



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA PARA LA EXPORTACIÓN DEL
ALHELÍ A MIAMI, FL - EEUU.

AUTOR

Rosa Eulalia Jordán Serrano

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA PARA LA EXPORTACIÓN DEL
ALHELÍ A MIAMI, FL - EEUU.

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

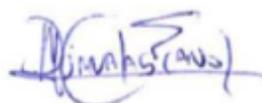
Profesor Guía:
Diana Lascano

Autor:
Rosa Eulalia Jordán Serrano

Año:
2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, plan de negocios para la creación de una empresa comercializadora para la exportación del alhelí a Miami FL, a través de reuniones periódicas con la estudiante Rosa Eulalia Jordán Serrano, en el semestre 2020-20 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”.



Ms. Diana Carolina Lascano Lozada

C.I. 180379413-8

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

Declaro haber revisado este trabajo, plan de negocios para la creación de una empresa comercializadora para la exportación del alhelí a Miami FL, de la estudiante Rosa Eulalia Jordán Serrano, en el semestre 2020-20, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.



Ing. Pedro Javier Herrera Vaca

C.I. 100158075-0

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".



Rosa Eulalia Jordán Serrano

C.I. 170724400-8

AGRADECIMIENTO

Con mucha armonía termino este proyecto, que ha sido uno de los más importantes de mi vida. Agradezco a Dios por darme la salud y la fortaleza para la culminación con éxito. Mi mayor agradecimiento y gratitud a la Universidad de las Américas y a cada uno de los docentes, que impartieron sus conocimientos conmigo. Agradezco infinitamente, la presencia de mis hijos y de mis Padres en todo este trayecto, que representa y significa un nuevo preámbulo de vida.

DEDICATORIA

Todo este proyecto va dedicado a mis hijos como ejemplo de vida y de motivación, y a mis Padres que han significado el pilar y la base de mis valores y disciplina.

RESUMEN

El análisis de este proyecto y su respectiva investigación determina la factibilidad de la creación de una comercializadora de flores de verano, destacando el alhelí como su flor principal para la ciudad de Miami- Florida; orientándose a cumplir los requerimientos para un segmento de mercado creciente, ya que la rosa ha abierto plazas que se deben tomar en cuenta, por la cultura y las preferencias actuales de los americanos en la compra de la flor, tanto para regalo como para consumo propio. La iniciativa de crear Ecuahelí como nombre de la empresa, es por la coyuntura de Ecuador y la flor alhelí, que ya es un nombre que representa a la flor, destacando sus colores, volumen, aroma, vistosidad y combinación.

Se selecciona a la ciudad de Miami por razones importantes que generan la coyuntura con Latinoamérica, el primer punto se basa en que el 63% de la flor que llega a esta ciudad es destinada a ser enviada como regalo o presentes, mientras que el 37% se lo destina para consumo local, con lo que se demuestra la elevada demanda del producto; en segundo lugar, Miami tiene un mercado amplio para comercializar flores, teniendo EEUU, la ventaja de mantener 0% en aranceles para las flores a excepción de la rosa, gracias al acuerdo del ATPDA entre los dos países. El 82% del total de las flores en su extensa gama de variedades que son importadas por EEUU, entran por la ciudad de Miami, para ser repartidas por la mayoría de los estados. En Miami existe un segmento de mercado grande y significativo, pues están consolidados grandes supermercados, floristerías y mayoristas que requieren de un elevado volumen. Tomando en cuenta este segmento se establece a través de un estudio tanto, cuantitativo como cualitativo que el 27% de personas que sí comprarían el alhelí, tienen como lugar de compra predilecto del producto a las floristerías, mientras que el 47% prefiere los supermercados.

Finalmente, la planificación del proyecto del negocio se calculó a 5 años, con el respectivo análisis financiero y estudio de mercado que permitió verificar la viabilidad del proyecto, manteniendo una proyección en crecimiento tanto en volumen como en rentabilidad, a partir del tercer año.

ABSTRACT

The analysis of this project and the respective research, concludes the economic viability of creating a summer flower trader, highlighting the alhelí as its main flower for the city of Miami-Florida; focused to meet the requirements for a growing market group, since the rose has opened places that must be considered, due to the culture and the current preferences of the American people in buying flowers, for gifts and for own consumption.

The initiative to create Ecuahelí as the name of the company is due to the situation of Ecuador and the flower alhelí, which is already a name that represents the flower, by its colors, volume, aroma, ornateness and combination.

The city of Miami is selected for important reasons that generate the conjuncture with Latin America, the first point is based on the fact that 63% of the flower that arrives in this city is destined to be sent as a gift or presents, while 37% it is intended for local consumption, thereby demonstrating the high demand for the product; Second, Miami has a big market to commercialize flowers, with the United States having the advantage of maintaining 0% in tariffs for flowers except for rose. By the ATPDA agreement between the two countries. 82% of the total flowers in its wide range of varieties that are imported by the US, enter through the city of Miami, to be distributed by most states. In Miami there is a big market segment, like supermarkets, florists and wholesalers that require a high volume of flowers. The target market was established through a quantitative and qualitative analysis, which determined that 27% of people who would buy the alhelí, have as their favorite place to buy the product from florists, while 47% prefer supermarkets.

Finally, the business project planning was calculated at 5 years, with the respective financial analysis and market study that allowed verifying the viability of the project, maintaining a growth projection both in volume and profitability, from third year.

Tabla de Contenidos

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación del trabajo.....	1
1.1.1 Objetivo General del Trabajo	2
1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo	2
2. ANÁLISIS DE LOS ENTORNOS	2
2.1. Selección del país de destino	2
2.2. Clasificación de la Industria. CIUU.....	3
2.3.1. Político	3
2.3.2. Económico	4
2.3.3. Sociocultural	6
2.3.4 Tecnológico.....	7
2.3.5. Conjunción de variables PEST Ecuador	7
2.4. ANÁLISIS PEST - Estados Unidos	8
2.4.1. Político	8
2.4.2 Económico	9
2.4.3 Sociocultural	10
2.4.4 Tecnológico.....	10
2.4.5. Conjunción de variables de PEST Estados Unidos.....	11
2.5. Análisis de la industria PORTER.....	11
2.5.1 Amenaza de Nuevos Competidores	11
2.5.2 Rivalidad entre los competidores.....	12
2.5.3 Poder de negociación de los proveedores.....	12
2.5.4 Poder de negociación de los clientes.....	13
2.5.5 Amenazas de productos o servicios sustitutos	13
2.5.6 Conjunción de variables de las 5 Fuerzas de Porter	13
2.6 Matriz EFE	14
2.7 CONCLUSIONES	14
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	15
3.1 Investigación de Mercado	15

3.1.1 Oportunidad de mercado	16
3.1.2 Problema de Decisión administrativa.....	16
3.1.3 Problema de Investigación de Mercados	16
3.2 Preguntas de investigación, objetivos e hipótesis	16
3.3 Grupo Objetivo.....	18
3.4 Investigación Cualitativa	18
3.4.1 Entrevistas a expertos y clientes.....	18
3.5 Investigación cuantitativa	20
3.5.1 Resultados de la investigación cuantitativa	21
3.6 CONCLUSIONES	21
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	22
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada.....	22
5. PLAN DE MARKETING.....	26
5.1. Mercado Objetivo-Segmentación	26
5.2. Estrategia Genérica de Marketing.....	27
5.3. Estrategia de internacionalización.....	27
5.4 Estrategia de posicionamiento	27
5.4 Propuesta de valor.....	28
5.6 Mix de Marketing	29
5.6.1 Producto	29
5.6.1.1 Características y Atributos	29
5.6.1.2 Calidad.....	30
5.6.1.3 Branding	30
5.6.1.5 Empaque y embalaje	31
5.6.1.6 Etiquetado.....	31
5.6.2.1 Precio de compra.....	33
5.6.2.2 Estrategia de fijación de precios	33
5.6.3 Plaza.....	34
5.6.3.1 Estrategia de distribución.....	34
5.6.3.4 Tipos de canal de distribución.....	35
5.6.4 Promoción.....	35

5.6.4.1 Estrategia de promoción	35
5.6.4.2 Publicidad	35
5.6.4.3 Promoción de Ventas.....	36
5.6.4.4 Relaciones públicas	37
5.6.4.6 Marketing directo	38
5.6.4.7 Costo publicitario total.....	38
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	38
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización.....	38
6.1.1 Misión	38
6.1.2 Visión	39
6.2 Plan de Operaciones	40
6.2.1 Mapa de procesos	40
6.2.2 Descripción de procesos.....	41
6.2.2.1 Proceso de comercialización	41
6.3 Tributos.....	45
6.4 Cadena de valor	45
6.5 Estructura Organizacional.....	46
6.5.1 Diseño organizacional.....	46
6.5.2 Estructura Legal-Jurídica	48
6.6 Análisis comparativo de la empresa.....	48
7. EVALUACIÓN FINANCIERA	48
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos	49
7.1.1 Proyección de ingresos.....	49
7.1.2 Proyección de costos.....	50
7.1.3 Proyección de gastos.....	50
7.1.4 Margen de ganancia	50
7.1.5 Política de la empresa	51
7.1.5.1 Política de Cobros.....	51
7.1.5.2 Política de Pagos	51
7.1.6 Manejo de inventario.....	51

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y su estructura	51
7.2.1 Inversión inicial	51
7.2.2 Estructura de capital	52
7.2.3 Capital de trabajo.....	52
7.3 Estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	52
7.3.1 Estado de Resultados Anual.....	52
7.3.2 Situación financiera.....	53
7.3.3 Flujo de efectivo.....	54
7.4 Flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración.....	54
7.4.1 Proyección de flujo de caja del inversionista	54
7.4.2 Tasa de descuento	55
7.5 Criterios de valoración	55
7.5.1 VAN, índice de rentabilidad, TIR, y periodo de recuperación	55
7.6 Índices financieros	56
7.6.1 Razón de liquidez	56
7.6.2 Rentabilidad.....	56
7.6.3 Endeudamiento.....	57
7.6.4 Actividad	57
8. CONCLUSIONES GENERALES	57
REFERENCIAS.....	60
ANEXOS	64

Índice de tablas:

Tabla 1 Matriz EFE.....	14
Tabla 2 Matriz de preguntas, objetivos, e hipótesis.....	16
Tabla 3 Grupo Objetivo	18
Tabla 4 Segmentación de mercado objetivo	26
Tabla 5 Modelo CANVAS	28
Tabla 6 Parámetros de diferenciación.....	29
Tabla 7 Empaque del alhelí.....	31
Tabla 8 Cantidad y Frecuencia.....	33
Tabla 9 Costo de venta	33
Tabla 10 Publicidad.....	36
Tabla 11 Muestras.....	37
Tabla 12 Costo publicitario total	38
Tabla 13 Mapa de procesos	40
Tabla 14 Detalle de procesos.....	43
Tabla 15 Equipos	43
Tabla 16 Cadena de valor de Ecuahelí	45
Tabla 17 Análisis de la empresa.....	48
Tabla 18 Proyección de ingresos	49
Tabla 19 Proyección de gastos comerciales y administrativos.....	50
Tabla 20 Propiedad Planta y Equipo	51
Tabla 21 Inversión inicial.....	52
Tabla 22 Estructura de capital.....	52
Tabla 23 Capital de trabajo	52
Tabla 24 Estado de Resultados Anual	53
Tabla 25 Situación financiera	54
Tabla 26 Proyección de flujo de caja del inversionista	55
Tabla 27 CAPM y WACC	55
Tabla 28 Criterios de valoración.....	56

Índice de figuras:

Figura 1. Alhelí de flor amarilla.....	30
Figura 2. Alhelíes blancos en tallo.....	30
Figura 3. Alhelíes color fucsia	30
Figura 4. Logotipo de Ecuahelí.....	30
Figura 5. Embalaje y etiquetado.....	31
Figura 6. Rotulado de empaque	32
Figura 7. Código de barras SENA.....	32
Figura 8. Etiqueta Ecuahelí	32
Figura 9. Canal de Distribución	35
Figura 10. Inicio Página web	36
Figura 11. Prototipo de plano de instalaciones.....	43
Figura 12. Flujograma de operaciones.....	44
Figura 13. Estructura Organizacional	46

INDUSTRIA: FLORES

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

Conociendo que el Ecuador vende la mejor rosa del mundo, existen ahora muchas empresas que marcan una alta competencia dentro del mercado. Era pues entonces muy necesario diversificarlo con nuevas opciones en flor, que resulten de igual forma rentables. La Matthiola Incana, nombre científico del alhelí, surge en vista de que se encuentra un terreno con la altura óptima para su producción en la ciudad Latacunga, provincia del Cotopaxi, donde se siembra esta variedad con mucho éxito pues es en esta ciudad, donde se logra producir flores para exportación con los respectivos estándares de calidad. (Expoflores, Informe EEUU, 2018).

El alhelí, al ser una de las flores de verano, se considera una excelente opción para ser exportada a Miami. El mercado americano se destaca por su alta transparencia en los pagos, por la adquisición de una flor variada, por los altos canales de distribución y porque el tiempo que se demora la flor en llegar permite que el ciclo se conserve (Expoflores, Informe EEUU, 2018).

Los floristas ubicados en Miami FL. cada vez han enfocado su atención en estas flores ecuatorianas (Angulo, Maigua, Stelmach, & Melloni, 2019), en vista de que las pueden usar en la elaboración de bouquets por sus espigas más largas. El volumen de sus flores marca la diferencia y adicionalmente atraen por su variedad de colores, siendo principalmente usadas en diferentes eventos, en iglesias, como regalo por cualquier ocasión y para consumo propio. Los clientes toman en cuenta los precios que se pueden conseguir por temporadas y la cantidad de órdenes fijas que puede colocar con cada finca. Por otro lado, al diversificar la oferta exportable del país con una variedad de flor como el alhelí que es no tradicional en las flores, se logrará incrementar el volumen de venta al mercado americano, extendiendo las hectáreas de cultivo y plazas de trabajo en el Ecuador.

1.1.1 Objetivo General del Trabajo

Determinar la viabilidad financiera y técnica de la comercialización de una de las variedades de las flores de verano denominada el Alhelí, cultivada en la ciudad de Latacunga - Ecuador, a la ciudad de Miami, FL. en EEUU.

1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo

- Realizar un análisis del sector florícola en un marco general y relacionado con la comercialización del alhelí, una flor de verano cultivada en Latacunga, para ser exportada a Miami FL., EEUU.
- Realizar la respectiva investigación de mercado, para obtener la información de las preferencias de adquirir la flor “alhelí” en el mercado americano, estableciendo el respectivo impacto tanto de forma individual como en volumen para los floristas y la realización de eventos.
- Realizar el respectivo análisis financiero, para verificar la viabilidad del producto dentro del mercado.
- Verificar las respectivas herramientas de marketing que se pueda utilizar, para la promoción publicidad del producto y distribución del producto.
- Obtener una retroalimentación en conocimiento muy amplio, sobre el cultivo de la flor con las entrevistas a los expertos, clientes y con la información que nos van a proporcionar las respuestas de la encuesta realizada.

2. ANÁLISIS DE LOS ENTORNOS

2.1. Selección del país de destino

EEUU tiene una mayor participación en las importaciones desde Ecuador, es un mercado de consumo que cuenta con un elevado PIB per cápita, siendo este de \$54,795.45 en el año 2018 (Banco Mundial, Indicadores de desarrollo, 2019) y que por lo general tienen un alto nivel de vida. Además, EEUU tiene una baja puntuación en el nivel de corrupción colocándose en el puesto número 8 (DOING BUSINESS, 2019), por lo que tiene alto porcentaje de inversión extranjera, otorgando así mucha seguridad en las negociaciones. También cuenta con leyes

que manejan correctamente los créditos, mismos que permiten que el resto del mundo sientan confianza en los pagos. Adicionalmente EEUU, a diferencia de Rusia ha ganado participación y diversificación en varios mercados. Mientras que Rusia ha perdido solidez en su moneda lo que 2014 le significó una que pierda seguridad y confianza ante el mundo.

Comparado con Chile, este país tiene varios acuerdos comerciales con EEUU y existe un alto porcentaje de intercambio de productos, sin embargo, a pesar de que Chile tenía una imagen sólida en su economía, los últimos acontecimientos han hecho que tanto su riesgo país como su nivel de corrupción, se eleven pasando de 70 puntos en 2015 a 67 en 2018 (Transparency International, 2018). La confianza en Chile desde la perspectiva extranjera ha disminuido drásticamente.

México por su lado, ha subido la percepción de un país que maneja el más elevado nivel de narcotráfico y a pesar de que saca mucho provecho por ser el país vecino de EEUU y cuenta con una extensión geográfica muy grande, su alto nivel de corrupción de 28/100 (Transparency International, 2018), ha reducido la atracción de invertir en este país.

Por lo antes mencionado, y en relación con los países competidores y las cifras presentadas, EEUU ha sido seleccionado como el mercado objetivo.

- La matriz de selección de país se detalla en el anexo 1

2.2. Clasificación de la Industria. CIUU.

Para poder realizar un análisis de forma más acertada sobre el entorno del giro de negocio del proyecto propuesto se debe determinar el CIUU correspondiente a la comercialización de flores, sector al cual pertenece la empresa. El CIUU es: G4620.15- Venta al por mayor de flores y plantas (INEC, CIUU 4.0, 2012).

2.3. ANÁLISIS PEST - Ecuador

2.3.1. Político

El SGP, creado en 1979 por el GATT, es un sistema que concede arancel cero o aranceles reducidos para los países menos desarrollados, los mismos que reciben un trato especial para ciertos productos. (SICE, 2020). Para el año 2019,

EEUU plantearía la inclusión de las rosas ecuatorianas, para eliminar el impuesto, que es del 6,8%. El resto de las flores exportadas desde Ecuador hacia EEUU sí se encuentran en dicho sistema gravando valor cero. (Expoflores, Informe, 2019). En el año 2018 el gobierno ecuatoriano renovó el ATPDEA, acuerdo paralelo de preferencia arancelaria entre EEUU y las naciones andinas (Cancillería, 2018). En cuanto a la clasificación arancelaria, a nivel de 10 dígitos, se utilizará la siguiente: - Las demás flores de verano. **Análisis:** Esto ha permitido tanto el incremento anual de las exportaciones siendo su primer mercado EEUU, como la diversificación de variedades exportadas.

Los requisitos para exportar desde el Ecuador son: obtención del RUC y del Token; DAE (Declaración Aduanera de Exportación), documentos emitidos por el SRI, Security Data y otras plataformas digitales de la SENA. El direccionamiento previo a la exportación deberá realizarse con el apoyo de Agrocalidad y el Ministerio de Agricultura. Mientras que empaquetamiento, debe contar con materiales y medidas especiales, mostradas en el anexo 2 (Romero, 2017) (SENAE, 2017) **Análisis:** Las nuevas normativas aduaneras en relación al inicio de la industria han facilitado e incentivado la exportación de flores.

El COPCI, indica que la industria mantiene un apoyo estatal, el 'drawback', el cual es una devolución del 100% de los tributos mediante una nota de crédito o acreditación bancaria (RevistaGestión, 2018). **Análisis:** es un factor favorable ya que estimula la economía del sector, a pesar de que en los últimos años el gobierno no lo ha realizado la devolución, en su normalidad, por falta de fondos. En el año 1984, se crea EXPOFLORES, con la finalidad de crear normativas en la Industria y conseguir fondos, para el crecimiento por el nulo apoyo gubernamental. (CFN, Cultivo de flores, 2018). **Análisis:** Esta institución ha realizado un gran aporte dentro de la industria con el direccionamiento y capacitaciones en el sector, así como visitas a fincas y soporte tecnológico.

2.3.2. Económico

Analizando 3 variables del entorno macroeconómico del Ecuador, se observa que el PPC tuvo un decrecimiento del 1.78% entre el 2018 (\$ 6295.94) y 2019 (\$ 6183.82), El índice de Gini entre los años 2017 y 2018 muestra una puntuación de 44.7 y de 45.4 respectivamente; demostrando el aumento de la desigualdad

del país (BancoMundial, 2019). En lo que respecta al IDH, este descendió de 0.752 en 2018 a 0.728 en 2019, lo que agrava aún más a la precaria calidad de vida de gran parte de la nación (Suárez, 2019) (DatosMacro, 2018). **Análisis:** Con esta situación del país, los floricultores se han visto obligados a reducir empleados, hectáreas de producción y presupuesto anual, para no disminuir la calidad de la flor y cumplir con los estándares de la exportación.

Ecuador se encuentra en el 123^o puesto del "Doing Business" de los 190. (DatosMacro, DatosMacro, 2019); mientras que el riesgo país, pasó de 6.063 puntos en marzo, a 2688 en julio 2020. (BCE, 2020). **Análisis:** es un aspecto desfavorable ya que aleja al país de toda posibilidad de inversión extranjera.

Las arcas fiscales del gobierno mantienen un aporte significativo y constante por parte del sector florícola, ya que en el año 2017 generó \$ 813 mill. de ingresos para el país, aumentando para 2018 con \$ 845 mill. y 2019 \$ 874 mill., representando, esto un aporte promedio para el estado del 9.01% del PIB agrícola, convirtiéndose en el 4to. producto de exportación más importante luego del banano, camarón y atún. (Expoflores, 2019) (BCE, 2019) (RevistaEspacios, 2017). **Análisis:** El estado ecuatoriano se ha beneficiado durante los últimos años con esta industria, ya que los ingresos se han incrementado, a pesar de que el precio por kilo de la flor de 2017 a 2018 bajo de \$5.49 a \$5.40, recuperándose en 2019 a un precio de \$5.52 (Expoflores, Informe 2019, 2019).

En 2016 habían registradas 204 empresas dedicadas al cultivo de flores, distribuidas en Pichincha, Cotopaxi, e Imbabura. 54 grandes (26%), 83 medianas (41%), 28 micro (14%), y 39 pequeñas (19%). En la actualidad se encuentran debidamente registradas 629 fincas de flores (CFN, Cultivo de flores, 2019), convirtiéndose en el tercer país que exporta flores a nivel mundial, ubicando al Ecuador solamente por debajo de Colombia y Países Bajos. (Expoflores, Informe, 2019). **Análisis:** Ecuador ha logrado colocarse con la calidad de su flor entre los mejores del mundo, al igual que con la eficiencia de su gente en el trabajo de campo, logrando generar una amplia producción y empleo óptimo.

