ZAMORANO Carrera de Desarrollo Socioeconómico y Ambiente

Estrategia de comercialización para flores tropicales microempresa “Florexport”, **Honduras,** C.A.

Tesis presentada como requisito parcial
para optar al título de Ingeniero en
Desarrollo Socioeconómico y Ambiente en
el grado académico de Licenciatura

Presentado por:

Héctor Eugenio Midence Matute

Honduras Diciembre; 2003

RESUMEN

Midence Matute, Héctor E. 2003. Estrategia de comercialización para flores tropicales microempresa.”Florexport”, Honduras, C.A. Proyecto Especial del programa de Ingeniero en Desarrollo Socioeconómico y Ambiente, Zamorano, Honduras. 32 p.

"Florexporf", microempresa dedicada a la producción y comercialización de flores de corte, comienza una nueva etapa de expansión de su mercado hacia Tegucigalpa y Comayagüela, situación que los motiva a buscar una mejor estrategia de comercialización. Con este propósito este trabajo se enfocó en desarrollar los estudios requeridos para desarrollar la estrategia de comercialización más óptima. Los resultados de los estudios realizados demostraron una posibilidad muy factible de utilizar las ventajas comparativas y competitivas que posee la microempresa para la incursión del mercado de Tegucigalpa y Comayaguela. El estudio se complementó con un estudio de factibilidad. La estrategia general es ofrecer un producto diferenciado de alta calidad a un precio más bajo que la competencia y a un segmento de mercado con visión de calidad.
El VAN del proyecto es de L. 780,885.97y la TIR es ∞ , con una relación Beneficio/costo de 43%.

Palabras claves: Florícola, microempresa, FODA, factibilidad, VAN, TIR.

CONTENIDO

Portada.....1
Portadilla.....ii
Autoría.....iii
Página de firmas.....iv
Dedicatoria.....v
Agradecimientos.....vi
Resumen.....viii
Contenido.....ix
Índice de cuadros.....xii
Índice de figuras.....xiv
Índice de anexos.....xv

1 **INTRODUCCIÓN** 1

1.1 GENERALIDADES..... ..., 1
1.2 DEFINICION DE PROBLEMA..... 1
1.3 ANTECEDENTES. 1
1.4 JUSTIFICACION DE ESTUDIO..... 2
1.5 LIMETES DEL ESTUDIO..... 2
1.6 OBJETIVOS 2
1.6.1 Objetivo General 2
1.6.2 Objetivos específicos..... 2

2 **REVISIÓN DE LITERATURA** 3

INTRODUCCION.....
2.1 MERCADO MUNDIAL DE FLORES..... 3
2.2 Factores a considerar para la exportación... 3
2.2.1 Situación en Honduras..... 5
2.2.2 CADENA DE VALOR EN FLORES TROPICALES..... 6
2.3 Manejo de producción..... 6
2.3.1 Valor agregado..... 6
2.3.2 Mercadeo..... 8
2.3.3 Experiencia de Ecuador..... 8
2.3.31

2.3.3 .2	Experiencia de Costa Rica	9
2.3.3.3	Experiencia en México	9
2.4	ESTRATEGIA DE MERCADEO	10
2.4.1	Canales de comercialización	11
3	**MATERIALES Y METODOS**	12
3.1	ANÁLISIS DE MERCADO	12
3.1.1	Estimación de la demanda	12
3.1.2	Estimación de la oferta	12
3.2	ESTUDIO TECNOLOGICO EMPRESARIAL	13
3.3	ANÁLISIS ORGANIZACIONAL Y LEGAL	13
3.4	ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACION	13
3.5	ESTUDIO ESONOMICO FINANCIERO	13
3.6	ESTRATEGIA DE LOS RESULTADOS A LOS SOCIOS	13
4	**RESULTADOS Y DISCUSIÓN**	14
4.1	ANALISIS DE MERCADO	14
4.1.1	Estimación de la Demanda	14
4.1.2	Estimación de la Oferta	15
4.1.2.1	Proveedores	15
4.1.2.2	Frecuencia	16
4.2	ESTUDIO TECNICO EMPRESARIAL	18
4.2.1	Actividades de los componentes de producción, valor agregado y comercialización	18
4.3	ANALISIS ORGANIZACIONAL Y LEGAL	18
4.3.1	Estructura organizacional	18
4.3.2	Situación legal	20
4.4	FODA ESTRATÉGICO	20
4.4.1	Análisis institucional	20
4.4.1.1	Fortalezas	20
4.4.1.2	Debilidades	20
4.4.2	Análisis de entorno	20
4.4.2.1	Oportunidades	21
4.4.2.2	Amenazas	21
4.5 4.6	ESTRATEGIA GENERAL	22
4.6.1	ESTUDIO ECONOMICO	22
4.6.2	Inversión inicial	22
4.6.3	Costos de operación	23
4.6.4	Salarios de personal	23
4.6.5	Proyección de Ventas	24
4.6.6	Evolución económica financiera	25
4.7	Análisis de sensibilidad	26
	RETROALIMENTACION CO LOS SOCIOS(AS)	26

7 **CONCLUSIONES**..... 27

6 **RECOMENDACIONES**..... 28

7 **REFERENCIAS BIBLIOGRAFlCAS**..... 29

8 **ANEXOS**..... 31

n

1 INTRODUCCION

1.1 GENERALIDADES

Como una forma de impulsar el desarrollo rural en nuestros países, los gobiernos, las ONG's y las OPD's promueven la creación de microempresas en el área rural, con el fin de incentivar el desarrollo económico del sector rural y la generación de empleo. Estas microempresas reciben apoyo en capacitaciones y asistencia técnica, principalmente.

Uno de los principales problemas a los que estas microempresas se enfrentan es la dificultad para la comercialización de sus productos, debido a deficiencias en los estándares de calidad, un desconocimiento del mercado y la poca capacidad gerencial. Un buen ejemplo de estas microempresas es Florexport, microempresa dedicada a la producción y comercialización de flores tropicales en la zona del Lago de Yojoa.

El propósito de toda empresa al momento de desarrollar e implementar una estrategia de comercialización, es la de conocer mucho más su entorno, (mercado, proveedores y competidores), con el propósito de incrementar las ventas y utilidades.

Por esa razón, con este estudio se fortalecerá a la microempresa Florexport para mejorar la comercialización de los productos florales (flores y arreglos florales), y generar mayores ingresos y de esta manera mejorar la calidad y el nivel de vida de los(as) socios(as) de la microempresa Florexport.

1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La dificultad en comercialización de los productos debido a la dependencia de los -~ intermediarios, dificultan el que esta microempresa logre sus metas de ventas y utilidades, razón por la cual se necesita definir y ejecutar una estrategia de comercialización que le permita alcanzar sus objetivos.

1.3 ANT~€-EDENTES

La microempresa Florexport, se encuentra ubicada en el municipio de Santa Cruz de y ojoa, Departamento de Cortés, Honduras a 600 msnm, con temperatura media anual' de 2f)O e y humedad relativa del 15% (Rojas, 2001).

Esta microempresa inició sus actividades en noviembre 2001, con 9 socios, todas mujeres; actualmente esta conformada por 11 socios, 2 hombres y 9 mujeres, los cuales se dedican a la producción de flores tropicales y su comercialización.

