



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS FACEA**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA  
COMERCIALIZADORA DE CLAVELES A JAPÓN**

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

**Profesor Guía**

**Mg. José Enrique Franco Moncayo**

**Autora**

**Karina Fernanda Parra Salazar**

**Año  
2016**

### **DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, 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”

---

Mg. José Enrique Franco Moncayo

CC. 1702468511

### **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 NORMATIVAS TRABAJO DE TITULACIÓN UDLA Versión 16 de marzo de 2016 ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

---

Karina Fernanda Parra Salazar

CC.1721626354

## **AGRADECIMIENTO**

Gracias a Dios por permitirme culminar esta etapa, y gracias a mis padres por confiar siempre en mí.

**DEDICATORIA**

Con todo cariño y esfuerzo para mi familia que cada día me apoyan para ser mejor persona.

## RESUMEN

A partir del año 2015, el sector florícola ha presentado grandes desafíos debido al estancamiento de sus productos, mercados y redes logísticas. Sin embargo, el sector presenta potencial para diversificar sus productos y mercados.

Se evidenció que el mercado japonés, representa un mercado atractivo para el comercio de flores por su estabilidad y condiciones. En la actualidad el 58% de los japoneses prefieren productos que sean amigables tanto con el medio ambiente como con la sociedad, y el clavel no es la excepción, por lo que se pretende introducir la compra de claveles certificados por Fair Flowers Fair Plants.

Las entrevistas, mostraron resultados positivos. El clavel es una flor con tendencia de expansión en el continente Asiático, por su productividad, durabilidad y precio, siendo la segunda flor más buscada por los japoneses. Por otro lado, la encuesta evidenció que los japoneses estarían dispuestos a comprar claveles sustentables a un precio alto, si se lo compara con el resto del mercado.

Por estas razones, se decide crear la empresa comercializadora de claveles, Ecuadorian Flowers and Scents, que ofrecerá al mercado japonés claveles de alta calidad, colores brillantes y definidos y de larga durabilidad. Siendo el proveedor una pieza fundamental del negocio por lo que se realizará una alianza, con una integración hacia atrás, para garantizar su compromiso.

Se va a desarrollar una estrategia de marketing adecuada, de diferenciación y enfoque, mientras que la estrategia de internacionalización será a través de un broker. Todas estas estrategias estarán acompañadas de un producto de calidad con una marca y slogan que represente su origen a un precio competitivo y con una cadena de distribución ágil y eficiente.

Ecuadorian Flowers and Scents tiene una misión, visión y objetivos claros, alcanzables y medibles, con un enfoque directo con su giro de negocio. Adicionalmente, contará con un equipo de trabajo comprometido y eficaz, con personal propio y outsourcing para garantizar su efectividad y viabilidad.

Finalmente se demuestra la factibilidad de Ecuadorian Flowers and Scents, con el análisis financiero en donde el Estado de Resultados muestra una utilidad desde el primer año de operaciones.

## ABSTRACT

From 2015, the flower industry has presented great challenges due to the stalemate both their products, markets and logistics networks. However, the sector has potential to diversify their products and markets.

After making the analysis of the industry, it shows that the Japanese market represents an attractive flower trading market. Currently, 58% of the Japanese prefer products that are friendly to both the environment and society and the carnation is no exception, so the purchase of carnations certified Fair Flowers Fair Plants have a space in the Japanese market.

The interviews showed favorable results. The carnation is a flower with an expansion trend in the Asian continent, because of their productivity, durability and price. It is the second most purchased flower by the Japanese. On the other hand, the survey made to a sample of 10 Japanese, showed that they would be willing to buy sustainable carnations at a high price if compared with the rest of the market.

For this reasons, we have decided to create the marketer of flowers, Ecuadorian Flowers and Scents, which will offer to the Japanese market high quality carnations, with brilliant and defined colors, with long durability. Being the provider a fundamental part of the business, so an alliance is made with a backward integration, to ensure their commitment.

For the commercialization of carnations in Japan, the strategies will be of differentiation and focus, while the internationalization strategy will be through a broker. All of these strategies will be accompanied by a quality product with a brand and slogan that represents their origin, with a competitive price and a distribution chain, agile and efficient to ensure product quality.

Ecuadorian Flowers and Scents has a mission, vision and clear, achievable and measurable goals with a direct approach with its line of the business. In addition, it will have a team committed and effective. So it will have its own staff and outsourcing.

Finally the feasibility of Ecuadorian Flowers and Scents is demonstrated, with a financial analysis where the income statement shows a profit from the first year of operations until de fifth year.

## ÍNDICE

<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN</b> .....	1
1.1 Justificación del trabajo.....	1
1.1.1 Objetivo general.....	1
1.1.2 Objetivos específicos.....	1
<b>CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE LOS ENTORNOS</b> .....	2
2.1 Análisis del entorno externo.....	2
2.1.1 Entorno externo: Análisis Pest.....	2
2.1.2 Análisis de la industria (PORTER).....	6
<b>CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL CLIENTE</b> .....	9
3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa.....	8
3.1.1 Investigación cualitativa.....	8
3.1.2 Investigación cuantitativa.....	10
<b>CAPÍTULO IV: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO</b> .....	12
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.....	12
<b>CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING</b> .....	13
5.1 Estrategia general de marketing.....	13
5.1.1 Mercado objetivo.....	13
5.1.2 Propuesta de valor.....	13
5.2 Mezcla de marketing.....	14
5.2.4 Promoción.....	17
5.2.5 Mix de marketing costeadó.....	18
<b>CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b> .....	19
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización.....	19
6.1.1 Misión.....	19
6.1.2 Visión.....	19
6.1.3 Objetivos.....	19
6.2 Plan de operaciones.....	19
6.3 Estructura organizacional.....	21



CAPÍTULO VII: EVALUACIÓN FINANCIERA.....	24
7.1 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	24
7.1.1 Estado de resultados.....	24
7.1.2 Situación Financiera.....	24
7.1.3 Estado de Flujo de Efectivo.....	24
7.1.4 Flujo de Caja.....	24
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	24
7.2.1 Inversión inicial.....	25
7.2.2 Capital de Trabajo.....	25
7.2.3 Estructura de capital.....	25
7.3 Estado y evaluación financiera del proyecto.....	25
7.4 Índices financieros.....	25
CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES.....	26
REFERENCIAS:.....	27
ANEXOS:.....	29

# **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

## **1.1. Justificación**

A lo largo de la historia el Ecuador ha sido considerado un lugar favorable para el cultivo de flores, por sus condiciones de suelo y clima, ubicándolo como uno de los principales exportadores de flores a nivel mundial. Los principales destinos de las flores Ecuatorianas son Estados Unidos y Europa y en los últimos años Rusia. Pero en el año 2015, represento un año de grandes desafíos para el sector florícola, debido a que el rublo se devaluó, consecuentemente el mercado cayó, lo que desató que la demanda baje, conjuntamente con el precio de los tallos y en busca de sobrevivir los mercadores tradicionales sufrieron una sobreoferta. Expoflores, estima que el precio se ha reducido entre 0,03 y 0,04 centavos de dólar por tallo, podría parecer cifras mínimas pero para el sector son elevadas. Consecuencia de este factor, muchas fincas han quebrado. (Lideres, 2015). Por ello, es de suma importancia repotenciar el sector a través de la diversificación de flores y de mercados, ya que el sector florícola es uno de los más importantes para la Economía del país. Este sector, cuenta con 4.218 hectáreas de producción lo que genera alrededor de 105.000 empleos directos y de ellos el 51% son para mujeres. (Expoflores, 2015). Razones para repotenciar la producción y comercialización del clavel por ser una flor de colores definidos y brillantes, de larga duración y de bajo costo de producción destinado al mercado Japonés mediante vía marítima de tal manera que los costos sean menores y el Ecuador recupere su competitividad.

## **1.2 1 Objetivo General**

Desarrollar un plan de negocio, para la exportación y comercialización de Claveles a Japón y demostrar su factibilidad y su aceptación en el mercado japonés.

### **1.2.1 Objetivos Específicos**

Establecer la estructura organizacional de la empresa de tal manera que facilite la internacionalización.

Determinar una estrategia de penetración en el Mercado Japonés, incluyendo el tema de logística y distribución garantizando la calidad y durabilidad del producto.

Definir la viabilidad financiera de la propuesta.

## CAPÍTULO II: ANALISIS DE ENTORNOS

### 2.1. Análisis del Entorno Externo Japón

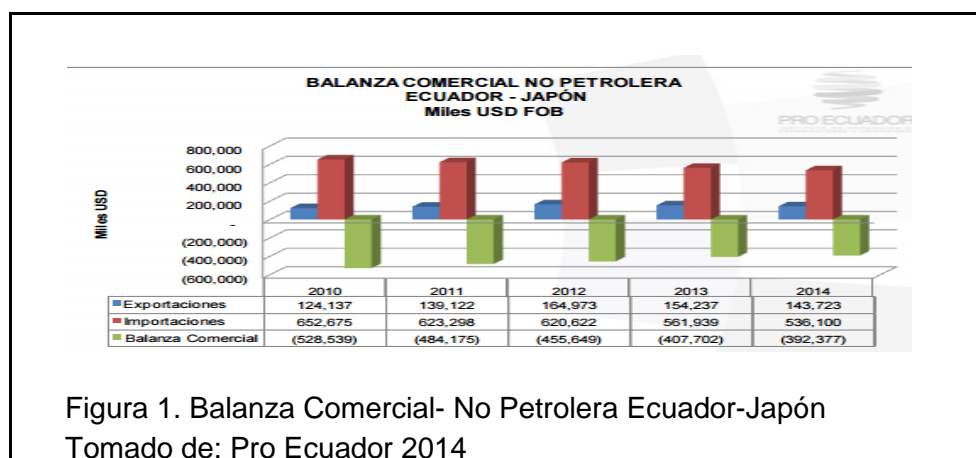
#### Político-Legal

En la actualidad Ecuador no cuenta con un tratado comercial con Japón. Como miembro de la Organización Mundial del Comercio (OMC), Japón aplica las tasas aduaneras más bajas a Ecuador, ya que es considerado un país en desarrollo y se ampara bajo la Tasa Preferencial (SGP) y la Tarifa de la Nación Más favorecida (NMF). Para la importación de Flores frescas, Japón otorga un arancel total del 0% a la partida 06.03.12 que corresponde a flores frescas. (Market Access Map, 2016).

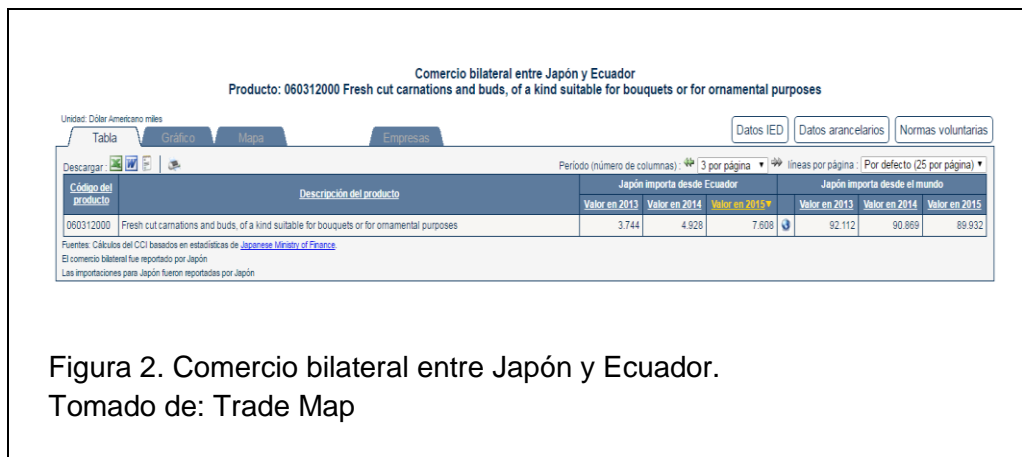
El clima de negocios en Japón es favorable para los futuros inversionistas. Japón obtuvo una puntuación de 5,47 puntos en el índice de competitividad lo que le ubica en el puesto 6 y está dentro de los 10 países más prósperos. (Foro Económico Mundial, 2015). La economía Japonesa, se ubica en el puesto 81 del ranking de 189 países para hacer negocios. Para empezar un negocio en Japón se requiere 8 procedimientos específicos, los cuales son: buscar el nombre de la empresa, hacer el sello de la empresa, registrarse en la oficina de asuntos jurídicos, presentar la constitución de la empresa, presentar la notificación de ejercicio de una actividad, presentar las notificaciones y el empleo de mano de obra necesaria, las solicitudes de salud y bienestar y finalmente, presentar la aplicación de empresa para el seguro de empleo. Los procesos toman 10,2 días y los costos son del 7,5% del total de los ingresos per cápita. (Doing Business, 2016). Japón ocupa el decimoquinto puesto de economías más atractivas para la inversión extranjera ya que tiene leyes que protegen la inversión extranjera, estas están reguladas por el Código de Comercio que a su vez tiene leyes específicas que estimulan el comercio como, la Ley de Control de Divisas y Comercio Exterior. Japón es Miembro de la Agencia Multilateral de Garantía de las Inversiones (MIGA) desde su creación. Cuenta con bancos japoneses que financian a los inversionistas internacionales como la Sociedad Financiera Japonesa para la Pequeña y la Mediana Empresa. (Santander, 2016).