Las tablas con los detalles se encuentran en los anexos 3, 4, y 5.

2.3.3. Sociocultural

El sector florícola empezó a desarrollarse en Ecuador desde mediados de la década de los setenta, mientras que las exportaciones y la cultura moderna de las flores en el país iniciaron en los años ochenta. Al inicio, tan solo se producía claveles y crisantemos, posteriormente vendría la producción de rosas que, eventualmente se convirtieron en la principal flor de exportación del Ecuador consolidando el papel del país como el tercer mayor productor y exportador de flores en el mundo (Gómez-Egas, 2014). Hoy en día, este sector genera empleo a más de 30 mil personas, especialmente en los cantones de las provincias de Pichincha, Cotopaxi, e Imbabura, y cuenta con una participación en el PIB del 0.71% (CFN, Cultivo de flores, 2018). Una de las fincas más grandes del país, Florsani, ha desarrollado un sistema de ayuda social a la gente basado en 4 C's. Cultivarse- Trabajar en uno mismo; Cultivar- Enseñar con el ejemplo; Crecer- Ser más y mejor; Compartir- Contribuir. A través del cual ha apoyado a más de 1000 colaboradores brindándoles guarderías para sus niños, panaderías, comedores, dispensarios médicos, y ayuda psicológica y emocional (Florsani, 2019).

Con base a la información provista de la industria, el 10% de su producción apta para la venta, no cumple con las características necesarias para la exportación y son destinadas para el mercado local (Acosta, 2014). Por otro lado, dentro de la industria, el manejo adecuado de desechos generados en la actividad es indispensable para mitigar el impacto causado en el ambiente. Desde el año 2005, Flor Ecuador Certified, se ha constituido, dentro de la industria de flores, como un esquema de Certificación Socioambiental para empresas del sector, mismo que eleva la competitividad del producto en el mercado internacional proporcionando un valor agregado que representa el cumplimiento de estándares sociales y ambientales (Expoflores, Certificación FlorEcuador, 2019). Consecuentemente, el nivel que han alcanzado las flores en la sociedad ecuatoriana, así como a nivel internacional e diversos mercados ha sido muy alto, ya que las flores han representado un detalle que emite un sentimiento, para cualquier ocasión, desde lo tradicional como un regalo para cualquier ocasión o evento de índole social; e incluso como ingrediente gastronómico (EcologíaVerde, 2018).

2.3.4 Tecnológico

En 2018, el porcentaje de personas que utilizó internet en el Ecuador aumentó: 20,7 puntos comparado al año 2017, llegando al 55,9%. (INEC, Tecnologías de la Información y Comunicación, 2018)

Las 9 fincas ecuatorianas que cuentan con la máquina Rosematic 2.0 que clasifica las flores por tonos de colores, tamaño y ancho del tallo y del botón, aumentaron su clasificación manual de 22 mallas de flores por hora a 800 mallas. Otra innovación tecnológica dentro de la industria es la automatización del riego por goteo o riego gota a gota es un método de irrigación que permite una óptima aplicación de agua y abonos en los sistemas agrícolas de las zonas áridas a través de un sistema de tuberías y emisores (NOVAGRIC, 2016).

La mano de obra que representa hasta el 70% de los costos variables de producción en algunas áreas de la horticultura y floricultura, pretende mejorarse con la automatización y robótica en este sector (Expoflores, Informe, 2017).

Www.fresh-o-fair.com es una de las tantas plataformas online que permiten a los compradores la posibilidad de ver catálogos de flores, información sobre fincas y plantaciones, y por supuesto el precio del producto (RevistaLíderes, 2019).

Análisis: La tecnología en el sector, ha sido muy optimizada y ha permitido que las personas que viven en áreas rurales tengan acceso a sistemas de navegación por internet, así como al uso de herramientas digitales. A la par el nivel de maquinarias usadas para optimizar costos en los procesos, han sido importadas y esto ha mejorado el conocimiento de técnicos y colaboradores.

2.3.5. Conjunción de variables PEST Ecuador

Apoyados en la normativa gubernamental de mantener un gravamen de 0% para las flores exportadas desde Ecuador hacia EEUU, a excepción de la rosa, se puede avizorar que el nivel productivo de esta industria se va a incrementar, lo que a su vez genera más empleos, sobre todo en las provincias de Pichincha, Cotopaxi, e Imbabura. Pese a los indicadores del PPC, Gini e IDH del país, la flor ecuatoriana ha logrado mantener la calidad de exportación, ubicando al país en el puesto No. 3 entre los exportadores de flores en el mundo, ya que en los últimos tres años ha habido un crecimiento en la exportación del sector, generando mayores réditos para las arcas fiscales. Además, gracias a las nuevas

plataformas online, creadas para la compraventa y exportación, se ha desarrollado una nueva herramienta digital que facilita la idea de comercializar flores de verano en el primer mercado de exportación de flores para el Ecuador.

2.4. ANÁLISIS PEST - Estados Unidos

2.4.1. Político

Dentro del gobierno de EEUU existen dos partidos, el demócrata y el republicano. Este primero defiende la existencia de un salario mínimo y una tributación progresiva, es decir, porcentajes más altos para los que tienen rentas más altas, también se basa en la responsabilidad comunitaria y social. Por otra parte, este segundo sostiene que los impuestos no deben ser aumentados a nadie y que los salarios deben ser establecidos por el mercado libre, además de basarse en derechos individuales y en la justicia. El actual presidente Donald Trump pertenece a este último (*Diferenciador, 2018*). **Análisis:** EEUU, es un país que ha sabido mantener su estabilidad en la política durante muchos años, lo que genera seguridad para los países que exportan hacia este destino.

Los requisitos de importación de EEUU son los siguientes: Manifiesto de entrada o Aplicación y Permiso Especial para entrega Inmediata, factura comercial o factura proforma, requisitos especiales de factura comercial por producto, y lista de empaque. También las normativas sanitarias y fitosanitarias de EEUU específicas para la importación de plantas, vegetales y flores son dictadas por el Departamento de Agricultura de EEUU. Estos requisitos son el certificado fitosanitario expedido por la entidad oficial correspondiente en cada país y la aprobación de la inspección en puertos PPQ (*Legiscomex, 2017*). **Análisis:** EEUU es un país práctico en todas sus actividades y eso facilita los procesos y la documentación al momento de importar flores ecuatorianas.

Estados Unidos ejerce una influencia global económica, política y militar. Es un miembro permanente del Consejo de Seguridad de Naciones Unidas, además de que la Sede de la Organización de las Naciones Unidas se encuentra en la ciudad de Nueva York. También es miembro del G8, el G-20 y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (*CourseHero, 2020*). **Análisis:** Al ser una de las naciones que posee mayor influencia a nivel político, ejerce presión sobre normativas en gobiernos de países pequeños como el Ecuador.

El déficit fiscal de Estados Unidos llegó a -6,3% en 2019, y debiera estabilizarse en los próximos años. Las reformas fiscales del presidente Trump han afectado el déficit desde 2018, generando una tendencia al alza para la deuda la guerra comercial y política entre Estados Unidos y China parece afectar a los inversores y a la economía en su conjunto. La mayoría de los aranceles de importaciones han sido mantenidos (19% en promedio en enero de 2020, versus 3% a principios de 2018, según Coface). (BancoSantander, 2019). **Análisis:** Debido a la rivalidad entre los gobiernos estadounidense y chino, este primero pone en riesgo su posición como principal negociador e importador con los demás países del mundo y coloca a China como un potencial mercado para Ecuador en flores.

2.4.2 Económico

Estados Unidos, con una población de 327.352.000 personas, es uno de los países más poblados del mundo, ejerce una influencia económica, política y militar a nivel mundial. El índice de desarrollo humano de los estadounidenses es de 0.924, mientras que su posición en el ranking Doing Business se encuentra en el N° 8, mismo que clasifica a los países según la facilidad que ofrecen para hacer negocios (*DatosMacro, 2019*). **Análisis:** EEUU es el país que atrae a la mayor cantidad de inversionistas puesto que muestra una sólida posición en cuanto a negociaciones y desarrollo socioeconómico.

El mercado laboral de EEUU incorporó un aproximado de 2.6 millones de empleos durante el 2018, generando un sólido crecimiento del empleo en flores. En ese mismo año, la tasa de desempleo se situó en 3,78% (Expoflores, Informe 2018, 2018). Además, en el año 2019, EEUU importa desde Ecuador una cantidad de 65'219.917 en miles de USD CIF en el sector de las flores, valor equivalente al 6% del total de sus importaciones (Expoflores, 2020). Lo que a su vez representa un porcentaje en PIB del 2% (TheUSAOnline, 2019) **Análisis:** la industria en EEUU genera una tasa de empleo creciente que va a la par con el volumen de flores importadas desde Ecuador.

El 83% de importaciones de flores de EEUU ingresan por Miami, del cual el 63% son destinados como regalos o presentes para terceros, mientras que el 37% se lo destina para consumo local (Expoflores, Evolución del mercado de flores en EEUU, 2015). **Análisis:** EEUU cuenta uno de los puertos más grandes

dedicados a las importaciones ubicado en Miami. Este puerto es el de mayor importancia en sus relaciones comerciales con Ecuador gracias a su proximidad.

Los detalles de la información económica de EEUU se encuentran en los anexos 6 y 7.

2.4.3 Sociocultural

Las compañías en línea eluden cada vez más a los floristas y compran productos directamente de las fincas lo que representa una amenaza potencial para la industria, en disminución de empleos (IBISWORLD, 2019). Por otro lado, el 82% de las flores frescas importadas por EEUU ingresa por Miami, ciudad donde se encuentran sus mayoristas y floristerías más grandes (Expoflores, Informe EEUU, 2018). En este mercado, las flores de preferencia son: rosas 48%, tulipanes 16%, daisies 9%, orquídeas 8%, Liris 8%, Flores de verano 7%, otras 3% y carnations 1% (Statista, 2019). Se conoce que el consumo de flores en EEUU está fuertemente marcado por la estacionalidad, pues el auge de ventas es en fechas especiales como San Valentín, día de las madres, navidad, e incluso pascua (Procolombia, 2018). En cuanto al manejo de desechos de producción florícolas, EEUU cuenta con un sistema de reciclaje y tratamiento consistente en separar materiales biológicos y de metales pesados del compost para destinar la parte biológica a la reutilización como abono para flores y plantas (Manejo Ambiental de Desechos, 2017).

2.4.4 Tecnológico

Según Bigcommerce.com, el 67% de los millenials y el 56% de los miembros de la Generación X prefieren comprar en línea más que en una tienda. En 2016, los compradores online adquirieron el 18% de sus flores en mercados, otro 18% en grandes tiendas minoristas, el 24% en tiendas web y el 28% en tiendas en línea específicas. Consecuentemente, los clientes se están volviéndose expertos gracias a su capacidad de descubrir y compartir preferencias florales e ideas de decoración en sus dispositivos móviles. Por tanto, la tecnología está maximizando el cultivo, rendimiento y calidad de las flores (PMA, 2019).

Análisis: Estados Unidos, es uno de los países líderes en tecnología y alto en nivel de consumo, lo que a la par con su cultura alta de compra en flores, genera

un segmento de mercado significativo que va en crecimiento por el manejo de sus plataformas digitales.

2.4.5. Conjunción de variables de PEST Estados Unidos

EEUU es el primer mercado de destino para Ecuador. La seriedad de sus acuerdos comerciales, su calidad de vida, su bajo índice de riesgo país, la estabilidad política que ha mantenido durante varios años y lo práctico en sus procesos de importación, lo han colocado como un país que brinda seguridad. La cercanía de la ciudad de Miami FL., al Ecuador, ha generado el crecimiento de la Industria tanto vía aérea como marítima y a la par ha incrementado plazas de trabajo en EEUU. Debido a la cultura americana en la compra de flores, 67% para regalo y el 33% para consumo propio, se avizora el crecimiento en la importación de otras variedades de flor no convencionales como el alhelí, facilitando la compra por las herramientas digitales y las plataformas online, en vista del alto nivel de manejo y uso de tecnología de este país.

2.5. Análisis de la industria PORTER.

2.5.1 Amenaza de Nuevos Competidores

Si un nuevo actor desea ingresar, ya sea como productor o comercializador, este deberá realizar una inversión inicial cercana a los 60 mil USD y una aproximada a los 15 mil USD de manera respectiva para el inicio operaciones. De igual manera los costos logísticos por flete son sumamente altos (SUPERCIAS, 2019). Al momento de exportar desde Ecuador, se requerirán un total de 151 requisitos, 9 de ellos mandatorios o no negociables y 142 obligatorios (FlorEcuador, 2019). Debido a esto es que las grandes fincas del país como Ambar Flowers o Nintanga, aplican un sistema de economía de escala, optimizando, el número de personas por hectáreas al aprovechar extensiones de tierras aledañas y, los recursos productivos al cultivar también otras flores e incluso hortalizas. (SUPERCIAS, 2019). Por tanto, se puede concluir que, la amenaza de nuevos competidores es de nivel medio, y las barreras de entrada son altas.

2.5.2 Rivalidad entre los competidores

La rivalidad entre empresas competidoras suele ser la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas (David, 2013). Debido al gran número de competidores, la rivalidad es el sumamente alta. En 2018, el precio por tallo de la flor importada disminuyó 1.63% con respecto al 2017 y en consecuencia dentro del mercado americano, las importaciones de flores de verano ecuatorianas para dicho año representaron el 61%, las colombianas el 34%; y las guatemaltecas, mexicanas, kenianas, y etíopes, en conjunto, al 3.5%, cifra que muestra una disminución del 4.75% con respecto al 2017. Otros exportadores de flores de verano cuyo mercado de destino es EEUU son Canadá, Países Bajos, Perú, Israel, Costa Rica, Chile, Sudáfrica, República Dominicana, Japón, Reino Unido, Italia, Francia, y China. Por tanto, se concluye que la rivalidad entre competidores dentro de la industria posee un alto nivel (Expoflores, Informe EEUU, 2018).

2.5.3 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores también afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando hay un elevado número, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas, o cuando el costo de cambiar a otras materias primas es especialmente alto (David, 2013). En Ecuador existen 629 fincas florícolas registradas, de las cuales 471 siembran rosas, 158 siembran flores de verano y otras variedades (Martinez, 2017). De manera complementaria se nombran diez de las fincas productoras de flores de verano y su extensión, en hectareaje: Ambar Flowers (3 ha); Endless Spring Farms (3 ha); Gemolles (1.5 ha); Hacienda La Rioja (2 ha); Nintang S.A. (3.5 ha); Fresh Export (también comercializador) (2.5 ha); Florimex (también comercializador) (3 ha); Jhessla flowers (3 ha); Santa Isabel Farms (1 ha); Petalozz dreams (2 ha) (Angulo, Maigua, Stelmach, & Melloni, 2019). Concluyendo, se puede decir que el poder de negociación de los proveedores en general es bajo, sin embargo, mucho dependerá de la demanda de las temporadas altas y bajas del país.

2.5.4 Poder de negociación de los clientes

Cuando los clientes están concentrados, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una importante fuerza que afecta la intensidad de la competencia en una industria (David, 2013). El momento de adquirir una flor el cliente puede elegir entre rosas, claveles, flores de verano, u otras procedentes de Ecuador, Colombia, Países Bajos, Kenia, o Etiopía u otros. (Expoflores, Informe, 2019). Según entrevistas realizadas a expertos y a clientes, se determinó que el mercado en la ciudad de Miami FL., el cliente puede escoger comprar en finca o en la comercializadora dependiendo del beneficio que obtenga. Los clientes al tener un número elevado de proveedores, es factible que puedan conseguir un excelente precio acorde al volumen y a la temporada (Angulo, Maigua, Stelmach, & Melloni, 2019). Gracias a esto se concluye que, la demasía tanto de puntos de proveedores como variedad de flores para poder elegir, el cliente tiene un alto poder de negociación dentro de la industria.

2.5.5 Amenazas de productos o servicios sustitutos

En muchas industrias las empresas compiten muy de cerca con los fabricantes de productos sustitutos que participan en otras industrias (David, 2013). En la industria existe un sinnúmero de productos sustitutos para las flores que, por su gran variedad y colores, compiten entre ellas mismas y pueden ser sustitutas unas de otras. Los chocolates, vinos o peluches llegan a ser sustitutos, pero no causan el mismo efecto debido a que la cultura de EEUU en la compra de flores es muy elevada, tanto por fechas y eventos especiales 67%, así como para el consumo personal 33% (Statista, 2019). La amenaza de productos sustitutos poseería un nivel medio.

2.5.6 Conjunción de variables de las 5 Fuerzas de Porter

El ingreso de nuevos competidores a la Industria de flores de varios destinos se ve marcada por el creciente mercado abierto en EEUU, sin embargo, existen varios factores atenuantes que delimitan el ingreso, así como también los elevados costos en el flete, que llegan a igualarse al costo de compra de la flor. La rivalidad entre los competidores es alta, esto se ve afectado por la constante y en muchos casos desleal competencia entre los proveedores, un precio de

subasta que compite cada día con Holanda y clientes con una extensa gama de variedades, precios y ofertas. Las flores siempre se convertirán en sustitutas unas de las otras, a pesar de que algunas temporadas se ven marcadas por el color y la moda. El gráfico de las fuerzas de Porter se encuentra en el anexo 8.

2.6 Matriz EFE

Tabla 1
Matriz EFE

FACTORES DE ÉXITO	PESO	CALIF.	POND.
OPORTUNIDADES			
La renovación del ATPDEA asegura el 0% de arancel para todas las flores exceptuando la rosa.	0.12	4	0.48
El desarrollo de la industria ha incrementado las plazas laborales tanto en Ecuador como en EEUU.	0.10	2	0.20
La industria ha incrementado su desarrollo mediante el uso de herramientas tecnológicas como las plataformas digitales.	0.08	3	0.24
Al ser la cuarta mayor industria de exportación en el país, representa una significativa fuente de ingresos equivalente al 0.78% del PIB.	0.11	2	0.22
Debido a la alta demanda por la cultura de compra de flores en EEUU, existe una evolución en las cifras importadas.	0.09	3	0.27
AMENAZAS			
Elevado número de barreras no arancelarias y requisitos, para la exportación de la flor.	0.09	3	0.27
Numerosos competidores de mucha trayectoria en el mercado, de gran tamaño, habilidades y destrezas.	0.11	4	0.44
Capital significativo, para la inversión inicial con un alto riesgo por la informalidad del negocio.	0.10	2	0.20
La influencia en el poder de la negociación de los proveedores y de los clientes, está marcada por temporadas altas y bajas propias del mercado.	0.12	3	0.36
Gran cantidad de productos sustitutos, por la diversidad de variedades de flores, así como productos de otras industrias.	0.08	3	0.24
	1.00		2.92

2.7 CONCLUSIONES

- Con base al análisis político, se concluye que los acuerdos comerciales entre Ecuador y EEUU, como el ATPDEA incentivan la comercialización, puesto que las flores ecuatorianas pagan 0% al ser importadas exceptuando la rosa. Esto ha permitido tanto el incremento anual de las exportaciones siendo su primer mercado EEUU, como la diversificación de variedades exportadas. Las nuevas normativas aduaneras han incentivado la exportación, en conjunto con el sistema Ecuapass, pues es más ágil, así como a la par, motiva el “drawback” que es una devolución a los tributos en la Industria, para las empresas que producen flor. Concluye con lo práctico en el proceso de las importaciones en EEUU que facilita que toda la cadena sea exitosa.
- Pese a que el Ecuador es un país de tercer mundo y visto con un indicador de alto riesgo, las características de la flor se han convertido en una oportunidad por su calidad, ya que están a más de 2800 m. del nivel del mar, los rayos del sol caen de forma perpendicular, la tierra posee excelentes

nutrientes y están ubicadas en la mitad del mundo, beneficios que han logrado, que Ecuador se coloque en el tercer puesto, a nivel mundial en exportación de flores, siendo su primer mercado EEUU, generando plazas de trabajo en los dos países e incrementando aportes en las arcas fiscales.

- Dentro del ámbito social y tecnológico, la industria presenta un aporte significativo. En Ecuador una de las fincas más grandes del país, Florsani ha generado empleo a más de 1000 empleados, fomentando de esta forma no solo una ayuda a los empleados sino a una sociedad completa. En el ámbito tecnológico los dos países se han beneficiado, tanto por la mejora en maquinarias para cultivos, como en la apertura de varias plataformas de venta online, que apoyan al crecimiento y desarrollo de la Industria.
- Las fincas han fortalecido su imagen con la adquisición de varias certificaciones para demostrar su calidad de flor, así como el cuidado en sus procesos, hacia el medio ambiente, obteniendo un sello verde y la acreditación por parte de Flor Certified, que generan sustentabilidad al cliente en el manejo de la cadena.
- El ingreso de nuevos competidores de diferentes destinos se ve marcada por un mercado como EEUU que ofrece grandes oportunidades, sin embargo, el elevado riesgo del negocio, su informalidad y los requisitos para ingresar hacen que se genere un filtro. La rivalidad entre los proveedores es alta por la falta de seriedad en los precios de venta de la flor en cada temporada y en muchos casos por una competencia desleal, mientras que el poder de negociación de los clientes se abre por la extensa gama en oferta existente. Finalmente, las flores siempre se convertirán en sustitutas unas de las otras, a pesar de que algunas temporadas, la elección se verá marcada por el color y la moda.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación de Mercado

En el análisis del cliente se utilizó fuentes de información primarias, mediante una investigación cualitativa para lo cual se realizó entrevistas a dos expertos en Ecuador, así como a dos potenciales clientes en la Florida, mientras que en lo

que se refiere a la investigación cuantitativa, se realizó encuestas a personas que viven en Miami Florida.

3.1.1 Oportunidad de mercado

Este plan de negocios investiga la tendencia de los clientes por adquirir flores de verano, de diversos colores como el alhelí, debido a que comparada con otras flores presenta beneficios adicionales como el tamaño de sus tallos, la duración en florero, el aroma que perdura y el volumen que atrae tanto en sus arreglos como en la decoración de diferentes ambientes.

