



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA "IMPLEMENTACIÓN DE UN WHOSALE DE  
FLORES EN LOS ÁNGELES CALIFORNIA"

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos  
para optar por el título de Ingeniera Comercial

Profesor Guía  
Ing. Patricio Duran

Autora  
Ana Cristina López Vélez

Año  
2015

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

---

Ing. Patricio Rafael Durán Almeida

C.I. 170073170-4

### **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”

---

Ana Cristina López Vélez

C.I. 1710718881

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a mis hijos, Andrea, Martín y Benjamín, quienes con su amor y ternura han sido un apoyo incondicional y me han inspirado para tener el valor de ser quien soy y presentarme en esta nueva etapa de mi vida. Agradezco a esos verdaderos maestros que aportaron con su experiencia, conocimientos y motivación a mi formación profesional.



## **DEDICATORIA**

Dedico la presente tesis a mis hijos: Andrea, Martín y Benjamín que gracias a su paciencia, amor y confianza que me han brindado día a día me han permitido seguir luchando por alcanzar mis objetivos, metas y sueños. Y espero ser ejemplo en sus vidas, porque no importa las dificultades que tengamos que pasar, cuando una meta es importante siempre podemos conseguirla.

## RESUMEN

La variedad de climas en el país, así como la ubicación geográfica, han hecho del Ecuador un lugar predilecto para la producción de flores, que desde hace tiempo atrás ha cobrado importancia económica para el país.

Las flores ecuatorianas, específicamente las rosas, son consideradas las mejores del mundo por sus singulares características como: tallos gruesos, botones grandes, colores vivos, entre otros.

Los principales destinos de las flores ecuatorianas son Estados Unidos, Rusia, Los Países Bajos, Canadá, Italia, Ucrania y España (PROECUADOR, 2014).

Se ha analizado detalladamente el mercado de Estados Unidos, como un potencial socio comercial, para la floricultura ecuatoriana, con quien se podría incrementar la actividad comercial y general beneficios económicos importantes. El país norteamericano reconoce la calidad de las flores y rosas ecuatorianas, es por aquello que la demanda en dicho país aumenta cada vez más.

El presente estudio comprende el desarrollo de un plan de negocios para implementar un local para comercialización de flores ecuatorianas en el mercado San Julian st., en Los Ángeles California.

## ABSTRACT

Different regions in the country, as well as geographic location, have made Ecuador a favorite haunt for flower production, which has long ago gained economic importance to the country.

Ecuadorian flower, specifically roses are considered the best in the world for its unique features such as thick stems, large buttons, bright colors, among others.

The main destinations of Ecuadorian flowers are United States, Russia, Netherlands, Canada, Italy, Ukraine and Spain (PROECUADOR, 2014).

Analyzing in detail the market of the United States, as a potential business partner, for Ecuadorian floriculture, who could increase overall business and significant economic benefits. The American nation recognizes the quality of Ecuadorian flowers and roses, which why the demand in the aforementioned country increases more and more.

The present study involves the development of a business plan to implement a local shop for the trade of Ecuadorian flowers at San Julian St., Los Angeles California.

# ÍNDICE

1. ASPECTOS GENERALES .....	1
1.1 INTRODUCCIÓN .....	1
1.2 ANTECEDENTES .....	1
1.3. Objetivo general.....	2
1.4. Objetivos específicos.....	2
1.5. Hipótesis.....	2
2. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS .....	3
2.1. La industria .....	3
2.1.1. Clasificación industrial internacional uniforme (ciiu 3).....	3
2.1.2. Análisis macroentorno.....	3
2.1.2.1. Análisis político .....	3
2.1.2.2. Análisis económico .....	6
2.1.2.3. Análisis social .....	17
2.1.3. Estructura de la industria .....	20
2.1.4. Factores regulatorios .....	20
2.1.5. Análisis del mesoentorno .....	22
2.1.5.1. Análisis competitivo (5 fuerzas de porter).....	22
2.2. La compañía y el concepto del negocio.....	26
2.2.1. Nombre de la empresa.....	26
2.2.2. Filosofía de la empresa.....	26
2.2.3. La idea y modelo del negocio.....	26
2.2.4. Misión.....	27
2.2.5. Visión .....	27
2.2.6. Valores.....	27
2.2.7. Objetivos .....	27
2.3. EL PRODUCTO .....	28
2.4. Estrategia de ingreso al mercado y crecimiento .....	29

2.5. Estrategia intensiva de penetración de mercado.....	29
2.6. Estrategia de integración.....	30
2.7. Análisis foda .....	30
<b>3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....</b>	<b>34</b>
3.1. Introducción .....	34
3.2. Problema gerencial.....	34
3.3. Problema de inteligencia de mercados .....	34
3.4. Preguntas e hipótesis de la investigación .....	34
3.5. Objetivos.....	36
3.5.1. Objetivo general.....	36
3.5.2. Objetivos específicos .....	36
3.6. Diseño de la inteligencia de mercados.....	36
3.7. Inteligencia de mercados.....	43
3.8. Selección de países.....	43
3.8.1. Macroentorno de los países seleccionados .....	45
3.8.2. Microentorno de los países seleccionados .....	48
3.8.3. Análisis competitivo sectorial .....	56
3.8.4. Logística de exportación .....	60
3.9. Intenciones de compra.....	60
3.10. Competencia .....	61
3.11. Conclusiones del capítulo .....	62
<b>4. MARKETING .....</b>	<b>64</b>
4.1. Introducción .....	64
4.2. Estrategia general de marketing.....	64
4.3. Producto .....	64
4.3.1. Logo .....	65
4.3.2. Slogan.....	66
4.4. Estrategia de producto .....	66

4.5. Estrategia de precios.....	67
4.6. Estrategia de precios a seguir.....	68
4.7. Estrategia de plaza (distribución) .....	70
4.8. Estrategias promocionales y de publicidad.....	72
4.8.1. Publicidad.....	73
4.8.2. Relaciones públicas .....	73
4.8.3. Ventas personales .....	74
4.8.4. Táctica de ventas.....	74
4.8.5. Política de servicio al cliente y garantías .....	75
<b>5. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCION.....</b>	<b>76</b>
5.1. Introducción .....	76
5.2. Estrategia de operaciones.....	76
5.3. Diagrama de operaciones .....	76
5.4. Flujograma de procesos .....	83
5.5. Requerimiento de equipos y herramientas.....	84
5.6. Tamaño de la planta.....	84
5.7. Instalaciones y mejoras .....	85
5.8. Localización geográfica y requerimientos de espacio físico .....	86
5.9. Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios .....	87
5.10. Aspectos regulatorios y legales .....	87
<b>6. EQUIPO GERENCIAL .....</b>	<b>88</b>
6.1. Introducción .....	88
6.2. Estructura organizacional.....	88
6.3. Compensación a administradores y propietarios.....	90
6.4. Políticas de empleo y beneficios .....	90
6.5. Derechos y restricciones de accionistas e inversores.....	91
6.6. Equipo de asesores y servicios.....	91

7. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS ..	92
7.1. Introducción .....	92
7.2. Supuestos y criterios utilizados.....	92
8. PLAN FINANCIERO .....	95
8.1. Inversión inicial.....	95
8.2. Fuentes de ingreso .....	96
8.3. Costos fijos y costos variables .....	99
8.4. Estado de resultados actual y proyectado.....	101
8.5. Balance general actual y proyectado.....	102
8.6. Estado de flujo de efectivo actual y proyectado .....	103
8.7. Punto de equilibrio .....	104
8.8. Análisis de sensibilidad .....	106
8.9. Índices financieros .....	107
8.10. Valuación .....	108
9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	109
9.1. Conclusiones .....	109
9.2. Recomendaciones .....	110
REFERENCIAS .....	112
ANEXOS .....	115

## **1. ASPECTOS GENERALES**

### **1.1 Introducción**

En el presente capítulo se analizará los antecedentes, objetivos e hipótesis que pretende responder la investigación del siguiente proyecto presentado.

### **1.2 Antecedentes**

Ecuador como país productor, es un país que se ha beneficiado principalmente por su ubicación geográfica. En cuanto a la producción de plantas, flores y rosas. Zonas como la Sierra norte tienen el potencial más que necesario para su cultivo. Es por eso que el país se ha convertido en un mercado reconocido y admirado a nivel mundial, no solo por la hermosura de sus cultivos, sino también por la calidad con la que los presenta, la misma que se ha convertido en algo inigualable para sus competidores.

El gobierno ecuatoriano ha incentivado la producción nacional, ha creado un sin número de mecanismos que apoyan el cultivo y la comercialización de flores y rosas en especial. Mediante una entidad llamada PROECUADOR, promueve la exportación de las mismas y apoya con capacitaciones y orientación para micro, medianas y grandes empresas.

Estados Unidos principalmente, se ha convertido en el mercado objetivo para Ecuador, pues para el país representa el 37%, del total de las exportaciones de flores y rosas, el exportar hacia los Estados Unidos (PROECUADOR).

El consumo en el país objetivo ha venido incrementando en un 10% en promedio durante los últimos 5 años analizados y muestra una tendencia creciente para años futuros, debido a su comportamiento y al porcentaje de ingresos que éste usa principalmente para el consumo de rosas y flores.



### **1.3 Objetivo general**

Realizar un plan de negocios para implementar un local para la comercialización de flores ecuatorianas en el mercado San Julian St., en Los Ángeles California.

### **1.4 Objetivos específicos**

- Investigar el entorno de producción nacional.
- Investigar el mercado extranjero.
- Elaborar un plan de marketing.
- Elaborar un plan de producción.
- Elaborar una estructura organizacional y funciones del equipo gerencial.
- Elaborar cronograma de puesta en marcha de la empresa.
- Elaborar posibles riesgos y supuestos.
- Determinar la viabilidad financiera y del negocio.

### **1.5 Hipótesis**

La alta demanda de flores y rosas ecuatorianas en el mercado de Estados Unidos es favorable para desarrollar un plan de negocios para implementar un local para la comercialización de flores ecuatorianas en el mercado San Julian St., en Los Ángeles California.

## 2. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS

### 2.1 La industria

#### 2.1.1 Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU 3)

La clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU 3) permite conocer la industria en la que se sitúa la empresa.

**Tabla 1. Clasificación Industrial Uniforme**

<b>Categoría</b>	A	<b>AGRICULTURA, GANADERIA, SILVICULTURA Y PESCA</b>
<b>División</b>	01	Producción agropecuaria, caza y actividades conexas
<b>Clase</b>	011	Cultivo de productos no perennes
	01199	Cultivo de flores, corte brote, semillas de flores y otros cultivos no perennes.

Adaptado de CIIU3 (SRI, 2008)

La empresa se sitúa en A0119.9, en el sector de AGRICULTURA, GANADERIA, SILVICULTURA Y PESCA, con el cultivo de flores, corte brote, semillas de flores y otros cultivos no perennes, para la comercialización de los mismos.

#### 2.1.2 Análisis Macroentorno

##### 2.1.2.1 Análisis Político

Durante los últimos años con el Gobierno del Presidente Rafael Correa, el Ecuador ha experimentado una serie de cambios a nivel político, económico y social. Logrando una estabilidad antes no conocida en estos ámbitos.

La aceptación del pueblo hacia el presidente se debe básicamente a los cambios que se han generado en este gobierno, es así como el país ha progresado en las siguientes áreas:

- 1. Vialidad:** Resulta que este es uno de los pilares del desarrollo interno de un país, porque permite el desarrollo de transporte de los diferentes productos entre sus ciudades y provincias facilitando el comercio e incentivando la producción. Es por esta razón que el Gobierno actual ha puesto énfasis en la construcción, ampliación y mantenimiento de carreteras y puentes a nivel nacional; lo cual se ve reflejado en el bienestar y estabilidad de poblaciones antes aisladas por la falta de vías.
- 2. Producción:** Con la creación del Ministerio de Producción, entidad que brinda todo tipo de apoyo e información a aquellos productores de zonas con altos índices de pobreza. Facilita de este modo a nuevos emprendedores mediante el desarrollo de micro, pequeñas y medianas empresas.

El principal objetivo de este ministerio es la reducción de la pobreza y mejorar la equidad económica, implementando políticas que ayuden al desarrollo productivo, que generen nuevas fuentes de empleo, y mejoras en los ingresos. (MCPEC, 2012)

Algunas de las políticas favorables para el desarrollo de la economía son: los incentivos que se dan a las empresas, como por ejemplo, las deducciones adicionales aplicadas al cálculo del impuesto a la renta ocasionados por gastos en capacitación técnica, investigación, desarrollo e innovación (1% del gasto de sueldos y salarios/año); gastos en mejora de la productividad de la empresa (1% de las ventas), gastos de promoción internacional de la empresa (50% de gastos de promoción y publicidad). (MCPEC, 2012)

Entre los principales acuerdos políticos que mantiene el Ecuador están:

**CAN:** Al pertenecer a la Comunidad Andina de Comercio, al Ecuador se le permite la comercialización de sus productos en los países que conforman dicha comunidad, así como también tener preferencias arancelarias con Estados Unidos y la Unión Europea; pero tiene sus limitaciones tanto en el tiempo de duración como en los bienes a negociarse, ya que se rige bajo el principio de protección de la industria nacional, lo cual no incluye productos agrícolas provenientes de los países beneficiarios como es el Ecuador. (MRECI, 2012)

**ONU:** Existe un proyecto denominado Semillas Andinas, que tiene como propósito el desarrollo y rescate de productos tradicionales de la Cordillera. Esto permitirá el desarrollo y mejoramiento del sector alimenticio en nuestro país. (MRECI, 2012)

**OMC:** El hecho de pertenecer a la OMC, permite al país tener la cooperación de otras organizaciones internacionales, la apertura de las fronteras, la no discriminación en las negociaciones de comercio exterior, apertura a mercados internacionales, la fomentación del desarrollo sostenible, mejorar el bienestar de los trabajadores involucrados en los sectores de exportación, reducir la pobreza y mejorar la estabilidad política y económica. (MRECI, 2012)

Ecuador se incorporó al organismo internacional de promoción de las exportaciones de servicios (ALES) (La Asociación Latinoamericana de Exportadores de Servicios), integrada por 15 países y más de 20 instituciones públicas y privadas de América Latina

Ecuador no firmó el TLC por lo que tiene diferencias arancelarias con respecto al producto colombiano que si tiene TLC. (MRECI, 2012)

## **Impuesto a la salida de divisas**

El hecho generador de este impuesto lo constituye la transferencia, envío o traslado de divisas que se efectúen al exterior, sea en efectivo o a través del giro de cheques, transferencias, retiros o pagos de cualquier naturaleza, inclusive compensaciones internacionales, sea que dicha operación se realice o no con la intervención de las instituciones que integran el sistema financiero.

La tarifa del Impuesto a Salida de Divisas, también denominado ISD, es el 5%.

### **2.1.2.2 Análisis Económico**

#### **Tendencias**

Actualmente, el sector floricultor en Ecuador se encuentra en su etapa de mayor relevancia. Las flores ecuatorianas son reconocidas y consideradas de entre las mejores a nivel mundial, no solo por su belleza inigualable sino también por su calidad. (PROECUADOR, 2013)

Hace menos de dos décadas Ecuador recién descubría su gran potencial tanto para cultivar como para comercializar internacionalmente flores, tales como: gypsófilas, rosas, claveles y crisantemos, las mismas fueron de las primeras especies en exportar. Hoy en día, la comercialización internacional de flores del Ecuador representa un gran porcentaje en cuanto al nivel productivo del país, y tanto su reconocimiento internacional como su condición geográfica como productor, ubica al sector floricultor como potencial para el desarrollo de nuevos proyectos. (PROECUADOR, 2013)

Según un análisis presentado por el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversión (PROECUADOR), se estima que el consumo de flores per cápita en Estados Unidos es de \$29 USD al año, y que el 30% es destinado para rosas. (PROECUADOR, 2013)

## Participación de la Industria en el PIB

El Banco Central del Ecuador permite relacionar el PIB de la industria con respecto al PIB total del país, por medio de su boletín de cuentas anuales publicado en su página web. Para el 2011, último año presentado por BCE, la industria de la Agricultura representaba con respecto al PIB alrededor del 9%. Porcentaje bastante representativo con el transcurso de los años considerando que no se toma en cuenta la refinación del petróleo. (BCE, 2013).

**Tabla 2. Participación de la Industria en el PIB (en miles de dólares)**

<b>AÑOS</b>	<b>PIB TOTAL</b>	<b>AGRICULTURA, GANADERIA, SILVICULTURA Y PESCA</b>	<b>% RESPECTO AL PIB</b>
<b>2000</b>	\$18.318.601	\$2.821.897	15%
<b>2001</b>	\$24.468.324	\$3.097.021	13%
<b>2002</b>	\$28.548.945	\$3.206.310	11%
<b>2003</b>	\$32.432.859	\$3.516.792	11%
<b>2004</b>	\$36.591.661	\$3.546.435	10%
<b>2005</b>	\$41.598.670	\$3.935.357	9%
<b>2006</b>	\$46.802.044	\$4.403.200	9%
<b>2007</b>	\$51.007.777	\$4.772.112	9%
<b>2008</b>	\$61.762.635	\$5.537.442	9%
<b>2009</b>	\$61.550.427	\$5.806.603	9%
<b>2010</b>	\$67.856.493	\$6.426.702	9%
<b>2011</b>	\$78.188.929	\$7.188.856	9%
<b>2012</b>	\$84.682.266	\$7.621.403	9%
<b>2013</b>	\$93.577.228	\$8.421.950	9%

Adaptado de Banco Central del Ecuador. (BCE, 2013)

### Participación del Cultivo de Flores con Respecto a la Industria

De acuerdo al boletín comercial que el Banco central del Ecuador presenta en el 2013, el sector floricultor con respecto a la industria agrícola aporta con un total del 7% al 2011. Porcentaje bastante significativo que ha ido en constante crecimiento con el pasar de los años. (BCE, 2013).

**Tabla 3. Participación del Cultivo de Flores con Respecto a la Industria (en miles de dólares)**

<b>AÑOS</b>	<b>AGRICULTURA, GANADERIA, SILVICULTURA Y PESCA</b>	<b>CULTIVO DE FLORES</b>	<b>% RESPECTO A LA INDUSTRIA</b>
<b>2000</b>	\$2.821.897	\$160.905	6%
<b>2001</b>	\$3.097.021	\$170.316	5%
<b>2002</b>	\$3.206.310	\$201.294	6%
<b>2003</b>	\$3.516.792	\$223.743	6%
<b>2004</b>	\$3.546.435	\$264.654	7%
<b>2005</b>	\$3.935.357	\$286.797	7%
<b>2006</b>	\$4.403.200	\$319.221	7%
<b>2007</b>	\$4.772.112	\$348.615	7%
<b>2008</b>	\$5.537.442	\$416.930	8%
<b>2009</b>	\$5.806.603	\$410.422	7%
<b>2010</b>	\$6.426.702	\$456.986	7%
<b>2011</b>	\$7.188.856	\$508.808	7%
<b>2012</b>	\$7.621.403	\$533.498	7%
<b>2013</b>	\$8.421.950	\$589.536	7%

Adaptado de Banco Central del Ecuador. (BCE, 2013)

### Exportaciones ecuatorianas de la industria agrícola

Las exportaciones de la industria agrícola con respecto a las exportaciones totales del país representan un total del 17% al 2011, porcentaje muy valioso, sin embargo se puede apreciar, según la información presentada por el BCE, que durante los últimos 10 años ha ido disminuyendo. (BCE, 2013)

**Tabla 4. Exportaciones de la industria con respecto a las exportaciones totales**

<b>AÑO</b>	<b>Exportaciones Totales / Miles de USD</b>	<b>Exportaciones de la Industria / Miles de USD</b>	<b>% Industria sobre Totales</b>
<b>2002</b>	\$5.036.121	\$1.493.090	30%
<b>2003</b>	\$6.222.693	\$1.698.028	27%
<b>2004</b>	\$7.752.891	\$1.637.392	21%
<b>2005</b>	\$10.100.031	\$1.800.210	18%
<b>2006</b>	\$12.728.148	\$2.064.959	16%
<b>2007</b>	\$14.321.315	\$2.248.881	16%
<b>2008</b>	\$18.818.326	\$2.638.601	14%
<b>2009</b>	\$13.863.058	\$3.174.967	23%
<b>2010</b>	\$17.489.927	\$3.250.056	19%
<b>2011</b>	\$22.322.353	\$3.767.872	17%
<b>2012</b>	\$23.769.233	\$5.229.231	22%
<b>2013</b>	\$24.848.562	\$4.721.226	19%
<b>2014</b>	\$25.732.510	\$4.117.201	16%

Adaptado de Banco Central del Ecuador. (BCE, 2014)

### **Partida arancelaria de las Flores**

En el sector florícola, la estructura arancelaria corresponde a la partida **0603**. Esta estructura se divide principalmente entre flores frescas o las demás. Entre las flores frescas se encuentran las rosas, claveles, orquídeas y crisantemos. (PROECUADOR, 2013)

**Partida arancelaria de las rosas: 0603.11.00.00** (PROECUADOR, 2013)



## Exportaciones de Flores con respecto a la Industria

Con referencia al boletín de comercio exterior del 2014 del Banco Central del Ecuador, las exportaciones de flores con respecto a las de la industria representan un 19% al año 2013, el mismo que muestra una tendencia decreciente durante los últimos 10 años atribuible de la misma forma a la disminución de las exportaciones de la industria. (BCE, 2013)

**Tabla 5. Exportaciones de Flores con respecto a la Industria**

<b>AÑO</b>	<b>Exportaciones de la Industria / Miles de USD</b>	<b>Exportaciones de Flores / Miles de USD</b>	<b>% Flores sobre Industria</b>
<b>2002</b>	\$1.493.090	\$290.326	19%
<b>2003</b>	\$1.698.028	\$308.738	18%
<b>2004</b>	\$1.637.392	\$354.817	22%
<b>2005</b>	\$1.800.210	\$397.907	22%
<b>2006</b>	\$2.064.959	\$435.847	21%
<b>2007</b>	\$2.248.881	\$469.424	21%
<b>2008</b>	\$2.638.601	\$557.560	21%
<b>2009</b>	\$3.174.967	\$546.701	17%
<b>2010</b>	\$3.250.056	\$607.765	19%
<b>2011</b>	\$3.767.872	\$675.679	18%
<b>2012</b>	\$3.966.277	\$713.930	18%

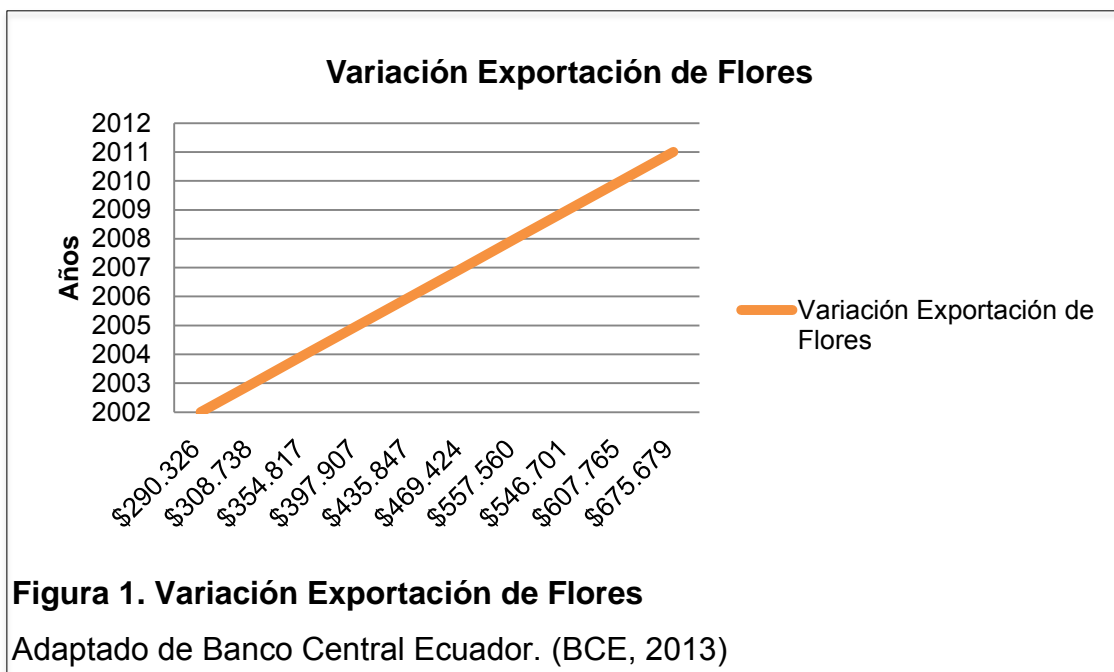
Adaptado de Banco Central del Ecuador. (BCE, 2013)

La variación en la exportación de flores durante los últimos años refleja una tendencia creciente y bastante representativa, según los datos del BCE. Se puede observar que durante el 2009 tuvo una pequeña caída, esto se puede explicar con la crisis mundial que se vivió, no solo en el país.

**Tabla 6. Variación Exportaciones de Flores**

<b>AÑO</b>	<b>Exportaciones Flores / Miles de USD</b>	<b>Variación en %</b>
<b>2002</b>	\$290.326	
<b>2003</b>	\$308.738	6%
<b>2004</b>	\$354.817	15%
<b>2005</b>	\$397.907	12%
<b>2006</b>	\$435.847	10%
<b>2007</b>	\$469.424	8%
<b>2008</b>	\$557.560	19%
<b>2009</b>	\$546.701	-2%
<b>2010</b>	\$607.765	11%
<b>2011</b>	\$675.679	11%
<b>2012</b>	\$713.930	5.7%

Adaptado de Banco Central Ecuador. (BCE, 2013)



## Exportaciones de Rosas a Estados Unidos desde Ecuador

El centro internacional de comercio señala que el principal destino de las rosas ecuatorianas es Estados Unidos, con una participación del 37% de las exportaciones de rosas totales en el año 2012. Países importantes resultan ser también Rusia. Holanda, Italia entre otros. (TradeMAp, 2013)

**Tabla 7. Exportaciones de Flores de Ecuador por destino**

<b>Destino</b>	<b>Valor Miles USD Exportado en el 2012</b>	<b>Participación con respecto al Total</b>
<b>Total</b>	\$577.278	
<b>Estados Unidos de América</b>	\$210.752	37%
<b>Federación de Rusia</b>	\$176.632	31%
<b>Países Bajos (Holanda)</b>	\$39.313	7%
<b>Italia</b>	\$21.568	4%
<b>Ucrania</b>	\$21.257	4%
<b>Canadá</b>	\$18.530	3%
<b>España</b>	\$13.235	2%

Adaptado de TradeMap. (TradeMAp, 2013)

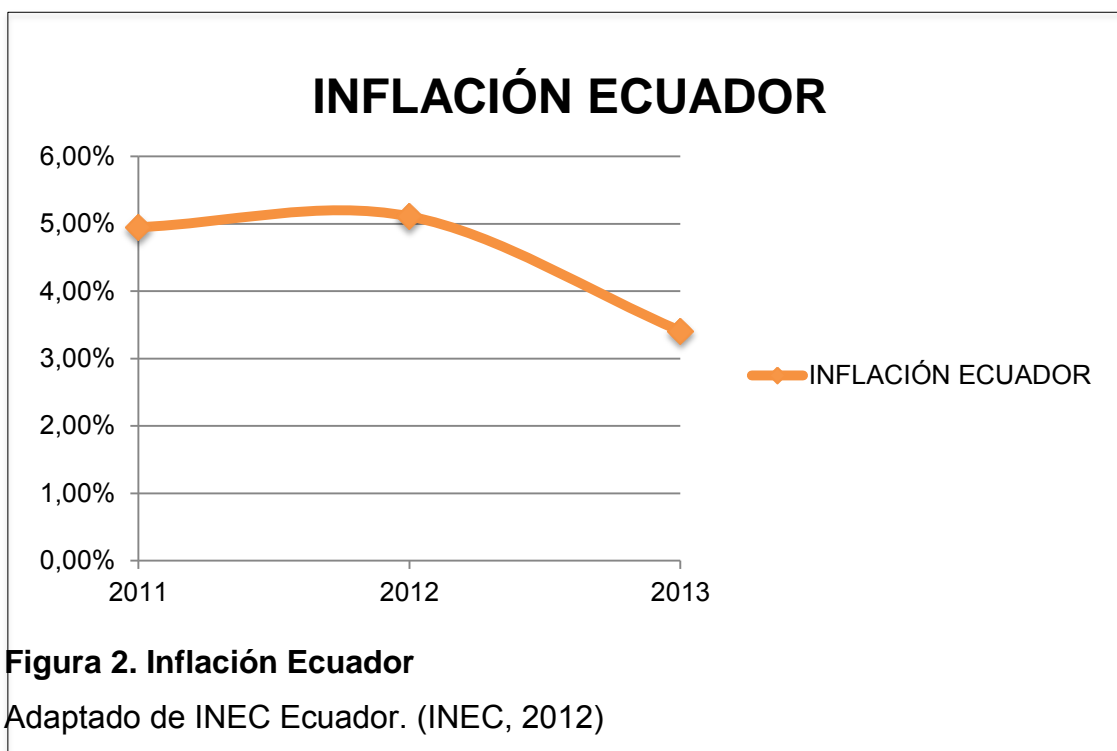
## Inflación

Analizando la inflación en los últimos 3 años, 2012 5,11% y el 2013 el Ecuador cerró con una inflación de 3,41%. Dichos números reflejan que el país ha venido controlando sus precios, así como una estabilidad en el índice de precios al consumidor IPC. Sin embargo, Ecuador sigue estando entre las cinco economías latinoamericanas con mayor índice de inflación. (INEC, 2012)

**Tabla 8. Inflación**

AÑO	INFLACIÓN
2011	4,95%
2012	5,11%
2013	3,41%

Adaptado de INEC Ecuador. (INEC, 2012)



## Inflación Internacional

A nivel internacional, el Ecuador es la quinta economía de mayor inflación anual (5.11%). (INEC, 2012)

Si la inflación crece, el país cada vez se vuelve menos competitivo para los empresarios en la producción de ciertos bienes, porque tienen que competir internacionalmente con otros mercados que no están dolarizados y en los cuales la inflación no les afecta mayormente al recibir divisas, por el mismo sistema cambiario que permite devaluación de sus monedas locales, como es el caso de Colombia. Este hecho resulta ser una barrera para la industria florícola porque los costos aumentan por vía directa a través de sueldos y salarios, además en la adquisición de insumos que en muchos de los casos son importados con altas tasas arancelarias.

