



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA CREACIÓN DE UNA FINCA DE GYPSOPHILA  
EN HOLETA, ETIOPIA PARA LA EXPORTACIÓN A JEDDAH, ARABIA  
SAUDITA

Autor

Alex Roberto Espinosa Ramos

Año  
2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA CREACIÓN DE UNA FINCA DE GYPSOPHILA EN  
HOLETA, ETIOPIA PARA LA EXPORTACIÓN A JEDDAH, ARABIA SAUDITA**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de Ingeniero en Negocios Internacionales

Profesor Guia  
Edison Fabián Suarez Msc.

Autor:  
Alex Roberto Espinosa Ramos

AÑO  
2020

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

"Declaro haber dirigido el trabajo, plan de negocios para creación de una finca de gypsophila en Holeta, Etiopía para la exportación a Jeddah, Arabia Saudita, a través de reuniones periódicas con la estudiante, Alex Roberto Espinosa Ramos en el semestre 2020-10, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

---

Edison Fabián Suarez Msc.

0400713632

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR**

"Declaro haber revisado este trabajo, plan de negocios para creación de una finca de gypsophila en Holeta, Etiopía para la exportación a Jeddah, Arabia Saudita del estudiante Alex Roberto Espinosa Ramos, en el semestre 2020-10, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

---

Santiago Nicolas Nájera Acuña

1712630787

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”

---

Alex Roberto Espinosa Ramos

1717728636

## RESUMEN

Etiopía se ha caracterizado por ser una de las naciones que más favorecen a la inversión extranjera, lo que permite la instalación de nuevos negocios que produzcan productos agrícolas y que los comercialicen en el mercado internacional, es por ello que a través del presente proyecto se pretende la creación de una compañía que se dedique a la producción de flores de *Gypsophila* en Holeta para la posterior exportación hacia la ciudad de Jeddah en Arabia Saudita, pues se conoce que en este territorio existe una alta demanda de flores entre los habitantes de la zona, cuyos consumidores potenciales se caracterizan por ser hombres y mujeres entre los 18 a 39 años de edad. Previo a la exportación, las flores estarán agrupados en bunches de 25 tallos, los mismos a su vez se embalarán en cajas HB de cartón corrugado que estarán conformados por 12 bunches por caja, el transporte internacional será por vía aérea por lo que en el lugar de destinado la mercadería será recibido por Foundation Hani Bakari como cliente distribuidor cuyo precio CIF por tallo será de \$ 0,35 dólares en el lugar de destino, quien se encargará de repartir a las floristerías de la ciudad de Jeddah. El futuro negocio necesitará una inversión de \$ 439.160,56 dólares en total, los indicadores de evaluación financiera como el VAN son de \$ 353.112,79 dólares para el flujo del inversionista y de \$ 332.792,74 dólares para el flujo del proyecto cuyos valores al ser positivos se demuestra la factibilidad de la compañía a implementar. La TIR es de 40,78% para el flujo del inversionista y de 27,36% en el flujo del proyecto, estas cifras se comparan con el CAPM que es del 16,39% y el WACC en 13,39%, en ambos casos la TIR es mayor a la tasa de descuento lo que se determina nuevamente la viabilidad de la inversión.

## **ABSTRACT**

Ethiopia is a country that has been characterized as one of the nations that prioritizes the foreign investment, which allows new businesses dedicated to agroindustry to offer their agricultural products on the international market, that is why through this project suggest the creation of a company dedicated to produce Gypsophila in Holeta and export it to the city of Jeddah in Saudi Arabia, since it is known that in this territory there is a high demand for flowers among the inhabitants of the area, whose potential consumers are characterized by being Men and women between 18 and 39 years of age. Prior to export, the flowers will be grouped in bunches of 25 stems, they will be packed in Half Boxes of corrugated cardboard that will consist of 12 bunches per box, the international transport will be by airplane so the merchandise will be received by Foundation Hani Bakari as a distributor client in the city of Jeddah whose CIF price per stem will be \$ 0.35 dollars at the destination this distributor is who will be in charge of distributing it to the florists.

The future business will need an investment of \$ 439,160.56 in total, financial evaluation indicators such as the NPV are \$ 353,112.79 for the flow of the investor and \$ 332,792.74 for the flow of the project whose values at Being positive demonstrates the feasibility of the company to implement. The IRR is 40.78% for the investor flow and 27.36% for the project flow, these figures are compared with the CAPM which is 16.39% and the WACC in 13.39%, in both cases the IRR is greater than the discount rate which determines the viability of the investment again.

## ÍNDICE

1. CAPITULO I INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Justificación.....	1
1.1.1. Objetivo general.....	2
1.1.2. Objetivos específicos.....	2
2. CAPITULO II. ANÁLISIS DE LOS ENTORNOS.....	2
2.1. Análisis del entorno externo.....	2
2.1.1. Análisis PEST de Etiopía.....	2
2.1.1.1. Político – Legal.....	2
2.1.1.2. Económico.....	4
2.1.1.3. Socio Cultural.....	6
2.1.1.4. Tecnológico.....	7
2.1.2. Análisis PEST de Arabia Saudita.....	8
2.1.2.1. Político – Legal.....	8
2.1.2.3. Socio Cultural.....	10
2.1.2.2. Económico.....	10
2.1.2.4. Tecnológico.....	11
2.2. Análisis de la industria.....	12
2.2.1. Análisis de Porter en Etiopía.....	12
2.2.1.1. Poder de negociación con clientes (bajo).....	12
2.2.1.2. Poder de negociación con proveedores (alto).....	13
2.2.1.3. Amenaza de competidores nuevos entrantes (alta).....	13
2.2.1.4. Amenaza productos sustitutos (bajo).....	14
2.2.1.5 Rivalidad entre empresas (alta).....	14
2.2.1.5. Ciclo de vida del producto.....	15
2.3. Conclusiones del análisis del entorno.....	15
2.3.1. Conclusiones PEST.....	15
2.3.2. Conclusiones PORTER.....	16
3. CAPITULO III. ANÁLISIS DE CLIENTE.....	17
3.1. Justificación de la investigación.....	17



3.2. Análisis Cualitativo.....	17
3.2.1. Entrevistas Expertos.....	17
3.2.2. Entrevista Clientes.....	20
4. CAPITULO IV. Oportunidad de Negocio.....	22
5. CAPITULO V. PLAN DE MARKETING.....	24
5.1. Estrategia general de marketing.....	24
5.1.1. Mercado Objetivo.....	25
5.1.2. Propuesta de valor.....	25
5.1.3. Estrategia de Internacionalización.....	26
5.2. Marketing Mix.....	27
5.2.1. Producto.....	27
5.2.1.1. Empaque.....	28
5.2.1.2. Branding.....	30
5.2.1.1. Etiqueta.....	30
5.2.2. Precio.....	31
5.2.3. Plaza.....	32
5.2.4. Promoción.....	34
5.2.4.1. Publicidad.....	34
5.2.4.2. Relaciones públicas.....	34
6. CAPITULO VI. PROPUESTA DE FILOSOFÍA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	36
6.1. Misión, visión y objetivos de la organización.....	36
6.1.1. Misión.....	36
6.1.2. Visión.....	36
6.1.3. Objetivos de la organización.....	36
6.2. Plan de Operaciones.....	37
6.2.1. Cadena de valor.....	37
6.2.2. Proceso de producción y flujograma.....	38
6.2.3. Recursos humanos.....	39

6.2.4. Distribución de la planta.....	39
6.3. Estructura organizacional.....	40
6.3.1. Estructura legal de la empresa .....	40
6.3.2. Diseño organizacional.....	40
6.3.3. Descripción de funciones y puestos de trabajo.....	41
<b>7. CAPITULO VII. EVALUACIÓN FINANCIERA.....</b>	<b>43</b>
7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos.....	43
7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	45
7.2.1. Inversión en Activos Fijos .....	46
7.2.2. Inversión en Capital de Trabajo .....	46
7.2.3. Inversión en Activos Intangibles .....	47
7.3. Proyección de Estados de Resultados, Situación Financiera, Estado de Flujo de Efectivo y Flujo de Caja.....	47
7.3.1. Estado de Resultados Proyectado.....	47
7.3.2. Estado de Situación Financiera .....	48
7.3.3. Estado de Flujo de Efectivo .....	50
7.4. Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración.....	51
7.4.1. Estado de Flujo de Caja del Inversionista.....	51
7.4.2. Tasa de descuento y criterios de valoración.....	52
7.5. Índices financieros.....	54
<b>8. CONCLUSIONES.....</b>	<b>57</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>60</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>63</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Segmentación de mercado.....	25
Tabla 2. Empaque, embalaje y pallet .....	28
Tabla 3. Costos y precio.....	32
Tabla 4. Canal de distribución .....	33
Tabla 5. Costos de promoción y publicidad.....	35
Tabla 6. Actividades del proceso de producción .....	38
Tabla 7. Personal requerido .....	39
Tabla 8. Proyecciones de ingresos .....	43
Tabla 9. Proyecciones de gastos .....	44
Tabla 10. Inversión del proyecto .....	45
Tabla 11. Activos Fijos .....	46
Tabla 12. Capital de Trabajo .....	46
Tabla 13. Activos Intangibles.....	47
Tabla 14. Estado de Resultados proyectado .....	47
Tabla 15. Estado de Situación Financiera.....	49
Tabla 16. Estado de Flujo de Efectivo .....	51
Tabla 17. Estado de Flujo de Caja del Proyecto y del Inversionista.....	52
Tabla 18. Tasa de descuento .....	53
Tabla 19. Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR) .....	53
Tabla 20. Período de Recuperación del Proyecto .....	54
Tabla 21. Razones financieras .....	55

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diseño de las cajas .....	29
Figura 2. Diseño lámina de papel.....	29
Figura 3. Logotipo de la empresa.....	30
Figura 4. Etiqueta .....	31
Figura 5. Cadena de Valor .....	37
Figura 6. Organigrama de la empresa.....	41

## 1. CAPITULO I INTRODUCCIÓN

### 1.1. Justificación

De acuerdo con World Bank (2019), se conoce que la República Democrática Federal de Etiopía es una de las naciones que se encuentra en el noreste de África, al que también se le llama como Horn of África o cuerno de África traducido al español. Este país dispone de una ubicación que favorece al comercio internacional con territorios del Medio Oriente debido a la cercanía de las rutas aéreas. Etiopía limita con Djibouti y Somalia en el este, con Eritrea al norte, Sudán al oeste y finalmente limita con Kenia en el sur. El país localizado en el continente africano también cuenta con una ventaja geográfica ya que la línea ecuatorial cruza Etiopía lo cual hace que los rayos solares lleguen a las plantaciones verticalmente lo cual permite la producción de rosas, flores de verano tanto como vegetales y hortalizas.

El Gobierno de Etiopía ha avanzado en una estrategia a largo plazo incentivando la industrialización por medio del desarrollo, crecimiento y perfeccionamiento de la agricultura para una posterior transición orientada a una industrialización. Esto en realidad favorece al incremento de los productos exportados agrícolas, lo que a su vez expande la elaboración de bienes que se produzcan en el mercado local (Ethiopia Government Portal, 2019). La industria horticultora en Etiopía busca contribuir al desarrollo de la economía destacándose a nivel internacional por la calidad y frescura de los productos agrícolas (CEOE, 2018)

El plan actual de crecimiento y transformación que fue finalizado en noviembre de 2010 fue creado con la finalidad de reducir la pobreza y crear desarrollo sostenible acelerado, lo cual más tarde en el 2015 le haría merecedor de alcanzar "Millennium Development Goals" (Ethiopia Government Portal, 2019). Por lo tanto, el proyecto actual pretende la creación de un negocio que se dedique a la exportación de *Gypsophila* en Holeta desde Etiopía que está ubicado en el continente africano hacia el país de Arabia Saudita, lo que

incentiva la dinamización de la economía de ambos países pues posibilita la creación de mayores puestos de trabajo obteniendo ingresos para sus familias.

### **1.1.1. Objetivo general**

- Proponer un plan de negocios para la creación de una finca de Gypsophila en Holeta, Etiopía para la exportación hacia Jeddah, Arabia Saudita.

### **1.1.2. Objetivos específicos**

- Determinar los principales factores externos que permitan evaluar el diagnóstico situacional de Etiopía y Arabia Saudita
- Analizar la demanda y oferta de gypsophila en la ciudad de Jeddah mediante técnicas cualitativas de información
- Identificar la oportunidad de mercado para crear una finca productora y exportadora de flores en Etiopía.
- Establecer la mezcla de mercado en el que se determine las características del producto, precio, plaza y promoción de la gypsophila
- Determinar la estructura organizacional en la que se reconozcan los niveles de jerarquía y la denominación de los puestos de trabajo.
- Comprobar la viabilidad del proyecto por medio de indicadores de evaluación financiera.

## **2. CAPITULO II. ANÁLISIS DE LOS ENTORNOS**

### **2.1. Análisis del entorno externo**

#### **2.1.1. Análisis PEST de Etiopía**

##### **2.1.1.1. Político – Legal**

Etiopía se caracteriza por ser una república parlamentaria federal y se halla entre las naciones políticamente estables del continente africano por lo que se

establece como un ejemplo de desarrollo estatal. El régimen actual etíope ha adoptado un programa ambicioso que incluye la captura de rentas para la expansión masiva en sectores estratégicos de la economía (España: Ministerio de Asuntos Exteriores, 2017, p. 3), es decir, que la estabilidad política es una de las ventajas que sobresalen en el gobierno lo que genera una mayor confiabilidad hacia la población de su territorio favoreciendo hacia el cumplimiento de objetivos gubernamentales.

Este país africano ha formado parte de más de 30 acuerdos bilaterales de promoción y protección de inversiones, de los cuales 11 de ellos han sido firmados con Estados miembros de la Unión Europea de la misma manera se han firmado acuerdos importantes con otros socios entre los que se incluyen a China, India, Sudáfrica, Rusia, Sudán y Arabia Saudita, así como también se agregan acuerdos con varios socios económicos regionales tales como: Israel, Egipto (Ethiopian Investment Commission, 2019). Por lo cual, se estaría demostrando que Etiopía es una nación que se encuentra abierta hacia el comercio internacional incentivando aún más hacia la exportación de productos fuera de su territorio nacional convirtiéndose este factor como una oportunidad en el desarrollo del presente proyecto de emprendimiento.

En Etiopía se conoce que el jefe de Estado es el presidente y el jefe de gobierno es el primer ministro, por lo que el poder ejecutivo está en manos del gobierno, el poder legislativo recae en el Parlamento, el mismo que está compuesto por la Cámara de la Federación y la Cámara de Representantes de los Pueblos (One World Nations Online, 2018, p. 7). Aproximadamente hace dos años, el primer ministro Abiy Ahmed inició un proceso de apertura política tanto nacional como internacional, por lo que en octubre de 2018 se produjo una sucesión en la Jefatura de Estado siendo sustituido el Presidente Mulatu Tesome por el Congreso etíope quién designó a su primera jefa de Estado en la historia, la presidenta Sahele-Werk (Corporación Expogroup, 2016), lo que le otorga un mayor protagonismo al género femenino tal cual se hizo al conformar el gabinete ministerial que cuenta con un 50% de ministras de Estado, lo que

fortalece la toma de decisiones políticas por parte de las mujeres impulsando así el desarrollo de instituciones públicas sólidas.

A más de ello, se destaca que Etiopía ocupa una cifra 34 de acuerdo con el Índice de Percepción de la Corrupción cuyo valor se ubica por debajo del nivel promedio en países africanos que es de 67,5 puntos (Transparencia Internacional, 2019, p. 2). Por lo común, los casos de corrupción que han sucedido en Etiopía radican por razones culturales y políticas, sin embargo, las autoridades han tomado las medidas correctivas que afectan a esta problemática señalando que en este país presenta como forma de gobierno de tipo parlamentario federal.

#### **2.1.1.2. Económico**

Según el Banco Mundial, el Producto Interno Bruto (PIB) de Etiopía fue de 84.355 billones de dólares en el año 2018, agregando también que esta nación experimenta un crecimiento del 9,20% al finalizar el mismo año (The World Bank, 2019, p. 5), lo que refleja un alto incremento de la producción y de consumo al interior de este territorio posibilitando a que se desarrollen nuevas ventajas de negocio convirtiéndose este factor como una oportunidad en el proyecto actual.

