



FACULTAD DE POSTGRADOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A
LA COMERCIALIZACIÓN DE FLORES EN EL MERCADO DE ESTADOS
UNIDOS

Profesor

Wendy América Anzules

Autor

Fernando Josue Brito Pazmiño

2021

RESUMEN

En el presente trabajo, titulado “Plan de negocio para la creación de una empresa dedicada a la comercialización de flores en el mercado de Estados Unidos”, se establecieron los siguientes objetivos específicos:

- Conocer las oportunidades y amenazas existentes para una empresa ecuatoriana comercializadora de flores en el mercado de Estados Unidos.
- Revelar el grado de afectación que la pandemia del COVID-19 causó a las empresas florícolas ecuatorianas.
- Determinar si el plan de negocio propuesto es rentable.

Mediante el análisis PEST, se conocieron cuáles eran las oportunidades y amenazas existentes para el plan de negocio propuesto. Una vez identificadas las oportunidades y amenazas existentes, a través de la matriz EFE, se evaluaron las mismas, y como resultado se obtuvo, que las oportunidades tenían más peso que las amenazas, siendo el plan de negocio propuesto, totalmente viable.

Después, se realizó investigación cuantitativa. Se usaron encuestas como instrumento de recolección de datos, y a través de los resultados de las mismas, se supo que producto de la pandemia del COVID-19, la mayor parte de las empresas florícolas fueron afectadas gravemente en sus volúmenes de producción, volúmenes de ventas y económicamente.

Al final, se realizó el plan y evaluación financiera del plan de negocio propuesto, y a través de criterios de valoración como el VAN y el TIR, se demostró que este generaría beneficios económicos mayores a los esperados, convirtiéndose así, en un plan de negocio totalmente rentable.

ABSTRACT

In the present work, entitled “Business plan for the creation of a company dedicated to the commercialization of flowers in the United States market”, the following specific objectives were established:

- Know the existing opportunities and threats for an Ecuadorian flower broker company in the United States market.
- Reveal the degree of impact that the COVID-19 pandemic caused to Ecuadorian flower companies.
- Determine if the proposed business plan is profitable.

Through the PEST analysis, the existing opportunities and threats for the proposed business plan were known. Once the existing opportunities and threats were identified, they were evaluated through the EFE matrix, and as a result it was obtained that the opportunities exceeded the threats, being the proposed business plan fully viable.

Subsequently, a quantitative investigation was carried out. The surveys were used as a data collection instrument, and through their results it was known that as a result of the COVID-19 pandemic, most flower companies were seriously affected in their production volumes, sales volumes and financially.

In the end, the financial and the evaluation plan of the proposed business plan were carried out, and through evaluation criteria such as NPV and IRR, it was shown that it would generate greater economic benefits than expected, thus becoming a totally profitable business plan.

ÍNDICE DEL CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
1. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1. Antecedentes.....	3
1.2. Enunciado del problema	3
1.3. Preguntas de investigación.....	4
1.4. Objetivo general	4
1.5. Objetivos específicos	4
1.6. Pertinencia.....	4
2. REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	5
2.1. Literatura relevante existente en planes de negocios relacionados	5
2.2. ¿Qué ha sucedido con esos planes de negocios? ¿Se han implementado? ¿Cuál ha sido el resultado de esas implementaciones?.....	5
2.3. Impacto de las propuestas de negocios implementados en los temas específicos de la propuesta	5
2.4. Marco conceptual	6
2.4.1. Floricultura mundial	6
2.4.2. Floricultura ecuatoriana	6
2.4.2.1. Situación actual del sector florícola ecuatoriano	6
2.4.2.2. Exportaciones no petroleras	7
2.4.2.3. Volumen de exportaciones	7
2.5. Problemas y alternativas de solución	8

2.6. Matriz de propuesta de solución	8
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO	9
3.1. Análisis del entorno	9
3.1.1. Análisis PEST	9
3.1.2. Análisis de Porter.....	11
3.1.3. Matriz EFE.....	12
3.1.4. Conclusiones del análisis del entorno	12
3.2. Metodología de la investigación de campo	13
3.2.1. Marco conceptual del estudio	13
3.2.2. Preguntas de investigación.....	13
3.2.3. Fuentes de datos a utilizar en el estudio.....	13
3.2.4. Diseño muestral.....	13
3.2.5. Recopilación de datos	14
3.2.6. Herramienta para recopilación de datos	14
3.2.7. Estudio Piloto.....	15
3.2.8. Limitaciones.....	15
4. RESULTADOS.....	16
4.1. Estudio cuantitativo	16
4.2. Elección de la herramienta para la creación de las encuestas	16
4.3. Resultados.....	16
4.4. Resumen de los resultados	16
4.5. Conclusiones del capítulo	17
5. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....	18
5.1. Oportunidad de negocio.....	18

5.2. Descripción del negocio	18
5.2.1. Aspectos legales.....	18
5.2.2. Servicios ofrecidos.....	19
5.2.3. Ubicación.....	19
5.2.4. Misión, visión y objetivos	20
5.3. Organigrama.....	21
5.4. Análisis del cliente.....	22
5.4.1. Segmento de mercado	22
5.5. Estrategia genérica	22
5.5.1. Ventaja competitiva	22
5.6. Diseño de las 4P's de marketing de Kotler.....	22
5.6.1. Producto	22
5.6.2. Precio	23
5.6.2. Plaza	24
5.6.4. Promoción	24
5.7. Imagen.....	25
5.8. Presupuesto de marketing	26
5.9. Proyección de ventas	26
5.7. Conclusiones del capítulo	28
6. PLAN OPERACIONAL	29
6.1. Diseño operacional.....	29
6.2. Flujo de las operaciones	30
6.3. Diagrama de procesos	31
6.4. Necesidades y requerimientos.....	32
6.5. Plan de producción.....	32
6.6. Plan de compras	34

6.7. Indicadores de desempeño.....	35
6.8. Modelo Canvas	36
6.9. Conclusiones del capítulo	37
7. PLAN Y EVALUACIÓN FINANCIERA.....	38
7.1. Supuestos financieros.....	38
7.2. Estados financieros	39
7.2.1. Balance general.....	39
7.2.2. Estado de resultados	40
7.2.3. Estado de Flujo de efectivo.....	41
7.3. Criterios de valoración	42
7.3.1. VAN.....	42
7.3.2. TIR.....	42
7.4. Razones financieras relevantes.....	42
7.4.1. Razones financieras de endeudamiento	42
7.4.2. Razones de rentabilidad	42
7.5. Conclusiones del capítulo	43
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
GENERALES.....	44
8.1. Conclusiones.....	44
8.2. Recomendaciones.....	45
REFERENCIAS	46
ANEXOS	48

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	7
Tabla 2	12
Tabla 3	14
Tabla 4	21
Tabla 5	26
Tabla 6	26
Tabla 7	27
Tabla 8	29
Tabla 9	32
Tabla 10	34
Tabla 11	34
Tabla 12	35
Tabla 13	38
Tabla 14	39
Tabla 15	40
Tabla 16	41

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.....	19
Figura 2.....	21
Figura 3.....	25
Figura 4.....	30
Figura 5.....	31
Figura 6.....	36

INTRODUCCIÓN

En el capítulo 1, se repasan los antecedentes del objeto de estudio, se plantea el problema, se formulan las preguntas de investigación, se definen los objetivos del plan de negocio y finalmente se determina la pertinencia del plan de negocio propuesto.

En el capítulo 2, se empieza averiguando que paso con planes de negocio relacionados, si estos se implementaron o no, sus resultados, etc. Más adelante, en el marco conceptual, se abarcan los siguientes temas: floricultura mundial, floricultura ecuatoriana, situación actual del sector florícola ecuatoriano, exportaciones no petroleras y volumen de exportaciones. Al final, se exponen los problemas y las alternativas de solución propuestas, también se presenta la matriz de propuesta de solución.

El capítulo 3, se compone de 2 subcapítulos. El primer subcapítulo contiene el análisis del entorno (PEST, Porter y la matriz EFE). El segundo subcapítulo, comprende la metodología de investigación de campo. Se formulan preguntas de investigación, se indican las fuentes de datos a utilizarse, se define un plan de recolección de datos, se define el instrumento de recolección de datos a usarse, se realiza un estudio piloto y finalmente se plantean las posibles limitaciones que podrían surgir al momento de realizar la recolección de datos mediante el instrumento elegido.

En el capítulo 4, se muestran los resultados obtenidos de las encuestas y un resumen a modo de análisis de los mismos.

En el capítulo 5, se empieza identificando la oportunidad de negocio, se describe el negocio, se define la estructura organizacional del negocio, se hace un análisis del cliente, se define la estrategia genérica a usarse, se realiza el diseño de las 4P's de marketing de Kotler, se realiza el presupuesto de marketing y finalmente se realiza una proyección de ventas.

El capítulo 6, abarca todo el plan de operaciones de la empresa. Se realiza el diseño de las operaciones, el flujo de las operaciones, el mapa de procesos, las

necesidades y requerimientos, el plan de producción, el plan de compras, los indicadores de desempeño y finalmente se presenta el modelo Canvas.

El capítulo 7, comprende todo el plan y evaluación financiera del negocio. Se consideran los supuestos financieros, se elaboran los estados financieros, se contemplan los criterios de valoración y finalmente se analizan las razones financieras relevantes.

El capítulo 8, contiene las conclusiones y recomendaciones generales del plan de negocio propuesto.

1. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Antecedentes

En las últimas décadas, Ecuador ha consolidado su posicionamiento a nivel mundial como país exportador de flores. Entre los principales competidores de Ecuador en la exportación de flores se encuentran Holanda, Colombia y Kenia, el orden varía dependiendo el destino, no obstante, cada país resulta una amenaza potencial. El principal competidor de Ecuador en el mercado de Estados Unidos es Colombia, cuyo país cuenta con una ventaja competitiva frente al Ecuador, debido a los bajos costos de los insumos agrícolas y fletes aéreos. En Europa, Holanda y Kenia son los principales competidores de Ecuador. Holanda presenta una ventaja competitiva frente a Ecuador, debido a que cuenta con tecnología de punta, la cual implementa para mejorar los procesos productivos de sus flores, dando como resultado mayor calidad y precios más bajos. Mientras que Kenia, aunque no posee flores de buena calidad, compite en el mercado gracias a sus altos volúmenes de producción y precios bajos (Expoflores, 2020).

1.2. Enunciado del problema

La pandemia generada por el COVID-19, perjudicó a todos los sectores de la economía mundial, siendo el sector floricultor uno de los más afectados. Pero los mercados internacionales, entre estos, el del Estados Unidos, han comenzado a recuperarse, y nuevamente están demandando altos volúmenes de flores de importación (Solano, 2020). Sin embargo, al momento de querer reanudar las importaciones, los importadores de flores en Estados Unidos tienen problemas para encontrar proveedores de flores serios y una agencia de carga confiable, dificultándoseles así la compra y transporte de flor hacia su país.

1.3. Preguntas de investigación

El plan de negocio propuesto, busca responder las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas existentes para una empresa ecuatoriana comercializadora de flores en el mercado de Estados Unidos?
- ¿Cuál fue el grado de afectación que la pandemia del COVID-19 causó a las empresas florícolas ecuatorianas?
- ¿Es rentable el plan de negocio propuesto?

1.4. Objetivo general

Elaborar un plan de negocio para la creación de una empresa dedicada a la comercialización de flores en el mercado de Estados Unidos.

1.5. Objetivos específicos

- Conocer las oportunidades y amenazas existentes para una empresa ecuatoriana comercializadora de flores en el mercado de Estados Unidos.
- Revelar el grado de afectación que la pandemia del COVID-19 causó a las empresas florícolas ecuatorianas.
- Determinar si el plan de negocio propuesto es rentable.

1.6. Pertinencia

La realización del plan de negocio propuesto, tendrá un impacto positivo, tanto para las empresas florícolas ecuatorianas, como para los importadores de flores en Estados Unidos, ya que se facilitará la comercialización de flores entre los mismos. Por lo anteriormente expuesto, se considera pertinente la elaboración del plan de negocio propuesto.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1. Literatura relevante existente en planes de negocios relacionados

El proyecto realizado por la ingeniera Cristina Espín (2014), titulado “Plan de negocio para la creación de una empresa comercializadora de rosas y flores cortadas de exportación”, evidencia la viabilidad técnica y financiera que tiene la implementación de una empresa que funciona como vínculo comercial entre las fincas productoras de flores y los clientes de mercados internacionales. En dicho plan de negocio se demuestra la necesidad que tienen las fincas productoras de contar con un aliado comercial que les ayude a superar los diversos inconvenientes que se presentan en las actividades de exportación (Espín, 2014).

