



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

PROMOCIÓN DE LA EXPORTACIÓN DE FLORES ORNAMENTALES DE LA SIERRA PIURANA

Jessica Del Carmen Masías Amaya

Piura, 14 de Enero de 2003

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Programa Académico de Administración de Empresas



Esta obra está bajo una [licencia](#)
[Creative Commons Atribución-](#)
[NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](#)

Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura

UNIVERSIDAD DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS



"PROMOCIÓN DE LA EXPORTACIÓN DE FLORES
ORNAMENTALES DE LA SIERRA PIURANA"

TESIS

QUE PRESENTA LA BACHILLER EN CIENCIAS CON MENCIÓN
EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

JESSICA DEL CARMEN MASÍAS AMAYA

PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE LICENCIADA EN
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

PIURA- PERU
2002

INDICE

“PROMOCION DE LA EXPORTACION DE FLORES ORNAMENTALES DE LA SIERRA PIURANA”

	Pág.
INTRODUCCIÓN	
CAPITULO I: ANALISIS DEL SECTOR	
1. Análisis del Sector	1
2. Tamaño del Sector y su crecimiento: Producción, importación y exportación a nivel: Mundial, nacional y local.	5
2.1 Mundial	5
2.2 Nacional	14
2.3 Local	16
4. Análisis de los principales indicadores económicos del sector. Perspectivas.	22
5. Participación de las exportaciones de flores en el total de la producción de flores. Factores de crecimiento.	24
5. Competidores Potenciales	26
6. Sustitutos	26
7. Organismos de Apoyo	26
8. Ciclicidad	27
9. Estacionalidad	28
CAPITULO II PROYECTO DE INVERSIÓN	
1. Estudio de Mercado	31
1.1. Objetivos del estudio de mercado	31
1.2. Análisis del producto: Características	32

1.3. Estudio de la situación nacional	37
1.3.1. Características del cultivo de las flores en el Perú.	37
1.3.2. Zonas de producción a nivel nacional de: rosas y claveles	40
1.3.3. Series estadísticas regionales: Producción, rendimiento y zonas de producción.	42
1.4. Situación del mercado mundial de flores	43
1.4.1. Niveles de producción mundial.	43
1.4.2. Distribución mundial	44
1.4.3. Oferta mundial: Principales países proveedores.	45
1.4.4. Oferta exportable nacional: Análisis por variedades.	50
1.4.5. Demanda mundial	55
1.5. Definición de los clientes	64
1.6. Plan comercial	66
1.6.1. Producto	66
1.6.2. Precios	68
1.6.3. Distribución	68
1.6.4. Promoción	68
1.7. Participación de mercado	69
1.8. Ventas	69
2. Tamaño y Localización	70
3. Ingeniería del Proyecto	71
4. Inversiones	73
6. Ingresos y Gastos	75
7. Financiación y Análisis Financiero	76
7. Organización	87
7.1 Tipo de empresa	87
7.2 Diseño de la organización	90
7.3 Obtención, formación y mantenimiento del personal	99
7.3.1 Reclutamiento y contratación	99
7.3.2 Capacitación	100
7.4 Remuneración	101

CAPITULO III: ANALISIS DE LA CADENA DE VALOR DEL PROYECTO

1. Actividades Primarias	104
1.1 Formación del Cultivo	104
1.2 Manejo y cosecha	105
1.3 Implicaciones medioambientales	106
1.4 Post-cosecha, Embalaje y transporte	106
1.5 Mercadeo y ventas	107
1.6 Servicio	108
2. Actividades de Apoyo	108
2.1 Adquisición	108
2.2 Desarrollo de la tecnología	108
2.3 Gerencia de Recursos Humanos	109
2.4 Infraestructura empresarial	109
3. Margen y precios	110
Cadena de Valor	111

CAPITULO IV: PROMOCION DEL CULTIVO

1. Análisis del mercado. Análisis de los segmentos del mercado.	113
Mercado Objetivo	119
2. Análisis Competitivo	122
3. Estrategia Comercial	126
3.1 A nuestros clientes	126
3.2 A nuestros proveedores (productor nacional)	131
4. Objetivos y planes de acción	132
4.1 Objetivos	133
4.2 Planes de Acción	134

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

Sin duda alguna, una de las principales fuentes generadoras de ingresos para un país son las exportaciones. Sin embargo, muchas veces esa tarea suele tornarse muy difícil sino se cuenta con los conocimientos y recursos que permitan a los productores artesanales un fácil acceso a los mercados internacionales, cumpliendo con las exigencias que estos demandan para su adquisición y convertirse en exportadores de productos de calidad.

Las exportaciones mundiales de flores cortadas exhibieron un dinamismo extraordinario en los años setenta, un crecimiento muy importante durante los ochenta, y un ritmo relativamente bajo en el período 1990-1998. Esos comportamientos reflejaron etapas de expansión, fortalecimiento y saturación de la demanda en los mercados de diversos países importadores, lo cual no quiere decir que no continúe creciendo, sino que ocurre lo contrario pero en proporciones mucho menores que en años anteriores.

La floricultura es una actividad con uso intensivo de mano de obra, que se lleva a cabo en zonas de clima agradable y de alta densidad demográfica. Algunas de las zonas privilegiadas por disponer de ambos factores, son la Sábana de Bogotá, Cayambe en Ecuador y la zona norte del Perú, consideradas invernaderos naturales, es decir, zonas con condiciones ideales (la altitud de los suelos y sus numerosos microclimas) para la producción durante todo el año de flores.

La competencia en este mercado es determinada por la calidad y/o variedades de las flores, el precio no es determinante. En este contexto las potencias del sector floricultor mundial, como Holanda, Colombia, Ecuador o

Israel mantienen presencia en el mercado por ofrecer un producto de excelente calidad y cientos de variedades de las distintas especies existentes, además por que han hecho de esta industria la base de sus economías, invirtiendo millones de dólares en ella, a pesar de que muchos de ellos no poseen beneficios naturales como otros.

El Perú posee tanto ventajas competitivas como comparativas respecto a los competidores tradicionales, las cuales deben ser aprovechadas al máximo a fin mejorar el desempeño de este sector, que no sólo genera ingresos para el país, sino que además crea puestos de trabajo para millones de peruanos.

Para tener un conocimiento mas profundo del comercio de flores mundial y determinar la factibilidad de exportar las flores de la sierra piurana se ha realizado esta investigación la cual se ha estructurado de la siguiente manera:

En el primer capítulo se da una visión general de la situación actual del mercado florícola a nivel mundial, describiendo los principales competidores, productores, sustitutos, otros participantes e indicadores económicos del mismo.

El segundo capítulo correspondiente al proyecto de inversión describe las necesidades tanto financieras como humanas para la puesta en marcha de esta empresa y el mercado al cual se dirigirá su oferta.

El tercer capítulo trata de la Cadena de Valor de las Flores, en esta parte detallamos las actividades y agentes que intervienen desde el momento que las flores son cortadas hasta su recepción en el lugar de destino y el correspondiente gasto que genera cada uno de ellos.

El cuarto capítulo titulado Promoción del Cultivo da a conocer las estrategias para los clientes y proveedores, así como los objetivos y planes de acción a corto y largo plazo de la empresa a constituir.

La presente tesis espera servir de incentivo para los miles de potenciales exportadores que existen en nuestro país que no cuentan con suficiente apoyo por parte del gobierno o empresa privadas, con el cual podrían comercializar sus productos en el mercado extranjero y lograr reconocimiento a nivel mundial.

CAPITULO I

ANALISIS DEL SECTOR

1. Análisis del Sector

La promoción de la exportación de flores ornamentales es una actividad ubicada dentro del sector servicios, el cual ha sido el sector de mayor crecimiento durante los últimos años, tanto a nivel nacional como mundial, habiéndose incrementado de S/. 3 745 563 102 en 1990 a S/. 107 291 859 249 en 1998 y llegando a representar en la actualidad el 58% del PBI del país. En este caso nos basaremos en el sector agrario y especialmente en el sector agroexportador no destinado a consumo humano.

Cuadro Nº 1

PBI POR GRANDES SECTORES ECONOMICOS, 1990-98 (S/.)

AÑO	TOTAL	EXTRACTIVO	TRANSFOR- MACION	SERVICIOS
1990	6 789 940 223	657 816 339	2 386 560 782	3 745 563 102
1991	32 937 328 341	3 183 773 328	10 481 893 270	19 271 661 743
1992	52 170 385 427	4 791 094 427	16 513 436 436	30 865 854 564
1993	80 008 806 523	7 414 805 702	25 896 083 064	46 697 917 757
1994	109 025 309 384	10 160 609 808	37 584 103 510	61 280 596 066
1995	132 744 796 564	11 457 705 411	47 047 324 619	74 239 766 534
1996	148 278 501 106	13 263 133 539	49 071 995 312	85 943 372 255
1997 P/	172 389 021 708	14 685 025 080	57 995 177 926	99 708 818 702
1998 E/	183 178 821 156	15 420 089 186	60 466 872 721	107 291 859 249

FUENTE: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA E INFORMATICA - Dirección
Nacional de Cuentas Nacionales.

En el Perú existen muchos productores de flores de tipo artesanal, poco tecnificados y con baja productividad, debido principalmente a falta de líneas de crédito y la baja cotización internacional de sus productos, por lo que prefieren dedicarse al cultivo de productos de consumo interno que les rindan beneficios.

Estos productores forman parte del gran potencial del Perú para poder empezar a exportar sus productos agrícolas, sin embargo existen diversos factores que limitan esta oportunidad, entre ellos podemos mencionar: falta mucho apoyo por parte del estado; falta de inversión y tecnología; falta de visión para la búsqueda de oportunidades, entre otras.

La promoción de este cultivo no comprende sólo la exportación de flores sino la etapa previa, es decir, brindar asesoramiento para obtener el financiamiento necesario para la implementación de la tecnología y a su vez asesorarlos en la parte técnica, es decir, forma de cultivo y riego; el manejo de las plagas, proceso de cosecha y los cuidados que deben tenerse en esta etapa; etc.

Si bien el mercado mundial de flores ya ha pasado su etapa de desarrollo dinámico y actualmente se encuentra saturado, se espera que continúe creciendo, aunque con tasas no muy elevadas.

En el caso de la Comunidad Andina, entre el año 90 y 98 estas exportaciones han aumentado en un 65%, teniendo como principal fortaleza que las zonas florícolas como la sabana de Bogotá y la zona norte del Perú, sean consideradas invernaderos naturales, es decir, zonas que poseen condiciones ideales para el cultivo de flores y pueden producirlas durante

todo el año. La altitud de Ecuador y sus numerosos microclimas también le permiten cultivar una gran variedad.

Cuadro Nº 2

Comunidad Andina: Valor FOB de Exportación de Flores y Capullos, según país
Período: 1990-1998

PAIS	Miles US\$/FOB								
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
TOTAL	251166	309762	380588	432815	492707	564818	627533	691614	712683
Bolivia	1061	1273	979	685	1434	964	1097	736	1035
Colombia	230219	282000	342418	387246	431797	478701	514658	550985	560781
Ecuador	13485	19294	30475	40390	54982	80054	105732	132745	145826
Perú	5426	6324	6027	3680	3919	4942	5297	6510	4086
Venezuela	975	871	689	814	575	157	749	638	955

Fuente: Sistema Subregional de Información Estadística
Elaboración: MINAG – OIA

2. Tamaño del Sector y su crecimiento: Producción, importación y exportación a nivel: Mundial, nacional y local.

El sector agrícola no destinado al consumo humano ha ido creciendo en la última década (has.) en un 5 – 10%, produciéndose una reducción del 5% respecto del año 97-98 (Fuente Ministerio de Agricultura).

Podemos estimar el comportamiento de nuestro negocio con tendencia creciente, basándonos en el crecimiento (aunque en escalas no muy elevadas) constante de la exportación de flores, teniendo en cuenta, además, que nuestro segmento presenta pocos competidores.

A continuación detallaremos la situación de este negocio a nivel:

2.1. Mundial

La producción mundial de flores ocupa un área de 223.000 ha, -según datos publicados por la revista *Floraculture*- alcanzando un valor de más de 20 890 millones de dólares.

La mayoría de zonas productoras se hallan en los principales mercados de consumo o cerca de ellos. Los principales países productores son Holanda, Estados Unidos, y Japón. Estos tres países controlan aproximadamente el 50% del valor de la producción mundial y más del 20% del área de producción.

En el mapa referente a la producción de flores y plantas se han producido cambios notables a lo largo de los últimos años. A nivel mundial, la flor cortada es el principal cultivo (especializándose en la producción de claveles, rosas, pompones, crisantemos y orquídeas, empleando tecnologías

modernas para producir numerosas variedades y nuevas especies con formas y colores diferentes, así como más resistentes a las enfermedades) y el más comercializado. Plantas en floración y verdes en maceta ocupan el segundo lugar en importancia, aunque su producción continúa aumentando en los principales mercados de consumo.

Dada la creciente competencia existente en los mercados, cultivar productos de buena calidad o ser el primero en el mercado con un nuevo producto ya no es suficiente. El mercado actual cuenta con una amplia gama de productos de excelente calidad a precios muy asequibles. Hoy en día, deben tenerse en cuenta además otros factores como el packaging, el color, el surtido de productos y la protección del medio ambiente. Es decir, destacar el valor estético, saludable y cultural de los productos y no el económico.

El desarrollo masivo de grandes cadenas de supermercados, hipermercados o comercializadores en masa ha ejercido presión en los precios de las flores. Se requieren productos en masa y a bajo precio para alcanzar un número mayor de clientes.

En consecuencia, la industria, consciente de que no todos los mercados requieren la misma calidad en los productos, se ha visto obligada a desarrollar estándares que definan calidad para los diferentes segmentos del mercado.

Los efectos de la comercialización en masa también repercuten en los procesos productivos; selección de variedades, utilización del espacio y técnicas de cultivo.

El movimiento del comercio intercontinental de la floricultura se define en las siguientes direcciones: de América Central y Sudamérica hacia Norteamérica, de América Central y Sudamérica hacia Europa, de Oriente Medio hacia Europa y de África hacia Europa.

Desde el punto de vista de la producción destacan Europa, América del Norte (Canadá y Estados Unidos), América Central y Sudamérica - principales suministradores intercontinentales de flor cortada-, África, Asia, Oriente Medio y en Oceanía, Australia y Nueva Zelanda.

Las grandes regiones consumidoras de flor cortada del mundo son Europa occidental, Japón y Estados Unidos.

Lo que ocurra en aquellas regiones será determinante en el negocio de la floricultura en el futuro, y no lo que suceda en las grandes regiones productoras.

En el anexo 1 se observa claramente las rutas y participantes del comercio mundial de flores.

El consumo de flores y plantas, actualmente estimado en 44.000 millones de dólares, se prevé que continuará creciendo, ya que la población mundial y el poder adquisitivo de los consumidores también lo hará. La población se mueve progresivamente hacia las áreas urbanas, lo cual también favorecerá en el futuro el consumo de flores.

El consumo en los tres grandes mercados consumidores crecerá entre el 4% y el 6% anualmente. Algunas de las actuales economías en desarrollo serán las estrellas del consumo en el futuro: México, Argentina, Chile, Taiwán, Korea, Singapur, Europa del Este, Sudáfrica, entre otros.

En general se observa que el comercio es más intenso entre países limítrofes y continúa dominado por los más desarrollados.

De todos modos, países prósperos en producción como Colombia y Ecuador, mantienen una línea ascendente y continúan apareciendo países con bajos costes salariales como Kenia, Tailandia, Sudáfrica, Brasil, Polonia, India y China, que a su vez cuentan con extensos programas para la exportación.

Europa

Holanda, sede mundial del comercio de flores y principal productor de flor cortada de Europa, continúa ocupando el primer lugar en el ranking de exportaciones; el 59% de las exportaciones mundiales de flor cortada - muchas de ellas reexportaciones, ya que la mayoría de las ventas holandesas al exterior son de productos importados y subastados en sus lonjas para su posterior exportación a otros países.

Más del 70% de la flor cortada que se consume en Europa se comercializa en sus subastas.

Colombia e Israel son los otros dos países que lideran el ranking de exportaciones a Europa, seguidos por países africanos como Kenia, Zimbawe y Sudáfrica, que han experimentado importantes progresos. Alemania, Francia, Reino Unido e Italia son los principales centros consumidores de Europa.

Estados Unidos y Japón

Estados Unidos es el principal destino para la exportación de flores procedentes de América Central y de Sudamérica.

Japón, el tercero de los grandes centros consumidores a nivel mundial tras Europa y Estados Unidos, es el segundo mercado de exportación para Holanda.

Asimismo, Tailandia, Nueva Zelanda, Singapur, Malasia y Australia destinan la mayor parte de su producción final a este país, a pesar de las estrictas exigencias fitosanitarias de Japón. En cuanto a producción interna, la superficie destinada al cultivo de flor cortada, especialmente a rosas va en aumento.

Resto del mundo

Después de Holanda, Japón y EE.UU., Colombia (16%) e Israel (5%) tienen un papel importante, son los países que más exportan a Europa seguidos de Kenia y Sudáfrica (cuya comercialización es sólo hacia Europa).

En Colombia, la floricultura como actividad existía desde mediados de los años sesenta, pero durante los ochenta sus exportaciones registraron altas tasas de crecimiento y este producto se convirtió en uno de los de mayor importancia en sus ventas externas (véanse los cuadros 3 y 4).

Colombia es ahora el segundo exportador mundial, después de los Países Bajos, y aporta alrededor de tres cuartas partes de las flores cortadas latinoamericanas.

Así, desde 1995, este producto ocupa el cuarto lugar entre las exportaciones colombianas, precedido del petróleo crudo, el café y el carbón.

La distribución geográfica de las exportaciones colombianas de flores cortadas es bastante estable: durante el período 1990-1997, 78% se destinó

a los Estados Unidos, proporción similar a la anotada en 1970. En los tres últimos decenios esa participación no ha experimentado cambios relevantes, sino sólo fluctuaciones.

Entre los mismos años, un 16% se vendió a la Unión Europea, en tanto que las exportaciones a Japón y a otros países de Asia y de América Latina y el Caribe sólo alcanzan a décimas de un punto porcentual.

En la década de 1990, las ventas externas del Ecuador de este rubro registraron altas tasas de crecimiento y una dinámica participación en las exportaciones totales (véanse los cuadros 3 y 4).

Actualmente está consolidándose como uno de los principales países productores de flor fresca del mundo, su especialidad, la rosa ecuatoriana, es ya la más admirada en los mercados internacionales.

Sus principales compradores de flores frescas y, particularmente de rosa ecuatoriana, son: Estados Unidos que (desde el 1 de enero de 2000 hasta el 9 de noviembre), importó 64 millones de dólares en valor FOB, lo que representa un 73% del volumen mundial de exportaciones de Ecuador de flor fresca.

El restante 27% de rosa que Ecuador exporta se reparte entre Europa, que representa un 16% (principales países importadores por orden de importancia: Holanda, Alemania, Italia, Suiza y España), Sudamérica (21%) y Centroamérica, Asia y otros con porcentajes insignificantes.

Esto indica que las exportaciones de este rubro a los Estados Unidos y, en menor grado, a la Unión Europea, tienen una indiscutible importancia para estos dos países de la región.

Cuadro N° 3

COLOMBIA Y ECUADOR: PARTICIPACIÓN DE LAS FLORES CORTADAS EN LAS EXPORTACIONES TOTALES 1970-1998(En porcentajes)

Países	1970	1975	1980	1985	1990	1995	1996	1997	1998
Colombia	0.1	1.3	2.5	3.6	3.4	4.6	4.6	4.7	5.1
Ecuador	0.2	0	0	0	0.5	1.9	2.1	2.3	2.8

Fuente: Base de datos estadísticos las Naciones Unidas, Nueva York.

También podemos mencionar a Guatemala, Costa Rica, México, y Chile, países latinoamericanos que han logrado un gran desarrollo en este sector durante los últimos años.

Se estima que el consumo de flores continuará en aumento debido a que la población mundial sigue creciendo y suele establecerse, cada vez más, en los núcleos urbanos. Así pues, se espera que países como Chile, México, Argentina, Taiwán, Corea y otros, sean excelentes centros de mercado para todo tipo de flores en un futuro cercano, al tiempo que la tendencia de consumo en los grandes países consumidores continúe al alza. Kenia, Tailandia, Sudáfrica, Brasil, Polonia, India, y China tienen una gran ventaja respecto a los países más desarrollados, sus costos bajos de mano de obra.

Cuadro Nº 4

PAÍSES DEL MUNDO Y DE AMÉRICA LATINA: EXPORTACIONES DE FLORES CORTADAS 1970- 1998 (En miles de dólares)

País	1970	1975	1980	1985	1990	1995	1996	1997	1998	Tasas a/	Tasas b/	Tasas c/
Mundo	145 398	518 373	1 139 492	1 127 119	2 828 758	3 859 153	3 892 785	3 629 772	3 450 983	22.8	9.5	2
Holanda	93 263	362 729	756 011	744 359	1 950 364	2 363 880	2 306 385	2 001 276	2 035 299	23.3	9.9	0.4
Israel	5 233	15 777	84 344	65 376	133 092	163 769	183 840	169 021	173 768	32	4.7	2.7
Italia	31 278	67 170	86 887	57 751	142 722	122 690	133 851	109 087	112 334	10.7	5.1	-2.4
España	2 156	4 201	15 329	22 221	64 500	90 836	80 541	110 394	112 571	21.7	15.5	5.7
Kenya	n. d.	8 778	8 078	8 077	12 760	64 885	72 180	77 950	n. d.	...	4.7	29.5 d/
EE.UU	n. d.	n. d.	n. d.	6 145	29 545	40 314	47 502	48 753	44 553	5.3
Tailandia	207	3 864	20 755	18 081	23 482	34 521	30 480	27 407	n. d.	58.5	1.2	4.2
Francia	6 999	15 434	19 884	12 098	24 942	28 135	25 985	22 829	24 245	11	2.3	-0.3
Colombia	976	19 311	97 016	132 054	228 887	476 719	509 946	544 551	556 382	58.4	9.0	9.3
Ecuador	371	276	46	526	13 598	79 423	99 091	119 031	144 567	-18.8	76.6	26.7
México	64	90	121	3 983	17 037	27 016	24 294	26 390	25 942	6.6	64	4.3
Costa Rica	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	11 865	22 320	24 526	21 600	n. d.	...		8.9 d/
Como porcentaje del mundo												
Holanda	64.1	70	66.4	66	69	61.3	59.3	55.1	59			
Colombia	0.7	3.7	8.5	11.7	8.1	12.4	13.1	15	16.1			
Ecuador	0.3	0.1	0	0.1	0.5	2.1	2.6	3.3	4.2			

Fuente : Base de datos estadísticos de las Naciones Unidas, Nueva York.

a/ Crecimiento promedio anual 1970- 1980.

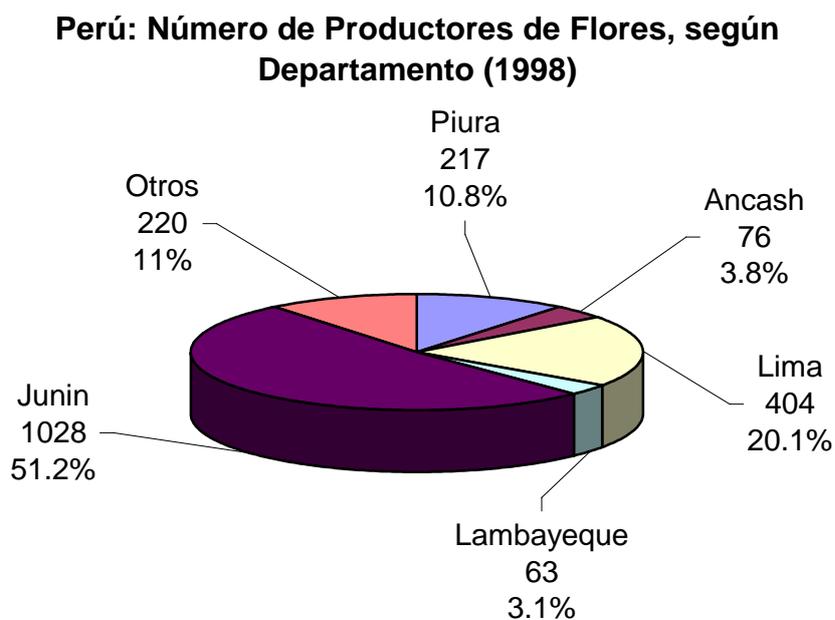
b /Crecimiento promedio anual 1980- 1990.

c /Crecimiento promedio anual 1990- 1998.

d/ Crecimiento promedio anual 1990- 1997.

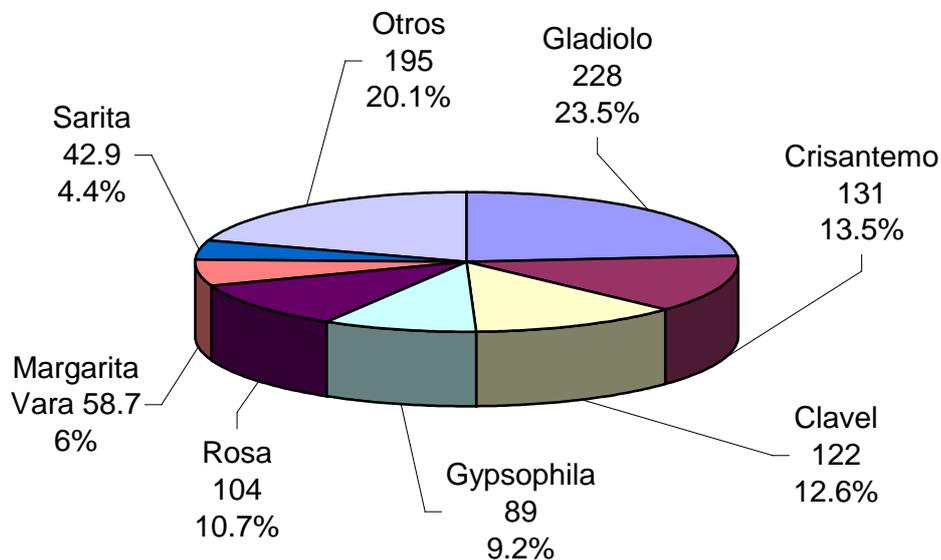
2.2. Nacional

Actualmente existen 2008 productores dedicados a este cultivo en 971 has. de las cuales se obtuvo una producción de 16 089 t. Los departamentos con mayor participación en la producción nacional son: Junín (51.2%), Lima (20.1%), Ancash (3.8%) y Piura (10.8%), mientras que las principales especies cultivadas en el país son: Gladiolo, crisantemo, clavel y rosa.



Fuente: Censo Nacional de Productores de Flores de 1998

Perú: Superficie con Flores (ha), según especie (1998)

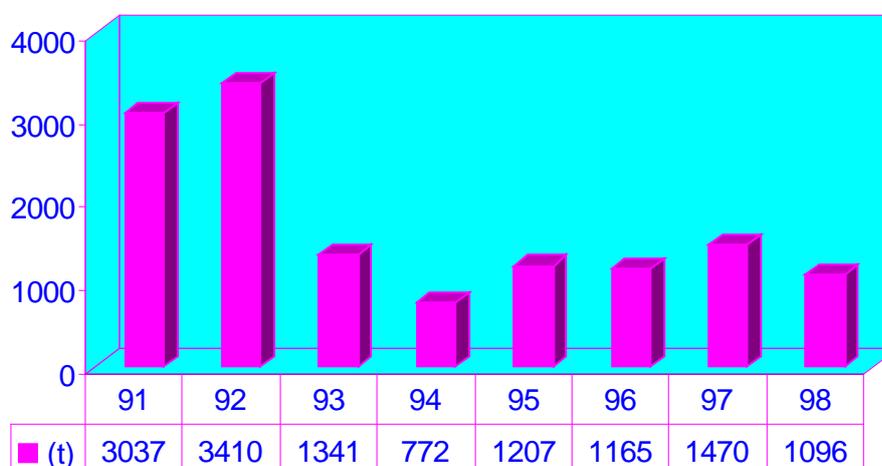


Fuente: Censo Nacional de Productores de Flores de 1998

En cuanto al destino de la producción, el 57% se vende en el mercado local; 42% en el nacional y sólo el 1% se exporta (correspondiente a 12 productores de los departamentos de Ancash e Ica).

La exportación de flores ha sido poco estable, lo que puede atribuirse a las actuales exigencias del mercado internacional, que buscan productos competitivos con buenos planes de marketing. Inclusive estas exigencias se están presentando en el mercado nacional, en el comportamiento de su demanda.

Perú: Exportación de Flores y Capullos 1991-1998 (t)



Fuente: Censo Nacional de Productores de Flores de 1998

En el Perú la floricultura aún es atrasada, pero es rentable, por ello los productores nacionales deben tratar de mejorar su producción y calidad, aprovechando los microclimas y suelos favorables para el desarrollo de esta actividad; mano de obra barata y sus límites con países potencialmente mercados objetivos: Colombia, Ecuador, Brasil, Chile y Bolivia. Pero, para el Perú es importante lograr desarrollar esta actividad por ser generadora de ingresos y puestos de trabajo (Ver Anexo 2) .