Con estas cifras se demuestra que Etiopía es uno de los países de más rápido crecimiento debido al alto gasto público que se destina para infraestructura pues desde el 2016 al 2018 se ha destinado cerca de 25,99 billones de dólares que corresponde en promedio un 10,83% como porcentaje del PIB (Producto Interno Bruto) según el Banco Mundial (2019)

El Birr Etíope ETB es la moneda de la República Democrática Federal de Etiopía, moneda que es emitida por el Banco Nacional que administra su valor a través de un sistema de flotación sucia, señalando que desde el 23 de agosto de 2019 hasta el 8 de octubre del mismo año, el Birr mantuvo una equivalencia promedio con el dólar de 292.93 Birr por cada dólar americano, siendo el



mínimo el 23 de agosto en 291.252 y el máximo en el 8 de octubre en 293.293 por cada dólar americano (National Bank of Ethiopia, 2014), lo que se refleja que no existe una volatilidad constante en su divisa frente al dólar favoreciendo así el comercio internacional lo cual es otra ventaja al realizar el diagnóstico situacional.

En el año 2017 el país etíope exportó alrededor de 2.2 billones de dólares, destacándose productos como café con un 32% por ciento, semillas aceitosas con un 16% y en tercer lugar se tiene a las flores cortadas con un 9.4% de las exportaciones del país. Por otro lado, en el 2017 en Etiopía se importaron alrededor de 8 billones de dólares y los principales productos importados fueron: máquinas que están en el primer lugar y representan el 32% de las importaciones del país, detrás de este rubro se destaca al transporte con 12% del total y por último se encuentran los metales que representan un 11% del total de importaciones en el año 2017 (The Observatory of Economic Complexity, 2018, p. 3). El resultante de estos datos es una balanza comercial deficitaria por \$5.8 billones de dólares en el año 2017 lo cual es una gran diferencia comparando el balance negativo del año 1995 que ascendía a 935 millones en importaciones netas.

En Etiopía, la inflación en el año 2018 alcanzó 18.60 %. En los últimos diez años este indicador ha tenido variaciones importantes entre las que destacan el año 2010 en el cual la inflación cayó drásticamente 1.44% y por lo contrario 3 años más, en el 2013 el país alcanzó una tasa de inflación de 33.54% dado los cambios estructurales y políticos que se dieron (The World Bank, 2019), lo cual es una amenaza para el presente proyecto pues los precios de bienes y servicios cambian constantemente lo que de alguna manera dificulta la planificación en la compra de insumos y materias primas por parte de las empresas.

La República Democrática Federal de Etiopía ofrece paquetes de incentivos fiscales entre los que se destacan la exoneración del pago de impuestos para todos los productos de exportación excepto para pieles y cueros, inclusive un

inversionista se exonera también del pago del impuesto a la renta entre dos a seis años, considerando que las entidades gubernamentales aplican este tipo de medidas con la finalidad de animar la inversiones en sectores estratégicos como manufactura y agricultura lo que potencializa el crecimiento y con ello, el desarrollo de la economía local (Ethiopian Investment Commision, 2019)

El inversionista extranjero tiene el derecho de realizar remesas desde Etiopía en moneda extranjera convertible al tipo de cambio vigente. Etiopía es miembro de la Agencia Multilateral de Garantía de Inversiones (MIGA), una filial del Banco Mundial que otorga garantías contra riesgos no comerciales en países signatarios, y de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI).

El sistema tributario etíope comprende impuestos directos e indirectos. Los impuestos directos incluyen el impuesto sobre la renta personal, el impuesto de alquiler, el impuesto de retención y el impuesto de sociedades, entre otros. Los principales tipos de impuestos indirectos son el IVA, los derechos de aduana, los impuestos especiales y los impuestos de devolución (Ethiopian Investment Commision, 2019).

Otro de los factores importantes que han sido favorables para la economía de Etiopía, está en su alta producción de café pues hasta el 2018 se produjo un total de 470.000 toneladas de las cuales se destinaron para la exportación 160.000 (Corporation Perfect Daily Grind, 2019), es por ello que a este país se ha denominado como la tierra natal del café, puesto que la calidad de sus productos mantienen una excelente reputación a nivel mundial.

### **2.1.1.3. Socio Cultural**

Al finalizar el año 2018, en Etiopía se registró cerca de 109.224.559 personas convirtiéndose en el tercer país más poblado de África, destacando que la fuerza laboral en este país asciende a 67.164.465 habitantes mayores de 15 años, los mismos que forman parte de la Población Económicamente Activa. En el caso de la fuerza laboral femenina ha alcanzado un porcentaje del 46.58%

en el 2018 de mujeres que están en condiciones y quieren trabajar, no obstante, Etiopía tiene un abundante recurso humano disponible a bajo costo. Inclusive la mano de obra calificada tiene un costo mucho menor al promedio global de la industria (The World Ethiopia, 2019).

En general, los salarios mensuales del sector privado para graduados universitarios varían de USD 150 a USD 200, mientras que los salarios mensuales del sector de la construcción varían de USD 60 para trabajadores diarios a USD 300 para un capataz (Ministry of Urban Development and Construcción, 2019).

Etiopía ha sido llamada un rico mosaico cultural debido a sus ochenta idiomas y dialectos diferentes y a muchas, si no más, variaciones culturales. Los Oromos son el grupo étnico más grande del país, son personas pastorales y agrícolas que viven principalmente en el centro y el sudoeste de Etiopía.

#### **2.1.1.4. Tecnológico**

La producción de energía ha aumentado de manera constante en los últimos diez años lo que se representa dentro de un 99,0%, lo que posibilita que Etiopía sea el segundo potencial hidroeléctrico más grande de África, agregando también que esta nación posee la tarifa eléctrica más barata del continente generando así una ampliación del servicio de telecomunicaciones y mejoramiento de redes viales que conectan mercados nacionales y regionales (Deloitte, 2019).

Etiopía se ha convertido en uno de los principales operadores aéreos del continente africano pues dispone de Ethiopian Airlines que es la aerolínea nacional de Etiopía (Ethiopian Airlines, 2019). La compañía fue fundada en el año 1945 y es de propiedad estatal durante los últimos setenta años, esta aerolínea ha operado a la vanguardia de la tecnología y también se ha convertido en una de las principales industrias del país y del continente

africano. En la actualidad, la empresa presta servicio a 100 destinos internacionales y 21 nacionales que operan en la flota.

Ethiopian Airlines, es miembro de Star Alliance con la finalidad de unificar su imagen comercial, puesto que Etiopía intensifica esfuerzos para mejorar su capacidad tecnológica con miras a lograr las aspiraciones de repuntar el nivel de vida de la población y convertirse en economía de ingresos medios.

Por otra parte, es necesario también que la expansión del empleo de tecnología de punta, entre los que se destacan los sistemas de comercialización pues se reconoce que últimamente el marketing digital domina las transacciones, ya que se espera que Etiopía genere entre 180 y 200 mil millones de dólares en ingresos para los próximos siete años.

A más de ello, en Etiopía se conoce que en el sector agrícola se dispone de la Bolsa de Productos Básicos que tiene como finalidad asegurar el desarrollo de un sistema de comercio moderno y eficiente, por lo cual se utiliza tecnología avanzada para transmitir la información hacia los mercados internacionales. Los precios de los productos se transmiten en tiempo real mediante tableros electrónicos a 32 zonas rurales, a la páginas virtuales de la Bolsa de Valores y a 256.000 abonados mediante servicios de mensajería, incluyendo también a medios de comunicación como radio, periódicos y televisión (Organización Mundial de Comercio, 2018), por ende, este tipo de factor se establece como una **oportunidad** al realizar el diagnóstico situacional pues se está demostrando que en Etiopía tanto los datos de la agricultura con la tecnología se encuentran interconectados entre sí, transmitiendo el precio de sus productos como amplia rapidez lo que permite la optimización de tiempos.

## **2.1.2. Análisis PEST de Arabia Saudita**

### **2.1.2.1. Político – Legal**

Arabia Saudita es una de las naciones más ricas y pobladas del Medio Oriente, también es considerado el corazón del mundo islámico y árabe. Al interior de

este territorio posee una forma de gobierno de tipo monarquía pues el Rey se caracteriza por ser el Jefe de Estado el cual es heredado de generación en generación. Los ministros tienen el poder de legislar los mismos que son designados por el monarca, pero están sujetos a la aprobación del Rey. En Arabia Saudí existen movimientos como islamistas, liberales y comunistas, pero por ningún motivo se permiten los partidos políticos.

El Gobierno saudí posee la facultad para invertir en la distribución de energía y telecomunicaciones, mientras la producción de armas se lo realiza mediante la colaboración de entidades extranjeras. A los ciudadanos etíopes se les permite el desarrollo de actividades relacionadas con el sector financiero, la transportación de mercadería, alojamiento y cultura.

A más de ello, el gobierno ofrece facilidades para la inversión extranjera en industrias como alimentos procesados, productos textiles, desarrollo de actividades farmacéuticas y demás servicios que estén relacionados con la implementación de bienes de ingeniería. (España: Ministerio de Exteriores, Unión Europea y Cooperación , 2019).

Se reconoce que Arabia Saudita mantiene relaciones bilaterales con la Unión Europea a través del Consejo de Cooperación del Golfo (CCG), al que también se integran países como Kuwait, Emiratos Árabes Unidos, Omán y Qatar, por lo que se otorga entre sus principales beneficios la de acceder al Sistema de Preferencias Arancelarias con las naciones europeas favoreciendo también a que los productos que se exportan desde el país árabe ingresen a Europa sin impuestos de importación. Se agrega también que entre la Unión Europea y Arabia Saudita se han establecido negociaciones para determinar el Acuerdo de Libre Comercio (ALC), cuyas firmas de representación se dieron en el año 1991 lo que otorga una cierta preferencia hacia el comercio internacional de las naciones involucradas (Gobierno de España: Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2018).

### **2.1.2.3. Socio Cultural**

En Arabia Saudita, se suelen generar conflictos entre las autoridades y la población en los días de San Valentín, pues durante estas épocas está prohibido celebrar este tipo de eventos siendo así que no sea permitido regalar rosas rojas entre los pobladores para conmemorar el día de los enamorados, por lo que los negocios que se dedican a la venta de este tipo de productos son sancionados de acuerdo a las autoridades correspondientes según como lo señala la British Broadcasting Corporation (BBC News, 2016).

Por ende, este factor se califica como una amenaza en el proyecto actual, pues al enviar flores hacia Arabia Saudita, las empresas exportadoras estarían limitando sus ingresos al no poder comercializar rosas rojas en el país árabe por el Día de San Valentín, siendo necesario identificar con anterioridad las flores que serán recibidas en este territorio por parte de la población y que no existan algún tipo de restricción por iniciativa de las autoridades de gobierno.

### **2.1.2.2. Económico**

Se conoce que Arabia Saudita es uno de los territorios más ricos del Medio Oriente, aunque su PIB (Producto Interno Bruto) ha sufrido un decrecimiento a partir desde el año 2015, por lo que al llegar el 2017 su economía se ubicó en -0,7%. Por su parte el FMI (Fondo Monetario Internacional) establecido que el crecimiento del PIB pasará del 2,4% al 1,9% al finalizar el 2019, debido a las variaciones de precio del petróleo a nivel mundial.

El sector agrícola está representado en un 2,54% de su PIB, lo que se evidencia que la agricultura no tan productiva a pesar de que las diversas inversiones que se han efectuado por parte del Gobierno, pues uno de los principales problemas geográficos está en unas sus condiciones climáticas lo que provoca que sus tierras no se encuentren totalmente aptos para el cultivo, incentivando así la importación productos alimentarios desde el exterior.

A más de ello, la balanza comercial de Arabia Saudita durante el periodo 2015 – 2016 registra un incremento del 50,7% anual, pues lo cual es el resultado de 26.025,20 millones de euros en el 2015 y de 39.216,70 millones de euros para el 2016, añadiendo también que en el 2017 la balanza comercial estuvo en 74.226,80 millones de euros por lo que de acuerdo a estas últimas cifras la balanza comercial en el periodo 2016 – 2017 mantuvo un crecimiento de 89,3% (Datos Macro, 2018), siendo necesario determinar que en base a estas cifras se determina a este factor como una **oportunidad** al aumentar la balanza comercial, se demuestra un escenario favorable para la economía del país a nivel internacional posibilitando en el futuro hacia nuevas importaciones.

#### **2.1.2.4. Tecnológico**

El reino ha sido testigo de un rápido crecimiento y avances en el campo de las telecomunicaciones. Existen 1.000 circuitos telefónicos con acceso directo a 152 países. A fines de marzo de 2003, Saudí Telecom Company (STC) operaba 3,96 millones de líneas fijas y 7,5 millones de líneas móviles.

La penetración de los teléfonos móviles es del 63% de la población, la expansión rápida y la actualización de la red están en marcha. Las llamadas telefónicas internacionales se pueden hacer a casi cualquier parte del mundo. Los servicios de internet están ampliamente disponibles, y las principales ciudades tienen varios proveedores de servicios de Internet (ISP) y cafés de internet. La línea de internet DSL de alta velocidad también está disponible.

Por su parte, en Arabia Saudita el desarrollo tecnológico en el sector petrolero se establece de acuerdo al Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (NSTIP), el cual pretende crear una economía que se fundamente en los diversos conocimientos nacionales en el ámbito de los recursos humanos apoyándose en 17 ministerios, 10 universidades y 13 centros de investigación, siendo que el sector privado en coordinación con el sector público se desempeñen en el desarrollo de proyectos conjuntos (Organización Mundial de Propiedad Intelectual, 2015).

Por ende, al mejorar la calidad del petróleo en Arabia Saudita, se estaría posibilitando obtener mayores ingresos disponibles para el Estado y, por ende, para la población, lo que favorece la dinamización de la economía permitiendo que se incremente el consumo de bienes importados entre los que se encuentran las flores convirtiéndose este factor como una oportunidad al desarrollar el diagnóstico situacional en el presente proyecto de emprendimiento.

## 2.2. Análisis de la industria

La industria que formará el parte el proyecto actual se determina en base al CIU (Clasificación Internacional Industrial Uniforme), por lo cual se ha realizado la tabla que se observa a continuación:

Tabla 1.

### *Análisis de la industria*

<b>Clasificación</b>	<b>Descripción</b>
A	Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca
A01	Agricultura, ganadería, caza y actividades de servicios conexas
A011	Cultivo de plantas no perennes
A0119	Cultivo de otras plantas no perennes
A0119.03	Cultivo de flores, incluida la producción de flores cortadas y capullos
A0119.03.01	Cultivo de flores, incluida la producción de flores cortadas y capullos

Tomado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2012)

Por consiguiente, la producción y exportación de gypsophila se fija de acuerdo con el CIU que corresponde al cultivo de flores, incluida la producción de flores cortadas y capullos

### 2.2.1. Análisis de Porter en Etiopía

#### 2.2.1.1. Poder de negociación con clientes (bajo)

Para la empresa a crearse, los clientes están dados por aquellas personas que residen en la ciudad de Jeddah que se conforman por aproximadamente 4.782.080 habitantes los cuales conforman cerca del 14,2% de la población



total de Arabia Saudita, por lo que el 42,7% corresponde a mujeres y la diferencia restante que es del 57,3% es para hombres. . (Datos Macro, 2019)

Por ende, al reflejar en Jeddah un alto número de compradores del producto es muy difícil que puedan asociarse para acordar un precio exacto en el mercado de las flores de gypsophila, por lo cual su poder de negociación es **bajo** pues la demanda del producto y esto en realidad beneficia al exportador al llegar a un mayor número de consumidores potenciales.

#### **2.2.1.2. Poder de negociación con proveedores (alto)**

Las variedades de la gypsophila pueden ser importadas fácilmente desde Israel de donde el breeders tiene su operación, el mismo que trabaja actualmente con dos fincas en Etiopía, no obstante, no existen un alto número de proveedores de este tipo de semillas, pues entre las más principales se destacan solamente empresas como Green Araba LTD y Rizcalla Bross Ltd.

Existen alrededor de 80 hectáreas de gypsophila en producción, pero tan solo 2 fincas producen la variedad Xlence que tiene un diámetro de 5 milímetros en sus flores lo que hace la diferencia en las demás.

Por ende, existe un alto poder de negociación por parte de los proveedores pues al no existir muchos de ellos en el mercado de gypsophila posibilita a que presenten un mayor dominio del mercado, por lo que la entidad a crearse deberá sujetarse a sus condiciones de negociación en la compra de semillas.