2.2. ¿Qué ha sucedido con esos planes de negocios? ¿Se han implementado? ¿Cuál ha sido el resultado de esas implementaciones?

Según Cristina Espín (2014), el plan de negocio antes mencionado, no pudo ser implementado debido a la falta de apoyo del sistema financiero para el pequeño emprendedor, a pesar de contar con la viabilidad técnica y financiera (Espín, 2014)

2.3. Impacto de las propuestas de negocios implementados en los temas específicos de la propuesta

Según Expoflores (2019), en la ciudad de Quito existen 6 comercializadoras de flores, las cuales brindan apoyo en actividades de exportación a empresas florícolas haciendo conocer los productos de las mismas en mercados internacionales, impactando así positivamente en sus ventas y también mejorando el nivel de competitividad del país en mercados internacionales (Expoflores, 2019).

2.4. Marco conceptual

2.4.1. Floricultura mundial

Ecuador, Colombia, Holanda y Kenia comparten el dominio del 83% del mercado mundial de países exportadores de flores. Mientras que Estados Unidos, Holanda, Alemania, Francia y Reino Unido importan el 73% de las flores exportadas (Rule, 2017).

2.4.2. Floricultura ecuatoriana

El sector florícola desempeña un rol importante en la economía nacional, ya que la economía de una buena parte de las personas que viven en la región sierra del país depende de la floricultura, ya sea de manera directa o indirecta, alcanzando así un aproximado de 110.000 personas que laboran dentro del sector (Flor Ecuador, 2020).

2.4.2.1. Situación actual del sector florícola ecuatoriano

Según Gonzalo Solano (2020), la llegada de la pandemia del COVID-19, perjudicó más, el ya golpeado sector florícola ecuatoriano, ya que antes de la llegada del COVID-19, la economía ecuatoriana trataba de recuperarse de un primer golpe ocasionado por un paro nacional que tuvo una duración de doce días, desde el 2 de octubre hasta el 13 de octubre del 2019, producto de protestas sociales, mayoritariamente indígenas, en oposición a la eliminación del subsidio a la gasolina y otras medidas económicas y laborales que fueron anunciadas por el Gobierno Nacional el martes 1 de octubre del 2019. Los grupos indígenas bloquearon las carreteras, calles y principales avenidas del país, impidiendo así el normal desarrollo del comercio y transporte de bienes, entre estos, flores, desde ciudades dedicadas a la floricultura como Cayambe y Machachi hacía Quito. El segundo golpe que recibió el sector de la floricultura ecuatoriana fue cuando la pandemia arribó al país a finales de febrero del 2020, ya que, a los 15 días de llegada de la misma, el gobierno dictaminó toque de queda y cierre de las fronteras para impedir la expansión del virus. Por otro lado, Estados Unidos y la mayoría de países europeos también decretaron medidas

similares a las ecuatorianas, lo que provocó una caída del 80% en las exportaciones de flores a estos países. Las millonarias pérdidas que ocasionaron estos 2 golpes al sector floricultor ecuatoriano ascendieron a 175 millones de dólares, 45 millones producto del paro nacional y 130 millones producto de la pandemia (Solano, 2020).

2.4.2.2. Exportaciones no petroleras

Los cuatro rubros más significativos de las exportaciones no petroleras en el 2019 fueron el camarón con el 28,5% de participación, el banano con el 24,1%, las flores con el 6,4% y el cacao con 5,6% (ProEcuador, 2020).

2.4.2.3. Volumen de exportaciones

La Tabla 1, muestra el volumen de exportaciones total y por tipos de flores de 2015 a 2019.

Tabla 1

Volumen de exportaciones de 2015 a 2019

Tipo	AÑO				
	2015	2016	2017	2018	2019
Rosas	111.424,63	109.854,88	113.854,99	118.167,51	122.815,69
Las demás	14.906,74	15.489,67	13.099,95	13.765,06	16.480,68
Gypsophila (lluvia, ilusión)	10.035,89	9.436,34	12.399,90	13.158,99	10.205,47
Los demás	4.751,50	4.302,52	4.303,49	4.905,86	4.425,20
Lirios	1.182,22	992,07	1.046,80	1.314,97	1.335,54
Alstroemeria	1.296,65	1.177,01	1.531,72	1.644,87	1.255,65
Miniatura	1.382,76	1.010,84	1.078,66	1.004,75	1.019,95
Azucenas (lilium spp.)	329,85	493,11	411,06	412,31	366,37
Aster	317,84	283,36	315,44	292,17	318,99
Gerbera	139,64	107,10	79,07	88,33	134,66
Pompones	56,18	38,81	51,97	47,27	40,04
Orquídeas	0,43	1,08	0,21	1,13	2,27
Demás partes de plantas	-	-	-	-	-
Total general	145.824,33	143.186,79	148.173,25	154.803,21	158.400,51

Nota. Los valores están expresados en toneladas métricas. Tomado de *Primicias Económicas* (p.25), Banco Central, 2020.

2.5. Problemas y alternativas de solución

Problemas:

- Los importadores de flores en Estados Unidos tienen dificultad para encontrar proveedores de flores serios que cumplan con los volúmenes de flores que estos requieren. También tienen dificultad encontrando una agencia de carga confiable que siempre disponga del volumen requerido para transportar las flores compradas a su destino.
- Inversionistas desean conocer las oportunidades y amenazas existentes para una empresa comercializadora de flores ecuatorianas en el mercado de Estados Unidos.
- Inversionistas desean conocer el plan de negocio propuesto es rentable.

Alternativas de solución:

- Crear una empresa en Ecuador dedicada a la comercialización de flores en el mercado de Estados Unidos. Esta empresa se encargará de la compra y transporte de la flor, facilitando así la comercialización de flores entre las empresas florícolas ecuatorianas y los importadores de flores en Estados Unidos.
- Se realizará un análisis del entorno para conocer las oportunidades y amenazas existentes para una empresa comercializadora de flores ecuatorianas en el mercado de Estados Unidos.
- Se realizará un estudio para determinar si el plan de negocio propuesto es rentable.

2.6. Matriz de propuesta de solución

En el Anexo 1 se encuentra la matriz de propuesta de solución.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

3.1. Análisis del entorno

3.1.1. Análisis PEST

De acuerdo al INEC (2012), el código CIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme) que identifica el producto a comercializar es el G4620.15.01, que corresponde a la venta al por mayor de flores (INEC, 2012).

Político

- **Preferencias arancelarias con Estados Unidos**

Ecuador consiguió que, desde el 1 de noviembre de 2020, el Sistema Generalizado de Preferencias Arancelarias (SGP por sus siglas en inglés) incluya a las rosas ecuatorianas dentro de los productos que no pagan arancel al ingresar a Estados Unidos (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2020).

Tiempo de impacto: Mediano plazo.

Tipo de impacto: Positivo.

Económico

- **Alta representación de las flores en el PIB**

La exportación de flores representó para el Ecuador el 10% del PIB de las exportaciones no petroleras en el año 2020 (Banco Central del Ecuador, 2020).

Tiempo de impacto: Mediano plazo.

Tipo de impacto: Positivo.

- **Desempleo en Estados Unidos**

La pandemia del COVID-19, provocó un aumento de la tasa de desempleo en Estados Unidos, pasando del 3,5% en diciembre de 2019 a 6,7% en diciembre de 2020, casi duplicándose así el número de desempleados durante el confinamiento. Esto provocó la disminución en el consumo de bienes suntuarios, entre estos las flores (Gobierno USA, 2021).

Tiempo de impacto: Corto plazo.

Tipo de impacto: Negativo.

Social

- **Cambios en las tendencias de consumo de flores**

La tendencia de consumo de flores está cambiando, actualmente la demanda de flores en bouquet, flores con olores intensos, flores tinturadas y flores preservadas ha incrementado en Estados Unidos y China (Expoflores, 2019).

Tiempo de impacto: Corto plazo.

Tipo de impacto: Positivo.

Tecnológico

- **Software especializado**

El avance de la tecnología ha sido evidente en el sector florícola, puesto que ahora se cuenta con software especializado para cada elemento de la cadena de suministro de las flores. Actualmente hay muchas empresas de tecnología que ofertan software que facilita la comercialización de flores hacia mercados internacionales (Corporación Fresh o Fair, 2020).

Tiempo de impacto: Mediano plazo.

Tipo de impacto: Positivo.

3.1.2. Análisis de Porter

- **Poder de negociación de los clientes:** La demanda de flores en Estados Unidos creció 14,7% en valor FOB, pasando de 345 millones de dólares en el 2018 a 396 millones de dólares en el 2019. Así mismo, el volumen de las exportaciones creció 13,1% en ese mismo periodo de tiempo (Expoflores, 2019).
- **Poder de negociación de los proveedores:** Según el Sistema SAIKU del SRI, en el 2019, 422 empresas florícolas registraron valores declarados conforme a su actividad económica (cultivo de flores). La mayoría de estas empresas estaban concentradas en la provincia de Pichincha con el 17,45% de participación, seguida de Carchi con el 14,22% y Cotopaxi con el 11,37% (Sánchez, Vayas, & Mayorga, 2019).
- **Rivalidad de los competidores:** Los principales países que exportan flores hacia Estados Unidos son Colombia con el 60%, seguido de Ecuador con el 20,3% y Países Bajos con el 5,9%, la diferencia restante que se ubica en un 13,8%, se divide entre México, Costa Rica, Guatemala y Tailandia entre los principales (Expoflores, 2019).
- **Amenaza de productos sustitutos:** En Estados Unidos, en fechas especiales como San Valentín se incrementa la venta de las flores, pero también la demanda de chocolates, tarjetas regalo, joyas, cenas románticas, entre otros (Shareamerica, 2020).
- **Amenaza de nuevos competidores:** Los excesivos trámites que se exigen a las empresas que desean comercializar sus productos en Estados Unidos, complican en gran manera a nuevas empresas que desean exportar sus productos por primera vez (Legiscomex, 2021).

3.1.3. Matriz EFE

La Tabla 2, muestra la Matriz EFE.

Tabla 2

Matriz EFE

	Factores determinantes de éxito	Peso	Calificación	Ponderación
	Oportunidades			
O1	Cambios en las tendencias de consumo de flores en Estados Unidos.	14%	4	0,56
O3	Preferencias arancelarias con Estados Unidos.	12%	4	0,48
O2	Alta representación de las flores en el PIB del Ecuador.	10%	3	0,30
O4	Alto número de empresas florícolas que pueden proveer de flores.	8%	3	0,24
O5	Disponibilidad de software especializado para la comercialización de flores.	10%	3	0,30
				1,88
	Amenazas			
A1	Recesión económica mundial producto de la pandemia del COVID-19.	14%	2	0,28
A2	Alta rivalidad entre países exportadores de flores a Estados Unidos.	12%	2	0,24
A3	Las flores pueden ser sustituidas por otros productos como: chocolates, tarjetas regalo, joyas, cenas románticas, entre otros.	11%	1	0,11
A4	Excesivos trámites para los exportadores de flores que buscan exportar por primera vez a Estados Unidos.	9%	1	0,09
				0,72
	Total	1,000		2,60

3.1.4. Conclusiones del análisis del entorno

- Las rosas ecuatorianas tienen la ventaja de estar incluidas en el SGP, por lo que no pagan aranceles al ingresar a Estados Unidos.
- Existe alta rivalidad entre países exportadores de flores a Estados Unidos.
- Se cuenta con un alto número de proveedores (422 empresas florícolas).
- En la actualidad, se cuenta con software especializado que facilita la comercialización de flores hacia mercados internacionales
- El resultado final arrojado por la matriz EFE, fue de 2,60 puntos, y al ser esta mayor a 2,50 puntos, demostró que las oportunidades tenían más peso que las amenazas, siendo el plan de negocio propuesto, totalmente viable.

3.2. Metodología de la investigación de campo

3.2.1. Marco conceptual del estudio

Mediante la investigación cuantitativa se recopilarán y analizarán los datos obtenidos, para así determinar, si es o no viable, la realización del plan de negocio propuesto.

3.2.2. Preguntas de investigación

Mediante el uso de fuentes de datos, se pretende dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál fue el grado de afectación que la pandemia del COVID-19 causó a las empresas florícolas ecuatorianas?
- ¿Están las empresas florícolas interesadas en convertirse en proveedoras de flores para una empresa dedicada a la comercialización de flores en el mercado de Estados Unidos?