#### Económico

Japón es la tercera economía mundial en términos de volumen del PIB. El PIB estimado para el 2014 fue de 4,601 billones de dólares, mientras que el PIB per cápita es de 42000 dólares, mientras que la inflación incremento a 2,4% (Banco Mundial, 2016). La balanza Comercial no petrolera entre Ecuador y Japón es deficitaria con un valor de 392,377 dólares.



El comercio de flores entre Ecuador y Japón ha ido incrementando específicamente los claveles en los últimos años, En el 2015 el Ecuador vendió alrededor de 7 millones de dólares en flores a Japón incluyendo claveles. (Trade Map, 2016).



Se estima, que los japoneses gastan un promedio de 100 dólares mensuales en flores, aproximadamente son entre 10 y 12 billones de dólares anuales lo que representa el un décimo de la industria mundial. (Pro Ecuador, 2014).

### Socio-Cultural

Japón cuenta con una superficie de 377.62 km<sup>2</sup> y una población de 127.061.000 habitantes. La estructura social japonesa es bastante homogénea, no existe una gran brecha entre ricos y pobres, lo más notable es que el 90% de la sociedad se considera de clase media. El 51,35% del total de la población son mujeres. Por otro lado, la población japonesa está en declive ya que alrededor del 20% del total de su población es mayor a 65 años. La tendencia de los consumidores japoneses a lo largo de la historia ha ido evolucionando, y hoy en día son considerados con un alto poder adquisitivo y que marcan tendencia en todo el continente Asiático.

Japón a lo largo de la historia, ha presentado un gran interés por los arreglos florales, a estos se los denomina Ikebana siendo la parte más importante en la religión y ceremonias japonesas. Las flores más demandadas en Japón, son los crisantemos y los claveles, los claveles especialmente para el día de la madre y en las ceremonias religiosas, sus preferencias en colores son los pasteles, morados y brillantes dejando a un lado el blanco ya que simboliza la muerte. Las principales fiestas en donde se demanda mayor número de flores son: Día de la Madre, de la Mujer, San Valentín, Día del Emperador y Día de Gracias, todas las fechas se dividen a lo largo del año. El 70% del consumo total de flores en Japón es por parte de organizadores de eventos. La mayoría de las flores son comercializadas con el siguiente propósito, el 39% para regalos, el 38% para uso doméstico, el 22% en funerales y el 11% para arreglos ornamentales (Pro Ecuador, 2014). Hoy en día los japoneses tienen la tendencia de comprar flores sustentables.

### Tecnológico

Japón es denominado la puerta para hacer negocios con Asia, por todos sus avances en cuanto a tecnología e infraestructura. Japón cuenta con 128 puertos situados en toda la costa japonesa. Los principales puertos nipones, mueven más de 3090 miles de toneladas al año. (Santander Trade Portal, 2016). Los trámites aduaneros en Japón son cada vez más simplificados y electrónicos para facilitar el comercio internacional, todas las importaciones deben contar con los documentos solicitados por la aduana japonesa, que son: factura, guía aérea, certificado de origen, el Formato A de preferencias arancelarias, lista de empaque, certificaciones si son necesarios y por

último el pago de impuestos si fuera el caso y se lo hace por vía electrónica. (Japan Customs, 2016).

### **2.1.1 Análisis del Entorno Externo del Ecuador**

#### **Político-Legal**

A partir del año 2000 el Ecuador adoptó al dólar como su moneda nacional, y un mecanismo para mantener la dolarización han sido las exportaciones ya que de esta manera entran divisas y el dólar se mantiene, es por ello que el Ecuador desde sus inicios ha tratado de potenciar las exportaciones puesto que son fundamentales para la economía del país. El Código de la Producción, Inversión y Comercio (COPCI), es la oficial que promueve y garantiza el Comercio Internacional e Inversiones. El gobierno Ecuatoriano ha buscado promover las exportaciones, otorgando incentivos a los floricultores, a través del Drawback que es la devolución de impuestos a las exportaciones y Certificado de Abonos tributario (CAT), que compensa a los exportadores por aranceles o sanciones en Estados Unidos. (Pro Ecuador, 2016). Por otro lado, existe un marco legal que promueve las exportaciones a través de exportafácil, exportapimes y cada una respaldada en las oficinas comerciales en el exterior.

#### **Económico**

A partir del año 2007, el PIB ha tenido un crecimiento con un promedio de 4,3% lo que le convirtió en una de las economías más dinámicas de la región (BCE, 2015). Sin embargo, del año 2014 al 2015 solo creció 1.1% que representa 52,662 millones de dólares, lo que ubicó al Ecuador en el puesto 76 del índice de competitividad global. (Foro Económico Mundial, 2015). Durante el 2015 el índice de Inflación es de 3,38% (INEC, 2016).

Las exportaciones de flores en Ecuador muestran una baja de -1,2% en el 2014 debido a la caída de los mercados; pero en el año 2015 crecen 0,3% (Expoflores, 2015). Para incentivar las exportaciones la CFN ha puesto en marcha el plan Factoring Internacional, el cual transforma las facturas por las ventas al exterior en un préstamo inmediato en efectivo en un lapso de 48 horas. (CFN, 2016).

#### **Socio-Cultural**

El progreso social ecuatoriano sube al puesto 51 al 133 en el ranking global de progreso social con un desempeño social medio-alto (Deloitte, 2015). El sector florícola es uno de los más importantes de la economía ecuatoriana ya que genera 50000 empleos directos, con un total de 105000 empleos, en este sector la mujer juega un papel fundamental ya que tiene una participación del 51% (Expoflores, 2016). Como iniciativa de Responsabilidad Social Empresarial, Expoflores junto con las florícolas asociadas, han propuesto nuevos proyectos para ayudar al desarrollo no solo de las personas que trabajan en fincas sino a sus familias, entre las cuales se destacan: implementación de centros infantiles para el gremio, capacitación a trabajadores e hijos en temas de recursos humanos, desarrollo personal, apoyo para la educación y erradicación del trabajo infantil. (Expoflores, 2016). Las florícolas ecuatorianas se comprometen con el medio ambiente y los trabajadores, es por ello que han implementado las siguientes certificaciones en su mayoría: Fair Flowers Fair Plants, que verifica que todos los procesos cumplan con estándares de desempeño sostenible y de calidad. Fair Labor Practices and Community Benefits, que certifica la responsabilidad con los trabajadores y el medio ambiente, estas son las certificaciones más importantes. (Expoflores, 2016).

## Tecnológico

Existe una gran variedad de claveles, en cuanto a tamaño y colores pero en el Ecuador la producción de clavel es baja a pesar de que es una de las flores más demandadas a nivel internacional. Las principales variedades cultivadas por Flores Equinocciales S.A., futuro proveedor, son los mini claveles (Carnation) y normales. Por otro lado, es de suma importancia garantizar el producto final al momento de llegar a destino para evitar problemas, es por ello que los procesos en la post-cosecha en origen deben garantizar la calidad, y el proveedor pone énfasis en esta área, a pesar de que el clavel es una flor fácil de cultivar y tratar, es necesario que permanezca en temperaturas bajas y en soluciones nutritivas para garantizar una mayor vida en florero. El transporte marítimo para las flores es garantizado, el clavel puede viajar hasta 35 días en barco a una temperatura de 1°C en un container refrigerado; hoy en día hay de varios tamaños que garantizan el viaje y la vida en florero de 18 a 20 días. Seguidamente, la matriz EFE, muestra conclusiones relevantes del análisis Pest.

Tabla 1. Matriz EFE.

<b>MATRIZ EFE</b>			
<b>Factores de Éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Oportunidades</b>			
Ecuador está amparado por la Tarifa de Nación más favorecida y por ende las Flores frescas tienen un arancel total del 0%.	0,2	4	0,8
Japón es la tercera economía mundial, el PIB per cápita es de \$42000 y con un poder adquisitivo alto.	0,02	3	0,06
Los consumidores Japoneses marcan tendencia, buscan productos de calidad y gastan entre \$100 mensuales en flores.	0,2	4	0,8
Las flores predilectas entre los japoneses son los crisantemos y claveles.	0,05	2	0,1
La infraestructura en Japón es de punta cuenta con 128 puertos para el comercio.	0,1	3	0,3
La aduna japonesa trata de facilitar el comercio a través de medios electrónicos y simplificados.	0,08	3	0,24
El Ecuador depende en gran medida de las exportaciones, el gobierno promueve las mismas y da intensivos a los empresarios con créditos y beneficios tributarios.	0,1	3	0,3
El sector florícola en el 2013, representó el 10% del sector agrícola, cuenta con 105000 empleados y el 51% son mujeres.	0,05	2	0,1
<b>Amenazas</b>			
Ecuador y Japón no tienen un acuerdo comercial firmado. Hacer negocios en Japón puede resultar complejo y tomar algunos días.	0,1	3	0,3
Se debe garantizar la calidad de los claveles en origen, es decir en Ecuador. Por ello el proveedor juega un rol importante y decisivo, ya que son pocos los productores de clavel en la actualidad y podrían representar una amenaza para el proyecto si no se los compromete con las ventas.	0,1	2	0,2
	<b>1</b>		<b>3,2</b>

El peso ponderado de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos es de 3.2 el cual es superior a la media ponderada de 2.5. Este resultado muestra que la empresa

responde de una manera más favorable a las oportunidades y amenazas existentes y minimiza todos los posibles efectos negativos de las amenazas externas.

## **2.1.2 Análisis de la Industria**

### **Análisis de la Industria Japón**

#### **Barreras de Entrada**

Japón debido a su estabilidad económica y a su rápido crecimiento, se ha abierto al comercio internacional, sin embargo todavía hay algunas barreras por superar especialmente de carácter político. A pesar, de que Japón brinda una estabilidad jurídica y financiera para la realización de negocios, los trámites burocráticos para emprender un negocio son complejos y específicos y toma más de 10 días emprender el proyecto.

#### **Nivel de Amenaza de Productos Sustitutos**

El mercado de las flores es un mercado de épocas y tendencias, para la comercialización de claveles, el principal producto sustituto es la Rosa, de colores vivos y brillantes ya que cuenta con un mercado definido y a lo largo del tiempo ha sido el producto estrella en las floristerías por su gran versatilidad. Por otro lado, el producto más demandado en Japón son los crisantemos en los últimos tiempos, y si se compara con los claveles el precio es similar al igual que la durabilidad en el florero por lo que es el principal producto sustituto.

#### **Poder de Negociación de los Clientes**

Debido a que existen productos sustitutos para el clavel el poder de negociación de los compradores aumenta, ya que tienen la capacidad para comprar un producto con condiciones similares y a precios similares si no se sienten atraídos por el clavel y cada vez más altos las exigencias de los compradores.

#### **Poder de Negociación de los Proveedores**

Los compradores japoneses son exigentes en el producto. Es por ello que los productores o comercializadores de flores que ofrezcan claveles de alta calidad, colores brillantes, definidos y de mayor durabilidad tienen el poder de negociación al momento de hacer negocios en Japón, ya que el clavel es un producto demandado por el mercado japonés.

#### **Intensidad de la Rivalidad**

La rivalidad en el mercado de las flores en Japón es agresiva, ya que las importaciones llegan desde Colombia que es el competidor directo de Ecuador, así como de Kenia y Holanda que son los competidores indirectos. La rivalidad se ve reflejada especialmente en precios, más no en calidad.