#### **2.2.1.3. Amenaza de competidores nuevos entrantes (alta)**

La industria florícola en Etiopía experimenta un crecimiento y especialización notable gracias a la gran inversión de empresas y grupos internacionales como: holandeses, ecuatorianos, indios y keniatas (Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola, 2020, p. 6). La primera mandataria del país ha declarado por medio de sus autoridades el deseo de tener un crecimiento en sus industrias claves que le permita eliminar la pobreza, por lo que ofrecen incentivos fiscales y no

fiscales, así varios inversionistas han puesto sus ojos en este país de peculiar desarrollo en África.

Es así como se detectan reducidas barreras de entrada en el mercado de flores de gypsophila, pues la amenaza de nuevos competidores al mercado de gypsophila es alta lo que involucra nuevos negocios que podrían incursionar en el cultivo y posterior exportación de flores hacia el exterior.

#### **2.2.1.4. Amenaza productos sustitutos (bajo)**

En Etiopía se producen varios tipos de flores de verano sin embargo ninguna de ellas se asemeja a las características de la Gypsophila Paniculata Xlence. (Corporation Impex Flowers, 2020)

El statice y el limonium son flores de verano de exportación que se producen en Etiopía y se exportan hacia Arabia Saudita a un precio competitivo, pero ninguna goza del color, ni largo de la gypsophila, por lo tanto, la amenaza de productos sustitutos es **bajo** debido a la escases de flores en el mercado con las que se pueda sustituir a la gypsophila, lo cual es una ventaja apremiante para el futuro negocio pues al alcanzar un favorable posicionamiento de mercado sería posible mayor participación mediante los márgenes de ventas en el largo plazo.

#### **2.2.1.5 Rivalidad entre empresas (alta)**

En el país africano hay 80 hectáreas en producción de gypsophila considerando que existen dos grandes competidores como son Joytech y Bellaflor-Group Ethiopia con 15 y 12 hectáreas respectivamente, pues ambas producen flores y exportan hacia Arabia Saudita, se conoce además que ambas compañías tienen planes de incrementar el número de hectáreas en producción lo que se evidencia una alta rivalidad entre las organizaciones competidoras existentes.

### **2.2.1.5. Ciclo de vida del producto**

Las flores de tipo Gypsophila se encuentran en el ciclo de crecimiento ya que como se mencionó anteriormente el sector estratégico en la que basa el crecimiento en Etiopía es el agropecuario, este país tiene condiciones geográficas, climatológicas y logísticas para producir productos de alta calidad, gracias a estas características Etiopía se convierte uno de los posibles productores con mayor crecimiento y reconocimiento a nivel mundial en el mundo de las flores frescas.

## **2.3. Conclusiones del análisis del entorno**

### **2.3.1. Conclusiones PEST**

- Tanto Etiopía como Arabia Saudita cuenta con economías destacadas en sus continentes, ambos países gozan de una estabilidad económica, ambos se asemejan en que sus autoridades buscan un crecimiento y diversificación de sus economías. En Arabia Saudita se busca alcanzar un desarrollo que permita al país depender cada menos de su industria petrolera la cual conforma el mayor ingreso de este país. En el caso de Etiopía el país busca alcanzar un mayor crecimiento económico enfocándose en sectores clave del país africano que permitan alcanzar competitividad.
- La industria florícola en Etiopía ha crecido sustancialmente ya que hoy en día es considerada como la nueva potencia mundial en el mundo de las flores, uno de los factores de que han influenciado en el crecimiento de la industria en Etiopía es que los impuestos son relativamente bajos y existe una gran afluencia de créditos que ayuda al mejor desarrollo de la industria florícola, esto ha provocado un aumento en sus ventas anuales y creciendo la producción nacional de flores, desde el año 2016 Etiopía le arrebató una cuota considerable de mercado a Kenia, siendo Kenia una de las mayores productoras de flores, en tan solo 10 años Etiopía se ha convertido en el segundo mayor exportador de flores, tomando en cuenta que las flores ocupan el tercer lugar de los productos que más

exportan ya que representa un 9,4% del total de su PIB nacional (Invest Ethiopia, 2019).

- Etiopía que se especializa en la producción y comercialización directa a importadores en Jeddah, debido a que es el centro de distribución de Arabia Saudita gracias a su estratégica posición geográfica.
- La exportación se la negociaría en términos CIF incluyendo el flete, añadiendo un valor adicional que se traduciría en un beneficio económico para la empresa, favoreciendo de los acuerdos que se tiene con Ethiopian Airlines.

### **2.3.2. Conclusiones PORTER**

- La ciudad de Jeddah es uno de los principales centros de comercio en Arabia Saudita por lo que se conforma por un alto número de clientes potenciales a los que se puede adquirir las flores de gypsophila que pueden ser adquiridas tanto por hombres como por mujeres, considerando que ellos al no estar asociados y conformarse por un elevado número de habitantes el poder de negociación es bajo.
- El gobierno de Etiopía ofrece incentivos fiscales a los nuevos empresarios extranjeros que se interesen por invertir en su territorio, lo cual favorece el incremento de nuevas industrias con una mayor facilidad. Por ende, no se identificaron barreras de entrada para los futuros negocios, lo que posibilita el incremento de empresas competidoras a nivel internacional destacándose una alta rivalidad entre ellas.
- La gypsophila posee características únicas en su color y aroma en comparación con otras flores algo similares como las statice y limonium, por lo cual la amenaza de productos sustitutos en el mercado árabe es baja, lo que posibilita mantener una ventaja competitiva eventual frente a otros productos que ya se comercializan en la ciudad de Jeddah.
- En la actualidad, existen dos empresas que exportan gypsophila, las mismas son Joytech y Bellaflor Group, ambas se caracterizan por ser grandes corporaciones en el mercado internacional reconociendo

además que existe una alta rivalidad entre ellas, por lo que en muchos de los casos han destinado altos gastos en publicidad para obtener un mayor posicionamiento frente a sus clientes potenciales en un largo plazo.

### **3. CAPITULO III. ANÁLISIS DE CLIENTE**

#### **3.1. Justificación de la investigación**

La importancia del proyecto de emprendimiento se enfoca en determinar la viabilidad para crear un negocio de exportación de flores en Etiopía con la intencionalidad de establecer los niveles de aceptación del producto hacia el mercado internacional en el país de destino como lo es Arabia Saudita. Por ende, es necesario reconocer las características principales de los clientes potenciales en el mercado árabe determinando además la logística del producto.

#### **3.2. Análisis Cualitativo**

##### **3.2.1. Entrevistas Expertos**

Se llevaron a cabo dos entrevistas a expertos en la industria florícola, concedores del país productor, la producción, comercialización de flores de verano. Estas entrevistas fueron realizadas con el Ms. MBA. Luis Benalcázar quien actualmente trabaja como: Gerente de Ventas en la empresa Bellaflor-Group Etiopía (Anexo 1). A más de ello, también se ha recopilado información de Ms. Germán Barragán que labora como: Gerente de producción en Bellaflor-Group Etiopía (Anexo 2).

#### **Resumen entrevista Luis Benalcázar**

La entrevista fue realizada el 23-05-2019 a las 7:00 am. Luis trabaja como gerente de ventas de Bellaflor Group Etiopía. El entrevistado menciona que la Gypsophila es producto tradicional en el mundo floral, se trata de uno de los

más usados por los floristas en la elaboración de bouquets, se destaca igualmente que en Arabia Saudita hay muchos usos que se le puede dar a la flor y puede estar presente en ceremonias y templos del reino.

Arabia Saudita es un país asombroso con un potencial de crecimiento. La cercanía de Etiopía a este mercado permite ofrecer el producto con alta frescura. La oferta aérea para exportar desde Etiopía es amplia dado a la gran capacidad de las aerolíneas operando las rutas tales como Ethiopian Airlines, Saudí Airlines, Gulf Airlines y Emirates entre otras.

En Arabia Saudita la demanda de gypsophila es constante, es por ello por lo que en fechas desde el 30 de abril hasta el 3 de mayo de cada año se celebran las festividades religiosas como el Eid Al – Adha, donde el consumo y la importación de estas crece en al menos un 70%, por lo que en un promedio se puede decir que se exportan alrededor de 500 cajas de Gypsophila semanalmente.

La Gypsophila es un producto de origen sudamericano que tiene un desarrollo y vida en cultivo muy diferente gracias a la diferencia de condiciones agrícolas.

### **Resumen entrevista Germán Barragán**

La entrevista fue realizada el 30 de mayo del 2019 a las 12:00 pm a Germán Barragán quien labora como gerente de finca en Bellaflor Group Etiopía. El entrevistado menciona que el producto mencionado es de uso común en países del golfo.

Los países africanos especialmente Etiopía y Kenia brindan varios atributos para la producción de flores. Muchas fincas producen exclusivamente para la subasta en Holanda, pero en un futuro las fincas con clientes directos son las que pueden tener un mejor desempeño.

No se encuentran limitaciones, todo lo contrario, se presentan todo tipo de facilidades. Podemos resaltar los beneficios logísticos dado la ubicación estratégica, Etiopía posee características muy buenas para la producción de flores, las mismas son semejantes a las de países con mayor experiencia en la producción florícola, pero el cultivo de la gypsophila se debe manejar de una manera diferente, ya que este país brinda mayor diversidad de microclimas que amerita el uso de invernaderos. Sin embargo, la producción puede igualar y sobrepasar a las producidas en países productores tradicionales.

La distancia influye directamente en la calidad y frescura que brinda el producto al cliente final. La necesidad de una disponibilidad inmediata para distribuir flor de calidad es una característica que hace que las flores producidas en Etiopía puedan brindar una ventaja tan importante como es la disponibilidad inmediata en esta industria, un día y medio de todo el proceso.

Hay varios beneficios tanto logísticos como comerciales, se exportan alrededor de 150.0000 tallos de Gypsophila a Arabia Saudita, sin embargo, por el ramadán en este mismo país aproximadamente en el mes de abril se identifica una reducción notable del consumo para este tipo de productos. De acuerdo con la experiencia adquirida en Ecuador y Addis, capital de Etiopía, se podría decir que el comportamiento de la planta de gypsophila es diferente y se requiere de un manejo en el cual los invernaderos y el control de nematodos son muy importante para la calidad del producto final.

### **Conclusiones de la entrevista a expertos**

- Arabia Saudita es un mercado tentador y con gran potencial de desarrollo para comercializar flores de verano producidas en Etiopía, primordialmente por la distancia y buena red logística del país productor, acompañada por el excelente desempeño en el tiempo de despacho. Se trata de un mercado tradicionalmente importador de productos suntuarios y que además gozan de un alto poder adquisitivo. Etiopía se encuentra a cuatro horas de vuelo promedio de Jeddah, la ciudad con

mayor cantidad de vías para distribución en Arabia Saudita. Etiopía es capaz de producir durante todo el año y es capaz de producir flores a un costo muy competitivo y en muy buenas condiciones.

- Etiopía posee características muy buenas para la producción de flores, las mismas son semejantes a la de países con mayor experiencia en la producción florícola pero el cultivo de la gypsophila se debe manejar de una manera diferente ya que este país brinda mayor diversidad de microclimas que amerita el uso de invernaderos. Sin embargo, la producción puede igualar y sobrepasar a las producidas en países productores tradicionales.
- La disponibilidad inmediata para distribuir flor de calidad es una característica que hace que las flores producidas en Etiopía puedan brindar una ventaja tan importante como es la disponibilidad inmediata en esta industria, un día y medio de todo el proceso.

### **3.2.2. Entrevista Clientes**

Para conocer mejor al mercado, se realizaron dos entrevistas a 2 diferentes distribuidores de la ciudad de Jeddah en Arabia Saudita, la primera fue realizada a Remesh Venrs, gerente de marketing de la empresa Hansa Flower mientras que la segunda se efectuó a Ahmed Abdelrhman, quien es gerente de compras de Asmari Flowers de la misma ciudad.

#### **Resumen entrevista a Remesh Venrs**

La entrevista fue realizada al Sr. Venrs el 17 de noviembre de 2019 a las 12h00 pm teniendo un tiempo de duración de respuestas de 30 minutos continuos. El Sr. Venrs informa que ha adquirido Gypsophila la semana anterior comprando además rosas spray, rosas estándar, crisantemos y eucaliptus en la misma tienda.

Venrs también menciona que un bouquet de Gypsophila lo ha adquirido por un valor de 42,00 riales saudíes (\$ 11,20 dólares estadounidenses) destacando



que se encuentra conforme con el pago de este valor de acuerdo con el producto que ha recibido realizando una comparación entre la calidad y el precio.

### **Resumen Entrevista Ahmed Abdelrhman**

La entrevista que se ha efectuado a Ahmed Abdelrhman ha sido realizado el 19 de noviembre de 2019 a las 2h00 pm cuyo tiempo de duración fue de no más de 20 minutos. De acuerdo con Abdelrhman, menciona que ha adquirido flores de gypsophila con la finalidad de realizar adornos para bodas, utilizando también rosas, liliium y crisantemos, los precios de un bouquet está en 30 dólares el cual es aceptado por la mayoría de los clientes. Además, el Sr. Abdelrhman informa que la calidad de los productos está por encima de un bajo precio, esto se encuentra acorde a los gustos y preferencias del consumidor final que inclusive prefiere pagar un valor adicional por una mejor presentación en el arreglo de flores.

Las flores de gypsophila mantienen su presencia en todo el territorio Arabia Saudita, por lo que pequeñas floristerías realizan arreglos para bouquets y bodas por lo que se mantiene una amplia presencia del color blanco. El internet es utilizado como uno de los principales medios virtuales de comunicación para mantenerse en contacto entre clientes y empresarios, siendo necesario el uso principal de correo electrónico y WhatsApp para transmitir información. Las redes sociales como Instagram son utilizadas para dar a conocer las flores de gypsophila hacia el cliente final, el cual se reconoce como el principal mecanismo de publicidad digital.

En cuanto a las marcas para la importación de flores en Arabia Saudita están Bloomax y Rosas de Primavera (por su traducción al español), no obstante, el Sr. Abdelrhman informa que mantiene una cooperación limitada con estas empresas pues sus productos no son de alta calidad, llegando inclusive a realizar una importación directa con los productores de gypsophila en España, Holanda e Israel. La demanda de este tipo de flores posibilita hacia el

incremento en sus ventas durante los meses de diciembre, enero, febrero y marzo de cada año.

Finalmente, Abdelrhman menciona que en lo posible se proyecta adquirir bajo importación 5.000 tallos por semana desde el mes de diciembre del Grupo Bellaflor, que es una granja ubicada en Etiopía que ha asegurado que posee una alta calidad en sus productos.

### **Conclusiones de las entrevistas a los clientes**

- De acuerdo con Remesh Venrs, el mercado de flores de Arabia Saudita ha evolucionado logísticamente en los últimos años. Los distribuidores son capaces de almacenar flores frescas por mayor tiempo dado a los cuartos fríos que brindan el ambiente propicio para el mantenimiento de la Gypsophila.
- Ahmed Abdelrhman trabaja como gerente de compras para Asmari Flowers por más de 7 años, establece que la demanda de la gypsophila ha aumentado un 5 al 10% anual, sin embargo, hay nuevos competidores en la producción mundial que han afectado las importaciones desde Ecuador, Colombia y Países Bajos por la cercanía de nuevos países productores en África.

## **4. CAPITULO IV. Oportunidad de Negocio**

La Gypsophila paniculada es una planta cuyas flores tienen un uso ornamental muy común en la elaboración de bouquets, se usan como relleno o acompañante de las focales. Esta planta es originaria de Europa Oriental, Siberia y Asia Central, sin embargo, cuando es producida en la línea ecuatorial en condiciones adecuadas puede ser mucho más productiva.

Etiopía por medio de sus representantes ha manifestado su gran anhelo por ser uno de los países con mayor crecimiento en el continente africano, por lo tanto, ha apostado a varias industrias ofreciendo incentivos para la inversión extranjera y la producción por parte del gobierno federal.

El sector estratégico en la que basa el crecimiento es el agropecuario, reconociendo que este país tiene condiciones geográficas, climatológicas y logísticas para producir productos de alta calidad, gracias a estas características Etiopía se convierte uno de los posibles productores con mayor crecimiento y reconocimiento a nivel mundial en el mundo de las flores frescas, puesto que en este territorio posee actualmente un gobierno con un muy alto nivel de oportunismo para atraer la inversión privada extranjera brindando varios incentivos fiscales y no fiscales fortaleciendo la producción en este país.