3.2.3. Fuentes de datos a utilizar en el estudio

Datos Primarios: Serán recolectados a través de encuestas dirigidas a empresas florícolas ecuatorianas.

Datos secundarios: Serán recolectados en su mayoría a través publicaciones de organizaciones gubernamentales y de informes realizados por la empresa privada Expoflores.

3.2.4. Diseño muestral

La técnica de muestreo a usarse será la probabilística, ya que todos los elementos tienen la misma posibilidad de formar parte de la muestra.

Cálculo del tamaño de la muestra:

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{d^2 \times (N-1) + Z^2 \times p \times q} = \frac{422 \times 1,645^2 \times 0,5 \times 0,5}{0,0486^2 \times (422-1) + 1,645^2 \times 0,5 \times 0,5} = 169,82 = 170$$

La encuesta deberá realizarse como mínimo a 170 empresas florícolas.

3.2.5. Recopilación de datos

La Tabla 3, presenta el programa de recopilación de datos.

Tabla 3

Programa de recopilación de datos

Actividades	Fecha (dd-mm-aaaa)
Formulación de las preguntas de investigación	25-02-2021
Determinación de la población objetivo	28-02-2021
Selección del instrumento de medición	07-03-2021
Diseño muestral	09-03-2021
Diseño de la encuesta	12-03-2021
Prueba piloto	04-04-2021
Correcciones y mejoras a la encuesta	20-04-2021
Envío y distribución de la encuesta	04-06-2021
Organización de los datos	12-06-2021
Análisis de los datos	17-06-2021

3.2.6. Herramienta para recopilación de datos

Se realizará a través de una encuesta (Anexo 2).

3.2.7. Estudio Piloto

Se realizaron 15 encuestas piloto a un grupo de personas que no participará en la encuesta final, para así a través del *feedback* de las mismas poder evaluar si la encuesta cumplía con su objetivo de ser clara, concisa, precisa y entendible. Después de recibir el feedback del grupo de personas que participaron de la encuesta piloto, se llevaron a cabo los siguientes cambios:

- A las preguntas que eran muy generales, se las volvió más específicas.
- A las preguntas que ofrecían pocas opciones de respuesta, se les añadió más opciones.
- A algunas preguntas que muy poco o nada tenían que ver con el tema, se las eliminó y a otras se las reemplazó por otras preguntas.
- A preguntas que no eran fáciles de comprender, se las redactó de forma diferente para facilitar su comprensión.

3.2.8. Limitaciones

A continuación, las posibles limitaciones que podrían surgir al momento de realizar las encuestas:

- Falta de colaboración por parte de los encuestados.
- Falta de sinceridad por parte de los encuestados.
- Problemas de accesibilidad a la encuesta por parte de los encuestados.
- Baja comprensión de las preguntas por parte de los encuestados.

4. RESULTADOS

4.1. Estudio cuantitativo

Se realizará una encuesta descriptiva, mediante esta, se recopilarán y analizarán los datos obtenidos.

4.2. Elección de la herramienta para la creación de las encuestas

Para la creación de las encuestas se eligió la herramienta *online* Google Forms por las siguientes razones:

- Cuenta con una interfaz amigable para crear encuestas personalizadas.
- Cualquier persona con acceso a internet puede responderla.
- No tiene costo.
- Facilidad para enviar y distribuir las encuestas al público objetivo por varios canales digitales.

4.3. Resultados

Los resultados se encuentran en el Anexo 3.

4.4. Resumen de los resultados

De los resultados, se obtuvo que el 62,4% de las empresas florícolas manifestaron que sus volúmenes de producción fueron afectados gravemente por la pandemia ocasionada por el COVID-19, mientras que el 17,4% manifestó que la afectación al mismo fue muy grave. Producto de la afectación a los volúmenes de producción; los volúmenes de ventas y la economía de estas empresas también fueron afectadas. El 61,2% de las empresas afirmaron haber sido gravemente afectadas económicamente, mientras que el 20,8% afirmaron que la afectación económica fue muy grave. En lo que a volúmenes de ventas se refiere, el 55,1% de las empresas declararon haber sido afectadas gravemente. Por otro lado, cuando se les preguntó a las empresas florícolas si actualmente exportaban flores al mercado de Estados Unidos, 67,4% de estas afirmaron hacerlo, mientras que el 32,6% restante respondió que al momento no lo hacían. Otros datos obtenidos fueron, que del 58,4% de las empresas que

declararon contar actualmente con un departamento comercial, el 63,5% lo calificaron como eficiente y el 19,2% como regular. Y del 41,6% de empresas que declararon no contar actualmente con un departamento comercial, el 40,5% manifestó que el grado de afectación por la falta de este era medio, mientras que el 39,2% dijo que era alto. Al final de la encuesta, se les preguntó a las empresas florícolas si estarían interesadas en convertirse en proveedoras de flores para una comercializadora de flores en el mercado de Estados Unidos, a lo que el 49,4% dijo que sería probable, mientras que el 42,7% dijo que sería muy probable.

4.5. Conclusiones del capítulo

- Producto de la pandemia del COVID-19, la mayor parte de las empresas florícolas fueron afectadas gravemente en sus volúmenes de producción, volúmenes de ventas y económicamente.
- Casi un tercio de las empresas florícolas no exportan actualmente flores al mercado de Estados Unidos.
- De las empresas florícolas que actualmente cuentan con un departamento comercial, la mayoría lo considera eficiente.
- De las empresas florícolas que actualmente no cuentan con un departamento comercial, la mayoría manifestó que el grado de afectación por la falta de este, estaba entre medio y alto.
- Sobre el interés de convertirse en proveedoras de flores para una comercializadora de flores en el mercado de Estados Unidos, la mayoría de empresas florícolas situaron sus respuestas entre probable y muy probable.

5. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

5.1. Oportunidad de negocio

Se identificaron 3 necesidades. La primera, es que el mercado de flores de Estados Unidos está recuperándose gradualmente del golpe económico recibido por la pandemia del COVID-19 y está nuevamente demandando altos volúmenes de flores de importación. La segunda, es que, a través de los resultados de las encuestas realizadas a las empresas florícolas ecuatorianas, se evidenció el interés de las mismas de querer ser proveedoras de flores para una comercializadora de flores en el mercado de Estados Unidos. La tercera, es que los importadores de flores en Estados Unidos tienen problemas para encontrar proveedores de flores serios y una agencia de carga confiable, dificultándoseles así la compra y transporte de flor hacia su país. Considerando las necesidades anteriormente expuestas, se considera oportuno llevar a cabo el plan de negocio propuesto.

5.2. Descripción del negocio

Garden será una empresa que se dedicará a la comercialización de flores ecuatorianas en el mercado de Estados Unidos. La empresa contará con las mejores tarifas del mercado, personal altamente calificado y un servicio personalizado de calidad ajustado a las necesidades de sus clientes.

5.2.1. Aspectos legales

Razón social: Comercializadora Garden Cía. Ltda.

Nombre comercial: Garden.

Tipo: Compañía Limitada.

5.2.2. Servicios ofrecidos

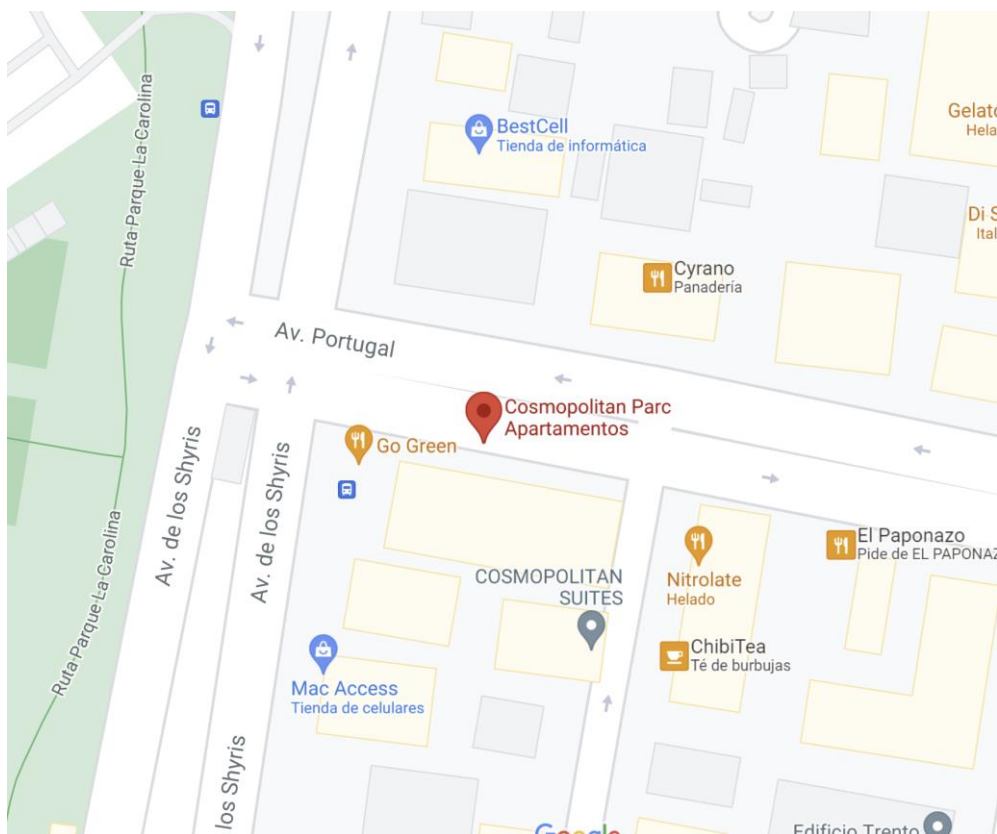
A los importadores de flores en Estados Unidos, la empresa Garden les ofrecerá un servicio integral completo, el cual incluirá el servicio de compra de la flor de su elección en Ecuador y el servicio de transporte aéreo de la misma a su destino.

5.2.3. Ubicación

La empresa Garden operará bajo la modalidad de teletrabajo, pero como para constituir una empresa en Ecuador, es necesaria una dirección domiciliaria, se decidió que la empresa Garden este ubicada en el domicilio del gerente general de la compañía, cuya ubicación es: Av. Portugal E9-28. Edificio Cosmopolitan Parc. Apartamento 1411. Código postal: 170135. Quito, Ecuador. La Figura 1, muestra el lugar donde estará ubicada la empresa Garden.

Figura 1

Lugar donde estará ubicada la empresa Garden



5.2.4. Misión, visión y objetivos

Misión

Facilitar la comercialización de flores entre las empresas florícolas ecuatorianas y los importadores de flores en Estados Unidos.

Visión

Para el año 2026, posicionarnos entre las 5 empresas ecuatorianas más conocidas, confiables y con mayor participación de mercado en Estados Unidos.

Objetivos del negocio propuesto

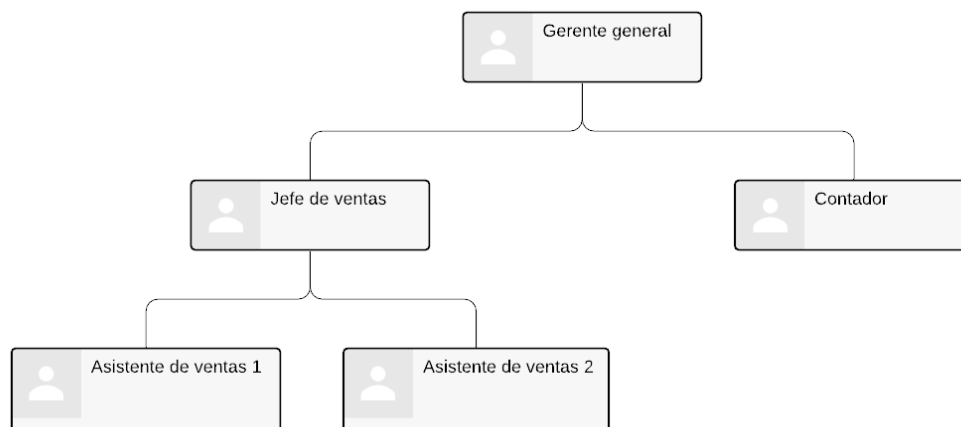
- Incrementar las ventas como mínimo un 3,45% anual, ya que ese es el promedio anual de crecimiento de ingresos de acuerdo al CIU del sector (G4620.15.01) entre el año 2010 y el 2020 (SRI, 2021).
- Agregar a la página web un botón de pagos y demás funcionalidades requeridas para poder realizar ventas en línea a través de la misma a los 6 meses de la creación de la empresa.
- Elaborar perfiles de clientes con el objetivo de sugerir un conjunto de propuestas ajustadas a las necesidades de cada perfil.
- Lograr posicionamiento de bajo coste mediante alianzas estratégicas con nuestros proveedores.