3.1.2 Problema de Decisión administrativa

En vista de que desde el Ecuador se exportan algunas variedades de flores y confirmando que la rosa ecuatoriana está catalogada como la mejor rosa del mundo, se plantea una investigación para identificar si se debe realizar la exportación del alhelí, cumpliendo las expectativas de los clientes en el mercado de Miami FL, tomando en cuenta que el producto se diferencia del resto de las flores por su variedad de colores, volumen en sus tallos, fragancia que perdura y su duración en florero

3.1.3 Problema de Investigación de Mercados

¿Cuáles son los requerimientos y características que debe tener el alhelí, para diferenciarse de las otras flores y que pueda ser aceptado en el mercado de Miami FL, por sus consumidores?

3.2 Preguntas de investigación, objetivos e hipótesis

Tabla 2
Matriz de preguntas, objetivos, e hipótesis

Clasificación	Preguntas	Objetivos	Hipótesis
Específico de Producto	¿Qué características debe poseer el alhelí para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente en Miami, FL?	Determinar las características que el alhelí necesita cumplir para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.	H0: El 60% de las personas que compran flores lo hacen por la diversidad de colores que el alhelí presenta. H1: Menos del 60% de las personas que compran flores lo hacen por la diversidad de colores que el alhelí presenta.

Específico de Precio	¿Cuál es el precio que está dispuesto a pagar el cliente por un bonche de 10 tallos del alhelí?	Definir el precio que el cliente esté dispuesto a pagar por un bonche de 10 tallos del alhelí.	H0: Más del 50% de los clientes está dispuesto a pagar entre \$2,60 a \$3.30 por un bonche de 10 tallos del alhelí. H1: Menos del 50% de los clientes está dispuesto a pagar entre \$2,60 a \$3.30 por un bonche de 10 tallos del alhelí
Específico de Plaza	¿Cuál es el punto de compra preferido por el cliente, el momento de adquirir un bonche de alhelí en la ciudad de Miami FL?	¿Identificar los puntos de venta estratégicos para facilitar al cliente la compra de un bonche del alhelí en Miami FL?	H0: El 80% de los clientes consideran como punto estratégico adquirir un bonche del alhelí en supermercados en la ciudad de Miami FL. H1: El 80% de los clientes no consideran como punto estratégico adquirir un bonche del alhelí en supermercados en la ciudad de Miami FL.
Específico de Promoción	¿Mediante qué medio de comunicación los consumidores optan por enterarse de nuevos productos, servicios y tendencias?	Conocer cuáles son los medios de comunicación preferidos por los consumidores de flores en Miami FL,	H0: El 85% de los potenciales consumidores prefiere recibir información de flores por medios digitales. H1: Menos del 85% de los potenciales consumidores prefiere recibir información de flores por medios digitales.
Segmentación	¿Cuál es el rango de edad con mayor porcentaje de las personas que adquieren flores en Miami FL.?	Determinar el rango de edad con mayor porcentaje de las personas que adquieren flores en Miami FL.,	H0: El 60% de potenciales clientes que adquieren flores en la ciudad de Miami FL., tienen edades entre los 36 y 45 años. H1: Menos del 60% de potenciales clientes que adquieren flores en la ciudad de Miami FL., tienen edades entre los 36 y 45 años.
General	¿Cuántas personas están dispuestas a adquirir el alhelí en Miami, FL., luego de conocer sus beneficios?	Determinar el segmento de personas que estarían dispuestas a adquirir el alhelí en Miami, FL., luego de conocer sus beneficios	H0: La flor de alhelí será adquirida por más del 70% de las personas que viven en Miami FL., luego de haber conocido sus beneficios. H1: La flor de alhelí será adquirida por menos del 70% las personas que viven en Miami FL., luego de haber conocido sus beneficios.

3.3 Grupo Objetivo

Tabla 3
Grupo Objetivo

Segmento	Descripción	Porcentaje
Población de Florida	21.299.325 de personas (ICEX, 2019)	100%
Población de Miami	2.761.582 personas (ICEX, 2019)	12,97%
Población Activa de Miami	1.392.345 de personas El 96,1% son ocupadas y el 3,9% se encuentran en el desempleo (ICEX, 2019)	50,42%
Población que compra flores en Miami FL.	Parte de las personas de la muestra que compran flores en Miami y que no se encuentran en el desempleo. Esto representa a 1.110.576 personas.	83%

Adaptado de: ICEX,2019

El grupo objetivo para la comercialización de la flor del alhelí en Miami FL., tomando en cuenta el número de personas que adquieren flores en este mercado, así como el poder adquisitivo de la clase media y media alta, representa al 41,22% de la población de Miami o a 1.110.576 personas.

3.4 Investigación Cualitativa

Una investigación cualitativa es un método de estudio a través del cual se puede evaluar, ponderar e interpretar información. Esta información proviene de observaciones y entrevistas, ya sean abiertas, estructuradas o etnográficas (Fernández Núñez, 2006). En el presente caso se ha realizado entrevistas a dos expertos, y a dos clientes.

3.4.1 Entrevistas a expertos y clientes

Experto: Ing. Julio Angulo, experto en agronomía y producción florícola

El Ing. Angulo se desempeña actualmente como Gerente general de su propia empresa, es también asesor agrónomo de BASF y cuenta con aproximadamente 20 años de experiencia dentro de la industria, nos menciona datos relevantes.

En el año 1980, se inicia a fortalecer el cultivo de flores, este empezó con rosas y luego se ha ido extendiendo con las flores de verano y otras variedades, teniendo como ventaja los suelos de Pichincha y Cotopaxi que son de origen volcánico y poseen muchos nutrientes, además de encontrarse en la mitad del mundo y tener mucha luminosidad. En los últimos años se ha incrementado la entrega de flores, dentro de la cultura ecuatoriana por diversos gracias a su tamaño, color y vistosidad. La gran ventaja de la producción del alhelí es que no

incurre en tantos costos, volviendo a esta flor muy rentable, pero hay prevenir el contagio de la flor evitando que se contamine con trips, ácaro, o con algún otro insecto que pueda afectar la exportación.

Experto: Sr. Cristian Maigua, productor finca del alhelí en Cotopaxi

Cristian Maigua se desempeña actualmente como productor de alhelí en la finca Ámbar Flowers ubicada en la ciudad de Latacunga, además cuenta con aproximadamente 5 años dentro de la industria. El experto menciona que el tiempo y costo de producción del alhelí es menor que el de las rosas, lo cual representa una mayor rentabilidad. Una vez producidas y cosechadas, las características más destacables del alhelí son su agradable olor, sus tallos muy gruesos y verdes, su vistosidad y variedad de colores. Los tallos más comercializados son de 50cm o 70cm, y en cuanto a la medida de la caja es de 1m de largo, x 25cm de ancho y 15 cm de alto. Estos se acomodan de acuerdo con el pedido. Los clientes de EEUU optan por el alhelí ecuatoriano porque conocen que los parámetros climáticos y geográficos de producción le otorgan a esta flor las mejores cualidades. Además, alrededor del 98% de la producción del alhelí se vende en el mercado de EEUU desde enero a junio, sobre todo en San Valentín, Día de la Mujer y Día de las Madres. Finalmente, el experto menciona que la producción, comercialización, y exportación del alhelí, favorece de manera significativamente a la provincia de Cotopaxi, ya que ha sido un medio de ingreso, generación de plazas laborales a familias, y rentabilidad.

Cliente: Michelle Melloni, importadora de flores en Miami.

Conozco su distribución en Estados Unidos y su cadena de cuando sale de la finca, hasta cuando llega a Miami. Primero la flor sale de la finca hacia la agencia de carga, luego esta examina que todo esté correcto y manda a la aerolínea. Una vez llegada la flor a Miami, es inspeccionada y posteriormente enviada a los cuartos fríos de la empresa respectiva. Las flores que generalmente se importan en Miami son las tropicales, las rosas, flores de verano, los fillers, el alhelí, los tulipanes, o los eléboros. En tema del alhelí, se puede decir que tiene un aroma muy bueno, que le gusta a la gente, y los llamativos colores que tienen son regidos por la moda del momento. Además, desde el punto de vista de

consumidor final, este buscaría estas flores en floristerías, supermercados e incluso en farmacias siendo estos, los lugares más frecuentados en las ciudades de Miami, NY, o Chicago donde el volumen de ventas es alto. Sería muy importante saber qué nuevos productos están saliendo, cuales están en auge, cuáles son los más demandados y si han salido nuevas variedades.

Ciente: Paul W. Stelmach, dueño de la floristería Belden's Florist en Miami

En mi experiencia como jardinero y productor de flores puedo decir que las flores que últimamente han ganado cierta fama son las hortensias, estas se han vuelto tan populares en EEUU como las rosas y también el alhelí. Además, en cuanto a la relación precio/calidad de las flores en EEUU prima la calidad por encima del precio. Los clientes pagan independientemente del precio de la flor buscando únicamente la calidad de estas. Generalmente las flores que se importan provienen de Ecuador, Colombia, Chile, Sudáfrica, y a veces de Costa Rica. Aquí las temporadas más altas son Navidad, San Valentín, y Día de la Madre en contraste con la temporada de verano donde no hay clientes y los precios disminuyen. Hay ocasiones en las cuales se puede mandar vino, frutas, y peluches a los clientes "comunes" puesto que los clientes de "alta clase" no gustan de estos acompañamientos. Y, en cuanto a la comunicación con los clientes, esto se lo hace en mayor medida mediante correo electrónico e internet. Pero también hay muchas personas lo hacen frente a frente en la tienda.

3.5 Investigación cuantitativa

El propósito de una investigación cuantitativa es la que involucra la utilización de herramientas informáticas, estadísticas, y matemáticas con la finalidad de obtener resultados. Además, se puede considerar que es la contraparte de la investigación cualitativa (Álvarez, 2011). Para realizar el análisis cuantitativo de la presente investigación se elaboró una encuesta que consta de 29 preguntas, misma que abarca cuestiones para poder determinar características de las 4P de marketing. En esta encuesta que se realizó mediante un formulario de Google Forms participaron un total de 18 personas residentes en Miami. Se procedió a realizar la descarga y la pertinente evaluación y depuración de la información de los datos obtenidos en las respuestas para poder determinar de manera más

clara las necesidades, gustos, tendencias, preferencias, medios de información y otras características referentes para la adquisición de la flor.

3.5.1 Resultados de la investigación cuantitativa

El 83% de las personas encuestadas sí comprarían flores de alhelí. El 53% de las personas que sí comprarían el alhelí, tienen una edad comprendida entre los 36 y 45 años. El 53% de las mismas, también lo hacen porque su impulso de compra es un sentimiento de amor mientras que el 47% restante lo hacen por otros sentimientos. El 47% y 33% de estas personas, consideran a la diversidad de colores, presentación y diseño, respectivamente, como el principal atributo al momento de adquirirla. El 60% de ellas, adquieren dicha flor en ocasiones especiales. El 27% de personas que sí comprarían el alhelí, tienen como lugar de compra predilecto del producto a las floristerías, mientras que el 47% prefiere los supermercados. El 67% de personas que sí comprarían el alhelí, obtiene información sobre el producto mediante Instagram. Mientras que el restante 33% lo hace mediante las demás redes sociales. El 83% de los encuestados que sí compran flores, adquirirán el bonche de 10 tallos de alhelí por un valor entre los \$2.60 y \$3.30.

Para ver el resultado completo de la investigación cuantitativa revisar los anexos 9-21.

3.6 CONCLUSIONES

- Con base al análisis, se logró determinar que las características que el alhelí necesita cumplir para satisfacer las necesidades y expectativas del 60% de potenciales consumidores, son el poseer una amplia variedad de colores, aroma, larga duración, tamaño de tallos, su volumen y diversidad de usos, lo cual permite sea usada en decoraciones, eventos festivos y religiosos, como regalo y así también como parte de un bouquet.
- A través del estudio del cliente, se resolvió que más del 50% de los clientes está dispuesto a pagar un valor comprendido entre los \$2,60 y los \$3.30 por un bonche de 10 tallos del alhelí. De igual manera, según el análisis del consumidor, se concluyó que el 80% de los clientes, en Miami

FL, consideran a los supermercados como punto estratégico al momento de adquirir un bonche de alhelí, seguido por las floristerías con el 27%.

- Los resultados del estudio del cliente mostraron que el 85% de los potenciales consumidores en Miami FL prefiere recibir información de flores del alhelí por medios digitales, siendo el mercado americano muy desarrollado en tecnología, es lógico que se usarán diferentes plataformas de venta online.
- Se concluye en base a las entrevistas a expertos, clientes y a las encuestas realizadas que existe un amplio rango de personas que por sus cualidades consumirían el alhelí, siendo potenciales clientes finales en Miami 1.110.576, cuya edad está comprendida entre 36 y 45 años y representan al 60% de estos, teniendo como lugares de compras favoritos supermercados y floristerías.
- Como conclusión, el Ecuador cuenta en la actualidad con más de 100 variedades de flor para exportación, lo cual ha provocado un alto desarrollo en la industria, tratando de cubrir la alta demanda por la cultura de los americanos en la compra de flores, siendo que el 67% de la población adquiere flores para regalo mientras que el 33% restante para consumo propio.
- Finalmente, se puede indicar, que el mercado se encuentra abierto a la idea de comercializar alhelíes desde Ecuador hacia EEUU, pues existe la probabilidad de que la flor será adquirida por más del 70% de las personas que viven en la ciudad de Miami FL., cabe recalcar que existe un mercado abierto por la rosa y esto aventaja mucho por la calidad garantizada del producto.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada

Según el análisis del entorno externo (PEST), de la industria (PORTER) y del cliente (INVESTIGACIÓN DE MERCADO), por la renovación realizada en el año 2018, del acuerdo arancelario paralelo conocido como el ATPDEA entre los gobiernos de Ecuador y de EEUU, manteniendo un arancel del 0% con

excepción de la rosa, se ha generado un desarrollo en la industria florícola y a la vez una oportunidad a largo plazo. EEUU con su alta demografía y con su elevada capacidad de negocios con el resto del mundo, es el primer destino de las flores de exportación desde Ecuador, beneficiando a ambos países con la generación de empleo. Por otro lado, según los datos provistos por el Banco Central del Ecuador, la industria, cuyo CIIU es G4620.15, obtuvo una rentabilidad financiera del 1.36% para el año 2018 (BCE, Informe de rentabilidad por industria, 2018).

En base a la información económica recuperada, la actividad de cultivo de flores en el año 2017 alcanzó un 11% más que en el 2016. Contrariamente, las exportaciones ecuatorianas de flores durante 2018 disminuirían del 3% con respecto al año anterior. Sin embargo, para el año 2019, las cifras aumentaron ya que para junio de ese año se habían exportado el 53% del total exportado en 2018, por lo tanto, a pesar de que las flores son un producto perecible y estacional se ve un crecimiento en la demanda de estas y esto surge debido al efecto que las flores causan en las personas cuando las reciben por cualquier ocasión, altamente marcado por la cultura en flores que tienen los americanos (CFN, Cultivo de flores, 2019). Adicionalmente, se conoce que las exportaciones ecuatorianas representan el 9% de la cuota de mercado mundial y el 60% del mercado estadounidense. Dentro del cual, el 83% del total importaciones de flores ingresan por Miami. Siendo destinado, el 63% como regalos o presentes para terceros, y el 37% restante para consumo local.

Para el aspecto sociocultural, existen más de 400 empresas registradas en Ecuador para el 2018 que se dedican al cultivo de flores, generaron empleo a más de treinta mil personas. Para mitigar el impacto ambiental se ha constituido desde 2005, Flor Ecuador Certified, la cual es una certificación que avala los cumplimientos de estándares sociales y ambientales de los productores, comercializadores y exportadores florícolas ecuatorianos.

De igual forma, a través del análisis realizado se verifica que el consumo de flores en EEUU está fuertemente marcado, sin embargo, se adquiere en mayor volumen por la estacionalidad, en fechas especiales como San Valentín, día de

las madres, navidad, e incluso pascua. En estas temporadas las flores de mayor preferencia son las rosas, orquídeas, y flores de verano.

A través del soporte y crecimiento tecnológico, dentro de la industria como ejemplo, uno de los principales factores son las máquinas clasificadoras que permiten un mayor grado de estandarización, tal como la Rosematic 2.0. Otra innovación tecnológica dentro de la industria es la automatización del riego por goteo o riego gota a gota que permite una óptima aplicación de agua y abonos en los sistemas agrícolas de las zonas áridas a través de un sistema de tuberías y emisores. Además, el factor más importante sería el comercio online mediante plataformas digitales ya que mucha gente, sobre todo en EEUU prefiere comprar en línea más que en una tienda. En 2016, los compradores online adquirieron sus flores en mercados, grandes tiendas minoristas o en tiendas virtuales específicas como las plataformas de ventas online. Consecuentemente, los clientes se están volviendo expertos gracias a su capacidad de descubrir y compartir sus preferencias florales mediante el internet y los dispositivos móviles.

En cuanto a los nuevos competidores, estos, si desean ingresar a la industria, deberán realizar una elevada inversión inicial, requerirá más de 150 requisitos para poder empezar a exportar. Esto le obligará a optimizar sus beneficios y costos ya sea mediante la utilización de una estrategia de economías de escala, o menorar costos en agroquímicos, pero con mucho estudio, pues no se puede bajar la calidad de la flor o buscando la reducción del costo en la mano de obra que es uno de los rubros más altos en la industria florícola. Además, debido al gran número de competidores ya existentes y siendo la rivalidad sumamente elevada, estos deben mantener en alto su imagen, su constancia en la trayectoria y su orden en cobros y pagos. En el año 2018, las importaciones de flores de verano ecuatorianas representaron más del 60% del mercado de EEUU, seguidas por las colombianas, siendo este país vecino el más grande competidor, tanto por el precio del producto como por el flete, por lo tanto, es sumamente importante para Ecuador mantener la calidad de la flor que lo confirma como clase A en su tipo a nivel mundial, pues esto seguirá abriendo

oportunidades para el ingreso de nuevas variedades, sin ninguna duda sobre la calidad de la flor.

Mientras que, por el lado de los proveedores de la industria, en Ecuador se conoce que existen casi 500 en su clase, pero apenas 10 producen alhelí y en su mayoría exportan como mercado principal a EEUU, esta variedad se ha ido desarrollando por los nuevos requerimientos de los floristas, también por la moda que generan los colores dentro del mercado en flores, por lo que el consumo ha crecido, en base a la vistosidad, largo de sus tallos, variedad de colores pasteles y combinación en sus arreglos. Y es por esto que existe una gran oportunidad para los clientes al momento de adquirir una flor en el mercado americano ya que pueden hacerlo en floristerías, supermercados e incluso en farmacias, por lo que existe un amplio campo para la distribución del producto, así como para su compra directa. Consecuentemente, al haber en demasía productos y puntos de adquisición, provoca la existencia de un sinnúmero de productos sustitutos para las flores que por su gran variedad y colores, compiten y pueden sustituirse entre ellas mismas y aparte existen otros artículos como los chocolates, vinos o peluches que tratan de reemplazar a las flores, se ha verificado que por la cultura americana cuando una persona recibe flores, el efecto es muy diferente que cuando recibe otro producto ya que por todos los beneficios que ofrece una flor, logran un impacto en la gente que perdura.

Por otro lado, y según la investigación de mercado, se obtiene una clara evidencia de que el mercado se encuentra abierto a la idea de comercializar alhelíes desde Ecuador hacia EEUU, pues la flor de alhelí será adquirida por más del 70% de las personas que viven en la ciudad de Miami FL. De estas, el 60% posee una edad comprendida entre 36 y 45 años. Además, se logró determinar que las características que el alhelí necesita cumplir para satisfacer las necesidades y expectativas del 60% de potenciales consumidores son el poseer una amplia variedad de colores, larga duración, y diversidad de usos.

También, se resolvió que más del 50% de los clientes está dispuesto a pagar un valor comprendido entre los \$2,60 y los \$3.30 por un bonche de 10 tallos del alhelí. De igual manera, se determinó que el 80% de los clientes, en Miami FL, consideran a los supermercados como punto estratégico al momento de adquirir

un bonche de alhelí, y que el 85% de estos potenciales consumidores prefiere recibir información de flores del alhelí por medios digitales.

Es de suma importancia recalcar que los principales puntos de distribución serán alrededor de 117 establecimientos entre floristerías y supermercados, tales como Walmart, Target, Publix o Costco, mismos que representan a un total aproximado de 1.110.576 de potenciales consumidores.

Por tanto, se concluye que la propuesta de exportar y comercializar flores de alhelí en Miami FL es un proyecto bastante factible, mostrando una probabilidad exitosa muy alta, con un margen de rentabilidad apropiado dentro del manejo en la industria.

- La matriz RICE de la oportunidad de negocio se halla en el anexo 22.

5. PLAN DE MARKETING

Es una herramienta que proporciona dirección y enfoque a la marca, producto, o compañía. Igualmente, el mix de marketing, se puede decir que es una guía que resume la lógica más amplia sobre las decisiones y herramientas de marketing a utilizar en el periodo cubierto por el plan (Kotler & Armstrong, 2008). Por tanto, el plan de marketing, así como el mix de marketing tendrán una importancia significativa para dar a conocer y promocionar el alhelí en de Miami FL.

5.1. Mercado Objetivo-Segmentación

Tabla 4
Segmentación de mercado objetivo

Segmento	Descripción	Porcentaje
Población de Florida	21.299.325 de personas (ICEX, 2019)	100%
Población de Miami	2.761.582 personas (ICEX, 2019)	12,97%
Población Activa de Miami	1.392.345 de personas. El 96,1% son parte de la población económicamente activa de Miami (ICEX, 2019)	50,42%
Población que compra flores en Miami FL.	Población que compra flores en Miami y que no se encuentran en el desempleo: 1.110.576 personas.	83%

Adaptado de: ICEX,2019

A través de una recopilación de información de fuentes se determinó el determinó que el mercado objetivo en Miami FL es de un total aproximado de 1.110.576 de potenciales consumidores finales.

