



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA CREACIÓN DE UNA EMPRESA EN QUITO  
DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE SCABIOSAS A JAPÓN



AUTOR

Navid Leonardo Badaghi Flores

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
FACEA

PLAN DE NEGOCIOS PARA CREACIÓN DE UNA EMPRESA EN QUITO  
DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE SCABIOSAS A JAPÓN

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

Profesor Guía  
Sascha Quint

Autor  
Navid Leonardo Badaghi Flores

Año  
2017

### **DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA**

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

---

MBA – MA, Sascha Quint

CC. 1723193247

## **DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR**

“Declaro haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

---

MBA, Daniela Pinto

CC. 1713527644

## **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.”

---

Navid Leonardo Badaghi Flores  
CC.1718447103

## **AGRADECIMIENTO**

Gracias a Dios, a mi abuelita y a mi padre que me supieron apoyar en el inicio y durante todo este gran sueño, que ahora es una realidad. Gracias a mi madre que a pesar de la distancia siempre creyó en mí.

## **DEDICATORIA**

Este logro es para mi abuelita quien siempre me supo guiar y cuidar con todo su amor. Para mi padre, que gracias a su esfuerzo diario me formó como persona y profesional.

## RESUMEN

El Ecuador se ha destacado por ser uno de los principales exportadores de materia prima al mundo. En el 2015, exporto a nivel mundial alrededor de \$802,888.39 millones de dólares en flores frescas, por lo que existe potencial para la diversificación y crecimiento de este sector.

El mercado japonés específicamente la ciudad de Yokohama, evidencia ser un mercado atractivo para la exportación de flores, por su estabilidad económica, seguridad jurídica al inversionista y por el alto poder adquisitivo que presenta su población; alrededor de \$100 mensuales destinan para la compra de flores. La sociedad japonesa tiene un gran apego a los arreglos florales ya que son parte de su religión y hoy en día los han adaptado a su vida cotidiana.

En el análisis al cliente, tanto las entrevistas como las encuestas, muestran resultados positivos para la comercialización de Scabiosas a Yokohama. La Scabiosa presenta gran potencial de expansión en Japón por sus tallos largos, durabilidad, colores brillantes y versatilidad que se asocian con las características que busca el mercado y es por ello, que estarían dispuestos a comprar la flor.

Para la comercialización de Scabiosas a Yokohama-Japón, se optó por una estrategia genérica de diferenciación, ya que es un producto nuevo. Mientras que, la estrategia de internacionalización será a través de intermediación con el fin de compartir los conocimientos y garantizar la exportación y distribución del producto en destino. Cada estrategia de producto, precio, plaza y promoción están orientadas a realzar el producto, posicionarlo y motivar su compra, y al mismo tiempo garantizar la satisfacción del cliente.

La empresa Connecting Ecuadorian Flowers, posee una visión, misión y objetivos a corto y largo plazo medibles, alcanzables y claros en donde se integran a todas las partes interesadas del negocio. Además, contará con diseño organizacional horizontal orgánico plano, con el fin de garantizar la

eficiencia y eficacia en todos los procesos de la empresa, acompañados con un equipo de profesionales calificados para cada función.

Finalmente, con el modelo financiero aplicado se comprueba y demuestra la factibilidad del negocio, en donde existe una utilidad desde el primer año de operación de la empresa Connecting Ecuadorian Flowers.

## **ABSTRACT**

Ecuador has stood out for being one of the main exporters of raw material to the world. In 2015, Ecuador exports about \$ 802,888.39 million dollars in fresh flowers, so there is potential for diversification and growth in this sector.

The Japanese market specifically the city of Yokohama, proves to be an attractive market for the export of flowers, for its economic stability, legal security to the investors and the high purchasing power that presents its population; About \$ 100 per month are destined for the purchase of flowers. Japanese society presents a great attachment to flower arrangements as they are part of their religion and today have adapted to their daily lives.

In the customer analysis, both the interviews and the surveys show positive results for the commercialization of Scabiosas to Yokohama. Scabiosa presents great potential for expansion in Japan due to its long stems, durability, bright colors and versatility that are associated with the characteristics that the market needs and that is why they would be willing to buy the flower.