## Desempleo

**Tabla 9. Desempleo Ecuador**

<b>AÑO</b>	<b>TASA DE DESEMPLEO</b>
2008	7,31%
2009	7,93%
2010	6,11%
2011	5,07%
2012	5,00%
2013	4,86%

Adaptado de Banco Central Ecuador (BCE, 2013)

Según los datos presentados por el Banco Central del Ecuador durante los últimos 5 años, el desempleo en el Ecuador ha mantenido una tendencia decreciente. El desempleo en el 2010 fue de 6,11%, para el 2012 fue de 5% y en el año 2013 cerró con 4,86%. Esta tasa es una de las menores a nivel latinoamericano. (BCE, 2013)

Un nivel de desempleo bajo, supone que existe menor posibilidad de encontrar mano de obra en el sector floricultor, mientras que, para el país esta tasa es muy alentadora.

Según el SENPLADES, Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo, el subempleo llegó al 41.9%, mientras que la ocupación plena llega al 51.5%, esta encuesta indica que 8 de cada 10 empleados son generados en el sector privado; que 6 de cada 10 personas están afiliadas al IESS. (SENPLADES, 2012)

## **Tasas de Interés**

### **Tasa Activa**

La tasa referencial para el sector productivo es del 8.17% en el 2012.

El mayor porcentaje en la concesión de créditos por parte de los bancos se encuentra en el segmento productivo corporativo, es fácil deducir que esto se da por las garantías implícitas. (BCE, 2013)

### **Tasa Pasiva**

La tasa pasiva corresponde al promedio ponderado por monto de las tasas de interés efectivas de los depósitos a plazo fijo, emitidas por las diferentes instituciones financieras al BCE. Esta se ha mantenido en promedio del 4.5% con variaciones de hasta el 0.3% (BCE, 2013)

Las tasas de interés bajas en el país, permiten ver una estabilidad económica, ya que se mantienen en los mismos rangos con variaciones inferiores al 7%. No existe volatilidad en la tasa de interés, por lo que se puede afirmar que existe una economía estable.

### **Balanza Comercial**

La balanza comercial no petrolera del Ecuador, es negativa en los últimos años, debido a la importación de muchos productos con alto grado tecnológico, lo cual crea una brecha mayor, ya que los productos de exportación tradicionalmente son primarios, por lo que tienen menor costo de mercado. (BCE, 2013)

### **Índice de Competitividad**

Según el Foro Económico Mundial el Ecuador se ubica en el puesto 86 en el Índice de Competitividad 2012-2013, reduciendo 16 ubicaciones con respecto al reporte del 2011. (WEF, 2013)

#### **2.1.2.3 Análisis Social**

El sector florícola a nivel mundial pertenece a una de las industrias más fuertes en la mayoría de los países productores, además es el sector con mayor potencial de desarrollo. La posición geográfica del Ecuador le permite producir este tipo de cultivo y ubicarlo a nivel mundial como uno de los más cotizados, no solo por su belleza sino también por su calidad. Los cultivos se desarrollan dependiendo de su ubicación geográfica, las rosas principalmente se cultivan en la sierra ecuatoriana, en provincias como Pichincha, Cotopaxi e Imbabura, esto se debe también a su cercanía al Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre, lo cual facilita la logística sin exceder en costos de transporte interno. (PROECUADOR, 2013)

Lo que permite al Ecuador encontrarse en el primer lugar en cuanto a la calidad de sus rosas de exportación, es gracias a la luminosidad perpendicular directa por 12 horas al día, debido a la línea ecuatorial, por otro lado, al estar situado a más de 3000 metros de altura sobre el nivel del mar, le permite tener temperaturas que favorecen el desarrollo del tamaño de sus flores, siendo esta la ventaja comparativa más notable e inigualable a nivel mundial. (PROECUADOR, 2013)

### **Población**

El Ecuador posee 14'483.499 habitantes, con un crecimiento poblacional del 1.52%. La población económica activa representa el 40% de la población. (INEC, 2012)

### **Pobreza**

En los últimos años la pobreza se ha visto reducida. Para el año 2012 el índice de pobreza fue del 16,3%. (SENPLADES, 2012)

### **Migración**

Este es uno de los factores que ha desplazado la mano de obra local por mano de obra extranjera, especialmente en el sector norte del país, existe mucha oferta de mano de obra colombiana, que trabaja por temporadas favoreciendo el no pago de horas extras a los trabajadores de planta, lo cual beneficia en el costo de producción. A su vez la emigración de nuestros compatriotas disminuye la oferta de mano de obra nacional.

### **Delincuencia**

El sector florícola no se ve afectado por la delincuencia, pues el mayor activo de las empresas son las plantas. Sin embargo a mayores escalas como es el narcotráfico si existe mucho riesgo, ya que han utilizado este medio para poder enviar drogas al exterior, sin embargo esto se lo ha controlado a través de



organismos reguladores antidrogas como la BASC, quien garantiza que los cultivos que trabajan con este sello están exentos de involucrarse en actividades de narcotráfico, pues controlan toda la cadena de valor hasta ser entregado el producto en aduanas con vigilancia satelital.

## **Tecnológico**

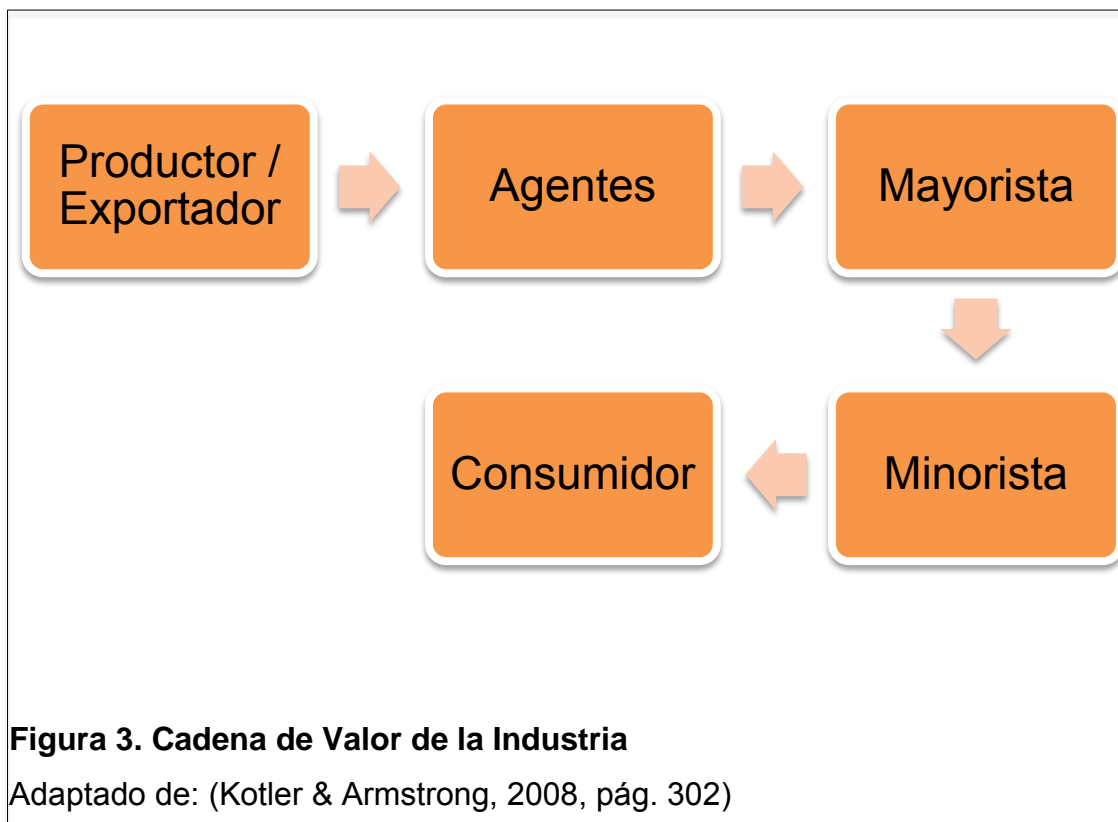
En los últimos 20 años, se ha visto en el Ecuador un avance tecnológico significativo, han cambiado las máquinas de escribir por las computadoras, los teléfonos por los celulares, además de la increíble implementación de sofisticados software tanto en el sector público como en el privado, lo que ha permitido mejoras significativas tanto en la productividad como la eficacia de los recursos empleados.

En el sector florícola este cambio ha sido muy beneficioso, pues ha abierto las fronteras de la información, facilitando la exportación de sus productos a los diferentes mercados internacionales, mediante el uso del internet y sus diferentes aplicaciones como son el Skype, correo electrónico entre otros, herramientas básicas para la comercialización de los productos de exportación. (PROECUADOR, 2013)

La industria florícola, dedicada a la exportación de rosas y otras flores, se encuentra en crecimiento. En los últimos años ha contribuido mucho al desarrollo de las zonas agrícolas de la sierra norte del Ecuador. (PROECUADOR, 2013)

Esta industria se encuentra altamente fragmentada, pues son muchos los productores y exportadores de flores, sin embargo existen ciertos cultivos que manejan el 3%, 4% y hasta el 6% en el mejor de los casos. (PROECUADOR, 2013).

### 2.1.3 Estructura de la Industria



La cadena de valor de la industria florícola mantiene un proceso bastante general, empieza con el productor y/o exportador, el mismo que se dirige a los agentes intermediarios en caso de ser exportador. Los agentes logran que el producto llegue a los mayoristas tales como distribuidores o empresas con representación de marca, y estos a los minoristas, tiendas como florerías o mercados en las ciudades, para de esta manera el producto final llegue a los consumidores finales.

### 2.1.4 Factores Regulatorios

#### Requerimientos para exportar

Para la exportación es necesario tomar en cuenta que se deben cumplir con, el RUC (Registro Único del Contribuyente), El registro de exportador y la declaración de exportación. Así mismo se debe presentar la factura comercial

original, autorizaciones previas, certificado de origen y documentos de transporte, Carta de Porte, Guía Aérea u la Orden de embarque. (SENAE, 2012)

### **Requerimientos Sanitarios / Fitosanitarios**

Todo tipo de importación en los Estados Unidos de plantas se rige por la APHIS (Animal and Plants Health Inspection Service). Así mismo, se debe enviar una notificación a la FDA (Food and Drug Administration), y el exportador o distribuidor debe estar registrado en la misma con anticipación.

### **Barreras Arancelarias e Impuestos**

Ecuador al mantener un acuerdo en el que constan preferencias arancelarias, ATPDA con Estados Unidos mantiene un arancel advalorem reducido del 6%, el mismo que se paga en puerto de destino.

De la misma manera Estados Unidos al mantener un sistema federal de 50 estados, existen diferentes tasas de tributación que se trasladan directamente al consumidor final. Las rosas se les aplican este tributo dependiendo del monto y el estado en el que se realice la transacción. En California el impuesto a la venta es del 7,25%.

## 2.1.5 Análisis del Mesoentorno

### 2.1.5.1 Análisis Competitivo (5 Fuerzas de Porter)



#### Rivalidad entre empresas competidoras:

Al ser la empresa dedicada a la comercialización de flores y follajes ecuatorianos, se enfrenta a varios competidores directos, tanto dentro del país como otros países que exportan a Estados Unidos.

Sin embargo, el destino de Los Ángeles, CA, Estados Unidos; es un mercado poco apetecido por los productores, esto se debe a sus bajos precios, que en muchos de los casos pagan menos del costo real de producción, pese a esto es una alternativa de mercado atractiva para la comercialización porque se puede ubicar los excedentes de las diferentes fincas y conseguir precios competitivos dentro de este mercado. En este caso las fincas productoras no serían en si una competencia directa porque no les es muy atractivo un mercado a bajos precios, cuando pueden trabajar otros destinos como son Europa y Rusia que son más interesantes económicamente.

La diferencia que existe con el mercado de Los Ángeles, comparado con otros destinos de los Estados Unidos mismo, Europa y Asia, es su forma de pago; debido a que en años anteriores este destino de exportación ha ocasionado grandes pérdidas en la industria de las flores por clientes de alto riesgo en el pago, o que se han declarado en quiebra, etc.

En la actualidad, se vende de contado, ya no existe crédito directo como con los demás destinos. Esta pequeña ventaja permite una mayor rotación del capital de trabajo para las empresas comercializadoras a nivel nacional, porque estas si tienen crédito directo de sus proveedores y pueden vender de contado, lo mismo que permite un crecimiento mayor.

Podemos percibir que la rivalidad entre empresas competidoras es media.

### **Ingreso Potencial de Nuevos Competidores**

Basados en este modelo de negocio, se puede decir que no existe una fuerte barrera de entrada al negocio; porque lo que se necesita para poder entrar es los contactos tanto de los clientes como de los proveedores y un capital de trabajo. Y es muy común ver que ex empleados de fincas del departamento de ventas adquieren la cartera de clientes de las fincas y se comunican con ellos para ofrecerles el producto. Sin embargo, la experiencia y el prestigio se adquieren con los años, es ahí donde se tiene una fortaleza tanto con clientes como con los proveedores.

La entrada de nuevos competidores es una amenaza media, porque por un lado el mercado está abierto a nuevas ofertas, sin embargo, para los proveedores siempre la estabilidad que brinda los años de trabajo tiene su peso al rato de negociar.

### **Desarrollo potencial de productos sustitutos**

Se puede decir que ante un desarrollo de productos sustitutos, el modelo de negocio e ingresos no se vería afectado, pues al ser una comercializadora, se

encuentra en condiciones de adaptarse a la demanda de los consumidores. Por ejemplo, si sube el precio de las rosas, un producto sustituto podrían ser los claveles, gerberas o girasoles, pero de igual manera la empresa puede tener acceso a los productores de estos bienes y cumplir con la demanda del consumidor.

Los productos sustitutos no son una amenaza fuerte debido a que existe gran variedad de flores de verano en varias localidades de Estados Unidos como en San Diego, California, sin embargo, la rosa ecuatoriana tiene su propia demanda por sus características especiales de color, tamaño de botón y tallo.

### **Poder de negociación de los proveedores**

El negocio cuenta con alrededor de seis proveedores y a la vez posee poder de negociación sobre ellos, debido al volumen de compra y pronto pago. La empresa tiene la posibilidad de negociar el precio al que se va a comprar las flores, lo que resulta un poder de negociación bajo, el cual brinda una ventaja frente a la competencia.

Cabe recalcar que en temporadas de alta demanda como: San Valentín, Día de la Madre, Navidad, entre otras; el precio es fijado por los proveedores, sin embargo la compañía tiene acceso al producto, y puede estar fuertemente abastecida para las altas demandas del mercado.

Por lo que se concluye que el poder de negociación de los proveedores es bajo debido a la cartera de proveedores que mantiene ya la empresa.

### **PROVEEDORES:**

Analizando la disponibilidad histórica promedio anual de las fincas productoras de rosas contactadas, tomando en cuenta la variedad de colores, precios y calidad ofertada, se dispone del siguiente volumen anual.

PRODUCCION ANUAL EN TALLOS DE ROSAS EN DIFERENTES CALIDADES

FINCA	CALIDAD A	CALIDAD B	CALIDAD C
ALMA ROSES	14.400.000	1.580.000	2.400.000
ROSAPRIMA	45.080.000	5.520.000	6.000.000
SAN AFONSO	10.800.000	2.000.000	700.000
GARDA	8.820.000	2.780.000	1.000.000
TOTAL	80.100.000	11.880.000	10.920.000

De la producción, la calidad que se utilizara es la calidad tipo B, que son tallos largos 50-70cm con una rotación de hasta 3 días sin problemas fitosanitarios.

De la producción total cada finca pone a disponibilidad la cantidad que ellos estiman históricamente no la tienen ubicada con sus actuales clientes:

FINCA	PRODUCCION ANUAL CALIDAD TIPO B
ALMA ROSES	158.000
ROSAPRIMA	1.100.000
SAN ALFONSO	600.000
GARDA	520.000
TOTAL DISPONIBLE	2.378.000

El total de tallos de rosas disponibles en las variedades , tamaños y calidad requerida es de dos millones trescientos setenta y ocho mil.

Los precios son negociados con mercado abierto según la disponibilidad diaria y picos de acuerdo a las diferentes temporadas, sin embargo el tipo de pago de contado facilita la negociación y brinda una ventaja en el precio con un descuento del 10%.

## **Poder de negociación de los consumidores**

En cuanto al poder de negociación de los consumidores o clientes, de igual manera esto varía de acuerdo a la oferta y demanda del mercado, en temporadas altas tiene el poder la oferta y en temporadas bajas los clientes, pero como son relaciones de largo plazo existen concesiones y se mantiene todo bajo las líneas de mercado abierto.

El poder de negociación de los consumidores es bajo, porque existe una demanda alta en el mercado, por lo cual si no se vende a un cliente se vende a otro, tomando en cuenta que son clientes mayoristas que demandan del producto ecuatoriano.

La importancia de Estados Unidos para Ecuador, por ser el principal socio comercial, ha ido incrementando con el paso de los años.

## **2.2 La compañía y el concepto del negocio**

### **2.2.1 Nombre de la Empresa**

**FLORE S.A.**

### **2.2.2 Filosofía de la empresa**

**PROVEER DE LAS MEJORES FLORES ECUATORIANAS DE  
EXPORTACION AL RESTO DEL MUNDO**

### **2.2.3 La Idea y Modelo del Negocio**

La idea de negocio es la internacionalización de la comercialización de flores en el mercado objetivo, Los Ángeles – California, Estados Unidos. Mediante la implementación de un wholesale de flores en Los Ángeles.



#### **2.2.4 Misión**

Ser una empresa que ofrezca flores de la mejor calidad, al mejor precio del mercado, entregando soluciones que contribuyan con el desarrollo de la actividad de comercialización y exportación, a las fincas productoras que necesitan ubicar su producto al mejor precio, al menor plazo y con garantías de pago. A través de alianzas estratégicas con clientes, con la finalidad de desarrollar nuevos mercados, con sobresalientes niveles de rentabilidad, calidad, presencia e influencia en la industria.

#### **2.2.5 Visión**

En el 2019 la empresa posicionará la marca en el mercado objetivo, con varios locales de venta al por mayor en todo el Estado de California, el mismo que brindará las pautas para el crecimiento hacia otros mercados.

#### **2.2.6 Valores**

- Confianza: ser transparentes con proveedores y clientes para generar vínculos sólidos de trabajo.
- Compromiso: cumplimiento de obligaciones con proveedores y clientes.
- Puntualidad y Honradez: ser puntuales en los pagos.
- Comunicación: tener sólidas líneas de comunicación tanto con clientes como con proveedores y colaboradores.

#### **2.2.7 Objetivos**

##### **Económico**

- Incrementar las ventas anuales en un 10%.

## **Estratégicos**

- Posicionar la marca en el mercado objetivo mediante el establecimiento de un nivel competitivo internacional, para de esta manera ser referente de calidad en la mente del cliente y consumidor final.
- Realizar una investigación de mercado continua, la misma que nos permita conocer y actuar frente a una demanda cambiante por parte del consumidor final evitando y minimizando riesgos.
- Incrementar los niveles productivos mediante un mejoramiento continuo de la cadena de valor, comenzando con la comunicación con los proveedores, el desarrollo de los procesos internos de la empresa, hasta la satisfacción de los clientes.
- Desarrollar un plan financiero que permita identificar la viabilidad del proyecto.

### **2.3. El producto**

El producto a exportar con mayor frecuencia son las rosas en toda su gama de colores, variedades, tamaños y presentaciones.



#### 2.4. Estrategia de ingreso al mercado y crecimiento

Investigar el mercado objetivo, posibles clientes, proveedores precios y movimiento del mercado, como temporadas de mayor demanda, frecuencia de pedidos, posibles clientes, etc.

#### 2.5. Estrategia Intensiva de Penetración de mercado

Para introducir los productos al mercado objetivo, es necesario primero conocer los precios con los que se va a competir, la calidad de la flor demandada y las variedades más solicitadas.

Con un escenario claro la empresa decide ingresar al mercado con cantidades pequeñas, para que de esta manera los clientes inicien conociendo el producto, detectando la calidad e identificando a la marca.

Una vez que el producto tenga la fuerza necesaria, la empresa se proyectará un crecimiento mensual de al menos 10% durante el primer año, y en los siguientes cinco años un crecimiento progresivo del 15% anual. Lo que permitirá tener una rentabilidad sostenida.

Como estrategia de inserción al mercado estadounidense, Los Ángeles, se utilizará la exportación.

## **2.6. Estrategia de Integración**

La empresa se plantea una estrategia de integración hacia atrás, desarrollando y estableciendo una alianza con los proveedores, que en este caso son las fincas.

## **2.7. ANÁLISIS FODA**

De acuerdo a lo que se puede observar en el FODA y con la información en coeficientes otorgada por las matrices EFE y EFI, se puede determinar que la compañía tiene las suficientes fortalezas para contrarrestar las debilidades, esto se visualiza en el coeficiente de 3.2 que es muy superior a la media. En relación a las oportunidades, existen aún campos en el mercado que se pueden explorar, de hecho, el coeficiente de 2.75 es mayor a la media, pero las amenazas toman fuerza y pueden ser en un momento más fuertes que las oportunidades.

**Tabla 10. Análisis FODA**

Fortalezas	Debilidades
Estrecha relación y fidelidad por parte de los proveedores.	Poco o ningún medio publicitario además del boca a boca.
Fácil acceso a líneas de crédito directo con proveedores.	Falta de control financiero, para optimizar recursos.
Bajos costos administrativos (estructura).	Falta de garantías legales en procesos de pago.
Responsabilidad nula sobre el proceso de entrega.	
Sólido sistema de garantías sobre la calidad del producto.	
Buenas relaciones comerciales y personales con los clientes.	
Oportunidades	Amenazas
Incremento de exportaciones de flores desde Ecuador.	Pocas o ninguna barrera de entrada al negocio.
Apoyo del gobierno para la industria agrícola.	Crecimiento fuerte por parte de la competencia.
Políticas que promueven la producción y exportación de productos ecuatorianos.	Posibles recesiones económicas en países importadores
Reconocimientos internacionales a las flores producidas en Ecuador.	Ingreso de una nueva comercializadora al mercado.
Climas adversos en otras regiones productoras de flores.	

**Tabla 11. Matriz EFI para la empresa FLORE**

<b>MATRIZ EFI PARA LA EMPRESA FLORE</b>			
<b>FACTORES INTERNOS CLAVE</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>PUNTUACIONES PONDERADAS</b>
<b>Fortalezas</b>			
Estrecha relación y fidelidad por parte de los proveedores .	0.2	4	0.8
Fácil acceso a líneas de crédito directo con proveedores .	0.1	3	0.3
Bajos costos administrativos (estructura).	0.1	2	0.2
Responsabilidad nula sobre el proceso de entrega .	0.2	3	0.6
Só lido sistema de garantías sobre la calidad del producto .	0.1	3	0.3
Buenas relaciones comerciales y personales con los clientes.	0.05	3	0.15
<b>Debilidades</b>			
Poco o ningún medio publicitario además del boca a boca .	0.05	3	0.15
Falta de control financiero, para optimizar recursos .	0.1	3	0.3
Falta de garantías legales en procesos de pago .	0.1	4	0.4
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3.2</b>

**Tabla 12. Matriz EFE para la empresa FLORE**

<b><u>MATRIZ EFE PARA LA EMPRESA FLORE</u></b>			
<b>FACTORES EXTERNOS CLAVE</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>PUNTUACIONES PONDERADAS</b>
<b>Oportunidades</b>			
Incremento de exportaciones de flores desde Ecuador	0.1	2	0.2
Apoyo del gobierno para la industria agrícola	0.05	2	0.1
Políticas que promueven la producción y exportación de productos ecuatorianos	0.15	3	0.45
Reconocimientos internacionales a las flores producidas en Ecuador	0.2	4	0.8
Climas adversos en otras regiones productoras de flores.	0.2	2	0.4
<b>Amenazas</b>			
Pocas o ninguna barrera de entrada al negocio	0.1	3	0.3
Crecimiento fuerte por parte de la competencia	0.05	2	0.1
Posibles recesiones económicas en países importadores	0.1	3	0.3
Ingreso de una nueva comercializadora al mercado	0.05	2	0.1
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.75</b>

### 3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

#### 3.1. Introducción

El objetivo principal de este capítulo es enfocarse en determinar el mercado objetivo con información sobre los principales demandantes del mismo, la percepción del cliente respecto a la propuesta de negocio, precios, canales de distribución, competidores, así como también las características del mercado para de esta manera poder tomar decisiones.

#### 3.2. Problema gerencial

¿Qué información se debe obtener para crear una empresa comercializadora de rosas en el mercado de Los Ángeles – California?

- **CONOCER COMO EL GOBIERNO ECUATORIANO SE INVOLUCRA EN LAS EXPORTACIONES.**
- **CONOCER LOS PRINCIPALES PRODUCTOS EXPORTADOS A ESTADOS UNIDOS**
- **CONOCER LOS ACUERDOS FRECUENTOS QUE SE MANEJAN EN LOS CONTRATOS COMERCIALES**
- **IDENTIFICAR EL TIEMPO DE TRANSITO HACIA ESTADOS UNIDOS.**
- **ESTABLECER LOS TIEMPOS DE APROVISIONAMIENTO.**
- **CONOCER EL TIEMPO DE COMPRA Y RECOMPRA DEL PRODUCTO.**

#### 3.3. Problema de inteligencia de Mercados

Determinar el mercado objetivo, definir el perfil del consumidor, gustos y preferencias y la frecuencia de compra de los productos.

#### 3.4. Preguntas e hipótesis de la investigación

Las preguntas establecidas para desarrollar la inteligencia de mercados, así como las hipótesis y objetivos de cada una, se pueden observar en la tabla 13.



**Tabla 13. Preguntas, hipótesis y objetivos de la investigación.**

	Pregunta de Investigación	Hipótesis Asociada	Objetivo
Entrevistas a Expertos	¿A los exportadores de productos nacionales que tipo de incentivos da el Gobierno de Ecuador?	El gobierno apoya con información, asesorías, capacitación y financiamiento.	Conocer como el gobierno ecuatoriano se involucra en las exportaciones.
	¿Cuáles son los principales productos no petroleros exportados a Estados Unidos?	Entre los principales las rosas.	Conocer los principales productos exportados a Estados Unidos.
	¿Qué tipo de Incoterm y forma de pago son los más frecuentes para exportar a Estados Unidos?	FOB Carta de Crédito	Conocer los acuerdos frecuentes que se manejan en los contratos comerciales.
	¿Tiempos de exportación entre Ecuador y Estados Unidos?	15 - 30 días	Identificar el tiempo de transito hacia Estados Unidos.
	¿Cuáles son las principales barreras en la exportación de Rosas a Estados Unidos?	Panorama Favorable	Barreras similares a otros destinos de exportación.
	¿T tiempo de abastecimiento de rosas para exportar?	Mensual	Establecer los tiempos de aprovisionamiento.
	¿Cuál es el tiempo de vida de una rosa?	Tiempo Favorable	Identificar el tiempo de vida del producto que se pretende ofrecer
Grupo Focal	¿Cuál es la frecuencia de compra de las rosas?	Panorama Favorable	Conocer el tiempo de compra y recompra de las rosas.
	¿Quién es el principal consumidor de rosas?	Panorama Favorable	Conocer si existe consumo de rosas y quien las consume.
	¿En donde consiguen rosas?	Panorama Favorable	Establecer información sobre lugares concretos de venta de Rosas
	¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por las rosas?	Panorama Favorable	Establecer precios del producto a ofrecer
	¿Qué variedad de rosas son las que más consume?	Panorama favorable	Conocer el grado de aceptación por variedades de rosas.

