
Variación en Inventarios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Decremento de Activos Circulantes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cuentas Por Pagar	\$ -	\$ 24,588.08	\$ 50,810.95	\$ 70,791.77	\$ 85,442.51
Variación en Cuentas por pagar	\$ -	\$ 24,588.08	\$ 26,222.87	\$ 19,980.82	\$ 14,650.74
Variación en Gastos Acumulados.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL EFECTIVO PROPORCIONADO POR LAS ACTIVIDADES DE OP	\$ (33,616.22)	\$ 17,074.16	\$ 41,516.84	\$ 73,096.52	\$ 96,179.21
2. Flujo de efectivo de Operación					
Variación De Activos Fijos Brutos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (3,600.00)	\$ -
Inventarios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Equipos de Computación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (3,600.00)	\$ -
Maquinaria	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Muebles y Enceres	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Vehiculos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Variación en Activos Intangibles y Otros activos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL EFECTIVO PROPORCIONADO O CONSUMIDO POR ACTIVID	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (3,600.00)	\$ -
3. Flujos de efectivo por actividades de financiamiento					
Variación en Doc por Pagar.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos					
IRE 22%	\$ -	\$ 1,137.48	\$ 11,508.53	\$ 20,327.59	\$ 26,762.93
Participacion Trabajadores 15%	\$ -	\$ 912.42	\$ 9,231.44	\$ 16,305.56	\$ 21,467.59
Variación Impuestos diferidos					
IRE 22%	\$ -	\$ 2,049.90	\$ 18,690.08	\$ 15,893.17	\$ 11,597.37
Participacion Trabajadores 15%	\$ -	\$ 1,137.48	\$ 10,371.05	\$ 8,819.06	\$ 6,435.33
	\$ -	\$ 912.42	\$ 8,319.03	\$ 7,074.11	\$ 5,162.03
Variación en deuda a LP	\$ (2,219.39)	\$ (2,497.95)	\$ (10,387.76)	\$ (11,705.19)	\$ (13,189.70)
Cambios en el capital Contable	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Dividendo Pagados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL EFECTIVO PROPORCIONADOS POR ACTIVIDADES DE FINAN	\$ (2,219.39)	\$ (448.05)	\$ 8,302.32	\$ 4,187.98	\$ (1,592.34)
Flujo de Caja	\$ (35,835.61)	\$ 16,626.11	\$ 49,819.16	\$ 73,684.50	\$ 94,586.87
Saldo Inicial	\$ 59,150.00	\$ 23,314.39	\$ 39,940.50	\$ 89,759.66	\$ 163,444.16
Saldo Final de Caja	\$ 23,314.39	\$ 39,940.50	\$ 89,759.66	\$ 163,444.16	\$ 258,031.03

Los flujos de efectivo se calcularon a través del método indirecto, debido a que brinda la posibilidad de llegar a través de la fórmula de cuentas por cobrar a establecer los días promedios de pago y cobro, esto para poder asegurar una cartera la cual definiría los montos adecuados para que se cumpla la política de cobro y de pago.

Adicionalmente se pudo acceder a realizar este método puesto que se cuenta con toda la información necesaria adicional en los Estados financieros, sean estas ventas, variaciones en pago de impuestos, utilidades y deuda. Finalmente se llega al dato final el cual sirve para calcular la cuenta Bancos del cierre del año.

Es necesario que el flujo de efectivo se realice para que se conozca realmente cuales son los gastos que implican un desembolso de efectivo real, este cálculo permite conocer el efectivo real con el que se cuenta, y analizar el financiamiento que se maneja, tanto si aumento, su disminución, y en que rubros se lo está utilizando.

5.4. EVALUACIÓN FINANCIERA

5.4.1. Calculo de índices y razones.

5.4.1.1. Índice de liquidez

- Razón Circulante.

Razon Circulante	Activo Circulante	\$ 35,560.07	\$ 65,757.98	\$ 143,111.16	\$ 237,775.51	\$ 347,745.66
	Pasivo Circulante	\$ -	\$ 26,637.97	\$ 71,550.93	\$ 107,424.92	\$ 133,673.03
Razon Circulante	Activo Circulante	\$ -	\$ 2.47	\$ 2.00	\$ 2.21	\$ 2.60
	Pasivo Circulante					

La razón circulante se calcula dividiendo el activo circulante sobre el pasivo circulante, se utiliza para medir la solvencia a corto plazo, un valor aceptable se convierte cuando este indicador pasa del valor 1, el cual indica que existe la capacidad para el pago a proveedores sin tener que acceder a los activos fijos.

Según las actuales proyecciones se tiene el suficiente solvencia pues todos los indicadores superan el valor 1, adicionalmente es importante que no es posible obtener el indicador correspondiente a la razón circulante del primer año puesto que no se manejaría un pasivo circulante, el único pasivo es la deuda a largo plazo, pero desde el segundo año se puede acceder a un pasivo corriente que sería cambiando el financiamiento a través de proveedores.

- Razón de liquidez o Prueba Ácida.

Razon De	Activo Circulante - Inventario	\$ 35,560.07	\$ 65,757.98	\$ 143,111.16	\$ 237,775.51	\$ 347,745.66
Liquidez	Pasivo Circulante	\$ -	\$ 26,637.97	\$ 71,550.93	\$ 107,424.92	\$ 133,673.03

Razon De	Activo Circulante - Inventario	\$ -	\$ 2.47	\$ 2.00	\$ 2.21	\$ 2.60
Liquidez	Pasivo Circulante					

En este caso la razón de liquidez comprueba la posibilidad que existiría de que la empresa tenga la solvencia financiera para el pago a los proveedores, con la parte líquida posible inmediatamente, es decir restando el inventario, para este modelo de negocio no se mantienen ningún inventario a cargo puesto, que la rosa al ser un producto perecible tiene que ser desechado en muy poco tiempo, y solo se comprara bajo pedido, por lo cual este indicador es el mismo índice que la razón circulante.

5.4.1.2. Índice eficiencia

- Periodo Promedio de cobro

Prom. Ventas	Ventas Anuales	\$ 99,326.13	\$ 209,408.47	\$ 432,739.93	\$ 602,909.90	\$ 727,685.39
Diarias	365	365	365	365	365	365

Prom. Ventas	Ventas Anuales	272.1263824	573.7218447	1185.588856	1651.807941	1993.658596
Diarias	365					

Periodo Prom. De Cobro	Cuentas Por Cobrar Promedio de Ventas Diario	\$ 12,245.69	\$ 25,817.48	\$ 53,351.50	\$ 74,331.36	\$ 89,714.64
		272.1263824	573.7218447	1185.588856	1651.807941	1993.658596

Periodo Prom. De Cobro	Cuentas Por Cobrar Promedio de Ventas Diario	\$ 45.00	\$ 45.00	\$ 45.00	\$ 45.00	\$ 45.00
------------------------	--	----------	----------	----------	----------	----------

El periodo promedio de cobro, actualmente se calculó a través del nivel de cuentas por cobrar necesario para cada cierre de año, permitirá mantener una política de cobro eficiente y por sobretodo mantener el nivel de efectivo adecuado, debido a que se manejara también una política de pago a 60 días desde el segundo año.

- Periodo Promedio de Pago.

Periodo Compras Diarias	Compras Anuales 365	\$ 70,947.24	\$ 149,577.48	\$ 309,099.95	\$ 430,649.93	\$ 519,775.28
		365	365	365	365	365

Periodo Compras Diarias	Compras Anuales 365	\$ 194.38	\$ 409.80	\$ 846.85	\$ 1,179.86	\$ 1,424.04
-------------------------	---------------------	-----------	-----------	-----------	-------------	-------------

Periodo Prom. De Pago	Cuentas Por Pagar.	\$ -	\$ 24,588.08	\$ 50,810.95	\$ 70,791.77	\$ 85,442.51
	Periodo Compras Diarias	\$ 194.38	\$ 409.80	\$ 846.85	\$ 1,179.86	\$ 1,424.04

Periodo Prom. De Pago	Cuentas Por Pagar.	\$ -	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 60.00
	Periodo Compras Diarias					

El indicador del periodo promedio de pago, se lo calculo a través de la fórmula que permite calcular el nivel de cuentas por pagar necesarias para poder hacer cumplir la política establecida, se definió una política de pago a los proveedores a 60 días, esto es de un beneficio puesto que es financiamiento sin costo, a diferencia del financiamiento que se puede brindar a través de inversiones de capital, o préstamos.

- Ciclo de conversión del Efectivo.

Ciclo de Con. Efectivo	Rot inv+ Prom cobr- promed pago.	\$ 45.00	\$ (15.00)	\$ (15.00)	\$ (15.00)	\$ (15.00)
---------------------------	----------------------------------	----------	------------	------------	------------	------------

El ciclo de conversión del efectivo indica, el financiamiento que necesita obtener el negocio para seguir operando, el número de días el primer periodo es de 45 días, esto en vista que no se brinda ningún crédito para la compra de rosa a proveedores porque es una nueva empresa en el mercado, es por ello que el primer año se financia básicamente de la deuda a largo plazo, y para el primer periodo del segundo año, sin embargo, para el segundo año se intentara poder lograr un acuerdo el cual permita financiarse a través de proveedores, esto financiaría directamente al negocio hasta recuperar el efectivo de clientes.

5.4.1.3. Índice de endeudamiento

- Razón de la deuda.

Razon de Deuda	Pasivo Total	\$ 37,780.61	\$ 61,920.63	\$ 96,445.83	\$ 120,614.62	\$ 133,673.03
	Activo Total	\$ 44,385.07	\$ 72,557.98	\$ 147,886.16	\$ 244,125.51	\$ 352,070.66

Razon de Deuda	Pasivo Total	\$ 0.85	\$ 0.85	\$ 0.65	\$ 0.49	\$ 0.38
	Activo Total					

Este indicador muestra que el activo total está financiado por el 85% con recursos externos, es decir financiamiento, para la proyección se calculó que este indicador disminuye hasta el 38% del activo total está financiado por recursos externos.

- Razón activos a capital.

Razón activo a	Activo Total	\$ 44,385.07	\$ 72,557.98	\$ 147,886.16	\$ 244,125.51	\$ 352,070.66
Capital	Capital en Acciones Com	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00

Razón activo a	Activo Total	\$ 1.48	\$ 2.42	\$ 4.93	\$ 8.14	\$ 11.74
Capital	Capital en Acciones Com					

Se indica la cantidad de dólares de activo por cada dólar de capital invertido, es decir en este caso, el valor aumenta progresivamente desde el inicio en el 2015 empieza con un valor 1.48 dólares por cada dólar invertido en el capital, hasta en el 2019 este valor aumenta a 11.74, por cada dólar de capital invertido.

- Razón de la deuda a Capital.

Razón de la	Deuda a Largo Plazo	\$ 37,780.61	\$ 35,282.66	\$ 24,894.90	\$ 13,189.70	\$ -
Deuda a capital	Capital Contable	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00

Razón de la	Deuda a Largo Plazo	\$ 1.26	\$ 1.18	\$ 0.83	\$ 0.44	\$ -
Deuda a capital	Capital Contable					

Indica la relación existente entre los fondos de los acreedores con el capital contable es decir se ve que se inicia con 1.26 por cada dólar de capital que existe en la compañía sin embargo este disminuye a 0 en el 2019 por la decisión de pagar la deuda en su totalidad.

- Razón de Capacidad de Pago de Intereses.

Razon Cap. Pago Interes	Utilidad Antes IRE y Participacion Intereses	\$ (18,692.95)	\$ 10,506.81	\$ 65,217.87	\$ 111,061.19	\$ 143,990.23
		\$ (4,702.59)	\$ (4,424.03)	\$ (3,674.91)	\$ (2,357.48)	\$ (872.97)
Razon Cap. Pago Interes	Utilidad Antes IRE y Participacion Intereses	\$ (3.98)	\$ 2.37	\$ 17.75	\$ 47.11	\$ 164.94

Este indicador mide la capacidad de pago de intereses, mientras más alto es su valor, más capacidad existe para el pago, solo en el primer periodo existe un problema que tiene que ser financiado por la pérdida arrojada en el ejercicio en el primer año de operación, para los posteriores años es totalmente factible cubrir el gasto financiero de la deuda.

- Rotación del Activo total

Rotación del Activo Total	Ventas	\$ 99,326.13	\$ 209,408.47	\$ 432,739.93	\$ 602,909.90	\$ 727,685.39
	Activo Fijo Total	\$ 44,385.07	\$ 72,557.98	\$ 147,886.16	\$ 244,125.51	\$ 352,070.66
Rotación del Activo Total	Ventas	\$ 2.24	\$ 2.89	\$ 2.93	\$ 2.47	\$ 2.07
	Activo Fijo Total					

Rotación del Activo Total indica la eficiencia con la que se utiliza los activos para generar ventas, mientras más alto sea este indicador significa que los activo se han utilizado de mejor manera y más eficientemente, en la presente proyección el promedio obtenido es de valor de 2.5, lo que indica un adecuado desempeño.

5.4.1.4. Rentabilidad para los accionistas.

- Margen de Utilidad

Margen de utilidad	Utilidad Bruta	\$ 28,378.89	\$ 59,830.99	\$ 123,639.98	\$ 172,259.97	\$ 207,910.11
	Ventas	\$ 99,326.13	\$ 209,408.47	\$ 432,739.93	\$ 602,909.90	\$ 727,685.39

Margen de utilidad	Utilidad Bruta	\$ 0.29	\$ 0.29	\$ 0.29	\$ 0.29	\$ 0.29
	Ventas					

Este indicador mide cuanto fue el ingreso bruto por sobre las ventas, es decir en este caso se considera que se obtuvo una rentabilidad de 29 dólares por cada 100 de venta.

- Margen de utilidad de Operación

Margen de utilidad de Operación	Utilidad De Operación Ventas	-18.8%	5.0%	15.1%	18.4%	19.8%
---------------------------------	------------------------------	--------	------	-------	-------	-------

Este indicador mide la utilidad de operación obtenida por sobre las ventas, es decir posterior al gasto operacional y gastos depreciación, el indicador el cual brinda variable negativo para el primer periodo sin embargo para el resto de periodos no da resultados positivos hasta llegar a la utilidad de 19.8 % es decir 19.8 dólares de utilidad por cada 100 vendido.

- Margen de Utilidad Neta.

Margen de Utilidad neta	Utilidad disponible para los accionistas por Ventas	\$ (23,395.53)	\$ 4,032.88	\$ 40,802.98	\$ 72,070.56	\$ 94,886.74
		\$ 99,326.13	\$ 209,408.47	\$ 432,739.93	\$ 602,909.90	\$ 727,685.39

Margen de Utilidad neta	Utilidad De Operación por Ventas	\$ (0.24)	\$ 0.02	\$ 0.09	\$ 0.12	\$ 0.13
-------------------------	----------------------------------	-----------	---------	---------	---------	---------

Este indicador mide la utilidad disponible para los accionistas, es decir posterior al gasto operacional y gastos depreciación, gastos financieros, Impuestos, y la repartición de utilidades, su respuesta es una variable negativo para el primer periodo sin embargo para el resto de periodos no da resultados positivos hasta llegar a la utilidad de 13 % es decir 13 dólares de utilidad por cada 100 vendido.