For the commercialization of Scabiosas to Yokohama-Japan, the generic strategy of marketing will be differentiation it was chosen, because it is a new product. Meanwhile, the strategy of internationalization will be through intermediation in order to share knowledge and ensure the export and distribution of the product at destination. Each strategy of product, price, place and promotion are oriented to enhance the product, position it and motivate its purchase, and at the same time guarantee customer satisfaction.

The company Connecting Ecuadorian Flowers has a vision, mission and short and long term objectives, that are measurable, achievable and clear in which they integrate all the stakeholders. In addition, it will have a horizontal, organic and a flat design. In order, to guarantee the efficiency and effectiveness in all the processes of the company, accompanied by a team of qualified professionals for each function.

Finally, with the applied financial model, the feasibility of the business is verified and demonstrated, where there is a profit from the first year of operation of the company Connecting Ecuadorian Flowers.

# ÍNDICE

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Justificación del trabajo.....	1
1.2 Objetivo general.....	2
1.2.1 Objetivos específicos.....	2
CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE LOS ENTORNOS.....	3
2.1 Análisis del entorno externo.....	3
2.1 Entorno externo: Análisis Pest.....	3
2.3 Análisis de la industria (PORTER).....	9
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL CLIENTE.....	14
3.1 Segmentación del cliente.....	14
3.2 Investigación y análisis del cliente.....	15
3.3 Investigación cualitativa.....	16
3.3.1 Entrevistas a expertos.....	16
3.3.2 Entrevistas a clientes .....	18
3.3 Investigación cuantitativa.....	19
3.1.1 Investigación cualitativa.....	19
3.1.2 Investigación cuantitativa.....	20
CAPÍTULO IV: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	22
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.....	22
CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING.....	26
5.1 Estrategia general de marketing.....	26
5.1.1 Mercado objetivo.....	27
5.1.2 Propuesta de valor.....	27
5.1.3 Estrategia de Internacionalización.....	27

5.2 Mezcla de marketing.....	28
5.2.4 Producto.....	28
5.2.4 Precio.....	31
5.2.4 Plaza.....	34
5.2.5 Promoción.....	35

## CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA

### ORGANIZACIONAL.....38

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización.....	38
6.1.1 Misión.....	38
6.1.2 Visión.....	38
6.1.3 Objetivos a corto plazo.....	38
6.1.4 Objetivos a mediano plazo.....	38
6.1.5 Objetivos a largo plazo.....	39
6.2 Plan de operaciones.....	39
6.2.1 Flujograma de procesos internos de la empresa.....	40
6.2.2 Flujograma de exportación.....	41
6.3 Localización geográfica, Instalaciones e Infraestructura .....	42
6.4 Estructura organizacional.....	42
6.4.1 Constitución de la empresa.....	42
6.4.2 Diseño organizacional.....	43

### CAPÍTULO VII: EVALUACIÓN FINANCIERA.....48

7.1 Proyección de ingresos costos y gastos .....	48
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital .....	49
7.2.1 Inversión inicial.....	49
7.2.2 Capital de Trabajo.....	50
7.2.3 Estructura de capital.....	50

7.3	Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	50
7.3.1	Estado de resultados.....	50
7.3.2	Situación Financiera.....	51
7.3.3	Estado de Flujo de Efectivo.....	52
7.3.4	Flujo de Caja.....	52
7.4	Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa descuento y criterios de valoración.....	52
7.4.1	Flujo de caja del inversionista.....	52
7.4.2	Cálculo de la tasa de descuento.....	52
7.4.3	Criterios de Valoración.....	53
7.5	Índices financieros.....	54
	CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES.....	55
	REFERENCIAS.....	57
	ANEXOS.....	61

## **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Justificación**

A nivel mundial se ha visto una clara división de los países para lograr una eficiencia económica. El Ecuador al ser un país en desarrollo y rico en recursos naturales, se ha dedicado especialmente a la producción y exportación de materia prima, obteniendo gran reconocimiento por la calidad de sus productos, tales como: banano, cacao, camarón y flores. Obteniendo el prestigio y reconocimiento internacional. En el año 2015 el Ecuador exportó alrededor \$12,961,172.08 millones de dólares en los productos antes mencionados, específicamente \$ 802,888.39 millones de dólares en flores frescas y capullos. (World Integrated Trade Solutions, 2017)

El Ecuador debido a su ubicación geográfica, es dotado de un suelo y clima idóneo para el cultivo de flores, convirtiéndole en el tercer exportador mundial con un 5.6 % del total de las exportaciones mundiales. (Trade Map, 2017) después de Holanda y Colombia debido a que cuenta con flores de tallos gruesos, botones grandes, colores vivos y larga durabilidad. Los compradores tradicionales de flores ecuatorianas han sido Estados Unidos y Europa, sin embargo, el mercado asiático ha incrementado su nivel adquisitivo y cada vez es más atractivo para la compra de flores.