### **Análisis de la Industria Ecuador**

#### **Análisis del Proveedor de Claveles en Ecuador**

Flores Equinociales S.A. "Florequisa" es una de las empresas pioneras en la floricultura, ubicada en la provincia de Pichincha, cantón Cayambe. Florequisa ha determinado como principal objetivo la producción de flores de alta calidad, durabilidad comprometida con el medio ambiente y la sociedad por lo cual ha sido acreditada por Fair Flowers Fair Plants "FLP". Actualmente cuenta con 70 hectáreas de producción

generando actualmente 1.003 plazas de empleo. Del total de hectáreas producidas 23,5 son de clavel de distintos colores y tamaños, con una productividad alta y estable durante todo el año.

Razones por las cuales, se decidió escoger a esta empresa como la principal proveedora de claveles, ya que está en capacidad de producir y vender con alta calidad durante todo el año. Actualmente, el mercado objetivo para claveles de Florequisa son los países nórdicos, por lo que por el momento no representa una amenaza para la comercializadora que tiene como mercado meta Japón. De igual manera, para garantizar la venta de claveles se realizará una alianza con una estrategia de integración hacia atrás, para evitar la posible comercialización directa a Japón.

### **Poder de Negociación de los Proveedores Ecuatorianos**

En el Ecuador son muy pocas las florícolas que han diversificado sus productos, no se han arriesgado a producir nuevas variedades, razón por la cual en el Ecuador son muy pocas las empresas florícolas que producen claveles. La principal productora de claveles de diferentes tamaños y colores es Flores Equinocciales S.A. una empresa que cuenta con el mayor número de hectáreas cultivadas. (Florequisa, 2015). Por tanto, al no haber oferta en el mercado ecuatoriano, la empresa tiene un poder de negociación relativamente alto, lo que le permite la toma de decisiones especialmente en cuanto se refiere a precios, cantidades y condiciones de pago. Esto tiene un impacto alto ya que está en sus manos imponer las reglas.

En el cuadro siguiente, se detalla las conclusiones relevantes sobre el análisis Porter de la industria.

Tabla 2. Matriz Porter

<b>Fuerzas de Porter</b>		<b>Intensidad</b>
<b>Barreras de Entrada</b>	Existen barreras de carácter político y social que dificultan el comercio internacional especialmente temas burocráticos y calidad.	Medio
<b>Amenaza de Productos Sustitutos</b>	Los crisantemos son el principal producto sustituto ya que son similares en colores, durabilidad y precio.	Alto
<b>Poder de Negociación de los Compradores</b>	Los compradores tienen la capacidad de comprar productos sustitutos si el clavel no les satisface.	Alto
<b>Poder de Negociación de los Proveedores</b>	Debido a que las flores ecuatorianas tienen prestigio el proveedor tiene un amplio poder de negociación. Si no se realiza una alianza estratégica podría representar una amenaza. Sin embargo Florequisa tiene definido su nicho de mercado por lo que las ventas a Japón no corren riesgo.	Medio
<b>Intensidad de la Rivalidad</b>	El mercado Japonés es un mercado en auge, es por ello que existe una gran rivalidad con los productores de Crisantemos de Colombia y Kenia.	Medio



## **CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL CLIENTE**

### **3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa**

#### **3.1.1 Investigación cualitativa**

##### **3.1.1.2 Entrevistas a Expertos**

Para el Análisis cualitativo se realizó dos entrevistas a expertos. Un experto en Negocios Internacionales y Gerente de Ventas y un técnico en Agronomía, ambos trabajadores de Flores Equinocciales S.A, futura empresa proveedora de claveles para el proyecto. Se realizó estas dos entrevistas con el fin de saber sobre las tendencias y consumo del mercado japonés y la otra entrevista a un agrónomo para entender mejor el comportamiento del cultivo del clavel. En el Anexo 2 se podrá encontrar las preguntas realizadas.

#### **Ing. Javier Yépez (Gerente de Ventas. Flores Equinocciales S.A.)**

Javier Yépez, lleva más de 15 años en la Industria florícola, y durante esos años ha sido el encargado de buscar mercados y a la vez potenciar nuevos productos. De la entrevista se obtuvo la siguiente información.

- Hoy en día el sector florícola presenta muchos desafíos, primero por la caída de mercados fuertes que sostenían al sector y por otro lado, el Ecuador ha perdido su competitividad de precios especialmente en Estados Unidos y Europa, debido a que su principal competidor Colombia, cuenta con acuerdos comerciales con los dos mercados más grandes.
- Javier, explica que es necesario que el sector busque la diversificación de productos y de mercados y no estancarse en un producto que por muchos años fue estrella, pero que hoy en día es más competitivo (La Rosa).
- Los productos que están en auge en los mercados nuevos son: la Ghypsophilia y ya no solo como complemento de las Rosas sino como un producto solitario, los claveles y las denominadas Flores de Verano. Pero muchas de las florícolas no han logrado diversificar por eso es la crisis en el sector, mientras que Colombia ha impulsado la producción de estos productos.
- Los nuevos mercados que presentan poder adquisitivo alto, tendencias de consumo de clavel, son los países: Nórdicos, Asiáticos y Latinoamericanos (Brasil y Chile).
- Japón sin duda representa un mercado atractivo, primero por sus condiciones favorables para hacer negocios, la puntualidad, lealtad y compromiso, y también debido a calidad de vida y poder adquisitivo ya que están en capacidad de comprar flores. Y también debido a que son consumidores que buscan calidad antes que precio y por ello las flores ecuatorianas tienen gran oportunidad de sobresalir.
- Y una ventaja clara es que las flores frescas ecuatorianas entran al mercado japonés con 0% de arancel por lo que el precio es más competitivo que en mercados tradicionales alcanzando un precio de venta \$0.20

#### **Conclusión**

Después de la entrevista se concluyó que, el Ecuador está en capacidad de potenciar y producir nuevos productos florícolas ya que cuenta con el prestigio a nivel mundial. La demanda de claveles ha incrementado, por lo tanto es necesario buscar nuevos mercados y clientes. Se afirmó que el mercado japonés presenta un clima favorable

para hacer negocios y los precios ecuatorianos para claveles en Japón son atractivos y competitivos.

### **Ing. Verónica Galarza (Jefe de Producción – Flores Equinocciales S.A)**

Verónica Galarza ya lleva más de 10 años en la industria florícola en el país y se ha desempeñado como jefe de producción para Flores Equinocciales una de las pioneras en la producción y comercialización de claveles. De la entrevista se obtuvo la siguiente información:

- El sector florícola ecuatoriano es productivo, primero, por su ubicación geográfica, ya que cruza la Línea Equinoccial, lo que le brinda un clima estable durante todo el año, más de 10 horas de luz natural diarias, agua pura y con nutrientes lo cual le ha otorgado el prestigio de la flor más hermosa del mundo.
- En la actualidad, las flores de verano y el clavel están marcado una nueva tendencia y el consumo es mayor a nivel mundial es por ello que Florequisa ha aumentado su capacidad de producción de claveles y actualmente cuenta con 23.6 hectáreas sembradas ya que el rendimiento de 12 tallos en 86 semanas por planta.
- El clavel, es una flor que no necesita tantos cuidados si se compara con la rosa, por lo que su cultivo, cosecha y pos cosecha se vuelve relativamente más conveniente, los costos de producción de la misma son bajos alcanzando aproximadamente un valor de \$0.147
- La producción de clavel se la realiza bajo invernadero durante todo el año en un clima templado, por lo que el Ecuador es ideal para tener una producción estable. Existe una gran gama tanto de colores como de variedades para el clavel, desde colores pálidos, brillantes, definidos, oscuros y combinados y en diferentes tamaños por lo que se adapta a los gustos y preferencias del consumidor.
- En la poscosecha luego de absorber los nutrientes, se deja la flor en cuartos fríos para su embalaje.
- El clavel es una flor que se puede transportar vía marítima sin ningún problema, a una temperatura de 1°C durante 35 días para luego permanecer en florero de 18 a 20 días. Es por ello que tiene tanta aceptación por ser una flor de alta duración.

### **Conclusión**

Debido a las condiciones geográficas en las que se encuentra el Ecuador, el clavel es una flor de alta calidad por sus colores y duración y de un costo de producción menor. La producción de clavel en el Ecuador y en Flores Equinocciales, proveedora de claveles, es constante durante todo el año por lo que la oferta es permanente, se observa un aumento en el consumo del clavel ya que la empresa ha incrementado su área de producción. Cabe destacar que el clavel puede transportarse a una temperatura de 1°C hasta 35 días sin sufrir ningún problema en la durabilidad en florero, por lo que garantiza que el producto final llegara en excelentes condiciones y con calidad.

#### **3.1.1.3 Entrevistas a Clientes**

##### **Keiko Sasho (Gerente de Compras – Classic Japón).**

Keiko Sasho lleva 7 años como gerente de compras de Classic en Japón es una de las principales empresas que compran flores especialmente clavel de alrededor del mundo. De la entrevista se obtuvo la siguiente información:

- Para Keiko el mercado Japonés presenta un gran potencial para la venta de flores y afirma que los claveles hoy en día cuenta con gran aceptación y para Classic es el producto que cuenta con mayor demanda.
- Los principales productores y exportadores de clavel son Colombia y Kenia y durante el último tiempo han sido sus principales socios comerciales.
- Para la empresa Classic el principal factor que buscan al momento de comprar claveles es la calidad pero no descartan el precio por lo que buscan precios competitivos.
- El principal medio de transporte utilizado para la importación de claveles es marítimo pero tras pruebas realizadas, afirman que el transporte marítimo sería una opción que reduzca los costos y que garantiza su calidad.
- En Japón sus principales compradores son floristerías, wholesalers y supermercados.

## **Conclusión**

Los grandes brokers y distribuidores de flores en Tokio, son clientes potenciales para empresa ya que conocen el mercado. De igual manera, Keiko afirma que el mercado japonés tiene potencial para la venta de claveles ecuatorianos ya las flores son de colores brillantes y definidos y de larga duración, aspectos que ellos buscan con mayor frecuencia. Sin embargo, el precio también es importante por lo que se debe buscar alternativas para bajar los costos.

## **Takuro Ishihara**

Takuro Ishihara es un habitante de Tokio de 40 años. De la entrevista se obtuvo la siguiente información:

- Las flores que se encuentran con mayor frecuencia en las floristerías y supermercados en Japón, son los crisantemos, claveles y rosas. Pero la variedad que compra con mayor frecuencia son los claveles y crisantemos.
- El lugar en donde las compra son especialmente las floristerías y floristerías online y también en supermercados
- Al momento de comprar claveles lo primero que toma en cuenta son los colores y la calidad (duración en florero). Prefiere los colores brillantes, morados y rosados.
- La mayoría de veces compra los claveles para su hogar, nos indica que hoy en día se acostumbra a tener flores frescas en casa. Pero su mayor consumo es en San Valentín, día de la Madre y funerales. Takuro está dispuesto a pagar 20 dólares por cada bunch de claveles y lo hace dos veces al mes.

## **Conclusión**

Después de realizar la entrevista a un posible cliente japonés, se obtuvo las siguientes conclusiones. Las flores que se compran con mayor frecuencia en Tokio son los claveles y los crisantemos y los hacen especialmente en floristerías, floristerías on-line y supermercado, lo cual nos indica que la demanda de flores está aumentando con mayor frecuencia y los clientes ya no compran flores solo en ocasiones especiales por lo cual existe potencial para los mismos.

### **3.1.2 Investigación cuantitativa**

#### **3.1.2.1. Segmento Objetivo**

En Tokio, existen actualmente 12,36 millones de habitantes, de este número de habitantes el 38.1% pertenecen a personas entre 25 y 54 años, y el 90% pertenece a

la clase media y media alta (IndexMundi, 2015). Por ende el segmento objetivo para la comercialización de claveles en Japón son personas entre 25 y 54 años de clase media y clase media alta que habiten en Tokio y que tengan preferencia por productos sustentables, lo cual representa 2.458.182 habitantes.

### 3.1.3 Calculo de la Muestra

#### Datos

N= 2'458.182

Nivel de Confianza= 99%

Intervalo de Confianza: p=q=0,5

$$n = \frac{Z^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{e^2 (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q} \quad (\text{Ecuación 1}). \text{ F\u00f3rmula para calcula la muestra}$$

El total de la muestra es de 655 personas.