En la actualidad cuentan con un área de 2 manzanas para producción de flores tropicales, siendo las especies más importantes Ginger rojo y rosado. Los precios que se obtienen actualmente con la venta a nivel de finca para estas dos variedades de flores son los siguientes: 9.5 lempiras en promedio por docena de Ginger rojo y rosado. Las ventas se realizan a través de intermediarios que venden los productos en floristerías de Tegucigalpa y San Pedro Sula.

1.4 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

Las principales razones por la cuales este estudio se justifica son por la dificultad en comercialización de los productos de la microempresa, debido al desconocimiento del mercado, principalmente, y la inconsistencia en los estándares de calidad y la falta de una estrategia de comercialización.

1.5 LÍMITES DEL ESTUDIO

El estudio estuvo enfocado sólo para una especie de flor tropical en dos variedades (Ginger rojo y rosado), destinRdas para el mercado de floristerías de Tegucigalpa.

1.6 OBJETIVOS

1.6.1 Objetivo General

Mejorar el nivel y calidad de vida de las familias de los(as) socios(as) de la microempresa Florexport, a través de la creación de una estrategia de comercialización que permita mejorar los ingresos de la microempresa.

1.6.2 Objetivos Específicos

- Realizar una investigación de mercado.
- Desarrollar un análisis técnico empresarial.
- Analizar la estructura organizacional y legal de la microempresa.
- Formular una estrategia de comercialización.
- Preparar un estudio económico financiero.

3 REVISION DE LITERATURA

2.1 INTRODUCCIÓN

El termino floricultura tropical se define como la multiplicación y cultivo de las plantas con flores, y de plantas con follaje ornamental, ambas nativas de zonas tropicales y subtropicales, destinadas a la decoración de interiores o zonas ajardinadas (Vidalie, 1983).

En Honduras el desarrollo del sector de las flores tropicales se inicio hace dos décadas, aproximadamente, tanto para la producción como para la exportación. Es interesante saber, que a pesar de ser un producto relativamente nuevo, las flores tropicales tienen una demanda en constante crecimiento. Esta situación debería ser aprovechada por el país para captar nuevos mercados internacionales ya que las flores que se producen en Honduras, tienen una excelente calidad, similar a la de los fuertes competidores: Costa Rica y Colombia.

En el país el área de producción es muy pequeña, en comparación con los países productores de la región: Guatemala y Costa Rica. Pero no por esto la calidad de las mismas es inferior, al contrario en zonas como el Lago de Y ojoa se encuentran toda las condiciones agro climáticas necesarias para la producción de este tipo de flores.

2.2 MERCADO MUNDIAL DE FLORES

Según Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER, 2003), el mercado mundial de flores se estima en US $49 mil millones anuales y la Unión Europea se constituye como uno de los principales productores, importadores y consumidores en el mundo. A pesar de que las rosas, los claveles y los crisantemos aún dominan la preferencia mundial y representan cerca del 70% de la demanda, las flores tropicales exóticas han empezado a ser una preferencia de los consumidores, especialmente los europeos.

La Unión Europea (DE) es un gran productor de flores en el ámbito mundial, principalmente Holanda, cuya producción anual es de US $4 billones, aproximadamente; siguen en orden de importancia Italia, Alemania, Francia y España. En esta región, las exportaciones de flores en términos de volumen, alcanzan los 2 millones de toneladas, siendo Holanda el principal exportador de la Unión Europea, pues representa un 85% de las exportaciones totales.

Sin embargo, la U. E. también es el principal importador mundial de flores y follaje, alcanzando anualmente un monto de más de US $3 billones. El principal importador es Alemania (33%), seguido por el Reino Unido (18%), Francia (14%) y Holanda (14%). Holanda lidera las compras de flores y follaje fuera de la *VE* con un 52% del total importado; sin embargo, gran parte de esas importaciones son reexportadas a otros países de la *VE,* principalmente a Alemania. El segundo gran importador es el Reino Unido (16%), seguido por Alemania (13%) e Italia (6%). Del total de importaciones de flores que realizan los países de la *VE,* sólo el 23% se importa de terceros países (países fuera de la *VE),* (PROCOMER, 2003).

Las importaciones de flores y follaje proveniente de los países en desarrollo se han ido incrementando desde el inicio de la década de 1990 y en la actualidad representan más de un 16% del total importado por la *VE*, la participación en el mercado de estos países es mayor en Holanda (52%) debido a su papel de distribuidor a otros países europeos.

La importancia de los países en desarrollo dentro de las importaciones de flores de la *VE* se puede observar con la presencia de Kenia, Colombia, Ecuador, Zimbabwe, India, Tailandia y Sudáfrica dentro de los 10 principales proveedores. Otros proveedores importantes son: Turquía, Zambia, Marruecos, Tanzania, Uganda, Costa Rica, Perú, Malawi y China.

En el año 2000, Costa Rica exportó US $141,7 millones de flores y follaje, de los cuales un 60% se dirigió al mercado de la *VE*. El follaje es el principal producto exportado a los países miembros de la *VE* con un monto que asciende a los US $56,5 millones. Por su parte, se exporta solamente un total de US $1,1 millones en flores, de las cuales las principales especies son: Ginger, heliconias, calas y otras especies tropicales. El resto (28%) corresponde a la venta de plantas ornamentales (PROCOMER, 2003).

En cuanto al destino de las flores y follaje costarricense dentro de la *VE,* el principal comprador es Holanda con un 65% del total importado por la *VE,* seguido por Alemania con un 21 % del total.

Las ventas de flores en la *VE* han crecido en forma continua en años recientes y se estima que para el 2003 el consumo será cercano a los US $14,5 billones. Alemania es el principal consumidor, seguido por Italia y Francia.

Mientras que las subastas son el canal más interesante para los exportadores de volúmenes elevados de flores cortadas y follaje, las exportaciones directas son consideradas el mejor canal para las pequeñas y medianas empresas exportadoras.

En la *VE* existen 14 subastas de flores cortadas y follajes, 7 de las cuales están en Holanda. Las tres subastas más importantes de Holanda son: VBA en Aalsmeer, BHV en Naaldwijk y Flora Auction en Rijnburg; en conjunto representan cerca del 95% de

volumen manejado en subasta. Las otras subastas están más orientadas para el mercadeo de la producción local (PRO COMER, 2003).

La VBA, con un área de 766.000 metros cuadrados, subasta diariamente 19 millones de flores y 2 millones de plantas, que son ofrecidas por 7,000 productores de todo el mundo. El 55% de las exportaciones holandesas corresponden a las ventas de la VBA. Las especies más vendidas en esta subasta son: Rosas, tulipanes, crisantemos, yerberas y claveles (PRO COMER, 2003).

2.2.1 Factores a considerar para la exportación

Para la exportación de flores y follaje a la VE deben ser evaluados los siguientes factores (USI-SAG, 2003):

- Las flores tropicales tales como las orquídeas, los anturios y las heliconias son distribuidas por importadores especializados y constituyen un nicho de mercado en crecimiento. Sin embargo, las flores tropicales tienen problemas de altos costos de transporte debido a que son muy pesadas o voluminosas. Además, dada la variedad de colores y formas inusuales de estas flores, se requiere de inversión para mejorar la calidad.

- Las perspectivas de venta de flores en la VE mejoran considerablemente en la época de invierno (noviembre a mayo).