2.3. Local

Actualmente existen 217 productores de flores en el departamento de Piura, que ocupan el 5.7% del total de la superficie agrícola con flores y cuya producción, en 1998, ha sido de 529.87 t (3.3% de la producción nacional).

Cuadro Nº 5

PIURA: NUMERO DE PRODUCTORES DE FLORES, SUPERFICIE TOTAL DE LA U.A.,
SUPERFICIE CON FLORES Y PRODUCCION (*)

SEGÚN PROVINCIA Y DISTRITO

PROVINCIA	DISTRITO	PRODUCTORES		SUPERFICIE TOTAL DE LA U.A.		SUPERFICIE CON FLORES		PRODUCCION	
		Nº	%	Ha	%	Ha	%	t	%
Total		217	100	155.02	100	55.4	100	529.87	100
Piura	Catacaos	154	70.97	44.97	29.01	28.05	50.63	314.87	59.42
		154	70.97	44.97	29.01	28.05	50.63	314.87	59.42
Paita	Paita	44	20.28	90.3	58.25	19.36	34.95	150.41	28.39
		1	0.46	1	0.65	0.12	0.22	0.63	0.12
		43	19.82	89.3	57.61	19.24	34.73	149.78	28.27
Sullana	Marcavelica	19	8.76	19.75	12.74	7.99	14.43	64.59	12.19
		7	3.23	8	5.16	4.12	7.44	39.81	7.51
		12	5.53	11.75	7.58	3.87	6.99	24.78	4.68

Fuente: Censo Nacional de Productores de Flores de 1998

La producción se realiza en las provincias de Piura (50.63%), Paita (34.95%) y Sullana (14.42%); y su destino es únicamente el mercado local. La principal razón que afecta la posibilidad de exportación, del sector agrario en general, es la falta de líneas de financiamiento, por ejemplo en el año 98 del total de productores del departamento sólo uno de ellos obtuvo crédito agrario.

En el caso de la sierra de Piura, objetivo de nuestra investigación, existen muy pocos productores de flores, a pesar que especies como el clavel o la rosa crecen en forma silvestre. La producción se concentra en la provincia de Huancabamba y el distrito de Canchaque, aunque como ya se indicó anteriormente es destinada al consumo local. Para estas zonas se espera un mayor apoyo en financiamiento y asesoramiento técnico para la obtención de un producto competitivo internacionalmente.

Cuadro Nº 6

PIURA: NUMERO DE PRODUCTORES DE FLORES, SEGÚN SUPERFICIE CON FLORES Y DESTINO DE LA PRODUCCION, SEGÚN PROVINCIA Y DISTRITO

PROVINCIA	DISTRITO	PRODUCTORES		SUPERFICIE CON FLORES		DESTINO DE LA PRODUCCION					
						LOCAL		NACIONAL		INTERNACIONAL	
		Nº	%	Ha	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
	Total	217	100	55.4	100	217	100	-	-	-	-
Piura	Catacaos	154	70.97	28.05	50.63	154	70.97	-	-	-	-
		154	70.97	28.05	50.63	154	70.97	-	-	-	-
		44	20.28	19.36	34.95	44	20.28	-	-	-	-
Paita	Paita	1	0.46	0.12	0.22	1	0.46	-	-	-	-
	Colán	43	19.82	19.24	34.73	43	19.91	-	-	-	-
		19	8.76	7.99	14.43	19	8.76	-	-	-	-
Sullana	Marcavelica	7	3.23	4.12	7.44	7	3.23	-	-	-	-
	Salitral	12	5.53	3.87	6.99	12	5.53	-	-	-	-

Fuente: Censo Nacional de Productores de Flores de 1998

Cuadro Nº 7

**PIURA: NUMERO DE PRODUCTORES DE FLORES, SEGÚN SUPERFICIE CON FLORES Y
OBTENCION DE CREDITO AGRARIO, SEGÚN PROVINCIA Y DISTRITO**

PROVINCIA	DISTRITO	PRODUCTORES		SUPERFICIE CON FLORES		OBTUVO CREDITO		NO OBTUVO CREDITO		NO RESPONDE	
		Nº	%	Ha	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
	Total	217	100	55.4	100	1	100	216	100	-	-
Piura	Catacaos	154	70.97	28.05	50.63	1	100	153	70.83	-	-
		154	70.97	28.05	50.63	1	100	153	70.83	-	-
Paita	Paita	44	20.28	19.36	34.95	-	-	44	20.37	-	-
		1	0.46	0.12	0.22	-	-	1	0.46	-	-
Sullana	Colán	43	19.82	19.24	34.73	-	-	43	19.91	-	-
		19	8.76	7.99	14.43	-	-	19	8.8	-	-
Sullana	Marcavelica	7	3.23	4.12	7.44	-	-	7	3.24	-	-
		12	5.53	3.87	6.99	-	-	12	5.56	-	-

Fuente: Censo Nacional de Productores de Flores de 1998

3. Análisis de los principales indicadores económicos del sector.

Perspectivas.

Las bases para el presente análisis serán: PBI, inflación y brecha externa, por ser considerados como principales indicadores económicos.

Entre los años 93 y 95 Latinoamérica experimentó un aumento en flujo de capitales del exterior, en el caso peruano esta situación fue favorecida por la tendencia decreciente de la inflación, y logrando el crecimiento de todos los sectores económicos. El sector agrario llegó a representar un 11.34% del PBI Nacional, mientras que la brecha externa fue de -5.1% como consecuencia del crecimiento en el volumen de importación de los principales insumos del sector, y el aumento, aunque en menor escala, de sus exportaciones.

Los años 96-97 significaron crecimiento pero no en la misma proporción a la anterior. El panorama del 98 cambia, debido principalmente a dos factores exógenos: La Crisis Asiática y El Fenómeno del Niño, el primero trae como consecuencia la disminución del flujo de capitales externos, y el segundo implicaría gastos no presupuestados para el gobierno, lo que significaría menos importaciones y exportaciones (en especial para el sector agrícola), una brecha externa de -6.4% y 11.45% del PBI Nacional.

1998 significa un crecimiento para el sector agropecuario de 3.1%, el sector agrario representaría 11.62% del PBI Nacional.

Para el periodo 2000-2003 se estima un aumento en 7.5%, en un escenario con inflación decreciente, mayores exportaciones y un crecimiento mínimo de las importaciones.

Cuadro Nº 8
PBI DEL SECTOR AGROPECUARIO, 1990-98

AÑO	SUPERFICIE COSECHADA (has) 1/	VALOR PRODUCC. AGRICOLA (S/. de 1979)	VALOR PRODUCC. PECUARIA (S/. de 1979)	PRODUCTO BRUTO (PBI) 2/	
				(S/. de 1979)	% DEL PBI TOTAL
1990	1 681 154	383,73	170,90	433,44	13,4
1991	1 799 651	385,84	183,98	447,13	13,4
1992	1 560 061	336,26	188,83	412,70	12,6
1993	1 754 010	385,13	185,90	450,96	12,9
1994	1 970 808	449,12	200,74	511,03	12,9
1995	2 088 901	475,88	222,08	553,70	13,0
1996	2 250 916	514,00	223,38	583,99	13,4
1997	2 329 858	532,18	241,21	613,36	13,2
1998 P/	2 478 444	542,78	258,06	635,50	13,6

1/ Principales Productos Agrícolas

FUENTE: MINISTERIO DE AGRICULTURA - Oficina de Información Agraria.

Cuadro Nº 9
Principales Indicadores Económicos del Perú (1990-2003)

AÑO	PBI	INFLACION	BRECHA EXTERNA
1990	-4.9	7650	-3.4
1991	2.2	139	-3.1
1992	-0.4	56	-4.5
1993	4.8	39	-5.2
1994	12.8	15	-5.1
1995	8.6	10	-7.3
1996	2.5	11.8	-5.9
1997	6.7	6.5	-5.0
1998	-0.4	6.0	-6.4
1999	1.4	3.7	-3.5
2000	3.7	3.7	-3.1
2001	3.1	3.0	4.5
2002	4.9	2.0	4.1
2003	4.9	1.5	3.8

Fuente: BCR – MEF

4. Participación de las exportaciones de flores en el total de la producción de flores. Factores de crecimiento.

Al año 1998 en el Perú existen 2008 productores de flores de los cuales sólo 12 exportan su producción, y de las 1096 toneladas exportadas sólo el 15% es de flores ornamentales.

Nuestras óptimas condiciones climatológicas y suelos favorables permiten el cultivo de diversas variedades de flores, durante todo el año y en cualquier región del país, por lo que el Perú puede ser considerado por los inversionistas nacionales y extranjeros, como un lugar propicio para el desarrollo de la floricultura.

Tanto el aumento de la demanda de flores a nivel mundial, como la creciente importancia de las exportaciones de productos no tradicionales por parte de los países subdesarrollados como parte de su balanza comercial, impulsa a estos al mejoramiento de sus productos y hacerlos competitivos internacionalmente.

Actualmente se espera mayor apoyo por parte del estado para lograr la reactivación del sector agrario, pero además se estudian posibilidades de apertura de líneas de crédito para capital de trabajo, por parte de la banca de segundo piso y de otras instituciones de internacionales, para el financiamiento de operaciones de comercio exterior a mediano plazo, con interés en incentivar nuestras exportaciones y el fomentar el empleo sobretodo en sectores rurales.

CUADRO Nº 10

PERU: NUMERO DE PRODUCTORES DE FLORES, SEGÚN SUPERFICIE CON FLORES Y DESTINO DE LA PRODUCCION, SEGÚN DEPARTAMENTO

DPTO	Productores		Superficie con flores		Destino de la Producción					
	Nº	%	Ha	%	Local		Nacional		Internacional	
					Nº	%	Nº	%	Nº	%
Perú	2008	100	971.17	100	1679	100	1245	100	12	100
Amazonas	15	0.75	0.54	0.06	15	0.89	13	1.04	-	-
Ancash	76	3.78	150.38	15.48	56	3.34	25	2.01	9	75
Arequipa	21	1.05	11.55	1.19	21	1.25	5	0.40	-	-
Ayacucho	46	2.29	6.07	0.63	46	2.74	-	-	-	-
Cuzco	30	1.49	6.32	0.65	30	1.79	1	0.08	-	-
Huancavelica	4	0.20	4.5	0.46	4	0.24	4	0.32	-	-
Ica	8	0.40	24.07	2.48	6	0.36	1	0.08	3	25
Junín	1028	51.20	288	29.65	723	43.06	770	61.85	-	-
La Libertad	25	1.25	9.27	0.95	25	1.49	2	0.16	-	-
Lambayeque	63	3.14	31.15	3.21	63	3.75	-	-	-	-
Lima	404	20.12	359.46	37.01	404	24.06	401	32.21	-	-
Loreto	12	0.60	1.6	0.16	12	0.71	-	-	-	-
Moquegua	38	1.89	4	0.41	38	2.26	11	0.88	-	-
Piura	217	10.81	55.4	5.70	216	12.86	-	-	-	-
San Martín	8	0.40	7.56	0.78	8	0.48	7	0.56	-	-
Tacna	13	0.65	11.3	1.16	12	0.71	5	0.40	-	-

Fuente: Censo Nacional de Productores de Flores de 1998

5. Competidores Potenciales

Los competidores potenciales son todas las empresas, sobre todo pertenecientes a los países con gran trayectoria en este campo, que tienen en mente ingresar al negocio de la exportación de flores. Muchas empresas holandesas están optando por esta estrategia, como por ejemplo Terra Nigra.

Sin embargo, también existen otras empresas que sin ser del ramo decidieron incursionar en este campo, como es el caso, de Dole (productor y exportador de frutas) o Aucnet (autos).

6. Sustitutos

Los principales sustitutos de las flores y plantas ornamentales naturales son las hechas a base de plástico o de tela, como por ejemplo el caso de unas flores de seda lanzadas hace algún tiempo en los Estados Unidos. La apariencia de estos productos es muy similar a los naturales, con la gran ventaja de duran mucho más que las primeras.

7. Organismos de Apoyo

Los organismos de apoyo comprenden a las instituciones que de una u otra manera, facilitan e incentivan la actividad exportadora en el país.

Entre los principales podemos mencionar a:

- ADEX.
- Cámara de Comercio.
- PROMPEX.
- COMEX.
- Eurocentro-Perú.

- MITINCI
- Ministerio de Relaciones Exteriores – Oficina de Promoción Económica.

Algunos de estos organismos (como Prompex o Adex) incentivan la participación en los distintos eventos y ferias relacionados con el sector, sin embargo el asesoramiento brindado es general y no especializado en un producto.

También sería importante incentivar la formación de asociaciones, institutos y otras modalidades de organización empresarial; pues, en el Perú existen muchos pequeños productores, que por desconocimiento o falta de recursos económicos no logran mayor desarrollo y que sin embargo, representan un gran potencial para la exportación del país.

8. Ciclicidad

Teniendo en cuenta las distintas crisis económicas por las que ha atravesado el mundo (México, Brasil, Asia y Rusia) estimaremos la aparición de otra crisis en un periodo de 10 años.

Pero si bien no esperamos, al menos al corto plazo, problemas como crisis económicas o fenómenos como El Niño, si debemos tener en cuenta la evolución que se está efectuando en el comercio mundial de flores, que nos enfrentará a una situación no de pocos competidores, y si de muchos competidores con ventajas no sólo naturales sino además estratégicas. Lo cual nos lleva a determinar que los cambios pueden ser tanto de corto como de largo plazo.

En el gráfico 1 se muestra dicha evolución.

9. Estacionalidad

La producción de flores está marcada por la estacionalidad en sus cultivos y el comercio por las fechas especiales en el año (Día de la Madre, Día de la secretaria, Navidad, Día de la amistad, etc). El crecimiento mundial del comercio de flores llevo a muchas empresas floricultoras a producir no sólo en los meses acostumbrados, sino también (muy importante) en los de mayor demanda.

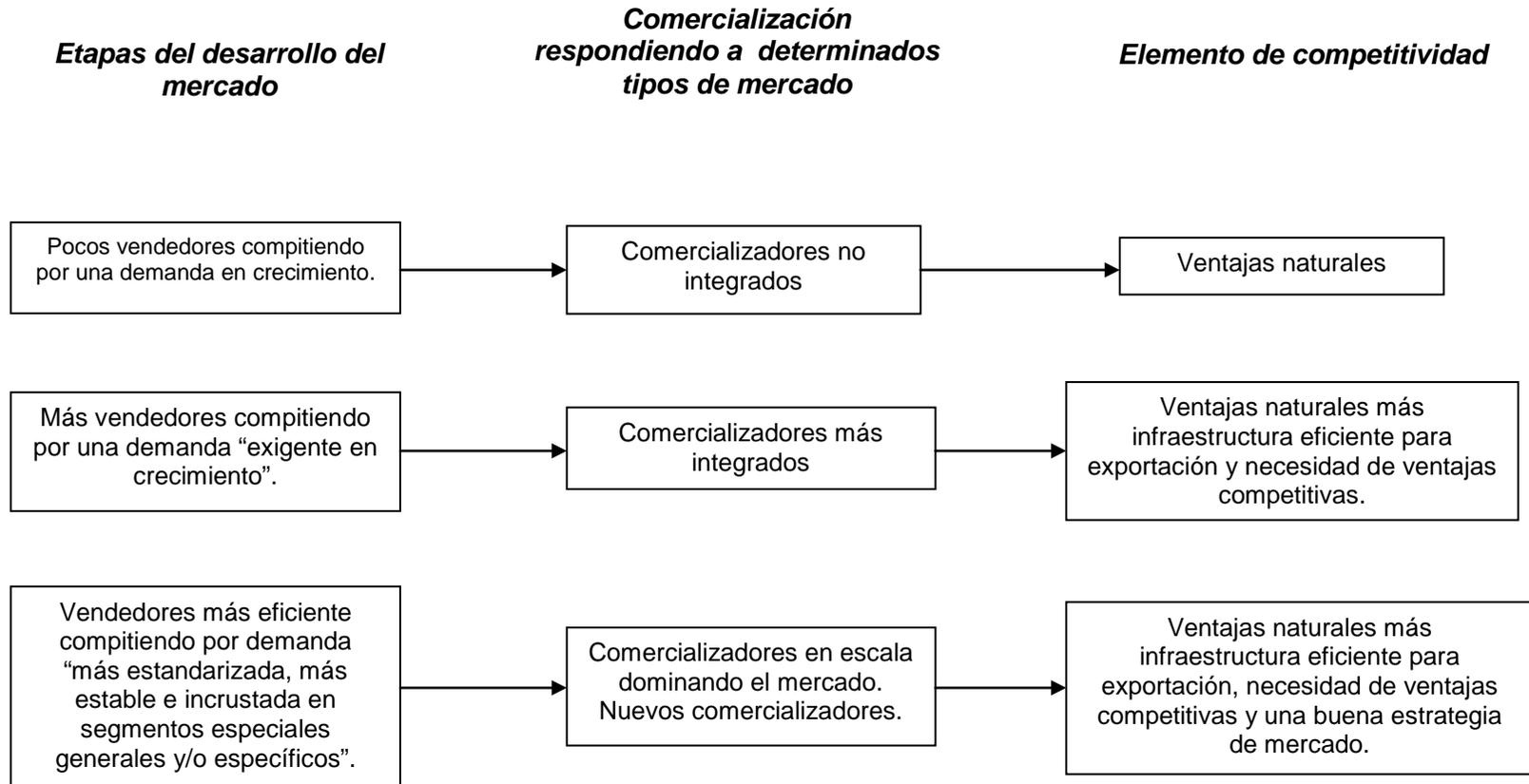
En la siguiente tabla encontraremos datos sobre la siembra y cosecha de las principales flores cultivadas en el Perú:

Flor	Siembra	Florecimiento
Alelí	Fines de verano u otoño	4 meses después de su siembra
Clavel	Inicios de la primavera	3 meses después de su siembra
Dalias	De marzo a noviembre	3 meses después de su siembra
Gladiolos	Todo el invierno	3 meses después de su siembra
Rosas	Todo el invierno	3 meses después de su siembra

Se hace imprescindible contar con: tecnología adecuada, financiamiento necesario y buen personal. Los pequeños productores necesitan de asesoramiento, tanto en lo técnico como en lo financiero, para poder contar con los recursos necesarios con los cuales se puede disminuir la posibilidad que dicha estacionalidad les afecte y obtengan un producto de calidad.

Gráfico N° 1

Evolución del Comercio Florícola



CAPITULO II

PROYECTO DE INVERSIÓN

1. ESTUDIO DE MERCADO

1.1. Objetivos del estudio de mercado

El objetivo principal del presente estudio de mercado es el determinar si existe demanda insatisfecha de flores ornamentales (en especial de las siguientes especies: rosas y claveles) en el mercado exterior.

Otros objetivos serían:

- Determinar los principales países productores y demandantes, estableciendo sus niveles de producción y consumo.
- Identificar y determinar los mercados de exportación que ofrecen las mejores oportunidades y los correspondientes riesgos del ingreso a dicho mercado.
- Tener mayor conocimiento de la situación de la competencia internacional: composición, niveles de participación y principales estrategias.
- Conocer el mercado interno: niveles de oferta exportable (según especie) y demanda nacional.
- Determinar la rentabilidad de la inversión en el cultivo de flores ornamentales.

1.2. Análisis del producto: Características

Las flores representan uno de los principales medios de expresión de diversos sentimientos (por ejemplo: amor, amistad, tristeza, alegría, etc.), debido a que posee las siguientes características: vistosos colores, belleza, perfumes y variedad; convirtiéndolas en la primera opción en las ocasiones: día de la madre, día de la secretaria, día de los difuntos, día de la amistad matrimonios, cumpleaños, otras fechas especiales y por supuesto en la decoración de ambientes.

El cultivo de flores en el Perú presenta las siguientes las ventajas: óptimas condiciones climatológicas, excelente calidad de los suelos y mano de obra barata. Las dos primeras permiten mayor rendimiento (promedio por corte de 60%, pudiéndose incrementar en un promedio de 6% anual) de la tierra en flores que cualquier hortaliza; mientras que la última disminuye los costos en la producción.

Pero también existen desventajas de mayor peso, que las ventajas, para los empresarios en la decisión de inversión en el sector floricultor, impidiendo el crecimiento de dicha actividad en el país. Entre ellas podemos mencionar: escaso acceso al crédito; falta de apoyo por parte del estado y sobre costos en energía (el costo del combustible es caro, convirtiendo el transporte en una limitación, pues mientras en el Perú es de \$ 1.8 gl. En el Ecuador es de \$0.8).

Otra desventaja es su corto tiempo de vida, por ello es muy importante el trato que se le de tanto desde el proceso productivo como hasta el transporte hacia el punto de destino. Esto quiere decir que para

lograr altos estándares de calidad como los logrados por Colombia o Ecuador la etapa de la post-cosecha debe ser realizada con sumo cuidado; posteriormente las flores pasarán por un riguroso control de calidad; luego serán almacenadas en instalaciones en frío (que poseen servicios de inspección sanitario) y finalmente serán empacadas sólo cuando se vaya a realizar la entrega.

A continuación describiremos brevemente estas etapas:

Preparación del Terreno: Primero se debe subsolar, que consiste en remover la tierra por debajo de la capa arable; después se procede a la nivelación del terreno, eliminando quicuyo y montículos de tierra, de ahí se le incorpora una serie de abonos químicos y orgánicos, y fertilizantes. Este procedimiento utiliza rastra, que voltea el abono y lo incorpora a la tierra pero no levanta la tierra más profunda que fue movida con el arado subsolador.

Finalmente, se procede a nivelar el suelo, que no puede tener una pendiente superior al 4% puesto que el sistema de riego perdería toda efectividad y las plantas crecerían en desnivel.

Construcción de Invernaderos: El propósito de los invernaderos es de proteger a las plantas de la lluvia, viento, plagas, heladas, excesivo sol, rayos ultra violeta etc. Estos invernaderos tienen además unas cortinas laterales que sirven para tener una mayor circulación de aire. Además se requieren instalaciones para riego e iluminación dentro de los invernaderos por goteo, microaspersión o mangueras con ducha.

Construcción de camas y caminos: Las dimensiones idóneas son: 30 m. De largo x 75 cm. de ancho, lo que da 4 camas por nave. La altura mínima de la cama es de 20 cm. y la máxima de 30 cm. sobre el nivel del suelo; esto se hace para mejorar la aireación y para una mejor hidratación de la planta.

Los caminos pueden medir de 30 a 35 m. De largo, depende de las condiciones de la chacra, x 50 cm. de ancho. Bajo estas condiciones se obtienen 240 camas por invernadero.

Plantación: En este proceso se empieza a ubicar a las plantas, previamente saneadas de enfermedades por lo que debe pasar por un tratamiento fitosanitario. Las plantas que serán sembradas deben haber pasado por una fase de selección del tipo de planta y del patrón a seguirse según las variedades a utilizarse.

Es muy importante la densidad de la plantación, los expertos recomiendan sembrar una sola hilera por cama, con un espacio de 10 cm. entre planta y planta, esto favorece el crecimiento sano de la planta y facilita el control. Si se sigue esta recomendación se tendrían 300 plantas por cama (de acuerdo a la información previa de la estructura de la cama), un total de 72.000 plantas por invernadero.

Labores culturales: Son una serie de actividades que deben cumplirse para iniciar la fase productiva. Para empezar esta fase es muy importante el riego aéreo para mantener la humedad que la planta requiere; para mayor aprovechamiento del agua, es necesario que las plantas tengan mucha luminosidad y que la tierra sea de alta capacidad de retención de

agua. Dentro de estas labores señalamos: toturaje, deshierge, desbotone y podas.

Manejo del cultivo: Cuando se tiene asegurada una buena estructura de raíces y follaje de la planta, se empieza a controlar la producción; por lo general se lo logra al obligar a las plantas a que brote yemas que se demoran de 8 a 10 semanas en convertirse en botones florales listos para la cosecha.

En el proceso de manejo del cultivo es cuando se realiza el control de plagas y enfermedades, como también el abastecimiento de agua y nutrientes para el desarrollo óptimo del cultivo.

Protección ambiental : Debido al grave daño ecológico que produce la utilización de químicos, pesticidas, fertilizantes y demás, las empresas florícolas deben incurrir en costos de protección del medio ambiente para lo que cuentan con programas de arborización e instalación de jardines, además de la construcción de fosas y pozos sépticos para la purificación del agua antes de ser enviada a los ríos o fuentes naturales. Todo esto podría considerarse en un proceso de protección ambiental.

Cosecha: Es el proceso de corte y recolección manual de los botones, la cantidad cosechada dependerá de la variedad de la planta sembrada, de los factores climáticos, de los mercados de destino, de la época de festividad y del tiempo de transporte.

Generalmente se cosecha a las 12 semanas de injertada la planta.

Recepción de la flor e hidratación: Una vez cortados los tallos, estos requieren de un alto cuidado en el manejo puesto que son muy

frágiles y propensos a la deshidratación inmediata (máximo 10 minutos después de cortados).

Los tallos son colocados en mallas plásticas con una capacidad de 50 a 60 flores y de allí son mandadas directamente a las tinajas de hidratación en la sala de post-cosecha. Estas tinajas contienen agua con preservantes y bactericidas, que además de hidratarlas, las previenen de infecciones.

Post-cosecha y empaque: En este proceso, las flores pasan a un cuarto de pre-enfriamiento que tiene una temperatura de 4° C y una humedad del 85%, y se mantienen allí por 4 horas; de ahí pasan a la selección bajo un estricto control de calidad que considera el largo y grosor del tallo, la rigidez, el color y la calidad de la flor y follaje.

Después son agrupadas en bunches de acuerdo a los requerimientos de los mercados de destino y se las envuelve en un plástico resistente, de allí vuelven a una solución hidratante por máximo 12 horas y de ahí al cuarto frío.

El proceso de post-cosecha se efectúa todos los días, el de empaque solamente cuando va a embarque o a entrega.

Transporte: Por ser altamente perecibles, el proceso de transporte es muy importante. Este proceso abarca 3 fases:

- a. Transporte dentro de la chacra con carretas.
- b. Transporte de la chacra al aeropuerto, deberá ser realizado en camiones refrigerados, propios o arrendados para el efecto, para conservar a las plantas.

c. Transporte internacional hacia el mercado de destino, por medio de líneas aéreas comerciales, ya sea para pasajeros o vuelos charteados para el efecto.

1.3. Estudio de la situación nacional

1.3.1. Características del cultivo de las flores en el Perú.

En los últimos años las agroexportaciones han mostrado una tendencia a la baja, entre los principales podemos mencionar al café, espárragos, mangos y marigold. El comercio de flores representa cerca del 1% del total de las exportaciones agrícolas, por lo que aún no tiene gran importancia en dicho rubro.

Un factor clave a explotar en el tema de las exportaciones florícolas, es el de la diversidad de espacios agroclimáticos, que inciden favorablemente en el logro de una buena producción agrícola.

El inconveniente es la falta de visión para buscar oportunidades y la falta de inversión y tecnología en un proyecto de flores con estándares de calidad altos, pues en el Perú existen muchos pequeños productores de gran potencial, que si se unieran entre ellos y luego se contactaran con una empresa exportadora, pudieran lograr la exportación de sus productos. El problema de estos productores es la carencia recursos y conocimientos técnicos, razón por la cual no invierten en dicho cultivo, por ello es importante implementar programas de promoción de la agroexportación del país.

La oferta actual del Perú es limitada, debido a factores que ya se han mencionado, pero que a continuación trataremos con más detalle:

- Falta de asistencia técnica directa al productor y crédito agrario oportuno.
- Productividad relativamente baja.
- Deficiente control de plagas e insectos y tecnología agrícola, que sólo permite destinar la producción al consumo interno, destinando únicamente un 7% al mercado internacional. (1)
- Falta de orientación en el cultivo y una eficaz comercialización del producto.
- Demanda exterior insuficiente, pues su incremento sostenido tanto a nivel local como mundial incentivan el cultivo de flores.
- Baja cotización internacional.

El Perú produce diversas especies florales, sin embargo las principales son: gladiolo, crisantemo, clavel, rosa, gypsophila, margarita vara y sarita.

En 1998 se logró exportar 1096 tn. de flores principalmente: gypsophila, clavel, statice, max flower, liatris, rosa, girasol y molusela.

La superficie destinada al cultivo del clavel, crisantemo y rosa representa casi el 40% del total del país. El rendimiento promedio a nivel nacional es de 10 TN/Ha. Los rendimientos promedios a nivel nacional clavel 8.63 TN/Ha, crisantemo 12.2 TN/Ha y rosa 6.28 TN/Ha. Estos niveles de productividad son bastante bajos respecto a los principales exportadores latinoamericanos: Colombia y Ecuador, que alcanzan rendimientos de 35

TN/Ha y 20 TN/Ha respectivamente. Los datos respecto al rendimiento y producción por especie se aprecia en el cuadro número 11.