Si bien es cierto, los últimos dos años (2015-2016) representaron uno de los años más difíciles para el sector florícola, debido a la devaluación del euro y rublo y el fortalecimiento del dólar, lo que conllevó a que las exportaciones de Ecuador se vuelvan más caras. Sin embargo, en el primer trimestre del año 2017, la exportación de flores creció un 16% con respecto al 2015 (Pro Ecuador, 2016), lo que confirmó que el negocio de las flores sigue en auge y la demanda crece año tras año. Por otro lado, el sector florícola es uno de los importantes para la economía del Ecuador, ya que cuenta con alrededor de 4000 hectáreas producidas (Pro Ecuador, 2016) generando más de 100000 empleos, donde la mujer juega un rol importante con más del 51% de participación. (Expoflores, 2016).

Para evitar el estancamiento del sector, muchos Breeders tanto nacionales como internacionales han buscado la innovación en los productos florícolas, que se adapten al clima ecuatoriano creando nuevas variedades de colores vivos y atractivos para los mercados internacionales.

Por estas razones, es de gran importancia repotenciar el sector a través de la diversificación tanto de mercados como de flores. Por lo que se decidió comercializar la Scabiosa una flor completamente nueva en Ecuador, de tallo firme, colores brillantes y larga duración, perfecta para el mercado japonés ya que es un mercado nuevo con potencial de crecimiento.

## **1.2 Objetivo General**

Elaborar y desarrollar un plan de negocio, para la exportación y posterior comercialización de flores de Scabiosa al mercado japonés, demostrando la factibilidad de este producto como la aceptación del mercado, a través de las herramientas necesarias.

### **1.2.1 Objetivos Específicos**

- Analizar el mercado escogido a través del análisis Pest y Porter tanto de Japón como Ecuador, para determinar el potencial y la dirección del negocio.
- Determinar el segmento objetivo correcto, a través del análisis cualitativo y cuantitativo del cliente, para garantizar la aceptación del producto.
- Determinar estrategias claras y precisas de marketing para potenciar al producto e ingresar al mercado japonés, incorporando temas de comercio exterior como eficiencia y eficacia en logística y distribución que garanticen el producto.
- Instaurar una estructura organizacional eficiente que permita la rápida internacionalización de la empresa.
- Determinar la viabilidad financiera el plan de negocio.

## CAPITULO II: ANALISIS DE ENTORNOS

### 2.1 Análisis del Entorno Externo (PEST)

El análisis PEST identifica y evalúa los factores de un entorno general que van a afectar la creación y operación de una empresa. Las variables que considera son políticas, económicas, sociales y tecnológicas. (Johnson, Scholes y Whittington, 2006, p.65)

Para medir el impacto se tomará lo siguiente:



Figura 1. Grados de Impacto

### 2.1 Análisis del Entorno Externo de Japón

#### 2.1.1 Político-Legal

Tabla No 1: Análisis Político-Legal Japón

VARIABLE	IMPACTO			
Japón no cuenta con un tratado bilateral con Ecuador. El Ecuador al ser miembro de la Organización Mundial del Comercio (OMC), se ampara bajo las tasas arancelarias más bajas por su condición de país en desarrollo. Para la exportación de flores ecuatorianas, Japón otorga la Tarifa de Nación más Favorecida (NMF). Es decir, las flores ecuatorianas correspondientes a la partida arancelaria 06.03.19 tienen un arancel total del 0% al ingresar al país asiático. (Market Access, 2017).				
De acuerdo, con el informe sobre las inversiones mundiales del 2015, realizado por la CNUCYD, Japón ocupa el decimotercer lugar entre las economías más atractivas para la inversión durante el periodo 2015-2017, lo que favorece a los empresarios ecuatorianos. De igual manera, Japón es participe de 12 acuerdos bilaterales y el Acuerdo Transpacífico, por lo que los negocios en Japón están en auge. (Market Access, 2017), y tiene potencial para la exportación de productos ecuatorianos.				