5.4.1.5. Análisis DuPont.

- ROA

ROA	Utilidad Disponible para Activo total	\$ (23,395.53)	\$ 4,032.88	\$ 40,802.98	\$ 72,070.56	\$ 94,886.74
		\$ 44,385.07	\$ 72,557.98	\$ 147,886.16	\$ 244,125.51	\$ 352,070.66

ROA	Utilidad Disponible para Activo total	\$ (0.53)	\$ 0.06	\$ 0.28	\$ 0.30	\$ 0.27
-----	---------------------------------------	-----------	---------	---------	---------	---------

Mide la efectividad de la administración por sobre los activos, en la generación de las utilidades con sus activos disponibles, este indicador muestra que aumenta el porcentaje de -53% hasta el 27%, es decir que

se tiene una ganancia de 27 centavos por cada dólar de inversión en el activo.

- ROE

ROE	UTILIDAD DISPONIBLE	\$ (23,395.53)	\$ 4,032.88	\$ 40,802.98	\$ 72,070.56	\$ 94,886.74
	CAPITAL EN ACCIONES	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00

ROE	UTILIDAD DISPONIBLE	\$ (0.78)	\$ 0.13	\$ 1.36	\$ 2.40	\$ 3.16
	CAPITAL EN ACCIONES					

Esta razón mide el rendimiento obtenido por sobre la inversión de los accionistas, inicialmente se obtiene una pérdida de 78 centavos por cada dólar de capital de acciones comunes u ordinarios, sin embargo para el 2016 hasta el 2019, el valor asciende de trece centavos hasta tres dólares con diez y seis centavos por cada dólar de capital.

5.5. DETERMINACIÓN DE LA TASA DE DESCUENTO

Costo Promedio Ponderado de Capital.		
	Monto	Porcentaje
Préstamo Bancario	\$ 40,000.00	57.14%
Capital de Trabajo	\$ 30,000.00	42.86%
Total	\$ 70,000.00	100.00%

Riesgo País	5.85%
Inflación	5%
Prima Accionista	5%
	15.85%

Costo Promedio Ponderado de Capital.			
Préstamo Bancario	57.14%	12.00%	6.86%
Capital de Trabajo	42.86%	15.85%	6.79%
Total			13.65%

Para el cálculo del costo promedio ponderado de capital, se tomó en cuenta el valor de la deuda y el valor de capital y su representación en el capital de trabajo total, con su respectivo costo, se pondero cada uno de estos valores lo que permite tener una tasa de descuento para poder valorar la inversión a un costo más real, teniendo en cuenta valores, del costo de capitales ya sean e intereses o rentabilidad esperada del accionista.

5.6. VALOR ACTUAL NETO Y PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

TABLA 15. Valor Actual Neto Presupuestado.

VALOR ACTUAL NETO PROYECCION PRESUPUESTADA						
Periodo		1	2	3	4	5
Flujo	-70000	\$ (35,835.61)	\$ 16,626.11	\$ 49,819.16	\$ 73,684.50	\$ 94,586.87
Tasa de Descuento		13.65%	13.65%	13.65%	13.65%	13.65%
Valor Presente		-31531.5561	12872.17253	33938.14345	44167.04715	49886.57158
Inversión Inicial	-70000	-31531.5561	12872.17253	33938.14345	44167.04715	49886.57158

VAN	\$	39,332.38
VNA	\$	39,332.38
TIR		24.52%

Según el VAN, método que indica el valor presente de flujos futuros para poder analizar si un proyecto es rentable, en este estudio se analizó, que a pesar de tener una pérdida en el primer periodo, los flujos de caja, en los cuales se mide el efectivo recibido se tiene como un valor del VAN de 39332.38 dólares, superando el valor cero muestra que la

inversión sería rentable, también se calculó la tasa Interna de Retorno a la cual los flujos traídos a valor presente sería cero, lo cual convertiría a la inversión en no rentable, sin embargo se tiene que tener en cuenta que el inversionista tiene una tasa esperada dentro del cálculo de la tasa de descuento, por lo que no necesariamente llegar a una tasa TIR se convertiría en una pérdida para el accionista.

En este caso se puede llegar a una Tasa interna de Retorno máxima del 24.52%, lo que brinda una flexibilidad de 10.87 puntos, suficiente como para que cualquiera de las variables involucradas en el cálculo de la tasa de descuento cambien, sean está en la rentabilidad exigida por el accionista, en su prima de riesgo, en el riesgo país, en la inflación o por el otro lado que el costo de la deuda sea mayor.

5.7. TASA INTERNA DE RETORNO

La TIR o tasa interna de retorno es una herramienta de inversión la cual permite conocer la factibilidad de distintos proyectos de inversión, si la TIR es mayor a la Tasa de descuento requerida o mínima el proyecto se convierte en factible puesto que el proyecto da una rentabilidad mayor a la esperada.

La TIR obtenido 24.52%, es la tasa a la cual el VAN se convertiría en cero, mientras que la tasa de mínima requerida o tasa de descuenta se calculó en 13.25% lo cual permite una flexibilidad del 10% en distintas variables para que el proyecto siga siendo rentable.

TABLA 16. Valor Actual Neto TIR.

VALOR ACTUAL NETO PROYECCION PRESUPUESTADA						
Periodo		1	2	3	4	5
Flujo	-70000	\$ (35,835.61)	\$ 16,626.11	\$ 49,819.16	\$ 73,684.50	\$ 94,586.87
Tasa de Descuento		24.52%	24.52%	24.52%	24.52%	24.52%
Valor Presente		-28779.58481	10723.34041	25805.0938	30651.71977	31599.43084
Inversión Inicial	-70000	-28779.58481	10723.34041	25805.0938	30651.71977	31599.43084

VAN	\$	0.00
VNA	\$	0.00
TIR		24.52%

5.8. PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

Según los datos obtenidos y con los flujos esperados en las proyecciones se puede definir el periodo de recuperación de la inversión, a los primeros cinco periodos en el cual con la tasa de descuento calculada se obtienen un VAN positivo de 39332.28 dólares.

5.9. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.

Para el análisis de la sensibilidad se realizó la proyecciones de los estados financieros, tanto al Estado de Resultados, como al estado de Situación Financiera o balance General, y el flujo de efectivo, se realizó la proyección de 5 nuevos escenarios, cambiando la variable de las ventas, en un aumento del 20%, y una disminución del 10%, 15%, 20%, y 30%, estas proyecciones se encuentran adjuntas en los anexos finales.

A continuación se presentan los cuadros de los flujos traídos a valor presente de los escenarios propuestos.

TABLA 17. VAN Escenarios Sensibilidad.

PRESUPUESTADO						
Periodo		1	2	3	4	5
Flujo	\$ (70,000.00)	\$ (35,835.61)	\$ 16,626.11	\$ 49,819.16	\$ 73,684.50	\$ 94,586.87
Tasa de Descuento		13.65%	13.65%	13.65%	13.65%	13.65%
Valor Presente		-31531.5561	12872.17253	33938.14345	44167.04715	49886.57158
Inversión Inicial	\$ (70,000.00)	-31531.5561	12872.17253	33938.14345	44167.04715	49886.57158

VAN	\$	39,332.38
VNA	\$	39,332.38
TIR 2		24.52%

(+20%)						
Periodo		1	2	3	4	5
Flujo	\$ (70,000.00)	\$ (32,608.97)	\$ 30,795.57	\$ 70,252.32	\$ 99,603.35	\$ 124,412.06
Tasa de Descuento		13.65%	13.65%	13.65%	13.65%	13.65%
Valor Presente		-28692.45237	23842.36557	47857.75719	59703.00343	65616.83725
Inversión Inicial	\$ (70,000.00)	-28692.45237	23842.36557	47857.75719	59703.00343	65616.83725

VAN	\$	98,327.51
VNA	\$	98,327.51
TIR 2		38.69%

(-)10%						
Periodo		1	2	3	4	5
Flujo	\$ (70,000.00)	\$ (37,448.93)	\$ 9,541.39	\$ 39,636.17	\$ 60,725.07	\$ 79,674.27
Tasa de Descuento		13.65%	13.65%	13.65%	13.65%	13.65%
Valor Presente		-32951.10797	7387.076003	27001.21995	36399.06901	42021.43874
Inversión Inicial	\$ (70,000.00)	-32951.10797	7387.076003	27001.21995	36399.06901	42021.43874

VAN	\$	9,857.70
VNA	\$	9,857.70
TIR 2		16.51%

(-)15%						
Periodo		1	2	3	4	5
Flujo	\$ (70,000.00)	\$ (38,255.59)	\$ 5,999.02	\$ 33,519.73	\$ 54,245.36	\$ 72,217.98
Tasa de Descuento		13.65%	13.65%	13.65%	13.65%	13.65%
Valor Presente		-33660.8839	4644.527742	22834.53627	32515.07994	38088.87232
Inversión Inicial	\$ (70,000.00)	-33660.8839	4644.527742	22834.53627	32515.07994	38088.87232

VAN	\$	(5,577.87)
VNA	\$	(5,577.87)
TIR 2		11.98%

Tras los resultados arrojados y utilizando la misma herramienta de evaluación financiera

VAN, se observó que aumentando la inversión en un 20% el van aumenta casi en un

149%, sin embargo, se conoce que se puede disminuir un 10% las ventas presupuestadas para tener aún un valor VAN positivo, lo que aún sigue siendo rentable para los accionistas, pero al analizar un escenario del menos 15% se concluye que traería pérdida y el proyecto no sería rentable en este escenario.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

- El actual desarrollo de la industria florícola en el Ecuador se ha visto en un gran crecimiento en los últimos años sin embargo en la actualidad existe un gran porcentaje de problemas en cuanto a la cadena de exportación se refiere, a pesar de haber aumentado la cantidad de tallos vendidos se observa que el precio promedio por kilo exportado ha disminuido, siendo la principal causa la gran cantidad de intermediarios existentes.
- Después de haber realizado el presente estudio se concluye que es factible crear una comercializadora de rosas para exportar al mercado norteamericano y europeo, debido a las comprobaciones realizadas las cuales sugieren que el actual proceso tiene gran cantidad de intermediarios lo que encarece el producto hacia los consumidores finales.

- Desde el análisis de mercado se verifico que la rosa ecuatoriana sigue siendo la principal demandada en el mundo, conocida por su gran variedad de colores y tamaños, superando la producción de países competidores como Colombia, a pesar de que manejan costos más económicos y tienen subsidios por el gobierno colombiano, la rosa ecuatoriana ha ampliado sus mercados, lo cual muestra que existe aún existe una gran demanda por rosas ecuatorianas.
- Operativamente es factible la creación de la empresa, puesto que actualmente se cuenta ya con los clientes los cuales demandarían la cantidad de rosa proyectada para el primer periodo de la proyección, motivando así un futuro crecimiento siempre y cuando se pueda adquirir la confianza principalmente de las florícolas productoras en el Ecuador y de los clientes.
- El actual modelo presentado de comercialización de rosas presenta ciertas ventajas competitivas con el actual proceso de comercialización, siendo capaz de llegar de manera más económica al consumidor o distribuidor final, y adicionalmente, la capacidad de distribución de rosas en un menor tiempo posible.
- En el análisis económico financiero y mediante las proyecciones realizadas, tanto de los flujos de caja, como los estados financieros , se demostró que con los datos actuales obtenidos el proyecto es factible, generando un VAN (Valor Actual Neto) positivo, de 39.332, 38 dólares, demuestra que existiría

una rentabilidad para los inversionistas y que el periodo neto de recuperación de la inversión estaría dentro de los parámetros normales en los 5 primeros periodos, adicionalmente los datos calculados brindan la posibilidad de Tener una tasa interna de Retorno o TIR, mayor a la tasa de descuento calculada, lo que brinda una flexibilidad para el cambio de ciertas variables en el medio.

- El actual sistema gubernamental ha establecido nuevas políticas de desarrollo económico del país, motivando el cambio de la matriz productiva, para poder sostener la economía no solo con el petróleo si no con demás productos ecuatorianos, lo cual brinda una opción para el desarrollo y estabilidad de esta nueva empresa.
- Actualmente se están creando nuevos métodos los cuales disminuyen los procesos burocráticos de exportación, impulsando las exportaciones de productos de manera más eficaz, en el análisis legal se tomaron en cuenta, los nuevos requisitos para crear una empresa, así como los requisitos legales para poder convertirse en un exportador, según esta base, no se encontró impedimento alguna para poder desarrollar este proyecto.

6.2. RECOMENDACIONES.

- Se recomienda implementar el proyecto, ya que se demostró que es factible en cada uno de los análisis, de mercado, financiero, técnico y legal, lo que generaría nuevas fuentes de trabajo y beneficiaria al gobierno en cuanto a la entrada de nuevos montos en dólares a la economía así como el pago de impuestos por las actividades realizadas.
- La principal inversión en este proyecto se concentra en realizar nuevas campañas o viajes de promoción para poder dar a conocer la nueva forma de distribución de rosas, lo cual es de suma importancia para desarrollar un crecimiento sostenible, y poder cumplir con las metas propuestas en el presente análisis.
- Si el proyecto se decide poner en marcha, es necesario que constantemente se reevalúen los procesos utilizados, así como las distintas estrategias de venta, como la promoción a nuevos clientes, la distribución enfocada en nuevos productos, como la elaboración de bouquets, incursionar en nuevos mercados como el mercado Chino, adicionalmente realizar un estudio periódico de la organización lo cual permita desarrollar una administración correcta del negocio.

- Es importante que se mantengan buenas relaciones con todos los stakeholders involucrados en la distribución y manejo de rosas en el negocio; clientes, proveedores, Fisco, los cuales permitirán desarrollar tal y como se ha planificado el desarrollo de esta empresa.

7. BIBLIOGRAFÍA.

Libros, Textos y Documentos.

1. BORELLO, A. (2003). *El Plan De Negocios*. Mexico: Edición Díaz de Santos S.A
Pearson Educación .
2. BURBANO, J. (1998). *Presupuestos, Enfoque Moderno de planificación y control de recursos*,. Bogotá: Mc Graw Hill.
3. **CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR. (2008).**
Constitución de la República del Ecuador. Ecuador.
4. CORREA, R. (2012). **Programación Presupuestaria Cuatrianual.**
5. EXPOFLORES. (2013). *El Sector Florícola Análisis de la Situación Actual* .
Quito: Expoflores.
6. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2013). *Estadísticas Macroeconómicas* .
Quito, Ecuador
7. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR . (2014). **Matrices De Insumo Producto:
Simetrica E Inversa.** Quito.
8. FLEITMAN, J. (2000). "**Negocios Exitosos**",. MacGraw Hill,.
9. FRED R DAVID. (2003). **Conceptos de administración estratégica.** México DF:
Pearson Educación.