5.3. Organigrama

La Figura 2, presenta el organigrama que tendrá la empresa Garden.

Figura 2

Organigrama



La Tabla 4, detalla las funciones, requerimientos del perfil y sueldo que tendrán los diferentes puestos en la empresa Garden.

Tabla 4

Funciones, requerimientos del perfil y sueldo

Puesto	Funciones	Requerimientos del perfil	Sueldo
Gerente general	Dirigir la empresa, desarrollar estrategias exitosas y buscar oportunidades de crecimiento.	Título de posgrado y experiencia mínima de 3 años en cargos gerenciales. Dominio del idioma inglés.	\$2000/mes
Jefe de ventas	Construir relaciones con los clientes y proveedores. y supervisar a los vendedores.	Título de pregrado, experiencia mínima de 3 años en ventas. Dominio del idioma inglés.	\$1200/mes
Asistente de ventas 1	Escuchar y atender las necesidades de los clientes. Traspasar y comprar los pedidos de los clientes a los proveedores.	Título técnico o de pregrado, no se requiere experiencia previa. Dominio del idioma inglés.	\$800/mes
Asistente de ventas 2	Escuchar y atender las necesidades de los clientes. Traspasar y comprar los pedidos de los clientes a los proveedores.	Título técnico o de pregrado, no se requiere experiencia previa. Dominio del idioma inglés.	\$800/mes
Contador	Elaborar informes financieros y brindar asesoría tributaria.	Título en Contabilidad y experiencia mínima de 3 años en cargos similares.	\$600/mes

5.4. Análisis del cliente

5.4.1. Segmento de mercado

El segmento de mercado al que apuntará la empresa Garden, son a importadores de flores en Miami y Los Ángeles. El mercado de flores de Estados Unidos, es un segmento sensible al precio, por esta razón, como se mencionará más adelante, la estrategia genérica que se aplicará, será el liderazgo en costes.

5.5. Estrategia genérica

La estrategia genérica que empleará la empresa Garden, y la que la colocará en una posición superior frente a sus competidores, será el liderazgo en costes, y a partir de esta estrategia, la misma logrará tener posicionamiento de bajo coste en el mercado objetivo.

5.5.1. Ventaja competitiva

La ventaja competitiva con la que contará la empresa Garden será el posicionamiento de bajo coste, para lograr esto, la empresa Garden tendrá como aliado comercial estratégico a la empresa EBF Cargo (agencia de carga internacional), la cual ofrecerá tarifas preferenciales de transporte a Estados Unidos, con la condición de que solo esta se encargue del manejo y transporte de la carga de flores a Estados Unidos. También se harán alianzas estratégicas con los proveedores de flores (empresas florícolas ecuatorianas), se comprará mayor volumen de flores, a aquellos proveedores que ofrezcan los precios más bajos.

5.6. Diseño de las 4P's de marketing de Kotler

5.6.1. Producto

Se brindará a los importadores de flores en Miami y Los Ángeles, un servicio integral completo, el cual incluirá el servicio de compra de la flor en Ecuador y el servicio de transporte aéreo de la misma al aeropuerto de su destino. De esta manera, se facilitará a los mismos, el proceso de compra de flor y transporte.

5.6.2. Precio

Para determinar el precio de venta que tendrá del servicio integral completo, se separarán los costos de cada uno de los servicios a ofrecerse.

Costo del servicio de compra de flor

Se comprarán las flores requeridas por los clientes (importadores de flores en Estados Unidos) a los proveedores de flores (empresas florícolas ecuatorianas). Las cajas (tabacos) de flores de las que se envían al mercado de Estados Unidos contienen en su mayoría 200 flores (8 bonches de 25 tallos cada uno), pesan 12,5 kilogramos y tienen un costo promedio de \$75 dólares. Entonces, el costo aproximado de un kilogramo de flores será de \$6 dólares.

Costo del servicio de transporte

El servicio de transporte se realizará a través de la empresa EBF Cargo, esta se encargará de la recepción, almacenamiento, consolidación y transporte de las flores a su aeropuerto de destino en Estados Unidos. A continuación, el costo aproximado del servicio de transporte a los diferentes aeropuertos de destino:

- Aeropuerto Internacional de Miami: \$1,50/kg.
- Aeropuerto Internacional de Los Ángeles: \$1,90/kg.

Costo del servicio integral completo

A continuación, el costo que representaría para la empresa Garden brindar este servicio integral completo:

- Aeropuerto Internacional de Miami:

Costo flor (\$6/kg) + servicio de transporte (\$1,50/kg) = \$7,50/kg.

- Aeropuerto Internacional de Los Ángeles:

Costo flor (\$6/kg) + servicio de transporte (\$1,90/kg) = \$7,90/kg.

Precio de venta del servicio integral completo

Para determinar el precio de venta del servicio integral completo, al costo del servicio integral completo se le añadirá un 15% de comisión, esta es la comisión que cobrará la empresa Garden por el servicio prestado. A continuación, el precio de venta del servicio integral completo:

- Aeropuerto Internacional de Miami:

Costo servicio integral completo (\$7,50/kg) x 15% (1,15) = \$8,62/kg.

- Aeropuerto Internacional de Los Ángeles:

Costo servicio integral completo (\$7,90/kg) x 15% (1,15) = \$9,08/kg.

5.6.2. Plaza

La entrega del servicio integral completo por parte de la empresa Garden hacia sus clientes se realizará de la siguiente manera:

1. Los importadores de flores en Estados Unidos se contactarán con la empresa Garden y realizarán sus pedidos.
2. La empresa Garden se comunicará con la empresa EBF Cargo y realizará una reservación del volumen de flores que se requiere transportar a Estados Unidos.
3. La empresa Garden comunicará a sus proveedores de flores los requerimientos de sus clientes.
4. Los proveedores entregarán las flores en las instalaciones de la empresa EBF Cargo.
5. La empresa EBF Cargo se encargará de la recepción, almacenamiento, consolidación y transporte de las flores a Estados Unidos.

5.6.4. Promoción

La empresa Garden publicitará su servicio integral completo a los importadores de flores en Estados Unidos a través de los siguientes medios:

- Correos electrónicos.

- Llamadas telefónicas.
- Red social Instagram.

5.7. Imagen

Se decidió que el nombre de la empresa sea “*Garden*”, y su eslogan “*Where flowers bloom*”, ambos están escritos en idioma inglés, ya que el mercado objetivo es Estados Unidos. Tanto el nombre, como el eslogan, guardan relación entre sí, y relación con la actividad principal de la empresa. La Figura 3, muestra el que será el logotipo de la empresa Garden.

Figura 3

Logotipo de la empresa



5.8. Presupuesto de marketing

La Tabla 5, muestra el presupuesto de marketing de la empresa Garden para sus primeros 5 años de vida.

Tabla 5

Presupuesto de marketing

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Creación y diseño de la página web.	\$1000	\$0	\$0	\$0	\$0
Mantenimiento de la página web.	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100
Promoción en la red social Instagram.	\$120	\$120	\$120	\$120	\$120
<i>Branding</i> (gestión de marca).	\$1000	\$0	\$0	\$0	\$0
Suscripción a la página web flowercompanies.com (página de vendedores y compradores internacionales de flores).	\$177	\$177	\$177	\$177	\$177
Total	\$2397	\$397	\$397	\$397	\$397

5.9. Proyección de ventas

Para tener una proyección de ventas más precisa, se contactó con importadores de flores en Estados Unidos, se les informó sobre los futuros servicios que brindará la empresa Garden y se obtuvo información sobre la demanda semanal de flores que se espera tener por parte de los mismos, la cual esta expresada en la Tabla 6. En cambio, la Tabla 7 muestra la proyección de ventas de la empresa Garden para sus primeros 5 años de vida.

Tabla 6

Demanda de flores

Importador	Demanda semanal de cajas de flores	Destino
Importador A	400	Aeropuerto Internacional de Miami
Importador B	250	Aeropuerto Internacional de Miami
Importador C	150	Aeropuerto Internacional de Miami
Importador D	220	Aeropuerto Internacional de Los Ángeles
Importador D	180	Aeropuerto Internacional de Los Ángeles

Tabla 7*Proyección de ventas*

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda anual del servicio integral completo al Aeropuerto Internacional de Miami expresada en kilogramos	520.000	537.940	556.499	575.698	595.559
Costo anual del servicio integral completo al Aeropuerto Internacional de Miami	\$3.900.000	\$4.130.572	\$4.374.777	\$4.633.417	\$4.907.345
Demanda del servicio integral completo al Aeropuerto Internacional de Los Ángeles expresada en kilogramos	260.000	268.970	278.249	287.849	297.779
Costo anual del servicio integral completo al Aeropuerto Internacional de Los Ángeles	\$2.054.000	\$2.175.435	\$2.304.045	\$2.440.266	\$2.352.454
Total	\$5.954.000	\$6.306.007	\$6.678.822	\$7.073.683	\$7.491.875

5.7. Conclusiones del capítulo

- Se identificó la oportunidad de negocio.
- La empresa Garden operará bajo la modalidad de teletrabajo.
- Los potenciales clientes a los que apuntará la empresa Garden son a importadores de flores en Miami y Los Ángeles.
- La estrategia genérica que empleará la empresa Garden, será el liderazgo en costes, y a partir de esta estrategia, se logrará tener posicionamiento de bajo coste en el mercado objetivo.
- La empresa Garden proyecta empezar con una demanda de 1200 cajas (15.000 kilogramos) de flores semanales, de las cuales 800 cajas (10.000 kilogramos) tendrán como destino el Aeropuerto Internacional de Miami y 400 cajas (5.000 kilogramos) tendrán como destino el Aeropuerto Internacional de Los Ángeles.
- En sus primeros 5 años de vida, la empresa Garden proyecta tener ventas por \$33.504.387 dólares.

6. PLAN OPERACIONAL

6.1. Diseño operacional

La Tabla 8, muestra el diseño de las operaciones que tendrá la empresa Garden.