El clima de negocios en Japón es favorable para los futuros empresarios ecuatorianos, y se encuentra en el puesto 6, entre los 10 países más prósperos. (Foro Económico Mundial, 2017).				
Para comenzar un negocio en Japón se requiere de 8 procedimientos legales y de seguridad ocupacional con un tiempo aproximado de 10,2 días y los costos aproximados son del 7,5% del PIB per cápita de Japón (Doing Business, 2017)				
El gobierno japonés modificó la Ley de Sociedades que garantiza la formación, operación, organización y administración de las empresas, con el fin de estimular las inversiones extranjeras simplificando algunas regulaciones y fortaleciendo el régimen de gobernanza (Daily Journal, 2014). Afianzó las leyes que protegen al inversionista como la Ley de Control de Divisas y Comercio Exterior. (Santander, 2016).				

### 2.1.2 Análisis Económico de Japón

Tabla No 2: Análisis Económico Japón

VARIABLE	IMPACTO			
En la actualidad, Japón es la tercera economía más grande del mundo, es considerado como un país de altos ingresos, miembro del G8 y OCDE y es el primer país en número de patentes.				
El PIB estimado en el 2016 es de 4.170,64 (miles de millones de dólares), El PIB per cápita fue de 33.010 dólares, mientras que la inflación es 0.4% (International Monetary Fund, 2017).				
Japón, es el cuarto importador y exportador de mercancías a nivel mundial según datos del 2014 y el comercio representa alrededor del 36% del PIB japonés. (Deutsche Bank, 2016).				
El comercio bilateral entre Japón y Ecuador está en auge por las oportunidades que este representa. Sin embargo, la balanza comercial no petrolera continúa siendo deficitaria con un valor de 251.239 (miles de dólares FOB).				

<p>El comercio bilateral entre Japón y Ecuador, se basa esencialmente en la exportación de productos agrícolas al país asiático, tales como: banano, café y cacao. El comercio de flores ha ido incrementando en los últimos años, específicamente los claveles miniaturas y en el año anterior fue de 7 millones de dólares. (Trade Map, 2017). Con lo que se evidencia un auge para el sector florícola</p>					
---	--	--	--	--	--

### 2.1.3 Socio-Cultural Japón

Tabla No 3: Análisis Socio-Cultural Japón

VARIABLE	IMPACTO				
<p>Japón está situado en el este de Asia, con una superficie de 377.962 km<sup>2</sup> y con una población de 126.958.472 habitantes. Sin embargo, presenta un crecimiento natural de -0.1% (Human Development Reports, 2016). Lo cual muestra el envejecimiento de la población y ofrece nuevas oportunidades para la inversión.</p>					
<p>Japón étnicamente es uno de los países más homogéneos del mundo, es decir, el 98,5% de la población tiene origen japonés, por lo cual los japoneses son bastante apegados a su religión.</p>					
<p>Para la sociedad japonesa, la estructura social es bastante homogénea el 90% de la población se considera de una clase social media privilegiada. Y el índice de desarrollo humano japonés es de 0.891. (Human Development Reports, 2016).</p>					
<p>Los japoneses, son consumidores de alto poder adquisitivo y tradicionalmente son reticentes a la compra de productos extranjeros, los gustos e interés son diversos entre los japoneses que van desde necesidades tradicionales hasta deseos occidentales, entre esos las flores ecuatorianas.</p>					
<p>Los principales aspectos que buscan los consumidores japoneses son la marca, calidad, características y buenas prácticas sociales y ambientales. El precio se ha convertido en un factor importante como el servicio al cliente y tiempos de entrega.</p>					

El arte floral, llamado Ikebana es parte de la religión y era una ofrenda para su Dios. En el transcurso de la historia las flores obtuvieron una gran aceptación por el país, por lo que el negocio de exportación de flores tiene gran potencial en el país japonés.				
Las flores más demandadas son los crisantemos, por su simplicidad, versatilidad y colores brillantes y definidos. La compra de flores es constante durante todo el año y se lo distribuye de la siguiente manera 39% para regalos, 38% uso doméstico, 22% funerales y 11% arreglos florales (Pro Ecuador ,2016).				

