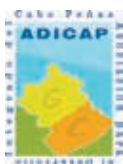


FICHAS DE MODELO DE NEGOCIO

Oportunidades para el desarrollo de la agricultura periurbana en Asturias

FLORICULTURA Y VIVEROS



Consorcio
Montaña Central

FINANCIADO:



UNIÓN EUROPEA

Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural.
Europa invierte en las zonas rurales.



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE AGRICULTURA, ALIMENTACIÓN
Y MEDIO AMBIENTE



GOBIERNO DEL
PRINCIPADO DE ASTURIAS
CONSEJERÍA DE DESARROLLO RURAL
Y RECURSOS NATURALES



ÍNDICE

1. Descripción general de la actividad	4
1.1. INTRODUCCIÓN	4
1.2. POSIBLES ESCENARIOS / MODELOS DE NEGOCIO QUE SE PUEDEN PLANTEAR EN EL SECTOR	5
1.3. ENFOQUE DE ESTE DOCUMENTO	6
2. Aspectos técnicos	8
2.1. CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LA PRODUCCIÓN. ESPECIES A CULTIVAR	8
2.2. INSTALACIONES TÉCNICAS NECESARIAS	8
2.3. RECURSOS HUMANOS, DIVISIÓN DE FUNCIONES Y NECESIDADES FORMATIVAS:	9
2.4. RECURSOS DE FORMACIÓN	10
2.5. PERMISOS Y LICENCIAS	10
3. Aspectos comerciales y empresariales	11
3.1. CLIENTES / CANALES DE COMERCIALIZACIÓN	11
3.2. COMPETIDORES	12
3.3. PROVEEDORES	12
3.4. BARRERAS A LA ENTRADA	12
4. Plan económico – financiero	13
5. Otras informaciones de interés	15
5.1. SUBVENCIONES Y AYUDAS PÚBLICAS	15
5.2. OTROS DATOS DE INTERÉS	15
6. Tabla – resumen de conclusiones:	17
BIBLIOGRAFÍA	18

1. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA ACTIVIDAD

1.1. Introducción

El cultivo de flor y la planta ornamental es una de las actividades agrícolas que mayor evolución ha presentado en los últimos años. Comenzó como una actividad ornamental destinada a jardines y espacios públicos y privados, y progresivamente se ha ido convirtiendo incluso en un arte. Países como Holanda han asentado una sólida economía de este sector. Lo que empezó siendo una derivación de la agricultura unida a la jardinería es en la actualidad una de las áreas de la agricultura más tecnificada y con mayores márgenes en el producto entre productor y consumidor. Se calcula que algunas variedades de flores multiplican su precio por 1.000 en la cadena de valor del mercado.

La Unión Europea importa cerca de 3.400 millones de euros y consume más del 50% de las flores del mundo, según un informe del Centro para la Promoción de las Importaciones de los Países en Desarrollo (CBI), de Holanda, publicado en 2007.

El mercado mundial de las flores es abastecido principalmente por Colombia, Ecuador, Kenia y Holanda. Colombia, que es el segundo exportador mundial de flores y el primero de claveles, las vende a Estados Unidos y la Unión Europea; Ecuador vende principalmente a Estados Unidos, Holanda y Rusia; Kenia a la Unión Europea; Holanda, al resto de Europa y Asia. Holanda, con una política de re-exportación, se abastece de Kenia, Israel, Ecuador, Colombia y otros países, y de forma conjunta con su gran producción propia, afianza su rol de primer exportador mundial. Es paradójico que este país, con peores condiciones naturales y mayores salarios se encuentre a la cabeza. Esto es debido a la aplicación de ingeniería genética, la capacidad de distribución y el marketing.

España tiene una larga tradición en la producción de flores y, por tanto, cuenta con un importante sector floricultor. Andalucía es la principal región productora de flores en España (55%). El subsector ornamental en esta región experimentó en décadas anteriores un cierto boom en la industria de las flores. Sin embargo, a pesar de que esta actividad es aún importante, ya en los años anteriores a la crisis económica el sector experimentó un importante retroceso. La mayoría de los invernaderos andaluces están ubicados en Málaga, Almería y Granada. En otras regiones, la mayor concentración de floricultores se da en Valencia, Cataluña y las Islas Canarias.

Las especies de flores que más se cultivan en España son el clavel y la rosa. En menor medida se producen gladiolos, Dendranthema, Gerbera, Lilium, Iris y follaje. El clavel es producido principalmente en la zona sur de Andalucía, Murcia y Galicia. Las rosas se producen mayoritariamente en Canarias y Andalucía. Los gladiolos y lilium se dan fundamentalmente en Cataluña, y los crisantemos en Murcia.

En comparación con las regiones anteriores, la producción de flores en Asturias es minoritaria, realizándose asociada a viveros de planta o por floristas con tienda propia. Está orientada a la venta en floristerías, casi siempre orientadas a un mercado cercano.

Las principales dificultades de la producción de flores en España, y también en Asturias, es la falta de una buena estructura de comercialización y los altos costos laborales. La mayoría de las empresas productoras son familiares y de tamaño pequeño, con instalaciones y maquinaria escasamente tecnificada. Otra limitación del sector es la falta de inversión, que resulta en una productividad limitada, y pone al sector en desventaja competitiva con otros países. La planta ornamental es un producto que, en nuestro país, aún se considera como un lujo. Y como tal, es de las primeras cosas que se prescinde cuando el consumo se resiente en momentos económicos desfavorables, como los que se han dado en los últimos años.