### **3.5. Objetivos**

#### **3.5.1. Objetivo general**

Conocer la situación del mercado objetivo, determinando las necesidades de los potenciales consumidores, sus características de consumo, y el grado de aceptación del producto en el mercado.

#### **3.5.2. Objetivos específicos**

- Determinar el país más idóneo al cual debe dirigirse la empresa.
- Seleccionar el segmento de mercado al cuál se debe dirigir el producto.
- Conocer los hábitos de compra del consumidor.
- Identificar y evaluar la competencia.
- Establecer los canales de distribución.

### **3.6. Diseño de la inteligencia de mercados**

La inteligencia de mercados tendrá un modelo de investigación cualitativa, descriptiva concluyente.

#### **Técnica exploratoria cualitativa**

La Investigación Cualitativa es la: “Metodología de investigación exploratoria sin estructura, basada en muestras pequeñas, que proporciona conocimientos y comprensión del entorno del problema” (Malhotra, 2008, p. 143).

#### **Entrevistas con expertos**

Mediante la entrevista a expertos se recolectará información valiosa, respondiendo las necesidades de información antes planteadas.

Las entrevistas se realizará con perfiles de expertos tales como un productor de hace treinta años, un gerente de ventas de una importante finca productora, y un experto en operaciones logísticas.

### **Objetivo general**

Recolectar la mayor cantidad de información de personas expertas en temas relacionados con el giro del negocio. Temas como la industria, procesos, logística, costos, precios, etc.

### **Metodología de la entrevista con expertos**

Para la recolección de información se entrevistaron a tres personas expertas:

- Paulina Krobina, Gerente General en Garda Export – EXPORTADOR
- Jose Roberto Camacho, Gerente Propietario de Agroservicios Andinos S.A - PROVEEDOR
- Álvaro Castro, Gerente en Freshlogístic – OPERADOR LOGISTICO

Las entrevistas resultaron bastante eficientes, con un tiempo promedio de cuarenta minutos y con preguntas determinadas con anterioridad se logró recolectar la información necesaria para iniciar la inteligencia de mercados.

### ***Paulina Krobina, Gerente General en Garda Export***

### **Resultados de la entrevista**

- El gobierno no presenta incentivos financieros como tal. Esté brinda todo tipo de capacitaciones e información para ayudar a pequeñas y medianas empresas.

- Estados Unidos es el principal destino de las rosas de Ecuador. Pues la calidad llama mucho la atención en este mercado. Los Ángeles, por otro lado, aún es un mercado no explotado debido a que en el mismo el precio de compra es mucho más bajo en comparación al resto del país. Es muy importante recalcar que California es el segundo mayor productor de rosas de los Estados Unidos.
- La cantidad que se exporta en promedio varía mucho dependiendo de los meses. Como se conoce, las flores son un producto que se compra en fechas específicas, en su mayoría en San Valentín o como en el Día de las Madres, la venta puede llegar a ser un promedio de \$80.0000 mientras que en el año puede llegar a un promedio total de \$1.200.000.
- La vía más común y la más usada por los exportadores ecuatorianos es la aérea, la misma que tiene como ruta Quito – Miami y Miami – Los Ángeles, esta última se la realiza por vía terrestre. Normalmente este tránsito se lleva a cabo durante cinco o seis días.
- La exportación de rosas a Estados Unidos tiene la complejidad que tiene cualquier exportación. Es necesario contar con todos los documentos que solicitan como la factura comercial con toda la información pertinente.
- Las flores, para ser almacenadas y transportadas, necesitan de temperaturas bajas, para de esta manera brindarle un mayor tiempo de conservación.
- Ecuador rechazó la extensión del ATPDEA, acuerdo de reducción de aranceles a ciertos productos. Es por eso que ahora la exportación de rosas tiene un arancel del 6%.

## **Conclusiones de la entrevista**

A pesar de que no se ha firmado el ATPDEA , Estados Unidos aún sigue siendo un destino potencial para la exportación de flores y principalmente rosas. Principalmente porque durante los últimos años el consumo per cápita ha sido uno de los principales destinos para este producto. De la misma manera, las cantidades consumidas tanto totales como per cápita se muestran muy alentadoras.

***Jose Roberto Camacho, Gerente Propietario de la Florícola Agroservicios Andinos S.A***

## **Resultados de la entrevista**

- Los comercializadores se pueden abastecer del producto muy fácilmente, el tiempo mínimo es de un día.
- Las rosas ecuatorianas se distinguen a nivel mundial por su calidad y esto se logra principalmente a la situación geográfica del país, del cual se obtiene elementos como luz durante doce horas, tierras volcánicas vírgenes, agua en abundancia y una diferencia muy importante entre días calientes y noches frías.
- En promedio el tiempo de pago a los proveedores es de 30 días desde la entrega del producto.
- La principal razón que se tiene para vender las rosas a intermediarios es que los trámites de exportación son bastante tediosos y las fincas productoras prefieren dedicarse a lo que ya conocen que es la siembra y cosecha.

## **Conclusiones de las entrevistas**

Se puede concluir de las entrevistas que, a nivel general, las fincas productoras de rosas y flores han mantenido niveles de rendimiento cada vez más altos. Se puede reaprovisionar a un intermediario con tan solo un día de anticipación. Esto resulta de gran ventaja debido a que el producto está siempre disponible y las entregas tanto al distribuidor como al consumidor pueden llegar a ser inmediatas sin contar los tiempos de tránsito en el caso de la exportación.

Por otro lado, resulta también de gran beneficio el hecho de que las fincas productoras no se involucren en su mayoría en la comercialización en el extranjero, esto ya sea por falta de experiencia o por una simple decisión. Sin embargo, no se debe dejar de lado a aquellas fincas que si mantienen una relación comercial con otros países que aunque no resulten ser el mismo mercado al que se dirige la empresa, resulta ser una potencial competencia a futuro.

### ***Álvaro Castro, Gerente en Freshlogístic***

#### **Resultados de la entrevista**

- El canal de distribución más común es en el que interviene un agente o bróker, para luego pasar al mayorista, este a su vez le vende al detallista o minorista quien hace llegar el producto al consumidor final.
- Clientes más frecuentes en Estados Unidos son aquellas tiendas minoristas como el Costco, o WalMart quienes se encargan de llegar al consumidor final.
- Las rosas, unitariamente, se venden en un promedio de 0,60 – 0,85 centavos de dólar.
- Por lo general, la venta para estas cadenas minoristas, es diaria.

#### **Conclusiones de la entrevista**

De acuerdo a los resultados de la entrevista se puede asumir que las vías de distribución en la exportación de flores desde el Ecuador, cuentan en su mayoría con intermediarios. Lo que se plantea con el modelo de negocio que es la creación de un wholesale o mayorista propio quien disminuye todo tipo de comisión extra y procesos en comparación a la distribución tradicional.

### **Grupo focal**

En la inteligencia de mercados, el grupo focal, es una herramienta utilizada para estudiar el conocimiento de un grupo heterogéneo de personas que se encuentran en el medio, del cual se requiere recolectar información.

### **Objetivo general**

Recolectar información en temas relacionados con el giro del negocio para determinar la viabilidad del mismo.

### **Metodología del Grupo Focal**

Para lograr recolectar datos más específicos acerca del producto que se plantea ofrecer en Los Ángeles – California, se reunió a un grupo de seis personas de entre 24 - 45 años, todos de procedencia estadounidense, de la ciudad de Los Angeles, los mismos que se encontraban de visita en nuestro país, se encontraban en un viaje de trabajo para la feria de Expoflores que hay cada año en el país. El tema a tratar fue “Las Rosas Ecuatorianas” el cual tuvo una duración de cincuenta minutos en donde se respondieron las siguientes preguntas:

- ¿Con que frecuencia compra usted rosas en su país?

¿Por lo general que lugares son los que más frecuenta para comprar rosas?

- ¿Conoce usted las características de la rosa ecuatoriana?
- ¿En su país cuanto estaría dispuesto a pagar por una rosa de origen ecuatoriano?
- ¿Le gustaría que exista un lugar específico de mayoreo de rosas ecuatorianas en su país?

### **Resultados del Grupo Focal**

En su mayoría, en Estados Unidos, las personas adquieren flores o rosas para celebrar días o eventos especiales. No es muy común en este tiempo comprar rosas sin motivo; sin embargo, se aprecia, aún en casas de personas de la tercera edad floreros llenos de rosas o flores frescas cada semana.

La mayoría de compras de flores se da en tiendas minoristas y distribuidoras, tales como Kmart, Target o Walmart, así como también en supermercados, grandes cadenas de farmacias o floristerías.

El grupo focal arrojó información bastante valiosa para considerar dentro de la inteligencia de mercados; resulta que la rosa ecuatoriana es muy reconocida en Estados Unidos debido al tamaño y calidad, es así que los entrevistados piensan que la durabilidad en el florero es lo que principalmente se destaca de este producto.

En promedio el valor que un norteamericano, de acuerdo al grupo focal, estaría dispuesto a pagar esta entre \$0,65 – \$0,85 por tallo.

Resulta interesante tener un lugar específico en donde se pueda ir a comprar directamente las rosas o flores ecuatorianas, además esto reduciría mucho el precio final de las mismas.



## Conclusiones del Grupo Focal

Las flores y especialmente las rosas ecuatorianas son muy valoradas en mercados extranjeros y más aún en uno de sus principales destinos de exportación como lo es Estados Unidos. La calidad, durabilidad y belleza de las rosas atrae grandemente a este mercado. El consumidor estaría dispuesto a pagar un precio bastante atractivo, se puede concluir, de igual manera, que la tradición de mantener flores en la casa o de comprarlas para un simple regalo aún no se ha perdido completamente y se la puede recuperar con un plan de marketing agresivo en conjunto con las cadenas minoristas.

### 3.7. Inteligencia de mercados

Es un proceso que permite al investigador identificar y analizar todos los cambios en el entorno y las acciones del cliente o consumidor, para de esta manera generar decisiones acerca de la creación o implementación de un negocio. (Kotler, Administración de Marketing, 2009)

### 3.8. Selección de países

Con base en el Ranking de Competitividad Mundial presentado por el Foro Económico Mundial en el 2013 se seleccionó una lista de los posibles destinos de exportación para el producto.

**Tabla 14. Índice de competitividad global para el crecimiento**

País	Puesto
Alemania	4
Estados Unidos de Norte América	5
Japón	9
Canadá	14
Francia	23
China	29
México	55

Adaptado de índice de Competitividad Global 2012-2013. (WEF, 2013)

De estos se seleccionó a tres países potenciales Canadá, Estados Unidos de Norte América y China.

### **Canadá**

Canadá está ubicado en el puesto 14 a nivel mundial, posee un IDH (índice de Desarrollo Humano) de 0.911. (WEF, 2013)

Mercado grande y diverso en donde se puede generar un nicho bastante interesante.

### **República Popular de China**

China se ubica en el puesto veintinueve y posee un IDH de 0,687. (WEF, 2013)

Es un mercado emergente, se lo considera parte de las BRIC, economías potenciales para ser las más fuertes dentro de 30 años.

### **Estados Unidos de Norte América**

Estados Unidos se ubica en el puesto cinco del Ranking de Competitividad Mundial, y sostiene un IDH de 0,937. (WEF, 2013)

Es ahora la primera y más importante economía mundial, y uno de los principales destinos de las rosas ecuatorianas, gracias a su gran aceptación y conocimiento del producto.

### 3.8.1. Macroentorno de los países seleccionados

Tabla 15. Matriz Macro de la selección de países.

	<b>Mercado Objetivo</b> <b>Estados Unidos</b>	<b>Mercado Alternativo</b> <b>China</b>	<b>Mercado Alternativo</b> <b>Canada</b>
<b>Información general</b>			
<b>Nombre Oficial</b>	Estados Unidos de Norteamérica	República Popular China	Canadá
<b>Capital</b>	Washington, DC	Beijing	Ottawa
<b>Superficie</b>	9.826.675 km <sup>2</sup>	9.596.961 km <sup>2</sup>	9.984.670 Km <sup>2</sup>
<b>Población</b>	318.892.103	1.355.692.576	34.834.841
<b>Idiomas</b>	Ingles 82,1%, Español 10,7%, Idiomas Europeos 3,8%, Idiomas Asiáticos 2,7% y otros 0,7%	Mandarín, Cantones, Shanghaines, Minnan, Xiang, Gan, entre otros.	Ingles 58,7%, Frances 22%, Punjabi 1,4% Italiano 1,3% , Español 1,3% Alemán 1,3%, Cantones 1,2% Otros 12.8%
<b>Alfabetismo</b>	Población total: 99% Hombres: 99% Mujeres: 99%	Población total: 95,1% Hombres: 97,5% Mujeres: 92,7%	Población total: 99% Hombres: 99% Mujeres: 99%

<b>Religiones</b>	Protestantes 51,3%, Católicos Romanos 23,9%, Mormón 1,7%, Judíos 1,7%, Budismo 0,7%, Musulmán 0,6% entre otros.	Budismo 18,2%, Cristianismo 5,1%, Musulmán 1,8% entre otros.	Católicos 40,5%, Protestantes 20,3% entre otros.
<b>Expectativa de Vida</b>	Población total: 79,56 Años Hombres: 77,11 Años Mujeres: 81,94 Años	Población total: 75,15 Años Hombres: 73,09 Años Mujeres: 77,43 Años	Población Total: 81,67 Años Hombres: 79,07 Años Mujeres: 84,42 Años
<b>Gobierno</b>	República Federal	Estado Comunista	Democracia Parlamentaria, República Federal y Monarquía Constitucional.
<b>Moneda</b>	Dólares USD	Renminbi – Yuan	Dólar Canadiense CAD
<b>PIB PPA</b>	\$16,72 trillones	\$13,37 trillones	\$1,518 trillones
<b>PIB per cápita</b>	\$52.800	\$9.800	\$43.100
<b>Industria</b>	Liderazgo Mundial, Innovación de alta tecnología, Segunda economía exportadora del mundo. Vehículos, telecomunicaciones,	Primera economía exportadora a nivel mundial. Minería y derivados. Manufactura	Economía bastante estable. Transporte de maquinaria.

	<p>química, eléctrica.</p> <p>Procesadora de alimentos, productos de consumo .</p>	<p>textil</p> <p>Petróleo, Cemento, Químicos</p> <p>Productos de consumo</p> <p>Telecomunicaciones</p>	<p>química</p> <p>Minerales procesados y no procesados . Productos alimenticios.</p> <p>Productos de madera y papel.</p> <p>Pescado petróleo y gas natural.</p>
<b>Agricultura</b>	<p>Trigo, Maíz, otros granos, frutas, vegetales, algodón, carne de res y de cerdo, aves de corral, productos de diaria, pescado y productos forestales.</p>	<p>Arroz, trigo, papas, maíz, nueces, te, manzanas, algodón, cerdo, pescado.</p>	<p>Trigo, cebada, semillas oleaginosas, tabaco frutas, verduras, productos lácteos, peces, productos forestales .</p>

Adaptado de The World FactBook (Agencia Central de Inteligencia, 2013)

### 3.8.2. Microentorno de los Países Seleccionados

#### FACTORES CRÍTICOS

De acuerdo a la selección de países, la tabla 16 presenta información relevante del microentorno.

**Tabla 16. Factores Críticos de los países seleccionados**

<b>Factores Críticos de los Países Seleccionados</b>			
<b>Factores críticos</b>	<b>Mercado Objetivo</b>	<b>Mercado Alternativo</b>	<b>Mercado Alternativo</b>
	<b>Estados Unidos</b>	<b>CHINA</b>	<b>CANADA</b>
<b>1. Fuerzas del Mercado</b>			
<b>Participación del Mercado</b>	Se estima que Estados Unidos anualmente gasta en el consumo de flores alrededor de USD 6.200 millones, el 30% pertenece rosas. (PROECUADOR, 2013)	En el 2011 el ministeri o de producción en China reportó que el consumo de flores fue de USD 16.450 millones anuales, con una variación del 23% con respecto al 2010. (PROECUADOR, 2013)	Una población altamente consumidora de rosas y flores frescas se encuentra en Canadá y su producción no ayuda a satisfacer la demanda del país, es por eso que se ven obligados a importar de países como Colombia y Ecuador. (TEC, 2012 )
<b>Disponibilidad de Materia Prima</b>	Según el Departamento de Floricultura de los Estados Unidos, California es segundo productor de rosas con 26	De acuerdo al Ministerio de Industria y Gestión en China la producción nacional de flores tiene aproximadamente 1.024 mil	Con la importación de flores con bajos precios desde Sudamérica y los altos costos de la mano de obra en Canadá,

	compañías productoras y una venta anual de 36 millones de tallos. (PROECUADOR, 2013)	hectáreas para el 2012. Mostrando un incremento del 11% al año anterior. (PROECUADOR, 2013)	desde el 2009 se registra una disminución fuerte en la producción de flores. (PROECUADOR, 2013)
<b>Márgenes de los Canales de Distribución</b>	De canal a canal los márgenes de comercialización aumentan entre 25% - 35%. El margen para el canal mayorista es bajo tiene entre 10% a 15% y en el canal farmacéutico, que es el más alto va entre 35% a 40%. (PROECUADOR, 2013)	China maneja canales de distribución con diferente participación cada uno en cada ciudad, en promedio se divide de la siguiente manera: como mayoristas más del 50%, mercado de flores entre el 20% y el 35%, producción propia del 15% al 17%, subastas 15%, centros hortícolas 2 al 5% y compras On -line 1.5%. (PROECUADOR, 2013)	Los canales de distribución principales se concentran en centros de distribución en ciudades como Toronto y Vancouver, los mismos que suministran la demanda. La extensión del territorio del país y la reducida población hace que la distribución de productos percederos como las flores sea costosa. (PROECUADOR, 2013)
<b>Precios Internacionales</b>	En Estados Unidos los precios de las rosas varían mucho dependiendo de en donde se compre y con qué tipo de presentación. En un mercado por unidades se puede comprar rosas de entre USD 0,30 y en minoristas arreglos florales o de rosas de hasta USD 130 .00 (PROECUADOR, 2013)	El precio de la rosa en China varía entre canal de distribución y clases de rosas. Existen mercados que venden Clase A de rosas en USD 10 .00 y otro mercado o floristerías que venden Clase A entre USD 3.00 Todo depende del sector en donde se esté vendiendo la rosa. (PROECUADOR, 2013)	Los precios de las floristerías varían de acuerdo a la cantidad de flores, en promedio tienen un valor de CAD 5. (PROECUADOR, 2013)
<b>Costos y Acceso a los servicios de</b>	Los periódicos se llevan casi el 85% de la publicidad local. Un medio como la televisión es uno de los de más	En China el mejor método de publicidad y promoción, el mismo que ofrece un sin número de incentivos resulto ser las TIC.	El consumidor en Canadá es cada vez más ambientalista, y les importa mucho las características del producto. Estos

Publicidad	importancia dentro de los anunciantes. (PROECUADOR, 2013)		buscan un servicio de venta y posventa de calidad. Es importante mantener contacto con el consumidor. (PROECUADOR, 2013)
------------	---	--	--

Requerimientos de Calidad y/o estándares Internacionales	Requerimientos fitosanitarios y sanitarios regidas por el Animal and Plant Health Inspection Service. APHIS. (PROECUADOR, 2013)	Debe contar con el Certificados fitosanitarios y Certificado de Origen. Todos los productos exportados a China deben tener etiquetado en Chino. (PROECUADOR, 2013)	Registro tanto fitosanitario como sanitario, se debe contar con certificados de nomas técnica del producto de legalidad de etiquetas, envases, garantías, etc. (PROECUADOR, 2013)
--	---	--	---

Poder de compra de las Familias	El consumo per cápita de rosas en Estados Unidos es de 4,67 tallos. En promedio per cápita los estadounidenses en flores gastan USD 29.00 por compra del cual 30% es de rosas. (PROECUADOR, 2013)	Los consumidores de flores y rosas en China reflejan una frecuencia de compra de 2-5 veces al año y gastan en promedio por compra entre USD 14,80 y USD 29,5. (PROECUADOR, 2013)	En Canadá el Ministerio de Salud es el encargado de establecer políticas y regulaciones de calidad y la evaluación de productos que ingresen al país. (PROECUADOR, 2010)
---------------------------------	---	--	--

## 2. Fuerzas Económicas

Economías a Escala	La compra de flores y rosas en Estados Unidos A los mayoristas es principalmente son las floristerías, las mismas que resultan ser	En China la industria floricultora no resulta ser una amenaza para los exportadores, pues existen varios problemas como falta de infraestructura y de tecnología, y	La producción de flores en Canadá se ha visto afectada debido al costo elevado de la mano de obra. (PROECUADOR, 2013)
--------------------	--	---	---



	importadas en su mayoría.	problemas laborales como salarios y horas de trabajo. (Domínguez, 2011)	
Tecnología	Estados Unidos un país netamente globalizado y tecnificado, no carece de tecnología en la industria floricultora sin embargo su principal fuente de materia prima son las importaciones. (PROECUADOR, 2013)	China el segundo productor de tecnología después de Japón. Sin embargo en cuanto al sector de flores aún mantiene problemas laborales y de infraestructura. (Domínguez, 2011)	El crecimiento de la comunicación en Canadá ha incrementado en 109% casi tres veces más que el crecimiento de la economía. (PROECUADOR, 2010)
Finanzas	El FMI destacó que existe un crecimiento paulatino del sector financiero de Estados Unidos, que de la misma manera la búsqueda de rentabilidad va en aumento. (AztecaNoticial , 2014)	Para la CBRC en China a finales del 2011 el capital privado se llevaba una porción del 42% del capital de bancos privados en la bolsa y 54% de bancos municipales. (Asiared, 2012)	Canadá se destaca por mantener un sistema financiero bastante desarrollado y eficiente. (PROECUADOR, 2010)
Esquema de Costos	En Estados Unidos los costos en el sector florícola en especial en el de las rosas va aumentando mientras más canales de distribución tengan el proceso.	En China la estandarización de economías de escala permite una ventaja competitiva para el país debido a su disminución en costos.	Las importaciones de flores desde Sudamérica tienen un costo bastante bajo en comparación a las de producción local debido al costo de la mano de obra. (PROECUADOR, 2013)
Barreras Arancelarias	El arancel advalorem aplicado a la importación de rosas en Estados Unidos a Ecuador es del 6%, esto debido a que el ATPDEA caduco y no	En China el arancel promedio que se paga por importar flores desde Ecuador tiene como base final 10,4% y como tasa NMF aplicada 12,2%. (PROECUADOR, 2013)	El arancel advalorem aplicado a las rosas por parte de Canadá es de 10.5% (PROECUADOR, 2013)

	se firmó otra vez.		
--	--------------------	--	--

Trasporte, Logística	El tiempo de tránsito aéreo de Ecuador a Estados Unidos es en promedio 4 horas, mientras que marítimo dependiendo el puerto es entre 8 y 11 días. (PROECUADOR, 2013)	El tiempo normal de tránsito aéreo de Ecuador a China es alrededor de 24 horas mientras que el marítimo es de 45 días. (PROECUADOR, 2013)	El tiempo normal de tránsito desde Guayaquil a Canadá es en promedio 1 día vía aérea y 7 a 8 días vía marítima. (PROECUADOR, 2010)
<b>3. Estrategia de la Empresa</b>			
Estrategia Competitiva Sectorial	Estados Unidos es uno de los principales receptores de flores del mundo, la estrategia competitiva que se usa en el sector es la de los precios.	Los mercados en China mantienen una estrategia competitiva de precios y diferenciación de clases para de esta manera acceder al mercado óptimo para cada tipo de calidad de las flores y rosas.	Canadá es un país en el cual su población se inclina hacia cosas naturales y con características en su origen, es muy importante el valor que le dan al comercio justo.
<b>4.Productos o Servicios</b>			

Productos Sustitutos	En Estados Unidos existen fechas importantes en los que despunta la venta de rosas como es San Valentín y Día de las madres, productos sustitutos pueden ser cualquier tipo de regalos como chocolates hablando en este sentido.	En China como producto sustituto de rosas se puede tomar cualquier otro tipo de flores como la Gypsophila, ya que el principal consumo es para ornamentación.	Canadá tiene como producto sustituto de las rosas todos aquellos regalos que pueden remplazar a la misma, ya sea chocolates, peluches y a su vez todo tipo de plantas que sirvan para ornamentación.
5. Recurso Humano			
Nivel Educativo	La tasa de analfabetismo en Estados Unidos es del 27% eso quiere decir que 1 de cada 25 estadounidenses es analfabeto. (Banco Mundial, 2012)	En China la tasa de analfabetismo en el sector agricultor es del 3,5%. El 36% de personas en este sector ha asistido a educación universitaria mientras que el 8% simplemente a educación secundaria. (Banco Mundial, 2012)	El nivel educativo en Canadá supera la media de otros países desarrollados. (Banco Mundial, 2012)
Grado de Internalización	Estados Unidos es el principal motor de la economía mundial, puesto que a pesar de que ha tenido caídas fuertes es el principal medio de inversión en países subdesarrollados y en vías de desarrollo.	China un país con uno de los mayores crecimientos económicos, es el principal receptor de inversión extranjera directa. Su atractivo como país manufacturero le ha traído un nivel de internacionalización muy elevado.	Canadá ha buscado y logrado mantener fuertes acuerdos comerciales ubicando al país como una potencia comercial. Con Ecuador no mantienen ningún acuerdo comercial.

6. Aspectos Generales Sector			
Gremios Privados o Mixtos / Entidades Gubernamentales	Organización para un mejor negocio. Better Business Bureau. Comisión de Comercio Internacional de Estados Unidos. Cámara de Comercio de Estados Unidos. Floriculture Crops.	AQSIQ, General Administration of Quality Supervision. Ministerio Chino de Comercio Ministerio de agricultura	Secretaría de agricultura, ganadería, desarrollo rural, pesca y alimentación Cámara de comercio Canadá - Ecuador
Ferias Sectoriales	International Floricultural EXPOMIAMI Philadelphia Flower Show Macy's Flower Show	Feria de Canton CICIE Beijing International.	Canada Blooms Canadian Greenhouse Conference
Comercio Exterior			
Importaciones (origen, volúmenes)	El principal proveedor de rosas a Estados Unidos es Colombia que en el 2012 exportó, USD 272 millones seguido por Ecuador que en el 2012 exportó USD 91 millones. (PROECUADOR, 2013)	En el 2012 China importó de Holanda USD 131 mil en rosas seguido de Ecuador con USD 71 mil. (TradeMAP, 2013)	Canadá importó desde Colombia \$70.220 mil y desde Ecuador \$39.126 mil en lo que a flores respecta. (TradeMAP, 2013)

Exportaciones (destino, volúmenes)	Su principal destino es Canadá con USD 11.433 mil seguido de Japón con USD29 mil. (TradeMAp, 2013)	Sus principales destinos fueron Tailandia, Singapur y Malasia con un promedio de exportación de USD9.400 mil. (TradeMAp, 2013)	Principales destinos Estados Unidos y Japón, con una exportación de \$44.749 mil. (TradeMAp, 2013)
7. Mercados Minoristas y Mayoristas			
7.1 Consumidor			
Nivel de Concentración de la Población Urbana	La población urbana representa el 79% de la población total del país. (PROECUADOR, 2013)	La mayoría de la población es rural, simplemente el 47% corresponde a la población urbana. (PROECUADOR, 2013)	Se estima que el 81% es la población urbana del país. (PROECUADOR, 2010)
Nivel de Lealtad	Los norteamericanos con respecto a lealtad, se define más a lugares de en donde comprar más que en la marca en productos como las rosas. Prefieren supermercados y cadenas conocidas.	Los chinos con respecto a lealtad de marca no demuestran ninguna debido a que su mayor y principal de compra es el precio.	En Canadá se incentiva mucho a que se genere una lealtad de compra debido a que el 85% compra de acuerdo a calidad y servicio. Y el 90% se basa en el comercio justo.
7.2 Competencia			
Cadenas de Almacenes y mercados Tradicionales	Supermercados y grandes almacenes como KMart, WalMart, Costco. Cadenas farmacéuticas como CVS. Floristerías y gasolineras. (PROECUADOR, 2013)	Principalmente Mercados de cada ciudad como: Mercado de Flores Lai Tai – Beijing Mercado Jing Seng – Shanghai. (PROECUADOR, 2013)	Costco, WalMart. Mercados y supermercados de cada ciudad.