Para el c\u00e1lculo de la muestra se decidi\u00f3 hacerlo con un nivel de confianza del 99% ya que es una poblaci\u00f3n superior a 2 millones y con un error de muestra del 5% debido a que el universo es extenso.

#### 3.1.3.1 An\u00e1lisis de la Encuesta

De acuerdo a las encuestas realizadas (ver Anexo 5) se obtuvo los siguientes resultados: (ver Anexo 6).

- Del total de los encuestados la mayor\u00eda se encuentra en un rango de 26 a 45 a\u00f1os espec\u00edficamente, el 40% son personas entre 25 y 35 a\u00f1os y el 30% entre 36 y 45 a\u00f1os, lo que concuerda con nuestro segmento determinado.
- El 60% de las encuestadas fueron del g\u00e9nero femenino mientras que el 40% masculino, esto nos muestra que la mayor\u00eda de las mujeres son las que compran claveles en Jap\u00f3n.
- Los claveles son comprados en un 44% por los encuestados, pero los crisantemos en un 43,5% por lo que se puede observar que las dos flores son las m\u00e1s demandadas por japoneses. Pero el clavel sigue siendo el m\u00e1s demandado entre los japoneses.
- El 50% de los encuestados prefieren los colores combinados de claveles y un 30% los colores brillantes es decir son los colores m\u00e1s demandados en el mercado japon\u00e9s.
- La mayor\u00eda de los japoneses compran claves especialmente para el d\u00eda de la madre, funerales, cumplea\u00f1os y uso dom\u00e9stico con mayor frecuencia por lo que la compra de claveles es estable durante todo el a\u00f1o.
- Los japoneses buscan en un clavel especialmente el color, seguido por la durabilidad y tama\u00f1o como aspectos principales ya que alcanzaron 4,90, 4,60 y 4,60 respectivamente en una escala del 1 al 5 siendo 5 lo m\u00e1s importante.
- La mayor\u00eda de los japoneses compra los claveles en supermercados espec\u00edficamente el 50%, mientras que el 40% en florer\u00edas on line.
- El 44,44% de los encuestados prefieren que el Bunch tenga colores diferentes de claveles, mientras que el 33,33% un Bunch de un solo color.
- Finalmente la mayor\u00eda de los encuestados, espec\u00edficamente el 60% estar\u00edan dispuestos a pagar entre 30 y 40 d\u00f3lares por un Bunch de claveles.

## **CAPÍTULO IV: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

### **4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis externo y del cliente.**

La oportunidad de negocio encontrada es la comercialización internacional, es decir la exportación de un producto florícola diferente y de gran aceptación, se trata del clavel de colores brillantes y definidos y de larga duración. El clavel va a ser exportado al mercado japonés, específicamente a la ciudad de Tokio, esta flor cuenta con una gran aceptación en dicho mercado ya que está en auge por su gran versatilidad y colores. Japón importó en el 2015 89.9 millones de dólares en Claveles del Mundo. (Trade Map, 2016). Japón es el número 2 en el Ranking de importaciones de clavel en el mundo con una participación del 16,5% en el mercado de Dicho producto y presenta un crecimiento del 4% en cantidades. (Trade Map, 2016).

Japón es la tercera economía mundial, presenta un crecimiento constante de su economía y el poder adquisitivo de sus habitantes es alto. Tokio, es la ciudad más poblada y presenta un gran potencial de crecimiento en la compra de flores, son consumidores que han cambiado e incrementado sus tendencias de compra, es decir ya no ven a las flores como un producto para ciertas épocas sino de consumo diario por lo que la demanda ha aumentado, alrededor del 38% de las flores comercializadas en Japón son para uso doméstico. (Pro Ecuador, 2014), es por ello que la compra de flores se hace más frecuente. El clavel es la segunda flor más aceptada y demanda en Tokio y existe gran mercado por abastecer.

Por otro lado, el Ecuador es un país florícola con gran potencial de crecimiento y de diversificación de productos, ya que cuenta con condiciones climáticas favorables que hacen que sus flores sean reconocidas a nivel mundial. El Ecuador, especialmente el norte de la sierra, está en capacidad de producir claveles durante todo el año por el clima constante que posee, por ende la capacidad de abastecimiento al mercado Japonés es regular durante todo el año. El proveedor, Florequisa S.A. cuenta con 23.5 hectáreas destinadas al cultivo de claves, es importante recalcar que el clavel tiene un rendimiento por planta de 12 tallos en 86 semanas lo cual superior que muchas otras flores incluyendo la rosa. Debido a que los proveedores de clavel son escasos y siendo Florequisa una empresa grande podría significar una amenaza para Ecuadorian Flowers and Scents, por lo que con una integración hacia atrás, garantiza las relaciones con el proveedor para la venta continua de claveles. A pesar de que hoy en día el sector está enfrentando varios problemas sigue siendo un sector importante por la cantidad de empleos que genera, y también debido a que sus exportaciones son de gran importancia para sostener el dólar y la economía del país. El Ecuador en el año 2015, exportó 819.939 millones de dólares por concepto de flores al mundo (Trade Map, 2015). Por estas razones, el Ecuador fomenta y promueve las exportaciones con beneficios y créditos para los exportadores, y facilita el mismo a través de sus oficinas de comercio en el exterior y programas para ayudar a los exportadores como exportafácil. Por ello, existe una oportunidad de negocio para la exportación de claveles a Japón específicamente a Tokio.

Debido a estas razones y argumentos surge, la idea de crear una empresa que se encargue de la comercialización de claveles a Tokio, de esta manera aprovechar las oportunidades y motivaciones que actualmente el Ecuador ofrece para la exportación de flores y potenciar un sector importante de la economía del país y no permitir que se estanque en los problemas actuales.

## **CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING**

### **5.1 Estrategia General de Marketing**

Las principales estrategias genéricas de marketing, que se va a aplicar para la Comercialización de claveles a Japón son las estrategias de Diferenciación y Enfoque.

De Diferenciación, ya que el clavel es un producto que muy pocas florícolas lo cultivan y comercializan al exterior. Se exportará a Japón, claveles que cuenten con una certificación Fair Flowers Fair Plants. Fair Flowers Fair Plants, esta certificación garantiza que todos los procesos de cultivo de flores y plantas cumplen con estándares normalizados, tales como: certificado medioambiental y certificado social. (Fair Flowers Fair Plants, 2016).

Con esta certificación se garantiza que los claveles fueron cultivados garantizando la sostenibilidad en todos los procesos de producción. Con lo cual se obtiene un posicionamiento de marca, ya que el producto es diferente al de la competencia y cuenta con todos los atributos para estar por encima de ellos.

De Enfoque, ya que el producto será dirigido a un segmento de clientes específicos. Los claveles van a estar dirigidos a los habitantes de Tokio, entre 25 y 55 años que muestran interés en los productos sostenibles.

La estrategia de internacionalización que se escogió es la de exportación indirecta ya que se va a realizar a través de un distribuidor mayorista o bróker en Japón. Se optó por esta estrategia, ya que la empresa recién empieza y no asume los costos de una investigación de mercado, como de marketing en el país de destino y se garantiza la venta de los claveles.

#### **5.1.1 Mercado Objetivo**

Tras haber concluido el análisis de las fuentes tanto primarias como secundaria, se ha podido concluir que los clientes potenciales para la venta de claveles en Japón son 2'458.182 personas. Que se encuentran entre 25 y 55 años, que habitan en la ciudad de Tokio de clase social media y media alta y alta, con interés por las flores frescas y que tengan un aprecio por los productos sostenibles y sustentables. En Japón alrededor del 58% de su población prefieren productos sostenibles, y que frecuenten florerías, florerías on-line y supermercado.

#### **5.1.2 Propuesta de Valor**

El clavel es un producto nuevo entre las florícolas ecuatorianas, y la empresa Ecuadorian Flowers & Scents, es la primera empresa que comercializará claveles que cumplan con la certificación Fair Flowers Fair Plants, que garantiza la sostenibilidad de las flores en todos sus procesos hasta llegar al cliente final japonés. Fair Flowers Fair Plants, es una certificación a nivel mundial que garantiza al consumidor final, que la empresa productora e intermediarios se preocupan por la sostenibilidad de las flores, tanto con el medio ambiente como con la sociedad. La gran ventaja de poseer esta certificación, es que hoy en día los consumidores son cada vez más conscientes con el medio ambiente y sociedad y en Japón el 58% de su población prefiere estos productos.

Debido a que los consumidores japoneses en su mayoría prefieren productos libres de químicos y sostenibles tanto con el medio ambiente como con la sociedad, esta ventaja competitiva será de gran aceptación y estará por encima de sus competidores.

## 5.2 Mezcla de Marketing

### 5.2.1 Producto

Lo que se pretende hacer con Ecuadorian Flowers & Scents, es que el consumidor final japonés en Tokio, sepa elegirlo frente a la gran variedad que existe en el mercado y ponerlo por encima de los competidores, a través de la percepción del producto y posterior compra de mismo.

La principal característica del producto, es un Clavel ecuatoriano, un producto nuevo que se está cultivando en el país, y lo más importante que tendrá una certificación de Fair Flowers Fair Plants, lo que lo hará diferente de las demás variedades de flores.

Las características del producto se las menciona a continuación:

Tabla 3. Características del Producto.

<b>CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO</b>	
<b>CLAVEL (06.03.12)</b>	
	Certification Fair Flowers Fair Plants
	Botones grandes y firmes
	Tallos de 80cm y 90 cm
	Colores Brillantes, definidos y combinados
	Durabilidad de 18 a 20 días en florero

El primer año, la empresa se enfocará en abrir el mercado en el Japón con claveles certificados por Fair Flowers Fair Plants, aprovechando que es una variedad que cuenta con gran aceptación, permitiendo posicionar la marca de Ecuadorian Flowers & Scents como claves sostenibles en todos los procesos. Durante del segundo y tercer año se buscará ampliar la oferta exportable con nuevos productos tales como: Scabiosa, Kalanchoe, Liatris y flores preservadas

#### 5.2.1.1 Marca

Para la comercialización de los claveles a Japón específicamente en la ciudad de Tokio, se ha escogió el nombre de Ecuadorian Flowers and Scents, este nombre está en inglés; ya que para entrar al mercado japonés se debe buscar una marca que sea fácil de entender y comprender. El nombre, Ecuadorian Flowers and Scents, en primer lugar muestra la diferenciación que tiene el producto, ya que muestra que son sostenibles y sustentables con el medio ambiente y la sociedad, lo cual marca una diferencia frente a sus competidores, en segundo lugar al poner que son flores y aromas ecuatorianos se resalta el origen y el prestigio que tiene el Ecuador tanto en sus flores como en los aromas que produce. Finalmente, se escogió la tonalidad de verdes para la marca ya que representa la frescura y la naturaleza.

La estrategia de marca que se utilizará, es la de posicionamiento de marca ya que es indispensable que los consumidores pongan a Ecuadorian Flowers and Scents por encima de los consumidores y sepan que esta marca se preocupa tanto por el medio ambiente como por las personas que se encargan tanto de sus producción como de su comercialización.



Figura 3. Marca

### 5.2.1.2 Slogan

El Slogan que va a acompañar el producto es: “Supporting the environment and society”. En español el significado es: “Apoyando al medioambiente y a la sociedad ecuatoriana”. Lo que pone en evidencia que la marca se encarga de que todos los procesos de la flor cortada sean sostenibles, pero también involucra al consumidor, ya que ayudan a las personas ecuatorianas al momento de comprar cada flor.

### 5.2.1.3 Empaque

Para la comercialización de claveles serán dos empaques utilizados, el empaque individual de cada Bunch de 25 unidades que están dentro de un plástico con la marca de la empresa. Cada Bunch, contendrá 25 claveles de un mismo color o variados en la misma gama de colores, lo cual es diferente y actualmente no se lo hace.

La caja será el empaque externo, en la que se acomodarán los bunches de claveles, para eso se utilizará una caja full. Las medidas de la caja son Alto: 20cm, Ancho: 52,5 cm y Largo 105 cm y con un peso aproximado de 25kg a 30kg.

Finalmente, las cajas se van a empacar en pallets americanos para su transportación. El pallet americano tiene las siguientes medidas. Alto: 120 cm y Ancho: 100 cm. Para luego embarcarlas en un contenedor refrigerado 20 ft. El cubicaje final es de 232 cajas de 30 Bunches con un total de 6960 Bunches.