10. GORDON, W. H. (2005). **Presupuestos: Planificación Y Control**, . Mexico: Pearson Educación 2005.
11. JIMENA BARRAGAN, E. (2008). **Datos estadísticos. Expoflores**. Quito, Pichincha, Ecuador
12. MARTÍNEZ PEDRÓS, D., & MILLA GUTIERREZ, A. (2012). **La Elaboración Del Plan Estratégico Y Su Implantación A Través Del Cuadro De Mando Integral** . Madrid : Ediciones Diaz De Santos.
13. MAPCAL S.A. (1990). **El marketing mix: Conceptos, estrategias y aplicaciones**. . Madrid.
14. PROECUADOR. (2013). **Análisis Sectorial De Las Flores. 2013**. Quito, Pichincha, Ecuador: PROECUADOR.
15. ROCHE, F. P. (2005). **La Planificación estratégica en las organizaciones deportivas**. Barcelona: Editorial Paidrotibo.
16. TORRES ESCOBAR, V. (2008). **Administración Global Teoría Administrativa. Ecuador**.
17. DIARIO EL UNIVERSO., D. E. (18 DE JULIO DE 2014). **Union Europea Y Ecuador destacan lo que lograrán con el acuerdo comercial**. Diario el Universo.
18. Normas Internacionales Información Financiera. (01 de Enero de 2012). NIC 16 Propiedad Planta y Equipo .

Páginas Web.

19. AGROCALIDAD. (2014). Obtenido de www.agrocalidad.gob.ec
20. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (05 DE 2013). *Banco Central Del Ecuador*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/623-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-tuvo-un-crecimiento-anual-de-45-en-2013>
21. EXPOFLORES (2014). www.expoflores.com

22. FLOR ECUADOR. (02 de 2014). *FLORECUADOR*. Obtenido de www.florecuador.org
23. GARRIDO DIAZ, S. (8 de Junio de 2008). *NIFFSOMMER*. Obtenido de NIFFSOMMER: www.niffsummer.blogspot.com
24. PROECUADOR. (S.F.). *PROECUADOR*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/requisitos-para-exportar-ornamentales-flores/>
25. PROECUADOR. (s.f.). *PROECUADOR*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/requisitos-para-exportar-ornamentales-flores/>
26. Ventanilla Unica empresarial Otavalo. (2014). *Requisitos para Constituir una Compañia*. Obtenido de otavaloempresarial.com: otavaloempresarial.com

8. ANEXOS.

8.1. ANEXO 1. Formularios de sanidad.

SERVICIO DE INSPECCION Y CERTIFICACION					
CERTIFICADO DE REGISTRO DE EXPORTADORES ORNAMENTALES					
RECURSOS UTILIZADOS	VALOR PROMEDIO DIARIO (DOLARES)	TIEMPO INVERTIDO ACTIVIDADES Y TAREAS (MINUTOS)	* TIEMPO INVERTIDO/ JORNADA DE TRABAJO	SUB TOTAL	VALOR TOTAL
	A	B	C=B/480	D=AxC	E
COSTOS DIRECTOS FIJOS					40,08
REMUNERACION UNIFICADA DEL TECNICO POR DIA DE INSPECCION	26,03	400	0,8333	21,69	
GASTOS DEPRECIACION DEL SOFTWARE	12,39	10	0,0208	0,26	
COSTOS DE LOS SERVICIOS POR MANTENIMIENTO DEL SOFTWARE	10,77	10	0,0208	0,22	
DEPREC. EQUIPOS INFORMATICOS UTILIZADOS	10,64	10	0,0208	0,22	
DEPREC. BIENES MUEBLES	4,78	10	0,0208	0,10	
GASTOS POR USO DE VEHICULOS	21,11	400	0,8333	17,59	
COSTOS DIRECTOS VARIABLES					30,18
COMBUSTIBLE	7,81	-	-	7,81	
PAGO PEAJES	3,20	-	-	3,20	
VIATICOS, SUBSITENCIAS Y ALIMENTACIONES	19,17	-	-	19,17	
TOTAL COSTOS DIRECTOS					70,26
COSTOS INDIRECTOS					5,93
SEGURIDAD INDUSTRIAL	1,77	400	0,8333	1,4722	
GASTOS ADMINISTRATIVOS	1,23	400	0,8333	1,0249	
PERSONAL DE APOYO	2,85	400	0,8333	2,3791	
MATERIAL DE TRABAJO	1,26	400	0,8333	1,0532	
TOTAL COSTO SERVICIO					76,19
5% PARA TECNOLOGIA Y CUBRIR RIESGOS DE PLAGAS					3,81
COSTE 0 TARIFA					80,00

8.3. ANEXO 3. Proyecciones de balances para cálculos de sensibilidad escenarios.

2015

Escenario	2015					
	20%	Presupuestado	-10%	-15%	-20%	-30%
Ventas	\$ 119,191.36	\$ 99,326.13	\$ 89,393.52	\$ 84,427.21	\$ 79,460.90	\$ 69,528.29
(-) Costo de Ventas	\$ 85,136.68	\$ 70,947.24	\$ 63,852.51	\$ 60,305.15	\$ 56,757.79	\$ 49,663.06
(=) Utilidad Bruta	\$ 34,054.67	\$ 28,378.89	\$ 25,541.00	\$ 24,122.06	\$ 22,703.12	\$ 19,865.23
(-) Gastos Operacionales	\$ (45,046.84)	\$ (45,046.84)	\$ (45,046.84)	\$ (45,046.84)	\$ (45,046.84)	\$ (45,046.84)
(-) Depreciación	\$ (2,025.00)	\$ (2,025.00)	\$ (2,025.00)	\$ (2,025.00)	\$ (2,025.00)	\$ (2,025.00)
(=) Utilidad Operacional	\$ (13,017.17)	\$ (18,692.95)	\$ (21,530.84)	\$ (22,949.78)	\$ (24,368.72)	\$ (27,206.61)
(-) Gastos Financieros	\$ (4,702.59)	\$ (4,702.59)	\$ (4,702.59)	\$ (4,702.59)	\$ (4,702.59)	\$ (4,702.59)
(=) Utilidad Antes Impuestos	\$ (17,719.75)	\$ (23,395.53)	\$ (26,233.42)	\$ (27,652.37)	\$ (29,071.31)	\$ (31,909.20)
(-) Participación trabajadores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=) Base de calculo IRE	\$ (17,719.75)	\$ (23,395.53)	\$ (26,233.42)	\$ (27,652.37)	\$ (29,071.31)	\$ (31,909.20)
(-) 22% IRE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=) Utilidad o Perdida Neta	\$ (17,719.75)	\$ (23,395.53)	\$ (26,233.42)	\$ (27,652.37)	\$ (29,071.31)	\$ (31,909.20)

FLUJO DE CAJA INDIRECTO PRESUPUESTADO						
ESCENARIO	20%	Presupuestado	-10%	-15%	-20%	-30%
1. Flujo de efectivo de Operación						
Utilidad Neta	\$ (17,719.75)	\$ (23,395.53)	\$ (26,233.42)	\$ (27,652.37)	\$ (29,071.31)	\$ (31,909.20)
(+) Depreciación	\$ 2,025.00	\$ 2,025.00	\$ 2,025.00	\$ 2,025.00	\$ 2,025.00	\$ 2,025.00
Valor Uti+ Depreciación	\$ (15,694.75)	\$ (21,370.53)	\$ (24,208.42)	\$ (25,627.37)	\$ (27,046.31)	\$ (29,884.20)
Cuentas Por Cobrar	\$ 14,694.82	\$ 12,245.69	\$ 11,021.12	\$ 10,408.83	\$ 9,796.55	\$ 8,571.98
Variación en Cuentas x Cobrar	\$ (14,694.82)	\$ (12,245.69)	\$ (11,021.12)	\$ (10,408.83)	\$ (9,796.55)	\$ (8,571.98)
Variación en Inventarios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Decremento de Activos Circulantes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cuentas Por Pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Variación en Cuentas por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Variación en Gastos Acumulados.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL EFECTIVO PROPORCIONADO POR	\$ (30,389.58)	\$ (33,616.22)	\$ (35,229.54)	\$ (36,036.20)	\$ (36,842.86)	\$ (38,456.18)
2. Flujo de efectivo de Operación						
Variación De Activos Fijos Brutos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventarios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Equipos de Computación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Maquinaria	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Muebles y Enceres	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Vehiculos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Variación en Activos Intangibles y Otros a	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL EFECTIVO PROPORCIONADO O CO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
3. Flujos de efectivo por actividades de financiamiento						
Variación en Doc por Pagar.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos						
IRE 22%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Participacion Trabajadores 15%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Variación Impuestos diferidos						
IRE 22%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Participacion Trabajadores 15%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Variación en deuda a LP	\$ (2,219.39)	\$ (2,219.39)	\$ (2,219.39)	\$ (2,219.39)	\$ (2,219.39)	\$ (2,219.39)
Cambios en el capital Contable	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Dividendo Pagados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL EFECTIVO PROPORCIONADOS POR	\$ (2,219.39)	\$ (2,219.39)	\$ (2,219.39)	\$ (2,219.39)	\$ (2,219.39)	\$ (2,219.39)
ESCENARIO	20%	Presupuestado	-10%	-15%	-20%	-30%
Flujo de Caja	\$ (32,608.97)	\$ (35,835.61)	\$ (37,448.93)	\$ (38,255.59)	\$ (39,062.25)	\$ (40,675.58)
Saldo Inicial	\$ 59,150.00	\$ 59,150.00	\$ 59,150.00	\$ 59,150.00	\$ 59,150.00	\$ 59,150.00
Saldo Final de Caja	\$ 26,541.03	\$ 23,314.39	\$ 21,701.07	\$ 20,894.41	\$ 20,087.75	\$ 18,474.42

FLUJO DE CAJA INDIRECTO PRESUPUESTADO 2016						
ESCENARIO	20%	Presupuestado	-10%	-15%	-20%	-30%
1. Flujo de efectivo de Operación						
Utilidad Neta	\$ 11,966.47	\$ 4,032.88	\$ 99.68	\$ (2,891.87)	\$ (5,883.42)	\$ (11,866.52)
(+) Depreciación	\$ 2,025.00	\$ 2,025.00	\$ 2,025.00	\$ 2,025.00	\$ 2,025.00	\$ 2,025.00
Valor Uti+ Depreciación	\$ 13,991.47	\$ 6,057.88	\$ 2,124.68	\$ (866.87)	\$ (3,858.42)	\$ (9,841.52)
Cuentas Por Cobrar	\$ 30,980.98	\$ 25,817.48	\$ 23,235.73	\$ 21,944.86	\$ 20,653.99	\$ 18,072.24
Variación en Cuentas x Cobrar	\$ (16,286.15)	\$ (13,571.80)	\$ (12,214.62)	\$ (11,536.03)	\$ (10,857.44)	\$ (9,500.26)
Variación en Inventarios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Decremento de Activos Circu	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cuentas Por Pagar	\$ 29,505.69	\$ 24,588.08	\$ 22,129.27	\$ 20,899.87	\$ 19,670.46	\$ 17,211.66
Variación en Cuentas por pag	\$ 29,505.69	\$ 24,588.08	\$ 22,129.27	\$ 20,899.87	\$ 19,670.46	\$ 17,211.66
Variación en Gastos Acumula	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL EFECTIVO PROPORCIO	\$ 27,211.01	\$ 17,074.16	\$ 12,039.33	\$ 8,496.97	\$ 4,954.61	\$ (2,130.12)
2. Flujo de efectivo de Operación						
Variación De Activos Fijos Br	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventarios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Equipos de Computación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Maquinaria	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Muebles y Enceres	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Vehiculos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Variación en Activos Intangib	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL EFECTIVO PROPORCIO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
3. Flujos de efectivo por actividades de financiamiento						
Variación en Doc por Pagar.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos						
IRE 22%	\$ 3,375.16	\$ 1,137.48	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Participacion Traba	\$ 2,707.35	\$ 912.42	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Variación Impuestos diferido	\$ 6,082.50	\$ 2,049.90	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
IRE 22%	\$ 3,375.16	\$ 1,137.48	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Participacion Traba	\$ 2,707.35	\$ 912.42	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Variación en deuda a LP	\$ (2,497.95)	\$ (2,497.95)	\$ (2,497.95)	\$ (2,497.95)	\$ (2,497.95)	\$ (2,497.95)
Cambios en el capital Contab	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Dividendo Pagados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL EFECTIVO PROPORCIO	\$ 3,584.56	\$ (448.05)	\$ (2,497.95)	\$ (2,497.95)	\$ (2,497.95)	\$ (2,497.95)
ESCENARIO	20%	Presupuestado	-10%	-15%	-20%	-30%
Flujo de Caja	\$ 30,795.57	\$ 16,626.11	\$ 9,541.39	\$ 5,999.02	\$ 2,456.66	\$ (4,628.07)
Saldo Inicial	\$ 26,541.03	\$ 23,314.39	\$ 21,701.07	\$ 20,894.41	\$ 20,087.75	\$ 18,474.42
Saldo Final de Caja	\$ 57,336.60	\$ 39,940.50	\$ 31,242.45	\$ 26,893.43	\$ 22,544.40	\$ 13,846.35

FLUJO DE CAJA INDIRECTO PRESUPUESTADO 2017						
ESCENARIO	20%	Presupuestado	-10%	-15%	-20%	-30%
1. Flujo de efectivo de Operación						
Utilidad Neta	\$ 57,197.65	\$ 40,802.98	\$ 32,605.65	\$ 28,506.99	\$ 24,408.32	\$ 16,210.99
(+) Depreciación	\$ 2,025.00	\$ 2,025.00	\$ 2,025.00	\$ 2,025.00	\$ 2,025.00	\$ 2,025.00
Valor Uti+ Depreciación	\$ 59,222.65	\$ 42,827.98	\$ 34,630.65	\$ 30,531.99	\$ 26,433.32	\$ 18,235.99
Cuentas Por Cobrar	\$ 64,021.80	\$ 53,351.50	\$ 48,016.35	\$ 45,348.77	\$ 42,681.20	\$ 37,346.05
Variación en Cuentas x Cobrar	\$ (33,040.82)	\$ (27,534.02)	\$ (24,780.61)	\$ (23,403.91)	\$ (22,027.21)	\$ (19,273.81)
Variación en Inventarios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Decremento de Activos Circulantes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cuentas Por Pagar	\$ 60,973.14	\$ 50,810.95	\$ 45,729.86	\$ 43,189.31	\$ 40,648.76	\$ 35,567.67
Variación en Cuentas por pagar	\$ 31,467.45	\$ 26,222.87	\$ 23,600.58	\$ 22,289.44	\$ 20,978.30	\$ 18,356.01
Variación en Gastos Acumulados.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL EFECTIVO PROPORCIONADO P	\$ 57,649.27	\$ 41,516.84	\$ 33,450.62	\$ 29,417.52	\$ 25,384.41	\$ 17,318.19
2. Flujo de efectivo de Operación						
Variación De Activos Fijos Brutos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventarios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Equipos de Computación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Maquinaria	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Muebles y Enceres	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Vehiculos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Variación en Activos Intangibles y Otr	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL EFECTIVO PROPORCIONADO O	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
3. Flujos de efectivo por actividades de financiamiento						
Variación en Doc por Pagar.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos						
IRE 22%	\$ 16,132.67	\$ 11,508.53	\$ 9,196.47	\$ 8,040.43	\$ 6,884.40	\$ 4,572.33
Participacion Trabajadores	\$ 12,940.64	\$ 9,231.44	\$ 7,376.84	\$ 6,449.54	\$ 5,522.25	\$ 3,667.65
Variación Impuestos diferidos						
IRE 22%	\$ 12,757.51	\$ 10,371.05	\$ 9,196.47	\$ 8,040.43	\$ 6,884.40	\$ 4,572.33
Participacion Trabajadores	\$ 10,233.30	\$ 8,319.03	\$ 7,376.84	\$ 6,449.54	\$ 5,522.25	\$ 3,667.65
Variación en deuda a LP	\$ (10,387.76)	\$ (10,387.76)	\$ (10,387.76)	\$ (10,387.76)	\$ (10,387.76)	\$ (10,387.76)
Cambios en el capital Contable	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Dividendo Pagados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL EFECTIVO PROPORCIONADOS P	\$ 12,603.04	\$ 8,302.32	\$ 6,185.55	\$ 4,102.21	\$ 2,018.88	\$ (2,147.79)
ESCENARIO	20%	Presupuestado	-10%	-15%	-20%	-30%
Flujo de Caja	\$ 70,252.32	\$ 49,819.16	\$ 39,636.17	\$ 33,519.73	\$ 27,403.29	\$ 15,170.40
Saldo Inicial	\$ 57,336.60	\$ 39,940.50	\$ 31,242.45	\$ 26,893.43	\$ 22,544.40	\$ 13,846.35
Saldo Final de Caja	\$ 127,588.91	\$ 89,759.66	\$ 70,878.62	\$ 60,413.16	\$ 49,947.69	\$ 29,016.76