Adaptado de PROECUADOR, Instituto de Promoción de Exportación e Inversiones, TradeMap.

### 3.8.3. Análisis Competitivo Sectorial

Una vez seleccionado Estados Unidos para que sea el destino de la exportación y creación de un negocio wholesale. La siguiente tabla muestra información con factores importantes, mediante un análisis competitivo sectorial entre Estados Unidos y los dos mercados alternativos.

Los factores más importantes que permitieron elegir Estados Unidos como destino son:

1. El consumo de flores, de rosas específicamente es de 6.200 millones de tallos al año.
2. Dada la diversidad cultural y migratoria de diferentes países, tienen una alta demanda de flores en varios meses del año, como son San Valentín, día de la madre, día de la virgen, matrimonios bautizos, día del maestro, etc.
3. Fácil acceso comercial a nuevos clientes.
4. Fácil logística y frecuencia de vuelos.
5. Alta demanda de flor ecuatoriana.
6. Costo de fletes accequibles y competitivos.

Se pudo concluir que el mercado objetivo son empresas mayoristas, que se encuentran en las ciudades de San Mónica, San Dimas, entre otras, quienes a su vez entregan el producto a los minoristas como las floristerías, funerarias, organizadores de eventos , etc.

Tabla 17. Análisis Competitivo Sectorial

Análisis Competitivo Sectorial			
Variables	Mercado Objetivo	Mercado Alternativo	Mercado Alternativo
	CHINA	ALEMANIA	CANADA
<b>Amenazas</b>			
Perspectivas Financieras	A pesar de Estados Unidos ser una de las economías más importantes a nivel mundial ha caído en crisis por algunas ocasiones, lo que lo lleva a ser un país con un riesgo bastante elevado por su inestabilidad tanto económica como financiera.		
Perspectiva Clientes	La competencia en Estados Unidos es bastante fuerte y viene de un país vecino del Ecuador, Colombia. El Ecuador aún no posee la tecnificación suficiente para mejorar su oferta y suplir con la demanda estadounidense.		
Perspectivas Procesos Internos	Mientras más canales de distribución intervengan en el proceso mayor serán los costos. Existe un elevado rango de márgenes por canal en Estados Unidos.		
Perspectiva de Aprendizaje Crecimiento	Aún queda mucho camino para llegar a un desarrollo en el sector floricultor en Ecuador y esto nos pone en riesgo para poder suplir las necesidades cambiantes del mercado objetivo.		
<b>Oportunidades</b>			
Perspectiva Financiera	Estados Unidos es la principal fuente de inversión para muchos países. A pesar de una fuerte caída en el año 2009 ha logrado recuperar su posición con pequeños pasos.		
Perspectiva Clientes	Resulta que Estados Unidos en comparación a los otros dos países es uno de los principales consumidores de rosas y su nivel per cápita es bastante alto, además reconoce muchísimo la calidad de la rosa ecuatoriana.		

Perspectiva Procesos Internos	El gobierno ecuatoriano mediante instituciones como lo es PROECUADOR, incentiva mediante capacitaciones, información y contactos para de esta manera poder llegar al mercado objetivo. De la misma manera crear un wholesale en Estados Unidos abarata el costo del producto pues disminuyen los canales de distribución.
Perspectiva de Aprendizaje Crecimiento	La cada vez más alta demanda de rosas ecuatorianas en Estados Unidos permite que todos aquellos proveedores de las mismas conozcan más el mercado al que se dirigen en cuanto a gustos, preferencias y necesidades del consumidor.

Adaptado de PROECUADOR, Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones.



## Síntesis del Mercado Objetivo a Nivel Micro y Macro

Estudio de la empresa	Análisis de mercado objetivo	Análisis micro sectorial Mercado Objetivo - Demanda	
<p><b>Conocimientos del sector en el Ecuador</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La Industria representa el 9% del PIB Nacional.</li> <li>2. Durante los últimos 4 años a existido un aumento del 20% en hectáreas de florícolas.</li> <li>3. Aumento de las exportaciones.</li> </ol>	<p><b>Estabilidad Política Estados Unidos</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gobierno federal dividido entre dos partidos políticos Democrático y Republicano.</li> <li>2. Ocupa el puesto 5 en el índice de competitividad global del World Economic Forum.</li> <li>3. Es el país con mayor inversión directa. Tanto como fuente como también destino.</li> </ol>	<p><b>Análisis del sector aplicado a producto y nicho de mercado</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cliente con poder adquisitivo.</li> <li>2. Mercado competitivo.</li> </ol>	<p><b>Ferias y misiones comerciales</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. International Floricultura EXPOMIAMI</li> <li>2. Philadelphia Flower Show</li> <li>3. Macy's Flower Show</li> </ol>
<p><b>Conocimiento y estudio del producto</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Producción proveniente de una de las provincias más importantes en la industria cafetalera del país.</li> <li>2. Calidad reconocida internacionalmente.</li> <li>3. Aroma y textura apetecidos localmente.</li> </ol>	<p><b>Estabilidad macroeconómica en Estados Unidos</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Economía mixta capitalista, alimentada por recursos naturales, infraestructura avanzada y alta productividad..</li> <li>2. Ecuador adopto el dólar estadounidense.</li> <li>3. Crecimiento tanto en importaciones como en exportaciones.</li> </ol>	<p><b>Estructura competitiva del sector</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mercado de Retail</li> <li>2. Tiendas de autoservicio</li> <li>3. Intermediarios</li> </ol>	<p><b>Gremios y entidades gubernamentales de apoyo</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organización para un mejor negocio. Better Business Bureau.</li> <li>2. Comisión de Comercio Internacional de Estados Unidos.</li> <li>3. Cámara de Comercio de Estados Unidos.</li> <li>4. Floriculture Crops.</li> <li>5. PROECUADOR</li> </ol>
<p><b>Selección de mercados internacionales potenciales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estados Unidos de América</li> <li>• Estados Unidos Mexicanos</li> <li>• República Popular de China</li> </ul>	<p><b>Políticas Reglamentación de inversión extranjera</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Un sin número de tratados comerciales con distintos países.</li> <li>2. Presente en prácticamente todas las organizaciones internacionales de carácter multilateral.</li> <li>3. Principal destino de inversión y principal fuente de inversión extranjera.</li> </ol>	<p><b>Aspectos, distribución física internacional y logística</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Costo de transporte para la exportación</li> <li>2. Desaduanización</li> <li>3. Comisión Agente.</li> </ol>	
<p><b>Aspectos legales, tributarios y arancelarios</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Convenio suscrito con Ecuador ATPDA.</li> <li>2. Arancel Advalorem reducido del 6%.</li> </ol>			
<p><b>Cultura del negocio</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bien suntuario en mercado objetivo</li> <li>2. Calidad reconocida y aceptada en el mercado objetivo.</li> <li>3. Precios competitivos</li> </ol>			

**Figura 5. Síntesis del Mercado Objetivo a Nivel Micro y Macro**

Adaptado de Matrices macro y micro entorno

#### **3.8.4. Logística de Exportación**

De acuerdo con la demanda del mercado y la capacidad de producción de los proveedores se tiene que adaptar al tipo de transporte que se le va a dar a la mercadería.

En promedio el tiempo de tránsito marítimo hacia el puerto en Los Ángeles es de 2 a 5 días máximo, mientras que el tiempo de tránsito aéreo es entre 4 y 6 horas máximo.

El costo del transporte aéreo es dependiendo de los kilogramos que se envía, dependiendo del producto, volumen y destino.

El proceso logístico por vía aérea es menos complejo que el marítimo. En este caso la agencia de carga es la que coordina con la aerolínea para transportar el producto a su destino. La agencia de carga es la empresa que realiza todo el proceso de exportación e importación en el destino, así como el pago de impuestos, flete y entrega el producto puerta a puerta. Se cancela tanto al productor como al transporte el día de embarque de la flor, no a su llegada.

#### **3.9. Intenciones de Compra**

La empresa se dirige a los representantes mayoristas en la ciudad de Los Ángeles.

El proceso de exportación que FLORE S.A. emplea es el siguiente:

La compañía realiza la compra del producto (rosas), a distintas florícolas en el Ecuador. Una vez realizada la compra, de acuerdo a la demanda de los clientes, se procede a la venta del producto a los distintos mayoristas. La florícola que proporcionó el bien, es la encargada del proceso de exportación y logística.

El proceso de exportación consiste, en localizar los clientes y tomar pedidos de la flor que necesitan, contactar a las fincas productoras vía telefónica o vía Skype y conseguir el producto. Se pasa la orden de pedido a las fincas especificando las características del producto el tamaño del tallo, la variedad y los precios pactados. La finca se encarga de la coordinación de las guías aéreas para el respectivo proceso de exportación así como la logística de entrega del producto en la agencia de carga.

### 3.10. Competencia

Las principales empresas exportadoras de rosas en el Ecuador que presenta el Banco Central son:

**Tabla 18. Principales empresas exportadoras de rosas**

<b>EMPRESAS EXPORTADORAS DE ROSAS EN ECUADOR</b>	
<b>EMPRESAS DEDICADAS A LA EXPORTACIÓN</b>	<b>PRODUCTOS</b>
FLORES TOACASO	Exportador de flores - ROSAS
JOSAR FLOR	Exportador de flores - ROSAS
TERRAROSSES	Exportador de flores - ROSAS
YASUA FLOWER	Exportador de flores - ROSAS
MEGAROSSES	Exportador de flores - ROSAS
FLORECOT S.A.	Exportador de flores - ROSAS
EXROCOB Cía. Ltda.	Exportador de flores - ROSAS
ALAMO ROSAS	Exportador de flores - ROSAS
ARBUSTA	Exportador de flores - ROSAS
FLORES DE LA MONTAÑA	Exportador de flores - ROSAS

Adaptado de Banco Central del Ecuador.

Mientras que las principales empresas que representarían competencia directa en el mercado objetivo son:

**Tabla 19. Competencia directa en el mercado objetivo**

<b>COMPETENCIA DIRECTA EN LOS ÁNGELES</b>	
<b>EMPRESA</b>	<b>PRODUCTOS</b>
Best Quality Roses Corp.	Flores y toda clase de rosas.
4 Seasons Flowers	Flores y toda clase de rosas.
International Silk Flowers	Flores al por mayor
Blancas Wholesale Flower	Flores al por mayor

Adaptado de Expoflores 2012.

Mediante un estudio realizado a los diferentes clientes potenciales en el mercado de flores de la ciudad de Los Ángeles, California en Estados Unidos, se puede concluir que la fidelidad de los clientes depende en gran parte, de la calidad que se pueda proveer, generando estabilidad en el producto que se ofrece, y por otra parte, poder cumplir con los pedidos en temporadas de alta demanda , además en temporadas de baja demanda no arriesgar la calidad con flor que tenga mas rotación de la aceptable en el mercado.

En la actualidad, las empresas competidoras logran abastecer el 70% de la demanda total dejando un 30% del mercado sin producto de buena calidad, y lo sustituyen con flor de menor calidad para poder suplir dicha demanda. ([www.mercadocentral.ca](http://www.mercadocentral.ca))

### **3.11. Conclusiones del capítulo**

- De acuerdo a los resultados de la inteligencia de mercados, la empresa se dirigirá a sus clientes específicos que son todos aquellos mayoristas en el mercado de Los Ángeles – California, los mismos que son los consumidores y tienen a toda la población demandante. La población total de Los Ángeles es de 3,858 millones de habitantes. La empresa planea cubrir el 20% de esta población por medio de sus principales clientes, los mayoristas.

- El Ecuador gracias a su situación geográfica y a sus condiciones ambientales ha logrado obtener una gran ventaja competitiva en lo concerniente a flores, principalmente las rosas, se refiere frente a sus principales países competidores como es Colombia.
- El Ecuador en la última década se ha convertido en uno de los principales países proveedores de rosas para Los Estados Unidos, pues ocupa el segundo lugar luego de Colombia. La variedad y la calidad de las rosas y flores en general del Ecuador en el mercado objetivo, Estados Unidos, resulta ser bastante apetecida y reconocida.
- Estados Unidos, se ha transformado en el principal destino de las rosas. El consumo de rosas per cápita en este mercado es en promedio de 4.67 tallos y por compra en flores se estima que un estadounidense gasta en flores USD 29.00 de los cuales el 30% pertenece a rosas. Este valor resulta ser muy importante porque es el valor que genera en promedio cada compra. Existe un gran potencial de incremento en el consumo per cápita. Sin embargo, el gasto en flores de cada americano depende del ingreso del mismo.
- En Estados Unidos, las flores resultan ser una forma de regalo tradicional, y se demandan durante todo el año, aunque existen fechas más importantes como son San Valentín, Día de las Madres o El Memorial Day en donde los ingresos son los más representativos del año.
- Los mayoristas tienen como principales clientes a florerías, viveros o Garden Centers, Supermercados o Grocery Stores, Homecenters entre otros.
- A pesar de que Ecuador no firmó el ATPDEA con Estados Unidos el arancel del 6% sigue siendo más bajo a los países con los que se comparó.

## **4. MARKETING**

### **4.1 Introducción**

En el siguiente apartado se presenta la información de las estrategias a emplearse para introducir y posicionar FLORE en el mercado de Los Ángeles.

### **4.2 Estrategia general de marketing**

Las estrategias de marketing deben mostrar que también se ha entendido el problema de investigación de gerencia para de esta manera poder actuar conforme el escenario y las circunstancias correspondientes.

Por lo antes mencionado, FLORE, ha decidido tomar una estrategia de Reposicionamiento, la cual consiste en “enfocar los productos existentes en nuevos mercados o segmentos” (Hartline, 2012). La estrategia se basa en que la empresa pueda acaparar y concentrarse en un grupo específico de clientes o en un mercado geográfico.

### **4.3 Producto**

El producto que FLORE ofrecerá al mercado de Los Ángeles serán rosas frescas de diferentes variedades y colores que satisfagan los gustos de los potenciales clientes.

Los beneficios y bondades que el producto traerá a los clientes será la solución de necesidades emotivas, buen gusto, elegancia, distinción, diseño, y entre otros que conservan este tipo de bienes suntuosos.

Las principales características físicas de las rosas son su tamaño, color, durabilidad y fragancia.

La compañía entregará rosas de excelente calidad con tallos desde 40cm hasta 90cm, pondrá a disposición del cliente más de 52 variedades en una

amplia gama de colores. Las rosas van en ramos o también llamados Bunch de 25 tallos, de manera que se aprecie la flor.

#### 4.3.1 Logo



**Figura 6. Logo FLORE**

Por otro lado, las distintas florícolas en el Ecuador, pueden incluir logos de certificaciones tales como:

- **Flor Ecuador**

Certifica las buenas prácticas agrícolas en las plantaciones florícolas, así mismo, controla que los trabajadores tengan seguridad, buena salud, estabilidad laboral, pago salarial oportuno, manejo de desechos y reciclaje. (El Comercio, 2009)



**Figura 7. Marca FLOR ECUADOR**

Tomado de: (MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR, 2014)

- **Flor Verde**

Es el sello que certifica que el producto se realizó en empresas que se preocupan por el bienestar de cada uno de los colaboradores, por la protección del medio ambiente, y que muestran un especial cuidado y manejo del producto.



**Figura 8. Certificación FLOR VERDE**

Tomado de: FLOR VERDE (FLOR VERDE, 2014)

#### 4.3.2 Slogan

El slogan es la frase que acompaña la marca y aporta posicionamiento de la misma en la mente de los consumidores, es por tan motivo que la empresa ha elegido el siguiente slogan: ECUATORIAN QUALITY

#### 4.4 Estrategia de producto

Usar diferenciación por calidad, mediante lo siguiente:

- Presentar en el mercado objetivo un producto de alta calidad, esto básicamente gracias al clima, ubicación geográfica, y demás factores que resaltan como ventaja de la flor ecuatoriana en comparación a otros países productores como lo es Colombia.



- Brindar una extensa gama de colores y variedades de rosas.
- Ofrecer flor con características de calidad superior como: tamaño de botón, mejor definición de color, tallos gruesos y largos, estas características son las que nos diferencian de la competencia.

#### **4.5 Estrategia de precios**

##### **Objetivo de la estrategia de precios**

El objetivo de la estrategia de precios, consiste en buscar los ingresos necesarios que garanticen la rentabilidad económica de la compañía.

##### **Elementos que influyen en la determinación del precio**

La determinación del precio está condicionada por distintos factores tales como:

- La distancia es un factor fundamental que la empresa debe tomar en cuenta para la determinación del precio, no será igual enviar un flete a Estados Unidos que enviarlo a Rusia, España, Brasil, Argentina, las distancias son desiguales.
- Los canales de distribución y los tipos de intermediarios, son elementos importantes para poder establecer el precio de venta del producto.
- El nivel de demanda, es otro factor significativo, pues si se incrementa la demanda del bien, se producirá una elevación considerable en el precio, mientras que la reducción de la demanda significará una rebaja importante de los precios.
- La competencia, es un componente que puede intervenir drásticamente en la determinación del precio de venta, por lo que la empresa deberá vigilar las políticas impuestas por sus competidores.

- Los proveedores, pues se trabajará directamente con distintas florícolas ecuatorianas tales como: Golden Land Cía. Ltda., Garda Export S.A., Nevado Roses, entre otras, logrando así manejar costos especiales.
- Los precios que tendrán las rosas radican en la diferencia de las mismas en las diversas épocas del año; es decir se ha decidido clasificar los precios de acuerdo a la temporada, por ejemplo no se venderá al mismo precio en San Valentín, que es una época de gran demanda de rosas, que vender en temporadas bajas como el Verano en donde la demanda disminuye parcialmente. Estos precios son establecidos por la oferta y demanda de mercado, trabajando precios de mercado abierto.

#### 4.6 Estrategia de precios a seguir

Se ha determinado usar una fijación de precios basada en la competencia, la misma que consiste en “fijar los precios con base en las estrategias de los competidores, sus precios, costos de producción, y ofertas de mercado” (Armstrong & Kotler, 2008, p. 263).

Por lo expuesto con anterioridad, a continuación se presenta los precios de venta a aplicarse por FLORE.

Se considera como temporada baja desde las fechas a partir del 16 de Junio hasta el 14 de Septiembre, en donde los precios referenciales se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla 20. Precios de temporada baja**

MEDIDA	PRECIO POR UNIDAD
40cm	USD 0,50
50cm	USD 0,55
60cm	USD 0,60
70cm	USD 0,65
80cm	USD 0,70
90cm	USD 0,75

En la época de Verano, considerada como el período más bajo del año, se propone ofertar las variedades en general con 0,10 centavos menos que los precios referenciales con el propósito de aumentar las ventas en esta temporada.

En los meses de febrero, mayo, y diciembre, es la temporada que produce mayor ventas en el año, y las rosas de color rojo son las que mayor demanda poseen, quedando rezagadas las rosas de colores, por tal motivo la empresa propone reducir el costo de estas rosas para establecer mayor predisposición de compra por parte de los clientes.

Los precios que se manejarán en esta temporada para las rosas de colores son:

**Tabla 21. Precios en los meses de febrero, mayo, y diciembre**

<b>MEDIDA</b>	<b>PRECIO POR UNIDAD</b>
40cm	USD 0,60
50cm	USD 0,70
60cm	USD 0,80
70cm	USD 0,90
80cm	USD 1,10
90cm	USD 1,20

En el mes de febrero, en la temporada de San Valentín, las rosas de color rojo son las que poseen mayor demanda, dentro de estas rosas existen diferentes variedades como: Freedom, Charlene, Forever Young, Sexy Red; y los precios que se propone para tal variedades son:

**Tabla 22. Precios en temporada de San Valentín**

<b>MEDIDA</b>	<b>PRECIO POR UNIDAD</b>
40cm	USD 0,80
50cm	USD 0,90
60cm	USD 1,00
70cm	USD 1,10
80cm	USD 1,20
90cm	USD 1,30

#### **4.7 Estrategia de plaza (distribución)**

“Son las vías elegidas por una empresa que un producto recorre desde que es creado hasta que llega al consumidor final” (E-conomic, 2014).

FLORE S.A., comercializará su producto en la ciudad de Los Ángeles en canales mayoristas específicamente.

El mercado de San Julian st. Cuenta con 30 locales comerciales, los cuales se encuentran equipados con cuarto frío y cámaras de seguridad, el arriendo incluye servicios de agua luz e internet ilimitado, con cuotas extra ordinarias en las temporadas de febrero y mayo.

De estos 30 locales, 4 se dedican a la comercialización de flores de verano, 2 venden follajes de relleno, 3 flores tropicales, 3 envases de vidrio y oasis para la decoración, 5 venden plantas vivas en maceteros, 1 venta de orquídeas en planta y orquídeas cortadas, 1 local vende flores preservadas y flores secas, 6 locales venta de rosas y el resto están de arriendo.

El mercado tiene horarios de atención para mayoristas y horarios abiertos para el público en general.

	SOLO MAYORISTAS	PUBLICO
Lunes miércoles viernes	2am-8am	8am-12
Martes jueves sábado	5am-6am	6am-11am

El total de horas de atención a la semana son 20 horas para atención solo a mayoristas que es el mercado objetivo.

El volumen de flores que se comercializa anualmente en este mercado según la pagina web del mismo, son 180.000 cajas, lo que equivale a 54.000.000 tallos de rosas.

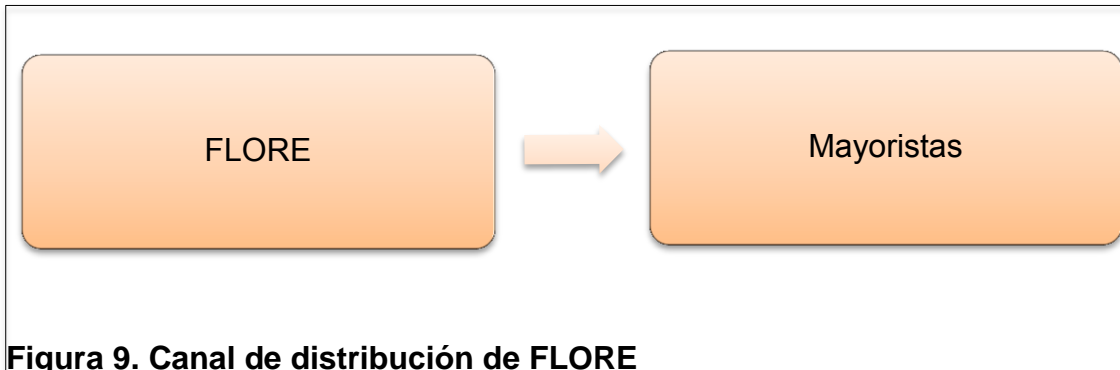
Los clientes indican que hay un déficit en el abastecimiento, por lo cual deben viajar 2 horas en carro desde los Ángeles hacia el mercado de San Diego, California, en donde encuentran flor colombiana únicamente, con menor calidad y precio, pero les permite abastecerse con mayor volumen.

Los principales clientes que acuden a este mercado, son mayoristas que viven y trabajan en ciudades aledañas a Los Ángeles como Santa Mónica, Malibu, Long Beach, san Bernardino y Ornard principalmente, que viajan en carro entre 4 y 8 horas de ida y vuelta, lo cual les permite hacer 1 compra a la semana y dejar el pedido para la siguiente semana y así mantenerse abastecidos adecuadamente, tomando en cuenta la perecebilidad de la flor y los días de vuelos y entregas en el mercado.

La logística de la empresa consiste en contactar los clientes, tomar las ordenes de pedido, acordar los días de entrega que deberán ser dentro de los horarios del mercado, hacer el pedido a la finca 1 o 2 días, la misma entrega la carga en la agencia de carga, quienes se encargan de coordinar con la aerolínea y agentes de aduanas tanto en el país de origen como en el destino, y entregan las cajas de flores en el puesto del mercado puerta a puerta por un costo acordado de 68 usd por caja estandarizado, estimando un peso aproximado promedio de cada caja de 38kg.

Tanto la compra como la venta del producto se lo realiza pago de contado, al comprar para conseguir un descuento y al vender para garantizar el pago y poder transferir igualmente dicho descuento al cliente quien se beneficia con un mejor precio de mercado.

A continuación se muestra el canal de distribución empleado por FLORE



**Figura 9. Canal de distribución de FLORE**

Las ventas que realice FLORE , se darán bajo dos modalidades:

- **Ventas bajo pedido**

Las ventas se realizan con anticipación entre el cliente y la empresa y los precios de venta se establecerán de igual manera.

#### **4.8 Estrategias promocionales y de publicidad**

La empresa ha decidido implementar las siguientes herramientas: Publicidad, Promoción de Ventas, Relaciones Públicas, mismas que se enfocan a dar a conocer a la empresa y lograr un buen posicionamiento en la mente del consumidor, de tal manera que FLORE, se convierta en la primera elección cuando de comprar flores se trate.

#### **4.8.1 Publicidad**

- **Publicidad en prensa**

FLORE, publicará anuncios respecto al producto en revistas especializadas de floricultura y decoración, Agriflor, que son distribuidas en el mercado objetivo elegido de forma gratuita a los visitantes a las ferias realizadas en Cemexpo cada año.

El costo oscila entre 2000 y 5000 dolares dependiendo de la publicidad que se elija, pagina entera media pagina , portada o contraportada tienen un costo mayor. Se estima entregar de 200 a 300 ejemplares que serian repartidos entre los principales clientes potenciales al momento de ingresar a la feria.

#### **4.8.2 Relaciones públicas**

Las relaciones públicas son “las actividades destinadas a construir buenas relaciones con los diversos públicos de la empresa” (Armstrong P. K., 2013, p. 382).

Es por tal motivo que la empresa se promocionará principalmente asistiendo a ferias de carácter nacional e internacional de mayor reconocimiento dentro de la industria florícola y donde se observe la presencia de grandes importadores de rosas, para de esta forma poder contactarlos directamente e informales sobre el producto. Se estima asistir a 2 ferias al año, ha realizarse en New Orleans con un costo aproximado de 5.400 dólares incluidos pasajes estadía, viáticos y demás gastos.

Las Ferias Internacionales del sector florícola más importantes son:

**Tabla 23. Ferias internacionales del sector florícola**

<b>NOMBRE</b>	<b>FECHA</b>	<b>LUGAR</b>
Agriflor 2014	Octubre, 1 al 4	Quito, Ecuador
Floriculture Expo	Junio, 10 al 13	Nueva Orleans, Estados Unidos

#### **4.8.3 Ventas personales**

FLORE S.A., trabajará con un agente vendedor, quien representará a la compañía ante los clientes y tendrá el compromiso de comunicar, vender, reunir información y generar relaciones con posibles clientes.

- **Formas de pago**

En cuanto a las ventas que se realizare por FLORE , se presentará y brindará opciones de pago como: Efectivo, Pre-pago, dependiendo del valor de compra.

#### **4.8.4 Táctica de ventas**

Para la venta del producto FLORE , contará con un ejecutivo de ventas que se dedique a tiempo completo a dar a conocer las características que el producto posee, atender los pedidos, organizar las entregas y hacer el respectivo seguimiento y manejo de garantías, mismos pedidos que serán pasados a las fincas proveedoras.

Por el tipo de negocio, es normal que existan ciclos de ventas, a los cuales se los denomina “picos” que son fechas especiales donde se vende más flor de lo normal, por esta razón se implementarán estrategias para tener ordenes fijas durante todo el año y estar preparados para las fechas especiales.

Es muy importante poseer una política de buen servicio al cliente y una táctica de fidelización, pues es la base fundamental para establecer buenas relaciones con los clientes para de este modo estar seguros de su compra.



#### **4.8.5 Política de servicio al cliente y garantías**

Crear y mantener una buena relación con los clientes es uno de los pilares substanciales sobre los que la empresa debe generar su éxito y mediante esto lograr la diferenciación ante sus competidores.

Por lo antes indicado, las políticas de servicio al cliente y garantías se compondrá por:

- **Garantía**

FLORE, reconocerá un reclamo en rosas defectuosas única y exclusivamente si recibe un reporte con su respectivo reclamo, a partir de ser entregada las rosas con máximo de 48 horas.

Para el reconocimiento de tal crédito se deberá:

1. Enviar la notificación por escrito a FLORE especificando nombre del floricultor, número de guía aérea, fecha en la que recibió el producto, variedad de rosa, fotos y explicación del reclamo.
2. El cliente que presente el reclamo deberá dar acceso de las flores en mal estado a FLORE , si la empresa lo solicita.