### 5.2.1.4 Servicio de Soporte

La estrategia de Soporte de Ecuadorian Flowers and Scents, se realizará a través del portal de la empresa, es decir la Página Web. Dentro de la página se encontrará una pestaña para que el distribuidor actualice constantemente sus inquietudes así como las condiciones en la que los claveles llegan a destino. De esta manera, Ecuadorian Flowers and Scents mejora constantemente.

### 5.2.2 Precio

La estrategia de precios con la que la empresa Ecuadorian Flowers & Scents, va a ingresar al mercado japonés en la ciudad de Tokio; es por penetración de mercado con una estrategia específica de menos por más. Es decir, que el precio va a ser ligeramente por debajo de la competencia y ofreciendo características mejores que las de la competencia, ya que todos los claveles van a contar con la Certificación Fair



Flowers Fair Plants. Para optimizar los costos, se enviarán los claveles vía marítima a Tokio. Lo cual posicionará a Ecuadorian Flowers & Scents como la primera empresa ecuatoriana en enviar flores vía marítima, innovando en procesos logísticos y liderazgo en costos.

Tabla 4. Precio de Venta por Bunch

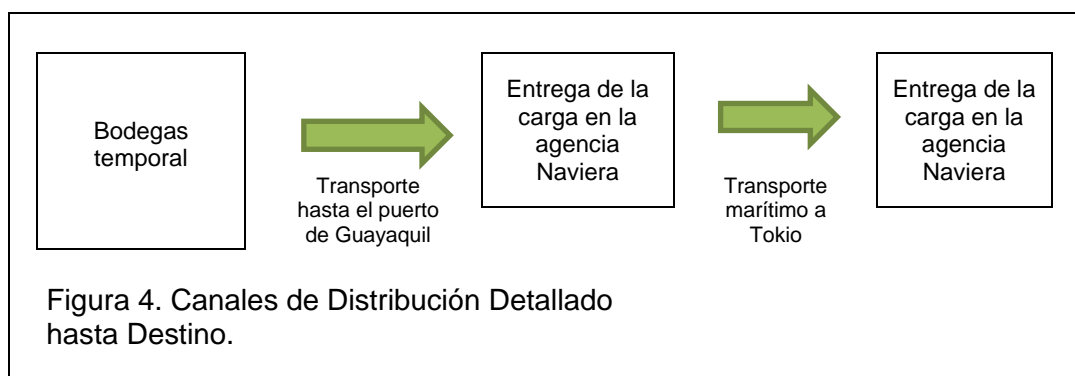
<b>ESTIMACIÓN DEL PRECIO PARA EL PRIMER AÑO POR CADA BUNCH DE 25 CLAVELES</b>	
Clavel ( Bunch de 25 unidades c/u)	\$ 5.00
Transporte Quito-Guayaquil	\$ 0.12
Transporte Guayaquil - Tokio	\$ 0.35
Costos manejo de la carga	\$ 0.04
Costo Embalaje	\$ 0.01
Gastos Administrativos y Ventas	\$0,759
Costo de Venta	\$6,282
Rentabilidad del Costo de Venta (8,2%)	\$0,52
<b>PRECIO DE VENTA AL PÚBLICO</b>	<b>\$ 6,80</b>

Después de adicionar todos los costos correspondientes a Costo, Seguro y Flete, el precio unitario de cada Bunch de Clavales de 25 claveles es de \$ 6,80

### 5.2.3 Plaza

La comercialización de los claveles en Tokio, se realizará a través de un distribuidor mayorista en Japón, denominado Classic Japan Ltd. Classic es el mayor distribuidor de flores en Japón, se escogió la comercialización a través de un intermediario debido a que se va a ingresar a un mercado nuevo; es más fácil la venta ya que el distribuidor conoce al consumidor final y sabe los puntos específicos para la venta al por menor.

A continuación se detalla la cadena de Ecuadorian Flowers & Scents.



La cadena de distribución empieza con la entrega de los claveles por parte del productor en cajas blancas en los cuartos fríos de la carguera. Una vez que llegan los claveles se procede a marcar las cajas con los logos de la empresa y se los paletiza.

De ahí se los envía a Guayaquil para su embarque y envío vía marítima, se escogió esta modalidad, debido a que minimiza los costos de exportación, y el volumen de envío es mucho mayor. Ecuadorian Flowers and Scents sería la pionera en ocupar este medio de transporte para el envío de flores.

El Incoterm seleccionado para la exportación de claveles a Japón, es CIF (Costo, Seguro y Flete) se decidió exportar el producto bajo este Incoterm debido a que es una exportación hacia Japón, y los compradores japoneses tienden a realizar sus negocios bajo esta modalidad. De igual manera, las siguientes características hicieron que el CIF sea el más adecuado:

- El medio de Transporte será marítimo.
- El exportados es quien contrata y paga el seguro de las mercancías, pero el riesgo no lo asume por pérdida o daño,
- El exportador es quien paga el valor principal del transporte por lo cual se asegura que su producto viaje en las condiciones adecuadas.

Al aplicar la distribución a través de intermediarios para llegar al consumidor final en Japón, es una estrategia conveniente para la penetración de un producto a un nuevo mercado, ya que reduce los costos de la empresa y no exige un análisis del consumidor final como segmentación, promoción o servicio post venta.

#### **5.2.4 Promoción**

Para la promoción de la empresa Ecuadorian Flowers and Scents, se ejecutará a través de una estrategia Push, se escogió esta para dar soporte al distribuidor minorista en Japón, la estrategia consiste en que Ecuadorian Flowers & Scents participa en las acciones de marketing y empuja al consumidor japonés a comprar el producto. Por lo tanto, la promoción se realizará en medios en línea y de forma directa. El objetivo de la promoción es posicionar la marca en los consumidores a través del distribuidor designado, de esta manera se incentiva al consumidor a comprar los claves en el corto plazo y de esta manera aumentar directamente las ventas.

##### **Promoción en Medios en Línea**

- **Página Web**

La página web será creada con el fin de que los consumidores japoneses conozcan más sobre los claveles ecuatorianos, la responsabilidad social, medio ambiental y sobre el Ecuador.

La página web estará unida directamente a la página web de Classic Japan, ya que la empresa es la distribuidora autorizada y a través de ellos se puede acceder a la página web de la empresa Ecuadorian Flowers & Scents. El principal objetivo de la página web es posicionar la marca en los consumidores.

- **Redes Sociales - Facebook**

Hoy en día las redes sociales son un instrumento que han facilitado los negocios y han promovido la compra de flores. El principal objetivo de utilizar Facebook es mantener el contacto directo con los consumidores y los potenciales consumidores con el fin de conocer las percepciones y deseos pero siempre nombrando al distribuidor japonés

## Promoción Directa

- **Ferias de Flores Nacionales e Internacionales.**

La promoción a través de Ferias agrícolas tanto Nacionales como Internacionales, es la principal manera de promocionar la Empresa Ecuadorian Flowers & Scents ya que en estas ferias; se hacen contactos de clientes medianos, grandes y potenciales. En las Ferias se fomenta y activa las relaciones Business to Business.

La principal feria Nacional a la que se va a asistir es Agriflor 2016, ya que es la feria más importante en el país. De igual manera, se asistirá a la Feria de Flores en los Ángeles- Estados Unidos en el 2017 ya que es la principal feria internacional y por costos es la más conveniente y por la gran influencia de japoneses a la misma.

Finalmente la empresa Ecuadorian Flowers & Scents también participará en ruedas de negocios organizadas por Pro-Ecuador.

### 5.2.4.1 Mix de Marketing Costeado

En la tabla siguiente, se puede observar todas las acciones que la empresa Ecuadorian Flowers and Scents va a realizar con respecto al mix de marketing dentro de los 5 primeros años de vida de la empresa.

La empresa, va a ser muy cuidadosa con los gastos de publicidad es por ello que se han realizado presupuestos fijos para la misma.

- Facebook, con un valor de \$250 anuales y los próximos años un incremento por inflación.
- Administración de la página web como primera opción en Google será de \$840 anuales y los próximos años un incremento por inflación.
- Finalmente para las ferias el presupuesto máximo es de \$10.000 anual y los próximos años un incremento por inflación.

Tabla 5. Mix de Marketing Costeado

<b>MIX DE MARKETING COSTEADO ANUAL</b>					
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Facebook	\$ 300.00	\$ 305.00	\$ 311.00	\$ 316.00	\$ 322.00
Google	\$ 840.00	\$ 855.00	\$ 870.00	\$ 886.00	\$ 901.00
Ferias	\$ 10,000.00	\$ 10,178.00	\$ 10,359.00	\$ 10,544.00	\$ 10,731.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 11,140.00</b>	<b>\$ 11,338.00</b>	<b>\$ 11,540.00</b>	<b>\$ 11,746.00</b>	<b>\$ 11,954.00</b>

## **CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.**

### **6.1 Misión, Visión y objetivos de la organización**

#### **6.1.1 Misión**

Ecuadorian Flowers and Scents es una empresa dedicada a la comercialización de claves, certificados por Fair Flowers Fair Plants, al mercado Japonés. Ofreciendo a sus clientes una experiencia de solidaridad y felicidad con cada clavel de alta calidad. Promoviendo el cuidado del medio ambiente y la responsabilidad social, sin dejar de un lado la satisfacción de nuestros clientes generando rentabilidad a nuestros socios.

#### **6.1.2 Visión**

Para el 2020, ser reconocida y posicionada por ser la primera comercializadora de claveles ecuatorianos vía marítima, comprometida con el medio ambiente y sociedad con una estructura organizativa ágil y flexible, donde la satisfacción del cliente sea el principal objetivo.

#### **6.1.3 Objetivos de la Organización**

##### **6.1.3.1 Objetivos a Mediano Plazo**

- En el año 2017 obtener la satisfacción del 90% de los consumidores finales de Ecuadorian Flowers and Scents.
- Lograr mantener y fortalecer la alianza e integración con el proveedor, incrementando la compra, y de esta manera mejorar el precio.
- Incrementar las cadenas de distribución en las principales ciudades de Japón tales como Osaka, Yokohama y Nagoya de tal manera que genere un 20% adicional en el año 2018

##### **6.1.3.2 Objetivos a Largo Plazo**

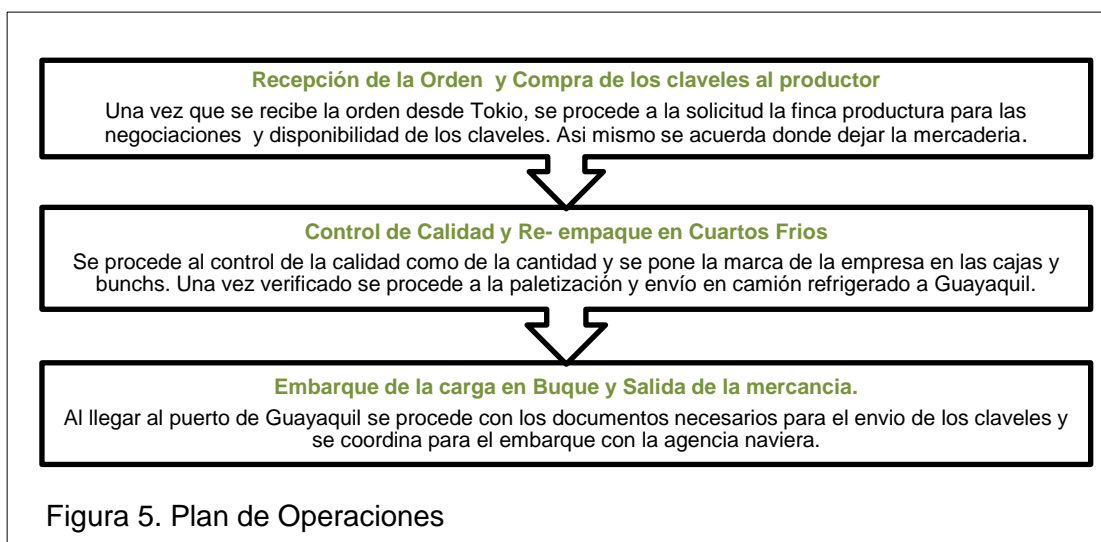
- Aumentar las ventas un 12.37% en el 2017 con respecto al año 2016.
- Promover la comercialización de Scabiosa y Kalanchoe, la cual es una flor nueva al mercado japonés en el año 2018, con el fin de aumentar los ingresos en un 20% en relación con el año anterior.