Cuadro Nº 11

PERU: PRODUCCION DE FLORES (1998)

Especie	Superficie Cosechada (Ha)	Volumen de Producción (TM)	Rendimiento (Tm/Ha)	Valor de la Producción (S/.)	Precio en Chacra (S/.Kg)
Alhelí	32.24	224.39	6.96	242341.63	1.08
Clavel	122	1052.86	8.63	3506023.80	3.33
Cresta Gallo	38.03	388.29	10.21	955184.30	2.46
Crisantemo	131.01	1598.32	12.2	4667100.24	2.92
Gladiolo	228.34	2219.46	9.72	6636199.75	2.99
Gypsophila	88.95	839.69	9.44	2342729.52	2.79
Margarita Vara	58.66	403.58	6.88	1053345.89	2.61
Rosa	104.43	655.82	6.28	2544583.15	3.88
Sarita	42.88	1701.91	39.69	953068.03	0.56
Statice	27.09	319.12	11.78	947786.99	2.97

Fuente: Censo Nacional de Productores de Flores, 1998

La mayor superficie sembrada y la producción de flores del Perú se concentra en 3 departamentos: Ancash, Junín y Lima. En el primer caso la distribución es: 15.48% (150.38 ha.); 29.65% (288 ha.) y 37.01% (359.46 ha.) respectivamente. En cuanto a la producción los porcentajes son los siguientes: 14.01% (2254.65 tn.); 55.76% (8071.82) y 21.59% (3473.14 tn.) respectivamente.

La participación del resto de departamentos es mínima a razón de a la carencia de programas de promoción del cultivo de flores.

Podemos y debemos producir hasta aumentar las exportaciones del rubro, pues si bien las producciones colombianas y ecuatorianas son muy altas, nuestros índices podrían ir aumentando en pequeños porcentajes.

1.3.2. Zonas de producción a nivel nacional de: rosas y claveles

Es importante mencionar que la mayor producción de las dos (2) especies escogidas para el presente proyecto: rosas y claveles se concentra en el departamento de Lima. Sin embargo, los niveles de producción de este departamento son fluctuantes año tras año, por la decisión de los productores de alternar el cultivo de flores con el de otros productos, por los precios cambiantes que generalmente presenta el mercado, ya que pasado un periodo vuelven a producir flores. Con esta consideración el 14% dejó de producir esta vez en relación a la investigación efectuada en 1996.

En el cuadro 12 se aprecian las zonas a nivel nacional de las variedades propuestas.

Cuadro N° 12

ZONAS DE CULTIVO DE: Rosa y Clavel

DPTO	ROSA		CLAVEL	
	ha	%	ha	%
<u>TOTAL</u>	<u>104.47</u>	100.00%	<u>122</u>	100.00%
ANCASH	1.5	1.44%	45.24	37.08%
AREQUIPA	-	-	5.56	4.56%
AYACUCHO	1.28	1.23%	2.6	2.13%
CUSCO	1.12	1.07%	0.82	0.67%
HUANCAVELICA	-	-	0.5	0.41%
ICA	4.08	3.91%	0.2	0.16%
JUNIN	1.33	1.27%	2.23	1.83%
LA LIBERTAD	7.1	6.80%	0.25	0.20%
LAMBAYEQUE	8.7	8.33%	4.1	3.36%
LIMA	72.95	69.83%	59.04	48.39%
LORETO	0.46	0.44%	-	-
MOQUEGUA	0.03	0.03%	0.76	0.62%
PIURA	1.48	1.42%	-	-
SAN MARTIN	1	0.96%	-	-
TACNA	3.44	3.29%	0.7	0.57%

Fuente: Censo Nacional de Productores de Flores, 1998

1.3.3. Series estadísticas regionales: Producción, rendimiento y zonas de producción.

La participación de Piura en el total de la producción de flores es de 3.29%; mientras que en la superficie cultivada es de: 5.7% y del total de productores el 10.81%.

Actualmente el principal cultivo es el de rosas, cuyo rendimiento es de 5.64 tn/ha, índice cercano al promedio nacional que es de 6.28 tn/ha.

La producción es pobre si se le compara con otros departamentos, pero puede incrementarse, pues existen tierras para su cultivo y adecuadas condiciones climatológicas.

La producción y rendimiento de las flores por especies en Piura puede apreciarse en el cuadro 13.

Cuadro Nº 13

PIURA: PRODUCCION DE FLORES (1998)

ESPECIE	SUPERFICIE COSECHADA (Ha)	VOLUMEN DE PRODUCCION (TM)	RENDIMIENTO (TM/Ha)	VALOR DE LA PRODUCCION (S/.)	PRECIO EN CHACRA (S/.Kg)
Cresta Gallo	26.57	296.26	11.15	642874.44	2.17
Margarita Vara	27.35	203.21	7.43	406421.00	2
Rosa	1.48	8.35	5.64	50083.20	6

Fuente: Censo Nacional de Productores de Flores, 1998

La producción piurana se distribuye en las siguientes provincias: Catacaos con 314.87 tn. (59.42%); Paita con 150.41 tn. (28.39%) y Sullana 64.59 tn. (12.19%). Comprende la producción de rosas, margaritas de vara y cresta de gallo.

Como parte de nuestro estudio se centra en las rosas, podemos decir que su producción se concentra en Catacaos, con un rendimiento promedio de 5.64 tn/ha, mientras que el precio promedio en chacra es de 6.00 S./kg.

En cuanto a la sierra de Piura se puede afirmar que zonas como Huancabamba y Canchaque poseen zonas por explotar para el cultivo de flores, pero que por razones antes mencionadas, que no sólo afectan a determinadas zonas del país sino a la totalidad.

Es por ello que la gran mayoría de productores prefieren dedicarse al cultivo de productos de consumo humano de directo con mayor comercio nacional y para su beneficio propio.

1.4. Situación del mercado mundial de flores

1.4.1. Niveles de producción mundial.

La producción mundial de flores, impulsada por el desarrollo de las economías en muchos países y el aumento del poder adquisitivo de los consumidores, aumentó considerablemente durante las décadas de los años 70 y 80.

Durante aquellos años, los negocios de empresas norteamericanas y holandesas, operantes en la industria de la floricultura gozaron de una

época de esplendor. Pero al entrar en la década de los 90, se produjeron cambios notables.

El desarrollo alcanzado por la industria de la floricultura fue reemplazado por porcentajes de crecimiento algo más modestos, precios estables y entrada en el mercado de nuevos sectores. Asimismo, otros países productores realizaron notables progresos y entraron con fuerza en el mercado mundial de la floricultura.

La producción mundial de flores se realiza en un área de 223.000 ha con valor de más de 20 890 millones de dólares.

Los principales países productores son Holanda, con 8 654 ha, Estados Unidos, con 23 672 ha y Japón, con 20 608 ha. Estos tres países controlan aproximadamente el 50% del valor de la producción mundial y más del 20% del área de producción.

1.4.2. Distribución mundial

El mercado internacional de flores se puede clasificar de acuerdo al papel que cumplen los países participantes.

Esta clasificación comprende tres tipos de países:

a. Exportadores Netos

Comprenden a los países que destinan la mayor parte de su producción al mercado internacional.

Entre ellos destacan: Holanda, Colombia, Ecuador, Kenia y Tailandia.

b. Consumidores-reexportadores

En esta categoría se encuentran los países compran y revenden flores a otros países. Podemos citar a : Holanda, Estados Unidos, España y Francia.

Holanda es un caso especial, pues se encuentra en los dos primeros tipos. Si bien es el principal productor europeo y ocupa el primer lugar en el ranking de las exportaciones mundiales, el 60% de ellas son “reexportaciones”, ya que la mayoría de las ventas holandesas al exterior provienen de productos importados y subastados en sus lonjas para su posterior exportación.

c. Consumidores Netos

Incluye a los países de demanda estable, como: Japón, Alemania y Canadá.

La producción mundial de flores, impulsada por el desarrollo de las economías en muchos países y el aumento del poder adquisitivo de los consumidores, aumentó considerablemente durante las décadas de los años 70 y 80.

Durante aquellos años, los negocios de empresas norteamericanas y holandesas, operantes en la industria de la floricultura gozaron de una época de esplendor.

Pero al entrar en la década de los 90, se produjeron cambios notables.

El desarrollo alcanzado por la industria de la floricultura fue reemplazado por porcentajes de crecimiento algo más modestos, precios estables y entrada en el mercado de nuevos sectores. Asimismo, otros

países productores realizaron notables progresos y entraron con fuerza en el mercado mundial de la floricultura.

Del consumo, principal determinante de la producción de flores a nivel mundial, se espera un modesto crecimiento de entre 4 y 6%.

En el cuadro 14 observaremos detalladamente el comportamiento del consumo de los principales países consumidores.

Cuadro N° 14

Principales importadores a nivel mundial

País	Variación	1999 000 US\$	1998 000 US\$
Total	-8%	3,769,443	4,084,363

Austria	-16%	90,095	107,039
Belgium	-3%	108,168	110,964
Canada	1%	62,808	62,283
Denmark	-1%	64,414	65,291
Finland	-15%	15,790	18,578
France	-3%	414,869	426,450
Germany	-20%	794,251	998,693
Greece	11%	21,869	19,767
Ireland	24%	28,089	22,576
Italy	2%	146,278	143,803
Japan	12%	153,680	137,377
Netherlands	-10%	366,418	405,207
Portugal	21%	16,062	13,247
Spain	3%	38,605	37,483
Sweden	-16%	45,657	54,417
Switzerland	-3%	140,949	144,631
Uk	-5%	526,637	555,049
Usa	-4%	734,804	761,508

www.pathfastpublishing.com

1.4.3. Oferta mundial: Principales países proveedores.

Los principales productores de flores a nivel mundial son:

a) Holanda: Principal productor europeo (posee una superficie sembrada con flores de 8,004 ha, sin embargo en 1997 sus importaciones crecieron de un 14% a 20%, lo que significa que su producción esta encogiéndose), aunque como ya se menciona anteriormente la mayoría de sus ventas son reexportaciones de flores procedentes de Latinoamérica.

Cuantificando dichas exportaciones, para el año 98 fueron de \$ 2035299 mil, lo que represento el 59% del comercio mundial, y mas del 70% del consumo europeo por flor cortada.

b) Israel: Los cultivos de flores representan el 7.6% del total de la producción agrícola del país, y el 31% del total de la producción agrícola fresca.

En 1998, Israel produjo 1.600 millones de flores en una superficie de 2,063 hectáreas, de lo cual el 90% fue destinado para la exportación en el curso del año, principalmente a Europa.

Según los estándares internacionales, el sector florícola israelí es relativamente pequeño pero altamente lucrativo. El tamaño medio de una granja de flores no llega a una hectárea.

La destreza de los floricultores israelíes contribuye a la alta calidad y diversidad de las flores (existen más de cien especies). Si bien el número de floricultores ha disminuido en aproximadamente un 50% (de 5.000 a 2.700) en los últimos años, la producción registra un aumento constante debido principalmente a los siguientes factores:

- Aplicación de programas para aumentar el potencial hídrico, pues el agua es un recurso muy escaso en Israel.

- Existe una estrecha interrelación entre agricultores e investigadores, lo que permite desarrollar avances tecnológicos.
- Sistema intensivo de producción
- Programas de promoción para las exportaciones, las cuales incluyen: pronósticos de mercado; estímulo de nuevas tendencias y negociaciones con mercados extranjeros.

c) Colombia: Productor cuyo principal logro ha sido lograr alta productividad (a pesar de sólo ocupar el 3% del total del área destinada a la floricultura) y altos estándares de calidad, lo que le han permitido alcanzar obtener un buen posicionamiento en el mercado florícola.

Colombia es ahora el segundo exportador mundial, después de los Países Bajos, y aporta alrededor de tres cuartas partes de las flores cortadas latinoamericanas.

La distribución geográfica de las exportaciones colombianas de flores cortadas es bastante estable: durante el período 1990-1997, 78% se destinó a los Estados Unidos, un 16% se vendió a la Unión Europea, en tanto que las exportaciones a Japón y a otros países de Asia y de América Latina y el Caribe sólo alcanzan a décimas de un punto porcentual.

Esto indica que las exportaciones de este rubro a los Estados Unidos y, en menor grado, a la Unión Europea, tienen una indiscutible importancia para estos dos países de la región.

En Colombia se aplican normas de producción exigentes y todos los principales productores tratan la mayoría de las variedades de flores con conservantes para prolongar su duración en los jarrones. Esta característica

le ha permitido obtener flores cortadas de alta calidad y ser conocido en todo el mundo.

En el anexo 3 se presenta la secuencia de actividades en un día normal del comercio colombiano.

d) Ecuador: Segundo productor a nivel latinoamericano, posee 2807 has cultivadas con flores, de cuya producción sólo el 2% es destinado al consumo interno, en tanto el resto se dirige al mercado internacional.

La distribución de las exportaciones es como sigue: 72% correspondió a Estados Unidos; 15% a la Unión Europea y el resto a otros países.

Sus principales ventajas son las óptimas condiciones climatológicas que posee, que le permiten cultivar una gran variedad de flores; así como y las existencia de factores tecnológicos y de infraestructura que le aseguran una larga permanencia de la industria florícola en el contexto mundial.

Existe un consenso generalizado en que las rosas de tallo largo del Ecuador son las de mayor calidad del mundo, el que le ha permitido alcanzar el reconocimiento y la lealtad de sus clientes a nivel mundial.

e) España: Durante 1998 exporto \$ 112571 mil en flores cortadas. La superficie cultivada de flores es de 4,325 ha. y su producción se compone principalmente de las siguientes especies: rosas, crisantemos, claveles y clavelinas.

f) Italia: El área destinada a la producción de flores es 7,654 ha. y el valor de la misma es de \$3,526. El principal productor de flores cortadas del mercado internacional es la provincia de San Remo, que produce el 85% de las exportaciones italianas .

La producción de flores se distribuye así: 40% al mercado nacional y 60% al internacional.

El comportamiento de sus exportaciones ha sido estable, llegando a representar en el año 1998 el 4% del total exportado a nivel mundial.

g) Estados Unidos: Productor (el área cultivada de flores es de 15,522 ha.) y reexportador a la vez.

Durante 1998 sus exportaciones ascendieron a \$ 44553000, y como consumidor sus importaciones fueron de \$ 614362 mil por concepto de flores cortadas.

Estados Unidos es el principal destino para la exportación de flores procedentes de América Central y de Sudamérica, podemos mencionar a Colombia, como su principal exportador, quien compite con Ecuador, México, Guatemala y Costa Rica.

El abastecimiento de los mercados norteamericano y europeo está en manos de miles de productores nacionales colombianos y ecuatorianos; de centenares de exportadores de todo el mundo y de decenas de miles de minoristas.

1.4.4. Oferta exportable nacional: Análisis por variedades.

Actualmente las flores cuentan con un buen potencial para su exportación.

El fomento de la floricultura y la exportación de sus productos es importante por dos razones: contamos con ventajas naturales y representa fuente de divisas para el país.

A continuación analizaremos los principales mercados de destino de las exportaciones nacionales para conocer su evolución y el potencial de la oferta exportable del Perú.

Estados Unidos es el principal mercado de destino de las flores peruanas. Dicho país produce las mismas especies que nosotros pero la demanda por este producto es bastante alta, por lo que hay que satisfacerla con producción nacional e importaciones.

Durante 1998 el 31% de nuestras exportaciones se dirigió al mercado norteamericano; el 25% a Italia; el 16% a Canadá; el 13% a Francia y el 15% restante se reparte entre otros países.

En el siguiente cuadro se muestra la evolución de las exportaciones peruanas en los últimos cinco años:

Cuadro N° 15

PERU: EVOLUCION DE LAS EXPORTACIONES DE FLORES (t)

ESPECIE	AÑO				
	1994	1995	1996	1997	1998
Gypsophila	779	896	865	1053	740
Statice	104	120	115	140	99
Clavel	62	72	69	84	59
Max flower	52	60	58	70	49
Rosa	19	20	22	30	19
Liaris	23	28	24	27	20
TOTAL	1039	1196	1153	1404	986

Fuente: Censo Nacional de Productores de Flores, 1998

Las especies exportadas por el Perú son: Gypsophila, clavel, statice, max flower, rosa y liaris. de ellas destaca la primera, considerada de mayor calidad que la de otros países, por su mayor calibre, tallos fuertes y

resistentes al transporte, teniendo buena aceptación en el mercado internacional.

Entre las principales empresas exportadoras podemos mencionar a: Roots Perú S.A; Flor Andrea; Flores del Callejón; Intipa Flowers y Flora Perú, las cuales poseen el 65.7% de la superficie con flores del departamento de Ancash, el cual es el principal departamento exportador (el 75% de las exportaciones del Perú corresponden a este departamento) y tercer productor a nivel nacional.

Para nuestro caso tendríamos como potenciales proveedores los agricultores ubicados en la provincia de Huancabamba y el distrito de Canchaque¹. Para determinar el número de productores que estarían dispuestos a ofrecernos su producción florícola (potencial oferta), se realizó una encuesta a un porcentaje del total de los productores de dicha zonas (Ver Anexo 4).

La encuesta se realizó a 50 agricultores, distribuidas de las siguiente manera:

Huancabamba 30

Canchaque 20

Total 50

1. Extensión de parcela

– Menos de 1 ha.;	13
– Entre 1 y 3 ha.;	20
– Entre 4 y 6 ha.;	37
– De 7 a más has.;	<u>30</u>
	100 %

¹ Al igual que Canchaque y Huancabamba, provincias como Paíta, Sullana o Ayabaca se presentan como potenciales productores de flores de exportación para el departamento de Piura.

2. Actuales cultivos de la parcela (porcentaje de los agricultores)

Café	40
Papa	27
Hortalizas	11
Frutales	15
Otros	<u>7</u>
	100 %

3. Productos de exportación

Si 25% No 75%

4. Productos a los que se les debe dar más apoyo (porcentaje de los agricultores)

– No tradicionales	75
– Tradicionales	<u>25</u>
	100 %

5. Condicionamiento o principales factores para el cultivo de flores.

- Seguridad en la compra y en la comercialización.
- Dificultad para obtener financiamiento y alto costo de los insumos.
- Precios de pagados al agricultor son bajos
- Falta de asesoramiento directo al agricultor (semillas, fertilizantes, etc.) que aseguren la calidad y productividad.
- Falta de programas de promoción y fomento.

6. Qué sistema de riego utiliza?

- Gravedad
- Manguera

7. Conocimiento de programas de promoción

Si 15% No 85%

8. Conocimiento de las ventajas del Perú y la gran demanda por flores

Si 11% No 89%

9. Experiencia en el cultivo de flores

Si 75% No 25%

10. Disposición para cultivar flores

Si 40%

No 60%

De los resultados obtenidos podemos determinar:

- El escaso conocimiento del agricultor acerca del cultivo de flores, así como la falta de adecuada infraestructura para la obtención de un producto con calidad de exportación.
- Sólo los productores de café tienen el apoyo de instituciones como CEPICAFE, las cuales les brindan asesoramiento necesario para mejorar la capacidad de gestión de las organizaciones de café; mejorar el control de calidad y el sistema de comercialización; entre otros beneficios.
- Gran parte de los agricultores destinan su terreno a productos de consumo humano. El 75% de su producción se dirige mercado local, como por ejemplo las provincias de Piura, Paita, Sullana o Talara, mientras que el 25% es para exportación y corresponde principalmente al café.
- Aproximadamente existen cerca de 200 has. disponibles en la sierra de Piura, sin embargo, sólo dispondríamos alrededor de 80² de las mismas, debido principalmente al temor de invertir en un producto prácticamente nuevo para ellos y de cuyo mercado tienen poco o ningún conocimiento.
- No existen chacras dedicadas exclusivamente al cultivo de flores (a pesar de no implicar mayores cuidados), y más bien su cultivo es silvestre y ornamental.
- De la experiencia al realizar la presente encuesta, pude comprobar la óptima calidad de estas flores silvestres, especialmente de las rosas,

² Dentro de estas 80 has. (que realmente estarían disponibles) se incluyen campos dedicados a los pastisales, que son aproximadamente 20 has.

rosas en miniaturas, cartuchos; y la de plantas ornamentales como los espárragos y helechos. Con lo cual si el clima es el apropiado y si a estos cultivos se les aplicara la técnica e insumos necesarios, obtendríamos un producto de exportación.

1.4.5. Demanda mundial

Los principales centros consumidores de flor cortada son: Estados Unidos, Japón y Reino Unido.

a) Estados Unidos: El principal y habitual comprador de las siguientes especies de flores peruanas: gypsophila, 90.6%; clavel, 3.1%; rosas, 2.1% y statice, 4.3%. La tendencia durante los últimos cinco años ha sido a la baja, sin embargo la distribución para las dos primeras especies ha sido estable, mientras que las rosas y statice han tomado mayor importancia.

En el cuadro 16 se muestra la evolución de las exportaciones del Perú a Estados Unidos.

Cuadro N° 16

**Perú: Exportaciones de Flores a Estados Unidos, por especie
(Miles de tallos)**

Especie	94		95		96		97		98	
	Nº Tallos	%	Nº Tallos	%	Nº Tallos	%	Nº Tallos	%	Nº Tallos	%
clavel	958	53.2	1321	64	427	100.0	834	88.6	248	59.5
rosas	840	46.8	745	36	0	0.0	107	11.4	169	40.5
TOTAL	1798	100.0	2066	100.0	427	100.0	941	100.0	417	100.0

Fuente: U.S. Department of Agriculture

Entre sus principales proveedores de las mismas y muchas otras especies encontramos a: Colombia, Ecuador, Guatemala y México.

La tendencia de la producción de las principales especies florales norteamericanas, como lo son: rosas, claveles, crisantemos y gladiolos, ha sido creciente, sin embargo su valor en 1998 descendió 13%.

Los principales estados productores (y el porcentaje que ocupan de la producción del país) son: California, 65%; Florida, 7%; Colorado, 3%; Hawai, 3%; Michigan, 3% y Washington 3%.

Los productos que adquieren los consumidores norteamericanos son: 48% de plantas; 28% de flor cortada; 15 % en plantas para el hogar y 9% en plantas verdes. Ellos gastan 27.00 dólares per cápita en flor cortada. El comportamiento de dicho consumo ha sido como sigue:

- Rosas: Entre 1994 y 1996 su tendencia fue creciente. A partir de 1997 la tendencia es a la baja: en 1996 fue \$0.79; en 1997 de \$0.72 y en 1998 de \$0.68.

- Claveles: Su tendencia es creciente y el consumo durante 1998 fue de \$1.56.

- Crisantemos: De tendencia creciente, su consumo en 1998 ascendió a \$0.54

- Gladiolos: Su tendencia es decreciente, y el consumo fue de \$0.14 durante 1998.

Con el cuadro 17, en el cual se presentan las importaciones de flores de los Estados Unidos, según especie, se distingue claramente las tendencias en el consumo norteamericano.

Cuadro N° 17

ESTADOS UNIDOS IMPORTACIONES DE FLORES POR ESPECIE (en tallos)

ESPECIE	1994	1995	1996	1997	1998
Alstroemeria	130310	146331	163060	161312	148040
Carnations	1186970	977477	1097450	934588	839962
Chrysanthemums standard	35676	43586	42647	52785	52639
Daisies	11268	414	695	1954	1239
Freesias	28127	32686	34485	37255	637870
Gerbera	42168	48146	50326	52294	52736
Chamaedorea	285125	285225	404225	241125	308450
Gladioli	8365	12013	16233	13040	14422
Gypsophila	496825	494350	507350	483575	490525
Iris	20206	22565	23868	24595	25142
Lilac	695	801	2650	3198	3257
Lilies	38810	35974	35886	43080	42494
Orchids 1/	43728	47936	48092	45656	54172
Pompon chrysanthemums	507910	473605	487865	512960	496470
Roses	730094	751888	827716	864911	949182
Statice	138156	154380	196800	201528	178176
Tulips	65294	65668	70105	75018	74356
TOTAL (tallos)	3769727	3593045	4009453	3748874	4369132
TOTAL (miles \$)	407,632	511,522	572,552	595,045	614,362

Fuente: Departamento de Agricultura de Estados Unidos

1/ Corresponde a la cantidad de flores importadas

Las ventas se incrementan durante los meses de febrero, abril, mayo y diciembre, pues tan sólo el 30% de las personas compran flores para sí mismas y el resto adquieren estos productos principalmente para las siguientes ocasiones: Navidad, Día de la Madre, Fiestas Pascuas, Día de Acción de Gracias y San Valentín y otros.

b) Japón: El mercado Japonés representa un gran mercado, sin embargo las altas barreras fitosanitarias se presentan como un gran obstáculo.

Japón no aplica aranceles, pero las disposiciones fitosanitarias vigentes en ese país han privado a los exportadores colombianos de uno de sus mercados más importantes.

Por este motivo, el mercado japonés ofrece una alternativa para la expansión previsible de las exportaciones en un futuro cercano, aunque allí compiten productores japoneses y exportadores de los Países Bajos, Tailandia y Taiwán, lo que significa que las flores ofrecidas deben ser de primera calidad.

En cuanto a las importaciones a Japón, han disminuido en 15% en 1997 y 21% en 1996, principalmente por las malas ventas efectuadas por sus principales proveedores, como: Holanda (15%), Tailandia (25%) y Nueva Zelanda (14%). Sin embargo la producción nacional todavía puede sustentar el consumo interno.

Durante los años 1990-1992, cuando aún exportábamos flores al Japón, nunca se alcanzaron significantes volúmenes.

A partir del año 1993 hasta la actualidad no se exportan flores a dicho país, pues nuestra producción no alcanza los estándares de calidad mínimos requeridos.

Japón realizó un cambio a las plantas ornamentales, principalmente en el área para crisantemos que aumentaron por 11% en 1997 de 1995 a 2,920 has., mientras que la República de Corea aumentó su área de

producción para las flores de 5,156 has. en 1995 a 5,342 has. en 1996 e Israel ha aumentado su producción de flor cortada, produciendo 460 millones de rosas en 1997/98, un aumento de 35% de 1995/96.

Japón es un buen mercado, pero además del factor fitosanitario existen otras barreras de ingreso como la competencia nacional; de los países europeos y de los vecinos (estos últimos poseen ventaja comparativa por su afinidad cultural, lo que les facilita el intercambio comercial).

En el cuadro 18 se muestran el valor de la producción y las importaciones japonesas.

Cuadro N° 18

Japón: Importaciones y Producción de Flores

Año	Cantidad Importada (TN)	Monto Importado (\$)	Consumo Doméstico (\$)
1994	21 442	216204913	125
1995	23 734	249318560	127
1996	22 322	208196118	125
1997	23 593	180391042	130

Fuente: Ministerio de Agricultura y Pesca de Japón

c) Unión Europea: Los principales compradores de flores frescas de la Unión europea (UE) son: Alemania, Reino Unido, Francia, Holanda e Italia.

En el cuadro 19 se aprecia la tendencia de sus importaciones durante los últimos cinco años.

Cuadro N° 19

PRINCIPALES IMPORTADORES DE LA UE					
DE FLORES FRESCAS (000 \$)					
PAIS	1995	1996	1997	1998	1999
TOTAL	2462704	2428924	2351094	2529202	2248453
Alemania	1180006	1053621	928040	998693	794251
Reino Unido	347201	385632	442664	555049	526637
Francia	397147	370820	361047	426450	414869
Holanda	422429	498917	499118	405207	366418
Italia	115922	119934	120226	143803	146278

Fuente: Eurostat

El consumo de flores crece en la UE, pero en proporciones cada vez menores, pues los precios de los bouquet aumentan sus ventas decrecen, lo que significa que los consumidores compran menos pero pagan mas por los mismos. Como consecuencia, muchos grandes productores han decidido diversificar su mix de producción, agregando cultivos que serán destinados a los bouquet, así podemos mencionar a las siguientes especies: trachelium, limonium, statice, gypsophila, solidaster, waxflower, hypericum y otras. El consumo de las siguientes especies: anthuriums, claveles y fresias decae, mientras que para las rosas, girasoles y tulipanes aumenta.

El total de las importaciones en la UE continua creciendo en 7 – 10% anualmente. En 1997 el total del monto importado fue de \$ 2607393 mil o 554 miles de toneladas. Bajo esta influencia el interés en los bouquets sigue subiendo, y complementariamente las importaciones de los follajes, el cual fue de 11% en 1997, en este sector los países latinoamericanos juegan un

papel cada vez más importante, siendo los principales proveedores de dichos productos a la UE.

En cuanto a los precios, la tendencia es ascendente, pero cabe indicar que también aumenta la preferencia por la buena calidad y los ramilletes más grandes y más caros.

Una nueva tendencia ha surgido, la cual en los últimos años ha tomado cada vez mayor importancia, en especial en el Este de Europa. Muchas de las flores importadas por la UE son re-exportadas a otros mercados europeos. Por ejemplo, las rosas originarias de Ecuador que son exportadas a Holanda, son re-exportadas a Rusia. Por ellos, el monto de las importaciones de flores frescas vendidas en las subastas holandesas se ha incrementado considerablemente 22.1% en la producción y en 10.9% en tallos in 1997.

El comercio internacional está cambiando de los claveles a las rosas, por dos razones principales: por una parte, el mayor valor de rosas por tallo hace el costo del transporte relativamente más barato que el de los claveles. Otra explicación a esta tendencia podemos encontrarla en los consumidores que prefieren cada vez más las rosas , especialmente de variedades pequeñas.