Tabla 8

Diseño operacional

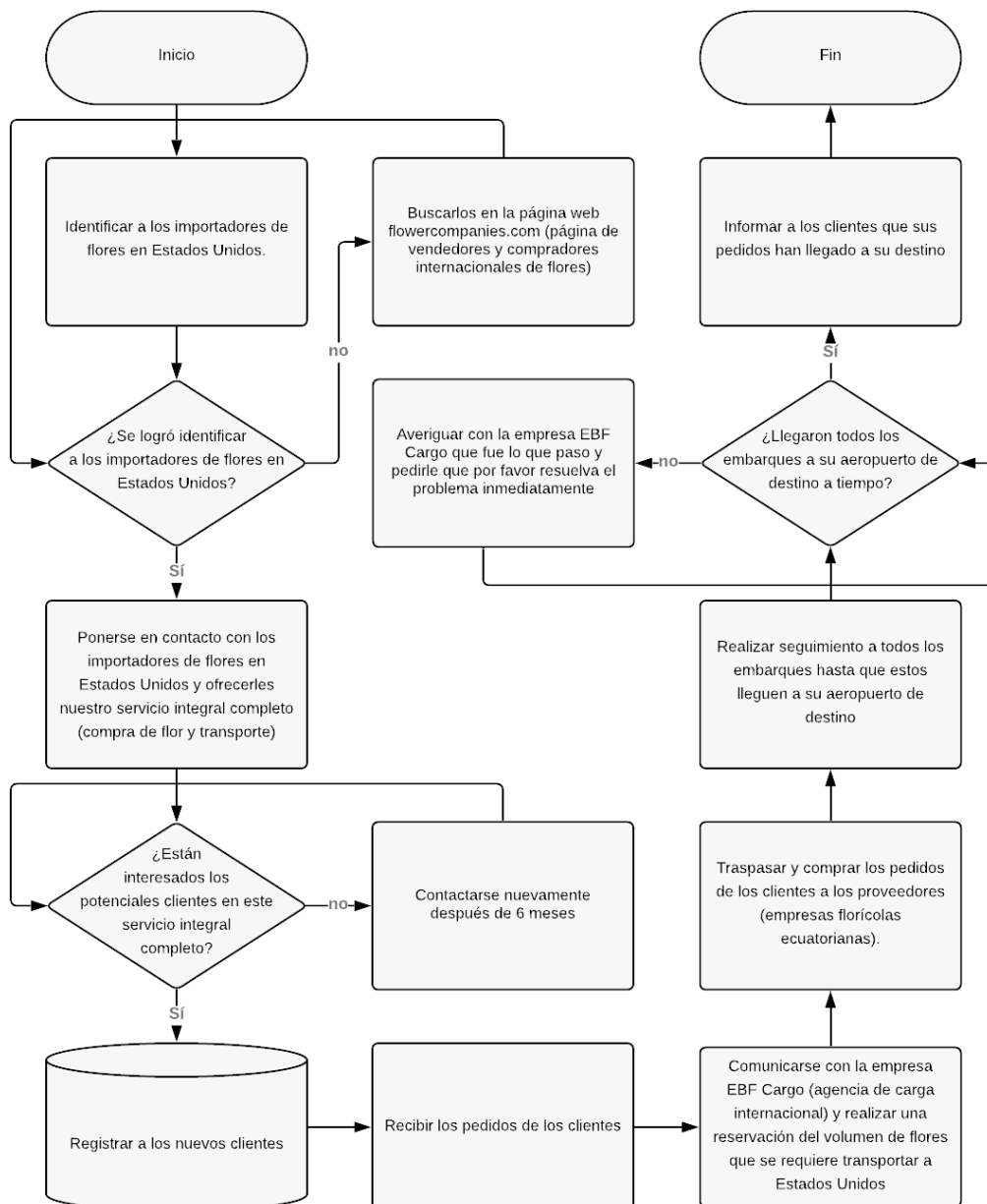
Nro.	Actividad	Responsable
1	Identificar a los importadores de flores en Estados Unidos.	Gerente general.
2	Ponerse en contacto con los importadores de flores en Estados Unidos y ofrecerles nuestro servicio integral completo (compra de flor y transporte).	Jefe de ventas.
3	Recibir los pedidos de los clientes.	Jefe de ventas.
4	Comunicarse con la empresa EBF Cargo (agencia de carga internacional) y realizar una reservación del volumen de flores que se requiere transportar a Estados Unidos. La empresa EBF Cargo se encargará de la recepción, almacenamiento, consolidación y transporte de las flores a Estados Unidos.	Asistentes de ventas 1 y 2.
5	Traspasar y comprar los pedidos de los clientes a los proveedores (empresas florícolas ecuatorianas). Una vez que tengan los pedidos listos, los proveedores coordinarán la entrega de las flores con la empresa EBF Cargo.	Asistentes de ventas 1 y 2.
6	Realizar seguimiento a todos los embarques hasta que estos lleguen a su aeropuerto de destino.	Asistentes de ventas 1 y 2.
7	Informar a los clientes cuando sus pedidos hayan llegado a su destino. Los clientes se encargarán de desaduanizar y retirar su pedido del aeropuerto.	Asistentes de ventas 1 y 2.

6.2. Flujo de las operaciones

La Figura 4, muestra el flujograma de los procesos que la empresa Garden seguirá para la comercialización de flores ecuatorianas en el mercado de Estados Unidos.

Figura 4

Flujograma

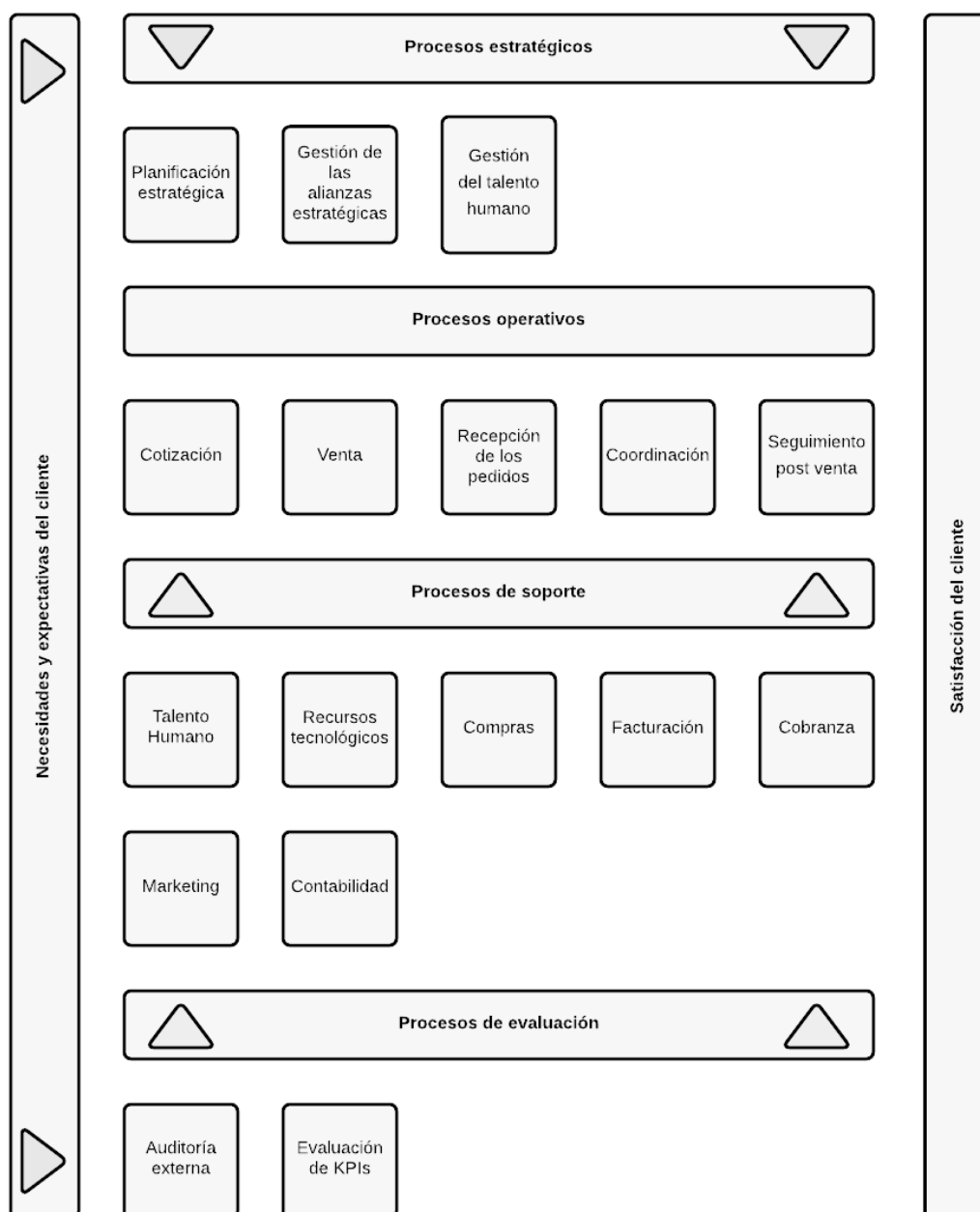


6.3. Diagrama de procesos

La Figura 5, presenta un diagrama de los diferentes tipos de procesos que tendrá la empresa Garden.

Figura 5

Diagrama de procesos



6.4. Necesidades y requerimientos

La empresa Garden, será una empresa dedicada a la prestación de servicios que operará bajo la modalidad de teletrabajo. Por esta razón, no requerirá de mobiliario, ni de equipos de oficina. De lo que sí requerirá la empresa Garden, es de recursos tecnológicos y de servicios profesionales. La Tabla 9 muestra las necesidades y requerimientos que tendrá la empresa Garden.

Tabla 9

Necesidades y requerimientos

Necesidades y requerimientos	Unidades	Valor unitario	Valor total
Recursos tecnológicos			
Computador portátil Dell Inspiron 3501-5573blk Core i5 256 GB SSD	4	\$650	\$2600
Teléfono celular Huawei Y7a 64GB	4	\$200	\$800
Plan anual: Sistema contable Contífico	1	\$840	\$840
Plan anual: Microsoft 365 empresa estándar	4	\$150	\$600
Plan anual: Combo 15 GB de la operadora celular Tuenti	4	\$240	\$960
Servicios profesionales			
Contrato anual de servicios de tecnología con la empresa Ecuainux	1	\$1440	\$1440
Contrato anual de servicios de auditoría externa con la empresa Micelle	1	\$5000	\$5000

6.5. Plan de producción

La empresa Garden, será una empresa dedicada a la prestación de servicios, brindará un servicio integral completo (compra de flor más transporte) a los importadores de flores en Estados Unidos, por esta razón, se hará un análisis de la capacidad que tiene la empresa Garden para brindar este servicio.

La distribución de clientes será de la siguiente manera:

Asistente de ventas 1:

- Manejará los clientes de Miami, se prevé empezar con 3 clientes (800 cajas de flores semanales).

Asistente de ventas 2:

- Manejará los clientes de Los Ángeles, se prevé empezar con 2 clientes (400 cajas de flores semanales).

La distribución de horarios será de la siguiente manera:

Asistente de ventas 1 y 2:

- De 08:00 a 12:00: Recibir los pedidos de los clientes.
- De 12:00 a 13:00: Hora de almuerzo.
- De 13:00 a 14:00: Comunicarse con la empresa EBF Cargo y realizar una reservación del volumen de flores que se requiere transportar a Estados Unidos.
- De 14:00 a 15:00: Traspasar y comprar los pedidos de los clientes a los proveedores.
- De 15:00 a 17:00: Realizar seguimiento a los embarques pasados hasta que estos lleguen a su aeropuerto de destino e informar a los clientes cuando sus pedidos hayan llegado a su destino.

Gerente general, jefe de ventas y contador:

- No tendrán horario de trabajo definido.

6.6. Plan de compras

La Tabla 10, presenta el cálculo del plan de compras que la empresa Garden realizará a las empresas florícolas ecuatorianas en sus primeros 5 años de vida.

Tabla 10

Plan de compras a empresas florícolas

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda de flores a proveedores (empresas florícolas ecuatorianas) expresada en kilogramos	780.000	806.910	834.748	863.547	893.338
Costo aproximado de un kilogramo de flores	\$6	\$6,14	\$6,29	\$6,44	\$6,59
Total	\$4.680.000	\$4.956.687	\$5.249.729	\$5.560.100	\$5.888.810

La Tabla 11, presenta el cálculo del plan de compras que la empresa Garden realizará a la empresa EBF Cargo en sus primeros 5 años de vida.

Tabla 11

Plan de compras a la empresa EBF Cargo

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda anual del servicio integral completo al Aeropuerto Internacional de Miami expresada en kilogramos	520.000	537.940	556.499	575.698	595.559
Costo por kilogramo de los servicios de la empresa EBF Cargo al Aeropuerto Internacional de Miami	\$1,50	\$1,54	\$1,57	\$1,61	\$1,65
Demanda del servicio integral completo al Aeropuerto Internacional de Los Ángeles expresada en kilogramos	260.000	268.970	278.249	287.849	297.779
Costo por kilogramo de los servicios de la empresa EBF Cargo al Aeropuerto Internacional de Los Ángeles	\$1,90	\$1,95	\$1,99	\$2,04	\$2,09
Total	\$1.274.00	\$1.349.320	\$1.429.093	\$1.513.583	\$1.603.065

6.7. Indicadores de desempeño

La Tabla 12, muestra los indicadores de desempeño que tendrá la empresa Garden.

Tabla 12

Indicadores de desempeño












Indicador	Objetivo	Periodicidad	Responsable
Ingresos por ventas	Incrementar los ingresos por ventas como mínimo un 3,45% anual	Anual	Jefe de ventas
Tasa de crecimiento de ventas	Incrementar las ventas como mínimo un 3,45% anual	Anual	Jefe de ventas
Proyección de ventas	Alcanzar la cuota de ventas proyectada	Anual	Jefe de ventas
Comisión por ventas	Mantener o aumentar la comisión del 15% por ventas	Semestral	Jefe de ventas
Fidelización de clientes	Fidelizar como mínimo al 80% de nuestros clientes	Anual	Jefe de ventas

6.8. Modelo Canvas

La Figura 6, muestra el modelo Canvas que tendrá la empresa Garden.