FLUJO DE CAJA INDIRECTO PRESUPUESTADO 2018						
ESCENARIO	20%	Presupuestado	-10%	-15%	-20%	-30%
1. Flujo de efectivo de Operación						
Utilidad Neta	\$ 94,912.23	\$ 72,070.56	\$ 60,649.72	\$ 54,939.30	\$ 49,228.89	\$ 37,808.05
(+) Depreciación	\$ 2,025.00	\$ 2,025.00	\$ 2,025.00	\$ 2,025.00	\$ 2,025.00	\$ 2,025.00
Valor Uti+ Depreciación	\$ 96,937.23	\$ 74,095.56	\$ 62,674.72	\$ 56,964.30	\$ 51,253.89	\$ 39,833.05
Cuentas Por Cobrar	\$ 89,197.63	\$ 74,331.36	\$ 66,898.22	\$ 63,181.65	\$ 59,465.09	\$ 52,031.95
Variación en Cuentas x Cobrar	\$ (25,175.83)	\$ (20,979.86)	\$ (18,881.87)	\$ (17,832.88)	\$ (16,783.89)	\$ (14,685.90)
Variación en Inventarios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Decremento de Activos Circulantes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cuentas Por Pagar	\$ 84,950.12	\$ 70,791.77	\$ 63,712.59	\$ 60,173.00	\$ 56,633.42	\$ 49,554.24
Variación en Cuentas por pagar	\$ 23,976.98	\$ 19,980.82	\$ 17,982.74	\$ 16,983.70	\$ 15,984.65	\$ 13,986.57
Variación en Gastos Acumulados.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL EFECTIVO PROPORCIONADO POR LAS ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	\$ 95,738.38	\$ 73,096.52	\$ 61,775.59	\$ 56,115.12	\$ 50,454.65	\$ 39,133.72
2. Flujo de efectivo de Operación						
Variación De Activos Fijos Brutos	\$ (3,600.00)	\$ (3,600.00)	\$ (3,600.00)	\$ (3,600.00)	\$ (3,600.00)	\$ (3,600.00)
Inventarios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Equipos de Computación	\$ (3,600.00)	\$ (3,600.00)	\$ (3,600.00)	\$ (3,600.00)	\$ (3,600.00)	\$ (3,600.00)
Maquinaria	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Muebles y Enseres	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Vehiculos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Variación en Activos Intangibles y Otros activos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL EFECTIVO PROPORCIONADO O CONSUMIDO POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	\$ (3,600.00)	\$ (3,600.00)	\$ (3,600.00)	\$ (3,600.00)	\$ (3,600.00)	\$ (3,600.00)
3. Flujos de efectivo por actividades de financiamiento						
Variación en Doc por Pagar.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos						
IRE 22%	\$ 26,770.12	\$ 20,327.59	\$ 17,106.33	\$ 15,495.70	\$ 13,885.07	\$ 10,663.81
Participación Trabajadores 15%	\$ 21,473.36	\$ 16,305.56	\$ 13,721.66	\$ 12,429.71	\$ 11,137.76	\$ 8,553.86
Variación Impuestos diferidos	\$ 19,170.16	\$ 15,893.17	\$ 14,254.68	\$ 13,435.43	\$ 12,616.18	\$ 10,977.69
IRE 22%	\$ 10,637.45	\$ 8,819.06	\$ 7,909.87	\$ 7,455.27	\$ 7,000.67	\$ 6,091.48
Participación Trabajadores 15%	\$ 8,532.71	\$ 7,074.11	\$ 6,344.81	\$ 5,980.16	\$ 5,615.51	\$ 4,886.21
Variación en deuda a LP	\$ (11,705.19)	\$ (11,705.19)	\$ (11,705.19)	\$ (11,705.19)	\$ (11,705.19)	\$ (11,705.19)
Cambios en el capital Contable	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Dividendo Pagados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL EFECTIVO PROPORCIONADOS POR ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	\$ 7,464.97	\$ 4,187.98	\$ 2,549.49	\$ 1,730.24	\$ 910.99	\$ (727.50)
ESCENARIO	20%	Presupuestado	-10%	-15%	-20%	-30%
Flujo de Caja	\$ 99,603.35	\$ 73,684.50	\$ 60,725.07	\$ 54,245.36	\$ 47,765.65	\$ 34,806.22
Saldo Inicial	\$ 127,588.91	\$ 89,759.66	\$ 70,878.62	\$ 60,413.16	\$ 49,947.69	\$ 29,016.76
Saldo Final de Caja	\$ 227,192.26	\$ 163,444.16	\$ 131,603.70	\$ 114,658.52	\$ 97,713.34	\$ 63,822.98

2019

Estado De Resultados 2019						
Escenario	20%	Presupuestado	-10%	-15%	-20%	-30%
Ventas	\$ 873,222.47	\$ 727,685.39	\$ 654,916.85	\$ 618,532.58	\$ 582,148.31	\$ 509,379.77
(-) Costo de Ventas	\$ 623,730.33	\$ 519,775.28	\$ 467,797.75	\$ 441,808.99	\$ 415,820.22	\$ 363,842.69
(=) Utilidad Bruta	\$ 249,492.13	\$ 207,910.11	\$ 187,119.10	\$ 176,723.59	\$ 166,328.09	\$ 145,537.08
(-) Gastos Operacionales	\$ (61,894.88)	\$ (61,894.88)	\$ (61,894.88)	\$ (61,894.88)	\$ (61,894.88)	\$ (61,894.88)
(-) Depreciación	\$ (2,025.00)	\$ (2,025.00)	\$ (2,025.00)	\$ (2,025.00)	\$ (2,025.00)	\$ (2,025.00)
(=) Utilidad Operacional	\$ 185,572.25	\$ 143,990.23	\$ 123,199.22	\$ 112,803.71	\$ 102,408.21	\$ 81,617.19
(-) Gastos Financieros	\$ (872.97)	\$ (872.97)	\$ (872.97)	\$ (872.97)	\$ (872.97)	\$ (872.97)
(=) Utilidad Antes Impuestos	\$ 184,699.28	\$ 143,117.26	\$ 122,326.25	\$ 111,930.74	\$ 101,535.24	\$ 80,744.23
(-) Participación trabajadores	\$ 27,704.89	\$ 21,467.59	\$ 18,348.94	\$ 16,789.61	\$ 15,230.29	\$ 12,111.63
(=) Base de cálculo IRE	\$ 156,994.39	\$ 121,649.67	\$ 103,977.31	\$ 95,141.13	\$ 86,304.95	\$ 68,632.59
(-) 22% IRE	\$ 34,538.77	\$ 26,762.93	\$ 22,875.01	\$ 20,931.05	\$ 18,987.09	\$ 15,099.17
(=) Utilidad Neta	\$ 122,455.62	\$ 94,886.74	\$ 81,102.30	\$ 74,210.08	\$ 67,317.86	\$ 53,533.42

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA 2019						
PERIODO	20%	Presupuestado	-10%	-15%	-20%	-30%
ACTIVO						
Activo Corriente						
Bancos	\$ 351,604.33	\$ 258,031.03	\$ 211,277.97	\$ 186,876.49	\$ 162,475.02	\$ 113,672.06
Cuentas x Cobrar	\$ 107,657.56	\$ 89,714.64	\$ 80,743.17	\$ 76,257.44	\$ 71,771.71	\$ 62,800.25
Inv Materia Prima	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inv Producto Terminado	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Activo Corriente	\$ 459,261.89	\$ 347,745.66	\$ 292,021.14	\$ 263,133.93	\$ 234,246.73	\$ 176,472.31
Activo No corriente						
Equipos de Computación	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00
Maquinaria	\$ 550.00	\$ 550.00	\$ 550.00	\$ 550.00	\$ 550.00	\$ 550.00
Muebles	\$ 5,700.00	\$ 5,700.00	\$ 5,700.00	\$ 5,700.00	\$ 5,700.00	\$ 5,700.00
Vehiculos	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
Depreciación Acumulada	\$ 6,525.00	\$ 6,525.00	\$ 6,525.00	\$ 6,525.00	\$ 6,525.00	\$ 6,525.00
Total Otros Activos	\$ 4,325.00	\$ 4,325.00	\$ 4,325.00	\$ 4,325.00	\$ 4,325.00	\$ 4,325.00
TOTAL ACTIVO	\$ 463,586.89	\$ 352,070.66	\$ 296,346.14	\$ 267,458.93	\$ 238,571.73	\$ 180,797.31

PERIODO	20%	Presupuestado	-10%	-15%	-20%	-30%
PASIVO						
Pasivo Corto Plazo						
Deuda a corto Plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Proveedores	\$ 102,531.01	\$ 85,442.51	\$ 76,898.26	\$ 72,626.13	\$ 68,354.01	\$ 59,809.76
UTILIDADES X PAGAR 15%	\$ 27,704.89	\$ 21,467.59	\$ 18,348.94	\$ 16,789.61	\$ 15,230.29	\$ 12,111.63
CTAS X PAGAR	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
IMP X PAGAR	\$ 34,538.77	\$ 26,762.93	\$ 22,875.01	\$ 20,931.05	\$ 18,987.09	\$ 15,099.17
Total Pasivo a Corto Plazo	\$ 164,774.67	\$ 133,673.03	\$ 118,122.21	\$ 110,346.80	\$ 102,571.38	\$ 87,020.56
Pasivo a Largo Plazo						
PRESTAMOS BANCARIOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Pasivo Largo Plazo.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVO	\$ 164,774.67	\$ 133,673.03	\$ 118,122.21	\$ 110,346.80	\$ 102,571.38	\$ 87,020.56
PATRIMONIO						
CAPITAL	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00
Utilidad Del Ejercicio	\$ 122,455.62	\$ 94,886.74	\$ 81,102.30	\$ 74,210.08	\$ 67,317.86	\$ 53,533.42
Utilidades De Ejercicios Ant	\$ 146,356.59	\$ 93,510.89	\$ 67,121.63	\$ 52,902.05	\$ 38,682.48	\$ 10,243.32
TOTAL PATRIMONIO	\$ 298,812.22	\$ 218,397.64	\$ 178,223.94	\$ 157,112.14	\$ 136,000.34	\$ 93,776.74
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 463,586.89	\$ 352,070.66	\$ 296,346.14	\$ 267,458.93	\$ 238,571.73	\$ 180,797.31
Total Activo= Pasivo + Patri	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

FLUJO DE CAJA INDIRECTO PRESUPUESTADO 2019							
ESCENARIO	20%	Presupuestado	-10%	-15%	-20%	-30%	
1. Flujo de efectivo de Operación							
Utilidad Neta	\$ 122,455.62	\$ 94,886.74	\$ 81,102.30	\$ 74,210.08	\$ 67,317.86	\$ 53,533.42	
(+) Depreciación	\$ 2,025.00	\$ 2,025.00	\$ 2,025.00	\$ 2,025.00	\$ 2,025.00	\$ 2,025.00	
Valor Uti+ Depreciación	\$ 124,480.62	\$ 96,911.74	\$ 83,127.30	\$ 76,235.08	\$ 69,342.86	\$ 55,558.42	
Cuentas Por Cobrar	\$ 107,657.56	\$ 89,714.64	\$ 80,743.17	\$ 76,257.44	\$ 71,771.71	\$ 62,800.25	
Variación en Cuentas x Cobrar	\$ (18,459.94)	\$ (15,383.28)	\$ (13,844.95)	\$ (13,075.79)	\$ (12,306.62)	\$ (10,768.30)	
Variación en Inventarios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Decremento de Activos Circulantes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Cuentas Por Pagar	\$ 102,531.01	\$ 85,442.51	\$ 76,898.26	\$ 72,626.13	\$ 68,354.01	\$ 59,809.76	
Variación en Cuentas por pagar	\$ 17,580.89	\$ 14,650.74	\$ 13,185.67	\$ 12,453.13	\$ 11,720.59	\$ 10,255.52	
Variación en Gastos Acumulados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
TOTAL EFECTIVO PROPORCIONAL	\$ 123,601.58	\$ 96,179.21	\$ 82,468.02	\$ 75,612.43	\$ 68,756.83	\$ 55,045.65	
2. Flujo de efectivo de Operación							
Variación De Activos Fijos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Inventarios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Equipos de Computación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Maquinaria	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Muebles y Enceres	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Vehiculos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Variación en Activos Intangibles	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
TOTAL EFECTIVO PROPORCIONAL	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
3. Flujos de efectivo por actividades de financiamiento							
Variación en Doc por Pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Impuestos							
IRE 22%	\$ 34,538.77	\$ 26,762.93	\$ 22,875.01	\$ 20,931.05	\$ 18,987.09	\$ 15,099.17	
Participación Tránsito	\$ 27,704.89	\$ 21,467.59	\$ 18,348.94	\$ 16,789.61	\$ 15,230.29	\$ 12,111.63	
Variación Impuestos diferidos	\$ 14,000.19	\$ 11,597.37	\$ 10,395.96	\$ 9,795.25	\$ 9,194.55	\$ 7,993.14	
IRE 22%	\$ 7,768.65	\$ 6,435.33	\$ 5,768.68	\$ 5,435.35	\$ 5,102.02	\$ 4,435.36	
Participación Tránsito	\$ 6,231.54	\$ 5,162.03	\$ 4,627.28	\$ 4,359.90	\$ 4,092.53	\$ 3,557.78	
Variación en deuda a LP	\$ (13,189.70)	\$ (13,189.70)	\$ (13,189.70)	\$ (13,189.70)	\$ (13,189.70)	\$ (13,189.70)	
Cambios en el capital Contable	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Dividendo Pagados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
TOTAL EFECTIVO PROPORCIONAL	\$ 810.48	\$ (1,592.34)	\$ (2,793.75)	\$ (3,394.45)	\$ (3,995.16)	\$ (5,196.57)	
ESCENARIO	20%	Presupuestado	-10%	-15%	-20%	-30%	
Flujo de Caja	\$ 124,412.06	\$ 94,586.87	\$ 79,674.27	\$ 72,217.98	\$ 64,761.68	\$ 49,849.08	
Saldo Inicial	\$ 227,192.26	\$ 163,444.16	\$ 131,603.70	\$ 114,658.52	\$ 97,713.34	\$ 63,822.98	
Saldo Final de Caja	\$ 351,604.33	\$ 258,031.03	\$ 211,277.97	\$ 186,876.49	\$ 162,475.02	\$ 113,672.06	