Etiopía dispone de Ethiopian Airlines, una empresa aérea con mayor crecimiento del continente y que puede conceder un subsidio a los exportadores de sectores estratégicos del país como es el caso de la industria floricultora, esto permite atacar a mercados con gran ingreso en Arabia Saudita, principalmente en la ciudad de Jeddah pues dispone de una mayor capacidad de almacenamiento, logística y distribución, no obstante, se reconoce que en el país árabe no se cultivan flores de gypsophila siendo necesaria su importación desde otros países. A más de ello, Etiopía que se considera como un país muy rico en recursos naturales, se encuentra formado parte de los países en desarrollo cuya principal actividad es la exportación de materia prima como el banano, cacao, café, flores, camarón, atún, tilapia; y sus principales socios comerciales han sido Estados Unidos y la Unión Europea. Podemos ver que de poco a poco se ha ido introduciendo en el comercio internacional en donde sus productos tienen gran aceptación.

La Ethiopian Horticulture Producers Exporters Association espera que el área de la floricultura crecerá a 3.000 hectáreas en los próximos cinco años y se prevé que los ingresos alcanzarán \$ 550 millones, ya a finales del 2016. Sin embargo, los recientes problemas políticos en el país podrían interrumpir el crecimiento de las inversiones extranjeras. Además, se ha detectado además que la gypsophila que se envía desde Etiopía al ser una flor con características únicas suele representarse en ceremonias y templos del reino en la ciudad de Jeddah reconociendo que existe una alta demanda para este tipo de flores, por

lo que el recibir un producto de calidad los clientes potenciales destacan su conformidad con el producto, e incluso sintiéndose motivados para realizar nuevas compras. Por lo tanto, Etiopía exporta materias primas hacia territorios industriales como la ciudad de Jeddah , las cuales deberán destacarse por su alta calidad para que sean aceptados en el mercado internacional, lo que al mismo tiempo posibilita hacia un mayor incremento en sus niveles de ventas favoreciendo el comercio exterior, y a pesar de que la matriz productiva se encuentra en proceso de cambio es fundamental mejorar las relaciones de comercio con los socios extranjeros, prevaleciendo la calidad de sus productos exportados durante el largo plazo.

## **5. CAPITULO V. PLAN DE MARKETING**

### **5.1. Estrategia general de marketing**

Tomando en consideración las características del producto a exportarse, se ha decidido utilizar la estrategia push la cual, “consiste en que el fabricante emplea publicidad y la promoción para convencer a los clientes de que soliciten el producto hacia los intermediarios y motivar así a realizar un pedido” (Kotler & Keller, 2015, p. 789), por ende, en base a esta definición, la campañas, eventos y anuncios publicitarios estarán dirigidos hacia el consumidor final, es decir, hacia los habitantes como clientes potenciales de la ciudad de Jeddah en Arabia Saudita, quienes motivados por los beneficios del producto se inclinan a adquirir las flores gypsophila hacia sus principales distribuidores en el país árabe.

El mercado meta es amplio y puede ser diversificado a retailers y florerías con permisos de importación actualizados. El PIB per cápita de Arabia Saudita está por sobre los \$22000, en este país las fuentes de entretenimiento y diversión son limitadas por lo que el ingreso puede ser repartido en bienes suntuarios. Jeddah es un puerto natural en orillas del mar rojo en las cuales se pueden encontrar una inmensa industria hotelera en desarrollo considerada como un cliente final del mercado de las flores; Jeddah es un centro importante de

operaciones del país en el cual se puede destacar la transformación de un moderno centro de comercio del país. Es importante mencionar que este puerto es el punto de partida del peregrinaje que tradicionalmente se realiza por la religión musulmana a las ciudades consideradas santas: La Meca y Medina al oeste.

### 5.1.1. Mercado Objetivo

Después de haber realizado los análisis cuantitativo y cualitativo determinamos que hay una demanda latente de este producto en la ciudad de Jeddah en Arabia Saudita, por lo que se realiza la segmentación con la finalidad de establecer el mercado objetivo en el presente proyecto:

Tabla 2.

#### *Segmentación de mercado*

Tipo	Parámetros	Detalle	%	Número de personas
Segmentación geográfica	País	Arabia Saudita	100,0%	33.699.947
	Ciudad	Jeddah	14,2%	4.782.080
Segmentación demográfica	Género	Hombres y Mujeres	6,2%	2.092.512
	Edad	Entre 18 a 39 años	2,1%	693.417
Segmentación psicográfica	Intereses	Participación en eventos matrimoniales, religiosos	77,0%	533.931

Por ende, de acuerdo con la información que se observa en la tabla anterior se establece que el mercado objetivo está conformado por hombres y mujeres que residen en la ciudad de Jeddah en Arabia Saudita, cuyas edades comprendan entre los 18 a 39 años y que gusten de la participación en eventos matrimoniales.

### 5.1.2. Propuesta de valor

La propuesta de valor está dada por los diversos beneficios que otorga una determinada empresa dirigidos hacia los clientes potenciales, buscando la satisfacción de sus necesidades y deseos frente a otras entidades similares, por lo tanto, en el proyecto actual estos beneficios se involucran desde la

calidad de la flor de gypsophila que están en su color y aroma que atrae a un mayor número de demandantes en el mercado en la ciudad de Jeddah, manteniendo de esta manera como una ventaja competitiva frente a otras entidades florícolas similares, pues se buscará que los procesos de producción de la nueva empresa cumplan estándares de calidad internacionales lo que incentiva el comercio exterior principalmente en la ciudad de Jeddah, en Arabia Saudita.

### **5.1.3. Estrategia de Internacionalización**

En el desarrollo del proyecto actual, se pretende utilizar la estrategia Multidoméstica que consiste en aquellas empresas que adaptan los productos de cada país en el que se inicia sus actividades, tomando en cuenta las preferencias de compra de acuerdo a sus costumbres y tradiciones en el país de destino (Lerma & Márquez, 2015, p. 340). Es decir, que bajo esta conceptualización la empresa a crearse buscará que las flores del tipo gypsophila pretendan adaptarse a las tradiciones que existan en la ciudad de Jeddah en Arabia Saudita.

El producto se enviará bajo el Régimen de exportación definitiva y se comercializará bajo términos C&F que es el costo de las flores más el costo del flete. El flete es calculado de acuerdo con los kilogramos por caja que contienen las flores. La aerolínea mide el peso volumen y también el peso neto y escoge el mayor para ser multiplicado por la tarifa previamente acordada con la compañía.

Para realizar la exportación definitiva bajo los términos de C&F la finca debe preparar los siguientes documentos:

- Factura comercial. Este tipo de documento se emite por parte de la empresa que se pretende crear como entidad exportadora, el cual es entregado hacia el importador en Etiopía como cliente distribuidor. Mediante este documento se establecen los impuestos y los aranceles

que se aplican en Arabia Saudita que le corresponde a pagar por parte del importador.

- Certificado de Origen. Mediante esta documentación se determina que la gypsophila ha sido cultivada, producida y procesada en Etiopia, para su posterior exportación hacia Arabia Saudita.
- Certificado Fitosanitario. Tienen como finalidad evitar el contagio de plagas, parásitos o insectos en las flores de gypsophila que se exportan desde Etiopía hacia Arabia Saudita.
- Lista de embarque. A través de este documento se registra el número de tallos de gypsophila y de bunches que se encuentran en cada caja cuya cantidad deberá coincidir con la factura comercial.
- Guía aérea. Es el instrumento con el que se demuestra el transporte internacional de flores de gypsophila hacia Arabia Saudita, este documento también se lo denomina como AWB.

## **5.2. Marketing Mix**

### **5.2.1. Producto**

Dentro de los términos del comercio internacional, se denomina producto al “bien o servicio que se comercializa o se desea comercializar en el mercado exterior” (Lerma & Márquez, 2015, p. 16).

La Gypsophila caracterizada por su alta demanda y excelente posicionamiento en el mercado. El objetivo es producir y ofrecer tallos con un peso mínimo de 40 gramos y una longitud de 80 cm. Eso hace que el producto se enfoque en segmentos (nichos) de mercado que buscan más la calidad y exclusividad que el precio.

La Gypsophila es parte de la familia de las flores de verano, la misma tiene en un color blanco particular en sus flores de diámetros entre no menos de los 10 milímetros hasta los 15 milímetros, estas características son específicamente las buscadas por nuestros posibles clientes. El producto en florero puede

extenderse hasta 21 días después de haber sido hidratado apropiadamente a su llegada en el puerto de descarga.

Estas flores pueden tener un gran número de usos en la industria floral, la misma puede ser comercializada en ramos blancos para decoración de bodas y eventos, especialmente se destacan en su uso en los bouquets de pequeño, mediano y gran tamaño.

### 5.2.1.1. Empaque

Se conoce como empaque a la envoltura del producto que se ha diseñado para protegerlo durante el almacenaje, transporte y entrega hacia el consumidor final (Keegan & Green, 2015, p. 342)

El empaque es una parte fundamental del proceso de exportación de flores internacionalmente, es necesario usar los materiales que salvaguarden la frescura y calidad de las flores, pero por otro lado también debe cumplir con todos los atributos para que visiblemente sea atractivo para el cliente final que brinde una apariencia uniforme y fresca. Para la exportación de flores se requiere utilizar el empaque, embalaje y la unidad de pallet cuya descripción, medidas y cantidad se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 3.

#### *Empaque, embalaje y pallet*

<b>Detalle</b>	<b>Descripción</b>	<b>Medidas</b>	<b>Cantidad</b>
Empaque	Papel corrugado grueso color blanco para bunches	80cm x 40cm	25 tallos por bunches
Embalaje	Cajas HB de cartón corrugado a doble cara	100cm x 50cm x 25cm	12 bunches por caja
Pallet (europeo)	Armazón de madera reversible	120cm x 100cm x 13,1cm	50 cajas por pallet europeo

El material de empaque que se usa para el mejor viaje para esta variedad de flores es el papel, que precautela la calidad del producto, este permite que fluya el aire lo cual hace que la condensación no genere botritis. Los tallos son clasificados de acuerdo con su largo y su calidad para luego pasar a ser



colocados en ramos con las especificaciones requeridas por el cliente, que según lo que se obtuvo de las encuestas oscila entre los 20 a 25 tallos por ramo. Las cajas en las que los bonches serán empacadas están clasificadas en 2 tamaños, las denominadas cajas cuartas y las cajas medias que pueden transportar una mayor cantidad de flores.



Figura 1. Diseño de las cajas

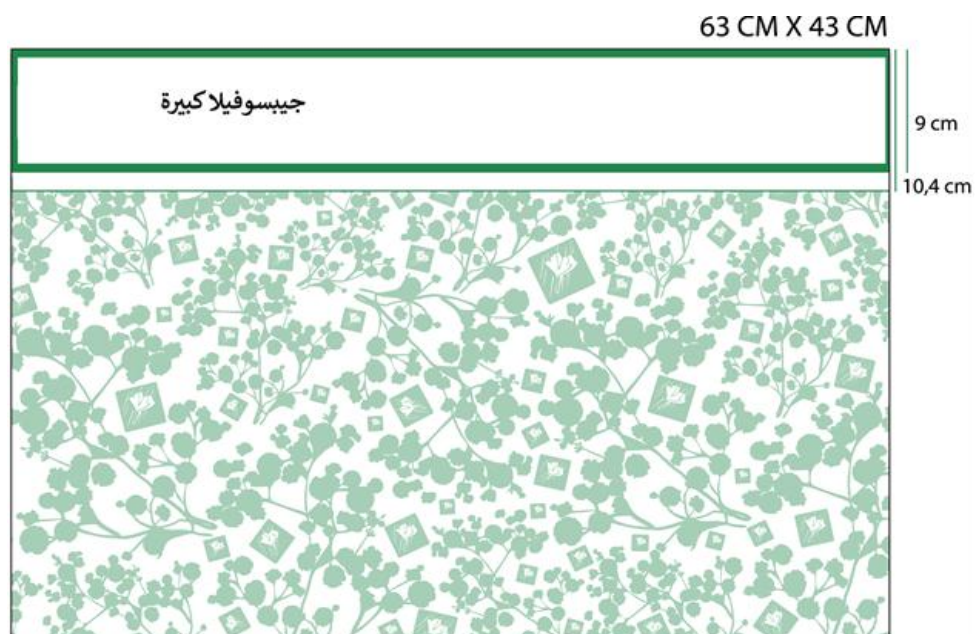


Figura 2. Diseño lámina de papel

### 5.2.1.2. Branding

El branding se enfoca como un proceso en el que se establece la imagen corporativa de la empresa (Kotler, Armstrong, & Cámara, Marketing 10 ed., 2014, p. 98). Por ende, es indispensable establecer el nombre del producto y los colores que se identifican, para lo cual se ha diseñado el siguiente logotipo:



Figura 3. Logotipo de la empresa

El nombre será Abyad Naqi, cuyo idioma está escrito en árabe que al traducirse al español significa blanco puro, haciendo alusión a las flores de gypsophila que presentan un color similar. El texto se ha escrito en mayúsculas y su tipología es Lower Upper Light, el color de letra es de un violeta oscuro que sobresale con el fondo blanco otorgándole una mayor elegancia para el logotipo.

El empaque de los productos y la información de estos será información que estará presente en todos los ejemplares con el idioma del comprador, lo que nos da un valor agregado que ninguna de las fincas maneja desde este país en la exportación:

### 5.2.1.1. Etiqueta

La etiqueta del producto estará ubicada en el embalaje del producto, es decir en la caja donde se realizará la transportación de las flores, es por ello por lo que en la descripción de la etiqueta estará detallando las siguientes características de acuerdo con la imagen que se observa a continuación:



Figura 4. Etiqueta

### 5.2.2. Precio

El precio es la cuantificación en dinero de un valor que depende de la utilidad que el producto o servicio tenga para satisfacer las necesidades y deseos de quien lo adquiere (Cateora, Gilly, & Graham, 2016, p. 530). Para determinar el precio del producto a exportar es necesario establecer con anterioridad los costos de producción y los gastos, los mismos que al sumarse se permite realizar el cálculo del porcentaje de utilidad, luego de ello se agregan también los valores que corresponden por concepto de los trámites internacionales en el país de origen obteniendo así el precio FOB, sobre este valor se añaden también el transporte y seguro internacional determinando de esta manera el precio CIF de USD \$ 0,35 dólares en la ciudad de Jeddah en Arabia Saudita.

Tabla 4.  
Costos y precio

Rubros	Valores Por Tallo
<b>Materia Prima Directa</b>	<b>0,04139</b>
Semillas	0,02400
Esquejes	0,00120
Azúcar	0,00058
Ácido Giberélico	0,00481
Cloro	0,00116
Tiosulfato De Plata	0,00231
Ácido Cítrico	0,00231
Fertilizante 1	0,00097
Fertilizante 2	0,00097
Pesticidas 1	0,00154
Pesticidas 2	0,00154
<b>Mano De Obra Directa</b>	<b>0,00727</b>
Operador De Producción	0,00023
Auxiliar Operativo	0,00705
<b>Costos Indirectos De Fabricación</b>	<b>0,09939</b>
Materia Prima Indirecta	0,07638
Uniformes Operativos	0,01823
Reparación Y Mantenimiento	0,00013
Materiales Y Suministros Operativos	0,00463
Depre. Activos Fijos	0,00001
<b>Costo Total Unitario</b>	<b>0,14806</b>
Gastos De Venta	0,03863
Gastos Administrativos	0,14377
<b>Gastos Y Costos Unitarios Totales</b>	<b>0,33045</b>
<b>Utilidad Del Negocio (%)</b>	<b>4,4%</b>
Utilidad (En Dólares)	0,01447
<b>Precio Ex Works</b>	<b>0,34492</b>
Trámites De Exportación	0,00007
<b>Precio FOB</b>	<b>0,34499</b>
Transporte Internacional	0,00336
Seguro Internacional	0,00165
<b>Precio CIF</b>	<b>0,35000</b>

### 5.2.3. Plaza

En términos de marketing, la plaza se determina en base a los medios o canales de distribución a través de los cuales el cliente acceso al producto que se comercializa por parte de la empresa (Stanton, Etzel, & Walker, 2016, p. 140)

Por ende, la finca productora se ubicará en la región de Holeta, en Etiopía, donde se encuentran la mayoría de las fincas productoras y exportadoras ya que la situación geográfica le brinda al lugar una luminosidad aprovechable

para el cultivo de flores, adicionalmente la altura del terreno es una ventaja que puede ser aprovechada para dar una mejor calidad al producto final. El producto será ofertado en Jeddah, siendo una de las ciudades con mayor presencia de compañías de la industria. Se ha elegido esta ciudad debido a que posee la mayor capacidad logística en el país árabe pues dispone de vías en buen estado facilitando así la conexión a las diferentes regiones del país.