- Existe una demanda creciente por follaje. El mercado de follaje de hoja pequeña es boyante.

- Es recomendable que los nuevos exportadores utilicen como canal de distribución a un importador mayorista.

- La calidad es la característica más importante requerida por los compradores en la VE. Esta incluye manejo, comunicación, continuidad (constancia y suficiente oferta), tamaños estándar y empaque.

- Las tendencias en el gusto de los consumidores en cuanto a colores y combinaciones de flores varían frecuentemente y son difíciles de predecir.

- La mayoría de las especies de flores y de follaje se venden en el mercado europeo durante todo el año y existen picos de venta para los días feriados.

- La venta de anturios sigue en aumento. El color dominante es el rojo, pero recientemente se han incrementado las ventas de anturios de color pastel.

2.2.2 Situación en Honduras

En la actualidad en Honduras la producción de flores tropicales y de follajes están comenzando a desarrollarse para satisfacer la demanda internacional y nacional. A la fecha, son las plantas en masetero, el sector más desarrollado, mismo que representa el 3% del total de exportaciones a escala mundial. No obstante la demanda internacional y la nacional por este tipo de flores y follajes, esta en continuo crecimiento. La producción nacional esta orientada a los cultivos de crisantemos y flores tropicales tales como: Ginger y Heliconias, con las que se abastece la demanda nacional y al exigente mercado internacional, en pequeña escala. este último (UCISAG, 2003).

Debido al enorme potencial del producto, la Secretaria de Agricultura y Ganadería (SAG), esta fomentado la producción y exportación de las flores y follajes tropicales. Este programa cuenta con el apoyo del Centro para la Promoción de Exportaciones.

Como primer requisito son indispensables las condiciones agro climáticas necesarias para el correcto desarrollo de las flores, las cuales se cumplen a cabalidad en Honduras.

Los principales problemas que enfrenta el sector y que estudia la Mesa Agrícola Hondureña (MAH), son capacitación, asistencia e innovación tecnológica, desarrollo de mercados, financiamiento, infraestructura y sanidad agropecuaria entre otros (UCI-SAG, 2003).

2.3 CADENA DE VALOR EN FLORES TROPICALES

2.3.1 Manejo de la producción

Según el Proyecto de Soporte para Exportaciones No Tradicionales (PROEXAG, 1994) de factores que afectan la calidad del producto final (las flores o follaje) son los siguientes: Madurez de la flor, temperatura, suministro de nutrientes, exposición a luz, suministro de agua, calidad del agua, daño mecánico y enfermedades.

A continuación se presenta un listado condensado de los aspectos técnicos del cultivo de flores tropicales (FEDEXPOR, 2003):

- *Zonas de producción:* Áreas húmedas, tropicales y áreas con sistema de irrigación.
- *Altitud:* O - 700 metros sobre el nivel del mar.
- *Promedio de temperatura anual:* 22 – 25 grados centígrados.
- *Promedio de lluvias anual:* 3.000 mm distribuidos en forma uniforme durante todo el año. En zonas con bajo índice de lluvias es necesario un buen sistema de irrigación.

- *Suelos:* Suelos arenosos con buen contenido de materia orgánica.
- *PH:* Neutro.
- *Tiempo útil de la planta:* Indefinido.
- *Promedio de ciclo vegetativo:* Promedio de desarrollo de las especies de ocho a doce meses para flores y de seis a ocho meses para follaje, excepto para palmas, las cuales requieren 24 meses en desarrollarse.
- *Labores Culturales:* Siembra, fertilización, limpieza, poda, defoliación, etc.
- *Control fitosanitario:* Prevenir nemátodos, acáridos, hongos y bacterias. Producción y distancia de los sembríos:
    - Ginger: 90 flores /planta/año 3x3 m
    - Wagnerian heliconia: 45 flores /planta/año 3.5x3.5m
    - Pequeña Heliconia: 75 flores /planta/año 2x2 m
    - Follaje: oscila de 10 a 40 hojas / planta/año
    - *Manejo post cosecha:* Hidratación, lavado, desinfección, enjuague, antitranspiración y empaque.

El número de flores producidas por planta varía según la especie y el año de producción. Las especies más productivas pueden llegar a producir hasta 300 flores y las menos productivas hasta 15. El primer año se considera el de menor producción, ya que es desde el segundo año que la producción se estabiliza. La mayor parte de las Zingiberales (Gingers) no florecen todo el año, cada especie tiene sus periodos de floración bien definidos, algunas especies florecen 1 vez por año, otras llegan a florecer hasta 10 veces por año (Agro tropical, 2003).

Las ventajas que tienen este tipo de flores (Ginger rojo y rosado) son: El manejo post-cosecha, con relación a los cuidados a los que son sometidas luego de ser cortadas de los campos de producción porque no necesitan transporte refrigerado, siempre y cuando se encuentren en una temperatura adecuada. Es recomendable el mantener la flor a una temperatura entre 55 y 75 grados Fahrenheit, o 13 a 23 grados centígrados (Producciones del Sur, 2003).

Las flores y los follajes tropicales vienen de climas cálidos y húmedos y no toleran temperaturas bajas por períodos largos (Agro tropical, 2003).

Lo ideal es evitar al máximo la manipulación de la flor, ya que esto reducirá el daño que pueda sufrir. Al momento del transporte se recomienda una humedad entre el 90% y 95%, de esta forma se evita el deterioro del tejido en las flores. Las puntas quebradas o maltratadas pueden ser cortadas si se considera necesario. Las flores que aparecen dentro de las bracteas deben ser removidas antes de exhibirse. Flores que aparecen marchitas como resultado de demoras en el transporte, o calor excesivo, deberán ser sumergidas en su totalidad en agua a temperatura ambiente por un periodo de 20 a 30 minutos antes de exhibirse (Agro tropical, 2003).

Se recomienda que al llegar a su destino final, el consumidor, recorte unos 3 centímetros de la base del tallo y que se deposite en un recipiente con agua para su hidratación. También es recomendable el que se le añada una medida de cloro para

retardar su descomposición y si es posible sumergir toda la flor en esta mezcla. Con este manejo la flor puede durar en un florero de 15 a 20 días (producciones del Sur, 2003).

2.3.2 Valor agregado

Según PRO COMER (2003) las flores son compradas por diferentes tipos de personas y para diferentes propósitos, sin embargo, se pueden distinguir características comunes entre los países:

- 40-50% compra flores para darlas como regalo, 20-30% para ocasiones especiales y 20-25% para decoración de la casa.
- 60% de las flores se compran en las floristerías, el restante 40% en vendedores callejeros y supermercados.
- 80% de las flores compradas tienen tallo, el resto están en arreglos florales.
- El consumidor típico responde a una mujer de *más* de 45 años de edad, que vive en la zona urbana, con ingreso de medio a alto.
- Los feriados públicos ejercen gran influencia en la demanda de flores, los principales picos de venta se dan el Día de San Valentín, Navidad, Día de la Madre y Día de la Secretaria.
- Los principales productos competidores son chocolates, joyería y vino.