1.2. Posibles escenarios / modelos de negocio que se pueden plantear en el sector

A la hora de plantear una guía sobre el modelo de negocio para una iniciativa en el sector de la floricultura y plantas ornamentales es necesario, en un primer momento, **establecer** cuáles son las posibles **empresas – tipo** que se pueden dar. Para este estudio hemos optado por presentar **tres posibles modelos de negocio** que podrían ser representativos de los principales escenarios que podemos tener:

- A. Una **primera alternativa** correspondería a un **vivero de tamaño reducido (8.000 m²** de superficie inicialmente, aunque con posibilidad de crecimiento, y con un pequeño **invernadero** de unos **1.000 m²**), que en el caso de Asturias, podría dedicarse a la producción de algunas variedades de **flor de temporada**. Este modelo se caracteriza por una inversión moderada, buscando un nicho de mercado muy focalizado y con un modelo organizativo muy simple. La orientación del producto sería de **calidad media**, aspirando a vender a precios de mercado sin una alta diferenciación con una estrategia de proximidad al cliente.
- B. La **segunda posibilidad** es un **vivero de tamaño intermedio** (entre **2 y 7 hectáreas**) dedicado al cultivo de **plantas y pequeños arbustos**: plantas de temporada, anuales, de interior, vivaces, aromáticas y plantas arbustivas de pequeño tamaño. La **superficie** cubierta en **invernadero** suele ser de entre un **20 y un 50% respecto al total**. Este modelo de negocio se caracteriza por una **mayor variedad** de los productos ofrecidos y por un enfoque de **calidad media** (no altamente diferenciado). Buscan llegar a un segmento amplio de clientes: *gardens*, tiendas de jardinería, instituciones públicas para ornamentación de espacios públicos o eventos, etc. La diferencia fundamental con el modelo anterior es la apuesta por un tamaño sensiblemente mayor y por una variedad mucho más amplia de productos, con las implicaciones correspondientes en las necesidades de inversión y riesgo empresarial. Su mercado objetivo es local y regional, con posibilidades de vender en el resto de España si se realiza un planteamiento comercial y de distribución adecuado.

Como variante a este modelo, sobre la que no profundizaremos en este trabajo, estarían los cultivadores de arbustos de gran porte y árboles. Su tamaño es aún mayor, superando habitualmente las 7 hectáreas de terreno. En ocasiones combinan esta actividad con la de un vivero de plantas y pequeños arbustos como el anteriormente descrito pero en este caso, la principal fuente de facturación serían los árboles y arbustos de gran porte, con un ciclo de cultivo superior a los dos años, pudiendo pasar incluso más de ocho años antes de poder colocar el producto en el mercado. La superficie cubierta en invernaderos rara vez supera el 5% de la superficie total productiva.

- C. El **tercer modelo** que planteamos se basa en la **alta diferenciación y especialización**. En los dos modelos anteriores, de forma más reducida y modesta (modelo A) o con un tamaño intermedio o grande (modelo B), se produce con un nivel de calidad media o incluso media – baja, tratando de conseguir la cantidad y variedad de plantas suficiente para llenar un *carry* que pueda ser vendido a un *garden* a precio estándar de mercado. En este tercer caso, el **productor se especializa en un determinado tipo de planta al que consigue dar un alto valor añadido**. Lo más habitual es que se centre en algunas flores que presentan variedades de alta calidad, como las **camelias**, y que el mercado principal sea la **exportación**. Por lo tanto, el tamaño de la empresa deberá ser relativamente grande, con capacidad de producir en volumen suficiente como para exportar. La **inversión** necesaria será **alta** pero, sobre todo, los **conocimientos técnicos y la experiencia del promotor** deben ser tales que le permitan cultivar con el alto nivel de calidad requerido y conocer los canales de comercialización adecuados.

En adelante, a lo largo de este documento, **nos referiremos a estos tres modelos como A, B y C**.

¿Cuál es el enfoque que podemos recomendar desde este trabajo? Cada uno de los tres modelos presenta sus ventajas y sus limitaciones. En términos generales, podemos avanzar que el **sector de la floricultura y la jardinería en España, y más aún en Asturias, no es atractivo en estos momentos desde el punto de vista de la rentabilidad**, salvo en muy **contados casos que se encuadrarían en el modelo C** (alta diferenciación y tecnificación). Basamos esta afirmación en las siguientes consideraciones:

- La planta ornamental es un producto que, en nuestro país, aún se considera como un lujo. Y como tal, es de las primeras cosas que se prescinde cuando el consumo se resiente en momentos económicos desfavorables, como los que se han dado en los últimos años.
- Esta apreciación concuerda con lo que hemos podido observar durante la investigación realizada para este trabajo: en efecto, la mayor parte de viveros ornamentales de tamaño medio presentes en Asturias (encuadrables en el modelo tipo B), están pasando en estos momentos por dificultades económicas (suspensión de pagos, expedientes de regulación de empleo, etc.).
- En Galicia, que es una Comunidad Autónoma con características climáticas similares a las de Asturias, durante la última década se realizó una importante apuesta institucional por promover iniciativas de estas características. Al amparo de este apoyo institucional y de subvenciones específicas para esta actividad promovidas por la Xunta de Galicia, se pusieron en marcha un buen número de viveros que, durante algunos años, lograron sobrevivir e incluso tener buenos resultados. El sector llegó a tener un cierto grado de desarrollo, poniéndose en marcha redes de comercialización entre diferentes productores que posibilitaron el acceso al mercado nacional. Sin alcanzar el nivel de desarrollo de Comunidades como Andalucía, Cataluña, Comunidad Valenciana, Murcia o Canarias, podemos afirmar que Galicia tomó una importante delantera con respecto a Asturias en el ámbito de la floricultura y los viveros. Y sin embargo, también en esta Comunidad Autónoma las empresas del sector están pasando por serias dificultades en la actualidad. La demanda ha caído y con ella, los precios de mercado, que hacen muy difícil en este momento producir en condiciones de mínima rentabilidad.

Es evidente que la situación descrita puede tener causas coyunturales, motivadas por una prolongada crisis económica de la que posiblemente iremos saliendo. En cualquier caso, en este momento nos parece imprudente recomendar un modelo de negocio como el B en Asturias. Las alternativas que en este momento serían abordables se sitúan, por tanto, en los dos extremos: el modelo A refleja un escenario de menor tamaño, inversión y riesgo. La rentabilidad será escasa pero, como veremos más adelante, bajo ciertas hipótesis de microempresa familiar sí puede ser una alternativa de autoempleo, con la ventaja de ser un modelo más prudente en la apuesta inicial, a la espera de una coyuntura más favorable a crecer progresivamente al modelo B.