La forma de entregar el producto final se lo realizará a través de una distribución mediante un canal indirecto largo en el que participan la empresa fabricante, el mayorista, el minorista y el consumidor final, todos ellos se encuentran representados por entidades y personas las cuales se enuncian en la tabla siguiente:

Tabla 5.

*Canal de distribución*

<b>Tipo de canal</b>	<b>Denominación</b>
Fabricante	Abyad Naqi PLC
Mayorista	Foundation Hani Bakari OK
Minorista	Floristerías pequeñas
Consumidor final	Hombres y mujeres entre 18 a 35 años

Las ventas se manejan en su totalidad con su comunicación por medio de internet es decir email, y plataformas de mensajes rápidos. En caso de haber reclamos los mismos deber ser comunicados máximo con 48 horas después del despacho, todos los problemas de calidad o logística deben de tener un respaldo fotográfico para poder corregir los problemas donde se hubiesen generado.

El tiempo de vuelo de las flores llega a ser de alrededor de 4 horas, todos los vuelos que transportan perecibles cuentan con un sistema de refrigeración que aseguran que la cadena de frío necesaria para las flores estará vigente en todo el trayecto. No solo Ethiopian Airlines ofrece transporte especializado desde Etiopía a Jeddah, podemos contar con Saudí Airlines, Gulf Air, Emirates entre otras, las mismas ofrecen tarifas competitivas para poder atraer el mercado concentrado en la aerolínea estatal.

#### **5.2.4. Promoción**

La promoción se refiere al “conjunto de actividades o procesos destinados a estimular al comprador potencial a la adquisición de bienes, servicios, ideas, valores y estilos de vida” (Keegan & Green, 2015, p. 19). Como una de las maneras de llegar hacia el consumidor final se ha decidido utilizar la estrategia push (halar) mediante la cual a través de las promociones y publicidad se pretende llegar hacia el consumidor final, es decir, que la empresa fabricante se encargará de incentivar la compra de flores gypsophila hacia los clientes potenciales en el mercado extranjero en el país árabe.

##### **5.2.4.1. Publicidad**

La publicidad es la forma de promoción y presentación no personal y pagada de ideas, bienes, o servicios por un patrocinador identificado (Kotler & Keller, Dirección de Marketing 12da ed., 2015, p. 753)

Se prevé la creación de una página Web con dominio global que permita mostrarnos al mundo como una finca potencial de gypsophila.

En esta página se brindará información de la finca, de nuestro producto y sus características, también modo de embarque, logística y operación diaria, se incluirán los diferentes programas sociales activos en la finca y los logros de desarrollo de la comunidad en la que se interactúa con el proyecto. A más de ello, las redes sociales como Facebook se utilizará como mecanismo publicitario para dar a conocer el producto a los clientes potenciales dando a conocer las características y los beneficios del producto utilizando una plataforma virtual, llegando inclusive a interactuar con los consumidores.

##### **5.2.4.2. Relaciones públicas**

Desde el punto de vista de mercado, las relaciones públicas están dado por el proceso de comunicación estableciendo relaciones beneficiosas entre las empresas y las personas o conjunto de personas que presentan similares características (Maqueda, 2016, p. 48). La primera acción de relaciones

públicas es ser miembro de la asociación de productores y exportadores de flores de Etiopía, este organismo realiza grandes esfuerzos para promocionar el producto nacional en diferentes mercados internacionales.

Como entrada al mercado se enviarán embarques de prueba a diferentes mayoristas, minorista y floristas en Jeddah y Riyadh, a partir de lo cual se realizará el seguimiento del producto y la reacción de los posibles clientes y el mercado en general.

Como parte de una estrategia de internacionalización se planifica asistir a la feria de flores que se realizará por parte de IFTF en 2020, de igual manera es importante contactar con los posibles clientes por diferentes medios digitales.

Tabla 6.

*Costos de promoción y publicidad*

Medio	Nombre comercial	Descripción	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
<b>Mezcla de promoción</b>							
<b>Publicidad</b>			<b>30.980,00</b>	<b>32.992,95</b>	<b>36.187,98</b>	<b>39.692,43</b>	<b>43.536,24</b>
Redes sociales	Facebook	Pago de 2500,00 cada mes	30.000,00	32.905,20	36.091,74	39.586,86	43.420,46
Internet	Página web de Ayad Naqi L.C	Pago \$ 900 página web y \$ 80 mantenimiento	980,00	87,75	96,24	105,56	115,79
<b>Relaciones públicas</b>			<b>16.100,00</b>	<b>17.659,12</b>	<b>19.369,23</b>	<b>21.244,95</b>	<b>23.302,31</b>
Asociación	Asociación de Productores y Exportadores de Flores de Etiopía	Cuota anual de \$ 300	300,00	329,05	360,92	395,87	434,20
Ferías	IFTF 2020 - International Floriculture Trade Fair	Participación \$ 15.000, pagos adicionales 800	15.800,00	17.330,07	19.008,32	20.849,08	22.868,11
<b>SUBTOTAL</b>			<b>47.080,00</b>	<b>50.652,07</b>	<b>55.557,22</b>	<b>60.937,38</b>	<b>66.838,55</b>
IMPREVISTOS			2.354,00	2.532,60	2.777,86	3.046,87	3.341,93
<b>TOTAL</b>			<b>49.434,00</b>	<b>53.184,67</b>	<b>58.335,08</b>	<b>63.984,25</b>	<b>70.180,48</b>

## **6. CAPITULO VI. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

### **6.1. Misión, visión y objetivos de la organización**

#### **6.1.1. Misión**

Somos una empresa internacional que se dedica a la producción y exportación de flores de gypsophila hacia el exterior, cumpliendo con las normativas ambientales de calidad establecidas dentro y fuera del país en los procesos de producción, transporte y distribución del producto final orientándose así hacia la satisfacción de nuestros clientes.

#### **6.1.2. Visión**

Para el año 2024, ser una empresa internacional altamente reconocida por los habitantes del territorio islámico en la producción y exportación de flores de calidad con una buena presentación y agradable aroma, garantizando una excelente producción, distribución y entrega para nuestros clientes.

#### **6.1.3. Objetivos de la organización**

##### **Objetivos a largo plazo**

- Incrementar en 5% la rentabilidad al finalizar el quinto año de funcionamiento de la empresa.
- Alcanzar un 5% de posicionamiento en el mercado internacional de flores durante los cinco primeros años de haberse instalado el negocio.

##### **Objetivos a mediano plazo**

- Aumentar en 10% los ingresos por ventas de la empresa a través de un plan de comercialización que se implemente al tercer año de funcionamiento.



## 6.2. Plan de Operaciones

### 6.2.1. Cadena de valor

El Plan de Operaciones de la empresa a crearse está dado de acuerdo con la Cadena de Valor en la que se identifican las actividades de apoyo y las actividades primarias del proceso de producción, determinar los mecanismos para la venta y comercialización de las flores, así como además realizar un seguimiento de los clientes potenciales, es por ello por lo que toda esta información se especifica en la imagen siguiente:

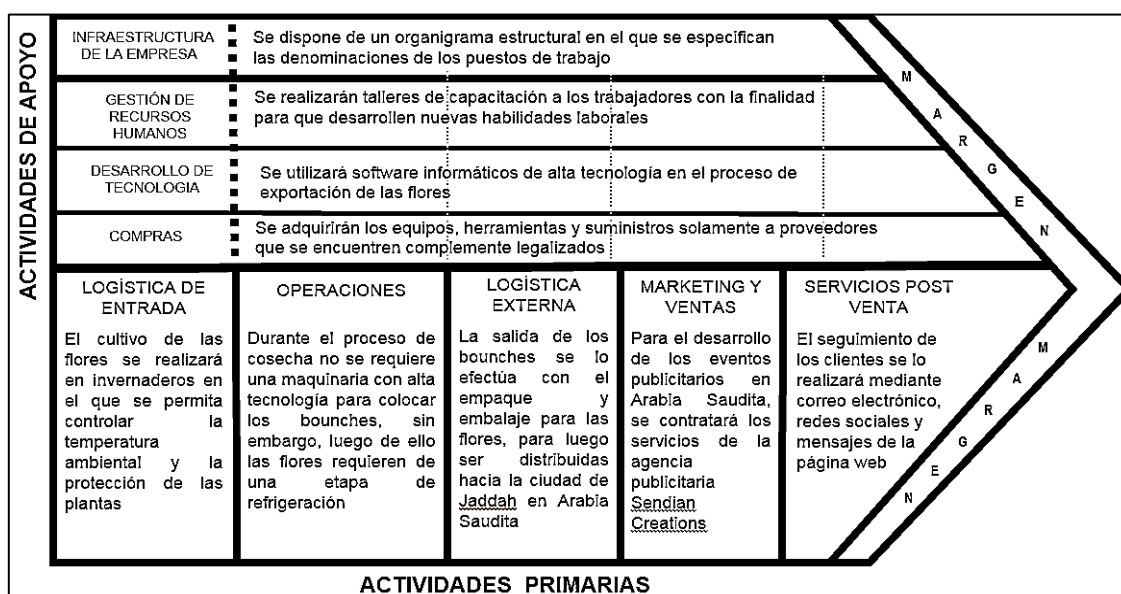


Figura 5. Cadena de Valor

Nota: Adaptado del libro de Administración de Operaciones (Jacobs & Chase, 2015)

Como se observa en la figura 5, la cadena de valor se conforma por las actividades primarias y secundarias de la empresa. En las primeras de ellas, se establece la logística de entrada, operaciones y externa en base al proceso de producción antes de que el producto sea enviado hacia la ciudad de Jeddah en Arabia Saudita. Por su parte, las actividades secundarias se establecen en base a la estructura organizacional del negocio, a los talleres de capacitación y a los proveedores que se encuentren completamente legalizados, todo ello es indispensable para que el producto se permita producirlo y comercializarlo a nivel internacional.

### 6.2.2. Proceso de producción y flujograma

El proceso de elaboración del producto se conforma por un conjunto de actividades que son consecutivas entre sí, por lo que se utilizan equipos, suministros o herramientas con las que se permita ejecutarlas identificando los responsables que se requieren para su aplicación:

Tabla 7.  
*Actividades del proceso de producción*

Etapa	No	Actividades	Equipos y suministros	Responsable	Tiempo
Cultivo	1	Preparar la tierra con abonos y fertilizantes	Abonos, fertilizantes	Auxiliar de Operaciones	30 días
	2	Realizar banquetas de 0,90 a 1 metro de ancho	Cuchillos, tijeras, sogas	Auxiliar de Operaciones	15 días
	3	Cultivar los esquejes dejando un espacio de 0,40 metros	Azadón, palas, metro	Operador de Producción	30 días
	4	Realizar un corte de 2cm a 3cm de longitud en el tallo	Regla plástica, tijeras	Operador de Producción	1 día
	5	Eliminar los brotes delgados que crecen en los tallos	Regla plástica, tijeras	Auxiliar de Operaciones	1 días
	6	Colocar arquillos cada 3cm en las banquetas	Regla plástica, palas	Auxiliar de Operaciones	1 días
	7	Realizar tratamiento de fungicidas para evitar enfermedades	Fungicidas	Operador de Producción	12 días
Cosecha	8	Revisar las plantas que presenten las flores abiertas	Regla plástica, metro	Jefe de Producción	4 días
	9	Desinfectar las tijeras que se utilizan para el corte de tallos	Desinfectante	Operador de Producción	1 día
	10	Cortar los tallos que posean 80cm de longitud	Tijeras, metro	Operador de Producción	1 días
Post cosecha	11	Colocar los tallos en una solución biocida para evitar las bacterias	Solución biocida	Operador de Producción	1 hora
	12	Verificar los tallos y las flores en buen estado	Saquillo, tijera, metro	Jefe de Producción	1 hora
	13	Efectuar apertura de las flores de forma artificial	Termómetro, higrómetro	Operador de Producción	30 minutos
	14	Agrupar los tallos formando el bunches	Plástico de envoltura	Auxiliar de Operaciones	1 hora
	15	Almacenar los bunches en solución acidulada con 2° bajo cero	Termómetro, higrómetro	Auxiliar de Operaciones	30 minutos
	16	Embalar los bunches en cajas de cartón	Cajas de cartón	Operador de Producción	2 horas
	17	Enviar las cajas al puerto de origen para su posterior exportación	Computadora, celular	Operador de Producción	1 hora

De acuerdo con las actividades que forman parte del proceso de producción es indispensable elaborar el correspondiente flujograma (Anexo 1) en el que se distinguen las acciones que se encuentran interrelacionadas entre sí, iniciando desde la etapa de cultivo, pasando por la cosecha y postcosecha.

### 6.2.3. Recursos humanos

Los colaboradores que se requieren para la implementación del futuro proyecto de emprendimiento se clasifican de acuerdo con el departamento al que pertenezcan tanto para el área administrativa u operativa de la empresa, determinando así el nombre del cargo o denominación del puesto de trabajo como se observa en la tabla siguiente:

Tabla 8.  
*Personal requerido*

Tipo de área	Nombre del cargo	No. Trabajadores	Sueldo mensual
Área Administrativa	Administrador	1	90,00
	Secretaria – Contadora	1	50,00
	Asistente de Comercio Exterior	1	50,00
	Jefe de Producción	1	70,00
Área Operativa	Operador de Producción	4	30,00
	Auxiliar de Operaciones para diez hectáreas	150	25,00
	<b>TOTAL</b>	<b>158</b>	<b>315,00</b>

Se aclara que el valor de los sueldos mensuales para los puestos de trabajo se determina en dólares recalando que en Etiopía el salario básico se ha mantenido en \$ 15,00 durante los últimos siete años.

### 6.2.4. Distribución de la planta

La empresa por crearse se conforma por diversos departamentos entre los que se determinan tanto el área administrativa de la empresa como operativa, en la que se incluye el sistema de riesgo y el cuarto frío por lo que los gastos de instalación ascienden a \$ 30.000 dólares. Por su parte, en el área administrativa, las instalaciones de la planta (Anexo 2) se conforman por

escritorios, sillas y demás muebles de las diversas áreas departamentales que forman parte del negocio. (Anexo 1)

### **6.3. Estructura organizacional**

#### **6.3.1. Estructura legal de la empresa**

La empresa exportadora por crearse en Etiopía estará legalmente constituida como sociedad anónima privada pues solamente se requiere como mínimo un capital de ETB 15.000,00 valor que equivale a 0,49 dólares estadounidenses (Practicar Law, 2019), de manera que la denominación social de la compañía se registrará en las entidades estatales del país africano como:

*ABYAD NAQI L.C*

La constitución de la empresa en Etiopía está regulada por la Proclamación de Registro y Licencia Comercial N° 980/2016 (Practical Law, 2019), la misma que permite la creación de nuevas entidades que se registren como sociedad anónima privada.

#### **6.3.2. Diseño organizacional**

La estructura organizacional del proyecto de emprendimiento se establece en relación con los niveles de jerarquía desde los directivos hasta los colaboradores operarios que se identifiquen en el organigrama estructural, en el cual se observan las denominaciones de puestos de trabajo para la empresa exportadora.

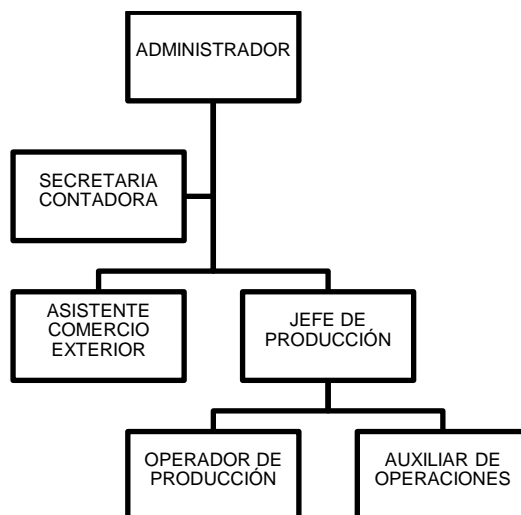


Figura 6. Organigrama de la empresa

El organigrama propuesto se modificará dependiendo de los nuevos cargos que se agreguen a la compañía, agregando además que a través de esta estructura organizacional se establecen los correspondientes Manuales de Funciones para cada puesto de trabajo.