2.3.3 Mercadeo

Para muestra del potencial de mercado que tiene este tipo de producto agrícola, tomaremos de ejemplo las experiencias en la producción y comercialización de flores tropicales del Ecuador, Costa Rica y México

2.3.3.1 Experiencia de Ecuador. Ecuador tiene la ventaja de producir y exportar flores tropicales durante los doce meses del año. Sin embargo, este ciclo decae en los meses de junio, julio y agosto, época en la que la producción en Hawai y Costa Rica se incrementa. De acuerdo al volumen promedio anual exportado en los últimos seis años, Ecuador exporta flores tropicales a más de treinta y cinco países (SICA, 2003).

Según el Servicio de Información y Censo Agropecuario (SICA, 2003), el rubro de las flores tropicales y follaje en relación con el volumen total de flores exportadas por Ecuador representa aproximadamente el 1 %. Sin embargo, el potencial de este producto en mercados extranjeros está en aumento.

2.3.3.2 Experiencia de Costa Rica. Las exportaciones de flores costarricenses, especialmente a Estados Unidos, crecieron un 13% en los primeros seis meses del año 2002 respecto al mismo período de 2001, lo que representa un aumento en los ingresos de 1.6 millones de dólares.

Esta tendencia positiva se debe a la diversificación de mercados y a una mayor demanda en los supermercados de ese país. La venta de plantas ornamentales también se incrementó un 2.4% entre enero y junio del 2003, para aportar 740 mil dólares más al país (PROCOMER, 2003).

Los únicos productos del sector que no se vieron favorecidos en este período fueron las hojas y follajes, que se utilizan para preparar arreglos florales, pues sus exportaciones bajaron un 0.3%, lo que equivale a 110 mil dólares (La Prensa, 2002).

El 85% de las exportaciones de flores se dirigen a Estados Unidos, pero desde los atentados del 11 de septiembre los productores decidieron buscar nuevos mercados, pues en esa ocasión tuvieron que enfrentar pérdidas millonarias por el cierre de los aeropuertos.

Las nuevas oportunidades aparecieron en Europa, que compra el 10% de la producción floral y países como México, Venezuela junto al Caribe y Centroamérica absorben el 5%.

Bart De Lange, Presidente de la Asociación Costarricense de Floricultores, explicó que la recuperación del sector se debe a que buscaron nuevos nichos de mercado en Estados Unidos con empresas pequeñas y medianas, y no sólo comerciar con mayoristas como hacían en el pasado.

Algunas de las flores costarricenses más cotizadas en el extranjero son los lirios y especies tropicales como las ginger y heliconias, que son típicas de la zona del Caribe (La Prensa, 2002).

2.3.3.3 Experiencia de México. Los floricultores tropicales de Tabasco, que están por iniciarse en la comercialización internacional de sus productos, reciben capacitación del empresario costarricense, propietario de la firma A & B Tropical Products, Bernardo Zamora Bregstein, quien cuenta con amplia experiencia en los mercados de Estados Unidos y Europa.

El experto especificó que el mercado internacional de las flores tropicales es relativamente nuevo, al quedar al descubierto el gusto de los habitantes de países desarrollados por flores nativas de Centroamérica, Indonesia, Islas del Pacífico y del Caribe, sobre todo en época invernal.

Lo que ocurrió, de acuerdo a sus conceptos, es que las flores tropicales resolvieron a los norteamericanos y europeos la escasez de las flores tradicionales durante el invierno, y se convirtieron en la opción para los arreglos que se envían en épocas

especialmente, tales como: Diciembre, día de San Valentín y hasta el día de la Madre, que abarca parte del invierno en ciertos países del hemisferio norte.

por ello es que en septiembre se inicia en Costa Rica la temporada alta para la exportación de flores exóticas, y concluye hasta mayo. En tales meses, ejemplificó el floricultor, una flor ginger, como la que se cultiva en el rancho San Pedro, tiene un costo que varía entre 60 centavos -en Florida- y un dólar, dependiendo de la distancia al mercado que se va a enviar, por el costo del flete.

Zamora Bregstein expuso que en la región donde él cuenta con su finca, una compañía exportadora transporta mil cajas semanales, que en el caso del ginger equivalen a 40 flores por caja, lo que representa en 40 mil flores semanales, sólo que los brokers de Florida no sólo piden gingers, sino que requieren un surtido de 300 cajas de gingers, 200 de heliconias, 200 cajas de bouquets y 300 cajas de follaje, en un flete semanal.

Refirió que en Costa Rica proliferan las fincas pequeñas, como la de él, de 10 hectáreas, cada una cuenta con su empacadora básica, y llegada la temporada alta, un comprador que haya logrado la mejor negociación en precio de exportación adquiere la producción de las pequeñas fincas (ARIAS, 2003, citado por SICA, 2003).

Por lo tanto, agregó, al momento en que los productores de Tabasco se organicen y consoliden un cliente de exportación, tendrán que instalar una empacadora, y una de éstas, la más elemental, con una pila, mesa y un sistema eléctrico de transportación, requiere de una inversión de entre 10 y 15 mil dólares.

Este tipo de cultivo, en el caso de la flor ginger que es la de mayor manejo en este mercado, genera un empleo por cada 2 hectáreas, más los empleos adicionales de la empacadora y la cadena de comercialización (Arias, 2003, citado por SICA, 2003).

2.4 ESTRATEGIA DE MERCADEO

Según Moya (2001) uno de los factores más críticos en el desarrollo de una estrategia de comercialización es la determinación del mercado, tanto por el hecho de que aquí se define la cuantía de su demanda e ingresos de operación, como por los costos e inversiones implícitos.

La estrategia de comercia1ización que se defina para cualquier proyecto deberá basarse en cuatro decisiones fundamentales que influyen individualmente y globalmente en la composición del flujo de caja del proyecto. Tales decisiones son las 4 -P.. o mezcla de mercadotecnia: Producto, precio, plaza y promoción (Moya, 2001).

Con el fin de determinar la creciente demanda de las flores tropicales en Tegucigalpa y Comayaguela se realizó un muestreo aleatorio, el cual arrojo como resultado el

consumo de alrededor de 600 docenas por al semana en temporada baja, y de 1,500 docenas en temporada alta (UCI-SAG, 2003).

2.4.1 Canales de comercialización

Existen múltiples canales para la comercialización de flores. Lo más común es que el productor envíe sus flores a importadores mayoristas o a las subastas; en este sentido, las subastas de Holanda juegan un papel trascendental en el comercio de flores en el mercado de la VE.

Las flores que llegan a los importadores mayoristas son vendidas directamente a un mayorista o incluidas en una subasta. Las flores vendidas en las subastas son compradas por mayoristas locales y por exportadores mayoristas, quienes reexportan las flores a otros países donde son distribuidas a otros mayoristas y detallistas locales (PROCOMER 2003).

De los principales problemas que se pueden observar, son los competidores ya posesionados en el mercado, quienes gozan de ventajas competitivas por la facilidad de desarrollar tecnología que reducen sus costos de producción ampliando sus beneficios (SICA, 2003).