#### 2.1.4 Tecnológico y Ambiental Japón

Tabla No 4: Tecnológico y Ambiental de Japón

VARIABLE	IMPACTO			
Japón es el primer país en número de patentes, de igual manera es denominado la puerta para hacer negocios en toda Asia, esto se debe principalmente a los avances en infraestructura.				
Japón cuenta con 175 aeropuertos, el más importante es Narita International Airport (Tokyo). Japón también cuenta con 128 puertos marítimos, con vías férreas de carga para todo Japón y más de 200.000 km de vías asfaltadas, que garantizan el comercio y favorecen la comercialización y distribución.				
Japón ha utilizado todos los avances tecnológicos para simplificar los trámites aduaneros y son completamente electrónicos y facilitan el comercio internacional. Solo se necesitan los documentos básicos de exportación como certificados de origen y formatos de preferencias arancelaras, fitosanitarios en el caso de las flores, factura y guía área. (Japan Customs, 2017).				
Japón es consciente de la crisis medio ambiental que sufre el mundo, por lo que todas sus industrias han presentado propuestas para incentivar estilos de vida respetuosos con el				

medio ambiente, esto se inspira en la milenaria cultura tradicional japonesa que se basa en la ancestral relación con la naturaleza y armonía global.				
En el caso de la importación de flores, se necesita sellos verdes que garanticen la sostenibilidad con el medio ambiente.				

## 2.2 Análisis del Entorno Externo del Ecuador

### 2.2.1 Político-Legal Ecuador

Tabla No 5: Análisis Político-Legal Ecuador

VARIABLE	IMPACTO			
Las relaciones Internacionales del Ecuador son escasas, los acuerdos comerciales bilaterales firmados en los últimos años han sido pocos y con Japón no se han realizado alguno.				
El dólar adoptado en el año 2000 juega un papel importante en el país, en los últimos años el dólar se ha fortalecido frente a las monedas de los competidores directos del Ecuador. El Gobierno ha establecido políticas y leyes flexibles para aumentar la competitividad, lo que favorece a los exportadores.				
El Código de la Producción, Inversión y Comercio (COPCI), promueven y garantiza el Comercio Internacional e Inversiones, de igual manera otorga incentivos al sector florícola exportador a través de la devolución de impuestos y compensa a los exportadores por los aranceles o sanciones otorgados por Estados Unidos. Ecuador ha creado un marco legal que promueve las exportaciones de Flores a través de exportafácil, exporta pymes y las oficinas comerciales en el exterior.				

### 2.2.2 Económico Ecuador

Tabla No 6: Económico Ecuador

VARIABLE	IMPACTO			
La economía ecuatoriana ha presentado grandes desafíos en				

el 2016, debido al estancamiento económico; debido a la baja del precio de petróleo y los desastres naturales. De acuerdo al FMI, el Ecuador caerá en 4.5% en el 2016 y dependerá en gran medida del financiamiento externo.				
A inicios del año 2007 hasta el 2013, la economía ecuatoriana sorprendió con un crecimiento promedio del 4%, lo que le convirtió en una de las economías más dinámicas de Sudamérica. (BCE, 2015). Sin embargo, en el 2015 experimentó una caída del 1,9% que afectó a todos los sectores. En el 2016 el índice de Inflación fue de 1.12% (INEC, 2016).				
Las exportaciones del sector florícola tuvieron una reducción entre el 2015 e inicios del 2016 sin embargo a finales del 2016 se observa un leve crecimiento, y se nota el crecimiento de las exportaciones a Japón. (Pro Ecuador, 2016).				

### 2.2.3 Socio-Cultural

Tabla No 7: Socio-Cultural Ecuador

VARIABLE	IMPACTO			
En los últimos años ha ido mejorando en cuanto se refiere a progreso social, en la actualidad el Ecuador ocupa el puesto 56 de 133 países en el ranking global del índice de progreso social (Social Progress Imperative, 2016).				
Según datos obtenidos por Social Progress Index, el Ecuador tiene un desempeño alto en nutrición y cuidados básicos, tiene oportunidades para mejorar en el tema de Seguridad Personal. Pero, en temas de acceso a conocimiento Básicos, libertad personal y de elección son muy bajos y preocupan al Ecuador.				
El sector florícola ha apartado en gran medida al desarrollo social ecuatoriano. Este sector genera 50000 empleos directos, y un total de 105000 empleos, en donde la mujer tiene una participación del 51%. (Expoflores, 2016).				