Por su parte, el modelo C (alta diferenciación y focalización en flores de alta calidad) puede ser una alternativa viable y decididamente rentable, pero presenta importantes barreras a la entrada: una elevada inversión y sobre todo, una alta formación, experiencia y conocimiento del sector por parte del promotor. De otra manera, no sería posible conseguir el nivel técnico y de conocimiento de los mercados que son inherentes a un modelo de negocio altamente diferenciado y tecnificado.

1.3. Enfoque de este documento

Teniendo en cuenta las consideraciones anteriores respecto a los posibles enfoques para el negocio, en este documento ofrecemos algunas orientaciones para cada una de las alternativas. **Nos centraremos fundamentalmente en los modelos A y B**, puesto que el **C**, por sus **características de alta especialización**, consideramos que **queda fuera del alcance de este trabajo**.

En otras palabras: un promotor con capacidad para poner en marcha una iniciativa con el enfoque descrito bajo el modelo C tendría unos conocimientos técnico - comerciales y una experiencia tales que esta guía no le aportaría ningún valor. El aporte de este trabajo al respecto del modelo C se centra únicamente en señalar que posiblemente sea el único verdaderamente rentable dado el contexto del sector en Asturias.

Una completa **guía de referencia** para una iniciativa empresarial para el **modelo A** (vivero de pequeño tamaño, unos 8.000 m² de parcela y 1.000 m² de invernadero) se puede consultar en <https://adecobureba.wordpress.com/>. Se trata de un trabajo realizado por el Grupo de Acción Local Adeco Bureba (provincia de Burgos). Es importante señalar, no obstante, que la propuesta de vivero en este estudio se basa fundamentalmente en el cultivo de *flor cortada*. Para su adaptación al caso asturiano sería preferible centrarse en *flor de temporada*, más acorde con las características climáticas de nuestra región. Haciendo esta salvedad, una buena parte de las pautas que aparecen en esta guía pueden ser aprovechables para una iniciativa análoga para el cultivo de flor de temporada.

En relación al **modelo de negocio tipo B** (vivero ornamental de tamaño medio entre 2 y 7 hectáreas), se dispone de una guía bastante exhaustiva, elaborada en 2004 por el BIC Galicia para las comarcas de la Mariña Lucense y el concejo de Riotorto. Puede consultarse en <http://www.bicgalicia.es/bicc/guiasadaptadas/> (pinchando en la comarca "Mariña Central" en el mapa). La propuesta desarrollada en esta guía es un buen exponente del tipo de actividad económica que la Xunta de Galicia ha impulsado durante la última década en la zona. Aunque por las razones ya apuntadas en este momento no recomendamos este enfoque en Asturias, nos parece que el documento es una referencia interesante.

Con base a estas dos referencias documentales, en los siguientes capítulos haremos un resumen de las principales implicaciones técnicas, comerciales y económico - financieras para cada uno de estos modelos de negocio (A y B).

Por último, una buena referencia para el modelo de negocio **tipo C** es una **empresa asturiana** que debemos considerar como una **buena práctica**: la **empresa Viveros Ovalle**, localizada en Busto (Valdés), especializada en camelias de alto valor.

2. ASPECTOS TÉCNICOS

2.1. Consideraciones generales sobre la producción. Especies a cultivar

MODELO DE NEGOCIO TIPO A (VIVERO DE PEQUEÑO TAMAÑO, 8.000 M² DE SUPERFICIE TOTAL)

Para este modelo, basado en un vivero de pequeño tamaño, se opta por focalizar la producción en unas **pocas variedades de flor de temporada**, tales como las petunias, hortensias, begonias o pensamientos. La elección concreta de las variedades dependerá de los conocimientos de los promotores y también de las necesidades del nicho de mercado que vayan a abastecer, que podrán variar según las temporadas.

MODELO DE NEGOCIO TIPO B (VIVERO DE PLANTAS ORNAMENTALES Y ARBUSTOS DE PEQUEÑO PORTE, ENTRE 2 Y 7 HECTÁREAS)

Para este modelo el enfoque de la producción se basa en una cartera de productos más amplia en cuanto a especies y variedades: flores de temporada, plantas de interior, vivaces, trepadoras, aromáticas y arbustos. En los inicios debe plantearse un catálogo de productos no muy extenso, pero que como mínimo pueda ofrecer entre 15 y 20 especies y variedades de plantas, con la idea de poder satisfacer la demanda de los *garden centers* que, como veremos, serán los principales clientes. Estas entidades suelen realizar pedidos de un tamaño mínimo (el *carry*), en el que es necesario servir una cierta cantidad y variedad de productos. La presentación de los productos suele realizarse en macetas de entre 10 y 14 cm de diámetro para planta ornamental y en cepellón o contenedor de 40 a 180 litros para arbustos.

En la guía del BIC – Galicia elaborada para la comarca de la Mariña Lucense se propone una selección de 15 productos para un posible catálogo inicial, combinando plantas de temporada (celestino, begonia, petunia, tagetes, pensamiento, salvia); de interior (crisantemo, ciclamen, flor de pascua, primavera, fatsia japónica), vivaces (alegría y cufea); y arbustos (leptospermo y brezo). También se ofrece un rango de precios de venta para cada una de ellas (según se trate de venta mayorista o minorista). Aunque los datos son del año 2004, posiblemente siguen siendo una buena referencia, puesto que los precios no han aumentado en la última década.

Es importante recalcar que esta selección es meramente orientativa. En cada caso deberá adaptarse a los conocimientos profesionales del promotor, la capacidad tecnológica instalada y el mercado potencial al que se pretende llegar.

Para profundizar sobre datos de cultivo de diferentes variedades de flores y plantas, es muy recomendable la consulta en el portal web www.infoagro.com/flores. En este sitio se puede acceder a información bastante pormenorizada sobre el cultivo de 16 tipos de flores y 22 plantas ornamentales.