3 MATERIALES Y MÉTODOS

3.1 ANÁLISIS DE MERCADO

El desarrollo de este proyecto se llevó a cabo con la participación de los(as) socios(as) de la microempresa. La información fue obtenida de fuentes primarias y secundarias. Fuentes primarias: Los socios(as), encuestas, talleres, capacitaciones y observaciones directas; y, como fuentes secundarias se utilizó información existente relacionada con el tema. Las actividades desarrolladas son las siguientes:

3.1.1 Estimación de la demanda

El análisis de mercado incluyó estimar la demanda y la oferta de las dos variedades de Ginger, rojo y rosado, en el mercado de Tegucigalpa. Para la estimación de la demanda del mercado se siguió el siguiente procedimiento:

Aplicación de una encuesta, previo a la cual se realizó lo siguiente: Preparar el instrumento (encuesta), validar, ajustar, no se calculó el tamaño la muestra porque se encuestó a toda la población de floristerías en Tegucigalpa (dato obtenido de la Cámara de Comercio e Industrias de Tegucigalpa, nómina telefónica, Asociación de Floristerías de Tegucigalpa y a través de la información proporcionada por los dueños y demás personal que labora en las floristerías de Tegucigalpa), procesar la información y analizar los resultados (Anexo #1).

3.1.2 Estimación de la oferta

Para la estimación de la oferta se realizaron sondeos en los principales puntos de venta (floristerías) de Tegucigalpa, con relación a:

- Número de proveedores.
- La frecuencia y cantidad de compra de estas especies.
- Los precios de compra para estas dos especies de flores.
- Las características que las floristerías buscan en las flores tropicales para su compra.

3.2 ESTUDIO TÉCNICO EMPRESARIAL

En el estudio técnico empresarial se analizaron los componentes de producción, valor agregado y comercialización. En cada uno de estos componentes se analizaron las actividades que realizan en cada uno de ellos. Los instrumentos utilizados fueron los siguientes:

- Entrevistas con los socios de la microempresa.
- Observaciones directas, realizadas durante las visitas.
- Análisis de registros contables.

3.3 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL y LEGAL

El análisis de la estructura organizacional y legal se realizó a través de entrevistas, observaciones directas y revisión de los siguientes documentos: Organigrama y funciones y verificación del estatus legal de la microempresa.

3.4 ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN

La formulación de la estrategia de comercia1ización se realizó a partir del análisis de los resultados de los puntos anteriores y de los resultados de un taller que se realizó con los(as) socios(as) para desarrollar un análisis FODA estratégico.

3.5 ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO

En el estudio económico financiero se cálculo:

- El flujo de caja para 8 años
- TIR
- VAN
- Relación B/C

3.6 ENTREGA DE RESULTADOS A LOS SOCIOS(AS)

Los resultados del estudio se entregaron a los miembros de la Junta Directiva de la microempresa para que analicen y apliquen los resultados obtenidos del estudio.

4 RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 ANÁLISIS DE MERCADO

El análisis de mercado se realizó a través de una encuesta aplicada a las floristerías ubicadas en Tegucigalpa y Comayagüela. Para la aplicación de la encuesta no fue necesario realizar el cálculo del tamaño de la muestra, porque la población de floristerías es de 24 establecimientos, razón por la cual se encuestaron en su totalidad.

La información sobre las floristerías existentes en Tegucigalpa y Comayagüela fue obtenida en la Cámara de Comercio e Industrias de Tegucigalpa, el directorio telefónico y en la Asociación de Floristerías de Tegucigalpa. La encuesta fue aplicada a los administradores, empleados y demás personal que en ellas labora.

4.1.1 Estimación de la Demanda

La encuesta que se aplicó para la estimación de la demanda fue desarrollada en conjunto con el Especialista en Mercadeo del Programa para el Desarrollo Empresarial Rural de Honduras, PROEMPRESAH, de Zamorano. Se identificaron 24 floristerías en Tegucigalpa y Comayaguela dedicados a la compra y venta de flores, de las cuales el 91.7% (22 establecimientos) compran flores tropicales (Cuadro 1).

Cuadro .1. Número de floristerías que compran flores tropicales en Tegucigalpa y Comayagñela.

Concepto	Numero floristerías	Porcentaje (%)
Compran	22	91.7
No compran	2	8.3
Total	24	*100*

Fuente: Elaboración propia

De las 22 floristerías que compran flores tropicales, únicamente 18 compran Ginger en. sus dos variedades (Cuadro 2).

Cuadro 2. Número de floristerías que compran Ginger (rojo y rosado) en Tegucigalpa y Comayagñela.

Especie	Variedad	Numero de floristerías	Porcentaje
Ginger	Rojo	18	81.3
	Rosado	18	81.3

Fuente: Elaboración propia

La frecuencia de compra de Ginger (rojo y rosado) por parte de las 18 floristerías se estimó semanalmente y con una unidad de compra de docenas, con esta información se hizo una proyección anual de compra de las floristerías. El precio de compra en Tegucigalpa y Comayagüela por parte de las floristerías varia de 25 a 40 lempiras por 10 que se utilizó un precio de L. 25 para que la microempresa sea competitiva en precios (Rojas, 2003) (Cuadro 3).

Cuadro 3. Demanda de Ginger (rojo y rosado) para las 18 floristerías en Tegucigalpa y Comayagñela.

Especie	Variedad	Unidad de compra	Precio de compra por unidad (LDS.)	Docenas por semana	Docenas por año	Total Lempiras
Ginger	Rojo	Docena	25	522	27,144	678,600
	Rosado	Docena	25	348	18,096	452,400
Total					***45.240***	***1.131,000***

Fuente: Elaboración propia

Es importante destacar que el consumo de flores tropicales en la Unión Europea presenta una alta demanda de estas especies en los distintos países que conforman la unión (Anexo #2). Además el principal canal de comercialización es a través de floristerías (Anexo #3)

En Latinoamérica en algunos países existe un incremento en la exportación de estas especies de flores como 10 es el caso de Ecuador (Anexo #4).

4.1.2 Estimación de la oferta

4.1.2.1 Proveedores. El número de proveedores de flores tropicales es de aproximadamente ocho, de los cuales seis traen sus flores del Lago de Yojoa, cubriendo un 87.5% de la demanda de flores tropicales, el restante 12.5% es

abastecido por proveedores que comercializan flores de Costa Rica, Valle de Ángeles y otros lugares de Honduras. Los mismos proveedores que traen las flores del Lago de Yojoa son los mismos que compran a la microempresa ..FlorexporC y a otras personas del área.

La oferta por parte de la microempresa se presenta en el Cuadro 4.

Cuadro 4. Oferta de Ginger (rojo y rosado) de la microempresa ""Florexport

Especie	Variedad	unidad	Cantidad por mes (docenas)	Cantidad por año (docenas)
Gienger	Rojo	Docena	737	8,844
	Rosado	Docena	563	6,756
Total			**1,3000**	**15,600**

Como se puede observar, la microempresa posee la capacidad de cubrir el 34.48% de la demanda de las floristerías de Tegucigalpa y Comayaguela. Los precios que los proveedores pagan a nivel de fmca varían entre 9 a 10 lempiras por docena de Ginger rojo o rosado, y el precio de venta en Tegucigalpa y Comayagüela es de 25 a 40 lempiras. Con esta información se cálculo el diferencial de precio y el porcentaje que este representa para el proveedor (Cuadro 5).

Cuadro 5. Diferencial de precios entre la empresa, intermediario y la floristería.