Las florícolas ecuatorianas también se comprometen con el medio ambiente, para la cual, han implementado certificaciones tales como: Fair Labor Practices and Community Benefits, Fair Flowers Fair Plants. (Expoflores, 2016).				
---	--	--	--	--

## 2.2.4 Tecnológico y Ambiental Ecuador

Tabla No 8: Tecnológico Ecuador

VARIABLE	IMPACTO			
En el sector florícola ecuatoriano, existen grandes avances en cuanto a investigaciones en procesos e innovación, que han ido reemplazando tecnologías y mejorando procesos. Todos los procesos buscan tallos más altos, reducción de plagas, colores definidos y larga duración en los floreros y lo han conseguido, por ello es su prestigio a nivel mundial.				
La Scabiosa es una variedad hibridada nueva y única, con un proceso de cultivo mucho más simplificado que la rosa, con costos más bajos por los desarrollos tecnológicos.				
Expoflores ha puesto en marcha proyectos, para incentivar a las florícolas a obtener los sellos verdes, que garantizan que todos los procesos son amigables con el medio ambiente. La reducción de químicos hace que las flores ecuatorianas sean más atractivos en mercados nuevos.				

## 2.3 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA (MODELO DE PORTER)

El análisis de las cinco fuerzas de Porter, corresponde a un modelo estratégico que delinea un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria determinada, y desarrollar una estrategia de negocio adecuada. El correcto análisis marcará el rendimiento a mediano y largo plazo de la empresa. (Porter, 2009. P, 34). De acuerdo a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), a la industria a la que pertenece la comercialización de Scabiosa a Japón es:

G4620 Venta al por Mayor de Materias Primas Agropecuarios y Animales Vivos.

G4620.2 Venta al por Mayor de Flores y Plantas.

G4620.20 Venta al por mayor de flores y plantas. (INEC, 2012)

- **Reseña del proveedor de Scabiosa en Ecuador**

San Isidro Labrador Florsani Cia Ltda, es una florícola ecuatoriana, dedicada a la producción y comercialización de flores, está ubicada en el Cantón Pedro Moncayo en la provincia de Pichincha. Cuenta con reconocimiento internacional debido a su calidad y compromiso. Florsani, tiene ocho años de trayectoria en la industria de flores, con un total de 25 hectáreas de producción siendo su principal producto la Gypsophilia. En los últimos años ha ido innovando sus productos y ha optado por las flores de verano. Sus productos son comercializados en Estados Unidos, Rusia, Dinamarca y Sudamérica. (Florsani, 2016). Actualmente, cuenta con 10 hectáreas de cultivo de Scabiosa de 8 variedades y colores diferentes, la Scabiosa se cultiva bajo invernadero por lo cual, está en capacidad de producción durante todo el año. (Florsani, 2016). San Isidro garantizará el despacho de Scabiosa para la comercialización en Japón, mediante una alianza que consiste en otorgar la exclusividad y representación de la misma. De esta manera se garantiza que no existan otros comercializadores.

### 2.3.1 Análisis de la Industria (Modelo de Porter)

Tabla No 9: Análisis de las 5 fuerzas de Porter

FUERZA	VARIABLE	INTENSIDAD
Poder de negociación con los clientes	El poder de negociación de los Clientes en Japón es alto, esto se debe específicamente, a que existen productos similares a la Scabiosa, y una gran variedad de flores. Por otro lado, el precio de las flores depende del mercado internacional, lo que disminuye su poder de negociación.	MEDIO
	En cuanto a la Scabiosa no existen otros comercializadores en Japón por lo cual el poder de negociación es netamente de los comercializadores y no del cliente.	BAJA