2.2. Instalaciones técnicas necesarias

MODELO DE NEGOCIO TIPO A (VIVERO DE PEQUEÑO TAMAÑO, 8.000 M² DE SUPERFICIE TOTAL)

Túneles invernadero con las siguientes características:

- Superficie: 1.000 m² (50 x 20).
- Modelo tipo camilla.
- Cubierta y techo: lámina de polietileno de 800 galgas.
- Ventilación cenital.
- Automatismos: control de temperatura, humedad, viento, insolación y lluvia.
- Sistema de fertirrigación con microaspersión aérea.
- Pantalla térmica aluminizada móvil.
- Sistema de calefacción con aire caliente.

Umbráculo: el umbráculo proporcionará un área adecuada donde evitar el exceso de sol para algunas variedades de flores. Es recomendable que posea un sistema modular para mejor regulación.

- Superficie: 500 m² (25 x 20).
- Modelo plano con modulación 4 x 4.
- Cubrición con pantalla térmica, techo móvil y perímetro fijo.
- Automatismo para apertura / cierre de la pantalla en función de la insolación y la temperatura.
- Sistema de fertirrigación con microaspersión aérea y goteo.

Abastecimiento de agua:

- Grupo de bombeo.
- Equipo de filtrado.
- Manómetro.
- Contador.
- Abonadora.
- Programador automático de riego y abono sectorizado.

Almacén, para almacenamiento de productos, maquinaria y ubicación de las cámaras de material vegetal. Puede ser un cobertizo simple de unos 30 m² y una oficina de 5 m².

Maquinaria, mobiliario y herramientas:

- Enmacetadora.
- Mezcladora de sustratos, que puede ser sustituida por una hormigonera.
- Mesas de trabajo.
- Armarios para guardar material.
- Carros de transporte y carretillas (2).
- Estufas de leña y pellets (2).
- Herramienta propia de jardinería: palas, paletas, etc.
- Ordenador e impresora.

MODELO DE NEGOCIO TIPO B (VIVERO DE PLANTAS ORNAMENTALES Y ARBUSTOS DE PEQUEÑO PORTE, ENTRE 2 Y 7 HECTÁREAS)

En este caso, para una superficie total del terreno de **2 hectáreas**, podemos considerar que el tamaño del **invernadero** estará en torno a los **3.700 m²**, y unos **1.000 m²** de **umbráculo**. Para la **zona de manipulado y almacén** se puede estimar una superficie de entre **200 y 300 m²**.

2.3. Recursos Humanos, división de funciones y necesidades formativas:

Un vivero de pequeño tamaño (modelo de negocio **tipo A**) puede ser manejado por **tres personas**. La guía elaborada por el grupo de acción local Adeco Bureba propone una *posible* división de sus funciones, aunque ésta es meramente orientativa: como en toda microempresa se seguirá un esquema donde, en la práctica “todo el mundo hace de todo”.

- **Director comercial**, directamente responsable de la comercialización del producto. Sería deseable que tenga formación de FP agrícola o Ingeniero Técnico agrícola, así como conocimientos de marketing.
- **Responsable de producción**: organiza la producción y el funcionamiento del invernadero. También es deseable que tenga formación en FP agrícola o ingeniero técnico agrícola con experiencia y conocimientos específicos de producción en invernaderos.
- **Gerente / responsable de administración**: facilitará la organización administrativa y comercial y controlará la gestión contable y administración. Igualmente será conveniente que tenga formación en FP agrícola o de Ingeniero Técnico agrícola con formación administrativa, o bien de FP administrativa con conocimientos en viverismo.

Para el caso de un **modelo de negocio tipo B** (invernadero de tamaño entre 2 y 7 hectáreas, con mayor variedad de producto) sería necesario contar con más personal (**como mínimo cinco personas**). La ya mencionada guía para viveros ornamentales elaborada para la zona de la Mariña Lucense (BIC-Galicia) ejemplifica un vivero con una superficie de dos hectáreas, de las cuales 3.700 m² son bajo invernadero, y dimensiona sus recursos humanos en cinco personas, siendo una de ellas el propietario.

2.4. Recursos de formación

Cualquiera que sea el modelo de negocio elegido (A, B o C), es importante contar con formación específica en jardinería y viverismo, puesto que se trata de una actividad bastante tecnificada. El nivel formativo deberá ser tanto mayor según optemos sucesivamente por los modelos A, B o C. En el caso C, como ya hemos apuntado, es imprescindible contar con formación superior (nivel ingeniería) y un gran conocimiento del sector.

En cuanto a formación universitaria, en Asturias no existe en la actualidad una oferta formativa que se adecúe a este sector de actividad. En el ámbito de la formación profesional, en el IES de Luces (municipio de Colunga) se imparte un ciclo formativo de grado medio de Jardinería y Floristería. Adicionalmente, el Servicio Público de Empleo y algunos Ayuntamientos ofrecen formación ocupacional en este ámbito.

2.5. Permisos y licencias

Todo vivero de flores y plantas debe inscribirse en el Registro Nacional de Productores de Semillas y Plantas de Vivero, que aunque es una obligación de ámbito nacional, actualmente se realiza en cada Comunidad Autónoma. En el caso de Asturias esta inscripción se realiza en el Registro de proveedores de material vegetal del Principado de Asturias¹.

Desde el punto de vista de la normativa municipal, la situación respecto a la licencia puede variar, dependiendo del Plan General de Ordenación Urbana de cada municipio. Por tanto, es preferible informarse de cuáles son los requisitos y trámites necesarios en el Ayuntamiento correspondiente.

Por otra parte, puede ser necesaria la solicitud de "Certificado de No Afección a Red Natura 2000"; ésta será preceptiva cuando las actuaciones previstas se encuentren dentro, en su totalidad o en parte, de los espacios que constituyen la Red Natura 2000. En la página web del Sistema de Identificación de Parcelas Agrícolas (SigPac) se puede consultar de modo sencillo si una determinada finca forma parte de estos espacios.