Las importaciones de la UE procedentes de los países en desarrollo mantienen su tendencia creciente (\$430 millones o 14% del total de las importaciones de la UE), estos son: Colombia, Kenya, Zimbabwe, Ecuador, Zambia, India, Tanzania, Perú, Uganda, Costa de Marfil. Las compras de flores de los siguientes países se mantienen estables: Tailandia, Sudáfrica,

Costa Rica, Malawi, Mauritius, mientras que las importaciones de Marruecos van en declive.

El comercio mayorista se vuelve cada vez más concentrado en Europa. Esta fuerte tendencia de concentrarse, pensar y operar en línea directa es claramente reconocida, y hoy las compañías que crecen son las más rápidas y que trabajan con supermercados. Este método de comercio directo entre productores, exportadores y detallistas es, en algunos países de Europa, un cierto grado de corroer la función especializada de los importadores. Esto lleva a estos importadores a cumplir funciones como: proveedores de servicios de logística o controladores de calidad. Pero, en general, los importadores aún tienen un rol específico en esta cadena, porque poseen una fuerte relación con sus proveedores y porque conocen el adecuado empaque (importante para la conservación del producto).

En los cuadros 20 y 21 mostraremos datos importantes del comercio de flores de la UE y sus principales personajes. Además en el cuadro 22 compararemos el consumo de los participantes del mercado florícola.

Cuadro Nº 20

Importaciones de flores frescas en EU, según especie (volumen en toneladas, valor en miles \$)

Especie	1995		1996		1997	
	valor	volumen	valor	volumen	valor	volumen
Total	2,667,268	472,894	2,701,644	495,844	2,607,393	536,849
Rosas	559,953	88,323	617,463	101,357	619,418	114,941
Claveles	351,849	76,781	339,870	78,708	339,252	85,392
Crisantemos	238,705	49,347	241,715	49,616	242,886	56,398
Orquídeas	87,517	6,981	79,779	6,997	72,575	6,763
Gladiolos	12,588	4,878	12,168	4,561	10,392	4,484
Otros	1,416,656	246,584	1,410,650	254,605	1,322,870	268,871

Fuente: Eurostat (1998)

Cuadro Nº 21

**Unión Europea Importaciones de Flores frescas
Según país de origen (volumen en toneladas, valor en \$)**

PAIS DEORIGEN	1995		1996		1997	
	value	volume	value	volume	value	volume
TOTAL	2124610	487253	2217122	511591	2408906	553617
Holanda	1510048	338568	1547927	338799	1648622	367383
Israel	110484	25192	139110	37484	13168	35520
Colombia	94600	20772	94275	20138	103907	19968
Kenia	75686	25569	84203	29213	99056	31050
España	34748	14311	45255	16200	94763	29929
Italia	57009	9083	53115	9159	50660	8831
Zimbabwe	36012	8746	39979	10565	45291	12278
Ecuador	21741	4349	26871	5362	38456	6729
Alemania	21577	5512	24824	6843	23070	5058
Tailandia	20492	3220	18449	3103	18940	2922
Belgica y Luxemburgo	16182	3482	15836	3589	18401	3868
Francia	16734	2608	16255	3552	15833	2607
Reino Unido	12205	2946	12157	2822	14468	4043
Turquia	9763	3365	11692	4534	11617	4558
Sud Africa	8343	1861	8132	2094	8583	2215
Zambia	4393	1088	6816	1549	8475	2006
Marruecos	9750	2861	9165	2604	8080	2571
India	3520	882	6150	1742	7450	2067
Tanzania	3220	1038	3845	1114	5125	1454
Peru	3719	581	3124	488	4535	656
Uganda	2134	578	3212	900	4402	1132
Dinamarca	4604	2084	4467	1680	4266	1072
Costa Rica	3606	1049	3404	1051	3664	992
Australia	2124	431	2713	569	2412	429
Malavi	2077	451	2650	570	2292	504
Mauritius	1626	139	1376	129	1824	183
Costa de Marfil	1519	442	1648	522	1812	570
Nueva Zelanda	1777	117	1800	135	1704	127
Polonia	1711	552	1740	547	1614	497
USA	1984	520	1340	242	1336	186
Portugal	710	141	967	464	1276	383
Otros	30512	4715	24625	3828	143804	1829

Fuente: Eurostat

CUADRO N° 22**Tendencia del Consumo Per cápita de Flores Cortadas
en Europa (\$)**

País	95	96	97	98
Austria	61	58	54	56
Finlandia	65	56	52	53
Alemania	52	50	46	47
Belgica y Luxemburgo	52	48	45	47
Dinamarca	50	47	44	45
Holanda	50	44	41	43
Suecia	46	44	41	43
Italia	37	37	34	36
Francia	34	34	32	31
Reino Unido	21	23	21	20
Grecia	16	18	17	17
Irlanda	13	17	15	14
España	12	14	13	13
Portugal	14	14	13	13

Fuente: Eurostat

1.5. Definición de los clientes

En este negocio nuestros clientes serán importadores y mayoristas de países cuya demanda por flores es muy significativa o se encuentra en etapa de crecimiento.

Existen 3 mercados objetivos potenciales: europeo, japonés y norteamericano, y habiendo analizado sus características, las oportunidades que presentan y sus niveles actuales de exportación se eligió como mercado objetivo al mercado norteamericano, no sólo por lo ya mencionado, sino porque con dicho país existe mayor tradición en cuanto a transacciones comerciales se refiere. Existe la oportunidad de atender tanto al mercado

norteamericano como al europeo, pues en ambos casos los niveles de consumo son altos. Sin embargo y aunque el mercado europeo presente una mayor demanda, nuestro negocio recién empieza y no se cuenta con el número de productores necesario para atender la totalidad de la demanda, por lo que se correría el riesgo de no poder atenderla. La posibilidad de dirigirnos a dicho mercado sería a mediano plazo.

En el caso de Japón, podemos decir que es un mercado potencial, pero, las altas barreras de ingreso son un factor que podemos disminuir, pero, a largo plazo pues la experiencia del Perú en exportar flores es aún escasa.

Características

Nuestros potenciales clientes son los comercializadores de los mercados seleccionados. Estos importadores se caracterizan por:

- Sus grandes volúmenes compra.
- Su mix de compra incluye diversas especies, lo cual nos favorece y representaría una oportunidad, en tanto que en el futuro nuestra oferta podría diversificarse.
- La tendencia del consumo de flores frescas es creciente, debido a que actualmente la gente tiene preferencia por lo natural.
- Los precios ofrecidos son competitivos, siempre y cuando el producto sea de óptima calidad, pues su ciclo de vida es muy corto.
- Son clientes con los cuales podemos establecer programas de exportación y ofrecen seguridad en la compra siempre y cuando el producto sea de la mejor calidad.

En la siguiente lista encontramos de los potenciales clientes norteamericanos.

- Flower Trends LLC
- Mar and Flowers Corp
- Florists Supply
- Hi flower trading co.
- Floral Marketing Group LLC
- Import Flowers Inc
- Un Roses Inc.
- Bloomx Inc.
- Cut Flowers wholesales Inc.
- The Flower Network
- XLGroup Inc.
- Texas Flowers S.A.

1.6. Plan comercial

El plan comercial para el ingreso a este mercado comprenderá los siguientes puntos:

1.6.1. Producto

Dada la creciente competencia existente en los mercados, cultivar productos de buena calidad o ser el primero en el mercado con un nuevo producto, es importante, pero ya no es suficiente.

El mercado actual cuenta con una amplia gama de productos de excelente calidad a precios muy asequibles. Hoy en día, deben tenerse en cuenta además otros factores como el packaging, el color y el surtido de productos, la respetabilidad del medio ambiente y del trabajador mismo, entre otros. Es decir, destacar el valor estético, saludable y cultural de los productos y no el económico, eso es lo que vende.

El desarrollo masivo de grandes cadenas de supermercados, hipermercados o comercializadores en masa ha ejercido presión en los precios de las flores. Se requieren productos en masa y a bajo precio para alcanzar un número mayor de clientes. En consecuencia, la industria, consciente de que no todos los mercados requieren la misma calidad en los productos, se ha visto obligada a desarrollar estándares que definan calidad para los diferentes segmentos del mercado. Los efectos de la comercialización en masa también repercuten en los procesos productivos; selección de variedades, utilización del espacio y técnicas de cultivo.

El producto a ofrecer debe cumplir con las características antes mencionadas, sino no podríamos comercializar flores. Estas características se detallan en el Anexo 5 en el cual se presentan las Especificaciones Generales para comercializar Flores Cortadas en las subastas holandesas (hoy en día son base para el comercio de dicho producto a nivel mundial).

Las especies a vender serán: claveles (Mediterrà / Standard y mini clavel) y rosas (hybrid tea y sweetheart) por encontrarse entre las más solicitadas y porque los agricultores de la sierra poseen alguna experiencia en el cultivo de dichas especies.

1.6.2. Precios

Lo más importante en este mercado es la calidad del producto y no el precio. Es decir, el precio de ingreso puede ser el de mercado porque no importa si el producto barato sino características como: durabilidad, variedad, apariencia, entre otras. El precio por kilo para las rosas será \$ 12.96 y para los claveles \$ 5.40. En el anexo 6 se aprecian la cotización de las flores más comercializadas en el mercado norteamericano.

1.6.3. Distribución

La distribución se inicia con el aprovisionamiento de la mercadería de acuerdo a los pedidos recibidos y podría dirigirse a dos lugares:

- Despacho al aeropuerto de embarque acordado anteriormente con el comprador.
- Despacho directo, vía aérea al lugar de almacenaje escogido por el comprador.

1.6.4. Promoción

La promoción se realizará a través de la siguiente publicidad:

- Ferias internacionales, en la cuales productores de diversas partes del mundo pueden destacar la calidad y procedencia de sus productos.
- Catálogo: en el cual se encontrará una pequeña referencia de la empresa, los productos que ofrece (así como otros productos del Perú) y los datos para su contacto: pagina web, e-mail, teléfonos, etc.

- Internet: Se hará una pagina web para el acceso a la comunidad mundial, con la característica de poseer una conexión de alta velocidad y tendrá un diseño simple, pero atractivo a la vez. En ella apreciaremos la misma información del folleto, además de links para hacer pedidos y el correo electrónico para las consultas necesarias.

1.7. Participación de mercado

Nuestra meta es alcanzar a cubrir el 10% del mercado norteamericano, porque al ser principiantes esperamos cubrir (objetivo de corto plazo) una pequeña parte del mercado norteamericano, en el que tienen gran presencia Colombia, Ecuador, Israel y Holanda.

1.8. Ventas

Los contactos para la venta de nuestros productos se realizarán a través de ferias internacionales³ y contactos personales de los socios.

Las ventas se realizarán por pedido recibido en la oficina de Piura (pues tendríamos contacto más directo con la producción) vía fax o correo electrónico de un cliente debidamente acreditado. Pero si fuera el caso de nuevas empresas entonces solicitaríamos a algún banco local, las referencias del cliente a través de un socio comercial. En el Anexo 7 se presenta la lista de las principales ferias a nivel mundial.

³ Las ferias son eventos en los que concurren miles de productores y compradores. En ellas los productores pueden exhibir sus productos (flores y plantas ornamentales) y además tienen la oportunidad de lograr contactos comerciales a nivel mundial.

2. TAMAÑO Y LOCALIZACIÓN

Las oficinas de la empresa se ubicarían en la ciudad de Piura, en el centro de la ciudad, por la cercanía con bancos, universidades, agencias de transporte y demás instituciones con las que se tendría relación comercial. La oficina estará implementada con una central telefónica con 4 líneas (una exclusivamente para el fax) y dos computadoras con MODEM de alta velocidad. Las líneas telefónicas estarán en red con los sistemas de cómputo para la implementación de un sistema telefónico con el cual el costo de las llamadas internacionales sea igual al de las nacionales.

En la ciudad de Canchaque ubicaremos un Almacén Refrigerado y un Pequeño Invernadero de Investigación por la proximidad a las chacras de producción.

Respecto al Almacén este tendría una capacidad de 20 tn. de flores y contaría con dos carritos para transportar y descargar el producto a los camiones, cuando sea necesario y luego de haberse realizado las certificaciones pertinentes.

El Invernadero de Investigación tendrá las siguientes dimensiones: 10 x 8 m. con estructura de metal para mayor seguridad antes imprevistos climatológicos de la región.

La provincia de Huancabamba, específicamente su distrito de Canchaque fue elegido como objetivo del presente proyecto debido a sus niveles elevados de biodiversidad en los cuales jugaría un rol preponderante la Deflección de Huancabamba, geográficamente muy compleja y

compuesta de una serie de bajas y disecadas montañas con profundos valles igualmente secos.

La región que circunda a esta Deflección ha sido ampliamente reconocida como una fuente de diversidad primaria en muchos grupos de plantas. En el Perú, sabemos que las plantas con flores y gimnospermas representan unas 17,000 especies con más de 8000 endémicas (ca. 47%). En la región de la Deflección (departamentos de Piura, Cajamarca y Amazonas) contamos con no menos de 715 especies endémicas que representan alrededor del 20% del endemismo para todo el país, pero en menos de un 8% de superficie. Dentro de estas cantidades se han registrado no menos de 11 géneros endémicos en el Norte de Perú, pertenecientes a 5 familias de plantas con flores.

De esta manera, la región correspondiente a la Deflección de Huancabamba es un mosaico medioambiental extremadamente complejo, tal vez más variado que cualquier otra región de los andes y por lo tanto ideal para el cultivo de flores de exportación.

3. INGENIERIA DEL PROYECTO

En este negocio podemos distinguir dos procesos:

1. Acopio de flores

Partiendo de lo solicitado por los clientes extranjeros y a su fecha de embarque, se coordinará con los productores para la entrega directa en almacén en frío. Aquí las flores son debidamente seleccionadas y colocadas en este cuarto refrigerado para ser empacadas en cajas de cartón al

momento de despachar un pedido, garantizando el marcado (en cada envase deberá figurar agrupadas en un mismo lado y en características legibles, indelebles y visibles desde el exterior la identificación del empaçado, nombre, dirección, identificación simbólica, expedidos, naturaleza del producto y nombre de la variedad, origen del producto y características principales, como: categoría, tamaño y número de flores) y certificaciones pertinentes. Posteriormente serán acomodadas en camiones refrigerados que las transportarán directamente al aeropuerto para la exportación propiamente dicha.

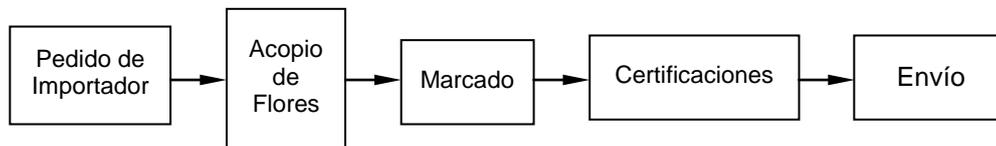
2. Distribución de las flores

A las plazas distribuidoras, es propiamente la actividad de la exportación. Es decir, significa el envío de las flores vía aérea con las certificaciones fitosanitarias correspondientes. Sin embargo, debido a las grandes dificultades de transporte que tiene nuestro país, negociaremos a precio FOB.

Se debe tener especial consideración en la cadena de frío y empaçado y rotulado para que sepan el producto que estamos exportando.

Los inputs son las flores debidamente embaladas en cajas listas para su exportación, mientras que el output será la misma caja a la cual se le añadirá el marcado y las certificaciones fitosanitarias, de calidad, de peso, el certificado de inspección y el de origen, además de otros certificados y documentos pertinentes, como: factura comercial, conocimiento del embarque, packing list, certificado sanitario, etc.

El flujo de este proceso es el siguiente:



La capacidad de la exportación dependerá de la oferta disponibles. Se hará un listado de flores a exportar por fechas de cosecha. Por ejemplo: las rosas al ser cultivadas en invernadero se podrán exportar todo el año.

La capacidad utilizada será la de la demanda, una vez generado el pedido se enviara vía mail, radio o teléfono el pedido a nuestra fuente para la entrega a la brevedad posible en almacén o aeropuerto según la urgencia del pedido. Se establecerán fechas de entrega de acuerdo a la capacidad de producción y fechas de pedido de los clientes.

Una vez aceptado el pedido y aceptada la orden se establecerá un cronograma de entregas y despacho de acuerdo a la capacidad disponibles, logrando cumplir con todos los pedidos. En el caso que la oferta fuera muy elevada entonces recurriremos a otros productores nacionales. Y en el caso de exceso de oferta entonces acudiremos al mercado nacional para la venta a mayoristas y minoristas.

4. INVERSIONES

Las inversiones ha realizar (en dólares) para la implementación de la empresa serán aproximadamente \$ 200 808, las que incluyen:

Invernadero	40000
Almacén refrigerado	12000
3 computadoras	3000
Accesorios	6000
Invernadero de investigación	9000
Mobiliario	1500
Transportadoras	2500
Catálogos	3000
Página web	240
<i>Costos de operación</i>	
1 secretaria	300
4 marcadores	1000
1 supervisor	600
1 gerente	1300
1 administrador	1000
<i>Costos fijos</i>	
Agua	200
Luz	700

Gastos variables

Papelería, teléfono, certificaciones, pago de derechos aduaneros.

5. INGRESOS Y GASTOS

INGRESOS (kg)

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Rosas	0	0	0	9600	9600	9840	9840	9840	10080	10080	10080	10320	89280	93744	98431.2	103353	108520
Claveles	0	0	0	2400	2400	2460	2460	2460	2520	2520	2520	2580	22320	27900	29295	30759.8	32297.7
Total	0	0	0	12000	12000	12300	12300	12300	12600	12600	12600	12900	111600	121644	127726	134113	140818

GASTOS

Sueldos	3200	3200	3200	4200	4200	4200	8400	4200	4200	4200	4200	8400	55800	61380	67518	74269.8	81696.8
Alquiler	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3600	3600	3600	3600	3600
Impuestos	0	448	448	448	588	588	588	1176	588	588	588	588	6636	9181.2	10168.62	11185.5	12304
Impuesto a la Renta	0	0	0	4389	4389	8888	8888	8998	9107	9107.4	9217	9326.9	72310.8	42859.8	45002.74	47252.9	49615.5
Mercadería Contado	4920	4920	5043	9963	9963	10209	10209	10209	10455	10332	10332	10590	107145	112490	118114	124020	130220
Mercadería Crédito	4920	4920	5043	5043	5043	5166	5166	5166	5289	5166	5166	5295.2	15627.2	16402.1	17222	18083	18987
Total mercadería.	9840	9840	10086	15006	15006	15375	15375	15375	15744	15498	15498	15885	122772	128892	135336	142103	149207
Activo Fijo	61000												61000				
Gastos Operativos	1270	270	270	26020	26020	26560	26560	26560	27100	27100	27100	27640	242470	254594	267323.2	280689	294724
Gastos de Venta	3570	160	160	160	160	160	5160	160	160	160	5160	160	15330	16445	18911.75	21748.5	25010.8
Total	74260	9298	9421	45480	45620	50905	60105	51603	51910	51787	56897	57005	564292	500549	530638	562766	597171

6. FINANCIACION Y ANÁLISIS FINANCIERO

El monto requerido para la puesta en marcha del negocio de la exportación de flores asciende a \$ 197 524, el cual será financiado en la siguiente proporción:

a. Recursos propios (74.70%): Por un total de 147524, del cual \$ 137 808 son el aporte de los socios en efectivo, mientras que los restantes \$ 13000 corresponden a los siguientes activos tangibles:

- Computadoras \$ 3000
- Mobiliario \$ 1500
- Transportadoras \$ 2500
- Accesorios \$ 6000

b. Recursos de terceros (25.30%): Se ha considerado recurrir a la financiación a través de una entidad bancaria, mediante un préstamo de \$ 50 000 . Con un costo financiero de 22% anual por 5 años y con un periodo de gracia (el primero). En la siguiente tabla se observa la amortización de dicho crédito.

Tabla de Amortización del Crédito

Préstamo	Plazo	Forma de Pago	Tasa de Interés
50,000.00	5 Años	Mensual	1.6709%

Periodo	Principal al inicio	Pago de Principal	Pago de Intereses	Pago Total	Principal al Final
0	50,000.00	-	-	-	50,000.00
1	50,000.00	-	110.00	110.00	50,000.00
2	50,000.00	794.58	110.00	904.58	49,205.42
3	49,205.42	796.33	108.25	904.58	48,409.10
4	48,409.10	798.08	106.50	904.58	47,611.02
5	47,611.02	799.83	104.74	904.58	46,811.19
6	46,811.19	801.59	102.99	904.58	46,009.59

7	46,009.59	803.36	101.22	904.58	45,206.24
8	45,206.24	805.12	99.45	904.58	44,401.11
9	44,401.11	806.90	97.68	904.58	43,594.22
10	43,594.22	808.67	95.91	904.58	42,785.55
11	42,785.55	810.45	94.13	904.58	41,975.10
12	41,975.10	812.23	92.35	904.58	41,162.87
13	41,162.87	814.02	90.56	904.58	40,348.85
14	40,348.85	815.81	88.77	904.58	39,533.04
15	39,533.04	817.61	86.97	904.58	38,715.43
16	38,715.43	819.40	85.17	904.58	37,896.03
17	37,896.03	821.21	83.37	904.58	37,074.82
18	37,074.82	823.01	81.57	904.58	36,251.81
19	36,251.81	824.82	79.75	904.58	35,426.98
20	35,426.98	826.64	77.94	904.58	34,600.35
21	34,600.35	828.46	76.12	904.58	33,771.89
22	33,771.89	830.28	74.30	904.58	32,941.61
23	32,941.61	832.11	72.47	904.58	32,109.50
24	32,109.50	833.94	70.64	904.58	31,275.57
25	31,275.57	835.77	68.81	904.58	30,439.80
26	30,439.80	837.61	66.97	904.58	29,602.19
27	29,602.19	839.45	65.13	904.58	28,762.73
28	28,762.73	841.30	63.28	904.58	27,921.43
29	27,921.43	843.15	61.43	904.58	27,078.28
30	27,078.28	845.01	59.57	904.58	26,233.28
31	26,233.28	846.86	57.71	904.58	25,386.41
32	25,386.41	848.73	55.85	904.58	24,537.68
33	24,537.68	850.60	53.98	904.58	23,687.09
34	23,687.09	852.47	52.11	904.58	22,834.62
35	22,834.62	854.34	50.24	904.58	21,980.28
36	21,980.28	856.22	48.36	904.58	21,124.06
37	21,124.06	858.11	46.47	904.58	20,265.96
38	20,265.96	859.99	44.59	904.58	19,405.96
39	19,405.96	861.89	42.69	904.58	18,544.08
40	18,544.08	863.78	40.80	904.58	17,680.30
41	17,680.30	865.68	38.90	904.58	16,814.62
42	16,814.62	867.59	36.99	904.58	15,947.03
43	15,947.03	869.49	35.08	904.58	15,077.54
44	15,077.54	871.41	33.17	904.58	14,206.13
45	14,206.13	873.32	31.25	904.58	13,332.80
46	13,332.80	875.25	29.33	904.58	12,457.56
47	12,457.56	877.17	27.41	904.58	11,580.39
48	11,580.39	879.10	25.48	904.58	10,701.29
49	10,701.29	881.04	23.54	904.58	9,820.25
50	9,820.25	882.97	21.61	904.58	8,937.28
51	8,937.28	884.92	19.66	904.58	8,052.36
52	8,052.36	886.86	17.72	904.58	7,165.50
53	7,165.50	888.81	15.76	904.58	6,276.69
54	6,276.69	890.77	13.81	904.58	5,385.92
55	5,385.92	892.73	11.85	904.58	4,493.19
56	4,493.19	894.69	9.89	904.58	3,598.50
57	3,598.50	896.66	7.92	904.58	2,701.83
58	2,701.83	898.63	5.94	904.58	1,803.20
59	1,803.20	900.61	3.97	904.58	902.59
60	902.59	902.59	1.99	904.58	(0.00)

Análisis Financiero

BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2001

	<u>Inicial</u>	<u>Año 1</u>			<u>Inicial</u>	<u>Año 1</u>
Activo				Pasivo		
Activo Corriente				Pasivo Corriente		
Caja	137,808	622,890		Proveedores	0	15,627
Cuentas por Cobrar	0	291,924		Otras cuentas por pagar	0	4,361
<i>Total Activo Corriente</i>	<i>137,808</i>	<i>914,814</i>		Impuestos por pagar	0	208,459
 				Préstamo	0	41,163
<i>Anticipos de mercadería</i>	<i>0</i>	<i>15,627</i>		Intereses por pagar	0	968
 				<i>Total Pasivo Corriente</i>	<i>0</i>	<i>270,577</i>
Activo Fijo				Pasivo No Corriente	0	0
IME	13,000	74,000		Patrimonio		
Depreciación	0	-7,400		Capital Social	150,808	150,808
<i>Total Activo Fijo</i>	<i>13,000</i>	<i>66,600</i>		Utilidades del Ejercicio	0	575,656
 				<i>Total Patrimonio</i>	<i>150,808</i>	<i>726,464</i>
Total Activo	150,808	997,041		Total Pasivo	150,808	997,041

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Netas	1,277,597	1,341,477	1,408,550	1,478,978	1,552,927
Costo de Ventas	122,772	128,892	135,336	142,103	149,207
<i>Utilidad Bruta</i>	<i>1,154,824</i>	<i>1,212,585</i>	<i>1,273,214</i>	<i>1,336,875</i>	<i>1,403,719</i>
Otros Gastos					
Depreciación	7,400	7,400	7,400	7,400	7,400
Sueldos	55,800	61,380	67,518	74,270	81,697
Alquiler	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600
Impuestos	6,636	9,181	10,169	11,185	12,304
Gastos Operativos	242,470	254,594	267,323	280,689	294,724
Gastos de Venta	15,330	16,445	18,912	21,749	25,011
Gastos Financieros	1,223	968	703	432	154
<i>Total</i>	<i>332,459</i>	<i>353,567</i>	<i>375,625</i>	<i>399,325</i>	<i>424,889</i>
Utilidad Neta API	822,365	859,018	897,590	937,550	978,830
Impuesto a la Renta	246,710	257,705	269,277	281,265	293,649
Utilidad Neta	575,656	601,312	628,313	656,285	685,181
<i>Impuesto por regularizar</i>	<i>-201,444</i>	<i>-230,876</i>	<i>-241,106</i>	<i>-251,685</i>	<i>-262,591</i>

- Depreciación calculada por el método lineal (10% anual).