5.2. Estrategia Genérica de Marketing

La estrategia genérica será la de **enfoque con diferenciación**, puesto que se trata de un producto que se destaque de entre los demás de la industria, y que está direccionado a consumidores bastantes insensibles al precio (Porter, 2013). Esto se debe a que se competirá en una industria que ofrece una muy diversa gama de productos y posee varias plazas de comercialización, por lo que es necesario diferenciarse tanto en producto como en segmento de mercado ya que, si bien existen varios productores florícolas, tan solo un grupo que va en crecimiento produce el alhelí en Ecuador, por los beneficios que presenta esta flor como son: tener largos tallos, tener una fragancia que permanece, diversidad en sus colores y larga duración. La flor es usada en decoración de ambientes, como en iglesias y templos de sanación. En el anexo 23 se detalla la matriz usada para la selección de la estrategia.

5.3. Estrategia de internacionalización

La estrategia de internacionalización que se utilizará será la de **“exportación a consumo”**, misma que se centra en economías de localización y el uso de economías de escala (Kotler & Armstrong, 2008). La estrategia se adecua ya que con ella se tratará de enfocar la economía en la localización más propicia para llevar a cabo las operaciones, mediante la optimización de recursos y minimización de costos, puesto que el alhelí será comercializado en una de las localidades con mayor concentración de flores importadas en el mundo.

5.4 Estrategia de posicionamiento

Al contar con las mejores flores del mundo, pero al producirla con costo más elevado en comparación con los competidores se ofrece al consumidor final un mejor producto, pero con un precio más elevado, por tanto, la estrategia de posicionamiento que se utilizará es la estrategia **más por más**, es decir, mayores beneficios, a un mayor precio (Kotler & Armstrong, 2008). Tomando en cuenta que el mercado americano, busca calidad en la flor y tiene la capacidad de pagar un valor acorde a las mejores cualidades de esta, como son tamaño, frescura, duración en florero entre otros, se escoge en el mercado la flor que ofrezca mayores beneficios y por esta misma razón tienen un valor más elevado.

Además, hay que tomar en cuenta que según clientes como Paul Stelmach, la calidad de las flores prima sobre el precio, por lo que esta estrategia se adapta a la exportación del alhelí (Stelmach, 2019). Más detalle en el anexo 24.

5.4 Propuesta de valor

El modelo Canvas será usado para detalla la propuesta de valor, el mismo que especifica nueve factores de éxito para el plan de negocios de flores del alhelí. Los socios clave para la empresa serán las floristerías y supermercados de Miami, los productores de alhelí, y las cargueras, es decir la cadena para la exportación, esto va en conjunto con un agente de control de calidad, para cumplir con las normativas del país correspondiente, así como también el manejo de alta tecnología. Las actividades clave a realizar son la atención a la cliente personalizada para diferenciar el servicio, la correcta selección de proveedores que se destaquen por las características que busca el mercado americano, el personal de trabajo especializado en la facturación, la coordinación del envío de la flor y la asistencia a ferias nacionales como internacionales, siendo esto parte de la publicidad del producto, así como las visitas a los clientes en su país de origen. En cuanto a los recursos clave que necesita la empresa son la liquidez en su flujo de caja para la operación y un software de facturación especializado. Por otro lado, se enfatiza que la relación y segmento de clientes como las floristerías y supermercados se las mantiene mediante Skype, WhatsApp, redes sociales, ferias, y seguimiento posventa. Los ingresos percibidos estarán dados por la comisión que se recibe, por el movimiento entre la compra y venta de flor, este valor cubrirá los diferentes gastos de la empresa. Adjunto modelo Canvas:

Tabla 5
Modelo CANVAS

Socios Claves	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relación con los clientes	Segmento de Clientes
+Floristerías de Miami. +Proveedores florícolas en Ecuador calidad A. +Cargueras logísticas	+Atención al cliente +Gestión de selección de proveedores +Gestión de selección de personal especializado	Gracias a los suelos de origen volcánico de Pichincha y Cotopaxi las plantas absorben varios nutrientes, la ubicación en la mitad del mundo donde tenemos mucha luminosidad, hace que el alhelí pueda tener ciclos	+Redes Sociales +Ferias internacionales +Testimonios de los consumidores. +Seguimientos posventa +Promociones	+Clientes: 55 floristerías + 62 Supermercados +Clientes finales 1.110.576 personas

+Empresas de control de calidad de la flor +Empresa especializada en software con un sistema de facturación de flores	+Contabilidad y facturación +Coordinación de envío +Publicidad y mercadeo Recursos Claves +Suficiencia económica para invertir en tecnología. +Sistema (software) de registro, control y facturación	más cortos de cultivo y que también se mantenga un correcto sistema de riego e invernadero con la adecuada temperatura, obteniendo de esta manera una flor muy colorida y cotizada a nivel mundial.	Canales de Distribución +Uso de Página web +Uso de Skype +Email +Venta directa a supermercados y floristerías.	
Costos +Costos Fijos: Salarios, Arriendo, Servicios Básicos. +Costos Variables: Insumos de oficina, control de calidad de la flor, manejo de software de facturación		+Ingresos Comisión de la comercialización por la compra y venta de flores del alhelí.		

5.6 Mix de Marketing

5.6.1 Producto

5.6.1.1 Características y Atributos

Se propone aprovechar del alhelí, por su tamaño, vistosidad, aroma, duración y otros usos, manteniendo sus estándares de producción y, una vez ingresada al mercado, optimizar su precio de comercialización para generar una alta rentabilidad. Adjunto Tabla detallando atributos y beneficios percibidos.

Tabla 6
Parámetros de diferenciación

SEGMENTACIÓN ENFOCADA A DIFERENCIACIÓN		
TIPOS	Atributo	Beneficio percibido
CARACTERÍSTICAS	*Tamaño de Tallos: de 60 y 70 cm *Colores: blush pink, burgundy, cream, dark pink, dark purple, fucsia, hot pink, lavender, light pink, mix, peach, purple, raspberry, red, redish purple, ruby, white y yellow. *Usos: decoración para eventos e incluso para entrada de hoteles lujosos. *Desinflamación con su aceite en heridas *Santería usado en rituales de santos y colocación de grandes ramos en iglesias *Aromatizar ambientes, en base a su aroma que perdura es colocado en grandes ambientes e incluso en casas. *Durabilidad: 3 -4 semanas en florero *Volumen: 10.5 cm de diámetro Desecho: una vez molido, como abono de otras flores	*Nutrientes de un suelo de origen volcánico (SEACE, 2019) *Corto periodo de producción del cultivo *Correcto manejo de elementos nocivos *Menor uso de agroquímicos *Eficiencia de empaçado *Adecuada logística. *Usado como abono orgánico del desecho de la misma flor *Menores costos de producción en relación a la rosa.



Figura 1. Alhelí de flor amarilla
Tomado de: (Florespedia, 2018)



Figura 2. Alhelíes blancos en tallo
Tomado de: (Pinterest, 2018)



Figura 3. Alhelíes color fucsia
Tomado de: (Pinterest, 2018)

Se recalca que el manejo de desechos de esta flor se la realiza mediante la transformación de sus restos en abono haciendo uso de herramientas simples como un mortero o un molino procesando hasta una tonelada de material verde y 600 kilos de material seco, el material picado puede ser aplicado directamente en el cultivo como abono orgánico, denominado “Bio Abono”, rico en nutrientes esenciales para el crecimiento y desarrollo de cualquier tipo de plantas, siendo una acción de gran beneficio al medio ambiente que reutiliza la flor, permite obtener un abono de sus propios desechos minimiza los costos a la finca, utiliza el recurso humano generando empleo donde ganan todos, el comerciante, la población y el productor (TV MICC CANAL 47).

5.6.1.2 Calidad

Las flores del alhelí serán producidas en tierras ecuatorianas, donde la calidad a nivel mundial ya ha sido desarrollada y como marca Ecuador en el segmento de flores es muy conocido y aprobado. (CFN, Cultivo de flores, 2019)

5.6.1.3 Branding

Ecuahelí es el nombre que se elegido para representar a la marca y al producto. Ecuahelí es una combinación de las palabras Ecuador y alhelí. Esta marca manejará una imagen fresca y serena, la misma que contará con un logo acorde a los colores del producto. El logotipo se muestra a continuación:



Figura 4. Logotipo de Ecuahelí

Significado de los colores y componentes del logotipo

Los colores del logo son: magenta, verde, y amarillo, sobre un fondo blanco. El magenta es color espiritual asociado a la ayuda, bondad, y compasión, que aumenta el sentimiento de esperanza, pureza, e intuición (OkDiario, 2018). Por otro lado, el verde que significa lo natural, la salud y lo ecológico y el amarillo representa la vida y la tranquilidad (Whatcolor, 2019). Y finalmente el blanco representa a la paz y a la neutralidad. Por todo esto, la combinación de estos colores transmite el concepto de una marca relacionada con la pureza, lo natural, los sentimientos, y el medio ambiente.

5.6.1.4 Slogan

El eslogan escogido para Ecuahelí será: **Cultivando sentimientos.**

5.6.1.5 Empaque y embalaje

El embalaje de las flores de alhelí será de plástico, para organizar el volumen requerido del bonche de 10 tallos, y este a su vez contará con un empaquetado tal como muestra la figura y tabla siguientes:



Figura 5. Embalaje y etiquetado
Tomado de: (Ambar Flowers, 2020)

Tabla 7
Empaque del alhelí

Tipo de caja	Dimensiones, (LxBxH)	N° aproximado de bonches por caja
Media Caja/ Half Box	100 cm x 25 cm x 25 cm	25 - 30
Cuarto de Caja/ Quarter Box	100 cm x 25 cm x 15 cm	10 - 12
Octavo de Caja/ Eight Box	100 cm x 20 cm x 13 cm	6 - 7

Adaptado de: Finca Ambar Flowers, 2019

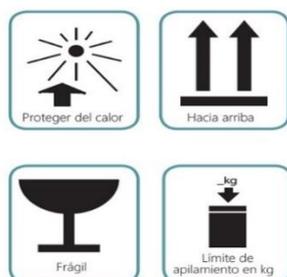
5.6.1.6 Etiquetado

Las cajas de empaque deberán estar correctamente etiquetadas con la información completa tanto con la del exportador como la del destinatario. Por eso la empresa deberá incluir su etiquetado el código de barras provisto por la SENA, las guías maestra e hijas, nombre del cliente, y país de destino. Además,

se seguirán las condiciones sugeridas por esta entidad que se muestran a continuación (SENAE, 2017):

- Todas las etiquetas deberán ser ubicadas sobre el código de barras y contar con el logo de SENAE.
- El número de DAE deberá colocarse bajo el código de barras.
- Los códigos de barras deberán ser ubicados en la parte frontal de la caja de tal forma que permitan la visualización total de la etiqueta.

De igual forma el marcado y rotulado de los empaques que ayudan a su manejo y monitoreo, se lo realiza mediante la impresión de rótulos y/o adhesivos en un lugar visible de estos. El código de barras de SENAE y el rotulado del empaque se muestran a continuación (SENAE, 2017):



KM HANDLING	ECUALHELÍ DROP
AWB: 145-0757 3812	VENDEDOR
HAWB 30901137262	JORDÁN SERRANO ROSA EULALIA
	1707244008001
ECUALHELÍ STREET FLEET	EM5057442
ROSEVILLE MN	
	FRI 04/04/2020
AAE-ARMELLINI AIR EXPRESS	
STOCK ASSORTED	PO: C-MNO027
QB X 120	
WHITE 70 CMX60, LAVENDER 70 CMX60	

Figura 6. Rotulado de empaque Tomado de: (ACCCSA, 2020)

Figura 7. Código de barras SENAE Tomado de: (SENAE, 2017)

Figura 8. Etiqueta Ecuahelí

Se recalca que al momento que las flores llegan a EEUU, el etiquetado no necesita de requisito alguno salvo el nombre del exportador, su país de procedencia, y nombre del destinatario.

5.6.1.7 Soporte

El soporte se refiere al servicio post venta y evaluación de satisfacción del cliente, el cual se lo realizará mediante llamadas, encuestas, y/o visitas personales a los clientes, en las cuales se abordarán temas como su satisfacción, el mejorar el producto o servicio, o manejar reclamos sobre estos.

5.6.1.8 Estrategia del Producto

La estrategia del producto será **“En función de la estacionalidad”** de la Industria y sobre todo del mercado. Se aplicará de la forma proyectada en el cuadro de ventas por volumen, tomando en cuenta que EEUU, tiene temporadas altas como Valentín, Día de la Mujer, Pascua, Memorial Day, Día de la Madre, Navidad y otras (Expoflores, Informe, 2017).

5.6.1.9 Selección de Incoterm y medios de transporte

Para exportar el alhelí ecuatoriano hacia Miami FL el término de comercio internacional-INCOTERM propicio es el CIF (Cost, Insurance and Freight/Costo, seguro, y flete) ya que se cubrirán los costos incurridos hasta que las flores lleguen al aeropuerto de embarque previamente convenido (COPCI, 2012).

5.6.1.10 Cantidad y frecuencia de envío

La cantidad y frecuencia de envío dependerá en parte de la temporada, de la disponibilidad en producción y de precios previamente acordados en el caso de haber realizado un prepago previo a la finca. Tabla con frecuencia de envío:

Tabla 8
Cantidad y Frecuencia

Mes	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Incremento		0%	10%	0%	5%	5.50%	13%	8%	30%	0%	7%	35%	25%
Cantidad proyectada de ventas (una caja contiene 5 bunches de 10 tallos cada uno)		2800	3080	2800	2660	2806	2441	2246	1572	1572	1682	2271	2839

5.6.2 Precio

5.6.2.1 Precio de compra

Para determinar el total del costo de venta en el que se incurrirán durante el tiempo de operación, se ha elaborado una tabla a continuación con el detalle:

Tabla 9
Costo de venta

Rubro	Valor
Germinación y crecimiento de la flor	\$ 0.12
Empaquetamiento:	\$ 0.08
-zunchos	\$ 0.01
-ligas	\$ 0.01
-cartón	\$ 0.04
-separadores	\$ 0.02
Costo total de producción de flor	\$ 0.20
Transporte de la flor	\$ 0.05
Comisión finca	\$ 0.04
Costo de compra a finca	\$ 0.29
Comisión comercializadora	\$ 0.04
Precio de venta al cliente	\$ 0.33

5.6.2.2 Estrategia de fijación de precios

La estrategia de fijación de costos a utilizar será la de **“Costo más margen”**, ya que, al ser comercializador, se deberá obtener un margen de utilidad estándar al costo del producto (Kotler & Armstrong, 2008). Es decir que por cada tallo de flor comprada y vendida se ganará una comisión.

5.6.2.3 Estrategia de precios de entrada al mercado

Será, la de **“Fijación de precios para línea de productos”**, pues esta se basa en fijar los niveles del precio entre los diversos artículos de una línea de productos con base en las diferencias en el costo entre los productos, las evaluaciones que hacen los clientes de las diferentes características, y los precios de los competidores (Kotler & Armstrong, 2008). En el presente caso, el precio de las flores se basa en la temporada, el mercado de destino, en el volumen adquirido, y en el horario de mayor disponibilidad.

5.6.2.4 Estrategia de ajuste

Será, la **“Fijación de precios dinámica”** ya que esta se basa en ajustar los precios de manera continua para cumplir con las características y necesidades individuales de los clientes y las situaciones (Kotler & Armstrong, 2008). Es por eso que se hará uso de una estrategia de precios por temporada, ya que se fijarán los valores dependiendo del volumen y de la época.

5.6.3 Plaza

5.6.3.1 Estrategia de distribución

La estrategia de distribución que se utilizará es la **“Selectiva”**, ya que se hace uso de más de uno, pero menos de la totalidad, de los intermediarios que están dispuestos a trabajar los productos de la compañía (Kotler & Armstrong, 2008). Puesto que, según la investigación de mercado realizada, el alhelí será comercializado a través de más de un supermercado y/o floristería en Miami FL.

5.6.3.2 Puntos de venta

Los puntos de venta predilectos para la adquisición del alhelí serán aproximadamente 55 floristerías, 21 tiendas del supermercado Walmart, 11 tiendas del supermercado Target, 20 tiendas del supermercado Publix, y 10 tiendas del supermercado Costco. Todos estos establecimientos representan a 117 clientes, y a un total aproximado de 1.110.576 de potenciales consumidores.

5.6.3.3 Estructura del canal de distribución

Se ha optado por manejar un canal de distribución corto. En este modelo de canal el producto empieza con el productor de materia prima, es decir, las fincas. Luego de esto, las flores se encuentran en manos del exportador, quien las comercializa y coordina el envío del producto con el distribuidor. Finalmente, el distribuidor se encarga de las lleguen al cliente final. El canal seguirá el modelo mostrado a continuación:



Figura 9. Canal de Distribución

5.6.3.4 Tipos de canal de distribución

El canal que se usará es el indirecto, ya que dado el caso de la exportación del alhelí hacia Miami, el canal contará con un solo nivel de intermediarios, siendo estos los supermercados y las floristerías.

5.6.4 Promoción

5.6.4.1 Estrategia de promoción

La estrategia de promoción que se utilizará será la de **“Empuje o Push”** porque la promoción requiere el uso tanto de la fuerza de ventas como de la promoción comercial para empujar el producto a través de los respectivos canales de distribución utilizados (Kotler & Armstrong, 2008). En el presente caso se utilizará el push para que el alhelí ecuatoriano sea empujado hacia los clientes por medio de grandes minoristas como los supermercados y floristerías.

5.6.4.2 Publicidad

Por tanto, la publicidad que se manejará será mediante el personal experto en el conocimiento de la flor y sus variedades, siendo los mismos ejecutivos comerciales, así como también el equipo informático, que es la empresa especializado en la elaboración de folletos virtuales, elaboración de página Web y manejo de redes. Es factible también que el personal comercial realice publicidad enviando fotos, catálogos u otra vía Skype o WhatsApp. Además, se hará uso de las redes sociales Instagram y Facebook para publicitar la marca

subiendo fotografías de eventos, ferias y contenido variado sobre flores de manera semanal por parte del personal del área comercial sin costo alguno. Por consiguiente, la frecuencia de uso de los medios de comunicación para publicidad será la siguiente:

Tabla 10
Publicidad

Medio	Frecuencia	Contenido
Instagram	Semanal	Fotografías de variedades, colores y usos del alhelí.
WhatsApp	Semanal	Catálogo virtual de flores enviado a posibles clientes, así como fotos a la par de la flor
Facebook	Semanal	Fotografías de variedades, colores y usos del alhelí.
Página Web	Actualización cada 6 mese	Misión, Visión, Valores, Filosofía de la empresa, fotos de las variedades, contactos.
Herramienta Skype	Diario	Negociación con clientes, apertura de nuevos clientes

Se muestra también la pantalla de inicio de la página web:



Figura 10. Inicio Página web

5.6.4.3 Promoción de Ventas

A las ventas de las flores de alhelí se las promocionará como se menciona antes, mediante las muestras sin costo, ventas por volumen enviadas con otra flor en combo, por ejemplo, el alhelí y rosa de varios colores o en bouquets a un precio módico mezclando el alhelí con otras flores. Cabe mencionar que en cada caja van colocados 5 bonches de 10 tallos de alhelí a un precio de \$2.90 cada bonche, con un valor total de la caja por \$14.50 para el primer año de operaciones. En los años siguientes este precio se eleva acorde a la inflación.

Tabla 11
Muestras

Muestras	Volumen	Precio Unitario	P. Total
Año 1	35	\$ 14.50	\$ 507.50
Año 2	40	\$ 14.90	\$ 596.00
Año 3	35	\$ 15.30	\$ 535.50
Año 4	30	\$ 15.70	\$ 471.00
Año 5	30	\$ 16.10	\$ 483.00
Total	170		\$ 2,593.00

5.6.4.4 Relaciones públicas

Se genera un contacto directo cuando se asiste a las ferias internacionales en diferentes países del mundo, así como también la presencia en Showrooms que las fincas realizan anualmente, pues se establece relaciones con gente del gremio se actualiza en aspectos de la industria y conocimiento de nuevas variedades. Las ferias programadas para asistir son: "International Floriculture Expo 2020" en Miami FL el 9 al 11 junio 2020, ExpoFlor Ecuador 2020 International Flower Trade Show en Quito el 23,24, y 25 de septiembre 2020, o la "¡Vamos Pues a Ver Silletas!" en Medellín Colombia del 31 de Julio al 09 de agosto (Colombia Aventura Travel, 2020). Se recalca que la asistencia a dichos eventos se los realizará a modo de visitantes para levantar información relacionada con los competidores y sus productos sin contar con stand propio debido al alto costo de estos. Se repartirán tarjetas de presentación con información sobre la empresa, su producto y variedad.

5.6.4.5 Fuerza de ventas

La fuerza de ventas, la conformarán la gerente y los dos ejecutivos del departamento comercial, quienes tendrán algunas funciones entre ellas, envío de fotos y catálogo digital, trabajo con el equipo informático, así como también, realizarán por turnos visitas a los clientes en Miami. Estas visitas las realizará la gerente general los 3 primeros años, mientras que los asesores comerciales lo realizarán en los años 4 y 5 de manera alternada. El trabajo del día a día es vía Skype o WhatsApp, dando mediante estas dos aplicaciones una atención muy personalizada, ágil y consiguiendo los mejores precios de las diferentes fincas.

5.6.4.6 Marketing directo

En este punto, lo más relevante son las visitas directas al cliente que se realizarán en EEUU, en el mes de septiembre durante máximo 4 días. De esta forma se fortalece la relación, se aclaran varios puntos que por los medios digitales o por la presión del día a día no se logra y se realiza atenciones donde se cierran probables nuevas negociaciones. Las visitas a los clientes en EEUU las realizará la gerente general los 3 primeros años, mientras que los asesores comerciales lo realizarán en los años 4 y 5 de manera alternada.