8.4. ANEXO 2. Presupuesto de ventas y compras

2015

	Ventas 2015													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL	
Cantidad (Cajas Tabaco)														
ESTADOS UNIDOS														
Rosa de Temporada (Rojos Valentin y 8 de Marzo) 50cm	10	10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
60cm	10	10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
Rosa Venta 50cm	20	20	35	35	35	35	35	35	35	45	45	45	45	
60cm	20	20	35	35	35	35	35	35	35	45	45	45	45	
TOTAL CAJAS USA	60	60	80	80	80	80	80	80	80	100	100	100	100	1000
EUROPA														
Rosa de Temporada (Rojos Valentin y 8 de Marzo) 50cm	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
60cm	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Rosa Venta 50cm	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
60cm	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
TOTAL CAJAS EUROPA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL CAJAS VENDIDAS														0
Precio Venta Unitario (Tallo)														
ESTADOS UNIDOS														
	40%													
Rosa de Temporada (Rojos Valentin y 8 de Marzo) 50cm	\$	1.03	\$	1.03	\$	0.49	\$	0.49	\$	0.39	\$	0.39	\$	0.39
60cm	\$	1.17	\$	1.17	\$	0.50	\$	0.50	\$	0.45	\$	0.45	\$	0.45
Rosa Venta 50cm	\$	0.57	\$	0.57	\$	0.45	\$	0.45	\$	0.39	\$	0.39	\$	0.39
60cm	\$	0.70	\$	0.70	\$	0.50	\$	0.50	\$	0.45	\$	0.45	\$	0.45
EUROPA														
Rosa de Temporada (Rojos Valentin y 8 de Marzo) 50cm	\$	1.06	\$	1.06	\$	0.53	\$	0.53	\$	0.48	\$	0.48	\$	0.48
60cm	\$	1.20	\$	1.20	\$	0.59	\$	0.59	\$	0.53	\$	0.53	\$	0.53
Rosa Venta 50cm	\$	0.60	\$	0.60	\$	0.53	\$	0.53	\$	0.48	\$	0.48	\$	0.48
60cm	\$	0.73	\$	0.73	\$	0.59	\$	0.59	\$	0.53	\$	0.53	\$	0.53

Total Tallos														
ESTADOS UNIDOS														
	200													
Rosa de Temporada (Rojos Valentin y 8 de Marzo)	50cm	2000	2000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	
	60cm	2000	2000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	
Rosa Venta	50cm	4000	4000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	9000	9000	9000	9000	
	60cm	4000	4000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	9000	9000	9000	9000	
TOTAL TALLOS		12000	12000	16000	16000	16000	16000	16000	16000	20000	20000	20000	20000	
EUROPA														
Rosa de Temporada (Rojos Valentin y 8 de Marzo)	50cm	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	60cm	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Rosa Venta	50cm	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	60cm	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
TOTAL TALLOS		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Total Tallos		12000	12000	16000	16000	16000	16000	16000	16000	20000	20000	20000	20000	200000
Total Ingresos														
ESTADOS UNIDOS														
Rosa de Temporada (Rojos Valentin y 8 de Marzo)	50cm	\$ 2,069.17	\$ 2,069.17	\$ 490.00	\$ 490.00	\$ 392.00	\$ 392.00	\$ 392.00	\$ 392.00	\$ 448.00	\$ 448.00	\$ 448.00	\$ 448.00	
	60cm	\$ 2,348.85	\$ 2,348.85	\$ 504.00	\$ 504.00	\$ 448.00	\$ 448.00	\$ 448.00	\$ 448.00	\$ 504.00	\$ 504.00	\$ 504.00	\$ 504.00	
Rosa Venta	50cm	\$ 2,287.71	\$ 2,287.71	\$ 3,136.00	\$ 3,136.00	\$ 2,744.00	\$ 2,744.00	\$ 2,744.00	\$ 2,744.00	\$ 4,032.00	\$ 4,032.00	\$ 4,032.00	\$ 4,032.00	
	60cm	\$ 2,819.33	\$ 2,819.33	\$ 3,528.00	\$ 3,528.00	\$ 3,136.00	\$ 3,136.00	\$ 3,136.00	\$ 3,136.00	\$ 4,536.00	\$ 4,536.00	\$ 4,536.00	\$ 4,536.00	
TOTAL INGRESOS USA		\$ 9,525.06	\$ 9,525.06	\$ 7,658.00	\$ 7,658.00	\$ 6,720.00	\$ 6,720.00	\$ 6,720.00	\$ 6,720.00	\$ 9,520.00	\$ 9,520.00	\$ 9,520.00	\$ 9,520.00	
EUROPA														
Rosa de Temporada (Rojos Valentin y 8 de Marzo)	50cm	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	60cm	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Rosa Venta	50cm	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	60cm	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
TOTAL INGRESOS EUROPA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Total		9525.1	9525.1	7658.0	7658.0	6720.0	6720.0	6720.0	6720.0	9520.0	9520.0	9520.0	9520.0	99326.1

Costo													
2015													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Cantidad (Cajas Tabaco)													
ESTADOS UNIDOS													
Rosa de Temporada (Rojos Valentin y 8 de Marzo) 50cm		10	10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
60cm		10	10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Rosa Venta 50cm		20	20	35	35	35	35	35	35	45	45	45	45
60cm		20	20	35	35	35	35	35	35	45	45	45	45
TOTAL CAJAS USA		60	60	80	80	80	80	80	80	100	100	100	100
EUROPA													
Rosa de Temporada (Rojos Valentin y 8 de Marzo) 50cm		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
60cm		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rosa Venta 50cm		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
60cm		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL CAJAS EUROPA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL CAJAS COMPRADAS		60	60	80	80	80	80	80	80	100	100	100	100
Costo Unitario (Tallo)													
ESTADOS UNIDOS													
Rosa de Temporada (Rojos Valentin y 8 de Marzo) 50cm	\$	0.74	\$ 0.74	\$ 0.35	\$ 0.35	\$ 0.28	\$ 0.28	\$ 0.28	\$ 0.28	\$ 0.32	\$ 0.32	\$ 0.32	\$ 0.32
60cm	\$	0.84	\$ 0.84	\$ 0.36	\$ 0.36	\$ 0.32	\$ 0.32	\$ 0.32	\$ 0.32	\$ 0.36	\$ 0.36	\$ 0.36	\$ 0.36
Rosa Venta 50cm	\$	0.41	\$ 0.41	\$ 0.32	\$ 0.32	\$ 0.28	\$ 0.28	\$ 0.28	\$ 0.28	\$ 0.32	\$ 0.32	\$ 0.32	\$ 0.32
60cm	\$	0.50	\$ 0.50	\$ 0.36	\$ 0.36	\$ 0.32	\$ 0.32	\$ 0.32	\$ 0.32	\$ 0.36	\$ 0.36	\$ 0.36	\$ 0.36
EUROPA													
Rosa de Temporada (Rojos Valentin y 8 de Marzo) 50cm	\$	0.76	\$ 0.76	0.38	0.38	0.34	0.34	0.34	0.34	0.38	0.38	0.38	0.38
60cm	\$	0.86	\$ 0.86	0.42	0.42	0.38	0.38	0.38	0.38	0.42	0.42	0.42	0.42
Rosa Venta 50cm	\$	0.43	\$ 0.43	0.38	0.38	0.34	0.34	0.34	0.34	0.38	0.38	0.38	0.38
60cm	\$	0.52	\$ 0.52	0.42	0.42	0.38	0.38	0.38	0.38	0.42	0.42	0.42	0.42

Total Tallos														
ESTADOS UNIDOS														
	200													
Rosa de Temporada (Rojos Valentin y 8 de Marzo)	50cm	2000	2000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
	60cm	2000	2000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Rosa Venta	50cm	4000	4000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	9000	9000	9000	9000	9000
	60cm	4000	4000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	9000	9000	9000	9000	9000
TOTAL TALLOS USA		12000	12000	16000	16000	16000	16000	16000	16000	20000	20000	20000	20000	20000
Europa														
	200													
Rosa de Temporada (Rojos Valentin y 8 de Marzo)	50cm	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	60cm	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rosa Venta	50cm	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	60cm	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL TALLOS EUROPA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Tallos		12000	12000	16000	16000	16000	16000	16000	16000	20000	20000	20000	20000	20000
COSTO TOTAL														
ESTADOS UNIDOS														
	200													
Rosa de Temporada (Rojos Valentin y 8 de Marzo)	50cm	\$ 1,477.98	\$ 1,477.98	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 280.00	\$ 280.00	\$ 280.00	\$ 280.00	\$ 320.00	\$ 320.00	\$ 320.00	\$ 320.00	\$ 320.00
	60cm	\$ 1,677.75	\$ 1,677.75	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 320.00	\$ 320.00	\$ 320.00	\$ 320.00	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 360.00
Rosa Venta	50cm	\$ 1,634.08	\$ 1,634.08	\$ 2,240.00	\$ 2,240.00	\$ 1,960.00	\$ 1,960.00	\$ 1,960.00	\$ 1,960.00	\$ 2,880.00	\$ 2,880.00	\$ 2,880.00	\$ 2,880.00	\$ 2,880.00
	60cm	\$ 2,013.81	\$ 2,013.81	\$ 2,520.00	\$ 2,520.00	\$ 2,240.00	\$ 2,240.00	\$ 2,240.00	\$ 2,240.00	\$ 3,240.00	\$ 3,240.00	\$ 3,240.00	\$ 3,240.00	\$ 3,240.00
TOTAL COSTA USA		\$ 6,803.62	\$ 6,803.62	\$ 5,470.00	\$ 5,470.00	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00	\$ 6,800.00	\$ 6,800.00	\$ 6,800.00	\$ 6,800.00	\$ 6,800.00
EUROPA														
Rosa de Temporada (Rojos Valentin y 8 de Marzo)	50cm	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	60cm	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Rosa Venta	50cm	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	60cm	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL COSTO EUROPA		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL COSTO VENTA		\$ 6,803.62	\$ 6,803.62	\$ 5,470.00	\$ 5,470.00	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00	\$ 6,800.00	\$ 6,800.00	\$ 6,800.00	\$ 6,800.00	\$ 70,947.24

2016

		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL	
Cantidad (Cajas Tabaco)															
ESTADOS UNIDOS															
Rosa de Temporada (Rojos Valentin y 8 de Marzo)	50cm	30	30	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	
	60cm	30	30	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	
Rosa Venta	50cm	80	80	60	60	60	60	60	60	60	60	70	70	70	
	60cm	80	80	60	60	60	60	60	60	60	60	70	70	70	
TOTAL CAJAS USA		220	220	150	150	150	150	150	150	150	150	170	170	170	2000
EUROPA															
Rosa de Temporada (Rojos Valentin y 8 de Marzo)	50cm	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	60cm	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Rosa Venta	50cm	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	60cm	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
TOTAL CAJAS EUROPA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL CAJAS VENDIDAS		220	220	150	150	150	150	150	150	150	150	170	170	170	2000
Precio Venta Unitario (Tallo)															
ESTADOS UNIDOS		40%													
Rosa de Temporada (Rojos Valentin y 8 de Marzo)	50cm	1.03	1.03	0.49	0.49	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39	0.45	0.45	0.45	0.45	
	60cm	1.17	1.17	0.50	0.50	0.45	0.45	0.45	0.45	0.45	0.50	0.50	0.50	0.50	
Rosa Venta	50cm	0.57	0.57	0.45	0.45	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39	0.45	0.45	0.45	0.45	
	60cm	0.70	0.70	0.50	0.50	0.45	0.45	0.45	0.45	0.45	0.50	0.50	0.50	0.50	
EUROPA															
Rosa de Temporada (Rojos Valentin y 8 de Marzo)	50cm	1.06	1.06	0.53	0.53	0.48	0.48	0.48	0.48	0.48	0.53	0.53	0.53	0.53	
	60cm	1.20	1.20	0.59	0.59	0.53	0.53	0.53	0.53	0.53	0.59	0.59	0.59	0.59	
Rosa Venta	50cm	0.60	0.60	0.53	0.53	0.48	0.48	0.48	0.48	0.48	0.53	0.53	0.53	0.53	
	60cm	0.73	0.73	0.59	0.59	0.53	0.53	0.53	0.53	0.53	0.59	0.59	0.59	0.59	

Total Tallos														
ESTADOS UNIDOS		200												
Rosa de Temporada (Rojos Valentin y 8 de Marzo)	50cm	6000	6000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	
	60cm	6000	6000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	
Rosa Venta	50cm	16000	16000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	14000	14000	14000	
	60cm	16000	16000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	14000	14000	14000	
TOTAL TALLOS		44000	44000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	34000	34000	34000	
EUROPA														
Rosa de Temporada (Rojos Valentin y 8 de Marzo)	50cm	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	60cm	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Rosa Venta	50cm	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	60cm	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
TOTAL TALLOS		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Total Tallos		44000	44000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	34000	34000	34000	
Total Ingresos														
ESTADOS UNIDOS														
Rosa de Temporada (Rojos Valentin y 8 de Marzo)	50cm	6207.505618	6207.505618	1470	1470	1176	1176	1176	1176	1344	1344	1344	1344	
	60cm	7046.561798	7046.561798	1512	1512	1344	1344	1344	1344	1512	1512	1512	1512	
Rosa Venta	50cm	9150.845887	9150.845887	5376	5376	4704	4704	4704	4704	5376	6272	6272	6272	
	60cm	11277.32335	11277.32335	6048	6048	5376	5376	5376	5376	6048	7056	7056	7056	
TOTAL INGRESOS USA		33682.23665	33682.23665	14406	14406	12600	12600	12600	12600	14280	16184	16184	16184	
EUROPA														
Rosa de Temporada (Rojos Valentin y 8 de Marzo)	50cm	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	60cm	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Rosa Venta	50cm	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	60cm	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
TOTAL INGRESOS EUROPA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Total		33682.23665	33682.23665	14406	14406	12600	12600	12600	12600	14280	16184	16184	16184	209408.4733