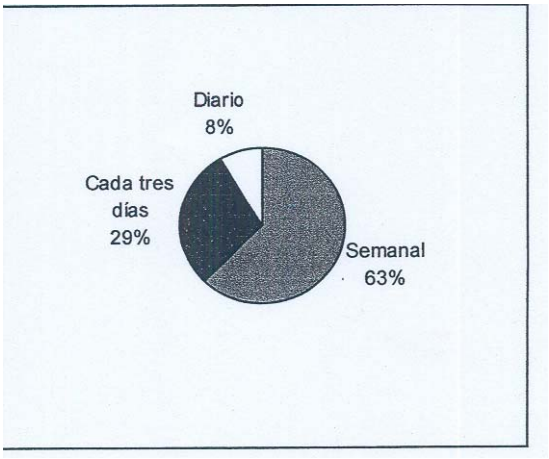
Espacie	Variedad	unidad	Predio de venta en finca (lps.)	Predio de compra floristería (Lps.)	Diferencia en Lempiras (Lps.)	Diferencia en porcentaje (%)
Ginger	Rojo	Docena	9.5	25	15.5	164
	Rosado	Docena	9.5	25	15.5	164

Fuente: Elaboración propia

4.1.2.2 Frecuencia. Los hábitos de compra de estas flores varia entre las floristerías de la siguiente manera: Semanal 62.5%, cada 3 días 29.2% y diario un 8.3% (Cuadro 6). Algunas de estas floristerías compran cada tres días porque tienen dificultad en el almacenamiento, porque la infraestructura es inadecuada, insuficiente para almacenar todas las especies de flores que compran y también por la falta de instalaciones de cuarto frío. El que las floristerías no tengan este tipo de tecnología produce el pronto daño de las flores.

Cuadro 6. Frecuencia de compra de flores tropicales en floristerías de Tegucigalpa y Comayagüela.

Frecuencia de compra	(%) Porcentaje
Semanal	63
Cada tres días	29
Diario	8
Total	100

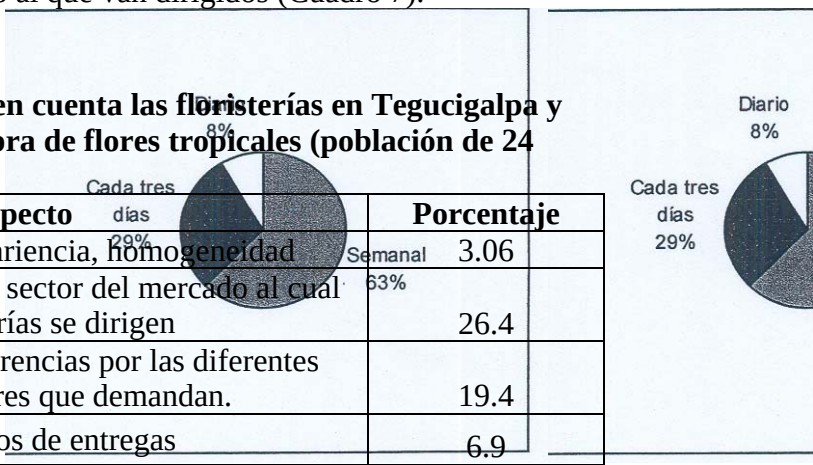


Fuente: Elaboración propia

Una de las características sobresalientes que toman en cuenta los compradores de flores es la calidad (30.6%). Al referirse a la calidad mencionaron el color, la duración de la flor después de corte, apariencia y homogeneidad. También otra característica muy importante es el precio de venta (26.4%), el cual oscila entre 25 y 40 lempiras por docena según la floristería, por la ubicación de las mismas en Tegucigalpa y Comayaguela y el segmento del mercado al que van dirigidos (Cuadro 7).

Cuadro 7. Características que toman en cuenta las floristerías en Tegucigalpa y Comayagüela para la compra de flores tropicales (población de 24 floristerías).

Concepto	Aspecto	Porcentaje
Calidad	Color, duración, apariencia, homogeneidad	3.06
Precio	El precio varia según el sector del mercado al cual las floristerías se dirigen	26.4
Tipo de flor	Aquí se fijan las preferencias por las diferentes especies de flores que demandan.	19.4
Cantidad	Los tamaños de entregas	6.9
Tamaño	El tamaño que necesitan las flores	6.9
Otros aspectos	Servicios de entrega y tiempos de entrega	5.6
Lugar de origen	Lago de Yojoa, Costa Rica y otros lugares	4.2
Total		**100**



Fuente: Elaboración propia

4.2 ESTUDIO TÉCNICO EMPRESARIAL

La microempresa integra los componentes de producción, valor agregado y comercia1ización. Existe un comité de trabajo para cada uno de los componentes, cada uno de ellos con funciones especificas. En la Figura 1 se presenta la integración de los componentes, sus interacciones, entradas y salidas.

Fuente: Elaboración propia

Figura 1. Integración de componentes de producción, valor agregado y comercialización.

4.2.1 Actividades de los componentes de producción, valor agregado y comercialización

Componente de producción: Involucra todas las actividades de mantenimiento del cultivo y cosecha. En el mantenimiento se incluye podas, raleos, fertilizaciones y aplicaciones de agroquímicos.

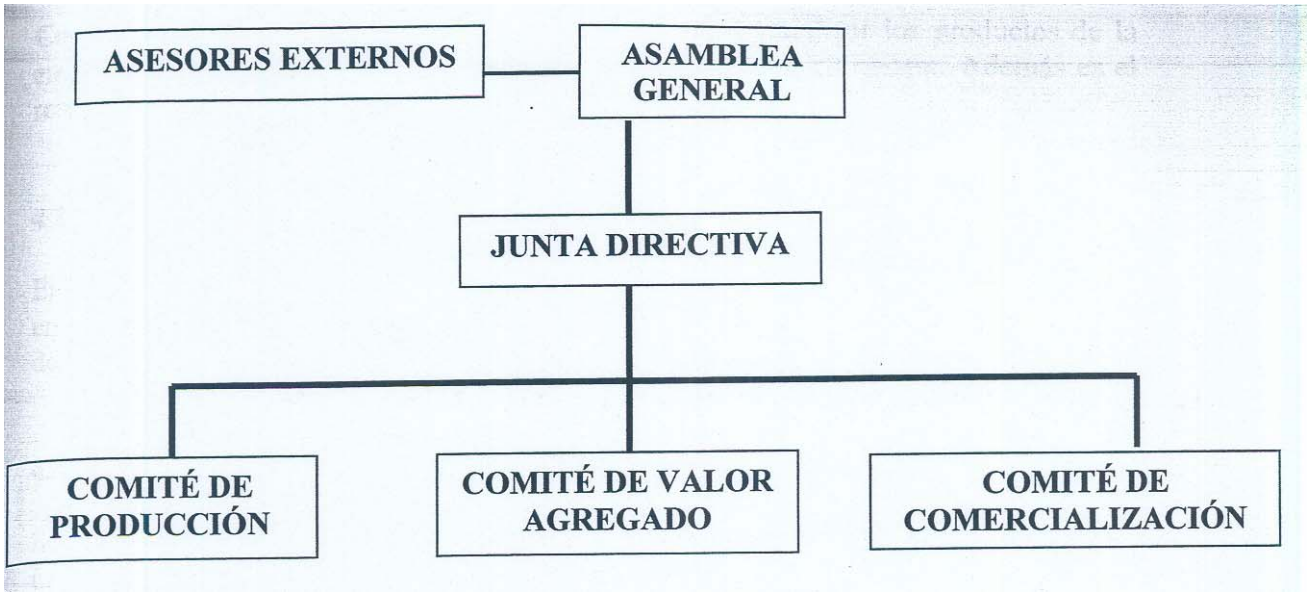
Componente de valor agregado: Incluye preparar las flores para su distribución y venta. Las principales actividades son: Recepción, lavado y emplasticado.