¹ Se puede obtener información acerca de este trámite en <https://sedemovil.asturias.es/portal/site/Asturias/menuitem.46a76b28f520ecaa-f18e90dbbb30a0a0/?vgnnextoid=7fcc7a309fc8b110VgnVCM10000097030a0aRCRD&i18n.http.lang=es>

3. ASPECTOS COMERCIALES Y EMPRESARIALES

3.1. Clientes / canales de comercialización

Resumimos a continuación las principales tipologías de clientes y posibles canales de comercialización:

Particulares: no es habitual que un consumidor particular se acerque a un invernadero para comprar plantas o flores, por lo que este canal de comercialización es muy minoritario (menos de un 5% de las ventas totales).

Supermercados: mientras que en otros países europeos los supermercados han alcanzado una participación importante en el mercado de las flores (por encima del 15 – 20%), en España aun juegan un rol comercial muy pequeño (menos del 5%). Sobresalen Carrefour, El Corte Inglés, Alcampo, Lidl y Eroski.

Empresas: fundamentalmente **floristerías y garden centers**. Estas entidades son el grueso de los potenciales clientes, por lo que las directrices que marquen serán fundamentales para organizar la producción en el invernadero. El rol y posición dominante de las floristerías en España es debido a que, en general, el consumidor español percibe la compra de flores como un producto de lujo, o bien para compras ocasionales como regalos u ocasiones especiales. También se pueden considerar en esta categoría a las empresas funerarias y los tanatorios, que demandan fundamentalmente flor cortada.

MERCADOS LOCALES EN LAS CALLES.

Clientes institucionales: fundamentalmente Ayuntamientos y organismos públicos, que pueden ser buenos consumidores de flores para decoración de espacios públicos y eventos. Suponen una oportunidad, porque dan lugar a pedidos grandes y en general, con suficiente antelación para planificar la producción.

Venta por internet: es un canal muy escasamente utilizado en la venta de flores en Asturias y España. Debe ser contemplado como una oportunidad para acceder a todos los tipos de clientes anteriormente señalados, en especial, la venta directa a particulares. Algunas páginas web de viveros mencionan la venta online como proyecto a futuro, pero en muy pocos casos hemos podido comprobar que estén operativas.

Exportación: la exportación de flores en España en 2014 alcanzó los 281 millones de euros². Las Comunidades Autónomas más exportadoras fueron, por este orden, Andalucía, Cataluña, Comunidad Valenciana, Castilla y León, Murcia, Canarias y Galicia. En el caso de Galicia, por citar un caso cercano y de similares características climáticas, exportó alrededor de los 6 millones de euros en flores y plantas. Llama la atención que, en medio de un retroceso general del sector, en los años de la crisis económica la exportación de flores y plantas en España ha aumentado desde los 214 millones de euros del año 2010 hasta los 281 millones de euros de 2014 (31% de incremento). En Asturias la exportación es mínima (en los datos de FEPEX ni siquiera aparece como Comunidad exportadora de estos productos). El único caso del que tenemos constancia es el ya mencionado de Viveros Ovalle, especializado en camelias (variedad que no aparece en la lista de FEPEX).

² Fuente: Federación Española de Asociaciones de Productores Exportadores de Frutas, Hortalizas, Flores y Plantas vivas (FEPEX), pueden descargarse los datos en: <http://www.fepex.es/datos-del-sector/exportacion-importacion-esp%C3%B1ola-flores-plantas>

3.2. Competidores

En Asturias el sector de la floricultura no está muy desarrollado, sobre todo si se compara con otras Comunidades como Andalucía, Cataluña, Comunidad Valenciana, Murcia, Canarias o incluso la cercana Galicia. Por tanto, no se puede hablar de una saturación del sector en cuanto a número de competidores. Existen varios viveros en Asturias, de los que citamos a continuación algunos, sin afán de exhaustividad:

- Viveros P. Cardín (Gozón). <http://www.pcardin.es/#>
- Vivero de Plantas Ornamentales El Roble (Avilés). <http://www.viveroselroble.com/>
- Viveros El Sueve (Villamayor). www.Delsueve.com
- Viveros La Solana (Llanes). www.viveroslasolana.com
- Viveros La Lloba (Castrillón) www.viveroslalloba.net

Todos los viveros anteriores podrían encuadrarse en el **modelo de negocio tipo B** que hemos definido para este trabajo.

En cuanto al **modelo de negocio C**, ya hemos citado el caso de Viveros Ovalle en Busto (Valdés). www.viverosovalle.com³

3.3. Proveedores

Existen múltiples proveedores, tanto a nivel nacional como extranjero, para abastecer las necesidades de la empresa, ya sea de materias primas (semillas, esquejes, plántulas, etc.) ya de productos complementarios (fitosanitarios, sustratos, embalajes, etc.). No se trata de un factor crítico. Solo en algunos casos puede darse que para adquirir determinados esquejes, éstos solo puedan ser servidos por un solo proveedor, al estar amparado bajo las leyes de protección y derechos de la propiedad industrial.

El montaje del invernadero y umbráculo, así como los sistemas de riego, calefacción y otros elementos técnicos es una decisión de gran relevancia, y de alguna manera va a condicionar la producción durante los años siguientes a su adquisición. Las empresas suministradoras de estos equipamientos suelen ofrecer proyectos a medida, y un cierto asesoramiento técnico en el montaje y operación inicial. Por citar algunas posibilidades, en Gijón está Invernaderos Asthor (www.asthor.com). En el País Vasco está invernaderos Grupo ULMA (www.ulmaagricola.com), con una importante cuota de mercado en el norte de España.