Figura 6

Modelo Canvas

<p>8. Aliados clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alianza estratégica con la empresa EBF Cargo. - Alianzas estratégicas con las empresas florícolas ecuatorianas.  	<p>7. Actividades clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recibir los pedidos de los clientes. - Comunicarse con la empresa EBF Cargo y realizar una reservación del volumen de flores que se requiere transportar. - Traspasar y comprar los pedidos de los clientes a las empresas florícolas. - Realizar seguimiento a todos los embarques. - Informar a los clientes cuando sus pedidos hayan llegado a su destino.  <p>6. Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento sobre el mercado de flores de Estados Unidos. - Recursos tecnológicos. - Profesionales con experiencia en ventas. 	<p>2. Propuesta de valor</p> <p>Facilitar la comercialización de flores entre las empresas florícolas ecuatorianas y los importadores de flores en Estados Unidos.</p> 	<p>4. Relaciones con clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Relaciones personalizadas. - Relaciones a largo plazo.  <p>3. Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicación y venta: A través de correos electrónicos, llamadas telefónicas y la red social Instagram. - Distribución: Estará a cargo de la empresa EBF Cargo. 	<p>1. Segmento de clientes</p> <p>Importadores de flores ecuatorianas en Miami y Los Angeles.</p>  
<p>9. Estructura de costes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pagos a proveedores - Talento humano. - Marketing. - Recursos tecnológicos. - Servicios profesionales. 		<p>5. Fuente de ingresos</p> <p>Se obtendrá por la venta del servicio integral completo, se cobrará por cada kilogramo de flor comprado y transportado.</p> 		

6.9. Conclusiones del capítulo

- El presupuesto que la empresa Garden destinará para cubrir sus necesidades y requerimientos durante sus primeros 5 años de vida será de \$47.600 dólares.
- La empresa Garden estará en total capacidad de ofrecer sus servicios sin ningún problema. La carga laboral de la empresa no será fuerte, los asistentes de ventas tendrán un horario definido para realizar cada una de las actividades asignadas a los mismos. El gerente general, el jefe de ventas y el contador, no tendrán horario de trabajo definido, trabajarán el tiempo que ellos consideren necesario para cumplir con sus actividades.
- La empresa Garden proyecta realizar compras por un valor de \$26.335.326 dólares a las empresas florícolas ecuatorianas en sus primeros 5 años de vida.
- La empresa Garden proyecta realizar compras por un valor de \$7.169.061 dólares a la empresa EBF Cargo en sus primeros 5 años de vida.
- La generación del modelo Canvas de la empresa Garden, permitió visualizar de manera global y desde diferentes perspectivas, los principales aspectos que involucrarán al negocio.

7. PLAN Y EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1. Supuestos financieros

Se proyectó incrementar las ventas aproximadamente un 3,45% anual, ya que ese es el promedio anual de crecimiento de ingresos de acuerdo al CIU del sector (G4620.15.01) entre los años 2010 y 2020 (SRI, 2021). Por otro lado, para el cálculo de la proyección de compras, tanto a las empresas florícolas ecuatorianas, como a la empresa EBF Cargo, se usó una inflación anual del 2,38%, ya que ese es el promedio de inflación anual entre los años 2010 y 2019 (INEC, 2019).

En la Tabla 13 se muestra el desglose de la inversión inicial que se proyecta para el plan de negocio propuesto. Dentro del cálculo de la inversión inicial, se tomó en cuenta los sueldos, aportes patronales y beneficios sociales de los 6 primeros meses de todos los trabajadores de la empresa.

Tabla 13

Inversión inicial

Rubro	Detalle	Valor
Equipos de Computación	Computadoras y Celulares	\$3.400
Costos del Servicio	Licenciamiento Software	\$1.440
	Planes de Telefonía Celular	\$960
Gastos del Personal Administrativo	Sueldos	\$16.800
	Aporte Patronal	\$2.041,20
	Beneficios Sociales	\$1.999,98
Otros Gastos de Administración	Gastos de Constitución	\$2.000
Gastos del Personal de Ventas	Sueldos	\$15.600
	Aporte Patronal	\$1.895,40
	Beneficios Sociales	\$1.700,04
Otros Gastos de Ventas	Marketing	\$2.397
Total		\$50.233,62

7.2. Estados financieros

7.2.1. Balance general

La Tabla 14, muestra el balance general proyectado de la empresa Garden.

Tabla 14

Balance general

			ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
ACTIVOS								
Activos								
Corrientes								
Efectivo y Equivalente de efectivo	Efectivo y Equivalentes de efectivo	Bancos	\$50.233,62	\$235.901,73	\$254.342,04	\$299.732,28	\$320.952,25	\$343.834,53
Activos Financieros	Cuentas por Cobrar Clientes	Cuentas por Cobrar Clientes	\$0,00	\$267.930,00	\$283.770,32	\$300.546,98	\$318.315,73	\$337.134,38
	Provisión para Cuentas Incobrables y Deterioro	Provisión para Cuentas Incobrables y Deterioro	\$0,00	-\$13.396,50	-\$14.188,52	-\$15.027,35	-\$15.915,79	-\$16.856,72
Total Activos Corrientes			\$50.233,62	\$490.435,23	\$523.923,84	\$585.251,92	\$623.352,19	\$664.112,19
Activos No Corrientes								
Propiedad y Equipo	Equipos de Computación	Costo Adquisición Equipos de Computación	\$0,00	\$3.400,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
	Depreciación Acumulada de Propiedad y Equipo	Equipos de Computación	\$0,00	-\$1.133,33	-\$1.133,33	-\$1.133,33	\$0,00	\$0,00
Total Activos No Corrientes			\$0,00	\$2.266,67	-\$1.133,33	-\$1.133,33	\$0,00	\$0,00
TOTAL ACTIVOS			\$50.233,62	\$492.701,90	\$522.790,51	\$584.118,59	\$623.352,19	\$664.112,19
PASIVOS								
Pasivos No Corrientes								
Otros Pasivos Corrientes	Provisiones por Beneficios a Empleados	Jubilación Patronal	\$0,00	-\$500,00	-\$500,00	-\$500,00	-\$500,00	-\$500,00
		Desahucio	\$0,00	-\$500,00	-\$500,00	-\$500,00	-\$500,00	-\$500,00
	Cuentas por Pagar Accionistas	Préstamo Accionistas	-\$50.233,62	\$25.116,81	\$25.116,81	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Total Pasivos No Corrientes			-\$50.233,62	\$24.116,81	\$24.116,81	-\$1.000,00	-\$1.000,00	-\$1.000,00
TOTAL PASIVOS			-\$50.233,62	\$24.116,81	\$24.116,81	-\$1.000,00	-\$1.000,00	-\$1.000,00
PATRIMONIO								
Capital Social	Utilidad			-\$516.818,71	-\$546.907,32	-\$583.118,58	-\$622.352,19	-\$663.112,19
TOTAL PATRIMONIO			\$0,00	-\$516.818,71	-\$546.907,32	-\$583.118,58	-\$622.352,19	-\$663.112,19

7.2.2. Estado de resultados

La Tabla 15, muestra el estado de resultados proyectado de la empresa Garden.

Tabla 15

Estado de resultados

		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS ORDINARIOS	Comisión por ventas	\$0,00	\$893.100,00	\$945.901,05	\$1.001.823,27	\$1.061.052,42	\$1.123.781,26
TOTAL INGRESOS ORDINARIOS			\$893.100,00	\$945.901,05	\$1.001.823,27	\$1.061.052,42	\$1.123.781,26
COSTOS Y GASTOS							
Costos	Licenciamiento de Software	\$0,00	-\$1.440,00	-\$1.440,00	-\$1.440,00	-\$1.440,00	-\$1.440,00
	Servicios tecnológicos	\$0,00	-\$1.440,00	-\$1.440,00	-\$1.440,00	-\$1.440,00	-\$1.440,00
	Planes de Telefonía Celular	\$0,00	-\$960,00	-\$960,00	-\$960,00	-\$960,00	-\$960,00
Gastos	Planes de Telefonía Celular	\$0,00	-\$2.000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
	Sueldos PA	\$0,00	-\$33.600,00	-\$33.600,00	-\$33.600,00	-\$33.600,00	-\$33.600,00
	Aporte Patronal PA	\$0,00	-\$4.082,40	-\$4.082,40	-\$4.082,40	-\$4.082,40	-\$4.082,40
	Beneficios Sociales PA	\$0,00	-\$3.999,96	-\$3.999,96	-\$3.999,96	-\$3.999,96	-\$3.999,96
	Fondos de Reserva PA	\$0,00	\$0,00	-\$2.798,88	-\$2.798,88	-\$2.798,88	-\$2.798,88
	Marketing	\$0,00	-\$2.397,00	-\$397,00	-\$397,00	-\$397,00	-\$397,00
	Sueldos PV	\$0,00	-\$31.200,00	-\$31.200,00	-\$31.200,00	-\$31.200,00	-\$31.200,00
	Aporte Patronal PV	\$0,00	-\$3.790,80	-\$3.790,80	-\$3.790,80	-\$3.790,80	-\$3.790,80
	Beneficios Sociales PV	\$0,00	-\$3.400,08	-\$3.400,08	-\$3.400,08	-\$3.400,08	-\$3.400,08
	Fondos de Reserva PV	\$0,00	\$0,00	-\$2.598,96	-\$2.598,96	-\$2.598,96	-\$2.598,96
	Jubilación y Desahucio	\$0,00	-\$1.000,00	-\$1.000,00	-\$1.000,00	-\$1.000,00	-\$1.000,00
	Auditoría Externa	\$0,00	-\$5.000,00	-\$5.000,00	-\$5.000,00	-\$5.000,00	-\$5.000,00
	Cuentas Incobrables	\$0,00	-\$13.396,50	-\$14.188,52	-\$15.027,35	-\$15.915,79	-\$16.856,72
	Depreciación Acumulada de Propiedad y Equipo	\$0,00	-\$1.133,33	-\$1.133,33	-\$1.133,34	\$0,00	\$0,00
	Impuestos, Tasas y Contribuciones	\$0,00	-\$3.744,53	-\$8.973,21	-\$9.439,30	-\$9.737,48	-\$10.047,25
	Comisiones Bancarias	\$0,00	-\$1.000,00	-\$1.000,00	-\$1.000,00	-\$1.000,00	-\$1.000,00
TOTAL COSTOS Y GASTOS		\$0,00	-\$113.584,60	-\$121.003,13	-\$122.308,07	-\$122.361,34	-\$123.612,05
	Participación Trabajadores	\$0,00	-\$116.927,31	-\$123.734,69	-\$131.927,28	-\$140.803,66	-\$150.025,38
	Impuesto a la Renta Corriente	\$0,00	-\$145.769,38	-\$154.255,91	-\$164.469,34	-\$175.535,23	-\$187.031,64
UTILIDAD NETA		\$0,00	\$516.818,71	\$546.907,32	\$583.118,58	\$622.352,19	\$663.112,19

7.2.3. Estado de Flujo de efectivo

La Tabla 16, muestra el flujo de fondos proyectado de la empresa Garden.

Tabla 16

Flujo de fondos

		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Accionistas	Préstamo de los accionistas	\$50.233,62	-\$25.116,81	-\$25.116,81	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Ingresos Ordinarios	Comisión Servicio Integral Completo	\$0,00	\$893.100,00	\$945.901,05	\$1.001.823,27	\$1.061.052,42	\$1.123.781,26
Clientes	Cuentas por Cobrar	\$0,00	-\$267.930,00	-\$283.770,32	-\$300.546,98	-\$318.315,73	-\$337.134,38
Equipos de Computación	Computadoras y Celulares	\$0,00	-\$3.400,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Costos del Servicio	Licenciamiento de Software	\$0,00	-\$1.440,00	-\$1.440,00	-\$1.440,00	-\$1.440,00	-\$1.440,00
	Servicios de Tecnología	\$0,00	-\$1.440,00	-\$1.440,00	-\$1.440,00	-\$1.440,00	-\$1.440,00
	Planes de Telefonía Celular	\$0,00	-\$960,00	-\$960,00	-\$960,00	-\$960,00	-\$960,00
Gastos del Personal Administrativo	Sueldos	\$0,00	-\$33.600,00	-\$33.600,00	-\$33.600,00	-\$33.600,00	-\$33.600,00
	Aporte Patronal	\$0,00	-\$4.082,40	-\$4.082,40	-\$4.082,40	-\$4.082,40	-\$4.082,40
	Beneficios Sociales	\$0,00	-\$3.999,96	-\$3.999,96	-\$3.999,96	-\$3.999,96	-\$3.999,96
	Fondo de Reserva	\$0,00	\$0,00	-\$2.798,88	-\$2.798,88	-\$2.798,88	-\$2.798,88
Otros Gastos de Administración	Impuestos, Tasas y Contribuciones	\$0,00	-\$3.744,53	-\$8.973,21	-\$9.439,30	-\$9.737,48	-\$10.047,25
	Planes de Telefonía Celular	\$0,00	-\$2.000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
	Servicios de Auditoría Externa	\$0,00	-\$5.000,00	-\$5.000,00	-\$5.000,00	-\$5.000,00	-\$5.000,00
Gastos del Personal de Ventas	Sueldos	\$0,00	-\$31.200,00	-\$31.200,00	-\$31.200,00	-\$31.200,00	-\$31.200,00
	Aporte Patronal	\$0,00	-\$3.790,80	-\$3.790,80	-\$3.790,80	-\$3.790,80	-\$3.790,80
	Beneficios Sociales	\$0,00	-\$3.400,08	-\$3.400,08	-\$3.400,08	-\$3.400,08	-\$3.400,08
	Fondos de Reserva	\$0,00	\$0,00	-\$2.598,96	-\$2.598,96	-\$2.598,96	-\$2.598,96
Otros Gastos de Ventas	Marketing	\$0,00	-\$2.397,00	-\$397,00	-\$397,00	-\$397,00	-\$397,00
Gastos Bancarios	Comisiones Bancarias	\$0,00	-\$1.000,00	-\$1.000,00	-\$1.000,00	-\$1.000,00	-\$1.000,00
Participación Trabajadores	Participación de los Trabajadores	\$0,00	-\$116.927,31	-\$123.734,69	-\$131.927,28	-\$140.803,66	-\$150.025,38
Impuesto a la Renta Corriente	Impuesto a la Renta Corriente	\$0,00	-\$145.769,38	-\$154.255,91	-\$164.469,34	-\$175.535,23	-\$187.031,64
Total Flujo de Efectivo		\$50.233,62	\$235.901,73	\$254.342,04	\$299.732,28	\$320.952,25	\$343.834,53