Componente de comercialización: Comprende la distribución y venta de las flores

4.3 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL y LEGAL

4.3.1 Estructura organizacional

La microempresa se encuentra conformada por 11 socios(as) quienes se encuentran distribuidos entre los organismos de dirección de la empresa y comités, de acuerdo a la estructura organizacional que se presenta en la Figura 2.



Fuente: Elaboración propia

Figura 2. Estructura organizacional de la microempresa"Florexport”

Las principales funciones son las siguientes:

Asamblea General: Esta constituida por los 11 miembros de la microempresa. Es el organismo que dicta las políticas a seguir, coordina la asesoría externa, y tiene la capacidad de decidir la integración de nuevos socios(as) y de sancionar a los mismos según el reglamento interno.

Asesores Externos: Son los encargados de proporcionar capacitaciones, transferencia de tecn910gía, financiamiento y donaciones de equipo e infraestructura. Estos trabajan en conjunto con la Asamblea General para determinar cuáles son las necesidades primordiales y la forma de planear, formular y ejecutar dichas actividades.

Junta Directiva: Esta integrada por el presidente, secretaria(o), tesorero(a) y dos vocales, quienes las reuniones, informan sobre las actividades realizadas, funcionan como ente regulador en la toma de decisiones y controlan que los miembros de la microempresa realicen su trabajo.

Comité de Producción: Se encarga de controlar el manejo del cultivo hasta su cosecha. En el proceso se determinan las técnicas de producción como: Densidades de siembra, el manejo y control de malezas, control y prevención de plagas y enfermedades y de la cosecha.

Comité de Valor Agregado: Es el encargado de realizar las actividades de limpiar y cortar las flores en tamaños estandarizados, empacar en docenas y de preparar arreglos florales para su comercialización.

Comité de Comercialización: Esta encargado de comercializar los productos de la empresa a través de los canales más adecuados para la microempresa. Además es el responsable de la promoción de los productos.

4.3.2 Situación legal

En cuanto a la situación legal de la microempresa, la personería jurídica se encuentra en trámite, para poder cumplir con las regulaciones que la ley hondureña exige para el desarrollo de microempresas en el sector rural.

4.4 FODA ESTRATÉGICO

Se realizó un análisis de un FODA estratégico con los socios de la microempresa en un taller participativo en una de las visitas a la misma. Para una mejor compresión 'Por parte de los miembros de la microe~presa se dividió el FODA en dos situaciones de análisis, el institucional (interno empresarial) y el entorno (externo empresarial).

4.4.1 Análisis institucional

Se identificaron las siguientes fortalezas y debilidades:

4.4.1.1 Fortalezas

- Organizados en microempresa (personería en trámite).
- Infraestructura y equipo propio.
- Capacidad técnica de dar valor agregado (arreglos florales y decoraciones).
- Voluntad de crecimiento.
- Disponibilidad de un área adicional de producción.
- Conocimiento de técnicas de producción de otras especies de flores de corte.

4.4.1.2 Debilidades

- Desconocimiento del mercado y sus tendencias.
- Falta de conocimiento sobre acceso a financiamiento.
- No existe un adecuado registro de ingresos y egresos.

4.4.2 Análisis del entorno

El taller participativo también dio lugar a que se analizaran las siguientes oportunidades y amenazas:

4.4.2.1 Oportunidades

- Mercado con una demanda en crecimiento de flores tropicales en Tegucigalpa y Comayaguela.
- Otras especies de flores tropicales con demanda en mercado de Tegucigalpa y Comayaguela.

4.4.2.2 Amenazas

- Alta demanda por flores tradicionales (rosas y claveles).

Como resultado del taller participativo se pudieron desarrollar las siguientes estrategias presentadas en una matriz FODA, a través de la combinación de las de fortalezas y oportunidades, debilidades y las amenazas más sobresalientes (Cuadro 8).

Cuadro 8. Matriz FODA para la microempresa ""Florexport

	Fortaleza – F	**Debilidades – D**
	-Organizados en microempresas (personaría en tramite) - Infraestructura y equipo propio - Capacidad técnica de dar valor agregado (arreglos florales y decoraciones) - Voluntad de crecimiento. -Disponibilidad de un área adicional de producción. - Conocimientos de técnicas de producción de otras especies de flores de corte.	- Desconocimiento del mercado y sus tendencias. - Falta de conocimiento sobre acceso a financiamiento. - No existe un adecuado registro de ingresos y egresos.
Oportunidades – O -Mercado con una demanda en crecimiento de flores tropicales en Tegucigalpa y Comayagua. - Otras especies de flores tropicales con demanda en mercado de Tegucigalpa y Comayaguela.	**Estrategias –FO** - Expandir la producción para satisfacer la demanda creciente de flores tropicales en el segmento de merado de las floristerías en Tegucigalpa y Comayaguela.	**Estrategias – DO** - Realizar investigaciones de mercado y mantener actualizada esta información
Amenazas – A - Alta demanda por flores tradicionales (rosas y claveles).	**Estrategia – FA** - Diversificar la producción con otras especies de flores corrientes	**Estrategia – DA** Alcanzar una alta efectividad operativa que este acorde con la estrategia general de comercialización.

Fuente: Elaboración propia

4.5 ESTRATEGIA GENERAL

Utilizando los resultados de la Matriz FODA, se desarrolló la siguiente estrategia:

"Ofrecer un producto diferenciado de alta calidad a un precio inferior que ofrece la competencia (intermediarios), a un segmento de mercado (floristerías) con visión de calidad:'

El volumen de ventas de flores tropicales (Ginger rojo y rosado) por docenas generará la ganancia de la microempresa; no se considera la venta de arreglos florales.

4.6 ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO

En el estudio económico financiero se tomaron en cuenta los costos requeridos para la producción de 2 man7.anas de Ginger (1.2 man7.anas de rojo y 0.8 de rosado), con una proyección a 8 años. Los datos fueron obtenidos de los socios(as) de la IDlcroempresa.

4.6.1 Inversión inicial

En infraestructura se consideró la compra un terreno, la construcción de una planta de procesamiento, con capacidad para procesar 500 docenas por semana y un cuarto frío con capacidad de almacenar 800 docenas. La planta de procesamiento constará de 3 pilas de recepción, 2 pilas de lavado y una serie de estantes para amarrado y emplasticado (Cuadro 9).

Cuadro 9. Inversión requerida para la implementación de una estrategia de comercialización en la microempresa "Tlorexport".

Descripción	Unidades	Valor (Lps.)
Activos fijos		
Terreno	1	32,000.00
Planta de procesamiento y cuarto frío	1	200,000.00
Capital de trabajo		12,850.00
Costos de operación año 1		
Total		**244,850.00**

Se calculo la depreciación de la planta de procesamiento y cuarto frío de forma lineal para diez años (Cuadro 10).

Cuadro 10. Depreciación de la planta de procesamiento y cuarto frío

Valor	Años	Depreciación anual
200,000	10	20,000

Fuente: Elaboración propia

La compra del terreno y el capital de trabajo es un aporte por parte de todos los 11 socios de la microempresa, la planta de procesamiento y el cuarto frío es una donación por parte de la Cooperación Española.