3.4. Barreras a la entrada

Aunque no existen barreras a la entrada en este sector que puedan considerarse infranqueables, lo cierto es que sí hay algunos factores que en la práctica, limitan o condicionan la viabilidad de la iniciativa:

- Una de ellas es la necesidad de hacer frente a una **inversión relativamente alta**, como consecuencia de que se trata de una actividad bastante tecnificada. Como veremos en el capítulo relativo al estudio económico – financiero, incluso para un vivero de tamaño mínimo (modelo de negocio tipo A), no es posible iniciar la actividad sin una inversión de al menos 50.000 euros, y es fácil que esta cantidad sea más cercana a los 90.000. Si nos

³ La página web está sin contenido actualmente, pero se sugiere ver la entrevista a Rafael Ovalle en: http://www.rtpa.es/video:Clave%20de%20fondo_551366094301.html
También está disponible el video: <http://www.abc.es/videos-cultura/20130223/mundo-hasta-3000-variedades-2184849113001.html>

movemos ya a un vivero de tamaño intermedio (modelo de negocio tipo B), la inversión inicial rondará ya los 300.000 euros. En este sentido, si el promotor dispone *a priori* de algún recurso (como el suelo, vehículos, etc.), aunque su valor debería igualmente consignarse en el activo inicial, en la práctica tendrá más facilidades para iniciar la actividad.

- Por otra parte, los promotores / trabajadores (que en la práctica serán los mismos en muchos casos, sobre todo en microempresas) deberán contar con **formación en el sector** (FP o Ingeniería Técnica Agrícola), ya que las posibilidades de asistencia técnica son limitadas o costosas. Las necesidades formativas serán tanto mayores a medida que avanzamos en los modelos de negocio propuestos en este trabajo (A, B o C). En el caso C, que el promotor o su equipo encargado cuenten con alta formación técnica, experiencia y conocimiento profundo del mercado de las flores y plantas ornamentales, es una condición necesaria, dada la alta diferenciación inherente al enfoque del negocio.

4. PLAN ECONÓMICO – FINANCIERO

En las ya mencionadas guías elaboradas por el grupo de acción local Adeco Bureba (provincia de Burgo) y del BIC – Galicia (comarca de la Mariña Lucense) se presentan presupuestos de inversión y de ingresos y gastos para los modelos de negocio que hemos denominado como tipo A (vivero de pequeño tamaño) y tipo B (vivero de tamaño medio).

No nos parece conveniente reproducir íntegramente estos presupuestos en el presente trabajo, por dos razones: en primer lugar, porque ya están disponibles y fácilmente accesibles en dichas guías que aquí referenciamos. Pero sobre todo, y sin poner en cuestión la validez de los mencionados estudios en aquellos contextos y en el momento en que fueron elaborados, nos parece que en este momento las previsiones económicas que ahí se presentan deberían revisarse hacia un escenario menos optimista, habida cuenta de la realidad que hemos podido percibir en el sector.

No obstante, haremos a continuación un resumen de los aspectos más destacados de dichos estudios económicos, porque es cierto que dan algunas pautas de referencia que pueden ser útiles, ya que reflejan situaciones a las que un promotor se podría intentar acercar en una coyuntura económica que actualmente no se da en el sector, pero con el paso del tiempo la situación puede cambiar.

MODELO DE NEGOCIO TIPO A

Para el modelo de negocio tipo A, con un tamaño de parcela de 8.000 m² y una superficie cubierta de 1.000 m² de invernadero y 500 m² de umbráculo, la **inversión inicial** presentada en la guía del grupo de acción local Adeco Bureba está en torno a los **91.000 euros**. Las partidas mayores de inversión son las referidas al invernadero (22.000 euros), umbráculo (10.000 euros) y el sistema de riego (15.000 euros). En el presupuesto aparecen otras inversiones que podrían evitarse o minimizarse en el caso de que un potencial disponga de estos recursos, como es el caso de la parcela (presupuestada en 8.000 euros), el vehículo (8.500 euros) o el almacén + oficina (9.000 euros). En cualquier caso, incluso para un vivero de reducidas dimensiones como el propuesto según el modelo A, será difícil que la inversión inicial sea inferior a los 50.000 euros.

En el apartado de **gastos anuales**, se realiza una previsión a **3 años**, según la cual los gastos serían de **96.615 euros** en el primer año y crecerían ligeramente los años siguientes hasta alcanzar los **106.152 euros**. La mayor parti-

da de gasto es la correspondiente al personal (45.000 euros). Recordemos que con este modelo de negocio y este tamaño, la propuesta en cuanto a recursos humanos es de tres personas, con lo que ya podemos ver que los niveles salariales propuestos son muy bajos. El resto del presupuesto de gastos se desglosa en el acopio del sustrato (semillero / esquejado / cultivo), semillas, bandejas, envases, agua, fitosanitarios y abonos, calefacción y combustible para el transporte, marketing, administración (gestoría) y consumibles. Es importante advertir que en el presupuesto de gastos no se han incluido las amortizaciones de la inversión inicial, por lo que el total de gasto real debería revisarse al alza. Tampoco aparecen gastos financieros, que deberían incluirse en el caso de que una parte de la inversión inicial se financie con créditos o préstamos.

La **previsión de ingresos** por la venta de flores que ofrece dicho estudio es de 135.500 euros el primer año, 149.050 euros el segundo y 163.955 euros el tercero. Esto daría lugar a un **hipotético beneficio** de **38.885 euros, 47.894 euros y 57.803 euros** en cada año.

Las **conclusiones** que podemos extraer de este estudio económico es que la **rentabilidad es bastante incierta**, si tenemos en cuenta que el presupuesto de gastos está realizado bajo hipótesis de mínimos: un coste laboral total para tres personas de 45.000 euros es una cantidad que apenas llega al mínimo de subsistencia y, como se ha dicho, no se han incluido las amortizaciones de la inversión, ni los posibles gastos financieros. Por otra parte, es aventurado suponer en este momento que la previsión de ingresos se pueda cumplir en el actual contexto. Con todo, no es descartable que este modelo de negocio pueda ser una alternativa bajo ciertas hipótesis: empresa familiar, que parta de ciertos recursos necesarios para la inversión, y que detecte y consolide un cierto nicho de mercado de proximidad. En comparación con el modelo de negocio tipo B, el A tiene la ventaja de una menor inversión y menos riesgo, cuestión que nos parece clave dada la situación del sector.