### 6.3.3. Descripción de funciones y puestos de trabajo

De acuerdo con las denominaciones de puesto de trabajo que se detallan en el organigrama estructural, se especifican las funciones que se exigen en cada cargo, añadiendo además el nivel de educación y los años de experiencia necesarios para el buen desempeño de las actividades laborales, todo ello se describe en los párrafos siguientes:

- **Administrador.** El responsable de ejercer este puesto de trabajo deberá encargarse de las planificar y controlar las estrategias de producción y exportación que conllevan hacia el funcionamiento del negocio con la finalidad de alcanzar la misión y visión de la empresa. Para cumplir con estas actividades el colaborador deberá poseer el título de tercer nivel como Ingeniero en Comercio Exterior, Negocios Internacionales o carreras similares, se necesitará cinco años de experiencia en puesto similares.

- **Secretaria - Contadora.** La persona que se encargue de este cargo deberá realizar la redacción de las cartas y memorándums que están bajo responsabilidad del Administrador, así como también se encargará de realizar el pago correspondiente de impuestos de la empresa hacia las entidades estatales que correspondan. Quien ejerza la responsabilidad de estas actividades es necesario que disponga al menos tres años de educación superior en la carrera de contabilidad, el tiempo mínimo de experiencia será de dos años consecutivos en cargos de asistente contable y funciones de secretaría.
- **Asistente de Comercio Exterior.** El responsable que se dedique al cumplimiento de este puesto de trabajo ejercerá funciones laborales que se relacionen con la transportación, exportación del producto final, así como además los trámites legales internacionales en el país de origen garantizando la entrega correcta hacia el cliente distribuidor. La persona que ejecute estas funciones es necesario que posea título como tecnólogo en comercio exterior o negocios internacionales, se requieren además de 2 años de experiencia en cargos que se realizan funciones similares.
- **Jefe de Producción.** Se encargará de planificar y controlar las actividades de cosecha, postcosecha y enfriamiento de las flores a exportar enfocándose en la optimización y buen uso de los recursos disponibles. En estas funciones se requieren conocimientos de Ingeniería Agrónoma, Floricultura o especialidades similares. A más de ello, son necesarios tres años de experiencia que haya ejercido como gerente o jefe de producción en plantaciones agrícolas.
- **Operador de Producción.** La persona que se desempeñe en este cargo deberá cumplir con la ejecución de las actividades de siembra, cosecha, postcosecha y enfriamiento de las flores, cuyas funciones están sujetas bajo los niveles de jerarquía del Jefe de Producción. Para el desempeño de este puesto de trabajo se requiere que el colaborador disponga el título como Bachiller Técnico Productivo en Agronomía y carreras

similares, se necesitará dos años de experiencia como agricultor u operador de producción en plantaciones florícolas.

- **Auxiliar de Operaciones.** Las personas que se encuentren desempeñando este puesto de trabajo se encargarán de ayudar y apoyar en las actividades de cultivo, cosecha, postcosecha y enfriamiento al Operador de Producción. Quien cumpla con estas funciones no será necesario el título de bachiller

## 7. CAPITULO VII. EVALUACIÓN FINANCIERA

### 7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos

En el desarrollo financiero del negocio a implementarse, resulta indispensable analizar los ingresos entre las que se destacan las ventas de la empresa, así como también los egresos que se conforman por sus costos y gastos, los mismos que se estiman para el buen funcionamiento de la empresa.

Los ingresos de la empresa se proyectan en relación con la capacidad utilizada de la planta, cuyo margen de crecimiento promedio para cada año es del 2,31% anual que corresponde a los niveles de la industria florícola en Arabia Saudita, este porcentaje interviene en el número de tallos de flores de gypsophila que se estiman cada doce meses. El precio de las ventas se proyecta en base a la tasa inflacionaria promedio de los últimos cinco años en Etiopía cuya cifra asciende al 9,68% anual. Por otra parte, se reconoce que las formas de pago con el cliente distribuidor serán en un 60% en efectivo del valor total de la venta, lo que significa que el 40% restante se ha acordado en cancelar a 60 días plazos.

Tabla 9.

#### *Proyecciones de ingresos*

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad De Tallos De Flores De Gypsophila	4.673.425	6.362.595	6.509.571	6.659.942	6.813.787
Precio	0,35	0,38	0,42	0,46	0,51
<b>Valor</b>	<b>1.635.567,14</b>	<b>2.442.414,51</b>	<b>2.740.821,26</b>	<b>3.075.686,73</b>	<b>3.451.465,17</b>

Por su parte los costos de ventas se refieren a aquellos rubros y valores que tienen una relación directa con el proceso de producción para el cultivo, cosecha y post cosecha de las flores de gypsophila, entre los cuales se destacan las cuentas de Materias Primas, Mano de Obra y Costos Indirectos de Fabricación.

Las proyecciones de Materias Primas se realizan en base al número de flores de gypsophila que se producen para cada mes y con ello para cada año, considerando también la tasa inflacionaria promedio del 9,68% anual, la compra de las materias primas se acuerda cancelar con un 60% de efectivo hacia los proveedores y la diferencia restante en un 40% a 60 días plazo.

En la Mano de Obra se incluyen los salarios del Operador de Producción y del Auxiliar Operativo que tienen una relación directa con el producto a exportarse, en este caso los valores que se registran para cada año son similares sin registrar ningún incremento, pues en Etiopía durante los últimos cinco años no se ha realizado algún tipo de aumento salarial. Los Costos Indirectos de Fabricación se identifican rubros como la reparación y mantenimiento de equipos, la entrega de uniformes a los trabajadores que se proyectan igual a la inflación del 9,68%, mientras que en la Depreciación de Activos Fijos se registran valores similares para cada año pues se ha aplicado el Método Lineal.

A más de ello, los gastos se caracterizan por ser rubros que no se relacionan con el proceso de producción de la empresa, sin embargo, es indispensable registrarlos pues aporten en el buen funcionamiento propio de la entidad, estos rubros se clasifican en Gastos de Ventas y Gastos Administrativos los mismos que se destacan en la siguiente tabla:

Tabla 10.

*Proyecciones de gastos*

<b>Rubros</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>( - ) Gastos De Ventas</b>	<b>245.717,84</b>	<b>346.292,13</b>	<b>387.253,51</b>	<b>433.088,96</b>	<b>484.381,33</b>
Gastos Publicidad Y Promoción	49.434,00	53.184,67	58.335,08	63.984,25	70.180,48



	-	-	-	-	-
<b>( - ) Gastos Administrativos</b>	<b>917.665,39</b>	<b>968.302,33</b>	<b>1.060.989,28</b>	<b>1.163.297,11</b>	<b>1.274.804,89</b>
Gastos Útiles De Oficina	336,26	368,83	404,54	443,72	486,69
Gastos Útiles De Aseo	1.939,77	2.127,62	2.333,66	2.559,65	2.807,52
Gastos Sueldos Administrativos	3.120,00	3.120,00	3.120,00	3.120,00	3.120,00
Gastos Servicios Básicos	302,40	331,68	363,80	399,04	437,68
Gasto Arriendo	541.800,00	594.267,91	651.816,82	714.938,76	784.173,43
Gastos Seguros	1.640,26	1.799,10	1.973,32	2.164,42	2.374,02
Gastos Servicios Profesionales	326.592,00	358.219,17	392.909,11	430.958,43	472.692,45
Depre. Activos Fijos Administrativos	1.768,02	1.768,02	1.768,02	2.413,10	2.413,10
Gastos De Legalización E Instalación	31.500,00	6.300,00	6.300,00	6.300,00	6.300,00
<b>Total Gastos</b>	<b>1.163.383,23</b>	<b>1.314.594,46</b>	<b>1.448.242,79</b>	<b>1.596.386,07</b>	<b>1.759.186,22</b>

Los Gastos de Ventas se conforman por los pagos que corresponden por concepto de publicidad y promoción, mientras que los gastos administrativos se involucran aquellos rubros como el arriendo, los seguros, los suministros de oficina y de aseo, todos estos valores se proyectan tomando en cuenta la tasa inflacionaria promedio en Etiopía que es de 9,68% anual.

## 7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

La inversión del proyecto se conforma por los valores que se registran en Activos Fijos, Capital de Trabajo y Activos Intangibles, los mismos que al sumarse se permite cuantificar la inversión total que será financiada tanto con aportaciones de capital como por parte de un crédito de una entidad financiera:

Tabla 11..

*Inversión del proyecto*

<b>Detalle</b>	<b>Valores</b>
Activos Fijos	8.540,70
Capital De Trabajo	396.634,84
Activos Diferidos	31.500,00
<b>Inversión Total</b>	<b>436.675,54</b>

### 7.2.1. Inversión en Activos Fijos

La inversión en Activos Fijos se destaca por la compra de muebles y equipos que se formarán parte del área administrativa y operativa de la empresa, cuyos valores se deprecian a diez años y estas cifras se agregan como costos y gastos en los Estados Financieros proyectados del negocio:

Tabla 12.  
*Activos Fijos*

Detalle	Administrativo	Operativo	Valores
Muebles Y Enseres	1800,75	231,00	2.031,75
Equipos De Oficina	1459,50	89,25	1.548,75
Equipos De Computación	4326,00	0,00	4.326,00
Equipos Y Maquinaria		634,20	634,20
<b>Total Activos Fijos</b>	<b>7.586,25</b>	<b>954,45</b>	<b>8.540,70</b>

### 7.2.2. Inversión en Capital de Trabajo

En términos de inversión, el Capital de Trabajo se conforma por aquellos costos y gastos que se proyectan para el futuro negocio dentro de un lapso previamente establecido identificándose ya sea en días o en meses, en el caso del proyecto actual se estima el Capital de Trabajo para 90 días de desfase obteniendo así los siguientes valores:

Tabla 13.  
*Capital de Trabajo*

Concepto	Valores
Bancos	22.716,21
Inv. Materia Prima Directa	6.300,54
Inv. Materia Prima Indirecta	124.456,94
Inv. Materiales Y Suministros Operativos	616,35
Seguros Prepagados	410,06
Servicios Básicos	75,60
Reparación Y Mantenimiento	212,64
Publicidad Prepagada	12.358,50
Arriendo Prepagado	135.450,00
Servicios Profesionales	81.648,00
Sueldos Y Salarios	12.390,00
<b>Total Capital Trabajo</b>	<b>396.634,84</b>

### 7.2.3. Inversión en Activos Intangibles

Los Activos Intangibles son aquellos rubros que se cancelan por concepto de legalización y adecuación del negocio, en comparación con el valor total de inversión estos valores no son tan representativos pero que es necesario considerarlos puesto que se caracterizan por ser salidas de efectivo.

Tabla 14..

*Activos Intangibles*

Concepto	Valor Total
Gastos De Adecuación	31500,00
<b>Total</b>	<b>31.500,00</b>

### 7.3. Proyección de Estados de Resultados, Situación Financiera, Estado de Flujo de Efectivo y Flujo de Caja

#### 7.3.1. Estado de Resultados Projectado

El Estado de Resultados Projectado se registra los ingresos, costos y gastos del negocio que se estiman para los cinco años siguientes con la finalidad de determinar la Utilidad Neta del negocio a implementarse, Se recuerda que de acuerdo a la legislación empresarial en Etiopía, los nuevos negocios no deberán cancelar a sus colaboradores el porcentaje de Participación a los Trabajadores así como además la organización no pagará el Impuesto a la Renta al iniciarse el negocio durante los primeros cinco años.

Tabla 15.

*Estado de Resultados Projectado*

Rubros	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Ingresos</b>	1.635.567,14	2.442.414,51	2.740.821,26	3.075.686,73	3.451.465,17
Bouquets De Flores Gypsophila	1.635.567,14	2.442.414,51	2.740.821,26	3.075.686,73	3.451.465,17
<b>Costos De Producción Y Ventas</b>	<b>721.323,88</b>	<b>769.576,70</b>	<b>856.971,73</b>	<b>1.017.160,72</b>	<b>1.094.014,96</b>
	-	-	-	-	-
<b>( = ) Utilidad Bruta</b>	<b>914.243,26</b>	<b>1.672.837,81</b>	<b>1.883.849,53</b>	<b>2.058.526,01</b>	<b>2.357.450,21</b>
	-	-	-	-	-
<b>( - ) Gastos De Ventas</b>	<b>245.717,84</b>	<b>346.292,13</b>	<b>387.253,51</b>	<b>433.088,96</b>	<b>484.381,33</b>
Gastos Publicidad Y	49.434,00	53.184,67	58.335,08	63.984,25	70.180,48

Promoción					
	-	-	-	-	-
<b>( - ) Gastos Administrativos</b>	<b>917.665,39</b>	<b>968.302,33</b>	<b>1.060.989,28</b>	<b>1.163.297,11</b>	<b>1.274.804,89</b>
Gastos Útiles De Oficina	336,26	368,83	404,54	443,72	486,69
Gastos Útiles De Aseo	1.939,77	2.127,62	2.333,66	2.559,65	2.807,52
Gastos Sueldos Administrativos	3.120,00	3.120,00	3.120,00	3.120,00	3.120,00
Gastos Servicios Básicos	302,40	331,68	363,80	399,04	437,68
Gasto Arriendo	541.800,00	594.267,91	651.816,82	714.938,76	784.173,43
Gastos Seguros	1.640,26	1.799,10	1.973,32	2.164,42	2.374,02
Gastos Servicios Profesionales	326.592,00	358.219,17	392.909,11	430.958,43	472.692,45
Depre. Activos Fijos Administrativos	1.768,02	1.768,02	1.768,02	2.413,10	2.413,10
Gastos De Instalación	31.500,00	6.300,00	6.300,00	6.300,00	6.300,00
<b>Total Gastos</b>	<b>1.163.383,23</b>	<b>1.314.594,46</b>	<b>1.448.242,79</b>	<b>1.596.386,07</b>	<b>1.759.186,22</b>
<b>( = ) Utilidad Operativa</b>	<b>(249.139,97)</b>	<b>358.243,35</b>	<b>435.606,74</b>	<b>462.139,94</b>	<b>598.263,99</b>
( - ) Gastos Financieros	32.622,09	27.145,47	21.001,80	14.109,84	6.378,44
<b>( = ) Utilidad Antes De Mi Y Participación</b>	<b>(281.762,06)</b>	<b>331.097,89</b>	<b>414.604,95</b>	<b>448.030,11</b>	<b>591.885,55</b>
- 15% De Participación Trabajadores	-	-	-	-	-
<b>( = ) Utilidad Antes Im Renta</b>	<b>(281.762,06)</b>	<b>331.097,89</b>	<b>414.604,95</b>	<b>448.030,11</b>	<b>591.885,55</b>
- 35% Impuesto A La Renta	-	-	-	-	-
<b>( = ) Utilidad Neta</b>	<b>(281.762,06)</b>	<b>331.097,89</b>	<b>414.604,95</b>	<b>448.030,11</b>	<b>591.885,55</b>

Se agrega además que, durante los primeros tres meses, el negocio no realizará algún tipo de ventas, pues las flores de gypsophila inician sus etapas de cultivo durante este tiempo por lo que los ingresos por concepto de exportación se obtendrán a partir del cuarto mes de iniciarse el negocio, de tal manera que al finalizar el primer año se pretende alcanzar ventas de \$ 1.635.567.14 dólares, cuya proyección al finalizar el quinto año asciende a los 3.451.465.17 dólares.

### 7.3.2. Estado de Situación Financiera

Al Estado de Situación Financiera también se lo conoce como Balance General y en este documento se registran las cuentas de Activos, Pasivos y Patrimonio que se proyectan para los primeros cinco años de funcionamiento de la empresa cuya finalidad principal es que todos sus valores cumplan con el principio contable de la partida doble.