5.6.4.7 Costo publicitario total

Para determinar el total del costo del plan de marketing en el tiempo de operación del proyecto, se ha elaborado una tabla donde se desglosan todos los costos incurridos durante el periodo operativo, tal como se muestra a continuación:

Tabla 12
Costo publicitario total

Promoción y publicidad	Frecuencia	Valor	N° pagos al año	Valor anual
Muestras	mensual	\$ 42.29	12	\$ 507.50
Catálogo virtual	mensual	\$ 150.00	3	\$ 450.00
Actualización catálogo	mensual	\$ 65.00	3	\$ 195.00
Redes sociales (WA/INST/FB)	mensual	\$ -	12	\$ -
Ferias Internacionales	anual	\$ 200.00	12	\$ 2,400.00
Visitas personales clientes/provee	semestral	\$ 110.00	12	\$ 1,320.00
Página Web	semestral	\$ 83.50	6	\$ 501.00
Mantenimiento Página web	mensual	\$ 40.00	12	\$ 480.00
Tarjetas de presentación/flyers	semestral	\$ 66.67	6	\$ 400.02
TOTAL		\$ 757.46		\$ 6,253.52

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

Ecuahelí es una empresa ecuatoriana dedicada a la comercialización y exportación del alhelí hacia EEUU, que valora la calidad de la flor ecuatoriana y busca generar sentimientos a través de su envío, manteniendo un proceso logístico y tecnológico de alta gama, que le permite adaptarse a las necesidades del cliente, cuidando del medio ambiente y del equipo laboral.

6.1.2 Visión

En el lapso de los próximos cinco años, consolidar el crecimiento de Ecuahelí, basados en el slogan: “Cultivando sentimientos”, creando fidelidad con el cliente, realizando nuevas alianzas comerciales e innovando estrategias que permitan consolidar la imagen de la empresa, manejando un servicio logístico de alta tecnología dentro de una plataforma virtual forma globalizada, fomentando el apoyo a los colaboradores y cuidando de las normas del medio ambiente.

6.1.3 Objetivos

MEDIANO PLAZO

- Incrementar en ventas el volumen entre el año 1,2,3 y 4 en un 10,00% adicional al promedio de crecimiento de la industria (5.03%) y del año 4 al 5, un 5% por un equilibrio en volumen de venta durante los 5 años, a través de nuevas alianzas con otros supermercados y abarcar uno o dos wholesalers, negociando mejoras en la compra de la flor por volumen.
- Realizar la adquisición de una laptop de última generación de uso gerencial para dar soporte a la gestión comercial y operacional de la empresa mediante la utilización de los ingresos por ventas en el transcurso del tercer año de operaciones.
- Realizar capacitaciones al personal de marketing y ventas, en relación a nuevas estrategias comerciales, para incentivar la productividad y generación de rentabilidad, mediante la contratación de un asesor financiero, durante los meses de julio, agosto, y septiembre del tercer año
- Llevar a cabo campañas publicitarias que abarquen la presencia de fincas y cargueras para solidificar la imagen de la empresa, mediante la realización de brunches personalizados durante los meses de marzo, abril, y mayo del cuarto año tomando en cuenta que estas organizaciones se convierten en socios estratégicos de la empresa.
- Visitar a los clientes en Miami de forma directa en su local para fortalecer lazos comerciales, solventar inquietudes y fidelizar la relación comercial, mediante la

realización de tres visitas en el año en los meses de marzo, junio y septiembre del quinto año de operaciones.

LARGO PLAZO

- Obtener certificaciones ISO, mediante la contratación de personal especializado en gestión y mejora de procesos, para de esta manera dar mayor organización, confianza, y credibilidad a la empresa durante el sexto año operativo.
- Aumentar el volumen de ventas un 8% del año 6 al 7, mediante la diversificación de la gama de productos florícolas producidas en el mercado ecuatoriano.
- Adquirir instalaciones propias en el centro norte de la ciudad de Quito mediante un préstamo hipotecario al BIESS de \$ 60.000 durante el séptimo año.
- Crear la plataforma virtual “Webshop” propia de la compañía optimizando los servicios del equipo informático mediante el desarrollo de nuevas tecnologías de compra online durante el octavo año operaciones.
- Contratar un asesor comercial que radique en la ciudad de Miami como representante y contacto directo con supermercados, floristerías, y demás clientes, mediante una estipulación de contrato Freelance al noveno año del ejercicio.

6.2 Plan de Operaciones

6.2.1 Mapa de procesos

El mapa de procesos planeado permitirá ordenar todos los procesos operacionales de la empresa, desde la compra de la flor hasta su exportación a Miami, tal como lo muestra la siguiente tabla:

Tabla 13
Mapa de procesos

Necesidades del cliente: Encontrar el mejor precio de la flor, incluido su transporte	Procesos gobernantes			Satisfacción del cliente: Recibimiento del producto solicitado, en tiempo y precio adecuado
	Gestión con proveedores		Planificación estratégica	
	Procesos sustantivos			
	Compras locales	Marketing en redes y ventas	Exportación hacia Miami FL	
	Procesos adjetivos			
Gestión administrativa Asesores comerciales Operadores		Gestión financiera Gestión contable Presupuestos		

En los procesos gobernantes se gestionarán la adquisición de las flores desde las fincas hasta su llegada al Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre, siempre realizando la coordinación con la carguera y el seguimiento del proceso logístico de los tallos. Por su lado, los procesos sustantivos serán dados en el siguiente orden, luego de recibir el requerimiento del cliente buscar entre las fincas el mejor precio del día, la gestión de marketing digital las ventas, y el monitoreo de la exportación de las flores hacia Miami. Y en los procesos adjetivos se contará con personal administrativo y contable que efectuará un riguroso control de los ingresos y egresos del movimiento generado en la comisión. En cuanto al cliente, su necesidad surge cuando este requiere encontrar el mejor precio tanto de la flor como de su transporte, y esta se satisface cuando el cliente ha recibido el producto que él solicitó dentro del tiempo y precio adecuados.

6.2.2 Descripción de procesos

6.2.2.1 Proceso de comercialización

El proceso de comercialización del alhelí empieza con el requerimiento del cliente. Se procede a buscar el mejor precio por temporada entre las diversas fincas que ofertan el mismo producto y se obtiene el precio óptimo midiendo marca, calidad y reputación de la finca. Una vez comprada la flor, se le confirma al cliente y el ejecutivo comercial procede a facturar la flor, tomando en cuenta el precio de compra, el precio de venta y la comisión generada. A la par, la asistente administrativa coordina con la carguera elegida por el cliente, el espacio que se va a necesitar para que la flor vuele a su país de destino. Posterior a esto se revisa que la factura de compra cuadre con el packing de la carguera. Al siguiente día que vuela la flor, se pide a la carguera la confirmación de que la flor haya salido completa y se vuela a cuadrar con la factura previa del cliente. Existen casos de que la flor no haya llegado completa desde la carguera por algunas razones. Primera puede ser que el momento que la finca realizó el despacho se equivocó en el número de cajas y lo hizo mal, segundo puede ser que llegó Agrocaldad que es la entidad gubernamental que revisa las flores en cuanto a su calidad, enfermedades de la flor, normas de despacho y otros, que autoricen la exportación de la flor sin problema y verifica que la flor no está apta

para la exportación y ordena que un número de cajas se queda en el Ecuador. Y el tercer punto es que la entidad contratada por la comercializadora, para el servicio de control de calidad, una vez que revisa las cajas encuentra anomalías, dictamina que algunas de ellas se quedan. En estos casos, se debe notificar a las fincas de la flor que fue retenida para que al siguiente día regresen a la carguera a retirar su flor quedada. Si esto pasó a la par hay que corregir de inmediato la factura de venta pues no va a cuadrar con la que se tiene originalmente, indicar al cliente y enviar la factura corregida, para que el cliente en EEUU no tenga problema al sacar la flor de la aduana.

6.2.2.2 Proceso por reclamos de la flor

A pesar de que la flor sale revisada del Ecuador, no se pueden abrir todas las cajas, sino que se realiza una especie de muestreo y cuando llegan al cliente pueden llegar flor dañada por calidad, enferma por alguna causa o variedades que no se pidieron, o tallos de otro tamaño, o sencillamente flor maltratada por haberse roto la cadena de frío. Entonces cuando el cliente recibe la flor tiene máximo 8 días para presentar el reclamo. Se solicita videos, fotos, la cantidad de tallos, su valor y algunos requerimientos para que el personal de la comercializadora pase a la finca y esta reconozca el valor del reclamo solicitado. La finca procede a responder si acepta o no el reclamo o en su lugar si aceptó en menor cantidad de tallos. Con este resultado, la comercializadora envía la respuesta al cliente y si la finca no aceptó todo el reclamo, la comercializadora decide si esta asume la diferencia. Se procede a realizar la N/C al cliente con su valor a favor.

Tabla 14
Detalle de procesos

PROCESO	PERSONAL	TIEMPO		ACTIVIDADES
		DÍAS LABORABLES	HORAS LABORABLES	
Gestión con proveedores	Asesores comerciales	5	3	Acordar la compra con finca seleccionada según cotización
	Gerente general	5	4	
Gestión con clientes	Asesores comerciales	5	2	Toma del pedido y notificación de envío poscompra
	Gerente general	5	4	
Coordinación con carguera	Asistente administrativa	5	8	Coordinar con carguera el espacio de vuelo de las flores/soprote
Contabilidad	Contadora	5	4	Registrar la contabilidad mensual y asignar presupuestos
Marketing y ventas	Asesores comerciales	5	2	Promocionar el producto mediante los distintos medios
Servicio posventa	Asesores comerciales	5	1	Manejo de reclamos según normativas internas: el cliente tiene un máx de 8 días para hacer el reclamo
Operación completa	Asesores comerciales	5	16	Proceso completo de las operaciones mensuales de la empresa
	Gerente general	5	8	
	Asistente administrativa	5	8	
	Contadora	5	4	
TOTAL, DE HORAS/MES		20	36	
		720		

OFICINA UBICADA EN EL CENTRO NORTE DE QUITO DE 55 M2.

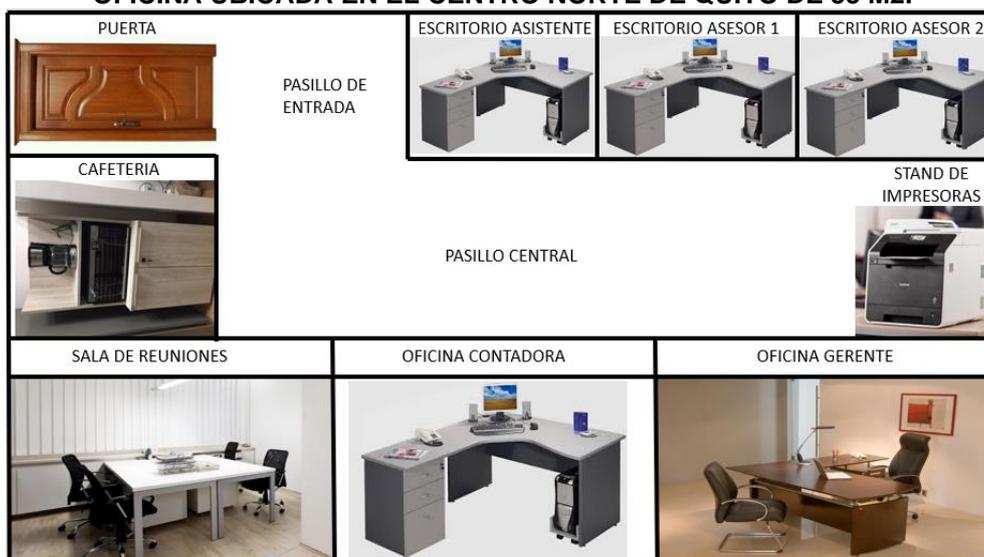


Figura 11. Prototipo de plano de instalaciones

Tabla 15
Equipos

Equipo	Cantidad (unidades)	Costo Unitario	Costo Total
Computadoras	5	\$ 800.00	\$ 4,000.00
Teléfono Móvil	3	\$ 500.00	\$ 1,500.00
Teléfono Fijo	4	\$ 50.00	\$ 200.00
Impresoras	2	\$ 450.00	\$ 900.00

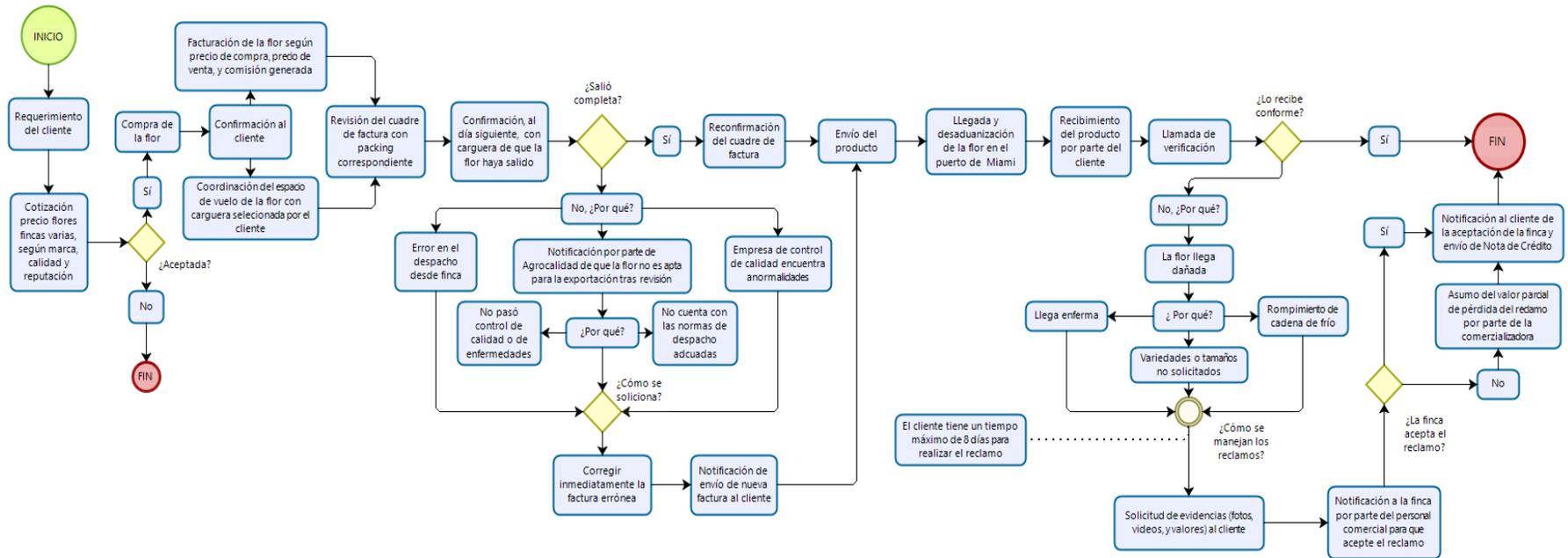


Figura 12. Flujoograma de operaciones

6.3 Tributos

Al ser un proceso de exportación no graba tributo alguno para salir del territorio nacional.

6.4 Cadena de valor

Tabla 16
Cadena de valor de Ecuahelí

CADENA DE VALOR				
Infraestructura: Departamento administrativo y departamento de operaciones. Se subdividen en Gerencia y Contabilidad y; Asistente Administrativa y Área comercial, respectivamente.				
Gestión de RRHH: Se cuenta con un gerente general que también será el encargado financiero, una contadora a medio tiempo, una asistente administrativa, y asesores comerciales. Las remuneraciones salariales se basan en el SBU establecido en las normativas ecuatorianas.				
Desarrollo de Tecnología: Encontrarse a la vanguardia de las nuevas tendencias en flores, contar con un software especializado en la facturación de flores llamado FLOREX-SALES, internet de alta velocidad, dispositivos móviles, y equipos de computación.				
Compras: Adquisición de tallos de las fincas Ámbar Flowers, Endless Spring y Nintanga, menaje de oficina, suministros diversos				
Logística Interna	Operaciones	Logística Externa	Marketing Y Ventas	Servicio Posventa
Recepción de requerimiento del cliente.	Compra de tallos a proveedores según pedido y confirmación al cliente.	Revisión del cuadro de factura con packing correspondiente.	Envío de catálogos virtuales, fotografías. Uso de la página web, redes sociales para dar a conocer los beneficios del producto.	Visitas a los clientes
Comunicación con fincas varias para verificar el mejor precio ofertado	Facturación de la flor según precio de compra, precio de venta, y comisión generada.	Confirmación, al día siguiente, con carguera de que la flor haya salido completa.	Representación de la marca en las distintas ferias internacionales.	Encuestas de satisfacción del cliente
Confirmación del pedido a cliente	Coordinación del espacio de vuelo de la flor con carguera seleccionada por el cliente.	Reconfirmación del cuadro de factura	Envío de muestras de la flor a Miami FL, asumiendo el costo la empresa.	Resolución a reclamos de los clientes

El valor de la empresa se crea en el área de operaciones y en la de Marketing, puesto que la operación se encarga de ofrecer al cliente un producto diferente

mediante un servicio personalizado, mientras que en marketing y ventas también se genera el valor de la imagen de la empresa y de gestionar la marca. Asimismo, la gerencia se encarga del funcionamiento adecuado de la operación al generar valor mediante la posesión de procesos que permiten el cumplimiento de los tiempos de producción y entrega. Finalmente, el departamento de servicio posventa, generará valor al estudiar el nivel de satisfacción del cliente, facilitando así la detección de lo que se puede mejorar en el servicio y a la par ir corrigiendo y reforzando las actividades que se encuentren débiles en la empresa.

6.5 Estructura Organizacional

6.5.1 Diseño organizacional

El diseño organizacional de Ecuahelí será funcional, ya que este tipo de organizaciones tienen mínima diferenciación de unidades y pocos niveles, además la toma de decisiones es centralizada. Los grupos están formados sobre criterios funcionales y flexibles y su coordinación depende del gerente (Lambin, 2008). El diseño de la organización se muestra a continuación:

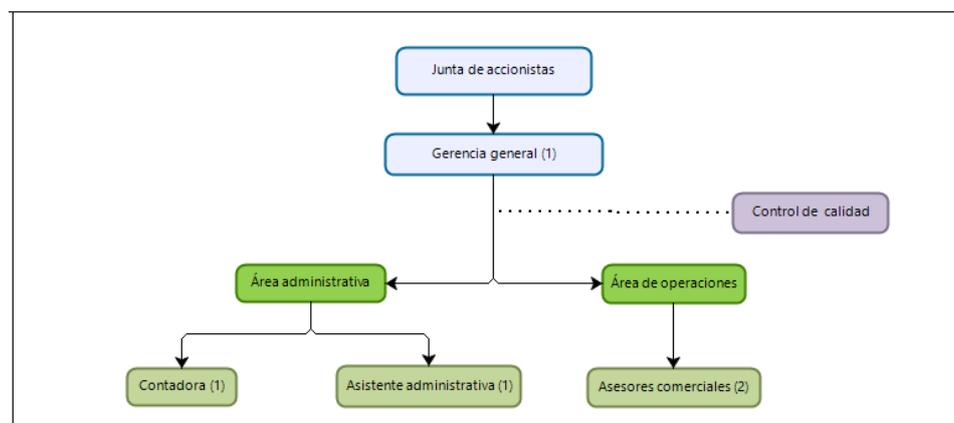


Figura 13. Estructura Organizacional

De igual manera, se detallan las actividades de cada una de las personas que constan dentro de la organización:

Accionistas: son 2 personas que aportarán USD 6.000 cada una de capital, para la creación de la sociedad. Además, podrán tomar decisiones al final de cada año sobre el manejo económico de la empresa, dependiendo de los resultados del movimiento del año. Uno de ellos ocupará el cargo de la Gerencia.

Gerente: el gerente ocupará el cargo de representante legal de la organización, teniendo entre sus funciones la supervisión del área contable y comercial,

además del manejo directo de las finanzas de la empresa. **Sueldo será de \$800**, además deberá contar con una experiencia laboral de 4 a 5 años en áreas administrativas y un título de tercer nivel tal como Ingeniería en Administración de empresas, Negocios Internacionales, u otro similar.

Contadora: esta persona trabajará directamente con el equipo, pero lo hará tan solo 4 horas al día, es decir que lo hará a medio tiempo. Sus obligaciones serán la entrega de informes contables, manejo de nómina, declaraciones y balances financieros en conjunto con el encargado de las finanzas, es decir, el gerente. **El sueldo será de \$300**, pues trabajará solo medio tiempo

Asistente administrativa: se encargará de la atención y recibimiento de llamadas en oficinas, de recepción de documentación, del archivo de documentos y de la coordinación del espacio de vuelo para la flor con carguera, cada día, así como de dar el seguimiento en los reclamos de los clientes, una vez que el asesor comercial lo haya recibido. Deberá asistir al área comercial, cuando estos requieran ayuda para determinadas tareas, sobre todo en temporadas altas. **El sueldo será de \$400** y deberá contar con una experiencia laboral de 1 a 2 años en áreas administrativas y un título de tercer nivel tal como Tecnología en Administración de empresas o similares.

Asesores comerciales: los asesores comerciales se encargarán de la operación de la empresa, es decir, de la compra y venta de la flor, seleccionando el mejor precio ofertado por día, midiendo la rentabilidad necesitada por la empresa y realizando la facturación de este. Ellos son los responsables de contactarse tanto con clientes como con proveedores, y de promocionar y comercializar el producto. Así también realizarán el servicio postventa, teniendo como parte de estas actividades recibir los reclamos de los clientes de la flor que ha llegado en mal estado, tramitando esto con la respectiva finca y dando la solución más ágil. **El sueldo de cada uno será de \$550** y deberán contar con una experiencia laboral de 2 a 3 años en áreas administrativas y un título de tercer nivel tal como Ingeniería en Comercial o afines.

Tendremos actores externos los cuales nos apoyan en la gestión como son las cargueras, en el tema de la coordinación de espacios, el agente de control de calidad que hace un muestreo en la revisión de cajas cuando se le solicita y el

apoyo del personal de algunas fincas cuando nos dan charlas sobre nuevas variedades o bouquets armados con nuestro producto.

6.5.2 Estructura Legal-Jurídica

La empresa se conformará como una Compañía de Responsabilidad Limitada, según el artículo 92 de la Ley de Compañías expedida en el año 1999. El artículo previamente mencionado explica que una “CRL” se debe conformar entre 2 o más personas las cuales responden únicamente a responsabilidades sociales por el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura (SUPERCIAS, 2019). Por eso, en Ecuahelí contará con la participación de 2 accionistas con 50% de participación, y aportación de \$5500 cada uno para la constitución de la compañía.