MODELO DE NEGOCIO TIPO B

La guía del BIC – Galicia para la comarca de la Mariña Lucense plantea un **presupuesto de inversiones** que asciende a **297.366 euros**. Recordemos que está dimensionada para una parcela de aproximadamente 2 hectáreas, con una superficie de invernadero de 3.700 m². Las principales partidas de inversión corresponden al montaje del área de semillado, repicado, almacén y oficina (54.091 euros), el invernadero (51.786 euros) y el umbráculo (13.000 euros). El capítulo de maquinaria e instalaciones, que engloba equipos tales como el controlador climático, pantallas térmicas, generadores de aire caliente, sistema de riego, enmacetadora y calefacción asciende de forma conjunta a 81.075 euros. La inversión inicial en materias primas supone 37.864 euros, y está calculada en base a las necesidades hasta que se comience a vender (60% del gasto anual en materias primas). El presupuesto de inversión también incluye una partida de 30.000 euros para vehículos de transporte. El resto son partidas de cuantía más reducida (útiles y herramientas, mobiliario, equipos informáticos, gastos de constitución, etc.).

La previsión de ingresos y gastos en el citado estudio se realiza para un único año. El total anual de **gastos** asciende a **154.735 euros**. En este caso, sí se incluyen las partidas de amortizaciones y gastos financieros. Sin embargo, llama la atención la escasez de la partida de salarios y seguridad social, de solamente 40.420 euros. Esta cantidad se calcula bajo la hipótesis de cuatro personas trabajando, pero solo dos con carácter fijo, mientras que las otras dos son temporales (3 meses). Con todo, los gastos brutos por persona y mes estarían entre los 800 y los 900 euros. La mayor partida de gasto son las materias primas (63.106 euros).

En cuanto a los ingresos, la base de cálculo es estima en base a que un vivero de estas características puede ingresar unos **40 euros / m²** de superficie productiva en un escenario normal, y hasta los 60 euros / m² en un escenario óptimo. En concreto, la cifra que se toma como referencia para el cálculo es de **48,73 euros / m²**, que se multiplica por 3.700 m² de superficie de invernadero. Bajo esta hipótesis, los **ingresos** ascienden a **180.301 euros / año** y el **hipotético beneficio**, de **25.566 euros**.

Como **conclusión** podemos decir que la rentabilidad es **escasa o más bien inexistente**, además de muy incierta en estos momentos. Incluso suponiendo que se pueda dar ese nivel de ventas desde el primer año, y que los gastos anuales no sean mayores a los presupuestados (cuestión muy dudosa sobre todo respecto a los costes laborales), un beneficio de 25.566 es muy escaso para un promotor que ha tenido que hacer frente a una inversión de casi 300.000 euros.

5. OTRAS INFORMACIONES DE INTERÉS

5.1. Subvenciones y ayudas públicas

La Consejería de Desarrollo Rural y Recursos Naturales del Principado de Asturias convoca anualmente ayudas para la modernización de explotaciones agrarias y la primera instalación de agricultores jóvenes⁴.

Además de estas subvenciones específicas para esta actividad en todo el territorio asturiano, cada promotor deberá estar pendiente de otras subvenciones o ayudas que puedan darse en su zona. Especial atención merecen las ayudas Leader gestionadas por los Grupos de Acción Local. En cualquier caso, la situación con respecto a las subvenciones es muy variable y por tanto, lo mejor es buscar asesoramiento cercano: a nivel municipal es frecuente que existan servicios de asesoramiento para subvenciones.

5.2. Otros datos de interés

PÁGINAS WEB DE INTERÉS:

- Portal agrícola infoagro: www.infoagro.com/flores
- Federación Española de Asociaciones de Productores Exportadores de Frutas, Hortalizas, Flores y Plantas Vivas (FEPEX): www.fepex.es
- Guía Verde: www.guiaverde.com
- Horticom: www.horticom.com/revista
- Buscador general de agricultura: www.agricultura.org

ALGUNAS FERIAS DEL SECTOR EN ESPAÑA Y EUROPA:

- **Viveralia** (Alicante): Salón profesional de la planta ornamental y afines. <http://viveralia.feria-alicante.com/2015/>
- **Iberflora** (Valencia): Feria Internacional de Planta y Flor, Jardinería, Tecnología y Bricojardín. <http://iberflora.feriavalencia.com/>
- **Expoflor** (Lorca): Feria de la flor cortada, planta ornamental y afines. www.lorca.es
- **Arco Verde** (Santiago), organizada por la Asociación de Productores de Planta Ornamental de Galicia (ASPROGA). <http://www.cameliagalicia.com/Blog/8a-edicion-arco-verde-asproga-santiago-de-compostela-28-de-febrero-y-1-de-marzo-de-2014/>
- **Plantarium** (Boskoop, Holanda): Salón Internacional de Productos de Vivero. www.plantarium.nl
- **Flormat-Miflor** (Padova, Italia): Salón Internacional de floricultura en viveros y jardinería. www.flormart.it
- **Hortiflorexpo China** (Beijing, China): exposición de la industria del mundo de la floricultura y horticultura. en.hortiflorexpo.com

⁴ Se puede obtener información sobre estas subvenciones en <https://sede.asturias.es/portal/site/Asturias/menuitem.46a76b28f520ecaaf18e90db-bb30a0a0/?vgnnextoid=dd8cfe3f6fd4f010VgnVCM100000b0030a0aRCRD>. Las últimas bases reguladoras disponibles pueden consultarse en el BOPA de 9 de julio de 2014. Nótese que en aquella fecha el nombre de la Consejería era "Agroganadería y Recursos Autóctonos".

- Más información sobre ferias internacionales del sector en <http://www.portalferias.com/ferias-flora-jardin-y-paisajismo/s66/>

AGRUPACIONES SECTORIALES EN ESPAÑA:

El sector viverista español está organizado en asociaciones profesionales, generalmente de ámbito autonómico (no hay representación de Asturias):

- Asociación Profesional de Horticultura de Aragón, Navarra, Rioja y Soria.
- ASOCAN – Canarias.
- ASOCIAFLOR (Asociación Andaluza de Viveristas y Floricultores), en la que están integradas APOAL de Almería y Flor de Chipiona de Cádiz.
- Asociación Castellano – Manchega de Viveros Forestales.
- Asociación Profesional de Flores, Plantas y Afines de la Comunidad Valenciana.
- VIFOGA (Asociación de Viveros Forestales de Galicia).
- FVC (Asociación de Productores de Plantas Ornamentales de Cataluña).
- SEH (Sociedad Española de Horticultura).