7.3. Criterios de valoración

7.3.1. VAN

Cálculo de la tasa de descuento:

$$Er = Rf + \beta(MRP) + rp = (1,94\% + 0,93(6,43\%) + 7,62\%) = 15,54\%$$

Cálculo del valor actual neto que tendrá la empresa Garden:

$$\text{VAN} = \$926.434,92 \text{ dólares}$$

7.3.2. TIR

Cálculo de la tasa interna de retorno que tendrá la empresa Garden:

$$\text{TIR} = 527\%.$$

7.4. Razones financieras relevantes

La empresa Garden no manejará inventarios, ni tendrá pasivos corrientes. La ausencia de pasivos corrientes se da porque todos los gastos que tenga la empresa en determinado año, se pagarán dentro del mismo año. Por lo tanto, las razones financieras que para su cálculo requieran de inventario o de pasivos corrientes, no podrán ser calculadas.

7.4.1. Razones financieras de endeudamiento

- **Razón de endeudamiento (RE)**

Cálculo del promedio de la razón de endeudamiento que tendrá la empresa Garden en sus primeros 5 años de vida:

$$\text{RE promedio} = \text{Pasivo total} / \text{Activo total} = 0,018$$

Por cada dólar aportado por los accionistas, \$0,018 dólares servirán para financiar deudas.

7.4.2. Razones de rentabilidad

- **Margen bruto de utilidades (MB)**

Cálculo del promedio del margen bruto de utilidades que tendrá la empresa Garden en sus primeros 5 años de vida:

$MB \text{ promedio} = \text{Ventas} - \text{Coste de las ventas} / \text{Ventas} = 0,88$

Por cada dólar vendido, se generarán \$0,88 dólares de utilidad bruta.

- **Margen neto de utilidades (MN)**

Cálculo del promedio del margen neto de utilidades que tendrá la empresa Garden en sus primeros 5 años de vida:

$MN \text{ promedio} = \text{Beneficio neto} / \text{Ventas} = 0,58$

Por cada dólar vendido, se generarán \$0,58 dólares de utilidad neta.

7.5. Conclusiones del capítulo

- La inversión inicial requerida para poner en marcha el plan de negocio propuesto es de \$50.233,62 dólares.
- La inversión inicial se recupera en el primer año.
- El VAN calculado fue de \$926.434,92 dólares, al ser este, mayor a cero, conviene realizar la inversión en el plan de negocio propuesto, ya que este generará mayores beneficios a los esperados.
- La TIR calculada fue de 527%, al ser esta, superior a la tasa de descuento (15,54%), conviene realizar la inversión en el plan de negocio propuesto.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

8.1. Conclusiones

- Se expusieron los problemas actuales por los que actualmente atraviesan los importadores de flores en Estados Unidos y se consideró pertinente la elaboración del plan de negocio propuesto, ya que este tendrá un impacto positivo, tanto para las empresas florícolas ecuatorianas, como para los importadores de flores en Estados Unidos.
- Mediante el análisis PEST, se conocieron cuáles eran las oportunidades y amenazas existentes para el plan de negocio propuesto. Una vez identificadas las oportunidades y amenazas existentes, a través de la matriz EFE, se evaluaron las mismas, y como resultado se obtuvo, que las oportunidades tenían más peso que las amenazas, siendo el plan de negocio propuesto, totalmente viable.
- A través de los resultados de las encuestas, se conoció que producto de la pandemia del COVID-19, la mayor parte de las empresas florícolas fueron afectadas gravemente en sus volúmenes de producción, volúmenes de ventas y económicamente.
- Para realizar la evaluación financiera del plan de negocio propuesto, se usaron criterios de valoración como el VAN y el TIR, y a través de estos, se demostró la rentabilidad del plan de negocio propuesto, ya que estos, demostraron que el mismo generaría beneficios económicos mayores a los esperados.
- El plan de negocio propuesto, respondió a todas las preguntas de investigación planteadas, y cumplió también con todos los objetivos específicos planteados.

8.2. Recomendaciones

- No elegir a los proveedores de flores solo basándose en el precio de sus productos, se recomienda investigarlos a fondo, ya que muchas veces, cuando un proveedor de flores ofrece precios muy por debajo del precio de mercado, camuflan droga en las cajas de flores, siendo este su verdadero objetivo, el envío de droga al exterior.
- Trabajar con todos los clientes bajo modalidad prepago. No se recomienda realizar la compra de la flor a proveedores, ni la reservación del espacio en la agencia de carga, hasta que el dinero se visualice y esté disponible en la cuenta bancaria. Realizar estas verificaciones, ya que muchas veces los clientes envían comprobantes bancarios falsos o entregan cheques sin fondos.
- Aunque se trabaje bajo modalidad prepago, a veces quedan cuentas por cobrar a los clientes por varios motivos, por ejemplo: reclamos por la calidad de la flor o atrasos en el transporte, entre otros. Por esta razón, se recomienda fijar un 30% del total de los ingresos ordinarios como cuentas por cobrar y fijar un 5% de las cuentas por cobrar como provisión para cuentas incobrables y deterioro.
- Calcular nuevamente la tasa de descuento cuando se esté a pocos días de implementar el plan de negocio, ya que los valores de las variables de la ecuación de la tasa de descuento cambian cada cierto tiempo. Después de calcular nuevamente la tasa de descuento, calcular también nuevamente el VAN.
- Más adelante, se recomienda elaborar planes de contingencia ante eventualidades que puedan ocurrir dentro de la empresa o fuera de la empresa, por ejemplo: renunciaciones inesperadas, paros nacionales, guerras o la aparición de nuevas pandemias, entre otros.

REFERENCIAS

- Banco Central del Ecuador. (2020). *Primicias Económicas*. Ecuador: BCE.
- Corporación Fresh o Fair. (2020). *Corporación Fresh o Fair*. Obtenido de Características: <https://www.fresh-o-fair.com/#>
- Espin, C. (2014). MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS. *PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ROSAS Y FLORES CORTADAS DE EXPORTACION*. Quito, Pichincha, Ecuador: Universidad Tecnológica Israel.
- Expoflores. (2019). *Informe anual de exportaciones*. Quito, Ecuador.
- Expoflores. (2020). *Problemática de la Industria Ecuatoriana*. Quito, Ecuador: S/E.
- Flor Ecuador. (2020). *CERTIFICACIÓN FLORECUADOR REGLAMENTO GENERAL PARA EMPRESAS DE PRODUCCIÓN, EXPORTACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE FLORES*. Ecuador : FlorEcuador.
- Gobierno USA. (2021). *Gobierno USA*. Obtenido de GobiernoUsa.gov: Trabajo y desempleo:
<https://www.google.com/search?q=que+es+usa.gov&oq=que+es+usa.gov&aqs=chrome..69i57j33i160.3915j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>
- INEC. (2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas CIIU 4.0*.
- INEC. (2019). *Índice de Precios al Consumidor (IPC)*.
- Legiscomex. (2021). *Cómo importar en EE.UU?* Obtenido de https://www.legiscomex.com/Documentos/primer_articulo
- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2020). *Rosas ecuatorianas podrían ingresar este año al SGP sin aranceles*. Quito - Ecuador : MIPRO.

- ProEcuador. (2020). *Rankin sector floricultor*. Ecuador: PROECUADOR.
- Rule, D. (2017). Posicionamiento del Ecuador en la floricultura internacional. *Conferencia del gremio de floricultores ecuatorianos* (pág. 5). Quito, Ecuador: Expoflores.
- Sánchez, A. M., Vayas, T., & Mayorga, F. (2019). *Observatorio Económico: Universidad Técnica de Ambato*. Obtenido de Sector Florícola Ecuador: <https://blogs.cedia.org.ec/obest/wp-content/uploads/sites/7/2020/06/Diagn%C3%B3stico-sector-flor%C3%ADcola-Ecuador.pdf>
- Shareamerica. (2020). *¿Cómo celebras el día de San Valentín?* Obtenido de <https://share.america.gov/es/el-dia-de-san-valentin-en-estados-unidos-y-en-el-mundo/>
- Solano, G. (2020). *COVID agrava escenario de exportación de flores ecuatorianas*. Obtenido de ASSOCIATED PRESS SPANISH: <https://www.chicagotribune.com/espanol/sns-es-coronavirus-agrava-escenario-exportacion-flores-ecuador-20200828-orsdtgydzhbbsda3xk7dzu-story.html>
- SRI. (2021). *Total de ingresos CIUU*. Obtenido de <https://www.sri.gob.ec/o/sri-portlet-biblioteca-alfresco-internet/descargar/f6fce8f9-0a4f-4665-b8fb-44727d30f9a0/CIUU.xls>

ANEXOS

Anexo 1

Matriz de propuesta de solución

Problema	Causa	Alternativa de solución
Los importadores de flores en Estados Unidos tienen dificultad para encontrar proveedores de flores serios que cumplan con los volúmenes de flores que estos requieren. También tienen dificultad encontrando una agencia de carga confiable que siempre cuente con el volumen disponible para el transporte de las flores compradas a su destino.	Las empresas florícolas ecuatorianas redujeron sus volúmenes de producción producto de la pandemia ocasionada por el COVID-19, por lo que los importadores de flores necesitan trabajar con más de una empresa florícola para suplir la demanda de flores que requieren. Por otro lado, encontrar una agencia de carga confiable que se encargue del transporte de las flores compradas, es un problema, ya que estas no siempre cuentan con disponibilidad de volumen.	Crear una empresa en Ecuador dedicada a la comercialización de flores en el mercado de Estados Unidos. Esta empresa se encargará de la compra y transporte de la flor, facilitando así la comercialización de flores entre las empresas florícolas ecuatorianas y los importadores de flores en Estados Unidos.
Inversionistas desean conocer las oportunidades y amenazas existentes para una empresa comercializadora de flores ecuatorianas en el mercado de Estados Unidos.	El entorno pre pandemia COVID-19 y el entorno post pandemia COVID-19 no es el mismo.	Se realizará un análisis del entorno para conocer las oportunidades y amenazas existentes para una empresa comercializadora de flores ecuatorianas en el mercado de Estados Unidos.
Inversionistas desean conocer si el plan de negocio propuesto es rentable.	A raíz de la crisis ocasionada por la pandemia del COVID-19 los inversionistas desean conocer si actualmente es rentable el plan de negocio propuesto.	Se realizará un estudio para determinar si el plan de negocio propuesto es rentable.