6.6 Análisis comparativo de la empresa

Tabla 17
Análisis de la empresa

Clasificación	Nombre de la empresa	País de origen	Tipo	Principal mercado de destino
NACIONALES	Ambar Flowers	Ecuador	Finca	Estados Unidos de América
	Endless Spring Farms	Ecuador	Finca	Estados Unidos de América
	Nintangá S.A.	Ecuador	Finca	Estados Unidos de América, Europa
	Impex Flowers SA	Ecuador	Broker	Estados Unidos de América
	Florimex	Ecuador	Broker	Estados Unidos de América, Europa
EXTRANJERAS	Imani Flowers	Kenia	Finca	Estados Unidos de América
	Ed de Groot Bloemenexport	Países Bajos	Broker	Estados Unidos, Europa
	Deliflor	Países Bajos	Finca	Estados Unidos, Europa
	Elite flower	Colombia	Finca/Broker	Estados Unidos de América
	Vegaflor	Colombia	Finca	Estados Unidos de América

Tomado de: (FlowerCompanies, 2020)

Para poder realizar un análisis comparativo de la empresa se han tomado como referencia ciertas fincas y bróker exportadores de flores de verano hacia EEUU, tanto de origen local como extranjero. Esto con la finalidad de conocer cuáles son los principales competidores dentro de la industria, las mismas cuentan con variado hectareaje entre sí, diferente clima y altura, sin embargo, la flor del Ecuador siempre destacará por su cultivo realizado a más de 2.800 metros, con una temperatura comprendida entre los 5 y 23 grados centígrados, rayos solares recibidos de manera perpendicular, añadiendo la posición geográfica del país que, convierten a las flores ecuatorianas en la primera opción de exportación hacia otros mercados. El detalle de las exportaciones ecuatorianas de flores de verano se muestra en el anexo 25.

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

Para la parte financiera del proyecto de negocios, se analizarán varios rubros que estarán proyectados a los cinco años de duración de este, con el objetivo de identificar su viabilidad, factibilidad y rentabilidad.

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1 Proyección de ingresos

La proyección a cinco años de los ingresos de Ecuahelí, se la ha llevado a cabo con una proyección del 5.03% (Expoflores, 2020) correspondiente al promedio de los últimos 10 años de la industria. Asimismo, para la proyección del aumento de precios se ha tomado el promedio de los 10 últimos años la inflación del país, con un valor de 2.02% (Banco Mundial, 2019). El volumen de tallos comercializados va a variar según la temporada. Así se observa que de enero a febrero el porcentaje sube un 10% por ser Valentín una de las temporadas más altas del año, y luego en marzo siendo el día de la mujer el porcentaje vuelve a bajar, pues se vende, pero no es el mismo volumen del mes de febrero. Continúa Abril, la época de Eastern o Pascua en EEUU y sigue mayo con un 5% más por Madres, otra temporada alta, y por esta razón se tiene nuevamente la variación del porcentaje. Así está establecido por temporada y acorde a las fechas especiales para los americanos (Angulo, Maigua, Stelmach, & Melloni, 2019). Cabe mencionar que cada bonche contendrá, 10 tallos y a su vez, 5 bonches serán incluidos en una caja de envío; es decir que, por cada caja enviada al cliente, se envían 50 tallos de alhelí. El primer año se observa una comisión de \$ 65.770,58 por la venta de 28.771 cajas, llegando al año 5 con un valor de \$ 240.412,95 por la exportación de 78.239 cajas, subiendo cada año acorde al volumen de ventas, precios pactados y estrategias por temporada. Adjunto en la siguiente tabla, con la proyección de ingresos.

Tabla 18
Proyección de ingresos

TOTAL INGRESOS VENTAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
Cantidad proyectada de ventas	28771	33095	41379	55874	78239	237358
Precio de venta al cliente	\$ 3.30	\$ 3.42	\$ 3.56	\$ 3.69	\$ 3.82	
Precio de compra a la finca	\$ 2.85	\$ 2.95	\$ 3.06	\$ 3.18	\$ 3.29	
Comisión de venta	\$ 0.45	\$ 0.47	\$ 0.50	\$ 0.51	\$ 0.53	
TOTAL INGRESOS VENTAS	\$ 65,770.58	\$ 77,186.73	\$ 122,153.54	\$ 168,281.55	\$ 240,412.95	\$ 673,805.35
CRECIMIENTO	100%	17%	58%	38%	43%	

Comisión de venta	Inicial	Año 1											
		Mes	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Incremento		0%	10%	0%	5%	5.50%	13%	8%	30%	0%	7%	35%	25%
Cantidad proyectada de ventas (una caja contiene 5 bonches de 10 tallos cada uno)		2800	3080	2800	2660	2806	2441	2246	1572	1572	1682	2271	2839
			Valentín	Día de la mujer	Pascua	Día de madres	Baja-Verano	Baja-Verano	Baja-Verano	Baja-Verano	Baja-Verano	Día de gracias y Memorial Day	Navidad
Incremento		0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Precio de venta al cliente		3.30	\$ 3.30	\$ 3.30	\$ 3.30	\$ 3.30	\$ 3.30	\$ 3.30	\$ 3.30	\$ 3.30	\$ 3.30	\$ 3.30	\$ 3.30
Precio de compra a la finca		2.90	\$ 2.80	\$ 2.80	\$ 2.80	\$ 2.80	\$ 2.80	\$ 2.90	\$ 2.90	\$ 2.90	\$ 2.90	\$ 2.80	\$ 2.80
Comisión de venta		0.40	0.50	0.50	0.50	0.50	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.50	0.50
TOTAL INGRESOS VENTAS		\$ 5,600.00	\$ 7,700.00	\$ 7,000.00	\$ 6,650.00	\$ 7,015.75	\$ 4,882.96	\$ 4,492.33	\$ 3,144.63	\$ 3,144.63	\$ 3,364.75	\$ 5,678.02	\$ 7,097.52
Total ingresos		\$ 5,600.00	\$ 7,700.00	\$ 7,000.00	\$ 6,650.00	\$ 7,015.75	\$ 4,882.96	\$ 4,492.33	\$ 3,144.63	\$ 3,144.63	\$ 3,364.75	\$ 5,678.02	\$ 7,097.52

7.1.2 Proyección de costos

La empresa no presenta proyección de costos, en vista de que es una compañía de exportación de servicios y no mantiene producción ni inventario alguno.

7.1.3 Proyección de gastos

Los gastos se proyectarán al 2.02% (Banco Mundial, 2019) correspondiente a la inflación ya que son un parte fundamental de la estructura financiera y productiva de la empresa. Se resalta que en el proyecto se incurrirán en gastos administrativos y comerciales, tal como se muestra en la tabla.

Tabla 19
Proyección de gastos comerciales y administrativos

Clasificación	RESUMEN GASTOS DE COM. Y ADM.	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
Gastos Adm.	Gastos Suministros de Oficina	840.00	856.97	874.28	891.94	909.96	4,373.14
Gastos Adm.	Limpieza	1,080.00	1,080.00	1,080.00	1,080.00	1,080.00	5,400.00
Gastos Adm.	Movilización	960.00	979.39	999.18	1,019.36	1,039.95	4,997.88
Gastos Adm.	Mantenimiento	1,200.00	1,224.24	1,248.97	1,274.20	1,299.94	6,247.35
Gastos Com.	Control de calidad	2,100.00	2,142.42	2,185.70	2,229.85	2,274.89	10,932.86
Gastos Adm.	Servicios básicos	2,040.00	2,081.21	2,123.25	2,166.14	2,209.89	10,620.49
Gastos Adm.	Gasto arriendo	4,440.00	4,529.69	4,621.19	4,714.54	4,809.77	23,115.18
Gastos Com.	Publicidad	6,253.52	6,458.09	6,516.00	6,672.31	6,828.62	39,107.48
Gastos Com.	Equipo informático y diseñador	9,900.00	10,099.98	10,304.00	10,512.14	10,728.28	51,328.26
Gastos Adm.	Gastos de Constitución	1,500.00	-	-	-	-	1,500.00
Gastos Com.	Reclamos	1,543.30	1,811.18	2,060.40	2,310.55	2,560.70	15,785.05
Gastos Adm.	Contratación asesor financiero	-	-	5,400.00	-	-	5,400.00
Total Gastos	GASTOS OPERACIONALES	31,856.82	31,263.17	38,212.96	36,501.02	40,973.71	178,807.68
Total Gastos Adm.	Gastos administrativos	19,796.82	20,511.67	21,866.10	25,354.85	29,624.20	117,153.65
Total Gastos Com.	Costos de comercialización	12,060.00	10,751.50	16,346.86	11,146.17	11,349.51	61,654.03

Se resalta que en el tercer año de operaciones se realizará una reinversión en equipos de cómputo mediante la adquisición de una computadora portátil de \$1.000 para el uso del gerente general, que serán pagadas con las ganancias de la operación.

7.1.4 Margen de ganancia

Esta estructura se basa en el valor de la comisión que es el ingreso generado entre la compra de la flor y la venta al cliente, obteniendo un margen del 13.79% o \$0.04 por cada tallo vendido. Este margen tendrá una variación mínima de \$0.01 por cada año de operaciones. Cabe mencionar que el valor de la comisión también puede variar por la temporada, compra por volumen, y finca contactada.

7.1.5 Política de la empresa

7.1.5.1 Política de Cobros

Se resalta que la empresa manejará una política de cobros 20/80. Es decir que la empresa recibirá 20% de los ingresos al contado, y el restante 80%, recibirá a crédito. Esta política se establece, ya que la mayor parte de las empresas de la industria manejan un standard similar.

7.1.5.2 Política de Pagos

De igual manera, los pagos a proveedores se realizarán 20% al contado entre pagos por producto facturado o prepago de este, y el 80% restante a 30 días. De igual manera siguiendo el estándar establecido dentro de la industria.

7.1.6 Manejo de inventario

Al ser una empresa de servicios, no se manejará inventario alguno.

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y su estructura

7.2.1 Inversión inicial

Para la inversión inicial del proyecto se han determinado el valor del rubro de propiedad, planta, y equipo, donde se detallan los equipos informáticos necesarios para la operación del negocio tales como computadoras, teléfonos móviles y fijos, impresoras, y un software de facturación de flores.

Tabla 20
Propiedad Planta y Equipo

Resumen Propiedad Planta y equipo	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
TOTALES ACTIVOS NO CORRIENTES	79,200.00	79,200.00	91,200.00	91,200.00	91,200.00	432,000.00
EQUIPOS DE CÓMPUTO	96,000.00	96,000.00	96,000.00	96,000.00	96,000.00	480,000.00
SOFTWARE FLORES-SALES	48,000.00	48,000.00	48,000.00	48,000.00	48,000.00	240,000.00
MUEBLES Y ENSERES	1,980.00	1,980.00	2,280.00	300.00	300.00	6,840.00
Gasto de Depreciación Equipo de Cómputo	360.00	360.00	360.00	360.00	360.00	1,800.00
Gasto de Depreciación Muebles y Enseres	3,940.00	3,940.00	4,240.00	2,260.00	2,260.00	16,640.00
Depreciación mensual total	15,210.00	43,290.00	73,320.00	92,130.00	100,050.00	324,000.00
Depreciación acumulada total	-	-	-	-	-	-

De igual manera se ha determinado que el capital de trabajo necesario para poder cubrir todos los gastos durante dos meses es \$12.334,06 y que valor de las Inversiones propiedad, planta, y equipo es de \$18.600,00; dando un total de \$ 30.934,06.

Tabla 21
Inversión inicial

RESUMEN INVERSIONES	
Inversiones PPE	18,600.00
Inversiones Intangibles	-
Capital de Trabajo	12,334.06
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	30,934.06

7.2.2 Estructura de capital

En la estructura financiera del proyecto, se ha considerado que el 38,79% del capital necesario para la inversión inicial de \$12.000,00 es propia y el 61,21% restante corresponde a un crédito otorgado por Produbanco a un plazo de 5 años al 16% de interés anual y 1,33% mensual.

Tabla 22
Estructura de capital

ESTRUCTURA DE CAPITAL			FINANCIAMIENTO DE LARGO PLAZO		
Propio	38.79%	12,000.00	DESCRIPCIÓN	ANUAL	MENSUAL
Deuda L/P	61.21%	18,934.06	Monto	\$	18,934.06
Razón Deuda Capital	1.58	30,934.06	Tasa de interés (anual)	16.00%	1.33%
			Plazo (años)	5	60
			CUOTA	\$ 460.44	

7.2.3 Capital de trabajo

El capital de trabajo son los recursos de una empresa o institución que necesita para poder realizar sus operaciones con normalidad a corto o largo plazo, mostrando un equilibrio entre activos y pasivos (Konfio, 2020). Para determinarlo se han considerado los siguientes rubros, a manera de provisión para los dos primeros meses de operación, basados en las políticas de cobros con el fin de solventar la liquidez de la organización.

Tabla 23
Capital de trabajo

CAPITAL TRABAJO	
Sueldos	\$ 3,282.57
Gastos	\$ 2,884.46
Capital de trabajo por mes	\$ 6,167.03
Temporalidad prevista (meses)	2
Total capital de trabajo	\$ 12,334.06

7.3 Estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

7.3.1 Estado de Resultados Anual

El estado de resultados es un reporte financiero donde se detallan esencialmente los ingresos, gastos, y utilidad de la organización. Para el primer y segundo año

de operaciones de Ecuahelí se registra una pérdida por \$12.726,33 y de \$3.603,16 respectivamente. Esto se debe a que los primeros dos años la empresa todavía no vende el volumen requerido, en relación al nivel de gastos en sueldos, publicidad, intereses del préstamo adquirido, el equipo informático y otros gastos administrativos que se generan al inicio de la operación, sin embargo, a partir del año 3 se registran ganancias. En el año 5 se puede observar una utilidad neta de \$100.236,68. Consecuentemente, la organización generará ganancias tanto para los inversionistas como para sí misma a partir del tercer año operativo. La proyección del estado de resultados se muestra tal como sigue:

Tabla 24
Estado de Resultados Anual

PERIODO	1	2	3	4	5
Ventas	65,770.58	77,186.73	122,153.54	168,281.55	240,412.95
			-	-	-
UTILIDAD BRUTA	65,770.58	77,186.73	122,153.54	168,281.55	240,412.95
Gastos de Ventas	19,796.82	20,511.67	21,866.10	25,354.85	29,624.20
Gastos sueldos	39,390.80	42,740.36	43,503.90	44,281.67	45,073.96
Gastos generales	12,060.00	10,751.50	16,346.86	11,146.17	11,349.51
Gastos de depreciación	2,340.00	2,340.00	2,640.00	660.00	660.00
Gastos de amortización	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	(9,888.30)	(1,228.06)	35,725.43	84,767.60	151,634.02
Gastos de intereses	2,838.04	2,375.11	1,832.42	1,196.25	450.49
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	(12,726.33)	(3,603.16)	33,893.00	83,571.34	151,183.53
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	-	5,083.95	12,535.70	22,677.53
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(12,726.33)	(3,603.16)	28,809.05	71,035.64	128,506.00
22% IMPUESTO A LA RENTA	-	-	6,337.99	15,627.84	28,271.32
UTILIDAD NETA	(12,726.33)	(3,603.16)	22,471.06	55,407.80	100,236.68

7.3.2 Situación financiera

El valor total de los activos de la empresa se ha incrementado, pasando de \$15,937.15 en el primer año, hasta alcanzar los \$181,039.30 en el quinto. Por su lado, el pago a fincas, los gastos, sueldos e impuesto, deuda bancaria adquirida, conforman a los pasivos, y al contrario de los activos, han disminuido, pasando de \$16,663.49 en el primer año a \$7,255.25 en el quinto; logrando cancelar el mayor porcentaje del préstamo, tanto en capital como en intereses.

Las utilidades retenidas que son los resultados que se irán acumulando en estos años para una futura reinversión o a consideración de los socios se verificará algún monto para repartirse pasando a convertirse dividendos por pagar socios. El patrimonio son derechos que tiene la empresa sustentados en bienes u

obligaciones a favor, está formado con el aporte de los socios y se fortalece con los resultados del ejercicio.

Tabla 25
Situación financiera

PERIODO	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	30,934.06	15,937.15	9,267.16	30,342.33	83,238.47	181,039.30
Corrientes	12,334.06	1,277.15	(1,452.84)	22,862.33	78,018.47	178,079.30
Efectivo	12,334.06	(4,400.86)	(8,116.43)	11,982.25	63,029.82	156,666.00
Cuentas por Cobrar	-	5,678.02	6,663.58	10,880.07	14,988.64	21,413.30
Inventarios Prod. Terminados	-	-	-	-	-	-
Inventarios Materia Prima	-	-	-	-	-	-
Inventarios Sum. Fabricación	-	-	-	-	-	-
No Corrientes	18,600.00	14,660.00	10,720.00	7,480.00	5,220.00	2,960.00
Propiedad, Planta y Equipo	10,600.00	10,600.00	10,600.00	11,600.00	11,600.00	11,600.00
Depreciación acumulada	-	2,340.00	4,680.00	7,320.00	7,980.00	8,640.00
Intangibles	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00
Amortización acumulada	-	1,600.00	3,200.00	4,800.00	6,400.00	8,000.00
PASIVOS	18,934.06	16,663.49	13,596.65	12,200.76	9,689.10	7,255.25
Corrientes	2,687.24	3,566.83	4,192.85	7,125.98	9,689.10	7,255.25
Cuentas por pagar proveedores	-	-	-	-	-	-
Sueldos por pagar	-	416.67	500.00	583.33	666.67	666.67
Impuestos por pagar	-	-	-	2,213.63	3,947.65	6,588.59
Porcion deuda LP	2,687.24	3,150.17	3,692.85	4,329.02	5,074.78	(0.00)
No Corrientes	16,246.82	13,096.65	9,403.80	5,074.78	(0.00)	0.00
Deuda a largo plazo	16,246.82	13,096.65	9,403.80	5,074.78	(0.00)	0.00
PATRIMONIO	12,000.00	(726.33)	(4,329.50)	18,141.56	73,549.36	173,784.04
Capital	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00
Utilidades retenidas	-	(12,726.33)	(16,329.50)	6,141.56	61,549.36	161,784.04
Comprobación	-	0.00	0.00	-	-	-

7.3.3 Flujo de efectivo

El flujo de efectivo refleja los movimientos del capital de la empresa durante el tiempo de ejercicio de esta, así como sus equivalentes. De esta forma se analiza la liquidez de la organización. En el caso de Ecuahelí, se registra un flujo inicial equivalente a \$12.334,06; debido al alto nivel de gastos administrativos que la empresa mantiene frente a sus ingresos. Para el quinto año, según la proyección hecha, registraría un flujo de \$150.314,02 debido a un crecimiento promedio de 12 veces el flujo inicial. Debido a esto, la necesidad de refinanciamiento es inexistente. El detalle de estos flujos se muestra en el anexo 26.

7.4 Flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración

7.4.1 Proyección de flujo de caja del inversionista

Según los valores del flujo de caja del inversionista, se resuelve que hasta el tercer año se tiene una pérdida acumulada de \$ 25.833,08 posterior a esto, al

término del año 4 ya se avizora un flujo positivo de \$29.758.73. Motivo por el cual se proyecta que el negocio sí es viable para el inversionista

Tabla 26
Proyección de flujo de caja del inversionista

AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJOS DEL PROYECTO	(30,934.06)	(4,828.44)	(4,236.61)	9,433.43	34,880.87	146,466.85
ACUMULADOS	(30,934.06)	(35,762.50)	(39,999.11)	(30,565.67)	4,315.19	150,782.05
FLUJO DEL INVERSIONISTA	(12,000.00)	(9,397.29)	(8,961.47)	4,525.69	29,758.73	141,093.39
ACUMULADOS	(12,000.00)	(21,397.30)	(30,358.77)	(25,833.08)	3,925.65	145,019.04

7.4.2 Tasa de descuento

Se presenta un WACC (Promedio Ponderado del Costo de Capital) del 13.86%, tasa que se utiliza para descontar los flujos del proyecto. Para su medición se tomaron factores financieros como el escudo fiscal, la beta de la industria y de la empresa, y la razón deuda/capital. Asimismo, mediante los datos del CAPM (Modelo de Valoración de Activos Financieros), el proyecto registra una tasa de retorno del 19.00%, misma que se requiere para descontar los flujos futuros de efectivo de los activos financieros y de inversión.

Tabla 27
CAPM y WACC

TASAS DE DESCUENTO	
WACC	13.86%
CAPM	19.00%

7.5 Criterios de valoración

7.5.1 VAN, índice de rentabilidad, TIR, y periodo de recuperación

- **Perspectiva del proyecto**

Un valor actual neto positivo, representa una pauta favorable para la viabilidad del proyecto. De igual manera, un índice de rentabilidad 3.11, indica que, por cada dólar invertido, el proyecto genera \$3.11 de ganancia ratificando la rentabilidad. Asimismo, una tasa interna de retorno que supere a la tasa de descuento WACC de 13.86%, en este caso de 42.71%, afirma una rentabilidad del proyecto. Consecuentemente a estos valores, se obtiene que el proyecto recupera el total de su inversión en un periodo de 3 años, 11 meses y 2 semanas; favoreciendo a la generación de la utilidad de la empresa

Perspectiva del inversionista

Un valor actual neto positivo, representa una pauta favorable/desfavorable para la viabilidad de financiación del proyecto por parte del inversionista. De igual manera, un índice de rentabilidad 5.20, indica que, por cada dólar invertido, el inversionista genera \$5.20 de ganancia ratificando la rentabilidad. Asimismo, una tasa interna de retorno que supere a la tasa de descuento CAPM de 19.00%, en este caso de 55.61%, afirma una la rentabilidad del inversionista. Por consecuente, se obtiene que, el inversionista recupera el total de su inversión en un periodo de 3 años, 11 meses, y 1 semanas; favoreciendo a la generación de su utilidad.

Tabla 28
Criterios de valoración

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO			EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA		
VAN	\$65,227.38		VAN		\$50,426.07
IR	3.11		IR		5.20
PER. RECU.	3.88		PER. RECU.		3.87
TIR	42.71%		TIR		55.61%

7.6 Índices financieros

7.6.1 Razón de liquidez

La razón de liquidez promedio durante los 5 año operativos, de Ecuahelí es de \$7.16 en activos corrientes por cada dólar en pasivos corrientes. En otras palabras, Ecuahelí posee \$7.16 como promedio para pagar cada dólar que tenga en deuda. De esta forma la empresa es apta para cubrir sus obligaciones financieras durante el tiempo de operaciones.