FLUJO DE CAJA

Meses												Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12					

INGRESOS (1)																	
Contado	0	0	0	0	0	137376	137376	140810	140810	140810	144245	144245	985673	1034956	1086704	1141039	1198091
Crédito	0	0	0	137376	137376	140810	140810	140810	144245	144245	144245	147679	291924	306520	321846	337939	354835
Total	0	0	0	137376	137376	278186	278186	281621	285055	285055	288490	291924	1277597	1341477	1408550	1478978	1552927
GASTOS																	
Sueldos (2)	3200	3200	3200	4200	4200	4200	8400	4200	4200	4200	4200	8400	55800	61380	67518	74270	81697
Alquiler	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3600	3600	3600	3600	3600
Impuestos (3)	0	448	448	448	588	588	588	1176	588	588	588	588	6636	9181	10169	11185	12304
Impuesto a la Renta (4)	0	0	0	2748	2748	5564	5564	5632	5701	5701	5770	5838	45265	26830	28171	29580	31059
Mercadería Contado (5)	4920	4920	5043	9963	9963	10209	10209	10209	10455	10332	10332	10590	107145	112490	118114	124020	130220
Mercadería Crédito	4920	4920	5043	5043	5043	5166	5166	5166	5289	5166	5166	5295	15627	16402	17222	18083	18987
Total mercadería.	9840	9840	10086	15006	15006	15375	15375	15375	15744	15498	15498	15885	122772	128892	135336	142103	149207
Activo Fijo (6)	61000												61000				
Gastos Operativos (7)	1270	270	270	26020	26020	26560	26560	26560	27100	27100	27100	27640	242470	254594	267323	280689	294724
Gastos de Venta (8)	3570	160	160	160	160	160	5160	160	160	160	5160	160	15330	16445	18912	21749	25011
Total	74260	9298	9421	43839	43979	47581	56781	48237	48504	48381	53450	53517	537247	484519	513807	545092	578614
Préstamo																	
Principal	0	795	796	798	800	802	803	805	807	809	810	812	8837	9887	10152	10423	10701
Intereses	110	110	108	107	105	103	101	99	98	96	94	92	1223	968	703	432	154
Cuota	110	905	10060	10855	10855	10855	10855										
Ingresos - Egresos	-74370	-10203	-10326	-44743	-44883	88891	79691	91668	91402	91525	89890	89823	438366	539583	562043	585092	608622
Caja Inicial	184524	110154	99951	89626	44883	0	88890	168581	260249	351651	443176	533066	184524	622890	1162472	1724515	2309607
Saldo acumulado	110154	99951	89626	44883	0	88890	168581	260249	351651	443176	533066	622890	622890	1162472	1724515	2309607	2918230

(1) Ingresos

Rosas	0	0	0	124416	124416	127526	127526	127526	130637	130637	130637	133747	1157069	1446336	1807920	2259900	2824875
Claveles	0	0	0	12960	12960	13284	13284	13284	13608	13608	13608	13932	120528	150660	188325	235406	294258
Total	0	0	0	137376	137376	140810	140810	140810	144245	144245	144245	147679	1277597	1596996	1996245	2495306	3119133

Pr. Rosas 12.96

Pr. Claveles 5.40

(2) Sueldos

	Meses	
	<u>4 - 12º</u>	<u>1 - 3º</u>
1 secretaria	300	
4 marcadores	1000	
1 supervisor	600	
1 Asesor Legal	100	
1 Contador	200	
1 gerente	1200	
1 administrador	800	
	4200	3200

(3) Seguro Social 0.09

IES 0.05

Total Imptos. 0.14

(4) Activo Fijo:	Almacén	12000		
	accesorios	6000		
	Invernadero de Investigación	9000		
	Computadoras	3000		
	Mobiliario	1500		
	transportadoras	2500	61000	
	Invernadero	40000		
	Total	74000	49000	12000

(5) Impuesto a la Renta 0.02 mensual
 0.30 anual

(6) Mercadería: 50% al inicio y el resto a la entrega

	Pr. Ch.	Meses												Años				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5
Rosas (kg)	0.9	0	0	0	8640	8640	8856	8856	8856	9072	9072	9072	9288	80352	84370	88588	93017	97668
claveles (kg)	0.5	0	0	0	1200	1200	1230	1230	1230	1260	1260	1260	1290	11160	11718	12304	12919	13565
Total Mercadería		0	0	0	9840	9840	10086	10086	10086	10332	10332	10332	10578	91512	96088	100892	105937	111233

Pago de mercadería	Meses												Años				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5
Contado	4920	4920	5043	5043	5043	5166	5166	5166	5289	5166	5166	5295	61383	64446	67668	71052	74603
Crédito	0	0	0	4920	4920	5043	5043	5043	5166	5166	5166	5295	45762	48044	50446	52968	55617
Total Cancelado	4920	4920	5043	9963	9963	10209	10209	10209	10455	10332	10332	10590	107145	112490	118114	124020	130220
Total Crédito	4920	4920	5043	5043	5043	5166	5166	5166	5289	5166	5166	5295	15627	16402	17222	18083	18987

(7) Gastos Operativos

		Meses		
		1º	2 - 3º	4 - 12º
Varios:	Viaje Lima			200
	Viajes Sierra			300
	Agua	50	50	300
	Luz	100	100	700
	Teléfono	100	100	100
	Papelería	20	20	20
	Aduanas			600
	Preoperativos	1000		
	Total	1270	270	2220

	C. Unit.	Meses												Años				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5
Empaque e insumos	0.3	0	0	0	3600	3600	3690	3690	3690	3780	3780	3780	3870	33480	35154	36912	38757	40695
Plántulas					400	400	400	400	400	400	400	400	400	3600				
Transporte Sierra-Lima	0.03	0	0	0	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	16200	17010	17861	18754	19691
Transporte Lima-Miami	1.5	0	0	0	18000	18000	18450	18450	18450	18900	18900	18900	19350	167400	175770	184559	193786	203476
Varios		1270	270	270	2220	2220	2220	2220	2220	2220	2220	2220	2220	21790	22880	24023	25225	26486
TOTAL	1.83	1270	270	270	26020	26020	26560	26560	26560	27100	27100	27100	27640	242470	254594	267323	280689	294724

(8) Gastos de Venta:

	Meses		
	<u>1º</u>	<u>2-6.8-10,12º</u>	<u>7 y 11º</u>
Elaboración de pagina web	240		
Internet	110	110	110
Catalogo	3000		
Tarjetas de presentación	20		
Ferías			5000
Otros	200	50	50
Total	3570	160	5160

ANALISIS CUANTITATIVO

A) Cálculo de los principales ratios financieros

- Ratios de Liquidez

- Liquidez General: (3.38) Nos muestra la capacidad de pago de la empresa en un momento dado.

- Prueba Ácida: (3.38) Nos muestra la capacidad de pago de la empresa de una manera más rigurosa.

- Prueba Absoluta: (2.30) Nos muestra la capacidad efectiva de pago de la empresa en muy corto plazo

- Ratios de Gestión

- Rotación cuentas x cobrar: (82.26) Nos muestra las veces que esta inversión ha sido recuperada durante el ejercicio y por lo tanto puede ser utilizada para medir su cobranza.

- Rotación cuentas x pagar: (45.82) Esta razón mide el desempeño de la empresa en cancelar el crédito obtenido.

- Ratios de Rentabilidad

- Utilidad bruta sobre ventas netas: (0.90) Esta razón mide el margen bruto.

- Utilidad de operación sobre ventas: (0.19) Esta razón muestra el porcentaje de las ventas netas que ha sido consumido por los gastos de operación.

- Utilidad neta sobre capital social: (3.82) Muestra la eficiencia administrativa de la empresa.

– Utilidad neta sobre activo fijo: (8.64) Muestra la utilidad neta obtenida por cada unidad monetaria invertida en el activo fijo.

- Ratios de Solvencia

– Endeudamiento patrimonial: (6.61) Muestra el grado apalancamiento.

B) Calculo de la VAN y TIR

Período(s)	Flujo
0	-622889.755
1	1162472.38
2	1724515.17
3	2309607.45
4	2918229.62

TIR 222.2472%

Tasa de Descuento 15.0000%

VAN 4879048.67

TEA 222.2472%

C) Calculo del plazo de recuperación de la inversión

El capital invertido será recuperado en el octavo mes.

ANALISIS CUALITATIVO

De acuerdo a los ratios de liquidez podemos determinar que la empresa posee gran liquidez, es decir su capacidad de pago no la encontramos únicamente en cuentas por cobrar sino que realmente tiene recursos monetarios para afrontar cualquier riesgo efectivamente.

En cuanto a la rentabilidad del negocio, el ROE (Utilidad neta sobre activo fijo) refleja que nuestra utilidad supera la inversión realizada. Mientras que el ROI nos dice que la eficiencia administrativa es alta.

Según los ratios de rotación de cuentas por cobrar y cuentas por pagar, la empresa estaría pagando a sus proveedores en mas de un mes,

sin embargo estaría cobrando a sus clientes casi 3 meses después, lo cual indicaría que no se pagaría a los proveedores en la fecha indicada.

Para el calculo del VAN se ha considerado que los accionistas desearían obtener una rentabilidad de 15%, para la cual el VAN sería de \$4879048.67, lo que demuestra que la inversión es atractiva. Así mismo la TIR muestra que tan atractiva es la inversión financieramente. En este caso es muy atractiva porque supera ampliamente a la tasa exigida por los accionistas (222.2472% vs. 15%).

7. ORGANIZACIÓN

7.1 Tipo de empresa

Esta empresa se constituirá como una Sociedad Anónima Cerrada (SAC) y estará sometida a las normas y disposiciones vigentes para este tipo de sociedad.

a) Características de la Sociedad Anónima Cerrada

Las características que a continuación mencionaremos, han sido determinantes en el momento de la elección del tipo de sociedad a constituir.

- a. No puede tener más de veinte accionistas, lo que no implica la imposibilidad de manejar grandes capitales.
- b. Sus acciones no pueden estar inscritas en el Registro Público del Mercado de Valores, esto responde a su naturaleza: ser reservada a un grupo pequeño de personas.
- c. Existen restricciones a la libre transmisibilidad de las acciones.
- d. En la SAC el Directorio puede ser unipersonal o no existir.
- e. La convocatoria a Junta General se hace de ordinario, en forma simultánea para primera y segunda sesión y vía esquelas con cargo de recepción, fax o correo electrónico.
- f. La facultad de convocatoria a junta general corresponde al administrador o directorio.
- g. La responsabilidad de los socios se limita al aporte que hayan efectuado.
- h. Los órganos que la conforman son:
 - Junta general.

- Directorio
 - Gerencia
- i. Le compete a la Junta General Ordinaria:
- Aprobar o desaprobar la gestión social.
 - Disponer la aplicación de utilidades que hubieran.
 - Elegir a los miembros del directorio
 - Modificar el estatuto social.
 - Aumentar o reducir el capital.
 - Emitir obligaciones.
 - Disponer investigaciones, auditorías y balances.
 - Transformar, fusionar, disolver y liquidar la sociedad.
- j. El directorio tiene las facultades de representación legal y de gestión necesaria para la administración de la sociedad.

b) Constitución

Según la Ley General de Sociedades se constituye en acto único cuyo estatuto y pacto social deberán contener obligatoriamente:

Estatuto:

- a. La denominación de la sociedad.
- b. La descripción del objeto social.
- c. El domicilio de la sociedad.
- d. El plazo de duración de la sociedad, con indicación de la fecha de inicio de sus actividades.

- e. El monto del capital, el número de acciones en que está dividido, el valor nominal de cada una de ellas y el monto pagado por cada acción suscrita.
- f. Cuando corresponda, las clases de acciones en que está dividido el capital, el número de acciones de cada clase, las características, derechos especiales o preferencias que se establezcan a su favor y el régimen de prestaciones accesorias o de obligaciones adicionales.
- g. El régimen de los órganos de la sociedad.
- h. Los requisitos para acordar el aumento o disminución del capital y para cualquier otra modificación del pacto social o del estatuto.
- i. La forma y oportunidad en que debe someterse a la aprobación de los accionistas la gestión social y el resultado de cada ejercicio.
- j. Las normas para la distribución de las utilidades; y,
- k. El régimen para la disolución y liquidación de la sociedad.
- l. Los demás pactos lícitos que estimen convenientes para la organización de la sociedad.
- m. Los convenios societarios entre accionistas que los obliguen entre si y para con la sociedad.

Pacto Social:

- a. Los datos de identificación de los fundadores. Si es persona natural, su nombre, su domicilio, estado civil, nombre del cónyuge en caso de ser casado; si es persona jurídica, su denominación o razón social, el lugar de su constitución, su domicilio, el nombre de su representante y el comprobante que acredita la representación.

- b. La manifestación expresa de la voluntad de los accionistas de constituir una sociedad anónima cerrada.
- c. El monto del capital y las acciones en que se divide.
- d. La forma como se paga el capital suscrito y el aporte de cada accionista en dinero o en otros bienes o derechos, con el informe de valorización correspondiente en estos casos.
- e. El nombramiento y los datos de identificación de los primeros administradores; y,
- f. El estatuto que regirá el funcionamiento de la sociedad.

7.2 Diseño de la organización

A) Objetivo

El principal objetivo es alcanzar una estructura organizacional en la cual los componentes de ésta actúen entre sí con el fin de lograr las metas y objetivos propuestos por la empresa, a través de: la definición y cuantificación de los objetivos; establecimiento de las funciones y responsabilidades de cada persona dentro de la empresa; diseñar y ejecutar normas de control permanentes.

B) Estructura general

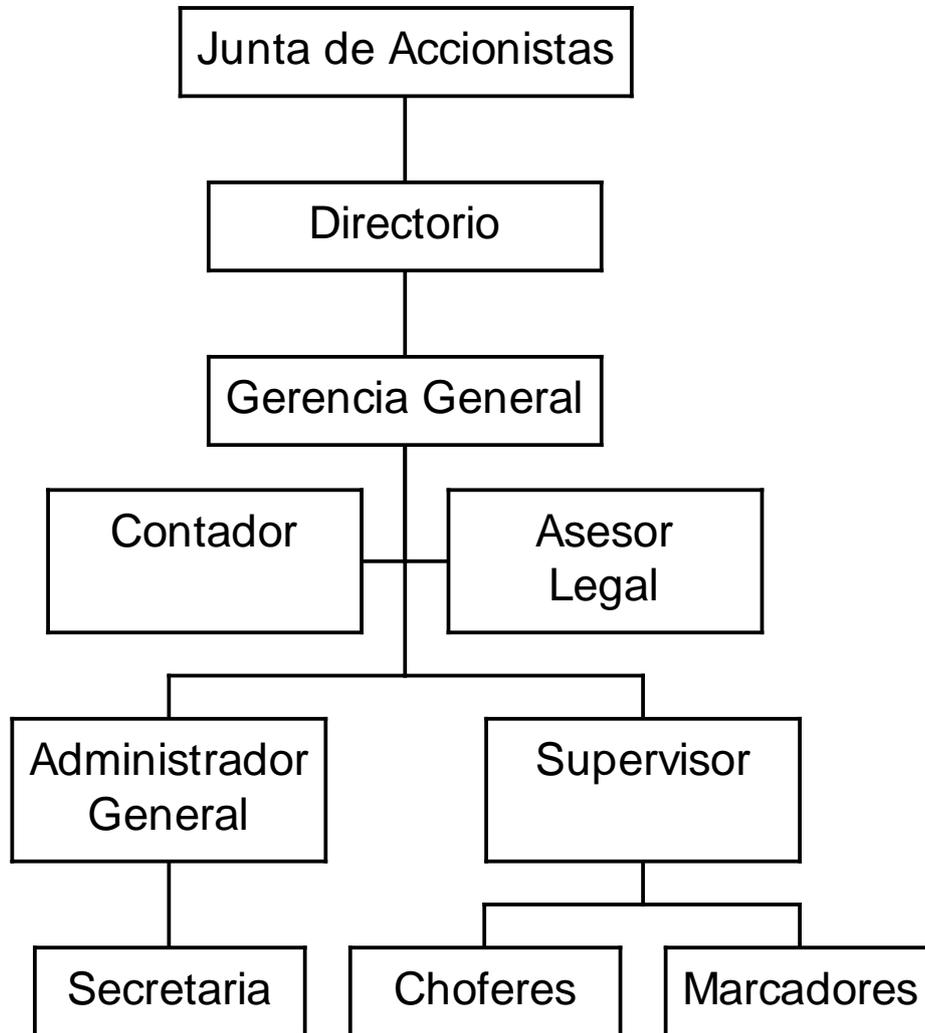
Nuestra empresa es básicamente una empresa de servicios, por lo cual debemos dar especial énfasis en la calidad del servicio, para ello debemos contar con personal altamente calificado y con espíritu de servicio, pensando siempre en la mejor satisfacción de los clientes.

La empresa contará con un gerente general y un administrador general que estarían representados por los socios, además de un supervisor de alto nivel como un ingeniero agrónomo para la verificación de la calidad del producto.

El tipo de la organización será horizontal centralizada debido al tamaño del negocio, con una estructura organizacional caracterizada por una línea de mando más o menos amplia y con pocos niveles de jerarquía, de esta manera reduciríamos los costos asociados con los niveles administrativos de mandos medios y además se aceleraría la toma de decisiones.

La organización de la empresa será funcional, es decir, dependiendo de las funciones a realizar, el departamento donde se laborará, permitiendo utilizar eficazmente los recursos especializados que tenemos facilitándose la supervisión de las funciones. En el siguiente organigrama podemos observar mejor la estructura de la empresa.

Organigrama



C) Análisis de puestos

Descripción de puestos

a) De la Junta General de Accionistas

Es el órgano supremo de la sociedad y sus funciones serán las siguientes:

- Pronunciarse sobre la gestión social y los resultados económicos del ejercicio anterior expresado en los estados financieros correspondientes.

- Resolver sobre la aplicación de las utilidades si las hubiese.
- Elegir cuando corresponda a los miembros del Directorio y fijar su retribución.
- Designar o delegar en el Directorio la designación de auditores externos, cuando corresponda.
- Remover a los miembros del Directorio y designar a sus reemplazantes.
- Modificar el estatuto de la empresa.
- Aumentar o reducir el capital social.
- Emitir obligaciones.
- Acordar la enajenación en un sólo acto de activos cuyo valor contable excede el 50% del capital de la sociedad.
- Disponer investigaciones y auditores especiales.
- Acordar la transformación, escisión, fusión, reorganización y disolución de la sociedad, así como resolver su liquidación.

b) Del Directorio

Órgano colegiado elegido por la Junta General de Accionistas. Estará integrado por miembros con facultades de gestión y de representación legal necesaria para la administración de la sociedad dentro de su objeto, debiendo ser el nexo entre los accionistas y la gerencia.

c) De la Gerencia General

El Gerente General es el ejecutor de todos los acuerdos del Directorio, quien a sola firma ejercerá la representación comercial administrativa y judicial de la sociedad, además de las siguientes funciones:

1. Celebrar y ejecutar los actos y contratos ordinarios correspondientes al objeto social.
2. Representar a la sociedad, con las facultades generales y especiales previstas en el Código Procesal Civil.
3. Asumir la representación de la sociedad, especialmente ante procesos laborales.
4. Representar a la sociedad ante los poderes del estado, instituciones nacionales y extranjeras y todo tipo de autoridades civiles, administrativas, policiales y militares.
5. Representar la sociedad ante toda clase de autoridades administrativas del gobierno central, gobiernos locales, gobiernos regionales, municipalidades, organismos descentralizados de desarrollo, instituciones autónomas, empresas estatales sometidas al régimen de la actividad privada y ante personas naturales o jurídicas de derecho privado.
6. Representar a la sociedad para efecto de participar en toda clase de concursos públicos.
7. Asistir a las sesiones de la Junta general y de Directorio con voz pero sin voto, salvo que la primera decida lo contrario y que el segundo decida sesionar de manera reservada.
8. Nombrar al personal de la sociedad: obreros y empleados, fijando sus retribuciones, determinar y recompensar su jerarquía, nombrar representantes, asesores, apoderados, agentes, contadores y demás funcionarios a nivel nacional e internacional.

9. Amonestar y cesar funcionarios, suspender y despedir al personal cuando corresponda.

10. Celebrar todo tipo de contratos, así como enajenar bienes de la empresa y otorgar garantías.

11. Solicitar y abrir Cartas de Crédito bajo cualquier modalidad, certificados de depósitos, warrants, conocimiento de documentos de embarque y de almacenes generales; podrá realizar además actos de importaciones y exportaciones para lo cual podrá realizar todo tipo de acto jurídico ante cualquier autoridad, incluyendo las entidades del sistema financiero nacional e internacional.

12. Acudir a ferias internacionales y firma de los contratos que pudiesen producirse en el extranjero.

d) Del Administrador General

Será la persona encargada del día a día en las operaciones del negocio.

Su principal función será la de verificar la llegada de los despachos provenientes de los productores nacionales y a la vez a sola firma podrá acercarse a los bancos para el financiamiento y la apertura de Cartas de Crédito. Conjuntamente con el gerente general de la empresa realizará las funciones especificadas en las cláusulas 10 y 11.

Al ser la persona encarga del día a día deberá velar por el despacho de la mercadería y su supervisión, realizando toda programación de ventas y despachos.

Además será la persona encargada del trato directo con los productores nacionales y las visitas a las ferias nacionales. Eventualmente podrá acudir a las ferias internacionales para la exposición del producto a futuros compradores, así como para firmar contratos que pudiesen producirse en el extranjero. También será la persona encargada junto al gerente general del trato con los clientes y de contestar prontamente a sus requerimientos.

e) Del Contador

Se contratarán los servicios externos de un contador/a licenciado/a para llevar los libros contables de la sociedad, así como para la elaboración de: cuadros de flujos de efectivo y de caja (históricos y proyecciones) y los estados financieros (apoyado por el gerente general).

f) Del Asesor Legal

Se contratarán los servicios de un asesor legal para las reclamaciones que pudiesen originarse en aduanas, así como para los trámites legales de cualquier índole que pudieran surgir (apoyado por el gerente general).

g) Del Supervisor

Deberá llevar a cabo funciones relacionadas con pruebas aleatorias de calidad en el producto y verificación del embalaje. Asimismo deberá tratar directamente con las entidades estatales o privadas que verificarán y cualificarán al producto. Tendrá a su cargo a los marcadores y choferes de los patos con la finalidad de verificar el correcto desempeño de estos.

h) De la Secretaria

Las funciones de la secretaria serán: estar en contacto con los bancos locales para la verificación de las cartas de crédito; recepcionar y traspasar las llamadas nacionales e internacionales y la recepción de los correos electrónicos, faxes y su distribución a quien corresponda.

i) De los marcadores

Serán los encargados de marcar caja por caja con el logo de la empresa una vez verificada la mercadería y antes del despacho. Además deberán velar por el correcto embalaje del producto.

Especificación de puestos

Los requisitos que deben cumplir los trabajadores son:

a. Gerente General

- Edad: 29 mínimo del años
- Sexo: masculino/femenino
- Educación: Superior: U. de Lima, U. de Piura, U. del Pacífico, Pontificia Universidad Católica del Perú o U. Nacional Agraria.
- Profesión: Abogacía, Administración, Economía, Ingeniería Industrial o Ingeniería Agrónoma.
- Experiencia: 3 años a más, habiendo visitado ferias anteriormente.
- Actividades: Planeamiento estratégico, Recursos Humanos, legislación Laboral, Finanzas, Contabilidad, Marketing y Operaciones.
- Idiomas: inglés con dominio total.

b. Administrador General

- Edad: 28 años mínimo

- Sexo: masculino/femenino
- Educación: Superior: U. Nacional Agraria
- Profesión: Ingeniería Agrónoma.
- Experiencia: 3 años a más.
- Actividades: Comercio exterior, aduanas, Recursos Humanos, Marketing y Operaciones.

- Idiomas: inglés con dominio total.

c. Supervisor

- Edad: 25 años mínimo
- Sexo: masculino/femenino
- Educación: Superior: U. Nacional Agraria
- Profesión: Ingeniería Agrónoma.
- Experiencia: 3 años a más.
- Actividades: Comercio exterior, aduanas y Operaciones.
- Idiomas: inglés con dominio total.

d. Secretaria

- Edad: 20 años mínimo
- Sexo: femenino
- Educación: Secretariado bilingüe: British Academy, Madres

Canadienses

- Profesión: Secretaria Bilingüe.
- Experiencia: 1 año.
- Idiomas: inglés con dominio total.

e. Marcadores

- Edad: 20 años mínimo
- Sexo: masculino/femenino
- Educación: Primaria
- Experiencia: 1 año.

7.3 Obtención, formación y mantenimiento del personal

7.3.1 Reclutamiento y contratación

Por tratarse de una empresa cuyo producto será de exportación se tendrá especial cuidado en la obtención del personal a fin que sea el indicado para realizar las tareas encomendadas. Con lo cual se evitará posteriores problemas laborales y optimizar el potencial humano de la empresa.

- Reclutamiento

- Para el personal administrativo: En el caso del gerente, ingeniero, supervisor buscaremos universitarios egresados, mientras que para la secretaria en institutos de prestigio.
- Para el personal operativo: Se buscará en zonas cercanas a personas que conozcan de la labor agrícola con conocimiento y experiencia en el cultivo de flores.

En ambos casos los medios de reclutamiento serán periódicos locales, donde se especificará que es una empresa en introducción, el cargo a desempeñar y los requisitos. En el número de candidatos para el personal administrativo será de tres por plaza a ocupar, y de cinco en las plazas operativas.

- Selección

El proceso de selección comprenderá las siguientes etapas:

- Hojas de solicitud
 - Pruebas: de aptitud, de ejecución, de inteligencia y de interés y personalidad.
 - Entrevistas
 - Referencias
 - Examen médico
- Contratación

Los contratos serán de acuerdo a los estipulado entre la empresa y el personal seleccionado, serán por escrito en los que se especificarán claramente los derechos y deberes del empleado, así como su sueldo. La contratación será por locación de servicios, renovable semestralmente.

Posteriormente en la etapa de introducción se hará llegar al trabajador la información para lograr la ambientación necesaria para empezar sus labores.

7.3.2 Capacitación

Gerente: Por ser el puesto de mayor incidencia e importancia en la empresa, el directorio de la empresa le describirá el producto, el mercado objetivo y sus planes a futuro.

Administrador: Se le proporcionará información dada al gerente, así como la relación de productores de flores para tratar directamente con ellos.

Se le brindará los medios para que pueda verificar la calidad y la conformidad del pedido.

Supervisor: se le dará a conocer las exigencias del cliente en el empaque, especificaciones y normas de calidad para llevar mejor control del producto.

Secretaria: Se le comunicarán las políticas de la empresa respecto a la calidad del servicio que se brindará al cliente, así como de la eficiencia en sus operaciones.

Marcadores: Se les proveerá de conocimientos técnicos como: formas de apilar las cajas, formas de rotulado y demás especificaciones de acuerdo a los lineamientos de la empresa.

7.4 Remuneración

Por ser nuestra empresa nueva en el mercado no podemos aplicar una valoración de puestos para establecer la remuneración de cada uno de los empleados, por lo cual la política será pagar remuneraciones similares a las empresas del ramo, de acuerdo al puesto y que le permita afrontar sus gastos familiares y demás necesidades.

Los criterios a considerar serán: el rendimiento en el puesto a fin de establecer incentivos económicos e intangibles; ajustar los sueldos de acuerdo a la situación económica y de la propia empresa y establecer programas de promoción del personal y unidad en los objetivos y satisfacción de las necesidades y el bien común.

Se considera importante brindar los siguientes incentivos: pagos de horas extras; pago de 100% adicional por días festivos trabajados; constante comunicación y participación entre jefes y subordinados y compensación.

Se otorgarán: dos gratificaciones al año: por fiestas patrias y navidad; además de una compensación por tiempo de servicios; un mes de vacaciones por año y bonificaciones por tiempo de servicio.

Los salarios a pagar serán los siguientes (en dólares americanos):

Cargo	Sueldo mensual	Sueldo mensual para la empresa	Sueldos anuales para la empresa
Gerente	1200	1200	14400
Administrador	800	800	9600
Contador	200	200	2400
Asesor legal	100	100	1200
Supervisor	600	600	7200
Secretaria	300	300	3600
Marcadores	250	1000	12000

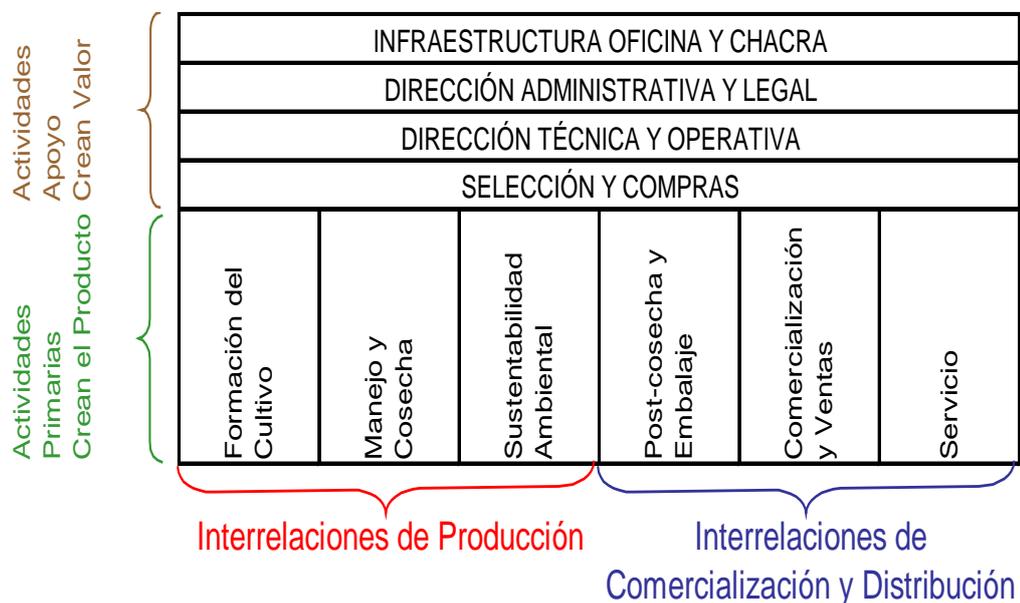
CAPITULO III

ANALISIS DE LA CADENA DE VALOR DEL PROYECTO

La cadena de valor es el instrumento por el cual podemos examinar las actividades que realiza una empresa y como afectan unas a otras para analizar las fuentes de la ventaja competitiva.

El concepto de cadena de valor distingue entre dos tipos de actividades básicas en toda empresa: Las "de línea, básicas o primarias", normalmente representadas en la parte inferior del esquema y que tienen que ver directamente con la creación de valor, y las de "soporte", en las que las anteriores se apoyan para coordinarse, compartir información, etc.⁴

El modelo de la cadena del valor para el presente negocio es:



A continuación se describirá detalladamente cada una de estas actividades.

⁴ "Estrategia y Sistemas de Información", Andreu, Ricart & Valor, McGraw Hill, 1996, p.15.

3.1 Actividades Primarias

3.1.1 Formación del Cultivo

Se refieren a las actividades propias del cultivo de flores, estas son:

- Preparación del terreno de cultivo (subsolada, nivelación del terreno y preparación de la tierra): Se busca disponer la tierra rica en minerales y facilitar el drenaje del agua.

- Construcción de invernaderos: Se trata de proteger el cultivo de las lluvias, vientos, plagas, etc.

- Construcción de camas y caminos: Mediante ella se mejora la aireación y para una mejor hidratación de la planta.