Utilidad O Perdida Del Negocio	-	(281.762,06)	331.097,89	414.604,95	448.030,11	591.885,55
Utilidades Retenidas	-		(281.762,06)	49.335,82	463.940,77	911.970,88
<b>Total Patrimonio</b>	<b>150.000,00</b>	<b>(131.762,06)</b>	<b>199.335,82</b>	<b>613.940,77</b>	<b>1.061.970,88</b>	<b>1.653.856,43</b>
<b>Total Pasivo Y Patrimonio</b>	<b>436.675,54</b>	<b>151.414,19</b>	<b>437.138,34</b>	<b>800.840,93</b>	<b>1.191.774,51</b>	<b>1.719.604,41</b>

En los Activos Corrientes se registran los rubros de Efectivo, Cuentas por Cobrar e Inventarios pues todas ellas se enmarcan en una relación con las ventas del producto que se otorguen hacia el cliente distribuidor, destacando que los cobros que se efectúen en efectivo permiten aumentar los valores de liquidez del negocio dentro de un mediano y largo plazo. Por su parte, los Pasivos Corrientes son deudas que se cancelan en el corto plazo, por lo que en el caso del presente proyecto se detallan los pagos que se realizan a los proveedores de materias primas y materiales, por lo que estos rubros tienden a incrementarse conforme se adquieran mayores insumos que se destinen para el cultivo, cosecha y postcosecha de flores de gypsophila.

En la cuenta Patrimonio, se detallan la inversión de los socios y las utilidades del negocio, pues al no realizarse nuevas aportaciones se registra el mismo valor en el Capital Social de la empresa, agregando también que los beneficios acumulados se incrementan año a año debido a que la utilidad neta se proyecta incrementar a partir del tercer año.

### **7.3.3. Estado de Flujo de Efectivo**

En Estado de Flujos de Efectivo (Anexo 5) otorga un valioso aporte a la cuenta de efectivo en el Balance General, es por ello por lo que estos rubros proyectados se registran de acuerdo con las Actividades Operacionales, Actividades de Inversión y Actividades de Financiamiento estableciendo así el incremento neto de efectivo para cada periodo anual.

Tabla 17.  
Estado de Flujo de Efectivo

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Actividades Operacionales</b>	<b>-131.373,83</b>	<b>13.743,91</b>	<b>22.597,04</b>	<b>32.707,31</b>	<b>41.839,93</b>	<b>55.026,63</b>
Utilidad Neta	-	13.479,27	22.380,83	32.551,47	41.691,68	54.951,84
Depreciación	-	155,29	155,29	155,29	209,05	209,05
Amortización	-	525,00	525,00	525,00	525,00	525,00
Cuentas Por Cobrar	-	-537,81	-603,52	-677,25	-760,00	-852,85
Inventarios	-131.373,83	-30,99	-32,87	-38,77	-40,52	-48,89
Cuentas Por Pagar	-	153,16	172,31	191,57	214,72	242,49
<b>Actividades De Inversión</b>	<b>-40.040,70</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Adquisición Propiedad Planta Y Equipo + Otros Activos	-40.040,70	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
<b>Actividades De Financiamiento</b>	<b>436.675,54</b>	<b>23.128,09</b>	<b>-25.945,06</b>	<b>-29.105,13</b>	<b>-32.650,10</b>	<b>-36.626,84</b>
Deuda A Largo Plazo	286.675,54	-	-	-	-	-
Amortización Del Capital	-	23.128,09	-25.945,06	-29.105,13	-32.650,10	-36.626,84
Capital Social	150.000,00	-	-	-	-	-
<b>Incremento Neto De Efectivo</b>	<b>265.261,01</b>	<b>-9.384,17</b>	<b>-3.348,01</b>	<b>3.602,18</b>	<b>9.189,83</b>	<b>18.399,79</b>
Efectivo Principios De Periodo	-	26.934,27	241.928,43	585.534,92	955.522,42	1.456.117,01
<b>Total De Efectivo Final De Periodo</b>	<b>265.261,01</b>	<b>36.318,45</b>	<b>238.580,41</b>	<b>589.137,10</b>	<b>964.712,25</b>	<b>1.474.516,79</b>

Es por ello, de la inversión total el 34,4% será financiado con aportaciones de capital y la diferencia restante que es del 65,6% se solicitará un préstamo que será financiado por una entidad financiera cuya tasa de interés será del 11,83% y sus pagos serán semestrales a cinco años plazo.

#### 7.4. Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración

##### 7.4.1. Estado de Flujo de Caja del Inversionista

En el Estado de Flujo de Caja del Inversionista (Anexo 6) se registran solamente todos los ingresos y salidas de efectivo, por lo que se excluyen los rubros que corresponde a la Depreciación de Activos Fijos pues si bien es cierto se catalogan como gastos en el Estado de Resultados, no se califican como un egreso de efectivo por lo que se excluyen de los flujos de caja, los

mismos que al considerarse la inversión se posibilita establecer la factibilidad del proyecto mediante los indicadores de evaluación financiera como son el VAN (Valor Actual Neto), TIR (Tasa Interna de Retorno) y el PRI (Periodo de Recuperación de la Inversión).

Tabla 18.

*Estado de Flujo de Caja del Proyecto y del Inversionista*

DESCRIPCION	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Ingresos De Efectivo</b>	-	<b>1.488.304,19</b>	<b>2.424.422,37</b>	<b>2.720.630,90</b>	<b>3.053.029,55</b>	<b>3.426.039,80</b>
Ventas Del Producto	-	1.488.304,19	2.424.422,37	2.720.630,90	3.053.029,55	3.426.039,80
<b>( - ) Egresos De Efectivo</b>	-	<b>1.875.863,95</b>	<b>2.106.249,19</b>	<b>2.320.533,84</b>	<b>2.621.276,35</b>	<b>2.852.427,09</b>
Costos De Producción Y Ventas	-	679.858,62	764.509,26	851.289,25	1.010.780,45	1.086.862,43
Gastos De Ventas	-	245.717,84	346.292,13	387.253,51	433.088,96	484.381,33
Gastos De Administración	-	917.665,39	968.302,33	1.060.989,28	1.163.297,11	1.274.804,89
Gastos Financieros	-	32.622,09	27.145,47	21.001,80	14.109,84	6.378,44
<b>( = ) Utilidad Antes De Part. E Impuestos</b>	-	<b>(387.559,75)</b>	<b>318.173,18</b>	<b>400.097,07</b>	<b>431.753,20</b>	<b>573.612,71</b>
15% Participación Trabajadores	-	-	-	-	-	-
22% Impuesto A La Renta	-	-	-	-	-	-
<b>( = ) Utilidad Neta</b>	-	<b>(387.559,75)</b>	<b>318.173,18</b>	<b>400.097,07</b>	<b>431.753,20</b>	<b>573.612,71</b>
Depreciaciones De Activos Fijos	-	8.163,47	8.163,47	8.163,47	8.808,55	8.808,55
Activos Fijos	-8.540,70	-	-	-	(6.261,23)	-
Activos Diferidos	-31.500,00	-	-	-	-	-
Capital De Trabajo	396.634,84	-	-	-	-	-
<b>Flujo De Caja Del Proyecto</b>	<b>436.675,54</b>	<b>(379.396,28)</b>	<b>326.336,65</b>	<b>408.260,54</b>	<b>434.300,51</b>	<b>582.421,26</b>
Préstamo	286.675,54	-	-	-	-	-
Amortización Del Préstamo	-	(44.964,54)	(50.441,17)	(56.584,84)	(63.476,80)	(71.208,19)
Valor Residual	-	-	-	-	-	4.194,43
<b>Flujo Neto De Caja Del Inversionista</b>	<b>150.000,00</b>	<b>(424.360,83)</b>	<b>275.895,48</b>	<b>351.675,70</b>	<b>370.823,71</b>	<b>515.407,49</b>

#### 7.4.2. Tasa de descuento y criterios de valoración

En los flujos del inversionista, la tasa de descuento se denomina como CAPM el cual es de 16,39%, mientras que el WACC se relaciona con los flujos del proyecto cuyo porcentaje asciende a 13,39%. Ambos porcentajes permiten calcular el VAN (Valor Actual Neto), el PRI (Periodo de Recuperación de la Inversión) y su respectiva comparación con la TIR (Tasa Interna de Retorno):



Tabla 19.  
Tasa de descuento

DETALLE	CIFRAS
Tasa libre de riesgo	2,23%
Rendimiento del Mercado	3,33%
Beta	0,99
Beta Apalancada	2,89
Riesgo País	4,47%
Tasa de Impuesto a la Renta	0%
Participación Trabajadores	0%
Escudo Fiscal	0,00%
Valor de la deuda	286.675,54
Valor del capital aportado	150.000,00
Razón Deuda/Capital	1,91
Tasa de interés	11,83%
<b>WACC</b>	<b>13,38%</b>
<b>CAPM</b>	<b>16,34%</b>

Tabla 20.  
Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR)

INDICADORES DE EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		INDICADORES DE EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	336.377,30	VAN	356.697,94
IR	1,77	IR	3,38
TIR	27,54%	TIR	40,95%

Por consiguiente, cada uno de los indicadores de evaluación financiera se explican a continuación:

- **VAN (Valor Actual Neto).** En el flujo del inversionista se obtiene un VAN de \$ 356.697,94 dólares, aunque en el flujo del proyecto el VAN se reduce a \$ 336.377,30 dólares, sin embargo, ambos resultados son positivos lo que se interpreta que el proyecto es viable de implementarse con los valores y rubros que se han establecido en la compra de insumos, equipos y materiales y demás pagos en costos y gastos.
- **TIR (Tasa Interna de Retorno).** De acuerdo con el flujo del inversionista la TIR es de 40,95% que si se compara con el CAPM que es del 16,34% se demuestra la viabilidad de la inversión. Así mismo, en el flujo del

proyecto, la TIR se ubica en 27,54% la cual es superior al WACC del 13,38% demostrando nuevamente la factibilidad del presente proyecto.

La Período de Recuperación de la Inversión (PRI) se realiza para el flujo del proyecto y del flujo del inversionista considerando la tasa de descuento en base al WACC y el CAPM para la actualización de los valores:

Tabla 21.

*Período de Recuperación del Proyecto*

AÑOS	PRI PARA FLUJO PROYECTO				PRI FLUJOS DEL INVERSIONISTA			
	FLUJOS DEL PROYECTO	(1+i) <sup>n</sup>	FLUJO ACTUALIZADO	FLUJO ACUMULADO	FLUJOS DEL PROYECTO	(1+i) <sup>n</sup>	FLUJO ACTUALIZADO	FLUJO ACUMULADO
AÑO 0	-436675,54		-436675,54	-436675,54	-150000,00		-150000,00	-150000,00
AÑO 1	-379396,28	1,13	-334627,63	-771303,17	-424360,83	1,16	-364764,25	-514764,25
AÑO 2	326336,65	1,29	253865,27	-517437,90	275895,48	1,35	203844,28	-310919,96
AÑO 3	408260,54	1,46	280119,64	-237318,26	351675,70	1,57	223343,49	-87576,48
AÑO 4	434300,51	1,65	262824,12	25505,86	370823,71	1,83	202430,25	114853,77
AÑO 5	582421,26	1,87	310871,44	336377,30	515407,49	2,13	241844,17	356697,94
			<b>WACC</b>	<b>13,38%</b>			<b>CAPM</b>	<b>16,34%</b>

Si se revisa el PRI tanto para el flujo de inversionista como del proyecto se destaca que en ambos casos la inversión se recupera en el cuarto año, de acuerdo con los flujos actualizados con el CAPM y WACC respectivamente, lo cual es favorable ya que se permitiría obtener beneficios antes del quinto año del funcionamiento del negocio.

## 7.5. Índices financieros

Las razones financieras (Anexo 3) se permite analizar la realidad de empresa a crearse en términos de liquidez, apalancamiento, actividad y de rentabilidad, efectuando un comparativo entre los resultados que se han proyecto y el promedio de la industria del sector:

Tabla 22.

*Razones financieras*

<b>Tipo</b>	<b>Clasif.</b>	<b>Descripción</b>
Razones de liquidez	Razón circulante	En el primer año, la razón del circulante es de 2,88 mientras que al finalizar el quinto año se incrementa a 26,19, por ende, desde el inicio del negocio se obtiene suficiente liquidez puesto que la razón circulante de la industria es de 2,5 veces.
Razones de apalancamiento	Razón de deuda a capital	Al relacionarse el Pasivo Total con el Patrimonio, se refleja que en el primer año se obtiene un resultado de -2,15 veces, mientras que para el quinto año esta cifra se reduce a 0,04. Lo cual es favorable para la compañía ya el promedio de la industria se ubica en 0,7 y se estaría reduciendo las obligaciones del negocio pagaderos en el largo plazo.
Razones de actividad	Período de Cuentas por Cobrar	En cuanto a las Cuentas por Cobrar, se tiene que en el primer año se estaría recuperando en 32,86 días, sin embargo, este resultado se reduce a 24,70 días al llegar el quinto año. De manera que si se compara con el promedio de la industria que es de 30 días resultaría favorable para el negocio a implementarse, pues se podría disponer de mayor liquidez de efectivo por el pronto pago realizado por parte del cliente distribuidor.
Razones de rentabilidad	Margen de Utilidad	En el primer año de funcionamiento de la compañía se evidencia una pérdida de -17,2%, no obstante, al finalizar el quinto año se presentan cifras positivas del 17,1%, es decir, la futura empresa a partir del tercer año presenta márgenes superiores al 15,0% de la industria. Con ello se planifica obtener mayores utilidades para los inversionistas en el largo plazo.
	Rentabilidad sobre los Activos (ROA)	Al comparar la utilidad con los activos de la compañía se obtiene resultados negativos de -186,1% en el primer año, aunque se planea que al llegar al quinto año las cifras sean positivas en 34,4%. Este último porcentaje es superior al 25% de la industria del sector, lo cual se obtienen beneficios sobre el valor total invertido.
	Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE)	Si se relacionan las utilidades de la empresa con el patrimonio se tiene para el primer año un resultado de 213,8%, no obstante, en el quinto año su porcentaje se planea que será de 35,8%, el cual es favorable pues el promedio de la industria es del 32,0%. En este caso, los porcentajes de ROE se van reduciendo conforme

		en cada periodo anual, esto se debe a que se van incrementando las utilidades retenidas de los ejercicios anteriores posibilitando a un mayor margen de niveles de efectivo.
--	--	--

## 8. CONCLUSIONES

Etiopía es un país que se ubica al noreste de África el cual posee una ubicación estratégica para una alta comercialización de productos hacia el territorio en el Medio Oriente. Etiopía ha desarrollado en la implementación de estrategias en el largo plazo que fomenten la agricultura, para que en base a ello se permita el fortalecimiento de la inversión extranjera, mediante la implementación de procesos internos que busquen una mejora continua en sus productos favoreciendo a obtener una economía sostenible para los próximos años.

Arabia Saudita es una de las naciones más ricas entre los países islámicos pues su crecimiento está dado en las reservas petroleras que posee en su propio territorio. La agricultura se representa solamente en un 2,54% anual debido a sus limitaciones climáticas lo que se explica que algunos productos como las flores se importen desde el exterior, dando así la oportunidad para que países como Etiopía pueda abastecerlo hacia todo el territorio árabe, principalmente en la ciudad de Jeddah que es una de las más principales en el mundo islámico.

Al realizar un análisis cualitativo, se establece que las flores gypsophila son utilizadas en Arabia Saudita para el adorno de las ceremonias y de los templos del reino, por lo que surge una alta demanda de este producto desde este territorio hacia el exterior. Etiopía dispone de condiciones magnificas para el cultivo de diversos tipos de flores, no obstante, en el caso de la gypsophila es recomendable que su producción se realice en invernaderos adecuados, lo que posibilita la exportación de 150.000 tallos hacia Arabia Saudita, no obstante, en el mes de Ramadán se reduce el consumo de este tipo de productos pues su población se dedica a la oración durante estos días.

Etiopía es uno de los países que otorga grandes facilidades hacia la inversión privada a través de incentivos fiscales para los socios participantes que deseen

invertir en el largo plazo, pues el gobierno de este país ha ofrecido estas facilidades con el propósito de desarrollar el crecimiento económico y productivo a nivel nacional siendo el resultado de la implementación sectores estratégicos que fomenten la industria floricultora, puesto que gracias a sus condiciones climatológicas y geográficas, es posible ubicar a Etiopía como uno de los países del continente africano que pueda producir flores frescas en el mercado internacional.