### **6.2 Plan de Operaciones**

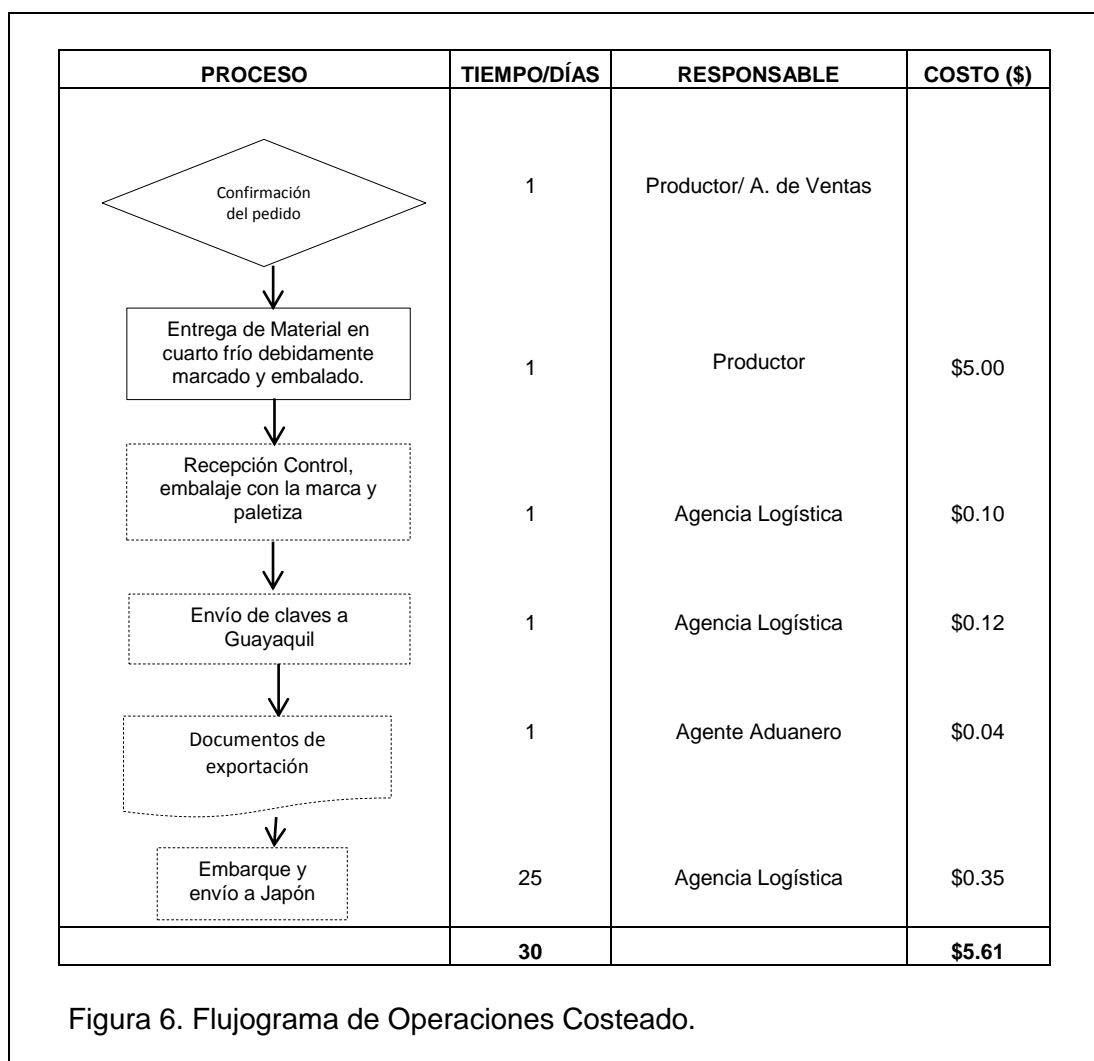
Las operaciones de Ecuadorian Flowers and Scents se realizaran en base a los estándares requeridos por Fair Flowers Fair Plants, ya que de esta manera se va comercializar claves de alta calidad que cuenten con responsabilidad social y ambiental. (FFP, 2016).

Las operaciones de la empresa se van a realizar en Quito y Guayaquil. El departamento administrativo estará ubicado en el sector de Cumbayá por la cercanía con las florícolas, mientras que en Guayaquil estará la parte logística para la coordinación del embarque.

Para garantizar que los claveles lleguen en excelentes condiciones al país de destino, la empresa se va a centrar en tres procesos específicos que se los detalla a continuación es la figura 11.



### 6.2.1 Plan de Procesos Costeado por Bunch de Clavel.

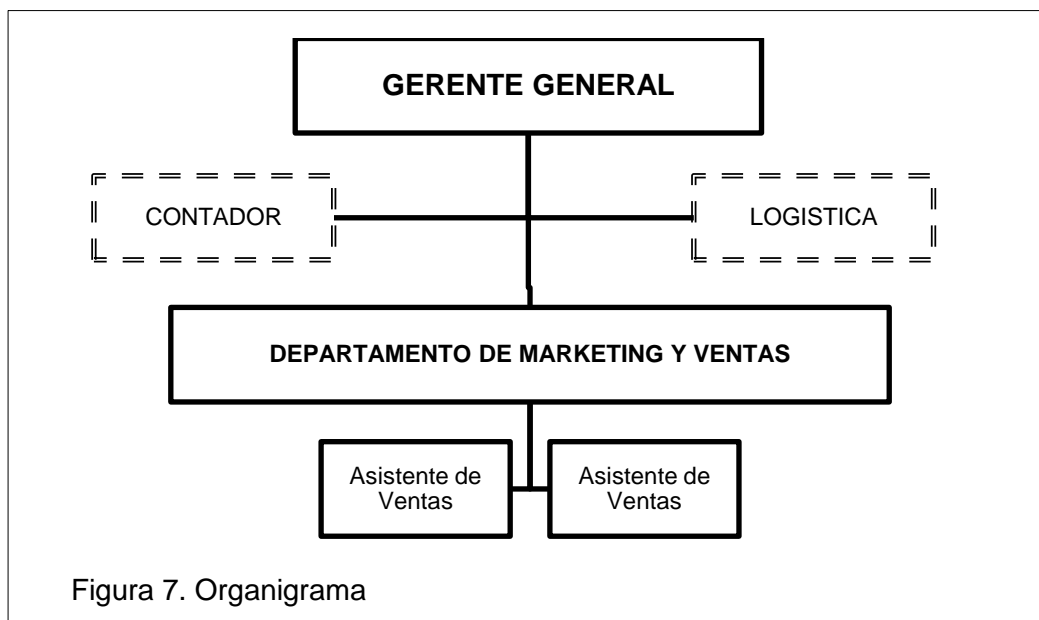


El flujoograma de operaciones esta propuesto en base a un embarque cada 30 días, de 6960 ramos empacados en 232 cajas full con 30 ramos cada una, en un contenedor refrigerado de 20 FT.

### 6.3 Estructura Organizacional

Para que la empresa Ecuadorian Flowers and Scents, logre tener éxito, es indispensable identificar el capital humano que requiere la empresa, al igual que los departamentos y áreas con las que va a contar. Una vez definidas las mismas se va a delinear claramente las actividades que van a cumplir cada una de las áreas correspondientes.

Debido a que la empresa Ecuadorian Flowers and Scents es una empresa nueva y sus operaciones iniciales se basan en la comercialización de un solo producto a un solo mercado Internacional, la empresa se manejará bajo una estructura organizacional horizontal sencilla, el propósito de este tipo de organigrama es lograr que todos los miembros de la organización tengan una alta participación e interacción en las decisiones de la empresa y de la misma manera aportar su talento y compromiso para el crecimiento de la misma.



Todos los cargos que se muestran en el organigrama de la empresa Ecuadorian Flowers & Scents, fueron asignados con el propósito de optimizar el talento humano, estableciendo claramente tanto las funciones como las responsabilidades de cada uno. Debido a esto, Ecuadorian Flowers & Scents, contará con tres trabajadores directos y recurrirá al outsourcing para la contabilidad y la logística.

#### 6.3.1 Funciones

##### Gerente General

El Gerente General de Ecuadorian Flowers and Scents, es el representante legal de la empresa, y es el encargado de liderar la gestión estratégica de la empresa, coordinando y dirigiendo a las distintas áreas con el fin de asegurar la rentabilidad, competitividad y sustentabilidad de Ecuadorian Flowers and Scents. Las funciones del Gerente General son:

- Realizar las funciones de representante legal de Ecuadorian Flowers and Scents.
- Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa en el corto, mediano y largo plazo.
- Desarrollar y organizar la estructura de la empresa con las funciones y cargos respectivos.
- Tomar las decisiones de la empresa.
- Coordinar y controlar las funciones de la planificación estratégica para su desarrollo continuo.
- contratar, seleccionar, capacitar y ubicar al personal contratado.
- Administrar correcta y adecuadamente la empresa.

La remuneración del Gerente General será de \$800.00 mensual.

### **Asistente de marketing y ventas**

El Asistente de marketing y ventas de la empresa Ecuadorian Flowers & Scents, será el encargado del manejo y control tanto de las ventas como de la distribución y coordinación logística de los claveles, también se encargará de las relaciones con los clientes, para satisfacción de los mismos.

Las funciones serán:

- Receptar los pedidos de Classic en Japón.
- Transferir las órdenes al productor de claveles.
- Coordinar la Logística de entrega del producto.
- Coordinar los procesos de envío de los claveles a Japón.
- Manejar la página web de la empresa.
- Llevar un correcto y adecuado control y análisis de ventas.

La remuneración para los asistentes de Ventas será de \$600.00

### **Contador Externo**

El contador externo, será el encargado de proporcionar al Gerente General toda la información financiera de la empresa de manera, oportuna, confiable y clara. Entre las funciones principales son:

- Delinear todos los procedimientos y sistemas adecuados, para el registro contable y financiero de la empresa.
- Proporcionar toda la información necesaria a la Gerencia para la toma de decisiones oportunas.
- Revisar, procesar y contabilizar, todas las facturas de compra y ventas y demás movimientos de la empresa con el fin de llevar registros periódicos de manera clara.
- Cumplir con todas las disposiciones legales, y con todos los entes de control.

Los honorarios del Contador Externo serán de \$400.00 mensual.

### **Agente Aduanero Externo**

El agente aduanero va a pertenecer a una empresa de soluciones integrales de comercio exterior, que va a manejar las exportaciones de la empresa.

- Cotizar y reservar los fletes Quito-Guayaquil y Guayaquil Tokio.

- Manejar documentos aduaneros para la debida exportación.
- Entregar documentos de cada exportación a la empresa.

### **6.3.2 Política de empleo y beneficios.**

La empresa Ecuadorian Flowers and Scents, otorgará todos los beneficios que dicta la ley ecuatoriana a sus empleados.

- Sueldo convenido por las partes.
- Décimo Tercer y Cuarto sueldo (pagados máximo el 24 de diciembre de cada año y 15 de agosto de cada año respectivamente).
- Vacaciones (15 días cada año)
- Fondo de reserva después del primer año.
- Utilidades (15% para trabajadores y por cargas familiares)
- Aporte al IESS 9.45%.



## CAPÍTULO VII: EVALUACIÓN FINANCIERA

### 7.1 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

#### 7.1.1 Estado de resultados

El Estado de Resultados de la empresa, muestra la gestión del administrador, en este caso es favorable durante los 5 primeros años, refleja una utilidad. En el primer año la participación en el mercado será de 0,28% generando una utilidad de \$27.069. En los próximos años las ventas van incrementándose en 12,37% debido especialmente al comportamiento del mercado, la inserción de nuevos productos y la expansión del mercado que generarán una utilidad mayor en los próximos años.

#### 7.1.2 Situación Financiera

El Estado de Situación Financiera de Ecuadorian Flowers and Scents, detalla todas las operaciones acumuladas efectuadas en el pasado, con el objetivo de mostrar cuales son los activos con los que cuenta la empresa para las operaciones futuras.

#### 7.1.3 Estado de Flujo de Efectivo

El flujo de Efectivo de la empresa es positivo y muestra que existe circulante restante después de los gastos, intereses y pago de la deuda.