- Plantación: Si se siembra con un espacio de 10 cm. entre planta y planta favorece el crecimiento sano de la planta y facilita el control.

- Labores culturales: Las labores son: toturaje (aprovechando el crecimiento vertical lograremos tallos mas largos y por tanto mejor precio), deshierbe (es importante retirar las matas que crecen alrededor de las plantas por que les quitan luz, agua y espacio), desbotone (para obligar a la planta a que brote un mayor número de yemas y para que los tallos se engrosen) y poda (podar los tallos enfermos o muy delgados ayuda a que la planta crezca más coposa).

Según lo explicado, la importancia de estas actividades radica en que mediante ellas se logran buenas raíces y follajes, base para la obtención de un producto de buena calidad.

3.1.2 Manejo y cosecha

Durante el manejo del cultivo se controla la presencia de plagas y enfermedades en la planta, así como el adecuado nivel de agua y nutrientes que necesita el cultivo.

La cosecha es la actividad del corte y recolección de los botones, la cual dependerá de la variedad de la planta sembrada, de los factores climáticos, de los mercados de destino, de la época de festividad y del tiempo de transporte.

3.1.3 Implicaciones medioambientales

En el Perú el tema de la protección del medioambiente recién está tomando fuerza, sin embargo, en los grandes países productores (Ecuador, Colombia, Holanda, Israel y otros) es un tema de primer nivel sin el cual simplemente estarían fuera del juego, pues la tendencia de los mercados consumidores se dirige hacia la preservación del medioambiente.

Un ejemplo de la importancia que ha llegado a tomar este tema es la existencia de la Norma ISO 14000 que se basa en la norma inglesa BS7750, que fue publicada oficialmente por la British Standards Institution (BSI), previa la Reunión Mundial de la ONU sobre Medio Ambiente "ECO 92". Cuenta con dos grandes rubros: Certificación del Sistema de Gestión Ambiental, otorgado a la empresa; y el Sello Ambiental, donde los productos reciben el certificado de "Sello Verde".

3.1.4 Post-cosecha, Embalaje y transporte

Las flores son productos de alta perecibilidad, es por ello que estas actividades son muy importantes, pues de ellas depende la calidad del producto.

Luego del corte de tallos estos son muy propensos a la deshidratación por lo cual su hidratación debe ser rápida, para posteriormente pasar a la etapa de enfriamiento (post-cosecha); luego a selección y finalmente al empaque, esta última etapa se realiza sólo cuando se debe entregar el pedido.

Igualmente importante es el transporte, pues el tiempo de su duración debe ser corto, porque la naturaleza del producto y exigencias del mercado no permiten su demora.

3.1.5 Mercadeo y ventas

El mercadeo y la venta de las flores comprenden las siguientes actividades:

- Búsqueda de clientes directos (pequeños productores que deseen beneficiarse de la intermediación que puede ofrecérsele e importadores que deseen comprarlas).
- La promoción del producto, en este caso la mejor forma es promocionar la calidad del producto, para lo cual se presentan muestras para penetrar en los mercados de destino.
- Se hacen pedidos piloto y después crece y se preparan "standing orders" por el tipo de flor y por volumen, esto se hace semanalmente y viene a ser el flujo de ingresos semanal permanente de la empresa. La negociación se hace un año, estableciendo el volumen y el precio, en lugar de hacer grandes lotes, como por ejemplo San Valentín, cuando se

gana en precio pero se vuelve una producción estacional, y por lo tanto de alto riesgo.

- Ingresar la orden de venta y se envía esta información a los productores para que busquen en el inventario de productos terminados. En caso de ser una orden fija, ya se conocen los procedimientos; si es una orden nueva, primero deberá verificarse la existencia de la flor y después confirmar al cliente.

3.1.6 Servicio

Algunas empresas prestan servicio post-venta a sus compradores, este consiste en colocar la flor en el puerto de destino, corriendo con los trámites (y a veces los gastos) de envío de la chacra al aeropuerto, del aeropuerto al país de destino y el precio final sería CIF. Sin embargo, y como ya se mencionó en el anterior capítulo, debido a las grandes dificultades de transporte que tiene nuestro país, se adoptará la estrategia de negociar a precios FOB.

3.2 Actividades de Apoyo

3.2.1 Adquisición

La adquisición tiene ver con la función de la compra de los bienes empleados en la cadena del valor y no a los bienes adquiridos en si.

Por ejemplo la compra de suministros y demás requerimientos de oficina será efectuado por el administrador o en la compra de un nuevo pato (aunque podría ser efectuada también por la gerencia general); la contratación de un consultor sería efectuada por la gerencia general; compra de pasajes puede hacerla la secretaria, etc.

3.2.2 Desarrollo de la tecnología

Cada actividad incluye tecnología, ya sean de conocimientos, procedimientos o tecnología incluida en equipo de proceso. Existen diversos tipos de tecnologías utilizadas en una empresa, las cuales van desde las usadas en preparar documentos y transportar bienes hasta las del producto mismo.

En el caso la tecnología utilizada es: de telecomunicación (fax, Internet, teléfono, etc.); del transporte, del almacenaje; diseño de nuevos embalajes, procesos de logística, de abastecimiento, del cultivo o del servicio; de riego del cultivo; etc.

3.2.3 Gerencia de Recursos Humanos

Comprende actividades relacionadas con el reclutamiento, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensación de todo tipo de personal. Esta actividad apoya a las actividades primarias, por ejemplo al contratar a ingenieros y en si a toda la cadena en lo referente a las diversas negociaciones laborales.

Afecta de manera importante a la ventaja competitiva de la empresa, pues su trabajo se centra en la base de cualquier empresa: la persona y a través de sus funciones de determinar las habilidades y motivación de los empleados y de su contratación y entrenamiento.

3.2.4 Infraestructura empresarial

La infraestructura empresarial consiste en una serie de actividades como: el manejo de la gestión administrativa, de toma de decisiones y

contable (en base al número de tallos cortados x el precio promedio de tallo); el manejo del portafolio de clientes; la compra de suministros y requerimientos de oficina; manejo de los inventarios mínimos de oficina; control de la producción con los productores; control de la calidad del producto; situación financiera de la empresa; planeamiento operativo y estratégico (fortalezas y debilidades de la empresa); legalidad; relaciones gubernamentales; entre otras.

3.3 Margen y precios

La Cadena de Valor ha sido enfocada desde la etapa del cultivo, pues para poder atender los pedidos debemos conocer la situación en la que se encuentran los cultivos de los que nos proveeremos, porque parte del servicio que brindaremos es el asesoramiento tanto en lo técnico como en lo financiero.

Sin embargo, el margen que a continuación calculamos, se hace a partir del momento en que el producto sale de la chacra y llega al lugar de destino. La razón de este cálculo es el beneficio que obtendrán los productores al exportar colectivamente, pues, podrían disminuir algunos de sus costos (por ejemplo de transporte e insumos), a diferencia de si lo hicieran individualmente.

CADENA DE VALOR



Rosas ■
Claveles ■

CAPITULO IV

PROMOCION DEL CULTIVO

1. Análisis del mercado. Análisis de los segmentos del mercado.

El desempeño de una empresa depende de la influencia de determinadas fuerzas ambientales, las cuales pueden encontrarse, unas fuera de ella y otras en su interior. Por lo general, muy poco puede hacerse para controlar las fuerzas externas, sin embargo, casi siempre se está en condiciones de controlar las internas, de tal manera que pueda estar preparada para afrontar y reducir el impacto que puedan causar en la empresa.

Actualmente las causas de los males de que padece la industria florícola se atribuyen a una de las dos proposiciones presentes en el dilema «Sobreproducción o *Submarketing*». Frente a los productores tradicionales, que argumentan que el problema es el exceso de producción, la mayoría de los operantes en la industria de la floricultura comparten la opinión de que a pesar de que hoy en día hay más flor cortada que nunca y de que su comercialización está resultando difícil, señalar a los productores como principales responsables de este hecho no es justo. El verdadero problema reside en la incapacidad de manejar la producción por parte de los canales de distribución y marketing actuales.

Es importante analizar el comportamiento y la influencia de dichas fuerzas, para establecer y poner en práctica estrategias o sistemas de marketing que faciliten las ventas y permitan la competencia. Estas fuerzas son:

a) Competitivas: Comprende las siguientes fuerzas: la competencia, los proveedores, los clientes, los sustitutos y los nuevos competidores.

Competencia: Durante 1998 el comercio mundial de flores alcanzó la cifra de \$ 3,451 millones, de los cuales 85% procedían de: Holanda (2 035 299), Colombia (556 382), Israel (173 768) y Ecuador (144 567). Gran fuerza han adquirido estos competidores tradicionales, principalmente por las ventajas competitivas que poseen como la facilidad de desarrollar o adquirir tecnología que reducen sus costos de producción y amplían sus beneficios.

Holanda es el centro mundial del comercio mundial de flores y primer lugar en exportaciones, tanto en volumen como en valor de ventas. Mas aun cuando haya exportado en 1998 flores por un valor de mas de tres mil millones de dólares, la verdad es que geográficamente es un país mucho más pequeño y sin el clima propicios que tienen todo el año Ecuador, Colombia, Zimbabwe o casi cualquier otra región del planeta en la que se cultiven flores, pero que sin embargo, tiene la ventaja de la facilidad que le ofrece el transporte aéreo y el Internet. Por ello invierten millones de dólares en laboratorios de investigación, tratando de cultivar nuevas variedades, sino sería el fin de la posición que ocupan los Países Bajos.

Colombia y Ecuador, son países privilegiados por la naturaleza, poseen doce horas de sol al día y producen variedades flores con una resistencia reconocida internacionalmente. En ambos casos representan uno de sus principales ingresos por exportaciones, convirtiéndola en una de las industrias más sólidas del país.

Israel, su éxito radica en la estrecha interacción entre los agricultores y los investigadores patrocinados por el gobierno que cooperan en el desarrollo y la aplicación de sofisticados métodos en todas las ramas de la agricultura, así como avances tecnológicos, nuevas técnicas de regadío e innovador equipo agro mecánico, llegando a desarrollar una agricultura floreciente en un país en que más de la mitad de su superficie es un desierto. El 35% de sus exportaciones agrícolas corresponden a flores, especialmente de rosas de tallo largo y claveles, convirtiéndose en los meses de invierno en el invernadero de Europa.

Proveedores: Conseguir buenos y lograr contacto estrecho con los proveedores es muy importante, porque de ello dependerá la calidad y precios a ofrecer. Si los productores no consiguen un producto de calidad exportable o las fechas de entrega no son las indicadas simplemente no se podrá competir internacionalmente, pues dichos factores son claves en este negocio. Así mismo si conseguimos llegar a tener buena y estrecha relación con la empresa de transporte, podemos obtener buenas tarifas en este servicio, permitiéndonos disminuir nuestros costos al mismo tiempo que nos hace más competitivos.

Clientes: Clientes exigentes de flores de alta calidad y variedad, lo que influye significativamente en los costos de producción de la florícola, puesto que, a pesar del tiempo de vida de una planta de 10 años, sólo pueden usarse por 5 años o menos, y después renovarse. Es indispensable que las floricultoras inviertan en la selección y compra de plantas para asegurar la versatilidad y el acceso a los mercados, de acuerdo con las exigencias del cliente.

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

El caso de la rosa de seda es solo una de las tantas flores y plantas artificiales que hoy existen en el mercado, que son de excelente calidad y sobretodo muy similares a las naturales.

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

En cuanto a nuevos participantes internacionales, Kenya, Zimbabwe, Uganda y otros países africanos han incursionado en la producción de flores de exportación (especialmente de rosas). Los nuevos participantes como Kenya y Zimbabwe fueron introducidos porque reducen los costos de transporte para el principal importador de rosas que es Holanda.

b) Económicas: Luego del fenómeno El Niño que afectó casi todo el Perú, se espera su retorno dentro de aproximadamente 10 años, sin embargo se está observando un poco de apoyo al sector agrícola, por ejemplo en las exportaciones del mango, paprika, plátano, entre otros productos. Por suerte al igual que Ecuador o Colombia somos privilegiados por la naturaleza pues poseemos infinidad de microclimas y excelentes suelos que nos permiten el cultivo y producción de diversos productos agrícolas con calidad reconocida en los mercados internacionales, especialmente en el europeo y norteamericano. En el sector florícola los principales mercados consumidores son: Europa, Estados Unidos y Japón. Los estándares de calidad exigidos por estos mercados son de los más altos a nivel mundial, por lo cual han surgido cientos de competidores que satisfacen dicha necesidad, lo que quiere decir que no estamos solos en este

negocio. Sin embargo, este comportamiento tiene su raíz en las preferencias y exigencias de sus consumidores finales, quienes ahora tienden a lo natural y duradero.

Tanto en Estados Unidos como en Europa, el consumo por las flores continua en aumento anualmente, debido a la ya mencionada tendencia hacia lo natural así como por el deseo de verse rodeados de flores que inspiren virtud y felicidad. El comportamiento del consumo en el Japón es similar, sin embargo la tendencia es hacia el producto nacional, y si a lo cual se le suman las altas exigencias fitosanitarias, hace aún más difícil el comercio con dicho país.

c) Políticas: La agricultura durante los últimos años ha sido el sector menos favorecido tanto por el inversionista privado como por el gobierno. Sin embargo, este sector se encuentra optimista con el gobierno entrante, pues dentro de su propuesta económica se contempla apoyar la agricultura para su lograr su reactivación.

d) Legales y de regulación: El comercio internacional implica el cumplimiento de una serie de requisitos exigidos por los países en los cuales se desea introducir nuestro productos y sin los cuales no se podrían comercializar. Como:

- Barreras arancelarias: Impuestos en las aduanas de entrada y salida de las mercaderías, restricciones.
- Barreras no arancelarias: Que pueden ser cuantitativas (Permisos de exportación o importación, Cuotas, Precios oficiales, Impuestos antidumping e Impuestos compensatorios) y cualitativas (Regulaciones sanitarias, Regulaciones fitosanitarias, Requisitos de empaque, Requisitos de etiquetado, Regulaciones de toxicidad, Normas de

calidad, normas de origen, Marca de país de origen, Regulaciones ecológicas y Normas técnicas y otras (ISO 9000, ISO 14000).

e) Tributarias: El gobierno ha dispuesto las siguiente herramientas para promocionar las exportaciones:

- *Devolución de I.G.V. mediante notas de crédito negociables o cheques:* La exportación de bienes o servicios no está afecta al Impuesto General a las Ventas. El monto por I.G.V. consignado en los comprobantes de pago por adquisiciones de bienes de , servicios, etc, relacionados con la exportación, da derecho a un SALDO A FAVOR DEL EXPORTADOR.
- *Fraccionamiento del pago de los Derecho arancelarios en la Importación:* Las empresas productoras podrán acogerse al pago fraccionado en nueve cuotas iguales de vencimiento semestral de los derechos arancelarios que graven la importación de equipos y maquinarias nuevas de utilización directa en el proceso productivo.
- *Régimen de recuperación anticipada del Impuesto General a las Ventas en la Adquisición de bienes de capital:* Devolución por medio de Notas de Crédito Negociables, del crédito fiscal generado en las importaciones y/o adquisiciones de bienes de capital que no hubiese sido agotado durante los seis meses siguientes a la fecha que fueron anotados en el Registro de Compras.

Mercado Objetivo

Nuestro mercado objetivo será el mercado norteamericano, segundo importador a nivel mundial (después de Alemania), elegido por su tendencia en el consumo y por el tamaño de la empresa. A continuación describiremos este mercado.

Características del mercado

Las ventas de productos de floricultura al detalle en este mercado alcanzaron los 13,9 billones de dólares en 1996, y unos 15 billones de dólares en 1998. Por otro lado, las ventas de flores alcanzaron 7 billones al detalle de los cuales 2,4 correspondieron a las rosas frescas. La rosa es la flor más vendida en Estados Unidos.

El 20% de todas las rosas frescas de este país se producen en California.

El volumen de ventas de flor de Estados Unidos sólo es seguido por Japón, que alcanza la cifra de 11 billones de dólares, posicionándose así, en el primer puesto de ventas de productos florales del mundo.

Segmentos de la industria

Dentro de Estados Unidos hay registrados:

- 9.666 productores de flor.

- 950 mayoristas.
- 27.341 floristerías (con un promedio de ventas anual por floristería de 209.182 dólares).
- 23.000 supermercados y grandes superficies con departamento de venta de flores.
- 10.857 centros de jardinería.

Procedencia de las flores que se venden en el mercado estadounidense

Aproximadamente el 60% de las flores que se venden en Estados Unidos son importadas. Los principales suministradores de flores son:

<u>Países de procedencia</u>	<u>Porcentaje de flor importada</u>
Colombia	66 %
Ecuador	13 %
Colorado	12 %
México	5 %
Costa Rica	4 %

Los principales Estados productores de flores son:

<u>Estados de procedencia</u>	<u>Porcentaje producido por Estado</u>
California	75 %
Florida	8 %
Colorado	5 %
Hawai	4 %
Michigan	4 %
Washington	4 %

El consumidor en Estados Unidos

Los norteamericanos gastan 27.00 dólares per cápita en flor cortada. Las ventas se realizan principalmente durante los meses de febrero, abril, mayo y diciembre.

Los productos que adquieren los consumidores estadounidenses son:

<u>Productos</u>	<u>Porcentaje medio de consumo</u>
Plantas	48 %

Flor cortada	28 %
Plantas para el hogar	15 %
Plantas verdes	9 %

El porcentaje de mujeres que compran flores es de 67% frente al 33% de los hombres. Tan sólo el 30% de las personas compran flores para sí mismas y los motivos que llevan en general a adquirir estos productos son, principalmente, los siguientes:

<u>Fechas señaladas</u>	<u>Porcentaje medio por fecha</u>
Navidad	30
Día de la madre	26
Fiestas de Pascua	17
San Valentín	16
Día de Acción de Gracias	4
Otros	15

2. Análisis Competitivo

El análisis competitivo comprende el análisis de las fortalezas, debilidades que posee la empresa frente a las amenazas y oportunidades que representa el ingreso al negocio de la exportación de flores al mercado norteamericano.

Fortalezas

- Diversidad de microclimas y pisos ecológicos que permiten la producción durante todo el año, esto quiere decir que los cultivos se desarrollan en ambientes ideales y en forma natural.
- Calidad de los suelos peruanos.
- Mano de obra barata.
- Calidad del producto peruano reconocido a nivel mundial.
- Ubicación geográfica del Perú, pues limita con cinco países que representan mercados potenciales en el sector de la floricultura, como: Brasil, Chile Argentina, Bolivia y Colombia (ahora exporta bouquets a Estados Unidos).

Debilidades

- Sobrecostos en mano de obra, mientras en Ecuador los regímenes de contratación son más flexibles y sencillos.
- Elevadas tarifas de energía (determinadas especies de flores necesitan días largos de almacenaje) y combustible (costos altos en transporte, mientras en el Ecuador las tarifas son la tercera parte respecto a las de Perú).
- Falta apoyo del estado, en lo referente a la promoción de las exportaciones agrícolas del país.

Por ejemplo: el inicio de la floricultura en Colombia, principal exportador sudamericano de flores, fue muy difícil, sin embargo esto no hubiera sido posible si el estado no hubiese apoyado a este sector, brindándole una serie de incentivos que lo ayudaron surgir.

Actualmente el negocio de las flores es uno de los sectores más sólidos del país, que aún es incentivado por el gobierno colombiano, pero ya de manera mínima.

- Las flores son producto perecedero, por lo tanto el transporte al lugar de destino debe ser aéreo, el cual en el Perú tiene un costo bastante alto.
- Falta de visión en busca de oportunidades de negocio.
- Falta de inversión y tecnología para un proyecto de flores, pues los estándares de calidad exigidos a nivel internacional son muy altos.

Oportunidades

- Tendencias de la demanda mundial: aumento en el consumo de bouquets, dando la oportunidad a otros países productores de flores a atender los exportadores de bouquets. Por ejemplo Perú puede vender a Colombia y este último vende el bouquet listo a Estados Unidos.
- Las tecnologías de la información ha favorecido al crecimiento de este comercio, especialmente el Internet ha causado una gran revolución en los negocios y hoy existen cientos de estas empresas que ofrecen flores en la red. Un buen ejemplo lo protagoniza Jim McCann, presidente de la empresa estadounidense 1-800 Flowers, -empresa líder de ventas al por menor en este país- que a base de protagonizar campañas de publicidad en prensa y televisión, ventas on-line a través de Internet y sobre todo, mediante una línea telefónica gratuita a disposición del cliente, se ha convertido en líder de ventas de flores en Estados Unidos, precisamente en un momento en que cientos de empresas dedicadas a la venta tradicional de flores en Estados Unidos atraviesan un mal momento.
- Descontento de los agricultores de café debido a la variable cotización de su producto.

Amenazas:

- Diversas empresas holandesas tratan de mantener o aumentar su posición en el mercado (como ya se indicó anteriormente Holanda no posee características climatológicas o de suelo para la producción óptima de flores)

construyendo granjas en países con las condiciones adecuadas para dicho cultivo, como es el caso de la empresa Terra Nigra, que ahora produce en Kenya, Zimbabwe, Ecuador, California e Israel.

- Creación de nuevas variedades, con mayor periodo de vida en florero e intensas y nuevas fragancia. Obligando a los demás competidores a adecuarse a estos nuevos requerimientos.
- Competidores tradicionales: Colombia, Holanda, Ecuador e Israel, con un fuerte posicionamiento en este negocio. Los principales empresas comercializadoras de flores o traders se encuentran en Europa y Estados Unidos, y a nivel sudamericano existen aproximadamente 500 exportadores en Ecuador y Colombia. En el Anexo 8, se presenta la lista de las principales empresas exportadoras del ramo a nivel mundial.

3. Estrategia Comercial

3.1 A nuestros clientes

La estrategia a seguir será la de crecimiento rápido a partir de la atención personalizada a un grupo de clientes con la variedad posible de flores a exportar. Esto implica ofrecer productos de calidad A1 a precios competitivos, ofreciendo rapidez y confianza en la entrega del producto. La cobertura del mercado norteamericano tenderá hacia la ampliación del mismo conforme la producción nacional vaya aumentando.

El financiamiento de los viajes, asesorías se harán a través de un fuerte préstamo solicitado al banco.

La tecnología a utilizar (siendo nuestro producto natural) será la página web y la dirección de correo electrónico en el caso de los pedidos. Cuando el cliente sea nuevo se solicitará antecedentes a los bancos nacionales para que verifiquen el estado financiero de estos y poder trabajar mediante carta de crédito con los mismos hasta que exista tal grado de confianza entre ambas partes para utilizar con el método de cobranza.

A continuación detallaremos el mix comercial con el que sería atendido el mercado norteamericano:

Producto

El producto a ofrecer será de calidad premium, es decir de excelente calidad, con un embalaje que facilite su transporte y a la vez proteja las flores, se cumplirá el plazo de entrega pactado y la atención será de primera calidad.

La calidad de nuestro producto estará basado no en la experiencia en dicho cultivo en esta zona de Piura, pues es pobre, sino mas bien factor climatológico y la excelente topografía existente en este lugar que permitirá producir flores tan o mas hermosas que las solicitadas en el exterior.

Los norteamericanos tienen preferencia por las siguientes variedades (en orden a su consumo): Rosa (rojas, rosadas, amarillas y blancas), claveles (rojos, rosados y blancos), fresias, alstroemeria, pompones, tulipanes, crisantemos, gerberas, entre otras (ver Anexo 9). Nuestro país tiene las posibilidades de producir la mayor parte de dichas especies, sin

embargo se empezará con las especies ya cultivadas, como: Rosas y claveles en las variedades más solicitadas. En el anexo 10 se describen dichas variedades, mientras que en el anexo 11 se detallan las especificaciones que se cumplirán para comercializar rosas, pues para el caso del clavel rigen las especificaciones generales detalladas anteriormente.

Precio

La diferenciación en este negocio se encuentra en la CALIDAD de las flores, si no poseen firmeza, larga duración y posean buen tamaño, simplemente no lo comprarán en el exterior, es decir, el precio no es determinante, por lo que se ingresará con las tarifas del mercado.

El abastecimiento de mercados como el norteamericano o europeo está en manos de miles de productores nacionales colombianos y ecuatorianos, de centenares de exportadores de todo el mundo, y de decenas de miles de minoristas. Por ejemplo, cabe destacar que en los Estados Unidos y Canadá hay 36 000 supermercados, de los cuales cerca de 60% cuenta con secciones de floristería. Por lo tanto, los precios con los cuales debemos comercializar con mercados de este tipo deben ser muy competitivos, pues ningún comerciante tiene posibilidades de manipular la oferta.

El precio con el que se ingresará al mercado norteamericano será de 12.96 \$/kg. Para las rosas, mientras que el de los claveles será de 5.40 \$/kg.

Promoción

Esta empresa realizará la promoción de la exportación de flores ornamentales de la sierra piurana mediante una estrategia que se basará en tres medios publicitarios:

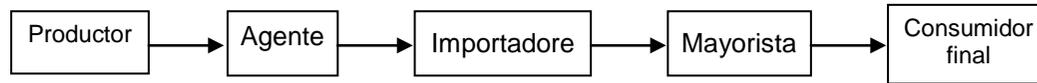
1. Feria internacionales: Como ya se comento en el capitulo dos, las ferias son los eventos en los cuales se reúnen productores y compradores, los primeros tiene las oportunidad de dar a conocer toda la gama de productos que desea vender, mientras que compradores podrán escoger entre una amplia variedad de opciones a fin de escoger las flores de mayor calidad que se ajusten a sus exigencias y objetivos. Las subastas se han convertido en paso obligatorio para cualquier exportador florícola, pues muchas de las principales empresa importadoras a nivel mundial no efectúan sus compras sin haber asistido a una de ellas. Entre las principales ferias podemos destacar: Aalsmeer (Holanda), Agriflor de las Américas (Ecuador), Proflora (Colombia) y Agriflowers & Floritech Expo USA 2001 (USA).
2. Catálogos: Serán la carta de presentación de la empresa. En los catálogos encontraremos información de las especies que se ofrecerán, los precios, formas de pago, datos para el contacto con empresa y otra informacion de utilidad para el futuro comprador. Lo llamativo de este catálogo consistirá en que no sólo se encontrará la información antes mencionada, sino que además habrá información de otros productos exportables, así como la fauna y flora del Perú.

3. Internet: Sin lugar a duda los cambios en los sistemas de información son los causantes del giro que ha dado la forma de hacer negocio. Internet ha abierto muchas puertas a los pequeños negocios, pero que con el transcurrir del tiempo se han vuelto monstruos del comercio virtual. La actividad florícola no escapa a esta realidad, y hoy podemos encontrar a cientos de corporaciones sin rostro cuyas ventas por flores, y demás accesorios para ocasiones especiales, se realicen por Internet, y logrando que con sólo un clic atienden miles de pedidos sin importar el lugar o momento. Por ejemplo las subastas holandesas se hallan inmersas en una época de cambios y con el objetivo de reforzar su posición a nivel internacional emprenden proyectos estratégicos de reorganización de sus estructuras comerciales y de marketing. En la feria de Aalsmeer, la importancia de la tecnología de la información en el negocio de la floricultura y en el futuro, la mayoría de las gestiones comerciales se harán mediante sistemas de subasta por vídeo en tiempo real y los precios se fijarán con antelación vía Internet, de modo que será posible obtener flores frescas de mejor calidad.

En Japón tres empresas se están planteando establecer un sistema de comercio virtual como la Tele Flower Auction en Holanda. Aucnet, una empresa de subastas de coches usados, anunció que expandiría su negocio al mercado de la floricultura; Nippon Steel está experimentando con el comercio electrónico de flores frescas y la Flower Auction Japan proyecta un sistema de comercialización para abarcar todo el mercado nacional.

Distribución

El negocio será un intermediario entre el productor nacional y el importador extranjero, por lo tanto la distribución sería del siguiente tipo:



La cadena de distribución empieza con el aprovisionamiento de la mercadería de acuerdo a los pedidos recibidos y su inmediato despacho en términos FOB, cumpliendo con los requerimientos fitosanitarios exigidos por Estados Unidos. Como referencia podemos mencionar que durante la última década se han producido más de 14000 embarques en los puertos de ingreso a dicho país, por un valor aproximado de \$ 95 millones en productos importados.

En esta cadena de distribución el factor a tener en consideración es el trato que se le da a las flores en el momento de su transporte, pues su perecibilidad y delicadeza condicionan la calidad de las mismas y futuras transacciones.

3.2A nuestros proveedores (productor nacional)

La estrategia para el productor nacional será la de relacionarnos con ellos como asesores financieros y técnicos.

Para ganarnos la confianza de los agricultores empezaremos por la etapa de sensibilización y adopción a la idea de nuevas formas de cultivo, mediante la cual nos contactamos y pactamos una reunión con los dirigentes de la Asociación de Agricultores de Canchaque.

Como segunda etapa los agricultores recibirán charlas y talleres (aproximadamente una a dos veces por semana) cuyo objetivo es obtener un diagnóstico de la situación actual de sus cultivos para luego explicarles las ventajas y los beneficios que obtendrían al sembrar flores para ornamentación.