Anexo 2

Encuesta

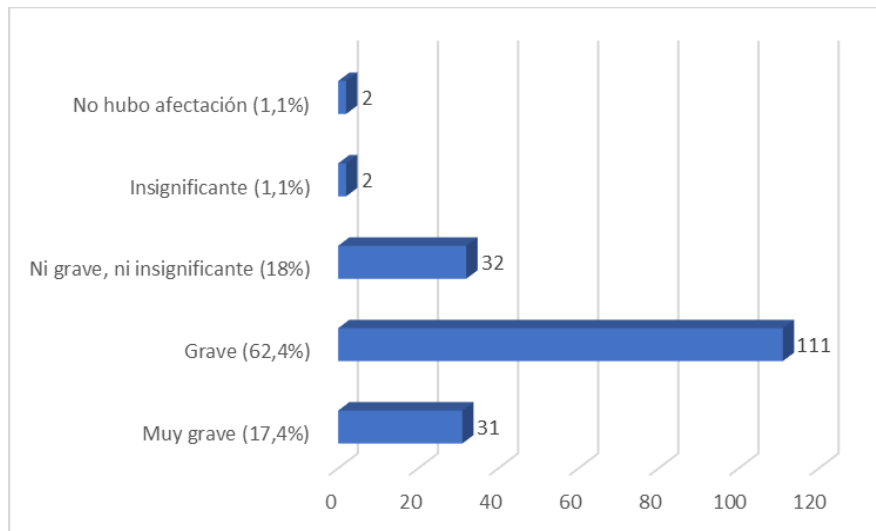
<p>1. ¿Cuál fue el grado de afectación que la pandemia ocasionada por el COVID-19 causó a su empresa en los siguientes ámbitos?</p> <p>1.1. Volúmenes de producción</p> <ul style="list-style-type: none">• Muy grave__• Grave__• Ni grave, ni insignificante__• Insignificante__• No hubo afectación__ <p>1.2. Económico</p> <ul style="list-style-type: none">• Muy grave__• Grave__• Ni grave, ni insignificante__• Insignificante__• No hubo afectación__ <p>1.3. Volúmenes de ventas</p> <ul style="list-style-type: none">• Muy grave__• Grave__• Ni grave, ni insignificante__• Insignificante__• No hubo afectación__ <p>2. ¿Actualmente su empresa exporta flores al mercado de Estados Unidos?</p> <ul style="list-style-type: none">• SI__• NO__ <p>3. ¿Cuenta actualmente su empresa con un departamento comercial?</p> <ul style="list-style-type: none">• SI__• NO__	<p>4. Conteste solo si la respuesta en la pregunta 3 fue “SI”.</p> <p>¿Considera usted que el departamento comercial de su empresa es eficiente?</p> <ul style="list-style-type: none">• Muy eficiente__• Eficiente__• Regular__• Ineficiente__• Muy ineficiente__ <p>5. Conteste solo si la respuesta en la pregunta 3 fue “NO”.</p> <p>¿Cuál cree usted que es el nivel de afectación en ventas que tiene su empresa al no contar con un departamento comercial?</p> <ul style="list-style-type: none">• Muy alto__• Alto__• Medio__• Bajo__• Muy Bajo__• Nulo__ <p>6. ¿Estaría su empresa interesada en convertirse en proveedora de flores para una empresa dedicada a la comercialización de flores en el mercado de Estados Unidos?</p> <ul style="list-style-type: none">• Muy Probable__• Probable__• Ni probable, ni improbable__• Improbable__• Muy improbable__
--	--

Anexo 3

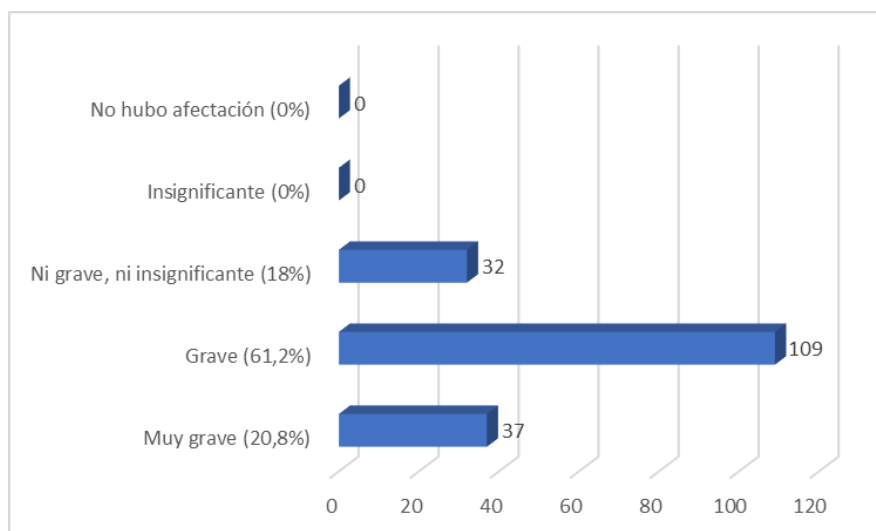
Resultados de las encuestas

1. ¿Cuál fue el grado de afectación que la pandemia ocasionada por el COVID-19 causó a su empresa en los siguientes ámbitos?

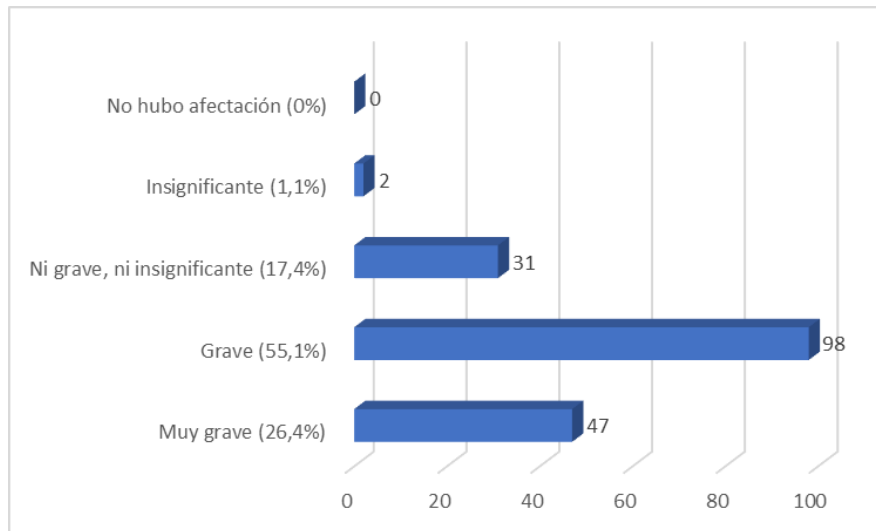
1.1. Volúmenes de producción



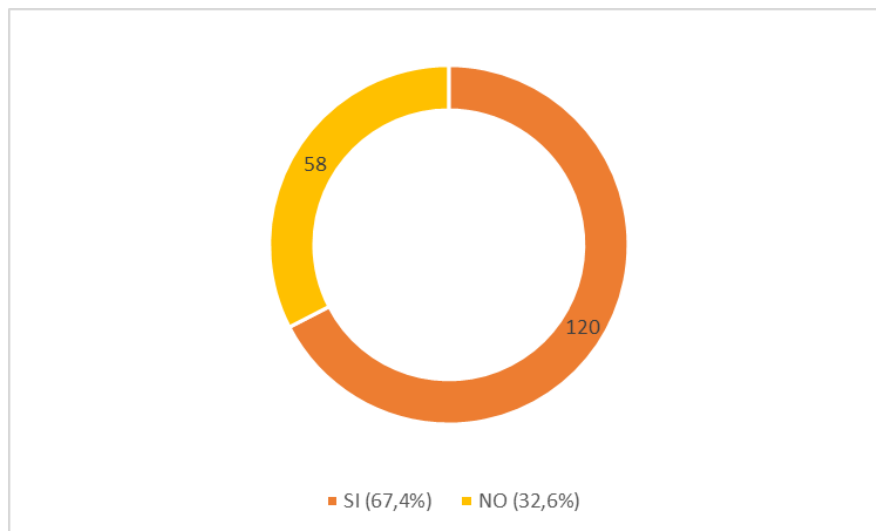
1.2. Económico



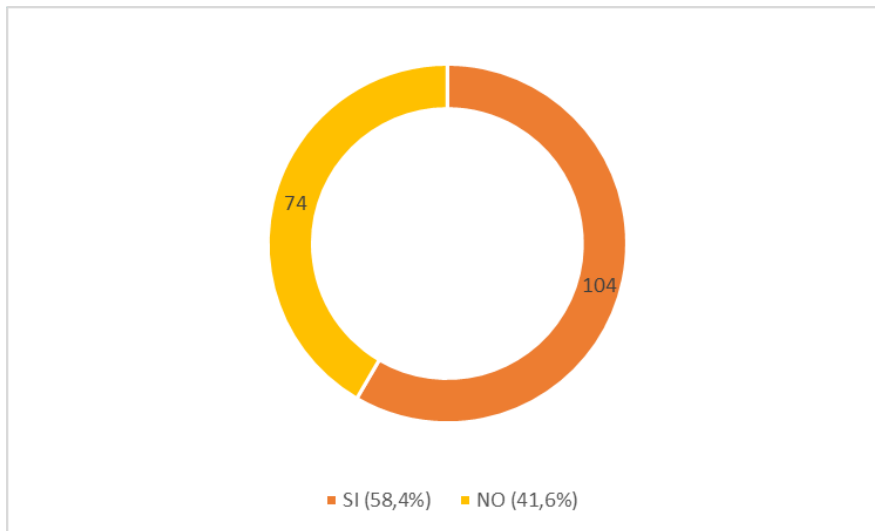
1.3. Volúmenes de ventas



2. ¿Actualmente su empresa exporta flores al mercado de Estados Unidos?

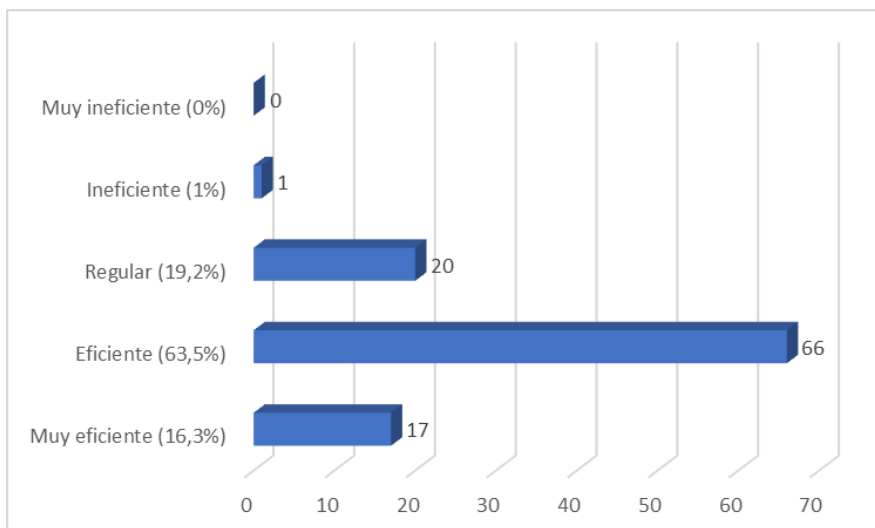


3. ¿Cuenta actualmente su empresa con un departamento comercial?



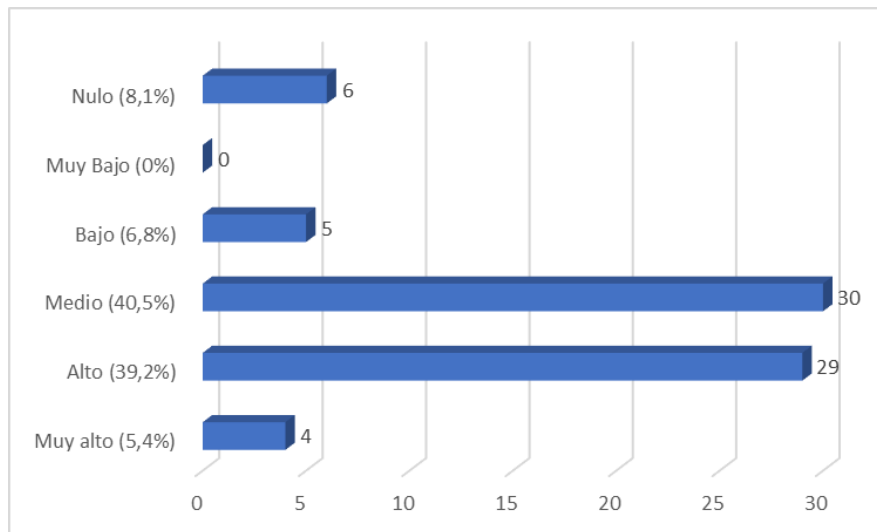
4. Conteste solo si la respuesta en la pregunta 3 fue "SI".

¿Considera usted que el departamento comercial de su empresa es eficiente?



5. Conteste solo si la respuesta en la pregunta 3 fue "NO".

¿Cuál cree usted que es el nivel de afectación en ventas que tiene su empresa al no contar con un departamento comercial?



6. ¿Estaría su empresa interesada en convertirse en proveedora de flores para una empresa dedicada a la comercialización de flores en el mercado de Estados Unidos?