		Costo												
		2016												
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Cantidad (Cajas Tabaco)														
ESTADOS UNIDOS														
Rosa de Temporada (Rojos Valentin y 8 de Marzo)	50cm	30	30	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	
	60cm	30	30	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	
Rosa Venta	50cm	80	80	60	60	60	60	60	60	60	70	70	70	
	60cm	80	80	60	60	60	60	60	60	60	70	70	70	
TOTAL CAJAS USA		220	220	150	150	150	150	150	150	150	170	170	170	2000
EUROPA														
Rosa de Temporada (Rojos Valentin y 8 de Marzo)	50cm	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	60cm	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Rosa Venta	50cm	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	60cm	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
TOTAL CAJAS EUROPA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL CAJAS COMPRADAS		220	220	150	150	150	150	150	150	150	170	170	170	2000
Costo Unitario (Tallo)														
ESTADOS UNIDOS														
Rosa de Temporada (Rojos Valentin y 8 de Marzo)	50cm	\$ 0.74	\$ 0.74	\$ 0.35	\$ 0.35	\$ 0.28	\$ 0.28	\$ 0.28	\$ 0.28	\$ 0.28	\$ 0.32	\$ 0.32	\$ 0.32	\$ 0.32
	60cm	\$ 0.84	\$ 0.84	\$ 0.36	\$ 0.36	\$ 0.32	\$ 0.32	\$ 0.32	\$ 0.32	\$ 0.32	\$ 0.36	\$ 0.36	\$ 0.36	\$ 0.36
Rosa Venta	50cm	\$ 0.41	\$ 0.41	\$ 0.32	\$ 0.32	\$ 0.28	\$ 0.28	\$ 0.28	\$ 0.28	\$ 0.28	\$ 0.32	\$ 0.32	\$ 0.32	\$ 0.32
	60cm	\$ 0.50	\$ 0.50	\$ 0.36	\$ 0.36	\$ 0.32	\$ 0.32	\$ 0.32	\$ 0.32	\$ 0.32	\$ 0.36	\$ 0.36	\$ 0.36	\$ 0.36
EUROPA														
Rosa de Temporada (Rojos Valentin y 8 de Marzo)	50cm	\$ 0.76	\$ 0.76	\$ 0.38	\$ 0.38	\$ 0.34	\$ 0.34	\$ 0.34	\$ 0.34	\$ 0.34	\$ 0.38	\$ 0.38	\$ 0.38	\$ 0.38
	60cm	\$ 0.86	\$ 0.86	\$ 0.42	\$ 0.42	\$ 0.38	\$ 0.38	\$ 0.38	\$ 0.38	\$ 0.38	\$ 0.42	\$ 0.42	\$ 0.42	\$ 0.42
Rosa Venta	50cm	\$ 0.43	\$ 0.43	\$ 0.38	\$ 0.38	\$ 0.34	\$ 0.34	\$ 0.34	\$ 0.34	\$ 0.34	\$ 0.38	\$ 0.38	\$ 0.38	\$ 0.38
	60cm	\$ 0.52	\$ 0.52	\$ 0.42	\$ 0.42	\$ 0.38	\$ 0.38	\$ 0.38	\$ 0.38	\$ 0.38	\$ 0.42	\$ 0.42	\$ 0.42	\$ 0.42

Total Tallos															
ESTADOS UNIDOS		200													
Rosa de Temporada (Rojos Valentin y 8 de Marzo)	50cm		6000	6000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	
	60cm		6000	6000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	
Rosa Venta	50cm		16000	16000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	14000	14000	14000	
	60cm		16000	16000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	14000	14000	14000	
TOTAL TALLOS USA			44000	44000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	34000	34000	34000	34000	400000
Europa		200													
Rosa de Temporada (Rojos Valentin y 8 de Marzo)	50cm		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	60cm		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Rosa Venta	50cm		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	60cm		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
TOTAL TALLOS EUROPA			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Tallos			44000	44000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	34000	34000	34000	34000	
COSTO TOTAL															
ESTADOS UNIDOS		200													
Rosa de Temporada (Rojos Valentin y 8 de Marzo)	50cm		\$ 4,433.93	\$ 4,433.93	\$ 1,050.00	\$ 1,050.00	\$ 840.00	\$ 840.00	\$ 840.00	\$ 840.00	\$ 960.00	\$ 960.00	\$ 960.00	\$ 960.00	
	60cm		\$ 5,033.26	\$ 5,033.26	\$ 1,080.00	\$ 1,080.00	\$ 960.00	\$ 960.00	\$ 960.00	\$ 960.00	\$ 1,080.00	\$ 1,080.00	\$ 1,080.00	\$ 1,080.00	
Rosa Venta	50cm		\$ 6,536.32	\$ 6,536.32	\$ 3,840.00	\$ 3,840.00	\$ 3,360.00	\$ 3,360.00	\$ 3,360.00	\$ 3,360.00	\$ 3,840.00	\$ 4,480.00	\$ 4,480.00	\$ 4,480.00	
	60cm		\$ 8,055.23	\$ 8,055.23	\$ 4,320.00	\$ 4,320.00	\$ 3,840.00	\$ 3,840.00	\$ 3,840.00	\$ 3,840.00	\$ 4,320.00	\$ 5,040.00	\$ 5,040.00	\$ 5,040.00	
TOTAL COSTA USA			\$ 24,058.74	\$ 24,058.74	\$ 10,290.00	\$ 10,290.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 10,200.00	\$ 11,560.00	\$ 11,560.00	\$ 11,560.00	\$ 149,577.48
EUROPA															
Rosa de Temporada (Rojos Valentin y 8 de Marzo)	50cm		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
	60cm		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Rosa Venta	50cm		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
	60cm		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
TOTAL COSTO EUROPA			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
TOTAL COSTO VENTA			\$ 24,058.74	\$ 24,058.74	\$ 10,290.00	\$ 10,290.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 10,200.00	\$ 11,560.00	\$ 11,560.00	\$ 11,560.00	\$ 149,577.48

2017

		Ventas 2017												
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Cantidad (Cajas Tabaco)														
ESTADOS UNIDOS														
Rosa de Temporada (Rojos Valentin y 8 de Marzo)	50cm	40	40	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	
	60cm	40	40	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	
Rosa Venta	50cm	100	100	80	90	90	90	90	90	100	100	100	100	
	60cm	100	100	80	90	90	90	90	90	100	100	100	100	
TOTAL CAJAS USA		280	280	212	232	232	232	232	232	252	252	252	252	2940
EUROPA														
Rosa de Temporada (Rojos Valentin y 8 de Marzo)	50cm	10	10	5	5	5	5	5	5	5	5	10	10	
	60cm	10	10	5	5	5	5	5	5	5	5	10	10	
Rosa Venta	50cm	20	20	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	
	60cm	20	20	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	
TOTAL CAJAS EUROPA		60	60	80	80	80	80	80	80	80	80	90	90	940
TOTAL CAJAS VENDIDAS		340	340	292	312	312	312	312	312	332	332	342	342	3880
Precio Venta Unitario (Tallo)														
ESTADOS UNIDOS														
Rosa de Temporada (Rojos Valentin y 8 de Marzo)	50cm	1.06	1.06	0.518	0.518	0.42	0.42	0.42	0.42	0.476	0.476	0.476	0.476	
	60cm	1.20	1.20	0.532	0.532	0.476	0.476	0.476	0.476	0.532	0.532	0.532	0.532	
Rosa Venta	50cm	0.60	0.60	0.476	0.476	0.42	0.42	0.42	0.42	0.476	0.476	0.476	0.476	
	60cm	0.73	0.73	0.532	0.532	0.476	0.476	0.476	0.476	0.532	0.532	0.532	0.532	
EUROPA														
Rosa de Temporada (Rojos Valentin y 8 de Marzo)	50cm	1.09	1.09	0.56	0.56	0.504	0.504	0.504	0.504	0.56	0.56	0.56	0.56	
	60cm	1.23	1.23	0.616	0.616	0.56	0.56	0.56	0.56	0.616	0.616	0.616	0.616	
Rosa Venta	50cm	0.63	0.63	0.56	0.56	0.504	0.504	0.504	0.504	0.56	0.56	0.56	0.56	
	60cm	0.76	0.76	0.616	0.616	0.56	0.56	0.56	0.56	0.616	0.616	0.616	0.616	

Total Tallos													
ESTADOS UNIDOS													
		200											
Rosa de Temporada (Rojos Valentin y 8 de Marzo)	50cm		8000	8000	5200	5200	5200	5200	5200	5200	5200	5200	5200
	60cm		8000	8000	5200	5200	5200	5200	5200	5200	5200	5200	5200
Rosa Venta	50cm		20000	20000	16000	18000	18000	18000	18000	18000	20000	20000	20000
	60cm		20000	20000	16000	18000	18000	18000	18000	18000	20000	20000	20000
TOTAL TALLOS			56000	56000	42400	46400	46400	46400	46400	46400	50400	50400	50400
EUROPA													
Rosa de Temporada (Rojos Valentin y 8 de Marzo)	50cm		2000	2000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	2000
	60cm		2000	2000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	2000
Rosa Venta	50cm		4000	4000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000
	60cm		4000	4000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000
TOTAL TALLOS			12000	12000	16000	16000	16000	16000	16000	16000	16000	18000	18000
Total Tallos			68000	68000	58400	62400	62400	62400	62400	62400	66400	66400	68400
Total Ingresos													
ESTADOS UNIDOS													
Rosa de Temporada (Rojos Valentin y 8 de Marzo)	50cm		8500.67	8500.674157	2693.6	2693.6	2184	2184	2184	2184	2475.2	2475.2	2475.2
	60cm		9619.42	9619.41573	2766.4	2766.4	2475.2	2475.2	2475.2	2475.2	2766.4	2766.4	2766.4
Rosa Venta	50cm		11998.56	11998.55736	7616	8568	7560	7560	7560	7560	9520	9520	9520
	60cm		14656.65	14656.65418	8512	9576	8568	8568	8568	8568	10640	10640	10640
TOTAL INGRESOS USA			44775.30143	44775.30143	21588	23604	20787.2	20787.2	20787.2	20787.2	25401.6	25401.6	25401.6
EUROPA													
Rosa de Temporada (Rojos Valentin y 8 de Marzo)	50cm		2181.168539	2181.168539	560	560	504	504	504	504	560	560	1120
	60cm		2460.853933	2460.853933	616	616	560	560	560	560	616	616	1232
Rosa Venta	50cm		2511.711472	2511.711472	3920	3920	3528	3528	3528	3528	3920	3920	3920
	60cm		3043.330836	3043.330836	4312	4312	3920	3920	3920	3920	4312	4312	4312
TOTAL INGRESOS EUROPA			10197.06478	10197.06478	9408	9408	8512	8512	8512	8512	9408	9408	10584
Total			54972.36621	54972.36621	30996	33012	29299.2	29299.2	29299.2	29299.2	34809.6	34809.6	35985.6
													35985.6
													432739.9324

		Costo												TOTAL
		2017												
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Cantidad (Cajas Tabaco)														
ESTADOS UNIDOS														
Rosa de Temporada (Rojos Valentin y 8 de Marzo)	50cm	40	40	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
	60cm	40	40	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Rosa Venta	50cm	100	100	80	90	90	90	90	90	100	100	100	100	100
	60cm	100	100	80	90	90	90	90	90	100	100	100	100	100
TOTAL CAJAS USA		280	280	212	232	232	232	232	232	252	252	252	252	2940
EUROPA														
Rosa de Temporada (Rojos Valentin y 8 de Marzo)	50cm	10	10	5	5	5	5	5	5	5	5	10	10	10
	60cm	10	10	5	5	5	5	5	5	5	5	10	10	10
Rosa Venta	50cm	20	20	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	60cm	20	20	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
TOTAL CAJAS EUROPA		60	60	80	80	80	80	80	80	80	80	90	90	940
TOTAL CAJAS COMPRADAS		340	340	292	312	312	312	312	312	332	332	342	342	3880
Costo Unitario (Tallo)														
ESTADOS UNIDOS														
Rosa de Temporada (Rojos Valentin y 8 de Marzo)	50cm	\$ 0.76	\$ 0.76	\$ 0.37	\$ 0.37	\$ 0.30	\$ 0.30	\$ 0.30	\$ 0.30	\$ 0.30	\$ 0.34	\$ 0.34	\$ 0.34	\$ 0.34
	60cm	\$ 0.86	\$ 0.86	\$ 0.38	\$ 0.38	\$ 0.34	\$ 0.34	\$ 0.34	\$ 0.34	\$ 0.34	\$ 0.38	\$ 0.38	\$ 0.38	\$ 0.38
Rosa Venta	50cm	\$ 0.43	\$ 0.43	\$ 0.34	\$ 0.34	\$ 0.30	\$ 0.30	\$ 0.30	\$ 0.30	\$ 0.30	\$ 0.34	\$ 0.34	\$ 0.34	\$ 0.34
	60cm	\$ 0.52	\$ 0.52	\$ 0.38	\$ 0.38	\$ 0.34	\$ 0.34	\$ 0.34	\$ 0.34	\$ 0.34	\$ 0.38	\$ 0.38	\$ 0.38	\$ 0.38
EUROPA														
Rosa de Temporada (Rojos Valentin y 8 de Marzo)	50cm	\$ 0.78	\$ 0.78	\$ 0.40	\$ 0.40	\$ 0.36	\$ 0.36	\$ 0.36	\$ 0.36	\$ 0.36	\$ 0.40	\$ 0.40	\$ 0.40	\$ 0.40
	60cm	\$ 0.88	\$ 0.88	\$ 0.44	\$ 0.44	\$ 0.40	\$ 0.40	\$ 0.40	\$ 0.40	\$ 0.40	\$ 0.44	\$ 0.44	\$ 0.44	\$ 0.44
Rosa Venta	50cm	\$ 0.45	\$ 0.45	\$ 0.40	\$ 0.40	\$ 0.36	\$ 0.36	\$ 0.36	\$ 0.36	\$ 0.36	\$ 0.40	\$ 0.40	\$ 0.40	\$ 0.40
	60cm	\$ 0.54	\$ 0.54	\$ 0.44	\$ 0.44	\$ 0.40	\$ 0.40	\$ 0.40	\$ 0.40	\$ 0.40	\$ 0.44	\$ 0.44	\$ 0.44	\$ 0.44