- **Política de atención al cliente**

La empresa contará con una línea telefónica, la cual servirá para la recepción de quejas y sugerencias, respecto al desempeño del producto, a cargo del ejecutivo de ventas, quien se responsabiliza por mantener una buena relación con los clientes.

## **5. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCION**

### **5.1 Introducción**

En esta sección del plan de negocios se presenta el ciclo de operaciones, el requerimiento de equipos y herramientas, las instalaciones y sus mejoras, así como la localización geográfica, la capacidad de almacenamiento y los aspectos tanto regulatorios como legales necesarios para poner el marcha el negocio.

### **5.2 Estrategia de operaciones**

La estrategia de operaciones permitirá que la compañía realice los controles pertinentes para que los procesos marchen con completa normalidad; de esta manera FLORE , podrá detectar y solucionar fallas o descuidos que se presenten; obteniendo de esta forma el buen funcionamiento de la empresa.

A pesar de que en un inicio FLORE , será una compañía comercializadora de rosas, tendrá en cuenta el manejo que sus proveedores floricultores brinden al producto, para así prever y asegurar la integridad de la carga y que la misma cumpla con las exigencias y necesidades de los clientes, realizar control de calidad efectivo, asimismo, se deberá realizar alianzas estratégicas con los productores de mayor prestigio que garanticen la mejor calidad del producto.

Los proveedores con los que la empresa trabajará están continuamente capacitados para lograr así que los procesos se realicen de la mejor forma y alcanzar una productividad efectiva, sin desperdicios.

### **5.3 Diagrama de operaciones**

A continuación se detalla el conjunto de procesos que se deben realizar para que el producto llegue al consumidor final en la ciudad de Los Ángeles.

## Embalaje

El embalaje que el producto comercializado por FLORE S.A., serán cajas de cartón corrugado de distintas medidas.

Las cajas que comunmente se usan en el mercado tienen la siguiente denominación según sus medidas y capacidad de almacenaje.

- **Full (F):** Su capacidad es en promedio de 20 ramos, cada uno con 25 tallos de rosas.
- **Tabaco (H):** Alcanzan en promedio 10 ramos, cada uno con 25 tallos de rosas.
- **Cuarto (Q):** Su contenido es en promedio de 5 ramos, cada uno con 25 tallos de rosas.
  
- **Empaque**

Las diferentes florícolas, en el proceso de postcosecha, la operación de empaque consiste en embalar el ramo de rosas de tal manera que se garantice la calidad del mismo hasta su destino final. Para lo cual se utiliza lo siguiente:

- **Láminas**

Están elaboradas a base de cartón corrugado, y llevan la marca de cada una de las florícolas productoras. La función principal de la lámina es envolver el ramo de la flor para evitar cualquier maltrato durante el viaje.

- **Capuchones o protector de follaje**

Tienen la función de proteger el botón de la rosa, y están elaborados con polipropileno.

Tanto el proceso de embalaje como empaque estará a cargo de las fincas proveedoras de flor más no de FLORE .

### **Adquisición de materia prima**

La compra de rosas se realizará a las distintas florícolas en el Ecuador; quien se encargara de realizar esta actividad es el mismo ejecutivo de ventas, quien toma los pedidos a los clientes e inmediatamente emite una orden de pedido a las fincas proveedoras, o en su defecto pide disponibilidad del producto a los proveedores y oferta a los clientes, todo dependiendo de la oferta y demanda.

El proceso de compra se lo realizará mediante el sistema de cable y celular (Teléfono, Teléfono móvil e Internet), y será el siguiente:

1. Revisar el catálogo de rosas disponibles en el día, emitida por las distintas florícolas.
2. Seleccionar las rosas que se desea adquirir.
3. Emitir y revisar una orden de compra en la que se detalle las características del producto (variedad, color, tamaño), fecha de entrega máxima, lugar exacto de entrega y la cantidad solicitada.

A continuación se muestra un ejemplo de la orden de pedido que se pretende utilizar.



## **Logística internacional**

Dependiendo de la urgencia del caso se transportará las rosas por vía aérea en vuelos directos a la ciudad de Los Ángeles.

Se enviará el producto vía área, en vuelo directo a la ciudad de Los Ángeles, el tiempo estimado de tránsito es de 42 horas. El costo promedio de transportar una caja full de rosas es de USD 68.00.

Los pasos necesarios para la exportación de rosas son:

### **Requisitos previos a la exportación**

1. Verificar estatus fitosanitario: “Verificar si el país de destino ha levantado las restricciones sanitarias de acceso a los productos de origen vegetal ecuatorianos a través del Estatus Fitosanitario”. Esto se podrá ver en el sitio web de Agrocalidad ([www.agrocalidad.gob.ec](http://www.agrocalidad.gob.ec)).
2. Registro en Agrocalidad como Operador de Exportación: Se deberá requerir el registro de operador en la página web [www.agrocalidad.gob.ec](http://www.agrocalidad.gob.ec).

Los documentos que se debe presentar para tal registro son:

- Registro Único de Contribución.
- Copia de cédula del representante legal de la compañía.
- Constitución de la empresa.
- Nombramiento del representante legal.
- Croquis de ubicación de la compañía.
- Factura de pago según la solicitud de registro.

3. Finalmente se obtiene la calificación de exportador.
4. Presentación de DAU con documentos de acompañamiento.
5. Transmisión y presentación de orden de embarque.
6. Llenar la orden de embarque electrónica en el sitio web de la CAE.
7. Movilización de la carga a la aduana donde ingresa a Zona Primaria para su posterior embarque y traslado hacia su destino final.

Cabe mencionar que el exportador propiamente dicho son las fincas productoras, las mismas que se encargaran de obtener toda la documentación respectiva para la exportación y legalización en puerto destino.

#### **Requisitos Post – Embarque**

1. Presentar DAU definitiva posterior al embarque.
2. Orden de embarque impresa.
3. Mostrar factura comercial.
4. Documentos de transporte.

#### **Recepción y traslado del producto**

Se estima que el producto llegará a Los Ángeles en un tiempo aproximado de tres días.

Se contrata una Agencia de Carga, quienes son los responsables de recibir el producto de cada finca, con sus respectivos documentos, consolidar la carga y entregar bajo un espacio reservado previamente al vuelo, que sale un día después de receptada la misma, llega al puerto destino el día dos, la misma que se desaduaniza cumpliendo con todos los requisitos para poder retirarla, y posteriormente deberá ser transportada en camiones refrigerados hacia el punto de expendio, para su posterior entrega. Este trabajo de la Agencia tiene un costo de 68 dólares por caja, e incluye toda la logística de transporte puerta a puerta.

## **Almacenamiento**

Las rosas deben almacenarse a una temperatura de entre 2 y 4 grados centígrados, la cual permitirá conservar la frescura del producto. El periodo de duración de las rosas será de hasta dos semanas.

## **Comercialización y ventas**

FLORE , por medio de un documento escrito entre la compañía y el comprador, se determinará la cantidad de rosas, medida y variedad que serán vendidas con el respectivo precio pactado.

Una vez realizada la venta, la empresa deberá entregar al comprador documentos comerciales tales como Factura comercial y Packing List, ya sea de forma impresa o de forma electrónica.

## **Servicio post venta**

Es importante generar valores adicionales a los clientes. Entre los principales ofrecidos por FLORE., están:

- Conversar con los clientes, acerca de las nuevas tendencias en cuanto a rosas, para así transmitir estas inquietudes a los proveedores.
- Efectuar ventas anticipadas de las rosas dependiendo de lo que el cliente vaya a necesitar en un futuro, sea esto en temporada normal o en fechas festivas.



#### 5.4 Flujo de procesos

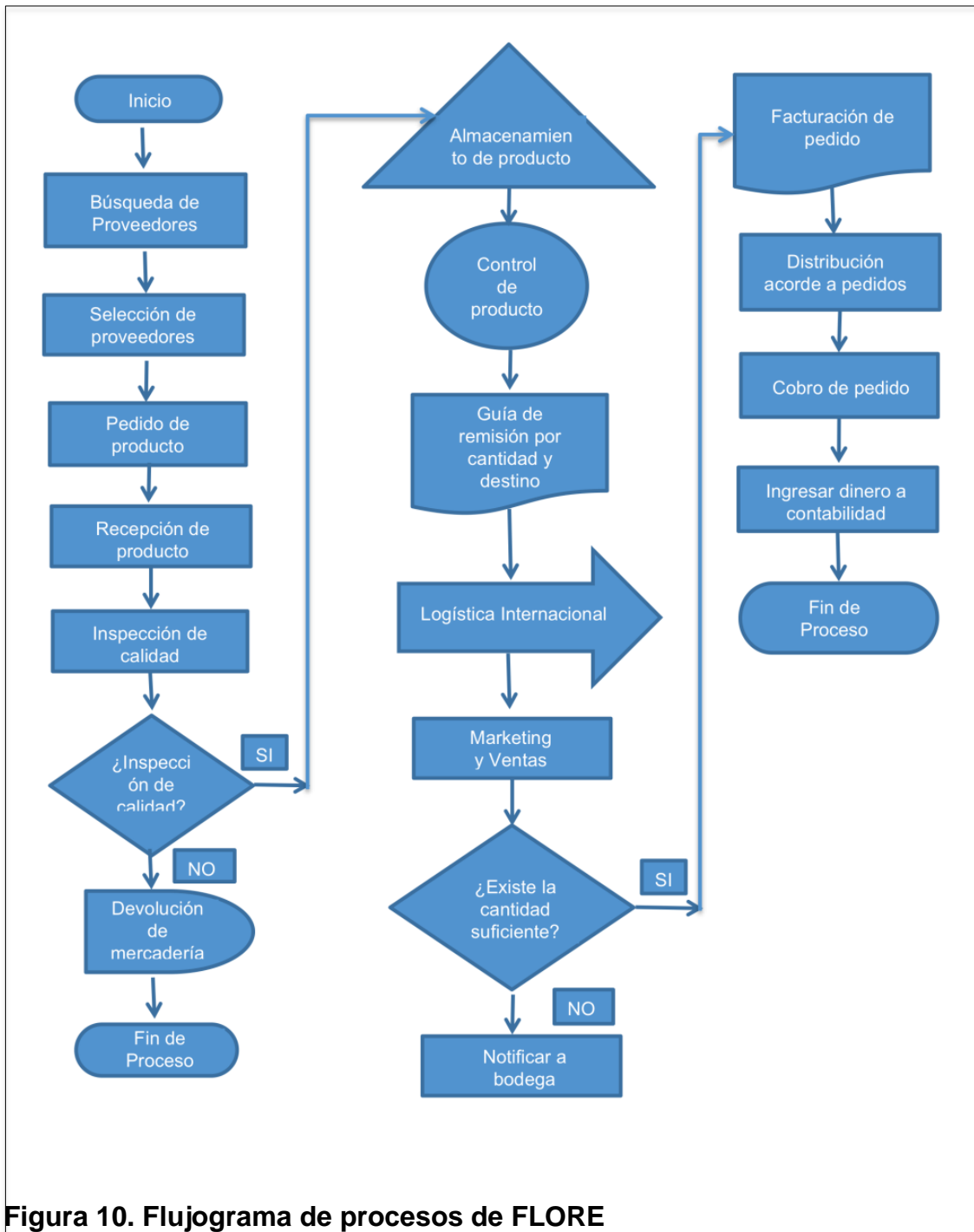


Figura 10. Flujo de procesos de FLORE

## 5.5 Requerimiento de equipos y herramientas

En cuanto a equipos y herramientas para el buen desempeño de la compañía se podría decir que cumple con los requerimientos mínimos.

Los equipos y herramientas de comunicación que se requieren son:

- Teléfonos fijos.
- Teléfonos celulares.
- Fax.
- Computadora de escritorio.
- Internet.
- Sitios de cibercharla (Skype, correo electrónico).
- Software empresarial.
- Escritorios, sillas.

## 5.6 Tamaño de la planta



Figura 11. Tamaño de la planta

El local cuenta con una construcción de 100 m<sup>2</sup>, el mismo que posee el tamaño suficiente para el normal desempeño de las ventas, aquí se manejará todo lo que concierne a oficinas administrativas, centro de acopio y comercialización de las rosas.

En lo que se refiere al almacenamiento de las rosas, el local cuenta con un cuarto frío, el cual permitirá mantener al producto en buenas condiciones.

### **5.7 Instalaciones y mejoras**

La empresa ha procurado alquilar un local que ostente todo lo necesario para el manejo y cuidado efectivo de la flor.

A continuación se muestra el diseño general de la instalación del local propuesto del proyecto

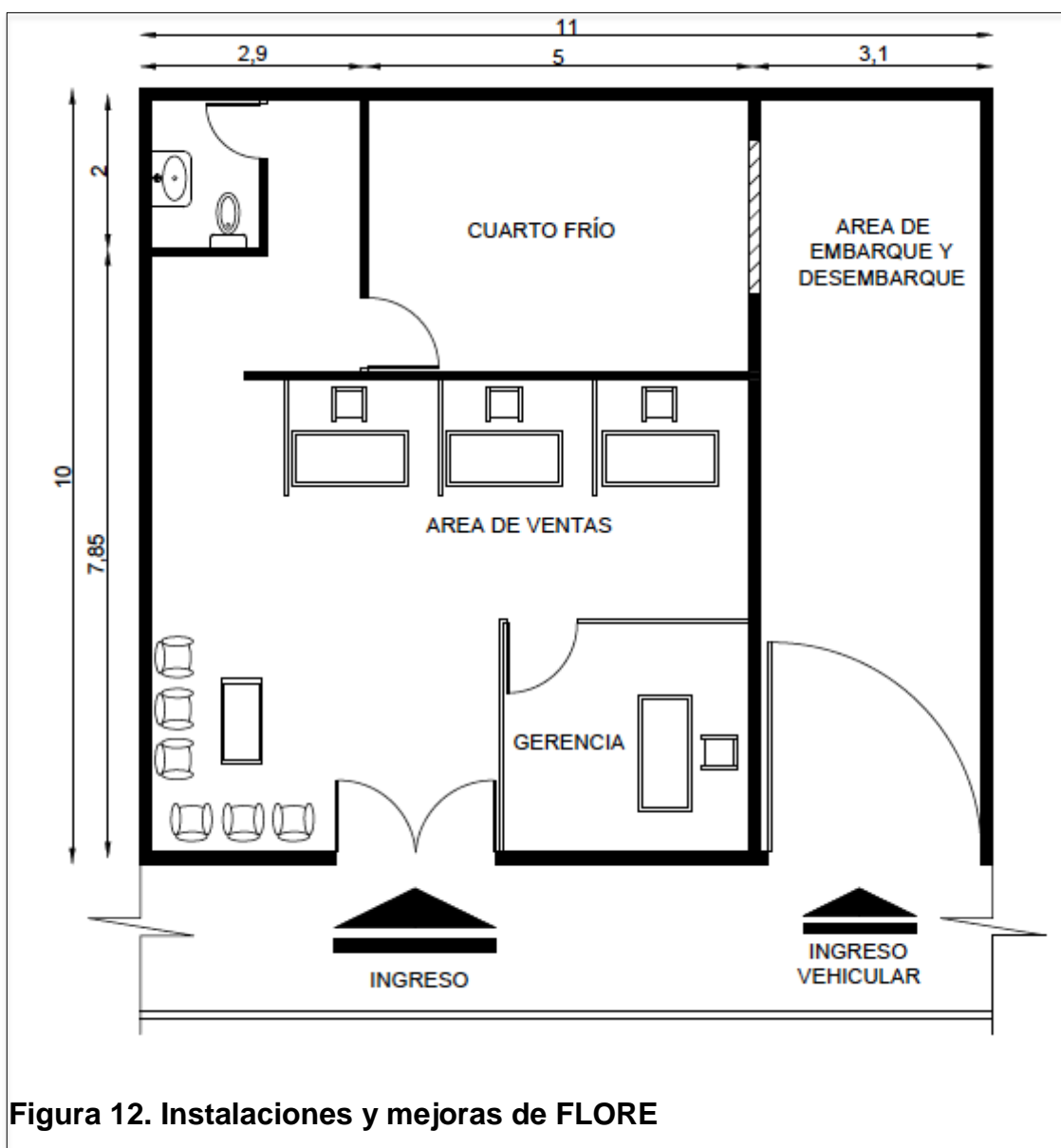


Figura 12. Instalaciones y mejoras de FLORE

### 5.8 Localización geográfica y requerimientos de espacio físico

El proceso de comercialización de rosas ecuatorianas se llevará a cabo en la ciudad de Los Ángeles – California, por lo cual, la empresa ha decidido arrendar un local en California Flower Mall, que es un mercado mayorista de flores y se encuentra ubicado en las calles 25 San Pedro y 24 San Julian.



**Figura 13. Ubicación Geográfica del Proyecto**

Tomado de: Google Maps 2014.

## 5.9 Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios

La capacidad de venta pronosticada mensualmente es de 200 cajas full, esto significa 100.000 tallos de rosas.

## 5.10 Aspectos regulatorios y legales

Para iniciar operaciones se necesitará realizar la siguiente documentación legal:

1. Constituir la empresa LLC en el Estado de California.
2. Registrar la empresa con el Gobierno Federal. Quienes emiten un numero de identificación tributario.
3. EIN (numero de identificación del empleador).
4. No existe requisito de capital mínimo.
5. Registrarse para recaudar el impuesto a las ventas con el Estado., IRS

Todos estos tramites lo realiza un abogado por un costo total de constitución y gastos de 500 USD.

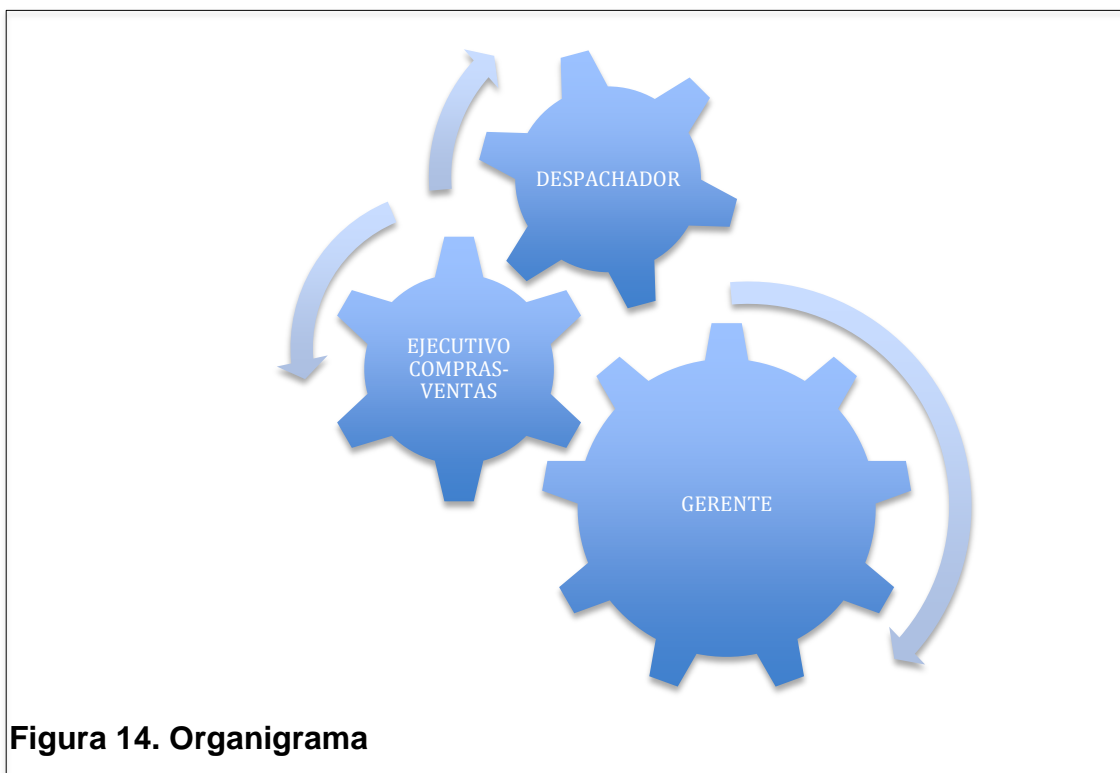
## 6. EQUIPO GERENCIAL

### 6.1 Introducción

El principal recurso de una empresa en su equipo de trabajo. Es importante definir responsabilidades y tareas de cada uno de los colaboradores de la empresa, para de esta manera obtener un equipo eficiente que alcance cada una de las metas y que lleve a la organización al éxito.

### 6.2 Estructura organizacional

#### ORGANIGRAMA



**Figura 14. Organigrama**

Para el eficaz cumplimiento de las metas la empresa se plantea una estructura organizacional que permita la interacción y el desenvolvimiento de cada uno de sus miembros, dando como resultado un equipo de trabajo con compromiso y determinación.

## Personal administrativo clave y sus responsabilidades

### Descripción de Funciones y Equipo de Trabajo

Para cada uno de los miembros de la empresa se ha establecido un respectivo cuadro con cada una de las funciones dependiendo del área en la que se desenvolverá, las mismas que se detallan a continuación:

**Tabla 25. Funciones y responsabilidades por área.**

<b>Nombre del cargo</b>	<b>Ejecutivo de compras y ventas</b>
<b>Área</b>	<b>Adquisiciones</b>
<b>Funciones</b>	Búsqueda de proveedores Análisis de proveedores Negociación de precios con los proveedores Generar la relación comercial con proveedores Búsqueda de clientes mayoristas Establecer un plan de venta Buscar alianzas a largo plazo tanto con clientes como proveedores Realizar la compra del producto Supervisar la entrega y distribución correcta del producto Buscar la fidelidad de los clientes
<b>Perfil</b>	Carreras administrativas o a fines. Experiencia de 1 a 2 años. Experiencia en el manejo de compras. Perfil de negociador. Nivel de inglés avanzado tanto escrito como oral. Experiencia en control de personal. Experiencia en manejo logístico.

**Tabla 26. Funciones y responsabilidades por área.**

Nombre del cargo	Operador
<b>Área</b>	<b>Ventas - punto de venta</b>
<b>Funciones</b>	Control del punto de venta Proporcionar pedidos de insumos Proporcionar pedidos de clientes Carga y descarga de mercadería Determinar rangos de compras por meses Manejar procesos administrativos del punto de ventas Control de calidad de la mercadería
<b>Perfil</b>	Conozca el mercado, clientes variedades y movimiento del mismo.

### **6.3 Compensación a administradores y propietarios**

- Los empleados recibirán su respectivo sueldo de 9\$/hora y 12\$/hora
- El sueldo se cancelará de manera semanal, serán 48 horas de jornada de trabajo semanal, equivalen 432\$ en el caso del operador y 40 horas de jornada al vendedor quien recibirá 480\$.
- Las fechas de mayor demanda tendrán mas horas de trabajo y serán compensadas proporcionalmente.

### **6.4 Políticas de empleo y beneficios**

- Cada una de las personas contratadas ingresaran a la empresa bajo relación de dependencia y serán remuneradas semanalmente.



La empresa se plantea como prioridades en la contratación los siguientes puntos que se deberán cumplir:

- No existe ningún tipo de preferencias o discriminación.
- Los colaboradores se comprometerán a cumplir con todas las normas y reglamentos establecidos por la empresa.
- No se contratará a menores de edad.

#### **6.5 Derechos y restricciones de accionistas e inversores**

- Derecho y reciprocidad en lo que a utilidades se refiere.
- Formarán parte en todas las actividades y toma de decisiones así como en los planes operativos de la empresa.
- Pueden formar parte de los colaboradores de la empresa.

#### **6.6 Equipo de asesores y servicios**

En sus inicios la empresa **FLORE** contará con la asesoría tanto legal como comercial de expertos en el mercado objetivo para que se puedan cumplir toda clase de requisitos tanto de implementación del negocio como de eficaz exportación de las rosas.

Como principales asesorías externas se cuenta con:

- Agente de Carga: expertos en la logística de exportación e importación y se encargaran de los documentos del mismo proceso.
- Asesores Legales y Tributarios: Asesoría en temas jurídicos y declaración de impuestos.

## 7. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

### 7.1 Introducción

Para el desarrollo del plan de negocios en la creación de un Wholesale por parte de la empresa FLORE, este capítulo presenta distintos supuestos junto a potenciales riesgos.

### 7.2 Supuestos y criterios utilizados

- FLORE realizará la importación de flores, específicamente rosas, al mercado estadounidense, al estado de California ciudad Los Ángeles. Debido a la gran demanda que reporta el país y la aceptación que tiene el producto en mención.
- En Estados Unidos el consumo per cápita de flores promedio es de 4,76 tallos con un total de USD 29 por cada compra realizada, de los cuales el 30% pertenece a rosas. La industria se encuentra en crecimiento pues del 2011 al 2012 el crecimiento per cápita promedio del consumo represento el 8%.
- La inteligencia de mercados demostró que el segmento al que la empresa se dirigirá como cliente, son todas aquellas empresas mayoristas de flores y rosas específicamente. La población total de Los Ángeles es de 3,858 millones de personas, se espera poder cubrir al 20% de esta población la misma que tiene como demanda el 67% mujeres y 33% son hombres.
- La comercialización indirecta será la principal forma de llegar al mercado objetivo. Para eliminar los canales de distribución en Los Ángeles, mejorando y haciendo más eficaz la llegada del producto al cliente y este al consumidor final, se ha desarrollado el plan para la creación de un punto de venta o WHOLESale en el mercado objetivo, y de esta manera llegar al mayorista directamente.

- El mercado objetivo tienen un potencial de crecimiento anual del 15%. Por esta razón se espera un crecimiento proyectado del 10% al 15% dependiendo de las temporalidades.
- Las flores o rosas en especial se obtendrán directamente de los proveedores del Ecuador, de las fincas productoras, estas se las enviará por medio de la exportación al wholesale en Los Ángeles para así manera cumplir con las necesidades y la demanda de los mayoristas que en este caso son los clientes.
- La cantidad de cajas a comprar se fijará mediante la inteligencia de mercados, sin embargo los envíos se realizarán principalmente sobre las cantidades pedidas por los clientes.
- Dependiendo de la temporada, el costo de cada rosa proveniente de las fincas es en promedio de USD 0,68 la misma que se ofrece en promedio en USD 0,78 los clientes, se debe tener en cuenta que lo único que hace la empresa FLORE.S.A es mediar la venta de las flores y entregar en su punto de venta en Los Ángeles.
- La proyección de ventas considera tres distintos escenarios, normal, optimista y pesimista, los mismos que pueden ser apalancado o no apalancado.
- La inversión inicial del proyecto es de USD 87.961 de los cuales se estimó un financiamiento del 60% Mientras que el 40% será capital propio.
- Se ha planificado financiar con un préstamo directamente con el BNF de USD 53.282, el mismo que tiene un plazo de 5 años, con una tasa de interés nominal de 11.08% de interés, con cuotas variables y capital fijo.

- Se calculó la necesidad de un capital de trabajo que cubre las obligaciones corrientes del negocio los primeros meses de USD 81.832.
- La depreciación se realizará mediante el método lineal.
- El costo de oportunidad se ha estimado mediante la utilización del modelo CAPM (indexado el riesgo país) asciende 17.03%.
- Se evaluarán cada uno de los escenarios con respecto a VAN y TIR, en los flujos de caja apalancado y desapalancado.
- El análisis financiero se encuentra acompañado de un análisis de sensibilidad.

## 8. PLAN FINANCIERO

### 8.1 Inversión inicial

La inversión inicial es \$81.832 USD, la cual se divide de la siguiente manera:

El capital de trabajo se ha estimado para cubrir los dos primeros meses de operaciones del negocio, los mismos que serán costos fijos y gastos operativos por un total USD 81.832.