#### 7.1.4 Flujo de Caja

El flujo de caja para la empresa Ecuadorian Flowers and Scents es favorable y de acuerdo al modelo financiero se concluye que los ingresos son superiores a los egresos de tal manera el negocio es rentable.

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

#### 7.2.1 Inversión inicial

Para que Ecuadorian Flowers and Scents empiece sus operaciones debe contar con una inversión inicial de \$ 57.471 como se detalla en la tabla a continuación.

Tabla 6. Inversiones

INVERSIÓN INICIAL	
	Año 0
Capital de Trabajo	50,831
Muebles y enseres	1,790
Equipos de oficina	350
Equipos de computación	2,400
TOTAL DE ACTIVOS	4,540
Pre-operacionales	2,100
<b>TOTAL</b>	<b>57,471</b>

La inversión inicial en este proyecto es \$57,471, si bien es cierto es alta, se debe específicamente a los días de pago después de que el clavel llegó a destino, al

finalizar el primer periodo contable, el Estado de Resultado arroja una utilidad de \$ 27,069 con lo que se recupera el 47.10% de la inversión. En el segundo, año la utilidad es \$34,285 y recupera el total de la misma. Lo que muestra que se recupera en el segundo año, la recuperación es rápida por lo que se justifica la inversión.

### 7.2.2 Capital de trabajo

La empresa, para comenzar sus operaciones, necesita un capital de trabajo de \$50,831, el capital de trabajo contiene todos los gastos de funcionamiento que la empresa debe tener desde el inicio para empezar operaciones, hasta que los ingresos sean mayores que los gastos y que la empresa pueda desarrollarse por sí sola.

### 7.2.3 Estructura de capital

La inversión inicial para la empresa Ecuadorian Flowers and Scents, está compuesta del 60% de capital propio es decir \$34.482, mientras que el 40% será una deuda de \$22.988. Durante los 5 primeros años los accionistas no aportarán una cantidad adicional de dinero debido a que el comportamiento de la empresa es favorable.

## 7.3 Estado y evaluación financiera del proyecto

La evaluación financiera de un proyecto es importante ya que permitirá conocer la situación futura del mismo. Como se observa en la tabla siguiente, son favorables



Tabla 7. Evaluación del Proyecto

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	77,335	VAN	60,829
Retorno de Inversión	2.35	Retorno de Inversión	2.76
Periodo de recuperación	2.55 años	Periodo de recuperación	4.37 años
TIR	46.52%	TIR	56.69%
WACC	16%	CAPM	21.58%

## 7.4 Índices financieros

Los índices financieros de la empresa son satisfactorios y rentables y si se los compara con la industria, específicamente con una de las empresas más grande del sector la discrepancia es mínima y en algunos índices son mejores. Por lo que es rentable.

Tabla 8. Índices Financieros

COMPARACIÓN ÍNDICES FINANCIEROS		
		
RAZÓN DE RENTABILIDAD		
Utilidad bruta/ Ventas	19%	27%
Utilidad neta/ Ventas	4.77%	6%
Costos/ Ventas	81%	73%
ROA	33%	8%
ROE	56%	22%
ROI	47%	46%
ROTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS	161.07	2.86

## CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES GENERALES

- Japón es la tercera economía mundial, y presenta un clima favorable para realizar negocios debido a su estabilidad económica y jurídica. De igual manera, existen beneficios que el país asiático brinda al Ecuador para las exportaciones.
- El Ecuador en el año 2000 adoptó como su moneda el dólar, es por ello que depende de las exportaciones para sostener la economía y durante estos años hasta la actualidad se ha esforzado por promover las mismas y brindar incentivos.
- El sector florícola, a pesar de todos los desafíos que ha tenido que enfrentar es uno de los sectores más importantes en el país ya que genera alrededor de 150.000 empleos donde la mujer juega un papel importante con el 51% de participación, por lo cual es necesario su reactivación.
- Hoy en día existen limitadas fincas productoras de clavel ya que es un producto nuevo para la industria de flores.
- El proveedor juega un rol importante en el desarrollo de la empresa, por lo cual es de suma importancia realizar una alianza para garantizar las ventas estables y que no entren al mercado escogido por la empresa.
- Para el mercado de claveles en Japón, existe un producto sustituto y es la rosa, sin embargo las tendencias de consumo han variado y el clavel está en auge por su versatilidad.
- Según las entrevistas realizadas a potenciales clientes en Japón, tanto brokers como clientes finales se obtuvo que el clavel en colores brillantes y combinados es la flor más comprada en floristerías, supermercados y tiendas on-line con mayor preferencia en flores que sean sustentables y sostenible con el medio ambiente y sociedad.
- Los expertos tanto técnicos como en negocios aseguran que el clavel es una flor con mayor rentabilidad y durabilidad y tiene potencial de expansión mundial.
- Según las encuestas se determinó que la mayoría de los japoneses encuestados prefieren los claves y crisantemos, antes que las flores tradicionales y los colores preferidos son los combinados y brillantes. Los japoneses encuestados compran flores con mayor frecuencia para cumpleaños, día de la madre funerales y uso doméstico, por lo cual el clavel tiene una demanda durante todo el año.
- La industria florícola en el país necesita diversificación tanto de productos como de mercados, y el clavel presenta potencial de crecimiento y posicionamiento.
- Debido a que, el clavel como el mercado japonés son nuevos, y se cuenta con una alianza con uno de los principales importadores de flores en Japón la inversión, el marketing y promoción es baja.
- Para mantener un precio competitivo y un manejo de la empresa eficiente y eficaz es necesario tomar en cuenta los costos de envío y del productor, de igual manera aumentar volúmenes para reducir costos.
- El mercado japonés es un mercado nuevo y atractivo para los claveles ecuatorianos y existe un nicho para los claveles sustentables y sostenibles, y el VAN, TIR, IR y periodo de recuperación lo confirman, ya que muestran que el proyecto es rentable y atractivo para sus inversionistas.
- Los índices financieros de Ecuadorian Flores and Scents son positivos y alentadores, lo que representa que realizar el proyecto es una oportunidad de negocio por su innovación tanto en producto como en redes logísticas.

## REFERENCIAS

- Banco Central del Ecuador. (2016). *Información Económica*. Recuperado el 25 de mayo de 2016 de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/788>
- Banco Central del Ecuador (2016). *Estadísticas macroeconómicas*. Recuperado el 19 de marzo de 2015 de <http://contenido.bce.fin.ec/Estadisticas/SectorReal/>
- Banco Central del Ecuador. (2016). *Exportaciones por producto*. Recuperado el 2 de mayo de 2016 de <https://www.bce.fin.ec/comercioExteriorBi/comercio/>
- Banco Central del Ecuador. (2016). *Riesgo País*. Recuperado el 10 de mayo de 2016 de [http://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=riesgo\\_pais](http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais)
- Banco Mundial. (2016). *Japón*. Recuperado el 26 de marzo de 2016 de <http://www.worldbank.org/en/country/japan>
- Bolsa de Valores Quito. (2016). *Valores Públicos*. Recuperado el 10 de mayo de 2016 de <http://www.bolsadequito.info/uploads/inicio/boletines-mensuales/deuda-publica/160511162400-5cd0b7d8c44a5fd4f2c044d>
- Damodaran, A. (2016). *Betas by Sector (US)*. Recuperado el 25 de mayo de 2016 de [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)
- Damodaran, A. (2016). *Data*. Recuperado el 25 de mayo de 2016 de <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- Deloitte. (2015). *Índice de Progreso Social*. Recuperado el 26 de marzo de 2016 de <http://www2.deloitte.com/ec/es/pages/deloitteanalytics/articles/indiceprogreso-social2015.html>
- Doing Business. (2015). *Japon Economy Profile 2016*. Recuperado el 20 de marzo de 2016 de <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/~media/giawb/doing%20business/documents/profiles/country/JPN.pdf>
- Expoflores. (2016). *Responsabilidad Social Empresarial*. Recuperado el 28 de marzo de 2016 de <http://www.expoflores.com/index.php/servicios/rse>
- Fair Flower Fair Plants. (2016). *Soy Comerciante*. Recuperado el 13 de abril de 2016 de <http://fairflowersfairplants.com/home-es/comerciante.aspx>
- Feedback Networks. (2016). *Calcular la muestra*. Recuperado el 5 de abril de 2016 de <http://www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calcular.html>
- Florequisa. (2015). *Producción*. Recuperado el 26 de marzo de 2016 de <http://www.florequisa.com/>
- Foro Económico Mundial. (2016). *Índice de competitividad global*. Recuperado 22 de marzo de 2016 de <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/competitiveness-rankings/>

- Indexmundi. (2015). *Japón-Población*. Recuperado 05 de abril de 2016 de <http://www.indexmundi.com/es/japon/poblacion.html>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2016). *Inflacion Mensual Diciembre 2015*. Recuperado 27 de marzo de 2016 de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/01/Reporte\\_inflacion\\_Dic\\_2015.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/01/Reporte_inflacion_Dic_2015.pdf)
- Japan Customs. (2015). *Import Producers*. Recuperado el 26 de marzo de 2016 de <http://www.customs.go.jp/english/summary/import.htm>
- Market Access Map. (2016). *Tariff analysis*. Recuperado el 25 de marzo de 2016 de <http://www.macmap.org/AdvancedSearch/TariffAndTrade/AdvancedQueryResultForProducts.aspx?id=39913>
- Pro Ecuador. (2015). *Certificado de Abonos Tributario*. Recuperado el 26 de marzo de 2016 de <http://www.proecuador.gob.ec/2013/09/24/certificado-de-abono-tributario-cat/>
- Revista Lideres. (2015). *El sector florícola eutoriano*. Recuperado el 19 de marzo de 2016 de <http://www.revistalideres.ec/lideres/sector-floricultor-rusia-mercado-ecuador.html>
- Santander Trade Porta. (2015). *Japón: Inversión Extranjera*. Recuperado el 26 de marzo de 2016 de <http://es.santandertrade.com/establecerse-extranjero/japon/inversion-extranjero>.
- Trade Map. (2015). *Comercio Bilateral*. Recuperado el 26 de marzo de 2016 de <http://www.macmap.org/AdvancedSearch/TariffAndTrade/AdvancedQueryResultForProducts.aspx?id=34882>

## **ANEXOS**

## **Anexo 1. Preguntas de entrevistas a Expertos.**

### **Experto en Comercio de Flores**

¿Cómo se encuentra el sector florícola?

¿Cómo puede salir de la crisis el sector florícola?

¿Cuáles son los productos que están en auge en el mercado internacional?

¿Cómo ha reaccionado la competencia frente a la nueva demanda?

¿Cuáles son los mercados que demandan nuevas variedades y están en auge?

¿Qué condiciones ofrece Japón para el comercio de flores desde Ecuador?

### **Técnico de Producción de Claveles**

¿Por qué se destaca el sector florícola en el Ecuador?

¿Cuáles son las variedades que han aumentado su cultivo?

¿Cómo se cultiva el clavel?

¿De qué depende la producción de clavel y cómo se comporta durante todo el año?

¿Se podría transportar el clavel vía marítima?

## **Anexo 2. Preguntas entrevistas a Clientes.**

### **Distribuidor de Flores en Japón Classic**

- ¿El mercado japonés tiene potencial para la venta de flores?
- ¿Cuáles son las principales flores que los japoneses compran?
- ¿Qué países son los principales vendedores de flores en Japón?
- ¿Qué buscan en sus proveedores? Calidad, precio o ambos
- ¿Cuál es el medio de transporte utilizado para enviar flores a Japón?
- ¿Cómo es la calidad de las flores una vez que llegan a destino?
- ¿Cuáles son sus mayores compradores en Japón?

### **Consumidor Final de Claveles**

- ¿Qué variedades de flores puede usted encontrar más a menudo en el mercado?
- ¿Qué variedades de flores usted compra con mayor frecuencia?
- ¿Qué es lo que busca cuando compra claveles? (colores, calidad o precio).
- ¿Dónde compra claveles?
- ¿Preferiría comprar claves que sean amigables con el medio ambiente y sociedad?
- ¿Con qué frecuencia usted compra flores en general y clavel en concreto?
- ¿Cuánto se gasta en flores al mes?



### Anexo 3. Modelo de Encuesta

#### Buenos días Buenas tardes

La próxima encuesta se llevará a cabo con el fin de exportar un nuevo producto floral, para el mercado japonés. Es por ello que creemos que es importante su opinión ¿Me ayudarías a llenar la siguiente encuesta?