De lo que se trata es poder trabajar con el mayor número de productores de acuerdo a los estándares de calidad requeridos.

La última etapa correspondería a la organización del plan de trabajo a seguir durante la campaña del año.

Todas estas etapas serán realizadas por el supervisor quien será un ingeniero agrónomo al cual se le dará la capacitación requerida para lograr una adecuada comunicación con los agricultores.

Para incentivar aun mas el cultivo de flores facilitaremos los bulbos que aumentarán la calidad que esta ya asegurada por las óptima condiciones climatológicas y de los suelos.

La empresa pondrá a su disposición un pequeño Invernadero de Investigación en el cual se experimentarán y probarán nuevas especies y variedades de flores, además de controlar las plagas que pudieran aparecer.

La forma de pago a nuestros proveedores será: 40% iniciando la temporada de siembra y el 60% restante con la entrega del producto terminado. Esta transacción se realizará mediante un contrato en el cual se estipulará todo lo relacionado a la calidad del producto a recibir; fecha de entrega; precio a pagar y entre otras condiciones, que podrán ser leídas en el anexo 12.

Como estrategia a futuro se piensa en la integración vertical con la finalidad de asegurar el suministro adecuado del producto, de acuerdo a la evolución de la capacidad de producción de los agricultores.

El financiamiento se hará a través de programas que COFIDE, Caja Municipal o Caja Rural ofrecen a los agricultores, destinando dichos recursos a la implementación de tecnología (riego tecnificado, invernaderos, embalaje, etc.) y otras necesidades para el cultivo a realizar.

4. Objetivos y planes de acción

La descripción de la estrategia a seguir es una orientación general que debe traducirse en objetivos y planes específicos a emprender, para cada uno de los componentes del esfuerzo de marketing y en medios que permitan alcanzar tales objetivos y acciones en plazos de tiempo razonables.

4.1 Objetivos

Los objetivos para el mercado norteamericano son:

- Alcanzar un volumen de ventas de \$ 1 277 597 para el primer año, y un incremento anual de 5% en las mismas.
- Lograr una participación de mercado del 10% a corto plazo para el mercado norteamericano e incrementar dicho porcentaje un 1% al año. A largo plazo esperamos cubrir el 40% del mismo.
- Ingresar al mercado europeo y llegar a proveer a 10% del mismo, y en lo posible ingresar al mercado japonés, mediante la fortificación del área de marketing, realizando estudios de mercado y mejorando los servicios post-venta.
- Posicionar la flor del Perú como un producto premium, es decir, de excelente calidad.
- Ampliar la variedad de especies ofrecidas, añadiendo: gypsophila, crisantemos, pompones, statice, gerberas, orquídeas, alstroemeria, daisies, fresias, gladiolos, entre otras variedades con grandes perspectivas de crecimiento en su demanda.
- Mejorar la imagen del exportador nacional hasta lograr hacerlo reconocido como un comerciante emprendedor, responsable, eficiente y honesto, a través de una entrega eficiente y rápida del producto solicitado.
- Brindar asesoramiento y obtener la producción de por lo menos un 30% del total de los agricultores de la sierra, mediante visitas en las cuales se les hablará de los objetivos del negocio además de dar algunas orientaciones en cuanto al cultivo, logrando así su confianza y un nuevo proveedor.

- Alcanzar la integración vertical con los agricultores.
- Lograr el crecimiento de la floricultura tanto a nivel local como nacional, además de servir de incentivo para el desarrollo de otras agroexportaciones del país.

4.2 Planes de Acción

- Para obtener e incrementar nuestras ventas se realizarán viajes al exterior para asistir a las distintas ferias internacionales y visitar a potenciales clientes, y en el caso de los antiguos para afirmar las relaciones comerciales.
- Para crear más demanda es necesario un adecuado sistema de comunicación el cual en base a estrategias publicitarias venda nuestro producto y además logre que se le recuerde como producto de calidad. Creado el hábito se debe buscar la lealtad a través de estrategias de promoción.
- Utilizar la segmentación, de acuerdo a las exigencias del mercado por ejemplo: Estados Unidos prefiere rosas rojas, de botones medianos a pequeños, en bunches de 25 rosas, con tallos de 50 a 80 cm.; Europa prefiere mucha variedad en colores, botones grandes, bunches de 20 rosas y tallos de 60 a 90 cm., a excepción de Alemania y Suiza que tiene preferencias similares a los Estados Unidos; muchos mercados están empezando a no comprar las flores que no tengan especificaciones de "sello verde" (control de no utilización de pesticidas y fertilizantes químicos, y control de protección ambiental), lo que por otro lado también repercute en los precios.

- Alcanzar las diferentes certificaciones de calidad a nivel internacional como: “Sello Verde” o ISO 14000 (significan que las flores han sido producidas teniendo en cuenta al hombre y medio ambiente) con las que nuestro producto tendría mejor acogida y por lo tanto incrementaría la demanda.
- Desarrollar relaciones estrechas con clientes investigando horizontalmente su demanda en cuanto a variedad y precio, y la oferta de los competidores en cuanto a calidad y oportunidad.
- Propiciar y mantener las buenas relaciones con nuestros proveedores.
- Entrar en contacto con potenciales proveedores a fin de diversificar nuestra cartera.
- Contar con información actualizada del sector e innovar nuestras estrategias de distribución y promoción para atender correctamente al mercado objetivo.
- Aprovechar al máximo las ventajas competitivas y comparativas que posee el Perú, lo que se verá reflejado en un precio más competitivo.

La cadena se inicia con la adquisición de flores por parte del agente o intermediario al productor, y como podemos observar en el cuadro de arriba el margen del último es mucho menor en comparación al del intermediario.

A partir de este punto el margen va en aumento, acentuándose en el del importador y mayorista. La principal razón es el desarrollo masivo de grandes cadenas de supermercados, hipermercados o comercializadores en masa ejerciendo presión en los precios de las flores, buscando productos en masa y a bajo precio para alcanzar un número mayor de clientes.

Sería importante revisar los precios pagados al agricultor, de tal manera que se le pueda incentivar para así poder incrementar la producción, no sólo a nivel local sino a nivel nacional, porque como podemos determinar los ingresos por este tipo de producto podrían ser bastante altos.

Sin embargo debemos buscar la mejor forma de distribuir que las ganancias beneficie tanto al pequeño productor como al intermediario.

CONCLUSIONES

PRIMERA: Si bien es cierto que los productores artesanales no están preparados ni financieramente ni técnicamente para asumir un rol activo en la penetración al mercado internacional, es posible unirlos en una asociación, similar a las existentes en Ecuador (Expoflores), Colombia (Asocolflores) o Costa Rica (Acoflor). Mediante esta asociación tendrían la posibilidad de: disminuir algunos costos de operación, transporte entre otros y asegurar la compra de su producto a un precio justo.

SEGUNDA: A pesar de las herramientas del gobierno para promocionar las exportaciones (Devolución de I.G.V. mediante notas de crédito negociables o cheques; Fraccionamiento del pago de los Derecho arancelarios en la Importación y Régimen de recuperación anticipada del Impuesto General a las Ventas en la Adquisición de bienes de capital), su participación aún es poco activa en el desarrollo del sector artesanal, en la etapa inicial del cultivo: orientación técnica y financiera.

TERCERA: A lo largo del presente trabajo se determinaron como principales proveedores de flores ornamentales a nivel mundial: Holanda, Colombia, Kenya, Israel y Ecuador. En tanto, Reino Unido (principalmente Alemania), Estados Unidos y Japón son las regiones que consumen mayormente dicho producto.

CUARTA: El mercado norteamericano actualmente es muy atractivo, aunque debemos considerar a mediano plazo el gran potencial de crecimiento que posee el cual puede ser explotado utilizando las estrategias de comunicación y promoción

ANEXO 6

Reporte semanal de precios de Flores en Estados Unidos (dólares/unidad)

Semana del 30 de Mayo al 05 de Junio del 2001

Producto	Origen	Mercado	Presentación	Precio Mínimo	Precio Máximo	Precio Único
Clavel	California	Chicago, IL	Tallos (Fancy)			0.3
	Colombia		Tallos (Fancy)	0.2	0.25	
			Tallos (Estándar)			0.2
	Centro y sudamerica	Miami, FL	Tallos (Select, varios colores)	0.07	0.1	
			Tallos (Fancy, varios colores)	0.06	0.08	
			Tallos (Estándar, varios colores)	0.05	0.06	
	California costa cnt	San Francisco, CA	Tallos (Div. colores, fancy)	0.26	0.32	
			Tallos (Div. colores, estándar)			0.2
	California	Seattle, WA	Tallos (Fancy, varios colores)	0.32	0.36	
Japon	Tokio, JA	Tallos (Estándar)			0.32	
Importacion					0.37	
Clavel, miniatura	California	Chicago, IL	Ramilletes	3	4	
	Colombia			3	3.5	
	Centro y sudamerica	Miami, FL	Ramilletes (Varios colores)	0.5	0.75	
	California costa cnt	San Francisco, CA	Ramilletes (Div. Colores, largo)			3
	California	Seattle, WA	Ramilletes	3.75	4.5	
Gipsofila, perfecta	Colombia	Chicago, IL	Ramilletes	6	6.5	
	Centro y sudamerica	Miami, FL		1.4	1.6	
	California	San Francisco, CA	Ramilletes (Largo)	3	4	
	Ecuador			5	5.25	
	California	Seattle, WA	Ramilletes	6.5	7	
	Colombia			6.5	7	
Gladiola	Florida	Chicago, IL	Ramilletes (tipo estándar, fancy)	5	6	
	Mexico	San Francisco, CA	Ramilletes (10 Tallos, tipo estándar, fancy)	7.5	8	
	Florida	Seattle, WA	Ramilletes (10 Tallos)	9	10	
	Japon	Tokio, JA	Tallos			0.5
Lirio (tipo asiático)	California	Boston, MA	Ramilletes (largo)			11
		Chicago, IL	Ramilletes (10 Tallos)			8.75
	Colombia	Chicago, IL	Ramilletes (10 Tallos)			10.5
	California	San Francisco, CA	Ramilletes (10 Tallos, largo)	8	8.5	
		Seattle, WA	Ramilletes (10 Tallos)	11.5	13	
Orquidea, cymbidium	California	Chicago, IL	Flor (Tipo estándar, en caja)	2.5	3	
		Seattle, WA	Flor (Tipo estándar, en tallo)	2.5	3.5	

	Japon	Tokio, JA	Flor (Estándar)			3.56	
	Importacion					6.25	
Rosa, te híbrida	Mexico	Boston, MA	Tallos 70 cm. Varios colores, incluyendo rojo			0.7	
			Tallos 60 cm. Varios colores, incluyendo rojo			0.7	
			Tallos 50 cm. Varios colores, incluyendo rojo			0.7	
	California	Chicago, IL	Tallos (66 cm y más, varios colores, incl. el rojo)				1
			Tallos (55 - 66 cm, varios colores, incl. el rojo)	0.9	0.95		
			Tallos (44 - 55 cm, varios colores, incl. el rojo)	0.85	0.9		
	Colombia		Tallos (70 cm, varios colores)	0.85	0.9		
			Tallos (60 cm, varios colores)				0.8
			Tallos (50 cm, varios colores)				0.75
	Centro sudamerica	Miami, FL	Tallos (70 - 80 cm, varios colores)	0.26	0.28		
			Tallos (50 - 60 cm, varios colores)	0.18	0.23		
			Tallos (40 cm, varios colores)	0.14	0.18		
	California costa cnt	San Francisco, CA	Ramilletes (25 tallos, 66 cm, y más, varios colores, incl. el rojo)	15	16		
			Ramilletes (25 tallos, 55 - 66 cm, varios colores, incl. el rojo)	14	16		
			Ramilletes (25 tallos, 45 - 55 cm, varios colores, incl. el rojo)	10	12		
Ecuador		Ramilletes (25 tallos, 80 cm, varios colores, incl. el rojo)	22.5	23			
		Ramilletes (25 tallos, 70 cm, varios colores, incl. el rojo)	21	23			
		Ramilletes (25 tallos, 60 cm, varios colores, incl. el rojo)	20	21			
California	Seattle, WA	Tallos (55 - 66 cm, varios colores incl. el rojo)	0.98	1.05			

Fuente: Apoyo y servicios a la comercialización agropecuaria (ASERCA) México

NOTAS: El mercado de Miami se refiere a precios en puntos de embarques (Shipping Point Prices).
Centro y Sudamérica: Incluye Costa Rica, Guatemala, Ecuador, Perú y más frecuentemente Colombia

ANEXO 7

FERIAS INTERNACIONALES

NOMBRE	FECHA		LUGAR	PAÍS
GMC Philadelphia Home Show	4-6	Enero	Philadelphia	USA
Oklahoma City Home & Garden Show	19-21		Oklahoma	USA
Austin Home & Garden Show	19-21		"Austin, Texas"	USA
Southbay Spring Home & Garden Show	19-21		Florida	USA
GMC Indianapolis Home Show	26		Indianapolis	USA
IPM	1-4	Febrero	Essen	Alemania
Northwest Flower & Garden Show	7-11		Seattle	USA
HFF Agriflor Middle East	22-24		Egypto	Egipto
Southeast Flower Show	21-25		"Atlanta, Georgia"	USA
Agriflor Zimbawe	7-10	Marzo	Harare	Zimbawe
Agriflor Brasil	2-4	Abril	Sao Paulo	Brasil
Agriflor Israel	9-12		Tel Avid	Israel
Agriflor Middle East	17-20		Dubai	EAU
Floritopia	19/04-18/05		"Anymyon-do"	Korea
Super Floral Show	14-16	Junio	"Tampa, Florida"	USA
Agriflor de las Américas	6-9		Quito	Ecuador
Agriflor & Agrigardens México 2001	28-30		México, City	México
International Symposium Strategies for New Ornamental	3-6	Julio	Bélgica	Bélgica
Agriflowers & Floritech Expo USA 2001	13-15	Septiembre	New York	USA
Agriflor Russia 2001	25-28		Moscú	Rusia
International Symposium o Acclimatization and Establishment of Micro propagated Plants	19-21		Halkidiiki	Grecia
Agriflor China	28/09-1/10		Shunde City	China
Proflora	6-9	Octubre	Bogotá	Colombia
Iberflora	14-16		Valencia	España
Agriflor Germany	26-28		Frankfurt	Alemania
International Flowers Trade Show	2-6	Noviembre	Aalsmeer	Holanda
Agriflor Turkey 2001	30/11-2/12		Istanbul	Turquia
HFF Asia 2001	12-14	Diciembre	Bangkok	Tailandia

Fuente: www.expoflores.com

ANEXO 8

PRINCIPALES EXPORTADORAS A NIVEL MUNDIAL

EMPRESA	PAIS
Charlesflowers S.A.	Ecuador
Bellaflor S.A. - Expoflor	Ecuador
Boniflor Cia. Ltda. - Flor Bonita	Ecuador
Boutique Flower's S.A.	Ecuador
Claveles De La Montaña S.A.	Ecuador
Sunflowers	USA
Dutch Flowers Group	Holanda
Florist	Holanda
Vivero Campodeifiori	Italia
Coop. Toscoflora	Italia
Ar.Flo	Italia
Black Tulip	Dubai
Oasis	Dubai
Al Lokrit	Dubai
Agrexco	Israel
Pacific Flowers S.A.	Chile
Agricola Van Tulip S.A.	Chile
Golden Flowers Ltda. (Ex. Golden Coast)	Chile

www.expoflores.com

ANEXO 9

Variedades de flores ornamentales



Rosas Amarillas



Rosas Rosadas



Flores Tropicales



Gypsophilla



Flores de Verano



Crisantemos



**Crisantemos y
Pompones**



Claveles



Gerbera



Fresia

ANEXO 10

PRINCIPALES TIPOS DE ROSAS Y CLAVELES COMERCIALIZADOS A NIVEL INTERNACIONAL

CLAVELES

Nombre flor	Calidad
CLAVELL Mediterrà / Standard	Extra
CLAVELL Mediterrà / Standard	1ª
CLAVELL Mini	Extra
CLAVELL Mini	1ª
CLAVELL Poeta	Extra
CLAVELL Poeta	1ª
CLAVELL Xinès	Extra
CLAVELL Xinès	1ª

Fuente: www.florvertical.com

ROSA SPRAY

Nombre flor	Color	Tamaño
Gracia	rso	50,70 y 80cm
Lovely Lydia	malva	60cm
Lydia	rsc	60cm
Macarena	naran	50,60,70 y 80cm
Red Macarena	rojo	70cm
Red Mikado	rojo	70cm
Sun City	amari	50,60 y 80cm
Surprise	salmo	70 y 80cm
Tamango	rojo	60,70 y 80cm
Viviane!	blanc	50 y 60cm

Fuente: www.florvertical.com

ROSAS

Nombre flor	Color	Tamaño	Nombre flor	Color	Tamaño
Akito	blanc	70,80 y 60 cm	Ilios	amari	50,70,80 y 90cm
Alexis	crema	70,80 y 90cm	Indiana Femma	naran	50 y 60cm
Ambiance	amro	50 y 80cm	Jacaranda	malva	80cm
Annemarie	blanc	50,60,70,80 y 90cm	Konfetti	amari	50,70,80 y 90cm
Avalanche+	blanc	50,60,70,80 y 90cm	Lenny	rosa	70,80 y 90cm
Ballet	rosa	70,80 y 60 cm	Leonidas	moren	70 y 80cm
Bianca	blanc	60,70,80,90 y 100cm	Lolly Pop	rsc	80cm
Black Baccara	roo	50, 70 y 100cm	Melanie		90cm
Blue Curiosa	malva	40,50,60 y 70cm	Milano	malva	90cm
Candy Bianca	rosa	55 y 100cm	Milva	naran	50,60,70,80 y 90cm
Carmella	moc	50cm	Monica	naran	50 y 70cm
Carrera	rojo	90cm	Mystique	crema	50 y 80cm
Cezanne	crrs	80cm	Naranga	naran	50,60,70,80 y 90cm
Dakar	amo	60,70 y 80cm	Nicole	malva	70cm
Emerald	verde	70cm	Noblesse	rosa	50,60 y 70cm
Esperance	rsc	70 y 80cm	Oprah	rojo	50cm
Euro Red	rojo	70,80 y 90cm	Orange Unique	naran	50,60 y 70cm
Femina	salmo	50,60 y 70cm	Passion	rojo	40,50,70,80 y 90cm
First Red	rojo	50,60,70,80 y 90cm	Poison	malva	80cm
Gold Strike	amari	50,70,80 y 90cm	Pretty Woman		90cm
Golden Eye	amo	50 y 60cm	Purple Cezanne	rso	80cm
Grand Prix	roo	50,60,70,80 y 90cm	Queen's Day	naran	50,60,70 y 80 cm
Gypsy Curiosa	moren	40,50,60 y 70cm	Ravel	rso	80cm
Hollywood	blcr	60,70 y 80cm	Red Berlin	rojo	50,60,70,80 y 90cm
Royal Renate	rsbl	90cm	Tresor 2000	amro	90cm
Ruby red	rojo	70cm	Trixx	naran	50 y 60cm
Sahara		60 y 80cm	Tropical Amazon	naran	50,60 y 70cm
Solo	rojo	80 y 90cm	Valentino	rojo	50cm
Sphinx	amari	40,50,60,70 y 80cm	Valerie	rosa	60 y 70cm
Sublime	rsc	90cm	Vendela	crema	60,70,80,90 y 100cm
Sweet Unique	rosa	80cm	Vendela azul	azul	60,70 y 100cm
Renate	crema	50,70 y 90cm	Verdi	rsbl	100cm
Taxi	amari	70,80 y 60 cm	Vital	rojo	60cm
Toscanini	nars	90cm	Vital	rojo	70 y 80cm
Yellow Island	amari	70,80 y 90cm	Cream Gracia	crema	60 y 80cm
Yellow Unique	amari	50cm	Flair	amari	60y 70cm

Fuente: www.florvertical.com

ANEXO 11

I. Requisitos mínimos para tramitación de las Rosas

TRATAMIENTO PREVENTIVO

- Es obligatorio tratar **Rosa** preventivamente y transportarla puesta en agua con adición de un producto de tratamiento preventivo. Se deben utilizar productos cuyas sustancias activas son el sulfato de aluminio y un producto fitosanitario de lenta dispersión (incluido como código 3 en la etiqueta del producto), a aplicar conforme al modo de empleo.
- La concentración de aluminio mínima en la solución de transporte debe ser de 64 ppm.

INDICE DE BACTERIAS

- El índice de bacterias en el tallo debe ser inferior a 1 millones de bacterias por gramo de tallo.
- El índice de bacterias se determina sacando muestras del tallo.

MADUREZ

La **Rosa** debe cumplir con el requisito de madurez mínimo de que al menos un 95% del número de tallos de un lote deba tener un capullo que demuestra color, cuyas brácteas deben quedar completamente sueltas de la hoja de la flor.

II. Requisito de calidad y clasificación

REQUISITOS DE CALIDAD POR LOTE

El lote debe cumplir con los siguientes requisitos adicionales:

- El lote debe estar libre de defectos de crecimiento, entre ellos:
 - capullos llanos
 - corazones herbáceos
 - cuellos torcidos

Son aplicables las tolerancias incluidas en el cuadro 1 de las Especificaciones Generales de Flores Cortadas.

REQUISITOS DE CLASIFICACION POR LOTE

Es obligatorio clasificar Rosa según:

- largo
- madurez
- cantidad de capullos que entran en flor.

Clasificando según largo, en vez de una diferencia de largo admitida de 3 cm, los manojos de **Rosa** deben ser tal que el conjunto de los extremos inferiores de los tallos sea igual.

No se aplica ninguna tolerancia de largo respecto de los extremos del manojos.

CODIGO DE CLASIFICACION

Respecto de **Rosa** es obligatorio indicar el largo clasificado. Respecto de **Rosa arracimada (*)** es obligatorio indicar el largo y la cantidad de capullos que entran en flor clasificados (bajo 'otros').

III. Requisito de embalaje

Rosa, con excepción de Rosa arracimada, deben:

- ser transportadas en ramojos de 20 tallos;
- ser embaladas por unidad de envase en hoja de plástico;
- ser agrupadas en ramojos de tal modo que los capullos se encuentren a la misma altura o formando dos capas. Al agruparlas en dos capas, las capas individuales no deben tocarse.

Rosa arracimada deben:

- ser transportadas en ramojos de 10 tallos;
- ser embaladas por unidad de envase (contenedor) en hoja de plástico;
- ser agrupadas en ramojos de tal modo que los capullos más altos se encuentren a la misma altura.

Es obligatorio transportar **Rosa** puestas en agua limpia (con adición de los productos de tratamiento preventivo requeridos).

* **Rosa Arracimada** :Rosa con al menos 3 capullos que entran en flor y/o flores por tallo.

www.sica.gov.ec

ANEXO 12

CONTRATO DE COMPRAVENTA A SATISFACCIÓN DEL COMPRADOR

Conste por el presente documento el contrato de compra venta a satisfacción del comprador que celebran, de una parte Don PEDRO JULIO CASTRO MORE, identificado con DNI N° 03650688, con domicilio en calle Libertad 366, distrito de Palambra, Provincia de Huancabamba, Departamento de Piura, a quien en lo sucesivo se denominara EL VENDEDOR ;y de otra parte, la empresa FLORES DEL PERÚ S.A.C, identificada con RUC N° 12885437123, inscrita en la partida electrónica N° 03521 del Registro de Personas Jurídicas de Piura, con domicilio en calle Lima 843 Piura, y representada por su Gerente General, Doña JESSICA DEL CARMEN MASIAS AMAYA, con poder inscrito en el asiento 3 de la referida partida electrónica, a quien en adelante se le denominará LA COMPRADORA; en los términos contenidos en las cláusulas siguientes:

ANTECEDENTES:

PRIMERA: EL VENDEDOR es una persona natural de derecho privado, dedicada a la agricultura.

SEGUNDA: LA COMPRADORA, es una persona jurídica de derecho privado, constituida bajo el régimen de Sociedad Anónima Cerrada, cuyo objeto social es dedicarse al negocio de compra y venta de flores para su exportación, con fines decorativos y ornamentales.

OBJETO DEL CONTRATO:

TERCERA: Por el presente contrato, EL VENDEDOR se obliga a transferir a favor de LA COMPRADORA, la propiedad de un lote de 3000 kilogramos de rosas rojas, 2000 kilogramos de rosas blancas, 1600 kilogramos de rosas melones, 1000 kilogramos de rosas amarillas y 2000 kilogramos de rosas rosadas; así como también, 1000 kilogramos de claveles rojos, 1000 kilogramos de claveles blancos y 400 kilogramos de claveles rosados, los mismos que serán entregados en el almacén de LA COMPRADORA, ubicado en Jirón Piura 765, distrito de Palambra, Huancabamba, Piura.

Por su parte, LA COMPRADORA, se obliga a pagar a EL VENDEDOR, el monto total del precio pactado en la cláusula quinta del presente contrato, una vez producida la aceptación a satisfacción a que se refiere la cláusula sexta del mismo.

CUARTA: Las flores adquiridas, están destinadas a su exportación al mercado internacional, motivo por el cual se busca cumplir con los estándares de calidad internacional exigidos para este tipo de productos, empleados con fines decorativos y ornamentales.

Así tenemos, que para todo tipo y variedad a cultivar, son necesarias las siguientes características:

- 1.- No debe usarse la solución S T S en las flores cortadas, puestas en agua.
- 2.- Los lotes deben estar libres de cualquier tipo de parásitos animales y/o vegetales.
- 3.- Los lotes deben estar libres de daños, deterioros, anomalías y/o poluciones en las flores, florecencias, capullos, ramas, hojas, acículas y espinas de las flores.
- 4.- Los lotes deben ser de buena forma, estructura, color en flores y hojas, sin muestras de envejecimiento o marchitamiento.
- 5.- Los tallos de las flores deben ser bien derechos y firmes, debiendo estar los 10 (diez) centímetros inferiores de los mismos deshojados.
- 6.- Las rosas y claveles deberán tener una medida mínima de 60 (Sesenta)centímetros de largo.
Esta medida se toma desde el lugar de recorte hasta la flor (capullo superior) inclusive, redondeándose el largo medido por defecto.
- 8.- Cada lote debe estar embalado en mallas plásticas con una capacidad de 50 a 60 flores.

PRECIO, FORMA Y LUGAR DE PAGO:

QUINTA: El precio de cada kilogramo de rosas es de \$1.00 (Un dólar americano), y de cada Kilogramo de claveles es de \$0.50 (Cincuenta centavos de Dólar Americano), que LA COMPRADORA, cancelará en dinero en la forma siguiente:

- 1.- El 50 % a la firma del presente contrato.
- 2.- El 50 % a la entrega del producto, en el lugar y con las características estipuladas.

El lugar de pago será en el domicilio de EL VENDEDOR.

CLAUSULA DE SATISFACCIÓN:

SEXTA: Las partes declaran que el presente contrato de compra venta es a satisfacción de LA COMPRADORA, en aplicación del Art. 1571 del Código Civil; en consecuencia LA COMPRADORA, deberá comunicar su satisfacción o rechazo del producto materia del contrato, en un plazo no mayor de 2 días de recibido el lote de flores de dicha mercadería.

SÉPTIMA: Queda convenido que LA COMPRADORA deberá comunicar su satisfacción o rechazo de las flores materia del contrato, por cualquier medio escrito. En caso que LA COMPRADORA no comunicara su satisfacción o rechazo dentro del plazo y en la forma estipulados, se entenderá que son de su entera satisfacción.

OBLIGACIONES DE LAS PARTES:

OCTAVA: El vendedor se obliga a entregar los bienes objeto de la prestación a su cargo en la oportunidad convenida, acto que se verificará con la entrega física de la totalidad del lote de rosas y claveles en el almacén de LA COMPRADORA.

NOVENA: LA COMPRADORA se obliga a pagar el precio convenido en el momento, forma y lugar pactadas en la cláusula quinta de este documento.

GASTOS Y TRIBUTOS:

DÉCIMA.: Las partes acuerdan que todos los gastos y tributos que origine la celebración, formalización y ejecución del presente contrato, serán asumidos por LA COMPRADORA.

CLÁUSULA DE PENALIDAD:

DÉCIMO PRIMERA: En caso de incumplimiento de lo estipulado en la Cláusula Cuarta del Contrato, o en caso de retraso en la fecha de entrega del producto, LA COMPRADORA queda facultada a adquirir o no el producto, a un precio no mayor en un 30% menos del original, porcentaje que puede ser menor, dependiendo del estado del producto.

CLÁUSULA DE SOMETIMIENTO A ARBITRAJE:

DECIMO SEGUNDA: Las controversias que pudieran suscitarse en torno al presente contrato, serán solucionadas en trato directo. De no llegarse a un acuerdo satisfactorio, serán sometidas a Arbitraje, mediante un Tribunal Arbitral, integrado por 3 expertos en la materia, los cuales serán designados por la Cámara de Comercio de Piura cuyas reglas serán aplicables al Arbitraje.

El laudo arbitral será definitivo e inapelable, así como de obligatorio cumplimiento y ejecución para las partes.