4.6.2 Costos de operación

Con lo que respecta a los costos de operación se incluyeron todos los costos en los que incurriría la microempresa anualmente (Cuadro 11).

Cuadro 11. Costos de operación de la microempresa ""Florexport-.

i	Año 1	Año 2	Año 3 - 8
Descripción	**Valor (lps.)**		
Costo de producción			
Materiales e insumos	2 ,480	2,480	2,480
Mano de Obra	24,960	24,960	24,960
Cosecha			
Materiales e insumos	360	360	360
Mano de Obra	9,750	9,750	9,750
Valor agregado			
Materiales e insumos	10,010	10.010	10,010
Mano de Obra	6,240	6,240	6,240
Distribución	44,980	44 ,980	44 ,980
Salario de personal (Administrador)	36,000	36,000	36,000
Comisión por ventas 'floristerías)	9,750	14,625	19,500
I Mantenimiento de instalaciones		6300	6615
. Energía eléctrica	2,400	2,400	2,400
Teléfono	6,000	6,000	6,000
Agua	36	36	36
Imprevistos 5%	7,160	7475	7491
Total	**160,126**	**171,616**	**176,822**

Fuente: Elaboración propia

4.6.3 Salario de personal

A continuación se detallan los salarios mensual y anual para el personal que labora en la microempresa (Cuadro 12).

Cuadro 12. Salario de personal para la microempresa "Florexport".

Descripción	Mensual (Lps.)	Anual (Lps.)	(Lps.)	(Lps.)
Administrador	2,143	25,716	10,286	36 ,002
Producción *	2,893	34,716		34,716
Valor agregado **	521	6,252		6,252
Comercialización **'*	2,000	24,000		24,000
Total	**7,557**	**90,684**	**10,286**	**100,970**

Fuente: Elaboración propia

(*, **, ***) El costo mensual de los empleados esta calculado por horas de trabajo por semana.
Nota: Se estima un 40% de beneficios laborales.

4.6.4 Proyección en ventas.

La proyección de ventas se calculó partir de la producción de Ginger rojo y rosado de la microempresa. Se consideró que en los dos primeros años la microempresa comercializará las flores a través de las floristerías y los intermediarios y a partir del tercer año directamente a través de las floristerías (Cuadro 13).

Cuadro 13. Porcentaje de ventas de "Florexport" por canal de comercialización.

Canal	Años							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Floristerías	50%	75%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Intermediarios	50%	25%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Fuente: Elaboración propia

Con el porcentaje de ventas, la oferta de la microempresa y el precio de venta (en caso de las floristerías un precio de L. 25 y de los intermediarios un precio de L. 9.5) se realizó la siguiente proyección de ventas (Cuadro 14).

Cuadro 14. Proyección de ventas de "Florexport".

		Año		
Floristería		1.00	2.00	3 al 8
Rojo	Docenas	4,422	6,633	8,844
	Valor	110,550	165,825	221,100
Rosado	Docenas	3,378	5,067	6,756
	Valor	64,450	126,675	168,900
Intermediario				
Rojo	Docenas	4,422	2,211	-
	Valor	42,009	21,004	-
Rosado	Docenas	3,378	1,689	-
	Valor	32,091	16,045	-
Total docenas		15,600	15,600	15,600
Total valor		269,100	329,549	390,000

Fuente: Elaboración propia

4.6.5 Evaluación económica financiera

Se elaboró un flujo de caja del proyecto para 8 años. Los ingresos son por la venta de flores de corte, y no por la venta de arreglos florales. Se presentan los resultados con una TIR sin considerar la inflación y una TIR ajustada considerando una inflación promedio proyectada del 1 0% (Cuadro 15).

Cuadro 15. Evaluación económica financiera de la microempresa "Florexport.

	Años								
	0	1	2	3	4	5	6	7	8
Ingresos									
Ventas									
Ginger Rojo		152,559	186,829	221,100	221,100	221,100	221,100	221,100	221,100
Ginger Rosado		116,541	142,720	168,900	168,900	168,900	168,900	168,900	168,900
Donaciones									
Planta de procesamiento y cuarto frio	200,000								
Aporte de socios									
Compra de terreno	32000								
Capital de trabajo		12,850							
Total de ingresos	**232,000**	**281,950**	**329,549**	**390,000**	**390,000**	**390,000**	**390,000**	**390,000**	**390,000**
Egresos									
Compra de terreno	32,000								
Planta de procesamiento y cuarto frio	200,000								
Costos de operacion		137,526	171,616	176,822	157,322	157,322	157,322	157,322	157,322
Depreciación		20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
Total egresos	**232,000**	**137,526**	**171,616**	**176,822**	**157,322**	**157,322**	**157,322**	**157,322**	**157,322**
Utilidad Neta	**0**	**144,424**	**157,933**	**213,178**	**232,678**	**232,678**	**232,678**	**232,678**	**232,678**
VAN	**L. 780,885.97**								
TIR	∞								
Relación beneficio/costo	**43%**								

Fuente: Elaboración propia

La TIR es -=-porque las inversiones corresponden a donaciones por parte de la Cooperación Española y un aporte de los socios(as) provenientes de otras actividades comerciales en el año l.

4.6.6 Análisis de sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad se tomo en cuanta una variación del ¥30%, para los ingresos y en los costos del proyecto (Cuadro 16).

Cuadro 16. Análisis de sensibilidad para la implementación de una estrategia de comercialización de la microempresa "FlorexPort

	Variación de ingresos						1
Variación en los costos	-50%	40%	-20%	100%	20%	40%	50%
-30%	300,442'	530,476	810,544	1,090,612	1,370,679	1,650747	1,790,781
-20%	328,4971	468.5311	748,599	.028 ,666	1,308,734	1,588,802	1,728,836
-10%	204,6071	344,6411	624,708	904 ,776	1,184,844	1,464,911	1 ,604.945
100%	8O,716	220,750	500,818	**780.885**	1,060,953	1,341,021	1,481,055
10%	-43,173'	96 860	'376,927	656,995	937,063	1,217,130	1 ;351,164
20%	-167 ,064	27 .030 ¡	253, 037	533,104	813,172	1,093,240	1 .233,274
30%	-229,009	88.9751	191,092	471,159	751,227	1,031,295	1,171,328

El análisis de sensibilidad de la microempresa demuestra que no es sensible a cambios en los ingresos y costos con una variación de + o - 20%, 40% y 50%.

4.7 RETROALIMENTACIÓN CON LOS SOCIOS(AS)

A los socios de la microempresa ""FlorexporC se les entregara una copia del documento terminada para que ellos 10 analicen y discutan los resultados de este estudio.

6 RECOMENDACIONES

- Se recomienda una continua mejora de procesos de producción y valor agregado.

- Los socios(as) de la microempresa ..Florexport deben desarrollar habilidades y destrezas en negociación

- La microempresa debe realizar una investigación continua de mercado y sus tendencias.

- Considerar una evaluación en la factibilidad y viabilidad de la diversificación para producir otras especies de flores.

- Se debe buscar un continuo monitoreo de la microempresa por parte de los entes externos como Zamorano, para evaluar su desempeño y el impacto de las mejoras que se apliquen.