Recomendación:

Se recomienda que la razón de liquidez de la empresa se acerque al promedio de la industria que es 25.14% se denota que la liquidez de la empresa es administrada de manera eficiente durante el periodo operativo.

7.6.2 Rentabilidad

La rentabilidad de Ecuahelí está es un promedio del 15% menor que el de la industria de 37%, dentro del periodo, algunos años superan la rentabilidad de la industria, lo que indica que se está optimizando el precio de compra y venta de la flor.

Recomendación:

La recomendación para el índice de rentabilidad es que se siga manteniendo en valores positivos para no tener pérdida alguna en el futuro a través de una correcta gestión financiera.

7.6.3 Endeudamiento

El endeudamiento promedio para Ecuahelí, durante el tiempo del proyecto es de (5.04), valor que se encuentra por debajo del de la industria de 2.58. Esto indica que, la empresa aprovecha de manera óptima el financiamiento pues su índice de (22.94) para el primer año hasta llegar al 0.05 al final del quinto año de operaciones.

Recomendación:

Mantener la disminución constante de este índice mediante el pago de las obligaciones de manera oportuna.

7.6.4 Actividad

El índice promedio de actividad de Ecuahelí es de 32.11 durante el periodo de operación. Este, al ser menor que la media de la industria de 43.35, muestra que la empresa posee una mayor capacidad de cobro de sus cuentas que su competencia. Además, esto resulta favorable puesto que Ecuahelí tiene una política de cobro donde concede 30 días de crédito a los clientes y a la par, paga a sus proveedores en el mismo lapso.

Recomendación:

Mantener la misma eficiencia en el cobro de clientes, tomando en cuenta, que, para futuras aperturas de clientes, se realizará el respectivo análisis financiero a través de la entidad COFACE, para garantizar la solvencia del cliente.

- El detalle de los índices financieros se encuentra en el anexo 27.

8. CONCLUSIONES GENERALES

- El análisis PEST, concluyó que los acuerdos comerciales entre Ecuador y EEUU, como el ATPDEA incentivan la comercialización entre ambos

países, puesto que las flores ecuatorianas pagan 0% al ser importadas por EEUU exceptuando la rosa, permitiendo que el volumen, se haya incrementado. También se resolvió que, debido al crecimiento que ha tenido la industria, esta se ha convertido en una significativa fuente de plazas laborales como de ingresos en cada país. En Ecuador se generó más de 30.000 empleos para 2018, mientras que en EEUU lo hizo con aproximadamente 2.6 millones para 2019.

- Dentro del análisis PORTER se resuelve que en Miami FL, al existir diversos puntos de compra de flores provenientes de Ecuador, Colombia, Países bajos, Kenia y Etiopía, el cliente obtiene un alto poder de negociación. De igual forma, el elevado número de comercializadoras y exportadores dentro de la industria, le otorgan un bajo poder de negociación a los proveedores. Todos los actores del sector generan una alta rivalidad dentro del mismo.
- Se concluye que el mercado se encuentra abierto a la idea de comercializar alhelíes desde Ecuador hacia EEUU, pues existe la probabilidad de que el alhelí será adquirido por más del 70% de las personas que viven en la ciudad de Miami FL, Cabe recalcar que existe un mercado abierto por la rosa y esto beneficia mucho por la calidad garantizada del producto. Además, se determinó que con los beneficios que presenta el alhelí, el 60% de consumidores potenciales, se encontrarían satisfechos por su color, aroma y duración.
- Acorde al segmento de mercado se determina que existe un amplio rango de personas que por sus cualidades consumirían el alhelí, siendo potenciales clientes finales en Miami 1.110.576, cuya edad está comprendida entre 36 y 45 años y representan al 60% de estos, teniendo como lugares de compras favoritos supermercados y floristerías. De ellos, el 80% considera a los supermercados como punto estratégico al momento de adquirir un bonche de alhelí. Asimismo, se resolvió que más del 50% de los clientes está dispuesto a pagar un valor comprendido entre los \$2,60 y los \$3.30 por un bonche de 10 tallos del alhelí.

- En base a la tecnología se decide que la flor, será promocionada mediante redes sociales ya que el 85% de estos potenciales consumidores prefiere recibir información de flores del alhelí por medios virtuales puesto que la cultura estadounidense, en la actualidad, está muy ligada al uso de herramientas tecnológicas y plataformas digitales, sobre todo en la parte comercial.
- Se determinó que el proyecto tiene una fuerte responsabilidad social, ya que, al trabajar con el mercado americano, exige trabajar con fincas que tengan los sellos respectivos del cuidado del medio ambiente. Flor Ecuador Certified, se ha constituido, dentro de la industria de flores, como un esquema de Certificación Socioambiental para empresas de producción y/o exportación, comercialización y/o venta de flores, así como también, el sello de Rainforest, que a la vez que promueve la protección del ecosistema y conservación del agua y campos silvestres, garantizando que las fincas se desarrollen dentro de estas condiciones dignas.
- Se concluye que los proveedores es decir las fincas, dentro del giro del negocio de la comercializadora, se convierten en un socio estratégico, pues depende de ellas conseguir el stock completo, negociar un mejor precio, para obtener una mejor rentabilidad y conseguir la calidad de la flor requerida. Es meritorio mencionar que la compañía encuentra una gran oportunidad, en obtener precios óptimos, realizar el seguimiento postventa y personificarse en los reclamos de la flor que llega en mal estado al país de destino del cliente.
- La evaluación financiera determinó que la factibilidad de llevar a cabo el plan de negocios, tanto para el proyecto, como para el inversionista es positiva, ya que el VAN es de \$65.227,38 para este primero y de \$50.426,07 para el segundo. Igualmente, las TIR tienen un valor de 42.71% y de 55.61% respectivamente. De esta manera confirman la rentabilidad del plan de negocios, permitiendo la recuperación de la inversión inicial de ambas partes a partir del año 3 de operaciones.

REFERENCIAS

- ACCCSA. (2020). *REVISTA OFICIAL de la Asociación de Corrugadores del Caribe, Centro y Suramérica (ACCCSA)*. From https://www.corrugando.com/index.php?option=com_content&view=article&id=560:una-imagen-vale-mas-que-mil-palabras&catid=46:edicion-41&Itemid=18
- Acosta, F. (2014). From <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/6877/1/UPS-QT05497.pdf>
- Álvarez, C. A. (2011). *Metodología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa*. From <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>
- Ambar Flowers. (2020). Etiqueta para exportación del alhelí.
- Angulo, J., Maigua, C., Stelmach, P. W., & Melloni, M. (2019). Consumo del alhelí en Miami FL.
- Banco Mundial. (2019). From <https://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG?locations=EC>
- Banco Mundial. (2019). *Indicadores de desarrollo*. From PIB per cápita (US\$ a precios constantes de 2010) - United States: <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.KD?locations=US>
- BancoMunudial. (2019). From <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?locations=EC>
- BancoSantander. (2019). From <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economia>
- BCE. (2018). Informe de rentabilidad por industria.
- BCE. (2019, marzo 29). From <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1158-la-economia-ecuatoriana-crecio-14-en-2018>
- BCE. (2020). From <https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/1602171408/OpenDocument/openDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=0>
- Cancillería. (2018). From <https://www.cancilleria.gob.ec/?s=acuerdos#>
- CFN. (2018). Cultivo de flores.
- CFN. (2019). Cultivo de flores.
- Colombia Aventura Travel. (2020). *Programación Feria de las Flores 2020*. From <https://www.colombiaventura.co/feria-flores-medellin/>
- COPCI. (2012). From <https://www.aduana.gob.ec/wp-content/uploads/2017/05/1-SENAE-DGN-2012-0336-RE-Regulaciones-exportacion.pdf>
- CourseHero. (2020). From <https://www.coursehero.com/file/35573252/analisis-pestel-eu-candocx/>
- DatosMacro. (2018). From <https://datosmacro.expansion.com/idh/ecuador>
- DatosMacro. (2019). From <https://datosmacro.expansion.com/>
- DatosMacro. (2019). *DatosMacro*. From <https://datosmacro.expansion.com/negocios/doing-business/ecuador>
- DatosMacro. (2020). From <https://datosmacro.expansion.com/paises/usa>
- David, F. R. (2013). Análisis competitivo: modelo de las cinco fuerzas de Porter. In F. R. David, *Conceptos de Administración Estratégica* (14th ed., pp. 76-78). Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson.

- Diferenciador. (2018). *Demócratas y republicanos*. From <https://www.diferenciador.com/democratas-y-republicanos/>
- DOING BUSINESS. (2019). *DatosMacro*. From Estados Unidos - Doing Business : Facilidad para hacer negocios: <https://datosmacro.expansion.com/negocios/doing-business/usa>
- EcologíaVerde. (2018). From <https://www.ecologiaverde.com/por-que-son-importantes-las-flores-en-la-naturaleza-1370.html>
- El Telegráfo. (2017). From <https://www.letelegrafo.com/ec/noticias/economia/4/el-sector-floricola-no-se-recupera-desde-2014>
- Expoflores. (2015). *Evolución del mercado de flores en EEUU*. From <https://es.slideshare.net/florecuador/informe-evolucion-del-mercado-de-flores-en-estados-unidos-julio-2015>
- Expoflores. (2017). Informe.
- Expoflores. (2018). Informe 2018.
- Expoflores. (2018). Informe EEUU.
- Expoflores. (2019). From <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiMTg5YjM5MmEtZmE0MC00YzliLTg4NjgtNWU0MjcyN2Y2YzAzliwidCI6IjNmMmE4MmYxLTY4NWQtNDVhZi1hMDBmLWJjN2U4Y2Y4ZGIwZSIsImMiOiR9>
- Expoflores. (2019). Certificación FlorEcuador.
- Expoflores. (2019). Informe.
- Expoflores. (2019). Informe.
- Expoflores. (2019). *Informe 2019*. From https://expoflores.com/wp-content/uploads/2020/04/reporte-anual_Ecuador_2019.pdf
- Expoflores. (2019). Informe trimestral Flores de verano.
- Expoflores. (2020). From <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiYjg4NzhmYzYtM2YxNS00YjFkLTg0ZDktYTFiMmWQ1ZDgxM2I3liwidCI6IjNmMmE4MmYxLTY4NWQtNDVhZi1hMDBmLWJjN2U4Y2Y4ZGIwZSIsImMiOiR9>
- Expoflores. (2020). From https://expoflores.com/wp-content/uploads/2020/04/reporte-anual_Ecuador_2019.pdf
- Fernández Núñez, L. (2006, Octubre). ¿Cómo analizar datos cualitativos?
- FlorEcuador. (2019). From <https://florecuador.com/certificacion-flor-ecuador-2/>
- Florespedia. (2018). *Tipos de flores*. From <https://www.florespedia.com/tipos-de-flores>
- Floresprima. (2020). *Quiénes Somos*. From Quiénes Somos: <https://www.floresprima.com/quienes-somos>
- Florsani. (2019). From <http://florsani.com/es/about-us/>
- FlowerCompanies. (2020). From <https://www.flowercompanies.com/category/export/page/6>
- Flowers House Group. (2019). *Our History*. From Industry innovators for 25 years: <https://www.flowershousegroup.com/our-history>
- Gerencie.com. (2018, Abril 24). *Gerencie*. From Capital de trabajo: <https://www.gerencie.com/capital-de-trabajo.html>
- Gómez-Egas. (2014). From <http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/3323/1/110952.pdf>
- IBISWORLD. (2019). From <https://www.ibisworld.com/>

- ICEX. (2019). From https://www.icex.es/icex/wcm/idc/groups/public/documents/documento/mde5/odi4/~edisp/doc2019828636.pdf?utm_source=RSS&utm_medium=ICEX.es&utm_content=06-08-2019&utm_campaign=Ficha%20T%C3%A9cnica%20del%20Estado%20de%20Florida.%20Estados%20Unidos%202019
- Imani Flowers. (2020). *About Us*. From About Us: <https://imaniflowers.co.ke/about-us/>
- Impex Flowers. (2020). From <https://www.impexflowers.com/about-us/>
- INAES. (2015). From http://www.inaes.gob.mx/doctos/pdf/guia_empresa/comercializacion_de_flores.pdf
- INEC. (2012, Junio). CIU 4.0. *Clasificación Nacional de Actividades Económicas(4.0)*. Ecuador.
- INEC. (2018). *Tecnologías de la Información y Comunicación*. From https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2018/201812_Principales_resultados_TIC_Multi proposito.pdf
- Konfio. (2020). *Diccionario Financiero*. From <https://konfio.mx/tips/diccionario-financiero/que-es-el-capital-de-trabajo/#:~:text=El%20capital%20de%20trabajo%20es,y%20actividades%20a%20corto%20plazo.>
- Kotler & Armstrong. (2008). *Fundamentos de Marketing*.
- La Hora. (2019). From <https://www.lahora.com.ec/carchi/noticia/1102279865/riesgo-pais-alcanzo-los-800-puntos-tras-el-paro>
- Lambin. (2008). *Gestión Estratégica y Operativa del mercado*.
- Legiscomex. (2017). From [https://repositorio.uisek.edu.ec/bitstream/123456789/329/1/Plan%20de%20manejo%20ambiental%20de%20desechos%20s%C3%B3lidos.pdf](https://www.legiscomex.com/Documentos/primer_articulo Manejo Ambiental de Desechos. (2017). From)
- Martinez, A. (2017). *Sputniknews*. From <https://mundo.sputniknews.com/sociedad/201705131069129793-ecuador-flores/>
- NOVAGRIC. (2016). From <https://www.novagric.com/es/>
- OkDiario. (2018). From <https://okdiario.com/curiosidades/curiosidades-sobre-color-magenta-3130061>
- Pinterest. (2018). *Flor de alhelí*. From <https://www.pinterest.com/pin/806918458212998210/>
- PMA. (2018). From <https://www.gestionderiesgos.gob.ec/programa-mundial-de-alimentos-entregos-equipamiento-logistico-de-respuesta-a-emergencias-al-gobierno-de-ecuador/>
- PMA. (2019). From <https://www.cancilleria.gob.ec/ecuador-y-el-programa-mundial-de-alimentos-examinan-asistencia-alimentaria-a-ciudadanos-venezolanos-en-situacion-de-movilidad/>
- Porter, M. (2013). *Estrategia Genérica*.
- Procolombia. (2018). From <https://tlc-eeuu.procolombia.co/oportunidades-por-sector/agroindustria/flores>

- RevistaEspacios. (2017). From <https://www.revistaespacios.com/a18v39n32/a18v39n32p07.pdf>
- RevistaGestión. (2018). From <https://revistagestion.ec/economia-y-finanzas-analisis/repensando-el-drawback>
- RevistaLíderes. (2019). From <https://www.revistalideres.ec/lideres/plataforma-floricolas-exportacion-ecuador-tecnologia.html>
- Romero, D. A. (2017). Exportación de Flores hacia Estados Unidos. Quito. SCPM. (2017). Reglamento.
- SEACE. (2019). From <https://www.acreditacion.gob.ec/certificacion-procesos-en-produccion-floricola/>
- SENAE. (2017). From <https://www.aduana.gob.ec/para-exportar/>
- SICE. (2019). From http://www.sice.oas.org/TPD/GSP/GSP_Schemes_s.ASP
- SICE. (2020). From http://www.sice.oas.org/TPD/GSP/GSP_Schemes_s.ASP
- Statista. (2019). From <https://es.statista.com/estadisticas/636846/estados-unidos-porcentaje-de-comercio-electronico-en-ventas-minoristas--2019/>
- Stelmach, P. W. (2019). Consumo flores ecuatorianas.
- Suárez O, C. T., & Calderón M, R. (2006). *Capital de Trabajo Operativo y su Financiación*. From [http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/104205/secme-16867_6.pdf?sequence=6#:~:text=El%20capital%20de%20trabajo%20operativo,pendientes%20de%20cobro%20\(cartera\).](http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/104205/secme-16867_6.pdf?sequence=6#:~:text=El%20capital%20de%20trabajo%20operativo,pendientes%20de%20cobro%20(cartera).)
- Suárez, E. (2019). Índice de Desarrollo Humano: Una mirada desde Ecuador.
- SUPERCIAS. (2019). From https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%3b%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%2
- SUPERCIAS. (2020). From https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portaldeinformacion/consulta_cia_menu.zul?expediente=5028&tipo=1
- TheUSAOnline. (2019). From <https://theusaonline.net/es/economia/>
- Transparency International. (2018). *CORRUPTION PERCEPTIONS INDEX*. From <https://www.transparency.org/en/cpi/2018/results/chl>
- TV MICC CANAL 47. (n.d.). TV MICC CANAL 47 ELABORACIÓN DE ABONOS ORGÁNICOS CON DESECHOS DE FLORES. From <https://www.youtube.com/watch?v=Qv3vrPxXQ7g>
- Whatcolor. (2019). From <https://www.whatcolor.net/significados/amarillo/>

ANEXOS

1. Matriz de selección de país

Se ha realizado un análisis comparativo entre varios países, para demostrar que el mercado objetivo seleccionado es EEUU para lo cual se ha elaborado la siguiente matriz:

MATRIZ DE SELECCIÓN DEL PAÍS DESTINO A EXPORTAR					
Ponderación	15%	25%	25%	35%	100%
Países/aspectos	Indicación de la competencia directa del país con que vamos a trabajar	Tamaño de mercado/segmento	Ingreso per cápita de cada país	Tratados comerciales	Total
Chile	Según el WITS el valor comercial de las importaciones de productos vegetales en el mercado chileno es de 8.531.305,45. (2017) (en miles de US\$)	Según el WITS el tamaño de participación de las exportaciones ecuatorianas en el mercado chileno es de 23,35 %. (2017)	Según CEPAL: 15443.22; según BM: 15130.15 Ambos con cifras a 2018 (\$ precios constantes 2010)	Acuerdo de Complementación Económica	3.25
Puntuación	3	4	3	3	
ESTADOS UNIDOS	Según el WITS el valor comercial de las importaciones de productos vegetales en el mercado estadounidense es de 64.844.404,06. (2017) (en miles de US\$)	Según el WITS el tamaño de participación de las exportaciones ecuatorianas en el mercado estadounidense es de 46,3 %. (2017)	Según BM: 54,795.45 Con cifras a 2018 (\$ precios constantes 2010)	Sistema Generalizado de Preferencias (SGP)	4.4
Puntuación	5	5	4	4	
Rusia	Según el WITS el valor comercial de las importaciones de productos vegetales en el mercado ruso es de 9.554.851,56. (2017) (en miles de US\$)	Según el WITS el tamaño de participación de las exportaciones ecuatorianas en el mercado ruso es de 3,57 %. (2017)	Según BM: 11729.09 Con cifras a 2018 (\$ precios constantes 2010)	Comisión Intergubernamental Ecuador – Rusia	2.15
Puntuación	3	2	2	2	
México	Según el WITS el valor comercial de las importaciones de productos vegetales en el mercado mexicano es de 17.810.748,27. (2017) (en miles de US\$)	Según el WITS el tamaño de participación de las exportaciones ecuatorianas en el mercado mexicano es 11,57 %. (2017)	Según CEPAL: 10120.00; según BM: 10385.30 Ambos con cifras a 2018 (\$ precios constantes 2010)	Acuerdo de Alcance Parcial de Renegociación N.º 29	2.55
Puntuación	4	3	2	2	

2. Normativas de empaquetamiento

Tipo de caja	Dimensiones	Peso o gramaje aproximado en Kg
Media Caja/ Half Box	100 cm x 25 cm x 25 cm	9 -14
Cuarto de Caja/ Quarter Box	100 cm x 25 cm x 15 cm	4.5 – 9
Octavo de Caja/ Eight Box	100 cm x 20 cm x 13 cm	2 - 4.5

Tomado de: (Romero, 2017)

3. Exportación de flores hacia EEUU

Año	Toneladas (Miles)	FOB (Miles USD)	Costo promedio por tonelada
2014	165.19	918,243.09	5,558.72
2015	145.82	819,939.10	5,622.79
2016	143.19	802,461.25	5,604.30
2017	159.01	881,461.59	5,543.52
2018	157.56	851,930.75	5,407.13
2019 (Ene-Jun)	84.01	492,631.51	5,864.02

Tomado de: (CFN, Cultivo de flores, 2019)

4. Producción de flores en Ecuador y %PIB

Año	Cultivo de flores (MM \$ Total 2007)	PIB Total (MM \$ Total 2007)	Participación en PIB
2014	548.61	70,105.36	0.78%
2015	504.30	70,104.68	0.72%
2016	497.82	69,314.07	0.72%
2017	553.29	70,955.69	0.78%

Tomado de: (CFN, Cultivo de flores, 2019)

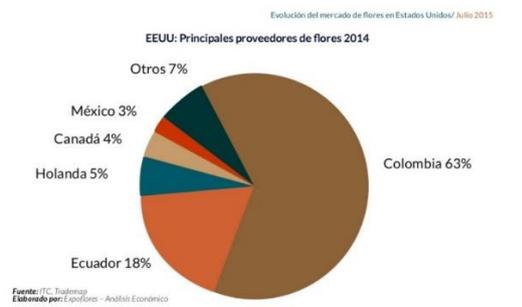
El valor de cultivo de flores para 2007, el cual está usado como base, fue de 473 MM \$ (Gómez-Egas, 2014).