A continuación se presenta el desglose de la inversión inicial:

**Tabla 27. Capital de trabajo**

CAPITAL DE TRABAJO					
ITEM	CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNIT.	TOTAL	C. TRABAJO
	Materia prima:				
	Tallos Rosas Rojas				
1	50cm	154.267	1	84.277	14.046
2	60cm	154.267	1	95.576	15.929
3	70cm	154.267	1	107.907	17.984
	Tallos Rosas otros colores				
4	50cm	65.380	1	40.856	6.809
5	60cm	73.200	1	43.104	7.184
6	70cm	81.020	1	46.720	7.787
7	Otros costos			6.265	522
8	Arriendos	2	1.450	2.900	2.900
9	Sueldos			87.309	7.276
10	Otros gastos			16.727	1.394
	<b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</b>				81.832

**Tabla 28. Muebles y Enseres**

Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Escritorios Secretarial	2	\$98.00	\$196.00
Sillas Hidráulicas	2	\$50.00	\$100.00
Mesa de trabajo	1	\$760.00	\$760.00
Archivador Vertical	2	\$45.00	\$90.00
Adecuación de baño	1	\$200.00	\$200.00
<b>Total</b>			<b>\$ 1,346.00</b>

Tabla 29. Equipos de oficina

Equipos de oficina			
Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Central Telefónica	1	\$ 143	\$ 143
Fax	1	\$ 100	\$ 100
Teléfonos inalámbricos	2	\$ 22,5	\$ 45
<b>Total</b>			<b>\$ 288</b>

Tabla 30. Equipos de computación

Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Computadoras portátiles	3	\$ 540.00	\$ 1,620.00
Impresora Multifuncional	2	\$ 100.00	\$ 200.00
<b>Total</b>			<b>\$ 1,820.00</b>

Tabla 31. Detalle de activos intangibles

ACTIVOS INTANGIBLES		AMORTIZACION			
ITEM	CONCEPTO	VALOR	NUMERO AÑOS	VALOR AÑO	VALOR RESIDUAL
1	Constitucion de la empresa en el Estado de California	500.00	5	100.00	-
2	Software	2,000.00	5	400.00	-
		2,500.00		500.00	-

## 8.2 Fuentes de ingreso

La fuente principal de ingresos para la empresa son las ventas de toda su variedad de rosas en tamaño y color, las mismas que serán proyectadas por cinco años en tres escenarios diferentes, normal, optimista y pesimista.

**Tabla 32. Capacidad de ventas proyectadas para flujo de caja valoración**

<b>INGRESOS ANUALES PARA FLUJO DE CAJA VALORACION</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Rosas</b>	<b>613.600</b>	<b>644.280</b>	<b>676.494</b>	<b>710.319</b>	<b>745.835</b>
<b>Rojas</b>	394.000	413.700	434.385	456.104	478.909
50cm	118.487	124.411	130.632	137.163	144.021
60cm	131.333	137.900	144.795	152.035	159.636
70cm	144.180	151.389	158.958	166.906	175.252
<b>Otros Colores</b>	219.600	230.580	242.109	254.214	266.925
50cm	65.380	68.649	72.081	75.686	79.470
60cm	73.200	76.860	80.703	84.738	88.975
70cm	81.020	85.071	89.325	93.791	98.480

**Tabla 33. Capacidad de ventas proyectadas para flujo de caja optimista**

<b>INGRESOS ANUALES PARA FLUJO DE CAJA OPTIMISTA</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Rosas</b>	<b>674.960</b>	<b>708.708</b>	<b>744.143</b>	<b>781.351</b>	<b>820.418</b>
<b>Rojas</b>	433.400	455.070	477.824	501.715	526.800
50cm	130.335	136.852	143.695	150.879	158.423
60cm	144.467	151.690	159.275	167.238	175.600
70cm	158.598	166.528	174.854	183.597	192.777
<b>Otros Colores</b>	241.560	253.638	266.320	279.636	293.618
50cm	71.918	75.514	79.290	83.254	87.417
60cm	80.520	84.546	88.773	93.212	97.873
70cm	89.122	93.578	98.257	103.170	108.328

**Tabla 34. Capacidad de ventas proyectadas para flujo de caja pesimista**

<b>INGRESOS ANUALES PARA FLUJO DE CAJA PESIMISTA</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Rosas</b>	<b>552.240</b>	<b>579.852</b>	<b>608.845</b>	<b>639.287</b>	<b>671.251</b>
<b>Rojas</b>	354.600	372.330	390.947	410.494	431.019
50cm	106.638	111.970	117.568	123.447	129.619
60cm	118.200	124.110	130.316	136.831	143.673
70cm	129.762	136.250	143.063	150.216	157.727
<b>Otros Colores</b>	<b>197.640</b>	<b>207.522</b>	<b>217.898</b>	<b>228.793</b>	<b>240.233</b>
50cm	58.842	61.784	64.873	68.117	71.523
60cm	65.880	69.174	72.633	76.264	80.078
70cm	72.918	76.564	80.392	84.412	88.632

**Tabla 35. Precio unitario promedio**

<b>Valor</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total</b>
0.77	154,267	118,487
0.85	154,267	131,333
0.93	154,267	144,180
0.58	112,400	65,380
0.65	112,400	73,200
0.72	112,400	81,020
	800,000	613,600
		0.77



### 8.3 Costos fijos y costos variables

A continuación se describen los costos fijos y variables.

**Tabla 36. Costos Fijos y Variables**

<b>Costos</b>	
Compra de tallos	418.440
Sueldos Operador y Compras	44.736
Costos indirectos	865
<b>Total Costos</b>	<b>464.041</b>
<b>Gastos Administrativos</b>	
Sueldos	30.000
Suministros de oficina	435
Suministros de limpieza	292
<b>Total Gastos Administrativos</b>	<b>30.727</b>
Gastos de Ventas	
Sueldos	44.736
Arriendo Oficina USA	14.400
Marketing y publicidad	13.600
<b>Total Gastos de venta</b>	<b>72.736</b>
<b>Total gastos administrativos y ventas</b>	<b>103.463</b>
Gastos financieros	
Intereses	5.858
<b>Total Costos Financieros</b>	<b>5.858</b>
<b>Total Costos y Gastos</b>	<b>573.362</b>

detalle de los costos fijos y variables El se puede observar en el **Anexo 1**.

Tabla 37. Flujo de caja de Valoración

FLUJO DE CAJA DE VALORACION						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		613,600	644,280	676,494	710,319	745,835
No operativos		-	-	-	-	-
<b>TOTAL INGRESOS</b>		613,600	644,280	676,494	710,319	745,835
EGRESOS						
Costos		464,041	460,963	482,932	505,998	530,218
Gastos generales		103,463	103,463	103,463	103,463	103,463
Depreciaciones		769	769	769	163	163
Amortizaciones		500	500	500	500	500
<b>TOTAL EGRESOS</b>		568,774	565,696	587,664	610,124	634,344
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		44,826	78,584	88,830	100,194	111,491
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>		44,826	78,584	88,830	100,194	111,491
25% Impuesto a la renta		11,207	19,646	22,208	25,049	27,873
<b>UTILIDAD NETA</b>		33,620	58,938	66,623	75,146	83,618
Inversión	(5,954)					
Capital de trabajo	(82,162)					
Depreciaciones		769	769	769	163	163
Amortizaciones		500	500	500	500	500
Valor residual						82,981
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	<b>(88,116)</b>	<b>34,889</b>	<b>60,208</b>	67,892	75,809	167,262

**TD** 11.80%  
**VAN** \$ 164,731

**TIR** 60.9%

PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSION				
Saldo inversión	Flujo anual	Renta bilida d exigi da	Devolució n inversión	Period o
88,116	34,889	5,940	28,949	1
59,167	60,208	10,250	49,957	2
<b>Total inversión</b>			<b>78,907</b>	
<b>Saldo después de recuperar la inversión</b>			<b>38,159</b>	

## 8.4 Estado de resultados actual y proyectado

Para este plan de negocios el estado de resultados se proyectó a cinco años los mismos que se proyectan en base a los datos de ventas, costos y gastos.

### Estado de Resultados Actual

**Tabla 38. Estado de Resultados Apalancado**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>INGRESOS</b>	<b>613,293</b>	<b>643,958</b>	<b>676,156</b>	<b>709,964</b>	<b>745,462</b>
VENTAS	613,600	644,280	676,494	710,319	745,835
Descuento en ventas	(307)	(322)	(338)	(355)	(373)
<b>COSTOS</b>	<b>(464,041)</b>	<b>(460,963)</b>	<b>(482,932)</b>	<b>(505,998)</b>	<b>(530,218)</b>
Compra de tallos	(418,440)	(439,362)	(461,330)	(484,397)	(508,616)
Sueldos Operador y Compras	(44,736)	(20,736)	(20,736)	(20,736)	(20,736)
Costos indirectos	(865)	(865)	(865)	(865)	(865)
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>149,252</b>	<b>182,994</b>	<b>193,224</b>	<b>203,965</b>	<b>215,244</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>(31,996)</b>	<b>(31,996)</b>	<b>(31,996)</b>	<b>(31,390)</b>	<b>(31,390)</b>
Sueldos	(30,000)	(30,000)	(30,000)	(30,000)	(30,000)
Suministros de oficina	(435)	(435)	(435)	(435)	(435)
Suministros de limpieza	(292)	(292)	(292)	(292)	(292)
Amortizaciones	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)
Depreciaciones	(769)	(769)	(769)	(163)	(163)
<b>GASTOS DE VENTAS</b>	<b>(72,736)</b>	<b>(72,736)</b>	<b>(72,736)</b>	<b>(72,736)</b>	<b>(72,736)</b>
Sueldos	(44,736)	(44,736)	(44,736)	(44,736)	(44,736)
Alquiler local USA	(14,400)	(14,400)	(14,400)	(14,400)	(14,400)
Marketing y publicidad	(13,600)	(13,600)	(13,600)	(13,600)	(13,600)
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>(104,732)</b>	<b>(104,732)</b>	<b>(104,732)</b>	<b>(104,126)</b>	<b>(104,126)</b>
Utilidad Operativa	44,520	78,262	88,492	99,839	111,118
Intereses préstamos	(5,858)	(6,797)	(7,632)	(8,375)	(9,035)
<b>TOTAL GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>(5,858)</b>	<b>(6,797)</b>	<b>(7,632)</b>	<b>(8,375)</b>	<b>(9,035)</b>
<b>Utilidad antes de impuesto (EBT)</b>	<b>38,662</b>	<b>71,465</b>	<b>80,860</b>	<b>91,465</b>	<b>102,083</b>
Impuesto a la renta	(9,665)	(17,866)	(20,215)	(22,866)	(25,521)
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>28,996</b>	<b>53,599</b>	<b>60,645</b>	<b>68,598</b>	<b>76,562</b>
Rentabilidad sobre ventas	6%	11%	12%	13%	14%
Pago de dividendos	14,498	26,799	30,322	34,299	38,281
Utilidades retenidas	14,498	41,298	71,620	105,919	144,200
Crecimiento en ventas		5%	5%	5%	5%

## 8.5 Balance general actual y proyectado

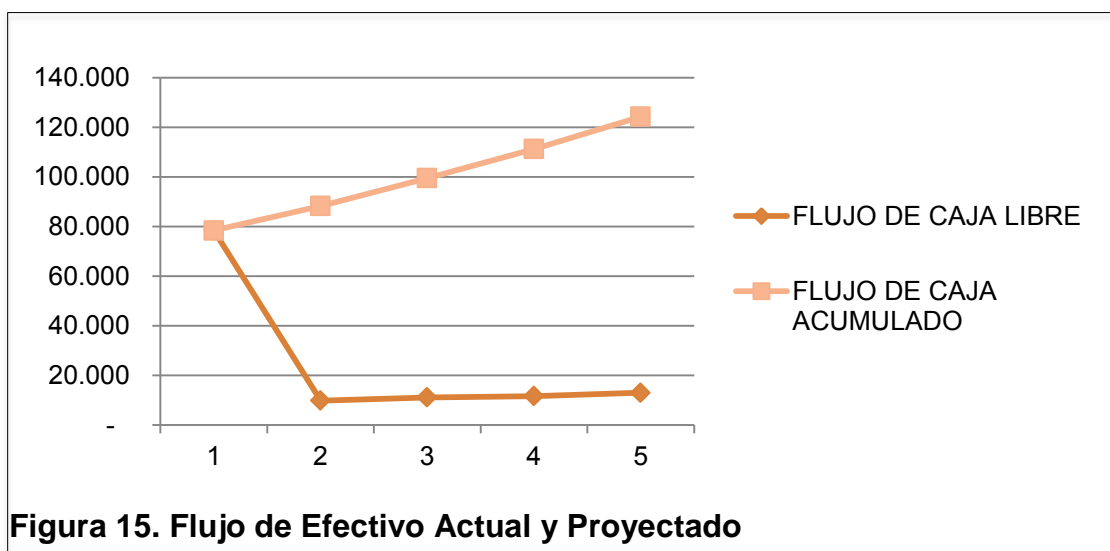
Para poder especificar lo que la empresa posee como activos, pasivos y patrimonio, se presenta el Balance General.

**Tabla 39. Balance general proyectado**

Balance General proyectado					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVOS</b>					
Caja	100,423	135,735	173,719	214,317	258,220
Cuentas x cobrar	5,877	6,171	6,480	6,804	7,144
Inventarios	17,556	18,428	19,343	20,304	21,313
Activos corrientes	123,856	160,334	199,542	241,425	286,678
Muebles, enseres y equipos de ofic	1,634	1,634	1,634	1,634	1,634
Equipos de computación	1,820	1,820	1,820	1,820	1,820
Dep. Acumulada	(769)	(1,539)	(2,308)	(2,472)	(2,635)
Activos Fijos netos	2,685	1,915	1,146	982	819
Activos intangibles	2,000	1,500	1,000	500	-
Total activos	128,541	163,749	201,688	242,908	287,497
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>					
Cuentas por pagar proveedores	17,451	18,323	19,238	20,199	21,209
Pasivos Corrientes	17,451	18,323	19,238	20,199	21,209
Préstamos bancarios LP	61,345	68,882	75,584	81,543	86,842
Capital social	35,246	35,246	35,246	35,246	35,246
Utilidades retenidas	14,498	41,298	71,620	105,919	144,200
Reservas					
Total patrimonio	49,744	76,544	106,866	141,166	179,447
Total pasivo y patrimonio	128,541	163,749	201,688	242,908	287,497
CHECK: assets - liabs&nw	-	-	-	-	-

## 8.6 Estado de flujo de efectivo actual y proyectado

Para poder entender la capacidad de la compañía de generar flujos de efectivo en los cinco años analizados se presenta el Estado de Flujo de Efectivo. El mismo que está estructurado con todas las actividades operativas, financieras y de inversión en un escenario apalancado y no apalancado.



De acuerdo a los que nos indica el modelo CAPM, el costo de oportunidad al cual fue sometido el modelo fue:

**Tabla 40. Costo de Oportunidad**

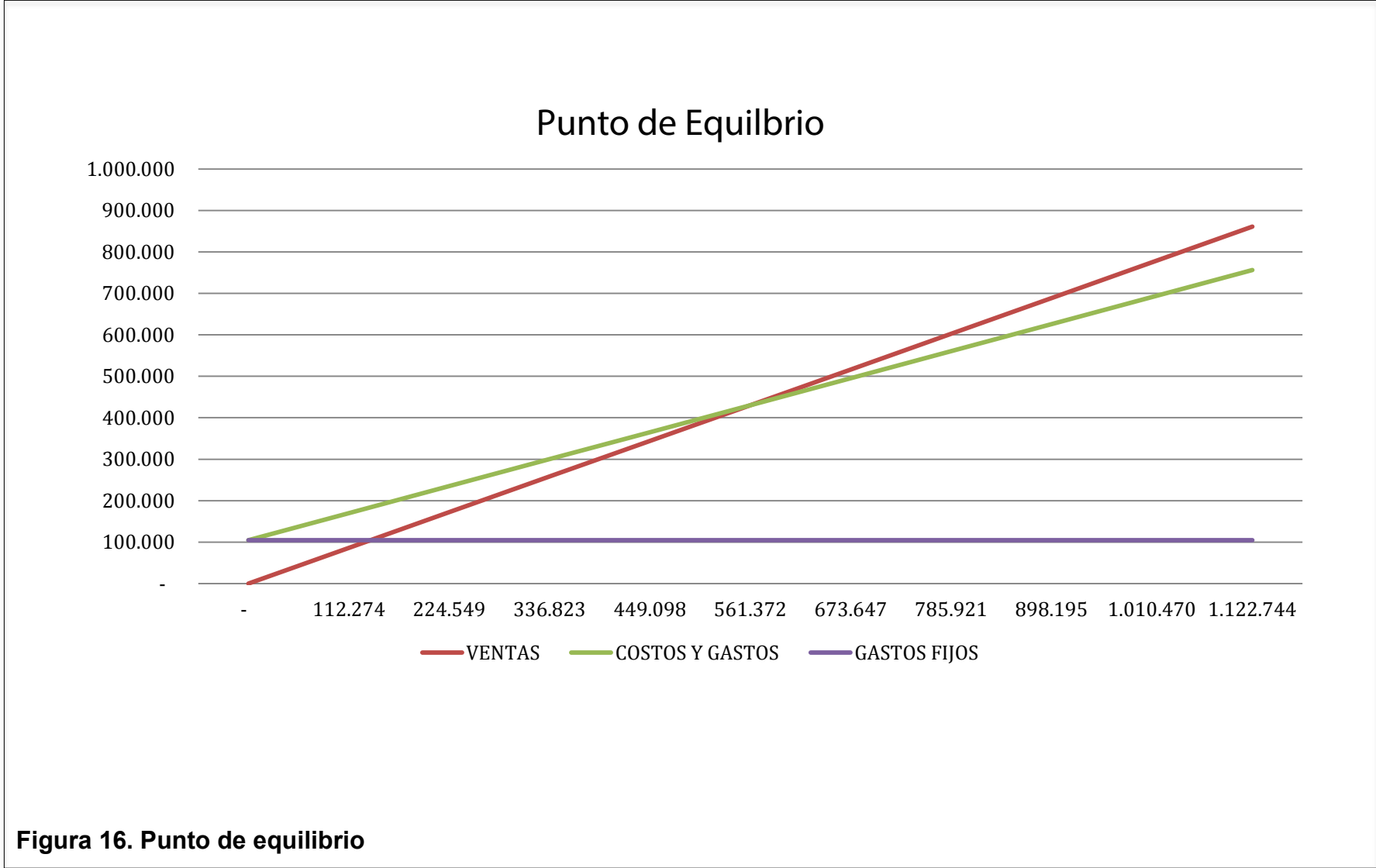
Costo de oportunidad	
$r = r_f + \beta(r_m - r_f) + r_p$	
Rf	1,80%
B	0,79
( $r_m - r_f$ )	12,50%
$r_p$	5,35%
<b>r</b>	<b>17,03%</b>

## 8.7. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio se identifica luego de obtener los costos fijos y variables. Este indica cuál es la cantidad mínima que se requiere para cubrir todos los costos tanto fijos como variables del primer año.

**Tabla 41. Punto de equilibrio**

	1	2	3	4	5
ventas	800,000	840,000	882,000	926,100	972,405
Costos Variables	464,041	460,963	482,932	505,998	530,218
Gastos Adm, ventas y finan	104,732	104,732	104,732	104,126	104,126
Costo total	568,774	565,696	587,664	610,124	634,344
Precio de venta	0.77	0.77	0.77	0.77	0.77
Costos Fijos por Unidad	0.13	0.12	0.12	0.11	0.11
Costos Variables por Unidad	0.58	0.55	0.55	0.55	0.55
Costo Unitario	0.71	0.67	0.67	0.66	0.65
Utilidad bruta por Producto	0.06	0.09	0.10	0.11	0.11
UTILIDAD	44,520	78,262	88,492	99,839	111,118
Cantidad de Equilibrio tallos	561,372	480,753	478,065	472,782	470,410
Cajas	1,123	962	956	946	941
Margen Bruto	7%	12%	13%	14%	15%
Representa del total proyectado	70%	57%	54%	51%	48%



**Figura 16. Punto de equilibrio**

Para obtener el punto de equilibrio se necesita vender 487.560 lo que representa 975 cajas. Lo cual genera un margen bruto del 10%.

### 8.8. Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad es asumido sobre cantidad y costos. Este análisis no se realiza asumiendo los precios porque los mismos son ajustados internacionalmente y no se tiene control sobre ellos.

**Tabla 42. Análisis de Sensibilidad**

	<b>VARIACION DE CANTIDAD TALLOS</b>	
Escenario Esperado	0,00%	
Escenario Optimista	10,00%	
Escenario Pesimista	-10,00%	
<b>ESCENARIO</b>	<b>VAN</b>	<b>TIR</b>
<i>PESIMISTA</i>	122.902	48.4%
<i>ESPERADO</i>	164.730	60.86%
<i>OPTIMISTA</i>	220.028	80.1%



## 8.9. Índices financieros

Los índices financieros evalúan el desempeño de la empresa a lo largo de los cinco años valorados.

**Tabla 43. Índices Financieros**

PROYECCION INDICADORES FINANCIEROS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>RAZON DE RENTABILIDAD</b>					
MARGEN DE UTILIDAD					
Utilidad bruta/ventas	24%	28%	29%	29%	29%
ROA					
Utilidad Neta / Activos Totales	23%	33%	30%	28%	27%
ROE					
Utilidad Neta / Patrimonio	58%	70%	57%	49%	43%
ROI					
Utilidad Neta / Inversión	33%	61%	69%	78%	87%
<b>RAZON DE ROTACION</b>					
ROTACION DE ACTIVOS TOTALES					
Ventas/Activos Totales	4.77	3.93	3.35	2.92	2.59
ROTACION DE CUENTAS X COBRAR					
Ventas/ Cuentas por Cobrar	104.40	104.40	104.40	104.40	104.40
ROTACION DE CUENTAS X PAGAR					
Costos/Cuentas por pagar	26.59	25.16	25.10	25.05	25.00
<b>LIQUIDEZ</b>					
Activos Corrientes/ Pasivos Corrientes	7.10	8.75	10.37	11.95	13.52

## 8.10. Valuación

A continuación la tabla nos muestra los resultados económicos del plan de negocios y la factibilidad del proyecto.

**Tabla 44. Resultados Económicos**

<b>Factibilidad del Proyecto</b>						
<b>Año Calendario</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Inversiones</b>	(88,116)		-	-	-	-
<b>Flujo de Caja Operativo</b>						
EBIT		44,520	78,262	88,492	99,839	111,118
Menos Impuestos		(9,665)	(17,866)	(20,215)	(22,866)	(25,521)
Ingreso Neto Operativo		34,854	60,396	68,277	76,973	85,597
(+) Depreciación		769	769	769	163	163
(+) variacion Capital de Trabajo		(5,982)	(294)	(309)	(324)	(340)
<b>Flujo neto operativo de caja</b>	(88,116)	29,641	60,871	68,738	76,813	85,420
Flujos descontados	317,391	26,514	60,036	68,625	76,798	85,418
VP Inversión socios	(88,116)					
<b>VAN</b>	229,275					
<b>TIR</b>	53.4%					
<b>B/C</b>	3.60					
<b>Plazo de pago</b>	2	años				

## 9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 9.1 Conclusiones

- Ecuador es un país beneficiado por su ubicación geográfica para el cultivo de flores y rosas. Principalmente en zonas de la sierra norte. Las flores y rosas ecuatorianas tienen reconocimiento a nivel internacional debido a su belleza y sobre todo a su calidad, inigualables a nivel mundial.

El gobierno, mediante entidades como el ministerio de la producción, ha venido creando mecanismos e incentivos para el desarrollo y crecimiento de pequeñas y medianas industrias, sobre todo en zonas con altos índices de pobreza y con potencial de producción.

- Estados Unidos resulta, según el estudio realizado, el destino con más índice de crecimiento en el sector floricultor. El país reconoce la calidad de las flores y rosas ecuatorianas y la demanda crece cada vez más.
- La ciudad de Los Angeles en el estado de California, resulta ser muy conveniente dada su ubicación muy cercana al aeropuerto y la frecuencia de viajes directos desde Ecuador, y es el centro de los eventos más importantes por albergar ciudades como Hollywood, San Diego principalmente.
- Con respecto al total de exportaciones de Ecuador, las flores y rosas representan el 18%. Tendencia que se mantiene durante los años analizados con las únicas caídas en el año 2008 y 2009, resultado de la crisis mundial.
- Tecnológicamente Ecuador ha venido mejorando, sobretodo sus técnicas de comunicación al momento de la exportación, lo cual resulta muy provechoso para la industria florícola, debido a la distancia que

existe entre Ecuador y Estados Unidos, esto facilita en gran medida las negociaciones.

- La idea principal del negocio es llegar al mercado estadounidense, específicamente Los Ángeles, con la implementación de un wholesale de flores y rosas que satisfagan una demanda creciente de consumidores.
- La inteligencia de mercados dio como resultado un nicho específico de mercado, todos aquellos mayoristas de flores, para de esta manera cubrir el 20% de la demanda no cubierta.
- La empresa decide que la estrategia principal de marketing será una estrategia de Reposicionamiento, la cual consiste en “enfocar los productos existentes en nuevos mercados o segmentos”
- La empresa decide apalancarse en un mayor porcentaje en comparación al inversionista. Instituciones gubernamentales, brindan programas de financiamiento a proyectos que ayuden a la generación de producción y trabajo dentro del país. Así mismo, los accionistas se busca mantener los primeros años el escudo fiscal que proporciona la deuda.
- Financieramente se determinó un valor actual neto VAN de USD 229.275 Con una tasa de retorno de 53.4%.

## **9.2 Recomendaciones**

- Se recomienda emprender el proyecto, sobretodo implementando cada uno de los resultados en cada capítulo analizado, para que la puesta en marcha resulte provechosa.

- Mantener un esquema organizado de procesos para que la empresa pueda cumplir tiempos y entregar pedidos en el momento acordado.
- Mantener una constante mejora basada en la inteligencia de mercados que se recomienda actualizar cada año.
- Renovar y analizar la estrategia de marketing constantemente para mantener y lograr cumplir los objetivos de la empresa.
- Elegir personas aptas que cumplan con el perfil buscado para que de esta manera se puedan cumplir todos los procesos.
- Se sugiere mantener la idea del proyecto apalancado con una entidad bancaria para así aprovechar el escudo fiscal y se cumplan los resultados obtenidos en el análisis financiero.

## REFERENCIAS

- Agencia Central de Inteligencia. (2013). Agencia Central de Inteligencia. Recuperado el 2014, de The World FactBook: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook>
- ALADI. (2013). Asociación Latinoamericana de Intergación. Recuperado el 2014, de Sistema de información de comercio exterior: [http://consultaweb.aladi.org/sicoex/jsf/arancel\\_vigente\\_item\\_arancelario\\_resultado.seam?item=06031101&itemGlosa=Rosas.+++++&retorno=tree&actionMethod=jsf%2Farancel\\_vigente\\_arbol\\_busqueda.xhtml%3AarancelVigenteItemArancelarioList.buscarItem%28item%29&cid=15260](http://consultaweb.aladi.org/sicoex/jsf/arancel_vigente_item_arancelario_resultado.seam?item=06031101&itemGlosa=Rosas.+++++&retorno=tree&actionMethod=jsf%2Farancel_vigente_arbol_busqueda.xhtml%3AarancelVigenteItemArancelarioList.buscarItem%28item%29&cid=15260)
- Armstrong, & Kotler. (2008). Fundamentos de Marketing (Vol. Octava Edición). México: Pearson Educación.
- Armstrong, P. K. (2013). Fundamentos de Marketing. En P. K. Armstrong, Fundamentos de Marketing (Vol. Décimoprimer). México, D.F., México: Pearson Education, Inc.
- Avila, E. (2013). Estudio de factibilidad para la producción y exportación de flores a Estados Unidos . Universidad Internacional del Ecuador.
- AztecaNoticial . (6 de Abril de 2014). El FMI destacó recuperación económica en Estados Unidos . Azteca Noticias .
- BCE. (2013). Boletín 2013, Comercio Exterior. Banco Central del Ecuador.
- BCE. (2013). Boletín 2013, Cuentas Nacionales. Banco Central del Ecuador. BCE.
- BCE. (2013). Estadísticas Macroeconómicas. Banco Central del Ecuador.
- Domínguez, J. C. (Octubre de 2011). Industria de flores en China no resulta ser una amenaza para Colombia . El Tiempo .
- E-conomic. (2014). Definición del Canal de Distribución. Recuperado el 21 de Abril de 2014, de <http://www.e-conomic.es/programa/glosario/definicion-canal-distribucion>
- El Comercio. (09 de Agosto de 2009). El Comercio. Recuperado el 21 de Abril de 2014, de Ecuador creó su sello para las flores:

[http://www.elcomercio.com/noticias/Ecuador-creo-sello-flores\\_0\\_98390242.html](http://www.elcomercio.com/noticias/Ecuador-creo-sello-flores_0_98390242.html)

FLOR VERDE. (2014). FLOR VERDE. Recuperado el 07 de 2014, de <http://www.florverde.org/>

Hartline, O. F. (2012). Estrategia de Marketing. En O. F. Hartline, Estrategia de Marketing (Vol. X). México D.F, México: Artgraph.

INEC. (2012). Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos. Recuperado el 2014, de Ecuador en Cifras : <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/?s=inflaci3n+anual+2012>

Kotler, P. (2009). Administración de Marketing (12 ed.). (P. P. Hall, Ed.) Pearson Prentice Hall.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). Fundamentos de Marketing. En K. & Armstrong, Fundamentos de Marketing (pág. 201). México, México: Pearson Educación.