Total Tallos															
ESTADOS UNIDOS		200													
Rosa de Temporada (Rojos Valentin y 8 de Marzo)	50cm		8000	8000	5200	5200	5200	5200	5200	5200	5200	5200	5200	5200	
	60cm		8000	8000	5200	5200	5200	5200	5200	5200	5200	5200	5200	5200	
Rosa Venta	50cm		20000	20000	16000	18000	18000	18000	18000	18000	20000	20000	20000	20000	
	60cm		20000	20000	16000	18000	18000	18000	18000	18000	20000	20000	20000	20000	
TOTAL TALLOS USA			56000	56000	42400	46400	46400	46400	46400	46400	50400	50400	50400	50400	588000
Europa		200													
Rosa de Temporada (Rojos Valentin y 8 de Marzo)	50cm		2000	2000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	2000	2000	
	60cm		2000	2000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	2000	2000	
Rosa Venta	50cm		4000	4000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	
	60cm		4000	4000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	
TOTAL TALLOS EUROPA			12000	12000	16000	16000	16000	16000	16000	16000	16000	16000	18000	18000	188000
Total Tallos			68000	68000	58400	62400	62400	62400	62400	62400	66400	66400	68400	68400	776000
COSTO TOTAL		200													
ESTADOS UNIDOS		200													
Rosa de Temporada (Rojos Valentin y 8 de Marzo)	50cm		\$ 6,071.91	\$ 6,071.91	\$ 1,924.00	\$ 1,924.00	\$ 1,560.00	\$ 1,560.00	\$ 1,560.00	\$ 1,560.00	\$ 1,768.00	\$ 1,768.00	\$ 1,768.00	\$ 1,768.00	
	60cm		\$ 6,871.01	\$ 6,871.01	\$ 1,976.00	\$ 1,976.00	\$ 1,768.00	\$ 1,768.00	\$ 1,768.00	\$ 1,768.00	\$ 1,976.00	\$ 1,976.00	\$ 1,976.00	\$ 1,976.00	
Rosa Venta	50cm		\$ 8,570.40	\$ 8,570.40	\$ 5,440.00	\$ 6,120.00	\$ 5,400.00	\$ 5,400.00	\$ 5,400.00	\$ 5,400.00	\$ 6,800.00	\$ 6,800.00	\$ 6,800.00	\$ 6,800.00	
	60cm		\$ 10,469.04	\$ 10,469.04	\$ 6,080.00	\$ 6,840.00	\$ 6,120.00	\$ 6,120.00	\$ 6,120.00	\$ 6,120.00	\$ 7,600.00	\$ 7,600.00	\$ 7,600.00	\$ 7,600.00	
TOTAL COSTA USA			\$ 31,982.36	\$ 31,982.36	\$ 15,420.00	\$ 16,860.00	\$ 14,848.00	\$ 14,848.00	\$ 14,848.00	\$ 14,848.00	\$ 18,144.00	\$ 18,144.00	\$ 18,144.00	\$ 18,144.00	\$ 228,212.72
EUROPA		200													
Rosa de Temporada (Rojos Valentin y 8 de Marzo)	50cm		\$ 1,557.98	\$ 1,557.98	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 800.00	\$ 800.00	
	60cm		\$ 1,757.75	\$ 1,757.75	\$ 440.00	\$ 440.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 440.00	\$ 440.00	\$ 880.00	\$ 880.00	
Rosa Venta	50cm		\$ 1,794.08	\$ 1,794.08	\$ 2,800.00	\$ 2,800.00	\$ 2,520.00	\$ 2,520.00	\$ 2,520.00	\$ 2,520.00	\$ 2,800.00	\$ 2,800.00	\$ 2,800.00	\$ 2,800.00	
	60cm		\$ 2,173.81	\$ 2,173.81	\$ 3,080.00	\$ 3,080.00	\$ 2,800.00	\$ 2,800.00	\$ 2,800.00	\$ 2,800.00	\$ 3,080.00	\$ 3,080.00	\$ 3,080.00	\$ 3,080.00	
TOTAL COSTO EUROPA			\$ 7,283.62	\$ 7,283.62	\$ 6,720.00	\$ 6,720.00	\$ 6,080.00	\$ 6,080.00	\$ 6,080.00	\$ 6,080.00	\$ 6,720.00	\$ 6,720.00	\$ 7,560.00	\$ 7,560.00	\$ 80,887.24
TOTAL COSTO VENTA			\$ 39,265.98	\$ 39,265.98	\$ 22,140.00	\$ 23,580.00	\$ 20,928.00	\$ 20,928.00	\$ 20,928.00	\$ 20,928.00	\$ 24,864.00	\$ 24,864.00	\$ 25,704.00	\$ 25,704.00	\$ 309,099.95

2018

		Ventas 2018												TOTAL
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Cantidad (Cajas Tabaco)														
ESTADOS UNIDOS														
Rosa de Temporada (Rojos Valentin y 8 de Marzo)	50cm	50	50	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	
	60cm	50	50	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	
Rosa Venta	50cm	130	130	119	119	119	119	119	119	119	119	119	119	
	60cm	130	130	119	119	119	119	119	119	119	119	119	119	
TOTAL CAJAS USA		360	360	292	292	292	292	292	292	292	292	292	292	3640
EUROPA														
Rosa de Temporada (Rojos Valentin y 8 de Marzo)	50cm	25	25	15	15	15	15	15	15	18	18	18	18	
	60cm	25	25	15	15	15	15	15	15	18	18	18	18	
Rosa Venta	50cm	50	50	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	
	60cm	50	50	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	
TOTAL CAJAS EUROPA		150	150	110	110	110	110	110	110	116	116	116	116	1424
TOTAL CAJAS VENDIDAS		510	510	402	402	402	402	402	402	408	408	408	408	5064
Precio Venta Unitario (Tallo)														
ESTADOS UNIDOS														
		40%												
Rosa de Temporada (Rojos Valentin y 8 de Marzo)	50cm	1.09058427	1.09058427	0.546	0.546	0.448	0.448	0.448	0.448	0.504	0.504	0.504	0.504	
	60cm	1.230426966	1.230426966	0.56	0.56	0.504	0.504	0.504	0.504	0.56	0.56	0.56	0.56	
Rosa Venta	50cm	0.627927868	0.627927868	0.504	0.504	0.448	0.448	0.448	0.448	0.504	0.504	0.504	0.504	
	60cm	0.760832709	0.760832709	0.56	0.56	0.504	0.504	0.504	0.504	0.56	0.56	0.56	0.56	
EUROPA														
Rosa de Temporada (Rojos Valentin y 8 de Marzo)	50cm	1.11858427	1.11858427	0.588	0.588	0.532	0.532	0.532	0.532	0.588	0.588	0.588	0.588	
	60cm	1.258426966	1.258426966	0.644	0.644	0.588	0.588	0.588	0.588	0.644	0.644	0.644	0.644	
Rosa Venta	50cm	0.655927868	0.655927868	0.588	0.588	0.532	0.532	0.532	0.532	0.588	0.588	0.588	0.588	
	60cm	0.788832709	0.788832709	0.644	0.644	0.588	0.588	0.588	0.588	0.644	0.644	0.644	0.644	

Total Tallos													
ESTADOS UNIDOS													
		200											
Rosa de Temporada (Rojos Valentin y 8 de Marzo)	50cm	10000	10000	5400	5400	5400	5400	5400	5400	5400	5400	5400	5400
	60cm	10000	10000	5400	5400	5400	5400	5400	5400	5400	5400	5400	5400
Rosa Venta	50cm	26000	26000	23800	23800	23800	23800	23800	23800	23800	23800	23800	23800
	60cm	26000	26000	23800	23800	23800	23800	23800	23800	23800	23800	23800	23800
TOTAL TALLOS		72000	72000	58400	58400	58400	58400	58400	58400	58400	58400	58400	58400
EUROPA													
Rosa de Temporada (Rojos Valentin y 8 de Marzo)	50cm	5000	5000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3600	3600	3600	3600
	60cm	5000	5000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3600	3600	3600	3600
Rosa Venta	50cm	10000	10000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000
	60cm	10000	10000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000
TOTAL TALLOS		30000	30000	22000	22000	22000	22000	22000	22000	23200	23200	23200	23200
Total Tallos		102000	102000	80400	80400	80400	80400	80400	80400	81600	81600	81600	81600
Total Ingresos													
ESTADOS UNIDOS													
Rosa de Temporada (Rojos Valentin y 8 de Marzo)	50cm	10905.84	10905.8427	2948.4	2948.4	2419.2	2419.2	2419.2	2419.2	2721.6	2721.6	2721.6	2721.6
	60cm	12304.27	12304.26966	3024	3024	2721.6	2721.6	2721.6	2721.6	3024	3024	3024	3024
Rosa Venta	50cm	16326.12	16326.12457	11995.2	11995.2	10662.4	10662.4	10662.4	10662.4	11995.2	11995.2	11995.2	11995.2
	60cm	19781.65	19781.65044	13328	13328	11995.2	11995.2	11995.2	11995.2	13328	13328	13328	13328
TOTAL INGRESOS USA		59317.88736	59317.88736	31295.6	31295.6	27798.4	27798.4	27798.4	27798.4	31068.8	31068.8	31068.8	31068.8
EUROPA													
Rosa de Temporada (Rojos Valentin y 8 de Marzo)	50cm	5592.921348	5592.921348	1764	1764	1596	1596	1596	1596	2116.8	2116.8	2116.8	2116.8
	60cm	6292.134831	6292.134831	1932	1932	1764	1764	1764	1764	2318.4	2318.4	2318.4	2318.4
Rosa Venta	50cm	6559.278679	6559.278679	4704	4704	4256	4256	4256	4256	4704	4704	4704	4704
	60cm	7888.327091	7888.327091	5152	5152	4704	4704	4704	4704	5152	5152	5152	5152
TOTAL INGRESOS EUROPA		26332.66195	26332.66195	13552	13552	12320	12320	12320	12320	14291.2	14291.2	14291.2	14291.2
Total		85650.54931	85650.54931	44847.6	44847.6	40118.4	40118.4	40118.4	40118.4	45360	45360	45360	45360
													602909.8986

		Costo												TOTAL	
		2018													
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
Cantidad (Cajas Tabaco)															
ESTADOS UNIDOS															
Rosa de Temporada (Rojos Valentin y 8 de Marzo)	50cm	50	50	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	
	60cm	50	50	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	
Rosa Venta	50cm	130	130	119	119	119	119	119	119	119	119	119	119	119	
	60cm	130	130	119	119	119	119	119	119	119	119	119	119	119	
TOTAL CAJAS USA		360	360	292	292	292	292	292	292	292	292	292	292	292	3640
EUROPA															
Rosa de Temporada (Rojos Valentin y 8 de Marzo)	50cm	25	25	15	15	15	15	15	15	18	18	18	18	18	
	60cm	25	25	15	15	15	15	15	15	18	18	18	18	18	
Rosa Venta	50cm	50	50	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	
	60cm	50	50	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	
TOTAL CAJAS EUROPA		150	150	110	110	110	110	110	110	116	116	116	116	1424	
TOTAL CAJAS COMPRADAS		510	510	402	402	402	402	402	402	408	408	408	408	5064	
Costo Unitario (Tallo)															
ESTADOS UNIDOS															
Rosa de Temporada (Rojos Valentin y 8 de Marzo)	50cm	\$ 0.78	\$ 0.78	\$ 0.39	\$ 0.39	\$ 0.32	\$ 0.32	\$ 0.32	\$ 0.32	\$ 0.32	\$ 0.36	\$ 0.36	\$ 0.36	\$ 0.36	
	60cm	\$ 0.88	\$ 0.88	\$ 0.40	\$ 0.40	\$ 0.36	\$ 0.36	\$ 0.36	\$ 0.36	\$ 0.36	\$ 0.40	\$ 0.40	\$ 0.40	\$ 0.40	
Rosa Venta	50cm	\$ 0.45	\$ 0.45	\$ 0.36	\$ 0.36	\$ 0.32	\$ 0.32	\$ 0.32	\$ 0.32	\$ 0.32	\$ 0.36	\$ 0.36	\$ 0.36	\$ 0.36	
	60cm	\$ 0.54	\$ 0.54	\$ 0.40	\$ 0.40	\$ 0.36	\$ 0.36	\$ 0.36	\$ 0.36	\$ 0.36	\$ 0.40	\$ 0.40	\$ 0.40	\$ 0.40	
EUROPA															
Rosa de Temporada (Rojos Valentin y 8 de Marzo)	50cm	\$ 0.80	\$ 0.80	\$ 0.42	\$ 0.42	\$ 0.38	\$ 0.38	\$ 0.38	\$ 0.38	\$ 0.38	\$ 0.42	\$ 0.42	\$ 0.42	\$ 0.42	
	60cm	\$ 0.90	\$ 0.90	\$ 0.46	\$ 0.46	\$ 0.42	\$ 0.42	\$ 0.42	\$ 0.42	\$ 0.42	\$ 0.46	\$ 0.46	\$ 0.46	\$ 0.46	
Rosa Venta	50cm	\$ 0.47	\$ 0.47	\$ 0.42	\$ 0.42	\$ 0.38	\$ 0.38	\$ 0.38	\$ 0.38	\$ 0.38	\$ 0.42	\$ 0.42	\$ 0.42	\$ 0.42	
	60cm	\$ 0.56	\$ 0.56	\$ 0.46	\$ 0.46	\$ 0.42	\$ 0.42	\$ 0.42	\$ 0.42	\$ 0.42	\$ 0.46	\$ 0.46	\$ 0.46	\$ 0.46	

Total Tallos													
ESTADOS UNIDOS													
	200												
Rosa de Temporada (Rojos Valentin y 8 de Marzo)	50cm	10000	10000	5400	5400	5400	5400	5400	5400	5400	5400	5400	5400
	60cm	10000	10000	5400	5400	5400	5400	5400	5400	5400	5400	5400	5400
Rosa Venta	50cm	26000	26000	23800	23800	23800	23800	23800	23800	23800	23800	23800	23800
	60cm	26000	26000	23800	23800	23800	23800	23800	23800	23800	23800	23800	23800
TOTAL TALLOS USA		72000	72000	58400	58400	58400	58400	58400	58400	58400	58400	58400	58400
Europa													
	200												
Rosa de Temporada (Rojos Valentin y 8 de Marzo)	50cm	5000	5000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3600	3600	3600	3600
	60cm	5000	5000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3600	3600	3600	3600
Rosa Venta	50cm	10000	10000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000
	60cm	10000	10000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000
TOTAL TALLOS EUROPA		30000	30000	22000	22000	22000	22000	22000	22000	23200	23200	23200	23200
Total Tallos		102000	102000	80400	80400	80400	80400	80400	80400	81600	81600	81600	81600
COSTO TOTAL													
ESTADOS UNIDOS													
	200												
Rosa de Temporada (Rojos Valentin y 8 de Marzo)	50cm	\$ 7,789.89	\$ 7,789.89	\$ 2,106.00	\$ 2,106.00	\$ 1,728.00	\$ 1,728.00	\$ 1,728.00	\$ 1,728.00	\$ 1,944.00	\$ 1,944.00	\$ 1,944.00	\$ 1,944.00
	60cm	\$ 8,788.76	\$ 8,788.76	\$ 2,160.00	\$ 2,160.00	\$ 1,944.00	\$ 1,944.00	\$ 1,944.00	\$ 1,944.00	\$ 2,160.00	\$ 2,160.00	\$ 2,160.00	\$ 2,160.00
Rosa Venta	50cm	\$ 11,661.52	\$ 11,661.52	\$ 8,568.00	\$ 8,568.00	\$ 7,616.00	\$ 7,616.00	\$ 7,616.00	\$ 7,616.00	\$ 8,568.00	\$ 8,568.00	\$ 8,568.00	\$ 8,568.00
	60cm	\$ 14,129.75	\$ 14,129.75	\$ 9,520.00	\$ 9,520.00	\$ 8,568.00	\$ 8,568.00	\$ 8,568.00	\$ 8,568.00	\$ 9,520.00	\$ 9,520.00	\$ 9,520.00	\$ 9,520.00
TOTAL COSTA USA		\$ 42,369.92	\$ 42,369.92	\$ 22,354.00	\$ 22,354.00	\$ 19,856.00	\$ 19,856.00	\$ 19,856.00	\$ 19,856.00	\$ 22,192.00	\$ 22,192.00	\$ 22,192.00	\$ 22,192.00
EUROPA													
Rosa de Temporada (Rojos Valentin y 8 de Marzo)	50cm	\$ 3,994.94	\$ 3,994.94	\$ 1,260.00	\$ 1,260.00	\$ 1,140.00	\$ 1,140.00	\$ 1,140.00	\$ 1,140.00	\$ 1,512.00	\$ 1,512.00	\$ 1,512.00	\$ 1,512.00
	60cm	\$ 4,494.38	\$ 4,494.38	\$ 1,380.00	\$ 1,380.00	\$ 1,260.00	\$ 1,260.00	\$ 1,260.00	\$ 1,260.00	\$ 1,656.00	\$ 1,656.00	\$ 1,656.00	\$ 1,656.00
Rosa Venta	50cm	\$ 4,685.20	\$ 4,685.20	\$ 3,360.00	\$ 3,360.00	\$ 3,040.00	\$ 3,040.00	\$ 3,040.00	\$ 3,040.00	\$ 3,360.00	\$ 3,360.00	\$ 3,360.00	\$ 3,360.00
	60cm	\$ 5,634.52	\$ 5,634.52	\$ 3,680.00	\$ 3,680.00	\$ 3,360.00	\$ 3,360.00	\$ 3,360.00	\$ 3,360.00	\$ 3,680.00	\$ 3,680.00	\$ 3,680.00	\$ 3,680.00
TOTAL COSTO EUROPA		\$ 18,809.04	\$ 18,809.04	\$ 9,680.00	\$ 9,680.00	\$ 8,800.00	\$ 8,800.00	\$ 8,800.00	\$ 8,800.00	\$ 10,208.00	\$ 10,208.00	\$ 10,208.00	\$ 10,208.00
TOTAL COSTO VENTA		\$ 61,178.96	\$ 61,178.96	\$ 32,034.00	\$ 32,034.00	\$ 28,656.00	\$ 28,656.00	\$ 28,656.00	\$ 28,656.00	\$ 32,400.00	\$ 32,400.00	\$ 32,400.00	\$ 32,400.00
													\$ 430,649.93