Todas estas asociaciones y federaciones están integradas en FEPEX (Federación Española de Asociaciones de Productores Exportadores de Frutas, Hortalizas, Flores y Plantas Vivas). A su vez, FEPEX es miembro de las siguientes organizaciones europeas:

- Comité de Viveros Forestales de la UE.
- ENA (European Nurserystock Association).

6. TABLA – RESUMEN DE CONCLUSIONES:

TABLA – RESUMEN CON LOS PRINCIPALES ELEMENTOS DE ESTA FICHA:

Sobre el sector de la floricultura y viveros en España y Asturias:

- El mercado mundial de las flores es abastecido principalmente por Colombia, Ecuador, Kenia y Holanda. Aunque a mucha distancia de estos países, España tiene una larga tradición en la producción de flores y, por tanto, cuenta con un importante sector floricultor. Andalucía es la principal región productora de flores en España (55%). El subsector ornamental en esta región experimentó en décadas anteriores un cierto boom en la industria de las flores. Sin embargo, a pesar de que esta actividad es aún importante, ya en los años anteriores a la crisis económica el sector experimentó un importante retroceso. La mayoría de los invernaderos andaluces están ubicados en Málaga, Almería y Granada. En otras regiones, la mayor concentración de floricultores se da en la Comunidad Valenciana, Cataluña y las Islas Canarias. Castilla y León y Galicia se han incorporado con cierta fuerza en la última década. En comparación con las regiones anteriores, la producción de flores en Asturias es minoritaria, realizándose asociada a viveros de planta o por floristas con tienda propia. Está orientada a la venta en floristerías, casi siempre orientadas a un mercado cercano.
- La principal dificultad de la producción de flores en España, y también en Asturias, es la falta de una buena estructura de comercialización y los altos costos laborales. La mayoría de las empresas productoras son familiares y de tamaño pequeño, con instalaciones y maquinaria escasamente tecnificada. Otra limitación del sector es la falta de inversión, que resulta en una productividad limitada, y pone al sector en desventaja competitiva con otros países.

Posibles enfoques de modelo de negocio:

En este trabajo hemos establecido 3 posibles categorías para orientar el modelo de negocio en el sector de la floricultura y plantas ornamentales:

- Modelo de negocio tipo A: vivero de tamaño reducido (8.000 m²** de superficie inicialmente, aunque con posibilidad de crecimiento, y con un pequeño invernadero de unos **1.000 m²**), que en el caso de Asturias, podría dedicarse a la producción de algunas variedades de **flor de temporada**. Este modelo se caracteriza por una inversión moderada, buscando un nicho de mercado muy focalizado y con un modelo organizativo muy simple. La orientación del producto sería de **calidad media**, aspirando a vender a precios de mercado sin una alta diferenciación con una estrategia de proximidad al cliente.
- Modelo de negocio tipo B: vivero de tamaño intermedio (entre 2 y 7 hectáreas)** dedicado al cultivo de **plantas y pequeños arbustos**: plantas de temporada, anuales, de interior, vivaces, aromáticas y plantas arbustivas de pequeño tamaño. La **superficie** cubierta en **invernadero** suele ser de entre un **20 y un 50% respecto al total**. Este modelo de negocio se caracteriza por una **mayor variedad** de los productos ofrecidos y por un enfoque de **calidad media** (no altamente diferenciado). Buscan llegar a un segmento amplio de clientes: *gardens*, tiendas de jardinería, instituciones públicas para ornamentación de espacios públicos o eventos, etc.
- Modelo de negocio tipo C:** basado en la alta calidad y la diferenciación, el **productor se especializa en un determinado tipo de planta al que consigue dar un alto valor añadido**. Lo más habitual es que se centre en algunas flores que presentan variedades de alta calidad, como las **camelias**, y que el mercado principal sea la **exportación**.

Principales conclusiones:

El **modelo tipo C** (alta diferenciación y tecnificación, producto de alta calidad destinado fundamentalmente a la exportación) es el único que actualmente puede considerarse **rentable**. Entre los modelos A y B, en estos momentos es preferible el A, dada que la inversión y el riesgo es menor. Sin ser un modelo rentable, sí puede constituir una alternativa de autoempleo bajo ciertas hipótesis: empresa familiar, que parta de ciertos recursos necesarios para la inversión, y que detecte y consolide un cierto nicho de mercado de proximidad.

BIBLIOGRAFÍA

- BIC-Galicia (2004). Viveros de Plantas Ornamentales en las Comarcas de la Mariña Lucense y Concejo de Riotorto. Proyectos de Detección de Oportunidades: Dinamización Empresarial dirigida a las Comarcas de Galicia.
<http://www.bicgalicia.es/bicc/guiasadaptadas/>
- Coopers & Lybrand, FEPEX (1998). Estudio del sector de la flor cortada y planta ornamental en España.
- CUADRADO, M^a I.; GARCIA, M^a C.; FERNÁNDEZ, M^o M. (2006). Dirección técnica de semilleros hortícolas. Biblioteca Horticom.
- DGE Bruxelles S.L. (2012). Invernaderos de Flor. Plan de Desarrollo Local del Grupo de Acción Local Adeco Bureba (Castilla y León).
<https://adecobureba.wordpress.com/>
- GARCIA TRAVIÑO, L. (2004). EL Milplantas. Guía de las plantas de los viveros de España. Biblioteca Horticom.
- NICOLÁS, J. P. (2006). Los viveros. Biblioteca Horticom
- RIESCO MORÁN, J. (1980); Aspectos fundamentales de la Horticultura y la Floricultura en Asturias /; Caja Rural Gijonesa. Fondo de Educación y Obras Sociales.