La información que nos proporcione será utilizada para determinar la valoración del clavel. La encuesta le tomará alrededor de 5 minutos.

**Nombre** \_\_\_\_\_

#### Edad

- Entre 15 y 25 años   
Entre 26 y 36 años   
Entre 46 y 55 años

#### Genero

- Femenino   
Masculino

**¿Qué variedades de flores comprar usted y en qué porcentaje?**

Variedad	Porcentaje
Rosas	
Claveles	
Crisantemos	

\*Si no compra claveles la encuesta ha terminado.

**¿Qué colores prefiere al momento de comprar flores/claveles?**

- Colores pasteles   
Colores brillantes   
Colores oscuros   
Combinados

**¿En qué ocasiones usted prefiere comprar claveles? (Puede escoger más de una opción).**

- Día de San Valentín   
Día de la Madre   
Día de Acción de Gracias   
Día del Emperador   
Cumpleaños

Funerales   
Uso Domestico

**¿Qué busca en un Bunch de Claveles? Enumerar del 1 al 5. Siendo 5 el más importante y 1 el menos importante.**

Durabilidad   
Precio   
Color   
Tamaño de la cabeza  
del clavel   
Otro

**¿Dónde compra claveles?**

Florerías   
Supermercados   
Florería Online   
Otro. ¿Dónde? \_\_\_\_\_

**¿Estaría dispuesto a comprar flores sustentables?**

Si   
No

**¿Qué presentación de Bunch de claveles prefiere?**

Solo claveles de un solo color.   
Mezcla de diferentes colores de clavel.   
En un boquete con diferente tipo de flores.

**¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un Bunch de claveles?**

\*Cada Bunch contiene 25 tallos.

Entre 10USD y 20USD   
Entre 20USD y 30USD   
Entre 30USD y 40USD   
Más

**Gracias**

## Anexo 4. Respuestas de las Encuestas

### 1. Edad

Opciones de Respuesta	Número	Porcentaje
Entre 15 y 25 años	0	0%
Entre 26 y 35 años	4	40%
Entre 36 y 45 años	3	30%
Entre 46 y 55 años	2	20%
Más	1	10%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

### 2. Genero

Opciones de Respuesta	Número	Porcentaje
Masculino	4	40%
Femenino	6	60%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

### 3. ¿Qué variedades de flores comprar usted y en qué porcentaje?

Opciones de Respuesta	Número	Porcentaje
Rosas	2	20%
Claveles	5	50%
Chrysanthemums	3	30%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

### 4. ¿Qué colores prefiere al momento de comprar flores/claveles?

Opciones de Respuesta	Número	Porcentaje
Pasteles	2	20%
Brillantes y Definidos	3	30%
Obscuros	0	0%
Combinados	5	50%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

### 5. ¿En qué ocasiones usted prefiere comprar claveles? (Más de una opción)

Opciones de Respuesta	Número	Porcentaje
Día de San Valentín	1	10%
Día de la madre	6	60%
Día de Acción de Gracias	1	10%
Día del Emperador	1	10%
Cumpleaños	3	30%
Funerales	5	50%
Uso Domestico	8	80%

6. ¿Qué busca en un Bunch de Claveles? Enumerar del 1 al 5. Siendo 5 el más importante y 1 el menos importante.

Opciones de Repuesta	1	2	3	4	5	Total	Total Ponderado
Durabilidad	0	0	0	4	6	10	4.6
Precio	0	0	3	5	2	10	3.9
Color	0	0	0	1	9	10	4.9
Tamaño del Botón	0	0	1	2	7	10	4.6
Otro	4	5	1	0	0	10	1.8

7. ¿Dónde compra claveles?

Opciones de Repuesta	Número	Porcentaje
Florerías	1	10%
Supermercados	6	60%
Florería On-line	2	20%
Otro	1	10%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

8. ¿Estaría dispuesto a comprar flores sustentables?

Opciones de Repuesta	Número	Porcentaje
Si	7	70%
No	3	30%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

9. ¿Qué presentación de Bunch de claveles prefiere?

Opciones de Repuesta	Número	Porcentaje
De un solo color	3	30%
Mezcla diferentes colores	5	50%
Diferente tipo de flores	2	20%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

10. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un Bunch de claveles?

Opciones de Repuesta	Número	Porcentaje
Entre 10 USD Y 20 USD	1	10%
Entre 20 USD Y 30 USD	3	30%
Entre 30 USD Y 40 USD	6	60%
Más	0	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

## Anexo 5. Estados de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>	<b>567.936</b>	<b>638.197</b>	<b>717.149</b>	<b>805.869</b>	<b>905.565</b>
<b>Costos</b>	<b>461.316</b>	<b>518.386</b>	<b>582.517</b>	<b>654.581</b>	<b>735.561</b>
Compra de flores	417.600	469.262	527.316	592.551	665.857
Transporte Quito-Guayaquil	9.600	10.788	12.122	13.622	15.307
Transporte Guayaquil - Tokio	29.316	32.943	37.018	41.598	46.744
Costos manejo de la carga	3.600	4.045	4.546	5.108	5.740
Costo Embalaje	1.200	1.348	1.515	1.703	1.913
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>106.620</b>	<b>119.810</b>	<b>134.632</b>	<b>151.288</b>	<b>170.004</b>
<b>Gastos Administrativos y ventas</b>	<b>63.473</b>	<b>66.612</b>	<b>67.773</b>	<b>68.133</b>	<b>69.314</b>
Sueldos administrativos y ventas	30.739	33.321	33.914	34.498	35.092
Arriendo oficina	6.000	6.107	6.216	6.326	6.439
Luz, agua, teléfono, móvil	1.800	1.832	1.865	1.898	1.932
Permisos y patentes	6.000	6.107	6.216	6.326	6.439
Contabilidad externa	4.800	4.885	4.972	5.061	5.151
Suministros de oficina	600	611	622	633	644
Depreciaciones	1.014	1.014	1.014	214	214
Amortizaciones	420	420	420	420	420
Internet	960	977	994	1.012	1.030
Facebook	300	305	311	316	322
Google	840	855	870	886	901
Ferías	10.000	10.178	10.359	10.544	10.731
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>43.147</b>	<b>53.198</b>	<b>66.860</b>	<b>83.155</b>	<b>100.689</b>
Intereses préstamos	2.319	1.485	549		
Utilidad antes de impuesto (EBT)	40.829	51.713	66.310	83.155	100.689
Participación laboral	6.124	7.757	9.947	12.473	15.103
Impuesto a la renta	7.635	9.670	12.400	15.550	18.829
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 27.069,30</b>	<b>\$ 34.285,43</b>	<b>\$ 43.963,81</b>	<b>\$ 55.131,46</b>	<b>\$ 66.757,09</b>
Utilidad sobre ventas	44,77%	5,37%	6,13%	6,84%	7,37%
Pago de dividendos	13.535	17.143	21.982	27.566	33.379
Utilidad del balance	13.535	17.143	21.982	27.566	33.379
Utilidades retenidas	13.535	30.677	52.659	80.225	113.604

## Anexo 6. Estado de Situación Financiera

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVOS</b>						
Caja	50.831	29.076	36.322	47.013	70.537	99.296
Cuentas por cobrar		47.328	53.183	59.762	67.156	75.464
<b>Activos Corrientes</b>	<b>50.831</b>	<b>76.404</b>	<b>89.505</b>	<b>106.775</b>	<b>137.693</b>	<b>174.760</b>
Muebles y enseres	1.790	1.790	1.790	1.790	1.790	1.790
Equipos de oficina	350	350	350	350	350	350
Equipos de computación	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400
Depreciación acumulada		-1.014	-2.028	-3.042	-3.256	-3.470
<b>Activos Fijos netos</b>	<b>4.540</b>	<b>3.526</b>	<b>2.512</b>	<b>1.498</b>	<b>1.284</b>	<b>1.070</b>
Activos diferidos	2.100	1.680	1.260	840	420	0
<b>Total activos</b>	<b>\$ 57.471</b>	<b>\$ 81.610</b>	<b>\$ 93.277</b>	<b>\$ 109.113</b>	<b>\$ 139.397</b>	<b>\$ 175.830</b>
Activos diferidos						
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>						
Cuentas por pagar		17.400	19.553	21.971	24.690	27.744
<b>Pasivos Corrientes</b>	<b>0</b>	<b>17.400</b>	<b>19.553</b>	<b>21.971</b>	<b>24.690</b>	<b>27.744</b>
Préstamos bancarios LP	22.988	16.193	8.565	0		
Capital social	34.482	34.482	34.482	34.482	34.482	34.482
Utilidades retenidas		13.535	30.677	52.659	80.225	113.604
<b>Total patrimonio</b>	<b>34.482</b>	<b>48.017</b>	<b>65.160</b>	<b>87.142</b>	<b>114.707</b>	<b>148.086</b>
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>\$ 57.471</b>	<b>\$ 81.610</b>	<b>\$ 93.277</b>	<b>\$ 109.113</b>	<b>\$ 139.397</b>	<b>\$ 175.830</b>
Diferencia	0	0	0	0	0	0

## Anexo. 7 Flujo de Efectivo

ESTADO PROFORMA DE FLUJO DE EFECTIVO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVIDADES OPERACIONALES</b>						
Utilidad neta		27.069	34.285	43.964	55.131	66.757
(+) Depreciación y Amortización		1.434	1.434	1.434	634	634
(-) Variación cuentas por cobrar		-47.328	-5.855	-6.579	-7.393	-8.308
(+) Variación cuentas por pagar		17.400	2.153	2.419	2.718	3.054
Flujo neto de caja operativo		-1.425	32.017	41.237	51.090	62.138
<b>ACTIVIDADES DE INVERSION</b>						
Activos fijos	-4.540					
Pre operacionales	-2.100					
Flujo de caja neto por inversiones	-6.640	0	0	0	0	0
<b>ACTIVIDADES FINANCIERAS</b>						
Prestamos	22.988	-6.795	-7.629	-8.565		
Aportes accionistas	34.482					
Dividendos pagados a accionistas		-13.535	-17.143	-21.982	-27.566	-33.379
Flujo neto de caja por act. Financieras	57.471	-20.330	-24.771	-30.547	-27.566	-33.379
<b>BALANCE DE EFECTIVO</b>						
FLUJO DE CAJA NETO	50.831	-21.754	7.246	10.691	23.525	28.759
Caja al inicio		50.831	29.076	36.322	47.013	70.537
Caja Final	\$ 50.831	\$ 29.076	\$ 36.322	\$ 47.013	\$ 70.537	\$ 99.296

## Anexo 8. Flujo de Caja

Flujo de Caja Proyectados						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>		<b>43.147</b>	<b>53.198</b>	<b>66.860</b>	<b>83.155</b>	<b>100.689</b>
Gastos de depreciación		1.014	1.014	1.014	214	214
Gastos de amortización		420	420	420	420	420
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		-6.124	-7.757	-9.947	-12.473	-15.103
22% IMPUESTO A LA RENTA		-7.635	-9.670	-12.400	-15.550	-18.829
<b>I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)</b>		<b>30.822</b>	<b>37.205</b>	<b>45.947</b>	<b>55.765</b>	<b>67.391</b>
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-50.831					
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO		-29.928	-3.702	-4.160	-4.675	-5.254
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO						50.831
<b>II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>	<b>-50.831</b>	<b>-29.928</b>	<b>-3.702</b>	<b>-4.160</b>	<b>-4.675</b>	<b>45.577</b>
INVERSIONES	-6.640					
RECUPERACIONES						1.070
<b>III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)</b>	<b>-6.640</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.070</b>
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	<b>-\$ 57.471</b>	<b>\$ 894</b>	<b>\$ 33.502</b>	<b>\$ 41.786</b>	<b>\$ 51.090</b>	<b>\$ 114.038</b>
Valor presente	-57.471	771	24.884	31.037	37.947	84.701
<b>III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)</b>						
Préstamo	22.988					
Gastos de interés		-2.319	-1.485	-549	0	0
Amortización del capital		-6.795	-7.629	-8.565	0	0
Escudo Fiscal		781	500	185	0	0
<b>IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	<b>-\$ 34.482</b>	<b>-\$ 7.438</b>	<b>\$ 24.889</b>	<b>\$ 32.858</b>	<b>\$ 51.090</b>	<b>\$ 114.038</b>