Malhotra, N. K. (2008). Investigación de Mercados (Vol. Quinta Edici3n). (P. M. Rosas, Ed.) México D.F., México: Pearson Educación.

MCPEC. (2012). Ministerios Ecuador. Recuperado el 2014, de Ministerio Coordinador de Producci3n, Empleo y Competitividad: <http://www.produccion.gob.ec/el-ministerio>

MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR. (2014). MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR . Recuperado el 07 de 2014, de MARCA PAÍS: [www.comercioexterior.gob.ec](http://www.comercioexterior.gob.ec)

MRECI. (2012). Recuperado el 2014, de Ministerio de Relaciones Exteriores Comercio e ntegraci3n. : <http://cancilleria.gob.ec/>

Nevado Roses. (2014). Nevado Roses. Recuperado el 21 de Abril de 2014, de Roses: <http://www.nevadoroses.com/roses/rose-varieties/premium-roses/rose-varieties/7-premium-roses.html>

PRIECUADOR. (2013). Flores en China. Instituto de Promoci3n de Exportaciones e Inversiones .

PROECUADOR. (2010). Guia Comercial Canada. Instituto de promoci3n de Exportaciones e Inversi3n.

- PROECUADOR. (2013). Análisis Sectorial de Flores. ProEcuador, Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones. PROECUADOR.
- PROECUADOR. (2013). Flores en Canadá. Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones.
- PROECUADOR. (2013). Guía Comercial China. Instituto de Promoción de Exportación e Inversión.
- PROECUADOR. (2013). Guía Comercial de México. Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversión.
- PROECUADOR. (2013). Guía comercial Estados Unidos .
- PROECUADOR. (2013). Rosas en Estados Unidos. Inteligencia de Mercados.
- PROECUADOR. (2014). PROECUADOR. Recuperado el 06 de 2014, de FLORES: <http://www.proecuador.gob.ec/exportadores/sectores/flores/>
- Sánchez, E. (12 de Mayo de 2012). Crece importación de flores. El Economista SENAE. (2012). Requisitos para exportar. Aduana del Ecuador.
- SENPLADES. (2012). Empleo y Subempleo. Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo.
- SRI. (2008). Servicio de Rentas Internas. Recuperado el 2014, de Clasificación Ampliada de Actividades Economicas: [descargas.sri.gov.ec/download/excel/CIU3.xls](http://descargas.sri.gov.ec/download/excel/CIU3.xls)
- TEC. (2012). Proyecto Ejecutivo Agroindustrial .
- TradeMAP. (2013). International Trade Center. Recuperado el 2014, de Estadísticas de Comercio para el Desarrollo Internacional de las Empresas: <http://www.trademap.org>
- WEF. (2013). The Globe Competitiveness Report 2012-2013 . World Economic Forum.



## **ANEXOS**

ANEXO 1. DEMANDA POTENCIAL

<b>DEMANDA POTENCIAL</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Población Los Ángeles	3.847.400	3.882.027	3.916.965	3.952.218	3.987.788
Crecimiento Poblacional Los Angeles	0,9%	0,9%	0,9%	0,9%	0,9%
% Clase media, media - alta y alta	85,10%	85,10%	85,10%	85,10%	85,10%
% Personas con edades entre 19 y 60 años	54,80%	54,80%	54,80%	54,80%	54,80%
<b>TOTAL POBLACIÓN OBJETIVO</b>	<b>1.794.162</b>	<b>1.810.309</b>	<b>1.826.602</b>	<b>1.843.042</b>	<b>1.859.629</b>
% Personas que compran rosas	78,4%	78,4%	78,4%	78,4%	78,4%
<b>Total de personas que compran Rosas</b>	<b>1.406.623</b>	<b>1.419.282</b>	<b>1.432.056</b>	<b>1.444.945</b>	<b>1.457.949</b>
% Personas dispuestas a comprar ROSAS ECUATORIANAS	68,0%	68,0%	68,0%	68,0%	68,0%
Total de personas dispuestas a comprar ROSAS ECUATORIANAS	956.504	965.112	973.798	982.563	991.405
Consumo promedio población objetivo*	10	10	10	10	10
Consumo estimado en tallos	9.578.762	9.664.966	9.751.951	9.839.726	9.928.273
Venta estimada en tallos	800.000	840.000	882.000	926.100	972.405
Crecimiento de ventas estimada		5%	5%	5%	5%
Participación estimada en ese mercado (%)	8%	9%	9%	9%	10%

CajasFULLa exportar (500 tallos por caja)	1.600	1.680	1.764	1.852	1.945
---	-------	-------	-------	-------	-------

% participación ventas mensuales	
Enero	5%
Febrero	19%
Marzo	5%
Abril	5%
Mayo	18%
Junio	5%
Julio	5%
Agosto	5%
Septiembre	5%
Octubre	5%
Noviembre	5%
Diciembre	18%

100%

ANEXO 2. Porcentaje de ventas según color

<b>% DE VENTA SEGÚN COLOR RESTO DEL AÑO</b>	
ROSAS ROJAS	43%
ROSAS DE COLORES	57%
<b>% DE VENTA SEGÚN COLOR TEMPORADAS ALTAS FEBRERO, MAYO Y DICIEMBRE</b>	
ROSAS ROJAS	70%
ROSAS DE COLORES	30%

ANEXO 3. Precios según temporada

<b>PRECIOS JUNIO JULIO AGOSTO Y SEPTIEMBRE DESCUENTO USD POR TALLO</b>			0,10
MEDIDA	PRECIO POR UNIDAD	COSTO POR UNIDAD	%
50cm	0,45	0,34	33%
60cm	0,50	0,36	33%
70cm	0,55	0,40	33%
			100%
<b>PRECIOS RESTO DEL AÑO - TODO TIPO DE COLOR DE ROSAS</b>			
MEDIDA	PRECIO POR UNIDAD	COSTO POR UNIDAD	%
50cm	0,55	0,34	33%
60cm	0,60	0,36	33%
70cm	0,65	0,40	33%
<b>PRECIOS EN TEMPORADAS ALTAS COMO FEBRERO, MAYO, DICIEMBRE - ESTOS PRECIOS SON PARA LAS ROSAS DE COLORES</b>			
MEDIDA	PRECIO POR UNIDAD	COSTO POR UNIDAD	%
50cm	0,70	0,40	33%
60cm	0,80	0,42	33%
70cm	0,90	0,44	33%
<b>PRECIOS EN TEMPORADAS ALTAS COMO FEBRERO, MAYO, DICIEMBRE - ESTOS PRECIOS SON PARA LAS ROSAS DE COLOR ROJO</b>			
MEDIDA	PRECIO POR UNIDAD	COSTO POR UNIDAD	%
50cm	0,90	0,65	33%
60cm	1,00	0,75	33%
70cm	1,10	0,85	33%

#### ANEXO 4. Menaje de producción

Menaje de Producción			
Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Guantes de caucho (pares)	4	\$ 1,20	\$4,80
Tanques de plástico	5	\$ 12,00	\$60,00
Mandil mediano	4	\$ 6,00	\$24,00
Mascarillas	4	\$ 1,00	\$4,00
Tijeras jardineras	2	\$ 5,00	\$10,00
Estanterías de metal	4	\$ 121,92	\$487,68
Mesa de acero inoxidable	1	\$ 210,00	\$210,00
Gavetas plásticas	10	\$ 6,50	\$65,00
<b>Total</b>			<b>\$865,48</b>

Muebles y Enseres			
Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Escritorios Secretarial	2	\$97,99	\$195,98
Sillas Hidráulicas	2	\$50,00	\$100,00
Mesa de trabajo	1	\$760,00	\$760,00
Archivador Vertical	2	\$45,00	\$90,00
Adecuación de baño	1	\$200,00	\$200,00
<b>Total</b>			<b>\$ 1.345,98</b>

Equipos de computación y software			
Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Computadoras portátiles	3	\$ 540,00	\$ 1.620,00
Impresora Multifuncional	2	\$ 100,00	\$ 200,00
<b>Total</b>			<b>\$ 1.820,00</b>

#### ANEXO 5. Gastos operativos

Equipos de oficina			
Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Central Telefónica	1	\$ 143,00	\$ 143,00
Fax	1	\$ 100,00	\$ 100,00
Teléfonos inalámbricos	2	\$ 22,50	\$ 45,00
<b>Total</b>			<b>\$ 288,00</b>

Detalle de documentos para el funcionamiento de FLORE S.A.		
Trámite	Cantidad	Costo
Obtención del RUC y POWER OF ATTORNEY	1	\$ 0,00
Constitucion de la empresa en el Estado de California	1	\$ 500,00
Software contable	1	\$ 2.000,00
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>\$ 2.500,00</b>

#### ANEXO 6. Gastos operativos

Gastos Administrativos			
Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Arriendo local Los Ángeles (incluye servicios básicos)	12	\$ 1.200,00	\$ 14.400,00
<b>Total</b>			<b>\$ 14.400,00</b>

Presupuesto para Marketing Operacional			
Descripción	Cantidad Anual	Valor Unitario	Valor Total
Anuncios en prensa	2	\$ 800,00	\$ 1.600,00
Ferías	3	\$ 4.000,00	\$ 12.000,00
<b>Total</b>			<b>\$ 13.600,00</b>

## ANEXO 7. Gasto de personal

CARGO	SALARIO MENSUAL	PUESTOS
Gerente General y Administrativo	2.500	1
Ejecutivo de Compras y ventas	2.000	1
Operador	1.728	1

## ANEXO 8. Suministros logísticos y de limpieza

Gasto suministros de oficina						
Descripción	Unidad de Medida	Consumo		Valor Unitario	Valor	
		Mensual	Anual		Valor Mensual	Valor Anual
Cartuchos de impresora	Unidad	1	12	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 180,00
Resma de papel bond	Unidad	1	12	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 60,00
Folders de cartón	Unidad	2	24	\$ 0,30	\$ 0,60	\$ 7,20
Facturas (block)	Unidad	1	12	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 120,00
Cuadernos	Unidad	8	8	\$ 3,00	\$ 24,00	\$ 24,00
Perforadora de papel	Unidad	2	2	\$ 5,00	\$ 10,00	\$ 10,00
Grapadora	Unidad	2	2	\$ 5,00	\$ 10,00	\$ 10,00
Caja de grapas	Unidad	1	12	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 12,00
Caja de clips	Unidad	1	12	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 12,00
<b>Total</b>					\$ 76,60	\$ 435,20

Gasto suministros de limpieza						
Descripción	Unidad de Medida	Consumo		Valor Unitario	Valor	
		Mensual	Anual		Valor Mensual	Valor Anual
Detergente 500 gr.	Unidad	2	24	\$ 1,15	\$ 2,30	\$ 27,60
Cloro 1000 ml.	Unidad	2	24	\$ 1,00	\$ 2,00	\$ 24,00
Escobas Plásticas	Unidad	1	12	\$ 3,00	\$ 3,00	\$ 36,00
Limpiones	Unidad	4	48	\$ 1,00	\$ 4,00	\$ 48,00
Desinfectante 800 ml.	Unidad	2	24	\$ 4,00	\$ 8,00	\$ 96,00
Fundas de basura industrial (paquete de 10 unidades)	Unidad	20	240	\$ 0,25	\$ 5,00	\$ 60,00
<b>Total</b>					\$ 24,30	\$ 291,60

## ANEXO 9. Variables macroeconómicas

VARIABLES MACRO ECONÓMICAS	
BETA FARMING AGRICULTURE	0,79
RIESGO PAÍS	5,35%
INFLACIÓN USA	0,00%
INFLACION USA	0,00%
RENDIMIENTO DEL MERCADO	12,50%
TASA LIBRE DE RIESGO	1,80%
CAPITAL PROPIO	40%
COSTO DE LA DEUDA	11,08%
PORCENTAJE DE LA DEUDA	60%
Impuesto a la renta	25%
Tasas de depreciación	
Muebles y enseres	10%
Equipos de Oficina	10%
Hardware	33%
Politcia de Ventas	
Al contado	70%
8 días	15%
15 días	15%
Plazo medio de cobros	3,45
Plazo de pagos compra de tallos	8
Plazo de pagos otros proveedores	8
Inventarios tallos	15
Inventarios otros suministros	60
% compras de flores a crédito	50%
% compra de flores al contado	50%



## ANEXO 12. Venta de rosas proyectado a 5 años

Ventas de rosas en tallos													
	Año 1												Total
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Rosas	5%	19%	5%	5%	18%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	18%	100%
Rojas	43%	70%	43%	43%	70%	43%	43%	43%	43%	43%	43%	70%	58%
50cm	5.733	35.467	5.733	5.733	33.600	5.733	5.733	5.733	5.733	5.733	5.733	33.600	154.267
60cm	5.733	35.467	5.733	5.733	33.600	5.733	5.733	5.733	5.733	5.733	5.733	33.600	154.267
70cm	5.733	35.467	5.733	5.733	33.600	5.733	5.733	5.733	5.733	5.733	5.733	33.600	154.267
Subtotal	17.200	106.400	17.200	17.200	100.800	17.200	17.200	17.200	17.200	17.200	17.200	100.800	462.800
Otros Colores	57%	30%	57%	57%	30%	57%	57%	57%	57%	57%	57%	30%	42%
50cm	7.600	15.200	7.600	7.600	14.400	7.600	7.600	7.600	7.600	7.600	7.600	14.400	112.400
60cm	7.600	15.200	7.600	7.600	14.400	7.600	7.600	7.600	7.600	7.600	7.600	14.400	112.400
70cm	7.600	15.200	7.600	7.600	14.400	7.600	7.600	7.600	7.600	7.600	7.600	14.400	112.400
Subtotal	22.800	45.600	22.800	22.800	43.200	22.800	22.800	22.800	22.800	22.800	22.800	43.200	337.200
Total	40.000	152.000	40.000	40.000	144.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	144.000	800.000

Ventas de rosas en tallos													
	Año 2												Total
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Rosas	5%	19%	5%	5%	18%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	18%	100%
Rojas	43%	70%	43%	43%	70%	43%	43%	43%	43%	43%	43%	70%	58%
50cm	6.020	37.240	6.020	6.020	35.280	6.020	6.020	6.020	6.020	6.020	6.020	35.280	161.980
60cm	6.020	37.240	6.020	6.020	35.280	6.020	6.020	6.020	6.020	6.020	6.020	35.280	161.980
70cm	6.020	37.240	6.020	6.020	35.280	6.020	6.020	6.020	6.020	6.020	6.020	35.280	161.980
Subtotal	18.060	111.720	18.060	18.060	105.840	18.060	18.060	18.060	18.060	18.060	18.060	105.840	485.940
Otros Colores	57%	30%	57%	57%	30%	57%	57%	57%	57%	57%	57%	30%	0
50cm	7.980	15.960	7.980	7.980	15.120	7.980	7.980	7.980	7.980	7.980	7.980	15.120	118.020
60cm	7.980	15.960	7.980	7.980	15.120	7.980	7.980	7.980	7.980	7.980	7.980	15.120	118.020
70cm	7.980	15.960	7.980	7.980	15.120	7.980	7.980	7.980	7.980	7.980	7.980	15.120	118.020
Subtotal	23.940	47.880	23.940	23.940	45.360	23.940	23.940	23.940	23.940	23.940	23.940	45.360	354.060
Total	42.000	159.600	42.000	42.000	151.200	42.000	42.000	42.000	42.000	42.000	42.000	151.200	840.000

Ventas de rosas en tallos													
	Año 3												Total
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Rosas	5%	19%	5%	5%	18%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	18%	100%
Rojas	43%	70%	43%	43%	70%	43%	43%	43%	43%	43%	43%	70%	58%
50cm	6.321	39.102	6.321	6.321	37.044	6.321	6.321	6.321	6.321	6.321	6.321	37.044	170.079
60cm	6.321	39.102	6.321	6.321	37.044	6.321	6.321	6.321	6.321	6.321	6.321	37.044	170.079
70cm	6.321	39.102	6.321	6.321	37.044	6.321	6.321	6.321	6.321	6.321	6.321	37.044	170.079
Subtotal	18.963	117.306	18.963	18.963	111.132	18.963	18.963	18.963	18.963	18.963	18.963	111.132	510.237
Otros Colores	57%	30%	57%	57%	30%	57%	57%	57%	57%	57%	57%	30%	42%
50cm	8.379	16.758	8.379	8.379	15.876	8.379	8.379	8.379	8.379	8.379	8.379	15.876	123.921
60cm	8.379	16.758	8.379	8.379	15.876	8.379	8.379	8.379	8.379	8.379	8.379	15.876	123.921
70cm	8.379	16.758	8.379	8.379	15.876	8.379	8.379	8.379	8.379	8.379	8.379	15.876	123.921
Subtotal	25.137	50.274	25.137	25.137	47.628	25.137	25.137	25.137	25.137	25.137	25.137	47.628	371.763
Total	44.100	167.580	44.100	44.100	158.760	44.100	44.100	44.100	44.100	44.100	44.100	158.760	882.000

Ventas de rosas en tallos													
	Año 4												Total
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Rosas	5%	19%	5%	5%	18%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	18%	100%
Rojas	43%	70%	43%	43%	70%	43%	43%	43%	43%	43%	43%	70%	58%
50cm	6.637	41.057	6.637	6.637	38.896	6.637	6.637	6.637	6.637	6.637	6.637	38.896	178.583
60cm	6.637	41.057	6.637	6.637	38.896	6.637	6.637	6.637	6.637	6.637	6.637	38.896	178.583
70cm	6.637	41.057	6.637	6.637	38.896	6.637	6.637	6.637	6.637	6.637	6.637	38.896	178.583
Subtotal	19.911	123.171	19.911	19.911	116.689	19.911	19.911	19.911	19.911	19.911	19.911	116.689	535.749
Otros Colores	57%	30%	57%	57%	30%	57%	57%	57%	57%	57%	57%	30%	42%
50cm	8.798	17.596	8.798	8.798	16.670	8.798	8.798	8.798	8.798	8.798	8.798	16.670	130.117
60cm	8.798	17.596	8.798	8.798	16.670	8.798	8.798	8.798	8.798	8.798	8.798	16.670	130.117
70cm	8.798	17.596	8.798	8.798	16.670	8.798	8.798	8.798	8.798	8.798	8.798	16.670	130.117
Subtotal	26.394	52.788	26.394	26.394	50.009	26.394	26.394	26.394	26.394	26.394	26.394	50.009	390.351
Total	46.305	175.959	46.305	46.305	166.698	46.305	46.305	46.305	46.305	46.305	46.305	166.698	926.100

Ventas de rosas en tallos													
	Año 5												Total
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Rosas	5%	19%	5%	5%	18%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	18%	100%
Rojas	43%	70%	43%	43%	70%	43%	43%	43%	43%	43%	43%	70%	58%
50cm	6.969	43.110	6.969	6.969	40.841	6.969	6.969	6.969	6.969	6.969	6.969	40.841	187.512
60cm	6.969	43.110	6.969	6.969	40.841	6.969	6.969	6.969	6.969	6.969	6.969	40.841	187.512
70cm	6.969	43.110	6.969	6.969	40.841	6.969	6.969	6.969	6.969	6.969	6.969	40.841	187.512
Subtotal	20.907	129.330	20.907	20.907	122.523	20.907	20.907	20.907	20.907	20.907	20.907	122.523	562.536
Otros Colores	57%	30%	57%	57%	30%	57%	57%	57%	57%	57%	57%	30%	42%
50cm	9.238	18.476	9.238	9.238	17.503	9.238	9.238	9.238	9.238	9.238	9.238	17.503	136.623
60cm	9.238	18.476	9.238	9.238	17.503	9.238	9.238	9.238	9.238	9.238	9.238	17.503	136.623
70cm	9.238	18.476	9.238	9.238	17.503	9.238	9.238	9.238	9.238	9.238	9.238	17.503	136.623
Subtotal	27.714	55.427	27.714	27.714	52.510	27.714	27.714	27.714	27.714	27.714	27.714	52.510	409.869
Total	48.620	184.757	48.620	48.620	175.033	48.620	48.620	48.620	48.620	48.620	48.620	175.033	972.405

## ANEXO 13. Venta de rosas proyectado a 5 años en USD

Ventas de rosas en USD													
	Año 1												Total
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Rosas	5%	19%	5%	5%	18%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	18%	100%
Rojas	43%	70%	43%	43%	70%	43%	43%	43%	43%	43%	43%	70%	64%
50cm	3.153	31.920	3.153	3.153	30.240	2.580	2.580	2.580	2.580	3.153	3.153	30.240	118.487
60cm	3.440	35.467	3.440	3.440	33.600	2.867	2.867	2.867	2.867	3.440	3.440	33.600	131.333
70cm	3.727	39.013	3.727	3.727	36.960	3.153	3.153	3.153	3.153	3.727	3.727	36.960	144.180
Subtotal	10.320	106.400	10.320	10.320	100.800	8.600	8.600	8.600	8.600	10.320	10.320	100.800	394.000
Otros Colores	57%	30%	57%	57%	30%	57%	57%	57%	57%	57%	57%	30%	36%
50cm	4.180	10.640	4.180	4.180	10.080	3.420	3.420	3.420	3.420	4.180	4.180	10.080	65.380
60cm	4.560	12.160	4.560	4.560	11.520	3.800	3.800	3.800	3.800	4.560	4.560	11.520	73.200
70cm	4.940	13.680	4.940	4.940	12.960	4.180	4.180	4.180	4.180	4.940	4.940	12.960	81.020
Subtotal	13.680	36.480	13.680	13.680	34.560	11.400	11.400	11.400	11.400	13.680	13.680	34.560	219.600
Total	24.000	142.880	24.000	24.000	135.360	20.000	20.000	20.000	20.000	24.000	24.000	135.360	613.600

Ventas de rosas en USD													
	Año 2												Total
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Rosas	5%	19%	5%	5%	18%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	18%	100%
Rojas	43%	70%	43%	43%	70%	43%	43%	43%	43%	43%	43%	70%	64%
50cm	3.311	33.516	3.311	3.311	31.752	2.709	2.709	2.709	2.709	3.311	3.311	31.752	124.411
60cm	3.612	37.240	3.612	3.612	35.280	3.010	3.010	3.010	3.010	3.612	3.612	35.280	137.900
70cm	3.913	40.964	3.913	3.913	38.808	3.311	3.311	3.311	3.311	3.913	3.913	38.808	151.389
Subtotal	10.836	111.720	10.836	10.836	105.840	9.030	9.030	9.030	9.030	10.836	10.836	105.840	413.700
Otros Colores	57%	30%	57%	57%	30%	57%	57%	57%	57%	57%	57%	30%	36%
50cm	4.389	11.172	4.389	4.389	10.584	3.591	3.591	3.591	3.591	4.389	4.389	10.584	68.649
60cm	4.788	12.768	4.788	4.788	12.096	3.990	3.990	3.990	3.990	4.788	4.788	12.096	76.860
70cm	5.187	14.364	5.187	5.187	13.608	4.389	4.389	4.389	4.389	5.187	5.187	13.608	85.071
Subtotal	14.364	38.304	14.364	14.364	36.288	11.970	11.970	11.970	11.970	14.364	14.364	36.288	230.580
Total	25.200	150.024	25.200	25.200	142.128	21.000	21.000	21.000	21.000	25.200	25.200	142.128	644.280

Ventas de rosas en USD													
	Año 3												Total
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Rosas	5%	19%	5%	5%	18%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	18%	100%
Rojas	43%	70%	43%	43%	70%	43%	43%	43%	43%	43%	43%	70%	64%
50cm	3.477	35.192	3.477	3.477	33.340	2.844	2.844	2.844	2.844	3.477	3.477	33.340	130.632
60cm	3.793	39.102	3.793	3.793	37.044	3.161	3.161	3.161	3.161	3.793	3.793	37.044	144.795
70cm	4.109	43.012	4.109	4.109	40.748	3.477	3.477	3.477	3.477	4.109	4.109	40.748	158.958
Subtotal	11.378	117.306	11.378	11.378	111.132	9.482	9.482	9.482	9.482	11.378	11.378	111.132	434.385
Otros Colores	57%	30%	57%	57%	30%	57%	57%	57%	57%	57%	57%	30%	36%
50cm	4.608	11.731	4.608	4.608	11.113	3.771	3.771	3.771	3.771	4.608	4.608	11.113	72.081
60cm	5.027	13.406	5.027	5.027	12.701	4.190	4.190	4.190	4.190	5.027	5.027	12.701	80.703
70cm	5.446	15.082	5.446	5.446	14.288	4.608	4.608	4.608	4.608	5.446	5.446	14.288	89.325
Subtotal	15.082	40.219	15.082	15.082	38.102	12.569	12.569	12.569	12.569	15.082	15.082	38.102	242.109
Total	26.460	157.525	26.460	26.460	149.234	22.050	22.050	22.050	22.050	26.460	26.460	149.234	676.494

Ventas de rosas en USD													
	Año 4												Total
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Rosas	5%	19%	5%	5%	18%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	18%	100%
Rojas	43%	70%	43%	43%	70%	43%	43%	43%	43%	43%	43%	70%	64%
50cm	3.650	36.951	3.650	3.650	35.007	2.987	2.987	2.987	2.987	3.650	3.650	35.007	137.163
60cm	3.982	41.057	3.982	3.982	38.896	3.319	3.319	3.319	3.319	3.982	3.982	38.896	152.035
70cm	4.314	45.163	4.314	4.314	42.786	3.650	3.650	3.650	3.650	4.314	4.314	42.786	166.906
Subtotal	11.947	123.171	11.947	11.947	116.689	9.956	9.956	9.956	9.956	11.947	11.947	116.689	456.104
Otros Colores	57%	30%	57%	57%	30%	57%	57%	57%	57%	57%	57%	30%	36%
50cm	4.839	12.317	4.839	4.839	11.669	3.959	3.959	3.959	3.959	4.839	4.839	11.669	75.686
60cm	5.279	14.077	5.279	5.279	13.336	4.399	4.399	4.399	4.399	5.279	5.279	13.336	84.738
70cm	5.719	15.836	5.719	5.719	15.003	4.839	4.839	4.839	4.839	5.719	5.719	15.003	93.791
Subtotal	15.836	42.230	15.836	15.836	40.008	13.197	13.197	13.197	13.197	15.836	15.836	40.008	254.214
Total	27.783	165.401	27.783	27.783	156.696	23.153	23.153	23.153	23.153	27.783	27.783	156.696	710.319

Ventas de rosas en USD													
	Año 5												Total
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Rosas	5%	19%	5%	5%	18%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	18%	100%
Rojas	43%	70%	43%	43%	70%	43%	43%	43%	43%	43%	43%	70%	64%
50cm	3.833	38.799	3.833	3.833	36.757	3.136	3.136	3.136	3.136	3.833	3.833	36.757	144.021
60cm	4.181	43.110	4.181	4.181	40.841	3.484	3.484	3.484	3.484	4.181	4.181	40.841	159.636
70cm	4.530	47.421	4.530	4.530	44.925	3.833	3.833	3.833	3.833	4.530	4.530	44.925	175.252
Subtotal	12.544	129.330	12.544	12.544	122.523	10.453	10.453	10.453	10.453	12.544	12.544	122.523	478.909
Otros Colores	57%	30%	57%	57%	30%	57%	57%	57%	57%	57%	57%	30%	36%
50cm	5.081	12.933	5.081	5.081	12.252	4.157	4.157	4.157	4.157	5.081	5.081	12.252	79.470
60cm	5.543	14.781	5.543	5.543	14.003	4.619	4.619	4.619	4.619	5.543	5.543	14.003	88.975
70cm	6.005	16.628	6.005	6.005	15.753	5.081	5.081	5.081	5.081	6.005	6.005	15.753	98.480
Subtotal	16.628	44.342	16.628	16.628	42.008	13.857	13.857	13.857	13.857	16.628	16.628	42.008	266.925
Total	29.172	173.672	29.172	29.172	164.531	24.310	24.310	24.310	24.310	29.172	29.172	164.531	745.835