5. Totalidad de empresas industria y empleo generado

Cultivo de flores, incluida la producción de flores cortadas y capullos. (A011903)	Año 2016		Año 2017		Año 2018	
	Empresas	Empleados	Empresas	Empleados	Empresas	Empleados
Grande	54 (26%)	22.750	52 (28%)	23.761	69 (33%)	7.646
Mediana	83 (41%)	6.435	62 (33%)	5.689	59 (28%)	349
Micro	28 (14%)	133	38 (20%)	179	35 (17%)	954
Pequeña	39 (19%)	533	36 (19%)	857	45 (22%)	24.545
Total	204	29.867	188	30.486	208	33.494

Tomado de: (CFN, Cultivo de flores, 2019)

6. Importaciones desde EEUU



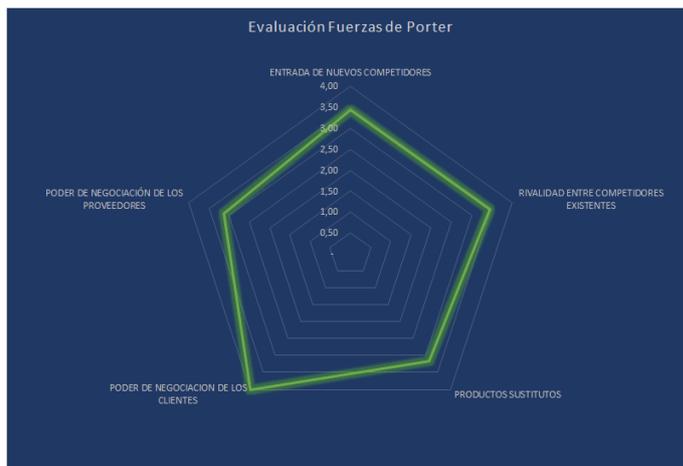
Tomado de: (Expoflores, 2020)

7. Totalidad tallos importados desde EEUU

Año/Millones de tallos importados por país	Colombia	Ecuador	Guatemala	Kenia
2015	1.263.843.946	421.461.596	23.458.064	12.775.123
2016	1.343.097.118	453.393.653	29.210.498	11.638.124
2017	1.398.404.416	461.536.258	30.502.686	16.718.390
2018	1.457.232.644	494.657.210	35.644.463	8.877.742
2019	1.925.901.197	664.362.562	40.652.864	8.997.431

Tomado de: (Expoflores, 2020)

8. Telaraña de Porter



9. Libro de códigos del cliente

Libro de códigos Clientes		
Tema	Subtema	Concepto
Producto	Tipos de flores	Rosas, girasoles, claveles
	Características/Atributos	Color, presentación, volumen
	Frecuencia de compra	Ocasiones especiales, mensualmente, quincenalmente, semanalmente
Plaza	Puntos de venta	Supermercados y floristerías
	Motivo del lugar del punto de venta	Comodidad, lugar de visita frecuente
Precio	Precio justo unitario	Están dispuestos a pagar un poco más porque el producto tiene certificación ambiental.
	Precio justo por un bonche de 10 tallos	
Promoción	Como se enteran de las flores	Medios digitales, Instagram
Segmento	Quienes compran flores	Hombres y mujeres de 36 a 45 años
	Por qué compran flores	Amor, cumpleaños, eventos, consumo propio

10. Libro de códigos del experto

Libro de códigos de expertos		
Tema	Subtema	Concepto
Producto	Tipos de flores	Rosas, flores de verano
	Características/Atributos	Nutrientes, luminosidad, ciclos más cortos, vivacidad de los colores
	Frecuencia	Valentín, Día de la Mujer, Día de la Madre, Navidad
	Forma de producción	Tipo de suelo, horas de luz
Plaza	Puntos de venta	Floristerías
Precio	Precio justo unitario	Están dispuestos a pagar un poco más porque el producto tiene certificación ambiental.
	Precio justo por un bonche	
Promoción	Como se enteran de las flores	Medios digitales, marketing agresivo
Segmento	Quienes compran flores	Millennials
	Por qué compran flores	Cuidado del medio ambiente

11. Entrevista Experto 1: Ing. Julio Angulo

12. Entrevista Experto 2: Sr. Cristian Maigua, productor finca del alhelí

13. Entrevista Cliente 1: Lcda. Michelle Melloni, importadora en Miami de flores.

14. Entrevista Cliente 2: Paul Walter Stelmach

Para ver las transcripciones de las entrevistas favor ingresar al siguiente enlace:

<https://drive.google.com/file/d/1Oz6L7F7fByk2NuV3dH5ZoCP6G-0k-Rxv/view?usp=sharing>

15. Preguntas de la Encuesta

1) ¿Compra usted flores?					
Sí			No		
2) De las siguientes flores				¿cuáles son las que usted más conoce?	
Rosas	Claveles	Gypsophila	Flores de verano	Girasoles	Otros
3) De los siguientes atributos de un bonche de flores, ¿cuál es el que usted considera el más importante?					
Presentación y diseño	Número de tallos	Color de las flores	Aroma	Volumen	Otro
4) ¿Cuál es el beneficio que usted encontraría en el alhelí?					
Tamaño de los tallos	Aroma	Tiempo de duración en florero	Volumen	Otros	
5) ¿Estaría usted dispuesto a sustituir su flor de adquisición regular por el alhelí?					
Sí			No		
6) ¿Compraría usted flores que cuenten con certificación de responsabilidad medioambiental, a pesar de que el precio subiría?					
Sí			No		
7) Dentro de las siguientes opciones, ¿qué flor similar al alhelí conoce?					

Stock hotpink	Stock lavender	Stock peach	Ninguna			
8) ¿Ha adquirido el alhelí o algún producto similar últimamente?						
Sí		No				
9) ¿Con qué frecuencia usted compra flores?						
Semanalmente	Cada 15 días	Mensualmente	En ocasiones especiales			
10) Dentro del siguiente rango de precios: \$2.60 - \$3.30; ¿qué precio le parece demasiado bajo para no comprar un bonche de 10 tallos de flores del alhelí?						
Valor arbitrario entre \$2.60 y \$3.30						
11) Dentro del siguiente rango de precios: \$2.60 - \$3.30; ¿qué precio le parece demasiado bajo, pero aun así compraría un bonche de 10 tallos de flores del alhelí?						
Valor arbitrario entre \$2.60 y \$3.30						
12) Dentro del siguiente rango de precios: \$2.60 - \$3.30; ¿qué precio le parece demasiado alto, pero aun así compraría un bonche de 10 tallos de flores del alhelí?						
Valor arbitrario entre \$2.60 y \$3.30						
13) Dentro del siguiente rango de precios: \$2.60 - \$3.30; ¿qué precio le parece demasiado alto para no comprar un bonche de 10 tallos de flores del alhelí?						
Valor arbitrario entre \$2.60 y \$3.30						
14) ¿En cuál de los siguientes puntos de venta le gustaría que estuviese disponible el producto?						
Supermercados	Floristerías	Mercados	Tiendas especializadas	Tiendas virtuales		
15) ¿Por qué escogió dicho punto de venta?						
Distancia	Comodidad	Visita el lugar regularmente	Otros			
16) ¿Le satisface a usted el canal de distribución de las flores?						
Sí		No				
17) Si contestó que sí, ¿cuál es su canal de distribución predilecto?						
Transporte aéreo	Transporte terrestre	Transporte marítimo	Entrega directa a domicilio			
18) ¿Tiene usted facilidad de comprar flores en su mercado local?						
Sí		No				
19) ¿Qué producto complementario o adicional, a usted le gustaría adquirir al momento de comprar flores?						
Peluches	Chocolates	Globos	Floreros	Otros		
20) ¿Cuál es el medio de comunicación que usted más utiliza?						
Televisión	Redes sociales	Radio	Periódicos	Otro		
21) ¿A través de que medio de comunicación obtiene, actualmente, información sobre las flores que adquiere?						
Televisión	Redes sociales	Radio	Periódicos	Otro		
22) ¿A través de que otro medio de comunicación le gustaría obtener información del producto?						
Televisión	Redes sociales	Radio	Periódicos	Otro		
23) ¿Cuál es su red social más utilizada?						
Facebook	Instagram	Twiter	Whatsapp	Otro		
24) ¿Revisa usted la publicidad al ingresar a las redes sociales?						
Sí		No				
25) ¿Usted compra flores acordes a la tendencia de la moda en ese momento?						
Sí		No				
26) ¿Usted compra la flor por un sentimiento hacia la otra persona?						
Sí		No				
27) Si respondió que sí			el sentimiento corresponde a:			
Amor	Amistad	Duelo	Aniversario	Cumpleaños	Otro	N/A
28) ¿Cuál es su edad (en años)?						
De 25 a 35 años	De 36 a 45 años	De 46 a 60 años	Mayor a 60 años			
29) ¿Es usted hombre o mujer?						
Mujer		Hombre				

16. Tablas de contingencia

Tabla 1:

De los siguientes atributos de un bonche de flores, ¿cuál es el que usted considera el más importante?	No	Sí	Grand Total
Color de las flores	#DIV/0!	46.67%	46.67%
Número de tallos	#DIV/0!	6.67%	6.67%
Presentación y diseño	#DIV/0!	33.33%	33.33%
Volumen	#DIV/0!	13.33%	13.33%
(blank)	#DIV/0!	0.00%	0.00%
Grand Total	#DIV/0!	100.00%	100.00%

Tabla 2:

¿En cuál de los siguientes puntos de venta le gustaría que estuviese disponible el producto?	No	Sí	Grand Total
Floristerías	#DIV/0!	26.67%	26.67%
Supermercados	#DIV/0!	46.67%	46.67%
Tiendas especializadas	#DIV/0!	20.00%	20.00%
Tiendas virtuales	#DIV/0!	6.67%	6.67%
(blank)	#DIV/0!	0.00%	0.00%
Grand Total	#DIV/0!	100.00%	100.00%

Tabla 3:

Precio	Dentro del siguiente rango de precios: \$2.60 - \$3.30; ¿qué precio le parece demasiado bajo, pero aun así compraría un bonche de 10 tallos de flores del alhelí?	Dentro del siguiente rango de precios: \$2.60 - \$3.30; ¿qué precio le parece demasiado alto, pero aun así compraría un bonche de 10 tallos de flores del alhelí?	Dentro del siguiente rango de precios: \$2.60 - \$3.30; ¿qué precio le parece demasiado bajo, pero aun así compraría un bonche de 10 tallos de flores del alhelí?	Dentro del siguiente rango de precios: \$2.60 - \$3.30; ¿qué precio le parece demasiado alto, pero aun así compraría un bonche de 10 tallos de flores del alhelí?
2.60	66.67%	66.67%	66.67%	66.67%
3.00	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%
3.30	13.33%	13.33%	13.33%	13.33%
Grand Total	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Tabla 4:

¿En cuál de los siguientes puntos de venta le gustaría que estuviese disponible el producto?	Sí	Grand Total
Supermercados	46.67%	46.67%
Floristerías	26.67%	26.67%
Tiendas Especializadas	20.00%	20.00%
Tiendas virtuales	6.67%	6.67%
Grand Total	100.00%	100.00%

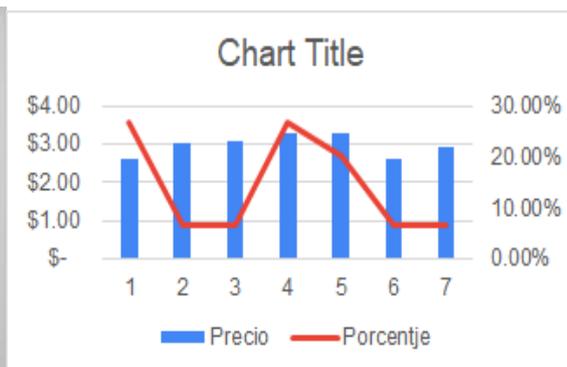
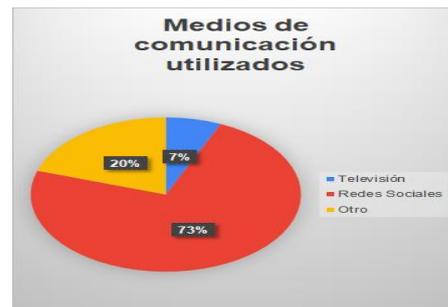
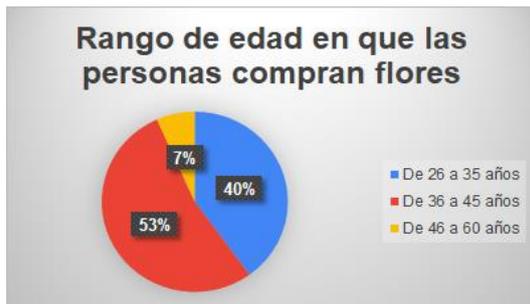
Tabla 5:

¿A través de que medio de comunicación obtiene, actualmente, información sobre las flores que adquiere?	Sí	Grand Total
Televisión	6.67%	6.67%
Redes Sociales	73.33%	73.33%
Otro	20.00%	20.00%
Grand Total	100.00%	100.00%

Tabla 6:

¿Cuál es su edad (en años)?	Sí	Grand Total
De 26 a 35 años	40.00%	40.00%
De 36 a 45 años	53.33%	53.33%
De 46 a 60 años	6.67%	6.67%
Grand Total	100.00%	100.00%

17. Gráficos de las tablas



18. PRUEBAS DE HIPÓTESIS

Hipótesis 1 - General:

La flor de alhelí será adquirida por más del 70% de las personas que viven en Miami FL. Resultado: Aceptada

Hipótesis 2 - Producto:

El 60% de las personas que compran flores lo hacen por la diversidad de colores que el alhelí presenta. Resultado: Aceptada

Hipótesis 3 - Precio:

Más del 50% de los clientes está dispuesto a pagar entre \$2,60 a \$3.30 por un bonche de 10 tallos del alhelí Resultado: Aceptada

Hipótesis 4 - Plaza:

El 80% de los clientes consideran como punto estratégico adquirir un bonche del alhelí en supermercados en la ciudad de Miami FL. Resultado: Aceptada

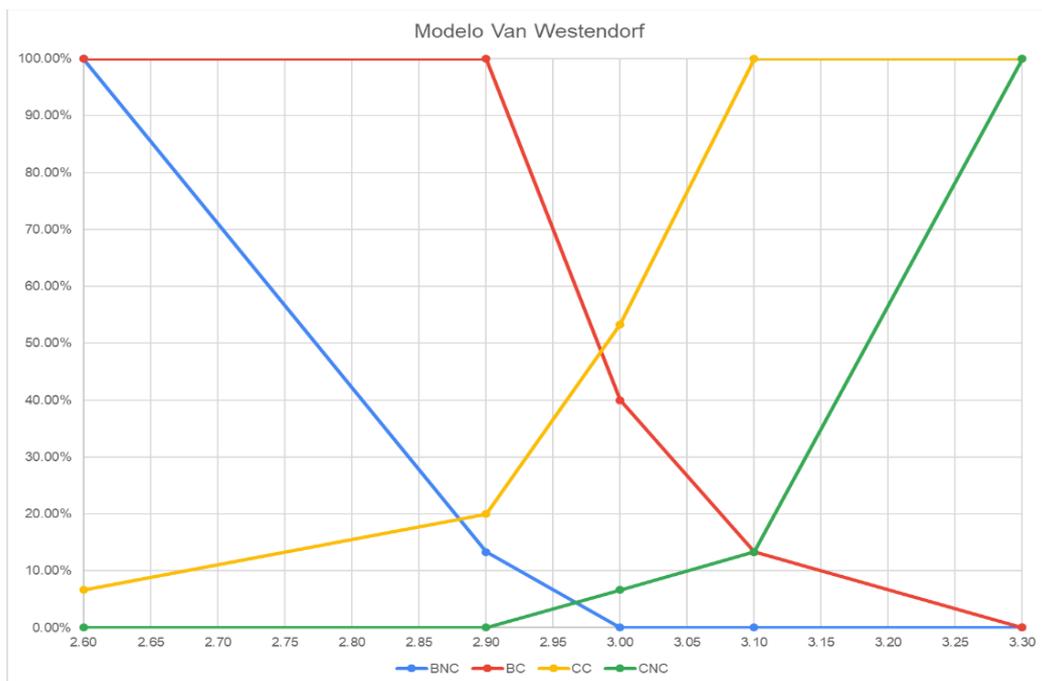
Hipótesis 5 - Promoción:

El 85% de los potenciales consumidores prefiere recibir información de flores por medios digitales. Resultado: Aceptada

Hipótesis 6 - Segmentación:

El 60% de potenciales clientes que adquieren flores en la ciudad de Miami FL., tienen edades entre los 36 y 45 años. Resultado: Aceptada

19. PRECIO JUSTO CON EL MODELO VAN WESTENDORF



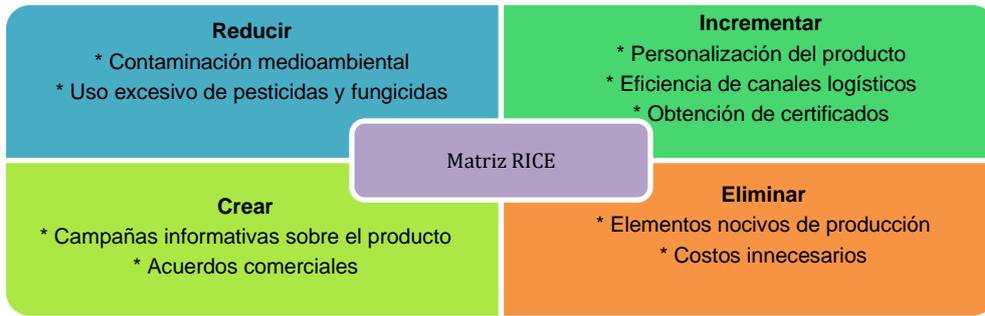
20. Mapa mental



21. Infografía



22. Matriz RICE



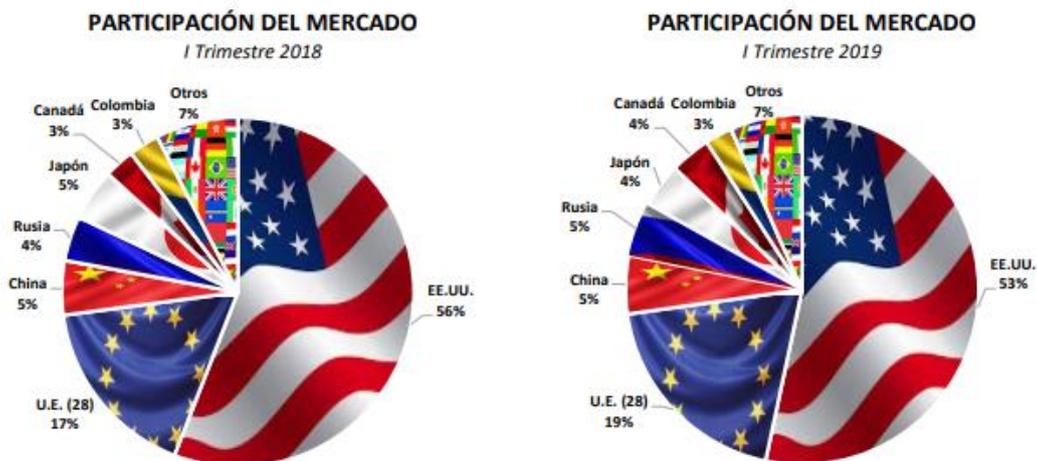
23. Matriz de selección de estrategia genérica

OBJETIVO ESTRATÉGICO	Sector completo	Diferenciación de producto	Liderazgo en costos
	Segmento de mercado	Segmentación enfocada a diferenciación	Segmentación enfocada a liderazgo en costos
		Exclusividad percibida	Posicionamiento de bajo costo
VENTAJA COMPETITIVA			

24. Matriz de posicionamiento

Beneficios/ Precio	Más	Lo mismo	Menos
Más	Más por Más	Más por lo Mismo	Más por Menos
Lo mismo			Lo mismo por Menos
Menos			Menos por Menos

25. Participación de mercado



Fuente: BCE
Elaborado por: Expoflores

26. Flujo de efectivo

PERIODO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Actividades Operacionales	-	(14,047.69)	(565.39)	24,791.53	55,376.59	98,710.96
Utilidad Neta	-	(12,726.33)	(3,603.16)	22,471.06	55,407.80	100,234.68
Depreciaciones y amortización	-	-	-	-	-	-
+ Depreciación	-	2,340.00	2,340.00	2,640.00	660.00	660.00
+ Amortización	-	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00
- Δ CxC	-	(5,678.02)	(985.56)	(4,216.49)	(4,108.57)	(6,424.66)
- Δ Inventario PT	-	-	-	-	-	-
- Δ Inventario MP	-	-	-	-	-	-
- Δ Inventario SF	-	-	-	-	-	-
+ Δ CxP PROVEEDORES	-	-	-	-	-	-
+ Δ Sueldos por pagar	-	416.67	83.33	83.33	83.33	-
+ Δ Impuestos	-	-	-	2,213.63	1,734.03	2,640.94
Actividades de Inversión	(18,600.00)	-	-	(1,000.00)	-	-
- Adquisición PPE y intangibles	(18,600.00)	-	-	(1,000.00)	-	-
Actividades de Financiamiento	30,934.06	(2,687.24)	(3,150.17)	(3,692.85)	(4,329.02)	(5,074.78)
+ Δ Deuda Largo Plazo	18,934.06	(2,687.24)	(3,150.17)	(3,692.85)	(4,329.02)	(5,074.78)
- Pago de dividendos	-	-	-	-	-	-
+ Δ Capital	12,000.00	-	-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	12,334.06	(16,734.92)	(3,715.56)	20,098.68	51,047.57	93,636.17
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	-	12,334.06	(4,400.86)	(8,116.43)	11,982.25	63,029.82
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	12,334.06	(4,400.86)	(8,116.43)	11,982.25	63,029.82	156,666.00

27. Índices financieros de Ecuahelí

		1	2	3	4	5	Promedio	Industria
Razones de liquidez								
Razón circulante	veces	0.36	-0.35	3.21	8.05	24.54	7.16	25.14
Razones de apalancamiento								
Razón de deuda a capital	veces	(22.94)	(3.14)	0.67	0.13	0.04	-5.05	2.58
Cobertura del efectivo	veces	(3.66)	(0.53)	19.94	70.41	337.06	84.64	5.53
Razones de actividad								
Período de cuentas por cobrar	días	31.51	31.51	32.51	32.51	32.51	32.11	43.35
Período de cuentas por pagar	días	-	-	-	-	-	-	28.36
Período de inventario	días	-	-	-	-	-	-	3.16
Ciclo operativo	días	31.51	31.51	32.51	32.51	32.51	32.11	16.2
Ciclo del efectivo	días	31.51	31.51	32.51	32.51	32.51	32.11	22.25
Razones de rentabilidad								
Margen de utilidad	%	(0.19)	(0.05)	0.18	0.33	0.42	0.14	0.42
ROA	%	(0.80)	(0.39)	0.74	0.67	0.55	0.15	0.37
ROE	%	17.52	0.83	1.24	0.75	0.58	4.18	29.33%