2019

		Ventas 2019												
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Cantidad (Cajas Tabaco)														
ESTADOS UNIDOS														
Rosa de Temporada (Rojos Valentin y 8 de Marzo)	50cm	60	60	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
	60cm	60	60	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
Rosa Venta	50cm	160	160	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	
	60cm	160	160	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	
TOTAL CAJAS USA		440	440	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	4080
EUROPA														
Rosa de Temporada (Rojos Valentin y 8 de Marzo)	50cm	33	33	13	13	13	13	13	13	13	13	16	16	
	60cm	33	33	13	13	13	13	13	13	13	13	16	16	
Rosa Venta	50cm	65	65	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	
	60cm	65	65	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	
TOTAL CAJAS EUROPA		195	195	130	130	130	130	130	130	130	130	135.2	135.2	1700.4
TOTAL CAJAS VENDIDAS		635	635	450	450	450	450	450	450	450	450	455.2	455.2	5780.4
Precio Venta Unitario (Tallo)														
ESTADOS UNIDOS														
	40%													
Rosa de Temporada (Rojos Valentin y 8 de Marzo)	50cm	1.12	1.12	0.57	0.57	0.48	0.48	0.48	0.48	0.53	0.53	0.53	0.53	
	60cm	1.26	1.26	0.59	0.59	0.53	0.53	0.53	0.53	0.59	0.59	0.59	0.59	
Rosa Venta	50cm	0.66	0.66	0.53	0.53	0.48	0.48	0.48	0.48	0.53	0.53	0.53	0.53	
	60cm	0.79	0.79	0.59	0.59	0.53	0.53	0.53	0.53	0.59	0.59	0.59	0.59	
EUROPA														
Rosa de Temporada (Rojos Valentin y 8 de Marzo)	50cm	1.15	1.15	0.62	0.62	0.56	0.56	0.56	0.56	0.62	0.62	0.62	0.62	
	60cm	1.29	1.29	0.67	0.67	0.62	0.62	0.62	0.62	0.67	0.67	0.67	0.67	
Rosa Venta	50cm	0.68	0.68	0.62	0.62	0.56	0.56	0.56	0.56	0.62	0.62	0.62	0.62	
	60cm	0.82	0.82	0.67	0.67	0.62	0.62	0.62	0.62	0.67	0.67	0.67	0.67	

Total Tallos													
ESTADOS UNIDOS													
		200											
Rosa de Temporada (Rojos Valentin y 8 de Marzo)	50cm		12000	12000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000
	60cm		12000	12000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000
Rosa Venta	50cm		32000	32000	26000	26000	26000	26000	26000	26000	26000	26000	26000
	60cm		32000	32000	26000	26000	26000	26000	26000	26000	26000	26000	26000
TOTAL TALLOS			88000	88000	64000	64000	64000	64000	64000	64000	64000	64000	64000
EUROPA													
Rosa de Temporada (Rojos Valentin y 8 de Marzo)	50cm		6500	6500	2600	2600	2600	2600	2600	2600	2600	3120	3120
	60cm		6500	6500	2600	2600	2600	2600	2600	2600	2600	3120	3120
Rosa Venta	50cm		13000	13000	10400	10400	10400	10400	10400	10400	10400	10400	10400
	60cm		13000	13000	10400	10400	10400	10400	10400	10400	10400	10400	10400
TOTAL TALLOS			39000	39000	26000	26000	26000	26000	26000	26000	26000	27040	27040
Total Tallos			127000	127000	90000	90000	90000	90000	90000	90000	90000	91040	91040
Total Ingresos													
ESTADOS UNIDOS													
Rosa de Temporada (Rojos Valentin y 8 de Marzo)	50cm		13423.01	13423.01124	3444	3444	2856	2856	2856	3192	3192	3192	3192
	60cm		15101.12	15101.1236	3528	3528	3192	3192	3192	3528	3528	3528	3528
Rosa Venta	50cm		20989.69	20989.69177	13832	13832	12376	12376	12376	13832	13832	13832	13832
	60cm		25242.65	25242.64669	15288	15288	13832	13832	13832	15288	15288	15288	15288
TOTAL INGRESOS USA			74756.4733	74756.4733	36092	36092	32256	32256	32256	35840	35840	35840	35840
EUROPA													
Rosa de Temporada (Rojos Valentin y 8 de Marzo)	50cm		7452.797753	7452.797753	1601.6	1601.6	1456	1456	1456	1601.6	1601.6	1921.92	1921.92
	60cm		8361.775281	8361.775281	1747.2	1747.2	1601.6	1601.6	1601.6	1747.2	1747.2	2096.64	2096.64
Rosa Venta	50cm		8891.062283	8891.062283	6406.4	6406.4	5824	5824	5824	6406.4	6406.4	6406.4	6406.4
	60cm		10618.82522	10618.82522	6988.8	6988.8	6406.4	6406.4	6406.4	6988.8	6988.8	6988.8	6988.8
TOTAL INGRESOS EUROPA			35324.46054	35324.46054	16744	16744	15288	15288	15288	16744	16744	17413.76	17413.76
Total			110080.9338	110080.9338	52836	52836	47544	47544	47544	47544	52584	52584	53253.76
												53253.76	727685.3877

		Costo												TOTAL	
		2019													
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
Cantidad (Cajas Tabaco)															
ESTADOS UNIDOS															
Rosa de Temporada (Rojos Valentin y 8 de Marzo)	50cm	60	60	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
	60cm	60	60	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
Rosa Venta	50cm	160	160	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	
	60cm	160	160	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	
TOTAL CAJAS USA		440	440	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	4080
EUROPA															
Rosa de Temporada (Rojos Valentin y 8 de Marzo)	50cm	32.5	32.5	13	13	13	13	13	13	13	13	15.6	15.6	15.6	
	60cm	32.5	32.5	13	13	13	13	13	13	13	13	15.6	15.6	15.6	
Rosa Venta	50cm	65	65	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	
	60cm	65	65	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	
TOTAL CAJAS EUROPA		195	195	130	130	130	130	130	130	130	130	135.2	135.2	135.2	1700.4
TOTAL CAJAS COMPRADAS		635	635	450	450	450	450	450	450	450	450	450	455.2	455.2	5780.4
Costo Unitario (Tallo)															
ESTADOS UNIDOS															
Rosa de Temporada (Rojos Valentin y 8 de Marzo)	50cm	\$ 0.80	\$ 0.80	\$ 0.41	\$ 0.41	\$ 0.34	\$ 0.34	\$ 0.34	\$ 0.34	\$ 0.38	\$ 0.38	\$ 0.38	\$ 0.38	\$ 0.38	
	60cm	\$ 0.90	\$ 0.90	\$ 0.42	\$ 0.42	\$ 0.38	\$ 0.38	\$ 0.38	\$ 0.38	\$ 0.42	\$ 0.42	\$ 0.42	\$ 0.42	\$ 0.42	
Rosa Venta	50cm	\$ 0.47	\$ 0.47	\$ 0.38	\$ 0.38	\$ 0.34	\$ 0.34	\$ 0.34	\$ 0.34	\$ 0.38	\$ 0.38	\$ 0.38	\$ 0.38	\$ 0.38	
	60cm	\$ 0.56	\$ 0.56	\$ 0.42	\$ 0.42	\$ 0.38	\$ 0.38	\$ 0.38	\$ 0.38	\$ 0.42	\$ 0.42	\$ 0.42	\$ 0.42	\$ 0.42	
EUROPA															
Rosa de Temporada (Rojos Valentin y 8 de Marzo)	50cm	\$ 0.82	\$ 0.82	\$ 0.44	\$ 0.44	\$ 0.40	\$ 0.40	\$ 0.40	\$ 0.40	\$ 0.44	\$ 0.44	\$ 0.44	\$ 0.44	\$ 0.44	
	60cm	\$ 0.92	\$ 0.92	\$ 0.48	\$ 0.48	\$ 0.44	\$ 0.44	\$ 0.44	\$ 0.44	\$ 0.48	\$ 0.48	\$ 0.48	\$ 0.48	\$ 0.48	
Rosa Venta	50cm	\$ 0.49	\$ 0.49	\$ 0.44	\$ 0.44	\$ 0.40	\$ 0.40	\$ 0.40	\$ 0.40	\$ 0.44	\$ 0.44	\$ 0.44	\$ 0.44	\$ 0.44	
	60cm	\$ 0.58	\$ 0.58	\$ 0.48	\$ 0.48	\$ 0.44	\$ 0.44	\$ 0.44	\$ 0.44	\$ 0.48	\$ 0.48	\$ 0.48	\$ 0.48	\$ 0.48	

Total Tallos														
ESTADOS UNIDOS														
	200													
Rosa de Temporada (Rojos Valentin y 8 de Marzo)	50cm	12000	12000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000
	60cm	12000	12000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000
Rosa Venta	50cm	32000	32000	26000	26000	26000	26000	26000	26000	26000	26000	26000	26000	26000
	60cm	32000	32000	26000	26000	26000	26000	26000	26000	26000	26000	26000	26000	26000
TOTAL TALLOS USA		88000	88000	64000	64000	64000	64000	64000	64000	64000	64000	64000	64000	816000
Europa														
	200													
Rosa de Temporada (Rojos Valentin y 8 de Marzo)	50cm	6500	6500	2600	2600	2600	2600	2600	2600	2600	2600	3120	3120	
	60cm	6500	6500	2600	2600	2600	2600	2600	2600	2600	2600	3120	3120	
Rosa Venta	50cm	13000	13000	10400	10400	10400	10400	10400	10400	10400	10400	10400	10400	10400
	60cm	13000	13000	10400	10400	10400	10400	10400	10400	10400	10400	10400	10400	10400
TOTAL TALLOS EUROPA		39000	39000	26000	26000	26000	26000	26000	26000	26000	26000	27040	27040	340080
Total Tallos		127000	127000	90000	90000	90000	90000	90000	90000	90000	90000	91040	91040	1156080
COSTO TOTAL														
ESTADOS UNIDOS														
	200													
Rosa de Temporada (Rojos Valentin y 8 de Marzo)	50cm	\$ 9,587.87	\$ 9,587.87	\$ 2,460.00	\$ 2,460.00	\$ 2,040.00	\$ 2,040.00	\$ 2,040.00	\$ 2,040.00	\$ 2,040.00	\$ 2,280.00	\$ 2,280.00	\$ 2,280.00	\$ 2,280.00
	60cm	\$ 10,786.52	\$ 10,786.52	\$ 2,520.00	\$ 2,520.00	\$ 2,280.00	\$ 2,280.00	\$ 2,280.00	\$ 2,280.00	\$ 2,280.00	\$ 2,520.00	\$ 2,520.00	\$ 2,520.00	\$ 2,520.00
Rosa Venta	50cm	\$ 14,992.64	\$ 14,992.64	\$ 9,880.00	\$ 9,880.00	\$ 8,840.00	\$ 8,840.00	\$ 8,840.00	\$ 8,840.00	\$ 8,840.00	\$ 9,880.00	\$ 9,880.00	\$ 9,880.00	\$ 9,880.00
	60cm	\$ 18,030.46	\$ 18,030.46	\$ 10,920.00	\$ 10,920.00	\$ 9,880.00	\$ 9,880.00	\$ 9,880.00	\$ 9,880.00	\$ 9,880.00	\$ 10,920.00	\$ 10,920.00	\$ 10,920.00	\$ 10,920.00
TOTAL COSTA USA		\$ 53,397.48	\$ 53,397.48	\$ 25,780.00	\$ 25,780.00	\$ 23,040.00	\$ 23,040.00	\$ 23,040.00	\$ 23,040.00	\$ 23,040.00	\$ 25,600.00	\$ 25,600.00	\$ 25,600.00	\$ 25,600.00
EUROPA														
Rosa de Temporada (Rojos Valentin y 8 de Marzo)	50cm	\$ 5,323.43	\$ 5,323.43	\$ 1,144.00	\$ 1,144.00	\$ 1,040.00	\$ 1,040.00	\$ 1,040.00	\$ 1,040.00	\$ 1,040.00	\$ 1,144.00	\$ 1,144.00	\$ 1,372.80	\$ 1,372.80
	60cm	\$ 5,972.70	\$ 5,972.70	\$ 1,248.00	\$ 1,248.00	\$ 1,144.00	\$ 1,144.00	\$ 1,144.00	\$ 1,144.00	\$ 1,144.00	\$ 1,248.00	\$ 1,248.00	\$ 1,497.60	\$ 1,497.60
Rosa Venta	50cm	\$ 6,350.76	\$ 6,350.76	\$ 4,576.00	\$ 4,576.00	\$ 4,160.00	\$ 4,160.00	\$ 4,160.00	\$ 4,160.00	\$ 4,160.00	\$ 4,576.00	\$ 4,576.00	\$ 4,576.00	\$ 4,576.00
	60cm	\$ 7,584.88	\$ 7,584.88	\$ 4,992.00	\$ 4,992.00	\$ 4,576.00	\$ 4,576.00	\$ 4,576.00	\$ 4,576.00	\$ 4,576.00	\$ 4,992.00	\$ 4,992.00	\$ 4,992.00	\$ 4,992.00
TOTAL COSTO EUROPA		\$ 25,231.76	\$ 25,231.76	\$ 11,960.00	\$ 11,960.00	\$ 10,920.00	\$ 10,920.00	\$ 10,920.00	\$ 10,920.00	\$ 10,920.00	\$ 11,960.00	\$ 11,960.00	\$ 12,438.40	\$ 12,438.40
TOTAL COSTO VENTA		\$ 78,629.24	\$ 78,629.24	\$ 37,740.00	\$ 37,740.00	\$ 33,960.00	\$ 33,960.00	\$ 33,960.00	\$ 33,960.00	\$ 37,560.00	\$ 37,560.00	\$ 38,038.40	\$ 38,038.40	\$ 519,775.28