ANEXO 14. Ingresos anuales para flujo de caja valoración

INGRESOS ANUALES PARA FLUJO DE CAJA VALORACION					
ITEM	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rosas	613.600	644.280	676.494	710.319	745.835
Rojas	394.000	413.700	434.385	456.104	478.909
1 50cm	118.487	124.411	130.632	137.163	144.021
Cantidad	154.267	161.980	170.079	178.583	187.512
Precio	0,77	0,77	0,77	0,77	0,77
2 60cm	131.333	137.900	144.795	152.035	159.636
Cantidad	154.267	161.980	170.079	178.583	187.512
Precio	0,85	0,85	0,85	0,85	0,85
3 70cm	144.180	151.389	158.958	166.906	175.252
Cantidad	154.267	161.980	170.079	178.583	187.512
Precio	0,93	0,93	0,93	0,93	0,93
Otros Colores	219.600	230.580	242.109	254.214	266.925
4 50cm	65.380	68.649	72.081	75.686	79.470
Cantidad	112.400	118.020	123.921	130.117	136.623
Precio	0,58	0,58	0,58	0,58	0,58
5 60cm	73.200	76.860	80.703	84.738	88.975
Cantidad	112.400	118.020	123.921	130.117	136.623
Precio	0,65	0,65	0,65	0,65	0,65
6 70cm	81.020	85.071	89.325	93.791	98.480
Cantidad	112.400	118.020	123.921	130.117	136.623
Precio	0,72	0,72	0,72	0,72	0,72

ANEXO 15. Ingresos anuales para flujo de caja optimista

INGRESOS ANUALES PARA FLUJO DE CAJA OPTIMISTA					
ITEM	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rosas	674.960	708.708	744.143	781.351	820.418
Rojas	433.400	455.070	477.824	501.715	526.800
1 50cm	130.335	136.852	143.695	150.879	158.423
Cantidad	169.693	178.178	187.087	196.441	206.263
Precio	0,77	0,77	0,77	0,77	0,77
2 60cm	144.467	151.690	159.275	167.238	175.600
Cantidad	169.693	178.178	187.087	196.441	206.263
Precio	0,85	0,85	0,85	0,85	0,85
3 70cm	158.598	166.528	174.854	183.597	192.777
Cantidad	169.693	178.178	187.087	196.441	206.263
Precio	0,93	0,93	0,93	0,93	0,93
Otros Colores	241.560	253.638	266.320	279.636	293.618
4 50cm	71.918	75.514	79.290	83.254	87.417
Cantidad	123.640	129.822	136.313	143.129	150.285
Precio	0,58	0,58	0,58	0,58	0,58
5 60cm	80.520	84.546	88.773	93.212	97.873
Cantidad	123.640	129.822	136.313	143.129	150.285
Precio	0,65	0,65	0,65	0,65	0,65
6 70cm	89.122	93.578	98.257	103.170	108.328
Cantidad	123.640	129.822	136.313	143.129	150.285
Precio	0,72	0,72	0,72	0,72	0,72

ANEXO 16. INGRESOS ANUALES PARA FLUJO DE CAJA PESIMISTA

INGRESOS ANUALES PARA FLUJO DE CAJA PESIMISTA						
ITEM	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
1	Rosas	552.240	579.852	608.845	639.287	671.251
	Rojas	354.600	372.330	390.947	410.494	431.019
	50cm	106.638	111.970	117.568	123.447	129.619
	Cantidad	138.840	145.782	153.071	160.725	168.761
	Precio	0,77	0,77	0,77	0,77	0,77
2	60cm	118.200	124.110	130.316	136.831	143.673
	Cantidad	138.840	145.782	153.071	160.725	168.761
	Precio	0,85	0,85	0,85	0,85	0,85
3	70cm	129.762	136.250	143.063	150.216	157.727
	Cantidad	138.840	145.782	153.071	160.725	168.761
	Precio	0,93	0,93	0,93	0,93	0,93
	Otros Colores	197.640	207.522	217.898	228.793	240.233
4	50cm	58.842	61.784	64.873	68.117	71.523
	Cantidad	101.160	106.218	111.529	117.105	122.961
	Precio	0,58	0,58	0,58	0,58	0,58
5	60cm	65.880	69.174	72.633	76.264	80.078
	Cantidad	101.160	106.218	111.529	117.105	122.961
	Precio	0,65	0,65	0,65	0,65	0,65
6	70cm	72.918	76.564	80.392	84.412	88.632
	Cantidad	101.160	106.218	111.529	117.105	122.961
	Precio	0,72	0,72	0,72	0,72	0,72

## ANEXO 17. Costos anuales valoración, optimista y pesimista

COSTOS ANUALES - VALORACION											
ITEM	CONCEPTO	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
		CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR
	Tallos Rosas Rojas										
1	50cm	154.267	84.277	161.980	88.491	170.079	92.916	178.583	97.562	187.512	102.440
2	60cm	154.267	95.576	161.980	100.355	170.079	105.373	178.583	110.641	187.512	116.173
3	70cm	154.267	107.907	161.980	113.302	170.079	118.967	178.583	124.915	187.512	131.161
	Tallos Rosas otros colores										
4	50cm	112.400	40.856	118.020	42.899	123.921	45.044	130.117	47.296	136.623	49.661
5	60cm	112.400	43.104	118.020	45.259	123.921	47.522	130.117	49.898	136.623	52.393
6	70cm	112.400	46.720	118.020	49.056	123.921	51.509	130.117	54.084	136.623	56.788
	<b>SUBTOTAL M.P.</b>	800.000	418.440	840.000	439.362	882.000	461.330	926.100	484.397	972.405	508.616
7	Salarios		44.736		20.736		20.736		20.736		20.736
	<b>SUBTOTAL M.O.D.</b>		44.736		20.736		20.736		20.736		20.736
9	Costos indirectos		865		865		865		865		865
	<b>SUBTOTAL INDIRECTOS</b>		865		865		865		865		865
	<b>TOTAL</b>		464.041		460.963		482.932		505.998		530.218

COSTOS ANUALES - ESCENARIO OPTIMISTA											
ITEM	CONCEPTO	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
		CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR
	Tallos Rosas Rojas										
1	50cm	169.693	91.778	178.178	96.367	187.087	101.185	196.441	106.245	206.263	111.557
2	60cm	169.693	104.082	178.178	109.286	187.087	114.751	196.441	120.488	206.263	126.513
3	70cm	169.693	117.510	178.178	123.386	187.087	129.555	196.441	136.033	206.263	142.835
	Tallos Rosas otros colores										
4	50cm	123.640	44.492	129.822	46.717	136.313	49.053	143.129	51.505	150.285	54.081
5	60cm	123.640	46.940	129.822	49.287	136.313	51.752	143.129	54.339	150.285	57.056
6	70cm	123.640	50.878	129.822	53.422	136.313	56.093	143.129	58.898	150.285	61.843
	<b>SUBTOTAL M.P.</b>	880.000	455.681	924.000	478.465	970.200	502.388	1.018.710	527.508	1.069.646	553.883
7	Salarios		44.736		20.736		20.736		20.736		20.736
	<b>SUBTOTAL M.O.D.</b>		44.736		20.736		20.736		20.736		20.736
9	Costos indirectos		779		779		779		779		779
	<b>SUBTOTAL INDIRECTOS</b>		779		779		779		779		779
	<b>TOTAL</b>		501.196		499.980		523.903		549.023		575.398

COSTOS ANUALES - ESCENARIO PESIMISTA											
ITEM	CONCEPTO	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
		CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR
	Tallos Rosas Rojas										
1	50cm	138.840	75.091	145.782	78.846	153.071	82.788	160.725	86.927	168.761	91.274
2	60cm	138.840	85.158	145.782	89.416	153.071	93.887	160.725	98.581	168.761	103.510
3	70cm	138.840	96.145	145.782	100.952	153.071	106.000	160.725	111.300	168.761	116.865
	Tallos Rosas otros colores										
4	50cm	101.160	36.403	106.218	38.223	111.529	40.134	117.105	42.141	122.961	44.248
5	60cm	101.160	38.406	106.218	40.326	111.529	42.342	117.105	44.459	122.961	46.682
6	70cm	101.160	41.628	106.218	43.709	111.529	45.894	117.105	48.189	122.961	50.599
	<b>SUBTOTAL M.P.</b>	720.000	372.830	756.000	391.472	793.800	411.045	833.490	431.597	875.165	453.177
7	Salarios		44.736		20.736		20.736		20.736		20.736
	<b>SUBTOTAL M.O.D.</b>		44.736		20.736		20.736		20.736		20.736
9	Costos indirectos		857		857		857		857		857
	<b>SUBTOTAL INDIRECTOS</b>		857		857		857		857		857
	<b>TOTAL</b>		418.423		413.064		432.638		453.190		474.770

## ANEXO 18. Estructura de costos

ESTRUCTURA DE COSTOS								
	q	CF	CV	CT	CFMe	CVMe	CTMe	CTMg
1	0	104.732	0	104.732	0	-	-	-
2	800.000	104.732	464.041	568.774	0	0,58	0,71	464.041,48
3	840.000	104.732	460.963	565.696	0,12	0,55	0,67	-3.078,00
4	882.000	104.732	482.932	587.664	0,12	0,55	0,67	21.968,10
5	926.100	104.126	505.998	610.124	0,11	0,55	0,66	23.066,51
6	972.405	104.126	530.218	634.344	0,11	0,55	0,65	24.219,83

## ANEXO 19. Total costos y gastos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos					
Compra de tallos	418.440	439.362	461.330	484.397	508.616
Sueldos Operador y Compras	44.736	20.736	20.736	20.736	20.736
Costos indirectos	865	865	865	865	865
Total Costos	464.041	460.963	482.932	505.998	530.218
Gastos Administrativos					
Sueldos	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Suministros de oficina	435	435	435	435	435
Suministros de limpieza	292	292	292	292	292
Total Gastos Adm	30.727	30.727	30.727	30.727	30.727
Gastos de Ventas					
Sueldos	44.736	44.736	44.736	44.736	44.736
Arriendo local USA	14.400	14.400	14.400	14.400	14.400
Marketing y publicidad	13.600	13.600	13.600	13.600	13.600
Total Gastos de venta	72.736	72.736	72.736	72.736	72.736
Total gastos adm y ventas	103.463	103.463	103.463	103.463	103.463
Gastos financieros					
Intereses	5.858	6.797	7.632	8.375	9.035
Total Costos Financieros	5.858	6.797	7.632	8.375	9.035
Total Costos y Gastos	573.362	571.223	594.027	617.836	642.716

103.463

ANEXO 20. Rol de pagos proyectado a 5 años

<b>ROL AÑO 1</b>				
<b>ROL DE PAGOS</b>				<b>TOTAL ANUAL</b>
<b>CARGO</b>	<b>REMUNERACION</b>	<b>PUESTOS</b>	<b>TOTAL</b>	
Gerente General y Administrativo	2.500	1	30.000	30.000
Ejecutivo de Compras y ventas	2.000	1	24.000	24.000
Operador	1.728	1	20.736	20.736

<b>ROL AÑO 2</b>				
<b>ROL DE PAGOS</b>				<b>TOTAL ANUAL</b>
<b>CARGO</b>	<b>SALARIO MENSUAL</b>	<b>PUESTOS</b>	<b>TOTAL</b>	
Gerente General y Administrativo	2.500	1	30.000	30.000
Ejecutivo de Compras y ventas	2.000	1	24.000	24.000
Operador	1.728	2	20.736	20.736

<b>ROL AÑO 3</b>				
<b>ROL DE PAGOS</b>				<b>TOTAL ANUAL</b>
<b>CARGO</b>	<b>SALARIO MENSUAL</b>	<b>PUESTOS</b>	<b>TOTAL</b>	
Gerente General y Administrativo	2.500	1	30.000	30.000
Ejecutivo de Compras y ventas	2.000	1	24.000	24.000
Operador	1.728	2	20.736	20.736

<b>ROL AÑO 4</b>				
<b>ROL DE PAGOS</b>				<b>TOTAL ANUAL</b>
<b>CARGO</b>	<b>SALARIO MENSUAL</b>	<b>PUESTOS</b>	<b>TOTAL</b>	
Gerente General y Administrativo	2.500	1	30.000	30.000
Ejecutivo de Compras y ventas	2.000	1	24.000	24.000
Operador	1.728	2	20.736	20.736

<b>ROL AÑO 5</b>				
<b>ROL DE PAGOS</b>				<b>TOTAL ANUAL</b>
<b>CARGO</b>	<b>SALARIO MENSUAL</b>	<b>PUESTOS</b>	<b>TOTAL</b>	
Gerente General y Administrativo	2.500	1	30.000	30.000
Ejecutivo de Compras y ventas	2.000	1	24.000	24.000
Operador	1.728	2	20.736	20.736

## ANEXO 21. Depreciaciones

ESQUEMA DEPRECIACION Y AMORTIZACION ACTIVOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Tasas</b>					
Muebles y enseres	10,00%				
Equipos de Oficina	10,00%				
Hardware	33,33%				
<b>Montos</b>					
Muebles y enseres	134,60	134,60	134,60	134,60	134,60
Equipos de Oficina	28,80	28,80	28,80	28,80	28,80
Hardware	606,00	606,00	606,00	-	-
Total	769,40	769,40	769,40	163,40	163,40
Activos Intangible	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00

## ANEXO 22. Flujo de caja optimista

FLUJO DE CAJA OPTIMISTA						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS</b>						
Ventas		674.960	708.708	744.143	781.351	820.418
No operativos		-	-	-	-	-
<b>TOTAL INGRESOS</b>		674.960	708.708	744.143	781.351	820.418
<b>EGRESOS</b>						
Costos		501.196	499.980	523.903	549.023	575.398
Gastos generales		103.463	103.463	103.463	103.463	103.463
Depreciaciones		769	769	769	163	163
Amortizaciones		500	500	500	500	500
<b>TOTAL EGRESOS</b>		605.928	604.712	628.636	653.149	679.524
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		69.032	103.996	115.508	128.202	140.894
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>		69.032	103.996	115.508	128.202	140.894
25% Impuesto a la renta		17.258	25.999	28.877	32.050	35.223
<b>UTILIDAD NETA</b>		51.774	77.997	86.631	96.151	105.670
Inversión	(5.954)					
Capital de trabajo	(82.162)					
Depreciaciones		769	769	769	163	163
Amortizaciones		500	500	500	500	500
Valor residual						82.981
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	(88.116)	53.043	79.266	87.900	96.815	189.315

TD 11,80%

VAN \$229.028

TIR 80,1%

SUPUESTOS:

1. Incremento en ventas en 10 puntos frente al escenario de valoración
2. Reducción de costos en un 10%
3. las otras variables ceteris paribus

ANEXO 23. Flujo de caja pesimista

<b>FLUJO DE CAJA PESIMISTA</b>						
<b>CONCEPTO</b>	<b>Año 0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>INGRESOS</b>						
Ventas		552.240	579.852	608.845	639.287	671.251
No operativos		-	-	-	-	-
<b>TOTAL INGRESOS</b>		552.240	579.852	608.845	639.287	671.251
<b>EGRESOS</b>						
Costos		418.423	413.064	432.638	453.190	474.770
Gastos generales		103.463	103.463	103.463	103.463	103.463
Depreciaciones		769	769	769	163	163
Amortizaciones		500	500	500	500	500
<b>TOTAL EGRESOS</b>		523.155	517.797	537.370	557.316	578.896
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		29.085	62.055	71.474	81.970	92.355
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>		29.085	62.055	71.474	81.970	92.355
25% Impuesto a la renta		7.271	15.514	17.869	20.493	23.089
<b>UTILIDAD NETA</b>		21.814	46.542	53.606	61.478	69.266
Inversión	(5.954)					
Capital de trabajo	(82.162)					
Depreciaciones		769	769	769	163	163
Amortizaciones		500	500	500	500	500
Valor residual						82.981
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	(88.116)	23.083	47.811	54.875	62.141	152.911

TD 11,80%

VAN \$122.902

TIR 48,4%

SUPUESTOS:

1. Decremento en ventas en 10 puntos frente al escenario de valoración
2. Incremento en costos en 10 puntos frente a escenario de valoración
3. las demás variables ceteris paribus

ANEXO 24. Flujo de caja valoración con apalancamiento financiero

<b>FLUJO DE CAJA DE VALORACION, CON APALANCAMIENTO FINANCIERO</b>						
<b>CONCEPTO</b>	<b>Año 0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>INGRESOS</b>						
Ventas		613.600	644.280	676.494	710.319	745.835
No operativos		-	-	-	-	-
<b>TOTAL INGRESOS</b>		613.600	644.280	676.494	710.319	745.835
<b>EGRESOS</b>						
Costos		464.041	460.963	482.932	505.998	530.218
Gastos generales		103.463	103.463	103.463	103.463	103.463
Intereses		5.858	6.797	7.632	8.375	9.035
Depreciaciones		769	769	769	163	163
Amortizaciones		500	500	500	500	500
<b>TOTAL EGRESOS</b>		574.632	571.993	594.796	617.999	642.879
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		38.968	72.287	81.698	92.320	102.956
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>		38.968	72.287	81.698	92.320	102.956
25% Impuesto a la renta		9.742	18.072	20.425	23.080	25.739
<b>UTILIDAD NETA</b>		29.226	54.215	61.274	69.240	77.217
Inversión	(5.954)					
Capital de trabajo	(82.162)					
Préstamo	52.870					
Pago de la deuda		(8.476)	(7.537)	(6.702)	(5.959)	(5.299)
Depreciaciones		769	769	769	163	163
Amortizaciones		500	500	500	500	500
Valor residual						82.981
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	<b>(35.246)</b>	<b>22.020</b>	<b>47.948</b>	<b>55.841</b>	<b>63.944</b>	<b>155.562</b>

TIR

108,1%



ANEXO 25. Flujo de caja optimista con apalancamiento financiero

<b>FLUJO DE CAJA OPTIMISTA CON APALANCAMIENTO FINANCIERO</b>						
<b>CONCEPTO</b>	<b>Año 0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>INGRESOS</b>						
Ventas		674.960	708.708	744.143	781.351	820.418
No operativos		-	-	-	-	-
<b>TOTAL INGRESOS</b>		674.960	708.708	744.143	781.351	820.418
<b>EGRESOS</b>						
Costos		501.196	499.980	523.903	549.023	575.398
Gastos generales		103.463	103.463	103.463	103.463	103.463
Intereses		5.858	6.797	7.632	8.375	9.035
Depreciaciones		769	769	769	163	163
Amortizaciones		500	500	500	500	500
<b>TOTAL EGRESOS</b>		611.786	611.509	636.268	661.524	688.559
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		63.174	97.199	107.876	119.827	131.859
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>		63.174	97.199	107.876	119.827	131.859
25% Impuesto a la renta		15.793	24.300	26.969	29.957	32.965
<b>UTILIDAD NETA</b>		47.380	72.899	80.907	89.870	98.894
Inversión	(5.954)					
Capital de trabajo	(82.162)					
Préstamo	52.870					
Pago de la deuda		(8.476)	(7.537)	(6.702)	(5.959)	(5.299)
Depreciaciones		769	769	769	163	163
Amortizaciones		500	500	500	500	500
Valor residual						82.981
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	(35.246)	40.174	66.632	75.475	84.574	177.240

TIR 151,1%  
VANod \$229.028  
VANd 7.801  
**VANa= (Valor Actual Neto aju: \$236.829**

ANEXO 26. Flujo de caja pesimista con apalancamiento financiero

FLUJO DE CAJA PESIMISTA CON APALANCAMIENTO FINANCIERO						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS</b>						
Ventas		552.240	579.852	608.845	639.287	671.251
No operativos		-	-	-	-	-
<b>TOTAL INGRESOS</b>		552.240	579.852	608.845	639.287	671.251
<b>EGRESOS</b>						
Costos		418.423	413.064	432.638	453.190	474.770
Gastos generales		103.463	103.463	103.463	103.463	103.463
Intereses		5.858	6.797	7.632	8.375	9.035
Depreciaciones		769	769	769	163	163
Amortizaciones		500	500	500	500	500
<b>TOTAL EGRESOS</b>		528.513	524.094	544.502	565.191	587.431
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		23.727	55.758	64.342	74.096	83.820
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>		23.727	55.758	64.342	74.096	83.820
25% Impuesto a la renta		5.932	13.940	16.086	18.524	20.955
<b>UTILIDAD NETA</b>		17.795	41.819	48.257	55.572	62.865
Inversión	(5.954)					
Capital de trabajo	(82.162)					
Préstamo	52.870					
Pago de la deuda		(8.476)	(7.537)	(6.702)	(5.959)	(5.299)
Depreciaciones		769	769	769	163	163
Amortizaciones		500	500	500	500	500
Valor residual						82.981
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	(35.246)	10.589	35.551	42.825	50.276	141.211

TIR	82,1%
VANpd	122.902
VANd	7.801
<b>VANa= (Valor Actual Neto aju:</b>	<b>130.703</b>

ANEXO 27. Flujo de caja considerando la venta de activos para el valor residual

**FLUJO DE CAJA CONSIDERANDO LA VENTA DE ACTIVOS PARA EL VALOR RESIDUAL**

Supuestos:

1. El valor de mercado debe estimarlo el emprendedor, considerando el precio del bien al término del periodo de evaluación
2. Los valores en libros son tomados del presupuesto del modelo

ANEXO 28. Flujo de caja consierando la venta de activos para elm valor residual

<b>FLUJO DE CAJA DE VALORACION CON VENTA DE ACTIVOS PARA EL EL VALOR RESIDUAL</b>						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS</b>						
Ventas		613.600	644.280	676.494	710.319	745.835
No operativos		-	-	-	-	1.024
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>613.600</b>	<b>644.280</b>	<b>676.494</b>	<b>710.319</b>	<b>746.858</b>
<b>EGRESOS</b>						
Costos		464.041	460.963	482.932	505.998	530.218
Gastos generales		103.463	103.463	103.463	103.463	103.463
Depreciaciones		769	769	769	163	163
Amortizaciones		500	500	500	500	500
Venta activos						1.024
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>568.774</b>	<b>565.696</b>	<b>587.664</b>	<b>610.124</b>	<b>634.344</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>44.826</b>	<b>78.584</b>	<b>88.830</b>	<b>100.194</b>	<b>112.514</b>
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>		<b>44.826</b>	<b>78.584</b>	<b>88.830</b>	<b>100.194</b>	<b>112.514</b>
25% Impuesto a la renta		11.207	19.646	22.208	25.049	28.129
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>33.620</b>	<b>58.938</b>	<b>66.623</b>	<b>75.146</b>	<b>84.386</b>
Inversión	(5.954)					
Capital de trabajo	(82.162)					
Depreciaciones		769	769	769	163	163
Amortizaciones		500	500	500	500	500
Valor libros bienes						819
Valor residual capital de trabajo						82.162
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	<b>(88.116)</b>	<b>34.889</b>	<b>60.208</b>	<b>67.892</b>	<b>75.809</b>	<b>168.030</b>

TD 11,80%  
VAN \$ 165.124  
TIR 60,9%

ANEXO 29. Análisis de riesgo

<b>ANALISIS DE RIESGO</b>						
<b>FLUJO DE CAJA OPTIMISTA DESAPALANCADO</b>						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS</b>						
Ventas		674.960	708.708	744.143	781.351	820.418
<b>TOTAL INGRESOS</b>		674.960	708.708	744.143	781.351	820.418
<b>EGRESOS</b>						
Costos		501.196	499.980	523.903	549.023	575.398
Gastos generales		103.463	103.463	103.463	103.463	103.463
Depreciaciones		769	769	769	163	163
Amortizaciones		500	500	500	500	500
<b>TOTAL EGRESOS</b>		605.928	604.712	628.636	653.149	679.524
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		69.032	103.996	115.508	128.202	140.894
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>		69.032	103.996	115.508	128.202	140.894
25% Impuesto a la renta		17.258	25.999	28.877	32.050	35.223
<b>UTILIDAD NETA</b>		51.774	77.997	86.631	96.151	105.670
Inversión	(5.954)					
Capital de trabajo	(82.162)					
Depreciaciones		769	769	769	163	163
Amortizaciones		500	500	500	500	500
Valor residual						819
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	(88.116)	53.043	79.266	87.900	96.815	107.153
<b>VAN</b>	186.944					

ANALISIS DE RIESGO						
FLUJO DE CAJA ESPERADO DESAPALANCADO						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS</b>						
Ventas		613.600	644.280	676.494	710.319	745.835
<b>TOTAL INGRESOS</b>		613.600	644.280	676.494	710.319	745.835
<b>EGRESOS</b>						
Costos		464.041	460.963	482.932	505.998	530.218
Gastos generales		103.463	103.463	103.463	103.463	103.463
Depreciaciones		769	769	769	163	163
Amortizaciones		500	500	500	500	500
<b>TOTAL EGRESOS</b>		568.774	565.696	587.664	610.124	634.344
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		44.826	78.584	88.830	100.194	111.491
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>		44.826	78.584	88.830	100.194	111.491
25% Impuesto a la renta		11.207	19.646	22.208	25.049	27.873
<b>UTILIDAD NETA</b>		33.620	58.938	66.623	75.146	83.618
Inversión	(5.954)					
Capital de trabajo	(82.162)					
Depreciaciones		769	769	769	163	163
Amortizaciones		500	500	500	500	500
Valor residual						819
<b>FLUJO NETO DE C</b>	<b>(88.116)</b>	<b>34.889</b>	<b>60.208</b>	<b>67.892</b>	<b>75.809</b>	<b>85.100</b>
<b>VAN</b>	<b>122.647</b>					

ANALISIS DE RIESGO						
FLUJO DE CAJA PESIMISTA DESAPALANCADO						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS</b>						
Ventas		552.240	579.852	608.845	639.287	671.251
<b>TOTAL INGRESOS</b>		552.240	579.852	608.845	639.287	671.251
<b>EGRESOS</b>						
Costos		418.423	413.064	432.638	453.190	474.770
Gastos generales		103.463	103.463	103.463	103.463	103.463
Depreciaciones		769	769	769	163	163
Amortizaciones		500	500	500	500	500
<b>TOTAL EGRESOS</b>		523.155	517.797	537.370	557.316	578.896
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		29.085	62.055	71.474	81.970	92.355
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>		29.085	62.055	71.474	81.970	92.355
25% Impuesto a la renta		7.271	15.514	17.869	20.493	23.089
<b>UTILIDAD NETA</b>		21.814	46.542	53.606	61.478	69.266
Inversión	(5.954)					
Capital de trabajo	(82.162)					
Depreciaciones		769	769	769	163	163
Amortizaciones		500	500	500	500	500
Valor residual						819
<b>FLUJO NETO DE</b>	<b>(88.116)</b>	<b>23.083</b>	<b>47.811</b>	<b>54.875</b>	<b>62.141</b>	<b>70.749</b>

RIESGO SEGUNDO AÑO					
X	Probabilidad	Flujo de caja			
	Px	Ax	Px*Ax	Ax - $\hat{A}x$	$Ax - \hat{A}x)^2 * Px$
1	0,15	79.266	11.890	16.820	42.434.620
2	0,80	60.208	48.166	-2.239	4.010.287
3	0,05	47.811	2.391	-14.636	10.710.049
		$\hat{A}x =$	62.447	Varianza	57.154.956
				DS	<b>7.560</b>
				S	0,12

RIESGO TERCER AÑO					
X	Probabilidad	Flujo de caja			
	Px	Ax	Px*Ax	Ax - $\hat{A}x$	$Ax - \hat{A}x)^2 * Px$
1	0,15	87.900	13.185	4.079	2.496.199
2	0,80	67.892	67.892	-15.929	202.981.291
3	0,05	54.875	2.744	-28.946	41.892.450
		$\hat{A}x =$	83.821	Varianza	247.369.941
				DS	<b>15.728</b>
				S	0,19

RIESGO CUARTO AÑO					
X	Probabilidad	Flujo de caja			
	Px	Ax	Px*Ax	Ax - $\hat{A}x$	$Ax - \hat{A}x)^2 * Px$
1	0,15	96.815	14.522	31.374	147.652.316
2	0,80	75.809	47.811	10.369	86.012.811
3	0,05	62.141	3.107	-3.299	544.169
		$\hat{A}x =$	65.440	Varianza	234.209.296
				DS	<b>15.304</b>
				S	0,23

RIESGO QUINTO AÑO					
X	Probabilidad	Flujo de caja			
	Px	Ax	Px*Ax	Ax - $\hat{A}x$	$Ax - \hat{A}x)^2 * Px$
1	0,15	107.153	16.073	19.462	56.815.959
2	0,80	85.100	68.080	-2.590	5.367.593
3	0,05	70.749	3.537	-16.942	14.351.537
		$\hat{A}x =$	87.691	Varianza	76.535.089
				DS	<b>8.748</b>
				S	0,10

**RIESGO CONSIDERANDO TODO EL PROYECTO EN SU CONJUNTO: VARIABLE VAN**

RIESGO VAN					
X	Probabilidad	Flujo de caja			
	Px	Ax	Px*Ax	Ax - $\hat{A}x$	$Ax - \hat{A}x)^2 * Px$
1	0,15	186.944	28.042	56.744	482.981.298
2	0,80	122.647	98.118	-7.553	45.639.733
3	0,05	80.818	4.041	-49.382	121.928.444
		$\hat{A}x =$	130.200	Varianza	650.549.475
				DS	<b>25.506</b>
				S	0,20