DOMICILIO:

DECIMO TERCERA: Para la validez de todas las comunicaciones y notificaciones a las partes, con motivo de la ejecución del presente contrato, ambas señalan como sus respectivos domicilios los indicados en la introducción de este documento. El cambio de domicilio de cualquiera de las partes, surtirá efecto desde la fecha de comunicación a la otra por escrito.

APLICACIÓN SUPLETORIA DE LA LEY:

DECIMO CUARTA: En todo lo que no previsto por las partes en el presente contrato, ambas se someten a lo establecido por las normas del Código Civil y del sistema jurídico peruano, que resulten aplicables.

En señal de conformidad, las partes suscriben este documento en ciudad de Piura a los 12 días del mes de diciembre de 2001.

JESSICA MASIAS AMAYA

DNI N° 02865498

PEDRO CASTRO MORE

DNI N° 03650688

ANEXOS

ANEXO 1

MAPA DEL COMERCIO DE FLORES



Fuente: www.nationalgeographic.com/ngm/0104

ANEXO 2

PERSONAL OCUPADO EN LA ACTIVIDAD DE LA FLORICULTURA, SEGUN DEPARTAMENTO

DEPARTAMENTO	PERSONAL OCUPADO					
	TOTAL		PERMANENTES		EVENTUALES	
	NUMERO	%	NUMERO	%	NUMERO	%
TOTAL	5 586	100,00	2 063	100,00	3 523	100,00
ANCASH	869	15,56	244	11,83	625	17,74
AREQUIPA	192	3,44	21	1,02	171	4,85
AYACUCHO	79	1,41	67	3,25	12	0,34
CUSCO	2	0,04	2	0,10	-	-
HUANCAVELICA	18	0,32	7	0,34	11	0,31
ICA	60	1,07	25	1,21	35	0,99
JUNIN	2909	52,08	1186	57,49	1723	48,91
LA LIBERTAD	55	0,98	22	1,07	33	0,94
LAMBAYEQUE	75	1,34	66	3,20	9	0,26
LIMA	1201	21,50	393	19,05	808	22,93
MOQUEGUA	12	0,21	12	0,58	-	-
PIURA	89	1,59	8	0,39	81	2,30
PUNO	2	0,04	2	0,10	-	-
TACNA	18	0,32	3	0,15	15	0,43
UCAYALI	5	0,09	5	0,24	-	-

FUENTE: MINAG - Censo de productores de flores, 1998.

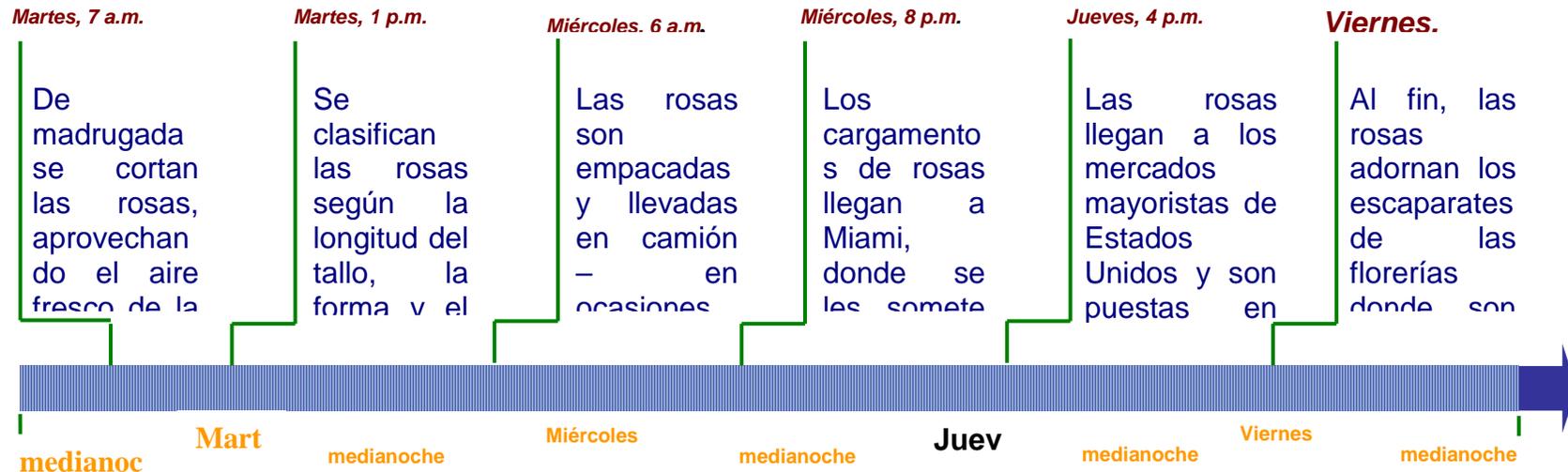
PERÚ: NÚMERO DE TRABAJADORES PERMANENTES Y EVENTUALES EN LA PRODUCCIÓN DE FLORES
SEGÚN TAMAÑO DE LA SUPERFICIE CON FLORES

Tamaño de la superficie con flores	Total		Permanentes		Eventuales	
	N°	%	N°	%	N°	%
TOTAL	6983	100.00	1413	100.00	5570	100.00
Menos de 1 ha.	5013	71.79	770	54.49	4243	76.18
De 1 ha a menos de 2 ha	875	12.53	191	13.52	684	12.28
De 2 ha a menos de 3 ha	346	4.95	78	5.52	268	4.81
De 3 ha a menos de 4 ha	49	0.70	15	1.06	34	0.61
De 4 ha a menos de 5 ha	143	2.05	55	3.89	88	1.58
De 5 ha a menos de 10 ha	308	4.41	136	9.62	172	3.09
De 10 ha a mas	249	3.57	168	11.89	81	1.45

Fuente: Censo Nacional de Productores de flores, 1998

ANEXO 3

ITINERARIO IDEAL DE UN EMBARQUE DE ROSAS: DE COLOMBIA A ESTADOS UNIDOS



Fuente: www.nationalgeographic.com/ngm/0104

ANEXO 4

ENCUESTA A PRODUCTORES DE FLORES DE HUANCABAMBA Y CANCHAQUE

Huancabamba _____

Canchaque _____

Fecha: _____

1. Cuál es la actual extensión de su parcela?

- a) Menos de 1 ha. _____
- b) Entre 1 y 3 ha. _____
- c) Entre 4 y 6 ha. _____
- d) De 7 a más has. _____

2. Qué productos cultiva en su parcela?

3. Alguno de sus productos son exportados?

Si _____

No _____

Si su respuesta es **Si** podría decirnos cuales y el país de destino?

Si su respuesta es **No** podría decirnos donde los vende?

4. A qué productos cree ud. se debe dar más apoyo?

5. Qué factores cree ud. que condicionan una buena producción para el cultivo de las flores ornamentales?

Cuáles son para ud. los problemas más importantes? (plagas, agua, energía, etc.)

6. Qué sistema de riego utiliza?

7. Conoce algún programa de promoción o fomento hacia el cultivo de flores?

Si _____

No _____

8. Conoce las ventajas del Perú frente a otros países productores de flores y la gran demanda que existe por dicho producto?

Si _____

No _____

9. Tiene alguna experiencia en el cultivo de flores?

Si _____

No _____

¿El Si su respuesta es el Si diga que variedades sembró (el o si aun lo hace) el porque de y?

Si su respuesta es **No** diga que variedades sembró y porque?

10. Sabía ud. que si el producto es de excelente calidad puede llegar a ser cotizado cuatro veces mas de su costo. Teniendo en cuenta este dato estaría dispuesto a destinar algunas hectáreas al cultivo de este producto?

Si _____

No _____

Si su respuesta es **Si** podría decirnos cuántas has. y qué variedades sembraría (Sabiedo que en el extranjero demandan principalmente: rosas, claveles, pompones y crisantemos)?

_____ has.

Si su respuesta es **No** podría decirnos sus razones?

ANEXO 5

ESPECIFICACIONES GENERALES FLORES CORTADAS

Las Especificaciones Generales de Flores Cortadas guardan relación con todo tipo, variedad y cultivar, tramitados como flor cortada a través de las subastas miembros de la Asociación de Subastas de Flores Cortadas Holandesas (VBN).

Para los requisitos adicionales por producto se reenvía a las especificaciones de producto. Constituyen anexos a las especificaciones generales publicadas por producto. Los requisitos estipulados en las Especificaciones Generales se aplican a todas las flores cortadas, a no ser que se indique de otro modo.

Las especificaciones generales incluyen los requisitos de calidad, clasificación, embalaje e indicación. Sólo puede desviarse de dichos requisitos después de que el transportista y el comprador lo hayan acordado previa y expresamente, con excepción de los requisitos mínimos para tramitación expresados a continuación (capítulo I).

I. REQUISITOS MINIMOS PARA TRAMITACION

Sólo se tramitan flores cortadas si cumplen con los siguientes requisitos.

Los productos que no cumplen con los requisitos no se tramitan y, en su caso, se destruyen.

1 CALIDAD INTERNA

1.1 TRATAMIENTO PREVENTIVO

- Determinadas flores cortadas deben ser tratadas preventiva y obligatoriamente, de acuerdo con la Resolución de VBN "Tratamiento preventivo de flores cortadas". Las especificaciones de producto incluyen el tipo de tratamiento preventivo requerido.

1.1.1 TRATAMIENTO PREVENTIVO CON STS

- Se prohíbe transportar flores cortadas puestas en agua con la adición de STS (solución STS).
- Se efectúa el control del tratamiento preventivo, midiendo la concentración mínima de STS en el capullo de la flor, de acuerdo con el protocolo de VBN "Control del tratamiento preventivo de flores cortadas".
- Debido a la repercusión dañina de la plata en el medio ambiente, se prohíbe el vertido de soluciones STS en aguas superficiales. El vertido no puede efectuarse sino después de haber neutralizado la solución con las sustancias neutralizadoras entregadas. La solución neutralizada sólo puede verterse por la alcantarilla. Los sedimentos (precipitados) deben ser depositados en los lugares designados por la Administración (Depósito de Residuos Químicos de Tamaño Pequeño.)

1.1.2 TRATAMIENTO PREVENTIVO CON CLORO O SULFATO DE ALUMINIO.

- Las flores cortadas que se tratan preventivamente con productos que contienen cloro o sulfato de aluminio como sustancia activa, deben transportarse puestas en agua con la adición del producto de tratamiento preventivo.
- Se efectúa el control del tratamiento preventivo por muestreo del agua de transporte o por determinación del índice de bacterias, de acuerdo con el protocolo VBN "Control del tratamiento preventivo de flores cortadas".

1.1.3 TRATAMIENTO PREVENTIVO CON COMPUESTOS CUATERNARIOS DE AMONIO, GIBBERELINEN, AZÚCARES U AOA

- Las flores cortadas tratadas preventivamente con productos que contienen un compuesto cuaternario de amonio, gibberelinen, azúcares o AOA como sustancia activa, deben transportarse puestas en agua con adición del producto de tratamiento preventivo.
- Se efectúa el control del tratamiento preventivo por muestreo del agua de transporte, de acuerdo con el protocolo VBN "Control del tratamiento preventivo de flores cortadas".
- En caso de tratamiento preventivo con un compuesto cuaternario de amonio, el control puede efectuarse por determinación del grado de la sustancia activa en el tallo.

1.2 SANCION

Si no se cumple con el requisito anterior, la subasta aplicará una medida sancionadora.

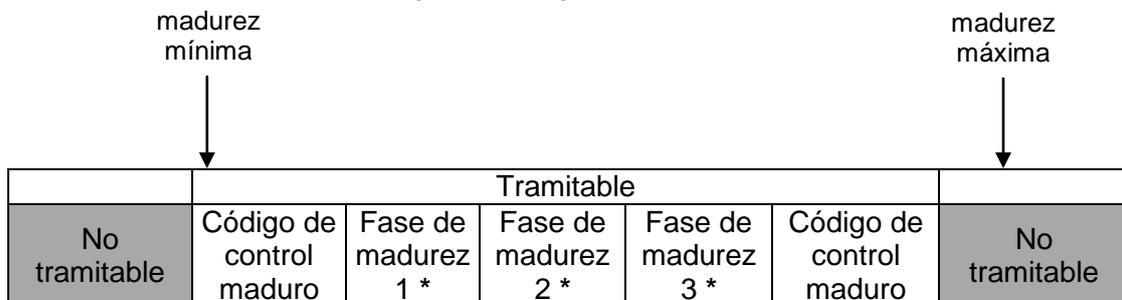
2. CALIDAD EXTERNA

2.1 CALIDAD MINIMA

- Toda flor cortada que se ofrece en venta debe cumplir al menos con los requisitos estipulados para B1.
- Toda flor cortada además debe ser de una calidad tal que es de suponer que las flores, después de su tramitación, sigan con un valor ornamental y que lo mantengan por determinado período.

2.2 MADUREZ

- El último requisito mínimo de madurez de las flores cortadas es que la inflorescencia deba estar bien desarrollada.
- El último requisito máximo de madurez de las flores cortadas es que no demuestren indicios de envejecimiento o de marchitamiento. (Para mayor ilustración véase también el siguiente diagrama).



* fases conforme a los libros de fases de madurez

2.3 SANCION

Las flores que no cumplen los requisitos mínimos anteriores no se tramitan.

II. REQUISITO DE CALIDAD Y CLASIFICACION

1 REQUISITOS DE CALIDAD Y CLASIFICACION

1.1 REQUISITOS DE CALIDAD Y CLASIFICACION POR LOTE

Los lotes ofrecidos en subasta deben cumplir con los siguientes requisitos (para poder tramitarse como A1).

- El lote debe ser de buena calidad interna.
- El lote debe ser fresco.
- El lote debe ser transportado en fase de madurez 1, 2 ó 3 (por cuanto incluido en los libros de fases de madurez).
- El lote debe estar libre de parásitos animales y/o vegetales.
- El lote debe estar libre de daños y/o deterioros causados por parásitos animales y/o vegetales.
- El lote debe estar libre de deterioros y/o defectos y/o anomalías y/o poluciones en:
 - flor, florescencia/capullo;
 - rama/tallo;
 - hoja/acícula/espina.
- El lote debe ser de buena forma, estructura, color en flores y hojas.
- Los 10 cm inferiores de los tallos deben estar deshojadas.
- Los tallos deben ser bien derechos y suficientemente firmes para sostener la flor.
- El lote debe tener uniformidad de color, grosor, firmeza y volumen de ramojo.
- El lote debe estar debidamente clasificado.
- El lote debe estar debidamente embalado.

1.2 REQUISITOS Y OBJECIONES DE CONTROL

Si un lote no cumple con uno o más de los anteriores requisitos, el referido lote puede subastarse con una objeción de control (y código de control correspondiente). La gravedad de la diferencia determina la tramitación del lote: sin objeción de control, con objeción de control leve (un código de control par) o con objeción de control grave (un código de control impar). Una objeción de control se aplica a base de los siguientes diagramas.

Diagrama 1: Objeciones de control en el caso de que el lote se difiera de los requisitos aludidos en el capítulo 1.1, con excepción de las diferencias indicadas en el diagrama 2.

Diferencia Cantidad de tallos del lote	En medida leve	En medida grave
Menos del 5%	Ninguna objeción de control	Objeción de control leve
5 – 25%	Objeción de control leve	Objeción de control grave
Más del 25%	Objeción de control grave	No tramitar

Diagrama 2: objeción de control si se trata de una diferencia con respecto a flores encogidas, tallos acuosos, Botrytis, Hoja con Botrytis, hoja minada y fresca.

<i>Diferencia</i> Cantidad de tallos del lote	En medida leve	En medida grave
	Menos del 5%	Objeción de control leve
5% o más	Objeción de control grave	Objeción de control grave

1.3 REQUISITOS DE CLASIFICACION ADICIONALES POR LOTE

A la clasificación de flores cortadas se aplican los siguientes requisitos adicionales respecto a la clasificación según largo, peso u otra característica.

Las especificaciones de producto incluyen el aspecto según debe efectuarse la clasificación.

A dichos requisitos se aplica la tabla 1 (capítulo 1.2). Se trata de una diferencia de medida leve, si la clasificación difiere 1 clase. Se trata de una diferencia de medida grave si la clasificación difiere 2 o más clases.

1.3.1 CLASIFICACION SEGUN LARGO

- Se clasifica según clases de largo hasta 80 cm en pasos de 5 cm y desde 80 cm en pasos de 10 cm, conforme a la tabla 1.
- La máxima diferencia admitida entre el largo del tallo más corto y el más largo de un manojo es de 3,0 cm.
- Se mide la rama desde el lugar de recorte hasta la flor (capullo) superior inclusive, redondeándose el largo medido por defecto.
- En la tramitación se indica el largo clasificado por el código de clasificación. Se indica el largo del tallo más corto, redondeado por defecto. El código de clasificación dispone de tres posiciones para ello, conforme a la tabla 1.

1.3.2 CLASIFICACION SEGUN PESO

- Se clasifica según clases de peso de 1, 2 ó 5 gramos, dependientemente del producto.
- En la tramitación se indica el peso clasificado por el código de clasificación. El código de clasificación dispone de tres posiciones para ello.

- El peso medio del tallo del lote es determinante para la clasificación indicada.

Tabla 1: clasificación según largo de tallo

Largo de tallo mínimo	Código de clasificación
25 cm	025
30 cm	030
35 cm	035
40 cm	040
45 cm	045
50 cm	050
55 cm	055
60 cm	060
65 cm	065
70 cm	070
75 cm	075
80 cm	080
90 cm	090
etc. en pasos de 10 cm	etc. en pasos de 10

1.3.3 CLASIFICACION SEGUN OTRA CARACTERISTICA

Dependientemente del producto se puede clasificar según madurez, número de capullos, largo de espiga, diámetro de flor, número de racimos de flores o largo de la vaina de la flor.

MADUREZ:

- Se clasifica en clases, permitiendo la existencia en un lote de dos fases de madurez como máximo (véanse las fotos de fases de madurez en los libros de fases de madurez).
- En el código de clasificación hay dos posiciones disponibles para indicar la madurez, de las cuales se debe utilizar la que concuerde con el estadio de madurez de más del 50% de las flores de la partida.

NUMERO DE CAPULLOS:

- Se clasifica según número de capullos en las clases de clasificación aludidas en la tabla 2.
- Clasificando en una clase con indicación "y en" (clasificación adicional), debe haberse al menos 5 capullos adicionales en al menos 5 ramas, por manojó de 10 tallos.

- En la tramitación se indica el número de capullos clasificado por el código de clasificación. En el código de clasificación se indica el menor número de capullos por rama del lote. El código de clasificación dispone de dos posiciones para ello, conforme a la tabla 2.

Número mínimo de capullos por rama	Número mínimo de capullos por manojo	Código de clasificación
1	10	10
1 y en	15	15
2	20	20
2 y en	25	25
3	30	30
3 y en	35	35
4	40	40
4 y en	45	45
5	50	50
5 y en	55	55
etc.	etc.	etc.

2 GRUPOS DE CALIDAD A BASE DE LOS CODIGOS DE CONTROL

Las flores cortadas se tramitan en 3 grupos de calidad, a saber A1, A2 y B1, dependientemente de la medida en que cumplan con los requisitos de calidad y calificación (véase capítulo 1).

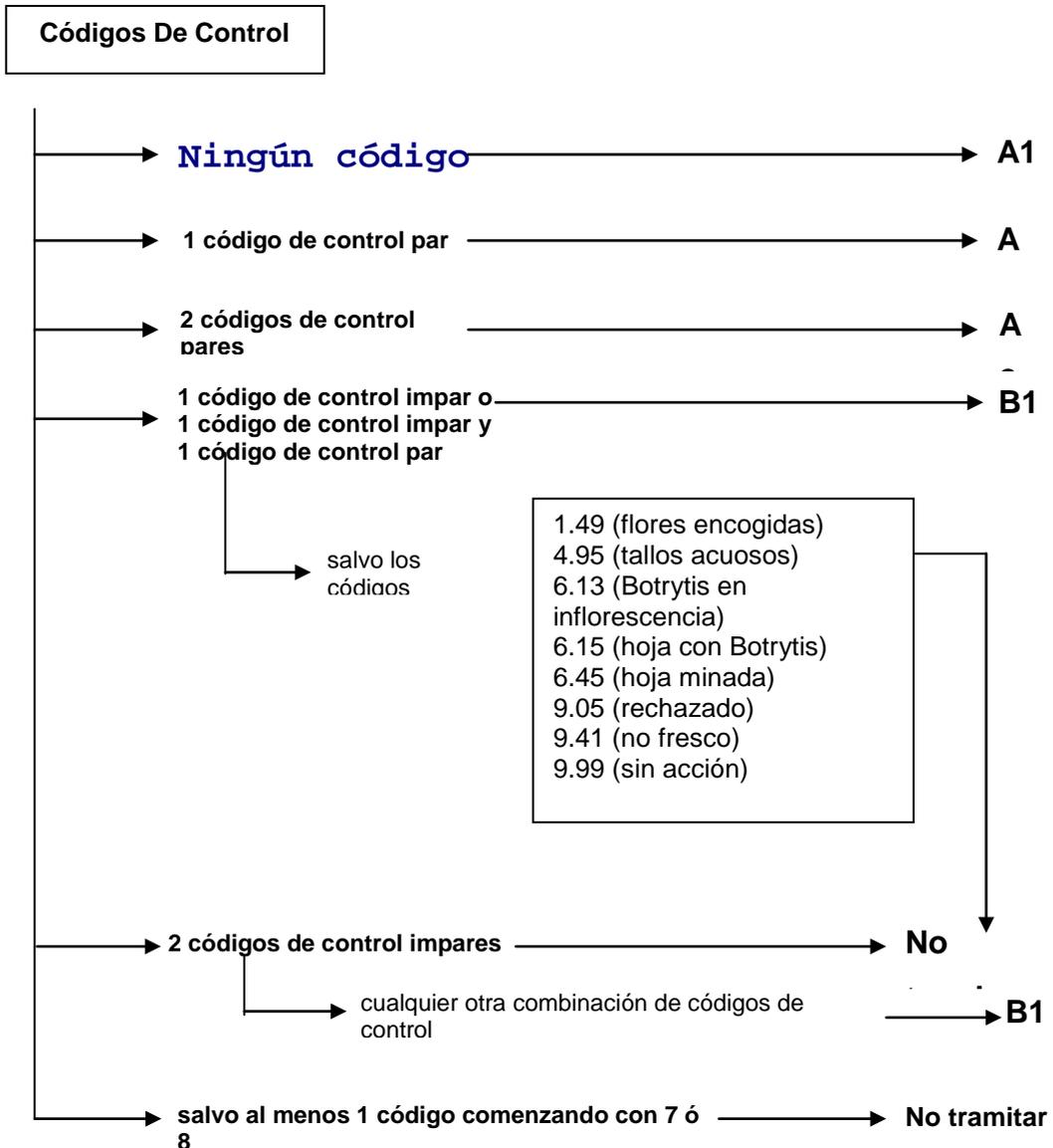
2.1 CODIGOS DE CONTROL

La medida en que el lote cumpla con los requisitos de calidad y clasificación se refleja en las objeciones negativas de control otorgadas al lote. Las objeciones de control se traducen en un código de control correspondiente, conforme al siguiente principio:

Objeción de control	Código de control
Ninguna	Ninguno
Objeción de control leve	Código de control par
Objeción de control grave	Código de control impar

2.2 CLASIFICACION EN GRUPOS DE CALIDAD

Dependientemente de los códigos de control se clasifican las flores cortadas en los siguientes grupos de calidad:



los siguientes códigos de control deben ser interpretados como códigos pares:

1.7	1.71	4.47	8.19
1.23	1.79	4.55	8.39
1.25	1.81	4.63	8.67
1.33	4.15	5.31	9.19
1.39	4.17	7.63	9.39
1.43	4.27	7.65	
1.63	4.31	8.17	

los siguientes códigos de control deben ser interpretados como códigos impares:

1.48
4.94
6.12
6.14

3 CODIFICACION DE CLASIFICACION

El código de clasificación dispone de ocho posiciones para indicar las siguientes características de clasificación: largo, peso y otros

Largo			peso			Otros	
.

Respecto de flores cortadas es obligatorio indicar uno o más códigos de clasificación, dependientemente del producto (véanse las especificaciones de producto).

III. REQUISITO DE EMBALAJE

1 GENERALIDADES

- Las flores cortadas se transportan en contenedores destinados al transporte de las mismas o en cajas.
- Respecto de flores cortadas transportadas en agua, es obligatorio usar agua potable limpia (con adición de los productos de tratamiento preventivo requeridos). El volumen de agua debe ser tal que las flores no estén secas durante la tramitación de subasta. En el momento del control el nivel del agua en el contenedor debe ser de 5 cm como máximo. El nivel de agua se mide sin que las flores estén en el contenedor.
- Se prohíbe el uso repetido de una caja de uso único.
- El embalaje debe estar elegido de tal modo que las flores cortadas estén bien protegidas durante el transporte y la posterior tramitación.

2 CARGA

Debe procurarse una carga óptima, siendo el volumen de los manojos determinante para el número de manojos transportados por unidad de envase.

3 SANCION

Si el embalaje de flores cortadas no cumple con los requisitos, la subasta se reserva el derecho de aplicar una medida sancionadora.

IV REQUISITO DE INDICACION

1 CARTA DE TRANSPORTE

Cada carretilla apiladora debe ir provista de una carta de transporte debida y completamente rellena, incluyendo al menos los siguientes datos rellenos por el transportista:

- datos del transportista: nombre comercial, dirección y número de transportista.
- fecha de subasta o de tramitación.
- cantidad de unidades de envase.
- cantidad de unidades por unidad de envase/de embalaje.
- código de envase VBN.

- código de producto VBN: debe elegirse un código que describa el producto lo más exacto posible.
- código de clasificación.
- descripción de producto correspondiente.
- tipo de carretilla apiladora: carretilla de subasta o contenedor danés (por cuanto aplicable).
- grupo de subasta o de producto (por cuanto aplicable).
- objeción de control positiva (por cuanto aplicable).
- modo de tramitación

V. RECOMENDACIONES

Si se utilizan fundas, se recomiendan fundas perforadas 'hotneedle' o permeables o hoja de plástico de 30 µm (P30) de espesor.

2 ETIQUETA DE PRODUCTO

Es obligatorio proveer cada unidad de envase de una etiqueta que incluye los datos del producto y del transportista.

3 SANCION

Si el embalaje de flores cortadas no cumplen con los requisitos anteriores, la subasta se reserva el derecho de aplicar una medida sancionadora.

www.sica.gov.ec

BIBLIOGRAFÍA

- Michael Porter, “Ventaja competitiva”.
- William Stanton, “Fundamentos de Marketing”.
- Idalberto Chiavenato, “Administración de Recursos Humanos”.
- William M. Pride, O.C. Ferrell, and Michael Hartline, “Marketing Plan Worksheets”.
- Rafael Valera Moreno, “Herramientas Financieras”.
- Ricardo Beaumont Callirgos, “Comentarios a la Ley General de Sociedades”.
- Karín Fashbender, “Instalación de una empresa comercializadora de flores”. 1989.
- Alfredo Ramírez, “Determinantes de las exportaciones de tejido de algodón”. Universidad Nacional de Piura. 1995.
- National Geographic, mes de abril de 2001.
- Censo Nacional de Productores de Flores 1998, Ministerio de Agricultura.
- www.expoflores.com
- www.floraculture.com
- www.ams.usda.gov

- www.sfflmart.com
- www.richters.com
- www.helpmefind.com/sites/rrr/roses
- www.aboutflowers.com
- www.colombianflowers.com
- www.sica.gov.ec
- www.fintrac.com
- www.aduanas.net
- www.europa.eu.int/eurostat.html
- www.wto.org
- www.fita.org
- www.adexperu.org.pe
- www.prompex.gob.pe
- www.minag.gob.pe
- www.hollandtrade.com
- www.proexport.com.co
- www.aladi.com
- www.colombiausa.org
- www.tuinbouw.nl
- www.growertalks.com
- www.cbi.nl

- www.cbs.nl
- www.infoagro.com
- www.verticalia.com
- www.infoserca.gob.mx

que permitan aumentar y mantener su demanda. Sin embargo, es importante diversificar nuestras alternativas y empezar a pensar en el ingreso a otros mercados como Japón y Alemania.

QUINTA: Segmentar el mercado en base a las preferencias y tendencias de consumo de cada uno de ellos. No puede lanzarse sin haber estudiado previamente dicho mercado.

SEXTA: En el mercado florícola el precio no es el factor determinante para la compra, es mas importante la calidad de la flor, lo que implica que tenga buen tamaño, durabilidad, aroma, color y las variedades que se presenten. Sin embargo, la tendencia de los consumidores es exigir que en la producción de la flor se hayan tenido especial cuidado al medio ambiente y al personal que la cultiva.

SEPTIMA: El verdadero problema del comercio de flores no es la sobreproducción sino el no tener la capacidad de manejarla por parte de los canales de distribución y marketing actuales. Los cuales deben implementar estrategias que permitan publicitar a nuestras flores como un producto premium con alta calidad y precios similares a la competencia.