Al exportar flores gypsophila desde Etiopía se ha establecido como mercado objetivo a las mujeres que residan en la ciudad de Jeddah, en Arabia Saudita, cuya edad comprenda entre los 18 a 39 años de edad y se interesen por la participación en eventos matrimoniales o similares, de manera que el producto llegará a través de un canal de distribución indirecto cuyo cliente distribuidor es Foundation Hani Bakari Ok en el país árabe, esta empresa a su vez se encargará de comercializar el producto hacia las pequeñas floristerías para así llegar hacia el consumidor final. La forma de transportación de las flores será mediante vuelos que cuenten con cámaras de refrigeración pues su traslado será de aproximadamente 4 horas desde Etiopía hacia la ciudad de Jeddah en Arabia Saudita.

La denominación social del negocio será Abyad Naqi L.C. constituyéndose como sociedad anónima privada de acuerdo con lo dispuesto por la Proclamación de Registro y Licencia Comercial N° 980/2016. La entidad se conformará por 158 trabajadores en total tanto para el área administrativa como para el área operativa de la empresa identificándose así seis puestos de trabajo, cuatro de ellos para el departamento administrativo y los dos restantes para el departamento operativo del negocio. La cadena de valor se estructura por sus actividades de apoyo y actividades secundarias que complementan el proceso de producción, elaboración y entrega del producto final hacia el cliente distribuidor.

La inversión total del proyecto asciende a \$ 436.675,54 dólares de los cuales el 34,4% será financiado con recursos propios y la diferencia restante que es el 65,6% a crédito por una entidad financiera en Etiopía. Para reconocer la factibilidad del negocio, el VAN (Valor Actual Neto) es de \$ 356.697,94 dólares para el flujo del inversionista y de \$ 336.377,30 dólares para el flujo del proyecto, por lo que al ser ambos resultados positivos se demuestra la viabilidad de la inversión a realizarse. Así mismo, la TIR para el flujo del inversionista es de 40,95% y de un 27,54% para el flujo del proyecto, de manera que las tasas de descuento son inferiores pues el CAPM se ubica en 16,34% y el WACC en 13,38% respectivamente, pues en ambos casos el proyecto es factible de implementarse.

## REFERENCIAS

- BBC News. (14 de febrero de 2016). *British Broadcasting Corporation*. Obtenido de Arabia Saudita prohíbe rosas rojas en San Valentín: [https://www.bbc.com/mundo/cultura\\_sociedad/2010/02/100214\\_san\\_valentin\\_enamorados\\_rosas\\_islam\\_rg](https://www.bbc.com/mundo/cultura_sociedad/2010/02/100214_san_valentin_enamorados_rosas_islam_rg)
- Cateora, , Gilly, M., & Graham, J. (2016). *Marketing Internacional 14ed*. México D.F.: Mc Graw Hill Educación.
- CEOE. (26 de abril de 2018). *Corporación Española de Organizaciones Empresariales*. Obtenido de Etiopía, una economía en expansión de oportunidades para las empresas españolas: <https://www.ceoe.es/es/contenido/actualidad/noticias/etiopia-una-economia-en-expansion-con-oportunidades-para-las-empresas-espanolas>
- Datos Macro*. (17 de octubre de 2018). Obtenido de Arabia Saudita - Balanza Comercial: <https://datosmacro.expansion.com/comercio/balanza/arabia-saudita>
- Deloitte*. (24 de june de 2019). Obtenido de Invest in Ethiopia: Structural reforms set to unlock East Africa's largest economy: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/za/Documents/Consumer\\_Industrial\\_Products/ZA\\_Deloitte\\_Invest\\_In\\_Ethiopia\\_July%202019.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/za/Documents/Consumer_Industrial_Products/ZA_Deloitte_Invest_In_Ethiopia_July%202019.pdf)
- España: Ministerio de Asuntos Exteriores*. (10 de septiembre de 2017). Obtenido de República Democrática Federal de Etopía: [http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/ETIOPIA\\_FICHA%20PAIS.pdf](http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/ETIOPIA_FICHA%20PAIS.pdf)
- España: Ministerio de Exteriores, Unión Europea y Cooperación* . (16 de noviembre de 2019). Obtenido de Reino de Arabia Saudí: [http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/ARABIASAUDI\\_FICHA%20PAIS.pdf](http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/ARABIASAUDI_FICHA%20PAIS.pdf)
- Ethiopia Government Portal*. (13 de marzo de 2019). Obtenido de About Ethiopia: [www.ethiopia.gov.et/portal+&cd=2&hl=es&ct=clnk&gl=ec](http://www.ethiopia.gov.et/portal+&cd=2&hl=es&ct=clnk&gl=ec)

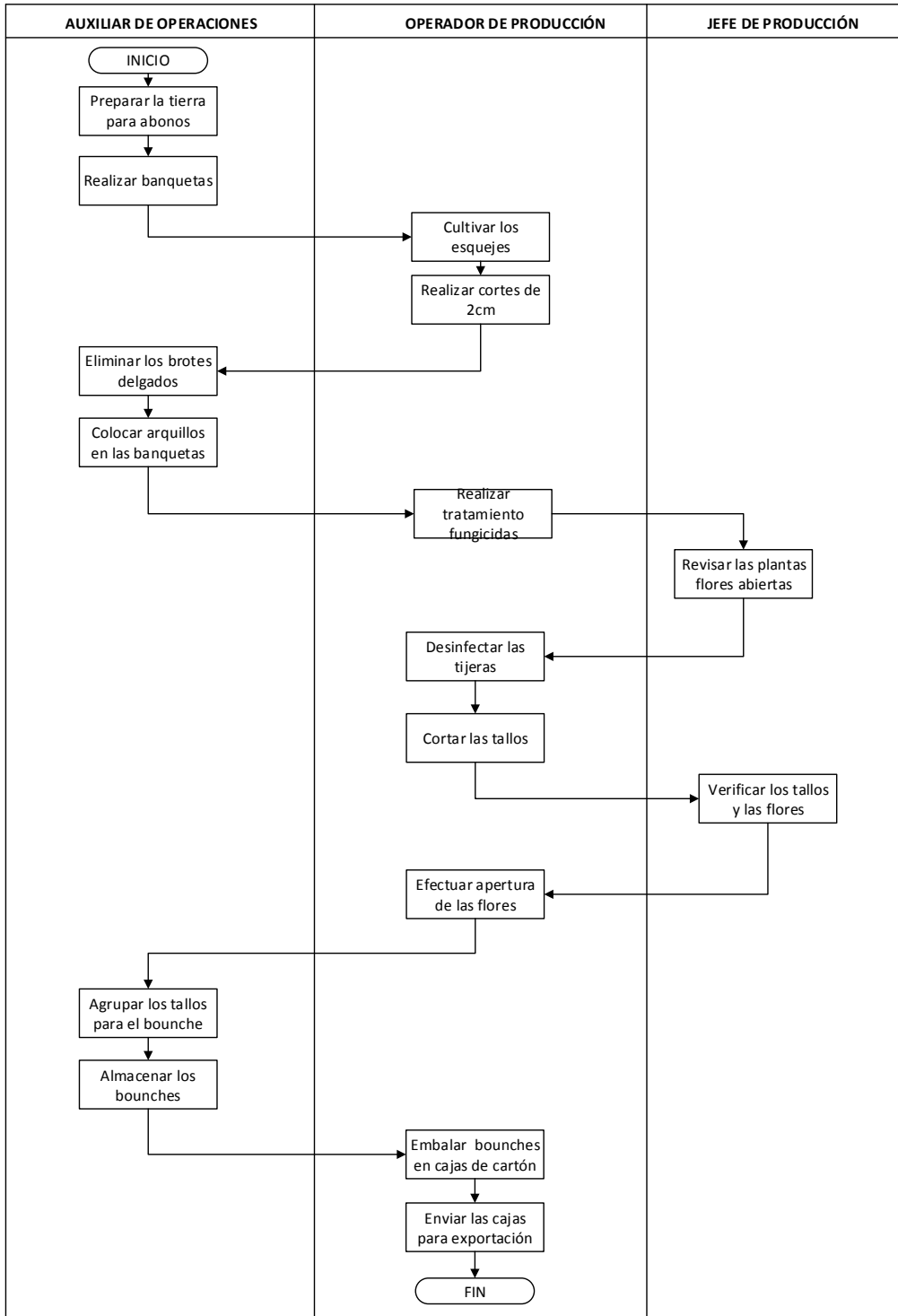


- Ethiopian Investment Commission*. (12 de febrero de 2019). Obtenido de Why invest in Ethiopia: <http://www.investethiopia.gov.et/why-ethiopia/why-invest-in-ethiopia>
- Gobierno de España: Ministerio de Industria, Comercio y Turismo*. (13 de agosto de 2018). Obtenido de Comercio Exterior: <http://www.comercio.gob.es/es-ES/comercio-exterior/politica-comercial/relaciones-bilaterales-union-europea/asia/Paginas/Arabia-Saudita.aspx>
- Invest Ethiopia. (2019). *Invest Ethiopia*. Obtenido de [http://www.investethiopia.gov.et/images/pdf/Factor\\_Costs\\_2014.pdf](http://www.investethiopia.gov.et/images/pdf/Factor_Costs_2014.pdf)
- Jacobs, R., & Chase, R. (2015). *Administración de Operaciones: Producción y Cadena de Suministros*. México D.F: Mc Graw Hill Educación.
- Keegan, W., & Green, M. (2015). *Marketing Internacional 5ta ed*. México D.F: Pearson Educacion.
- Kotler, , & Keller, K. (2015). *Dirección de Marketing 12da ed*. México: Pearson Educación.
- Kotler, , Armstrong, G., & Cámara, D. (2014). *Marketing 10 ed*. Quito: Prentice Hall.
- Lerma, A., & Márquez, E. (2015). *Comercio y Marketing Internacional 6ta ed*. México D.F: CENGAGE Learning.
- Maqueda, J. (2016). *Marketing para los nuevos tiempos*. Madrid - España: Editorial Mc Graw Hill.
- Ministry of Urban Development and Construcción*. (17 de marzo de 2019). Obtenido de Salary Scale of Ministry of Urban: <https://mywage.org/ethiopia/salary/public-sector-wages/salary-scale-of-ministry-of-urban-development-and-construction-technical-jobs-category>
- National Bank of Ethiopia*. (16 de octubre de 2014). Obtenido de Formato de informe de registro de moneda extranjera: <https://nbe.gov.et/lc/>
- One World Nations Online*. (27 de noviembre de 2018). Obtenido de Federal Democratic Republic of Ethiopia: <https://www.nationsonline.org/oneworld/ethiopia.htm>

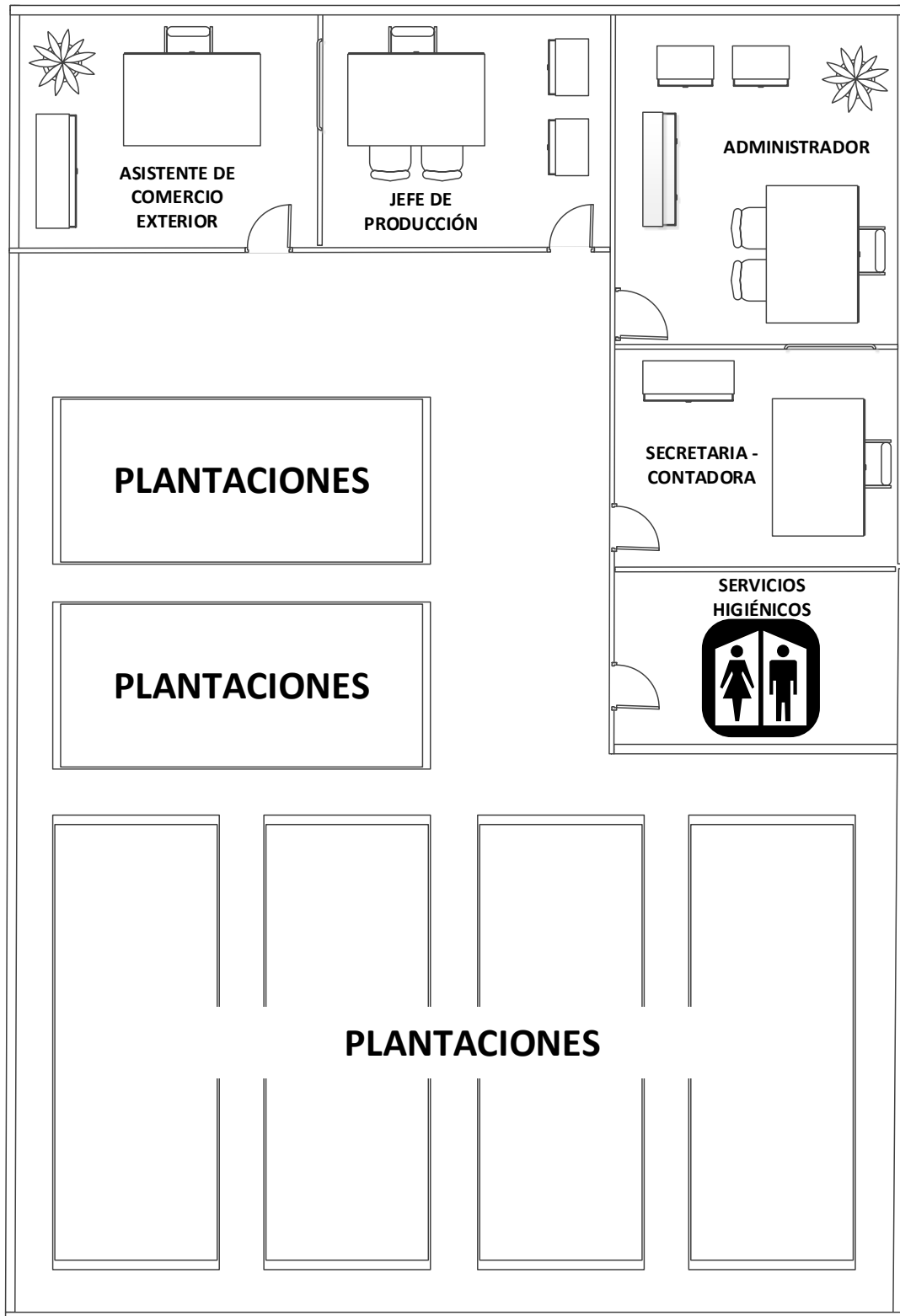
- Organización Mundial de Comercio.* (19 de mayo de 2018). Obtenido de La tecnología de la información conecta a los agricultores etíopes con los mercados mundiales: [https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/inftec\\_s/case\\_study\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/inftec_s/case_study_s.htm)
- Organización Mundial de Propiedad Intelectual.* (17 de septiembre de 2015). Obtenido de Ciencia, tecnología e innovación en la Arabia Saudita: [https://www.wipo.int/wipo\\_magazine/es/2013/05/article\\_0006.html](https://www.wipo.int/wipo_magazine/es/2013/05/article_0006.html)
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2016). *Fundamentos de Marketing 16ta ed.* México: Mc Graw - Hill Interamericana.
- The Observatory of Economic Complexity.* (24 de octubre de 2018). Obtenido de Ethiopia: <https://oec.world/en/profile/country/eth/>
- The World Bank.* (16 de agosto de 2019). Obtenido de El Banco Mundial de Etiopía: <https://www.worldbank.org/en/country/ethiopia>
- The World Bank.* (30 de diciembre de 2019). Obtenido de Inflation, consumer prices (annual %): <https://data.worldbank.org/indicator/FCPI.TOTL.ZG>
- The World Ethiopia.* (10 de septiembre de 2019). Obtenido de Población, hombres (% en total) Ethiopia: <https://datos.bancomundial.org/indicador/SPOTOTL.MA.ZS?end=2016&locations=ET&start=1960>

## **ANEXOS**

### Anexo 1. Flujoograma del proceso de producción



Anexo 2. Distribución de la planta



Anexo 3. Razones financieras

Detalle		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Industria
<b>Razones De Liquidez</b>							
Razón Circulante	Veces	2,86	8,85	15,00	20,18	26,13	2,5
<b>Razones De Apalancamiento</b>							
Razón De Deuda A Capital	Veces	-2,15	1,21	0,31	0,12	0,04	0,7
<b>Razones De Actividad</b>							
Período De Cuentas Por Cobrar	Días	32,86	24,70	24,70	24,70	24,70	30
<b>Razones De Rentabilidad</b>							
Margen De Utilidad	%	-17,3%	13,5%	15,1%	14,5%	17,1%	15,0%
Roa	%	-185,2%	75,6%	51,8%	37,6%	34,5%	25,0%
Roe	%	213,1%	167,1%	67,7%	42,2%	35,8%	32,0%