<b>Poder de negociación de los proveedores</b>	La industria florícola ecuatoriana en su mayoría está dedicada a producción y comercialización únicamente de rosas. Debido a esta razón, son muy pocas las fincas que han decidido innovar sus productos, este es el caso de Flores Equinocciales y Bellaflor, y este es el caso de Florsani, es por ello que es el único proveedor de Scabiosa en el Ecuador, por lo que puede controlar la cantidad de producto como el precio.	ALTA
<b>Amenaza de nuevos competidores entrantes.</b>	La amenaza de nuevos competidores entrantes, en el mercado de comercialización de Scabiosa en Japón, es baja principalmente porque es un producto completamente nuevo, que únicamente se produce en una sola finca en Ecuador y tiene exclusividad para ingresar al mercado japonés.	BAJA
	Existen barreras políticas, como: registrarse en la oficina de asuntos jurídicos de Japón, presentar la constitución de la empresa, notificación de ejercicio de una actividad, presentar las notificaciones de empleo de mano de obra necesaria, así como el seguro de salud de los empleados (Doing Business, 2016). El idioma es otro factor que dificulta la entrada de nuevos competidores y se puede controlar el mercado.	BAJA
<b>Amenaza de productos sustitutos</b>	El mercado de flores en Japón, ha ido marcado tendencias en los últimos años, por lo cual existe una gran oferta de flores tales como la rosa, claveles, gypsophila y crisantemos. El crisantemo es el principal producto sustituto para la Scabiosa.	MEDIA
	El crisantemo y la Scabiosa son productos similares, por su forma, tamaño, colores, y especialmente precio. El crisantemo tiene un fácil acceso para los japoneses ya que cuenta con gran cantidad de proveedores como: Grupo Chía y Colour Republic.	ALTA
<b>Rivalidad entre competidores existentes</b>	No existe un competidor directo de Scabiosa en Japón debido a que es un producto nuevo y exclusivo, por lo cual el acceso al mercado, captación de nuevos clientes y rentabilidad del proyecto son altos. Existe gran número de comercializadores de flores tradicionales en Japón, como Classic Japan, Bloom Japan o Hibiya Trading Co. Ltd con productos sustitutos directos.	MEDIA

## 2.4 MATRIZ EFE

Tabla No 10: Matriz EFE

<b>MATRIZ EFE</b>			
<b>Factores de Éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Cali.</b>	<b>Pond.</b>
<b>Oportunidades</b>			
Ecuador, está bajo la Tarifa de Nación más favorecida y por ende las Flores poseen un arancel total del 0%.	0,15	3	0,45
Japón es la tercera economía, donde las importaciones juegan un papel fundamental en la economía, con un poder adquisitivo alto debido a los ingresos.	0,08	4	0,32
Los consumidores japoneses marcan tendencia, y son apegados a sus creencias y las flores son parte de ella por lo que tienen un consumo.	0,12	4	0,48
Japón ha aumentado sus esfuerzos para mejorar su tecnología, por lo que cuenta con una infraestructura de punta y procesos simplificados que facilita los negocios.	0,09	3	0,27
El Ecuador por sus condiciones, es un exportador de materia prima, y productos agrícolas. Por lo que, depende las exportaciones para sostener la economía.	0,1	4	0,4
El sector florícola ecuatoriano es uno de los sectores más importantes, por el volumen de exportaciones, así como por los empleos que genera, por lo que se han puesto en marcha proyectos para incentivarlos.	0,08	4	0,32
La Scabiosa cuenta con exclusividad para su comercialización, por lo que la amenaza de entrada de nuevos competidores es baja y favorece al negocio.	0,1	3	0,3
La Scabiosa es una flor nueva, de colores brillantes y tallos anchos, por lo que no existe más que un productor exclusivo en Ecuador, por lo que no cuenta con competidores existentes directos en Japón.	0,05	2	0,1
<b>Amenazas</b>			
La economía ecuatoriana ha presentado decrecimiento, consecuentemente las exportaciones se han reducido poniendo en riesgo al sector florícola.	0,03	2	0,06
Al solo existe un productor de Scabiosa, su poder de negociación es alto por lo que tiene el poder de decisión con respecto a la venta	0,1	3	0,3
Existen una gran variedad de productos sustitutos en el mercado japonés, como el crisantemo que ya están posicionados en el mercado y tienen gran aceptación	0,1	2	0,2
	<b>1</b>		<b>3,2</b>

El peso final ponderado correspondiente a la Matriz EFE, es de 3.2. Este valor es superior a la media (2.5). Esto indica, que la empresa tiene una respuesta

positiva frente a las oportunidades y amenazas del entorno y la industria. Es decir, la empresa aprovecha todas las oportunidades y minimiza las amenazas.

De acuerdo con la matriz EFE se pudieron obtener las siguientes conclusiones:

- El Ecuador tiene potencial para hacer negocios en Japón, ya que tiene preferencias arancelarias y un marco legal que protege al inversionista, por lo que es una oportunidad para el negocio.
- Japón es la tercera economía mundial. El poder adquisitivo de los japoneses es uno de los más altos en el mundo y es el cuarto importador mundial por lo que muestra oportunidades claras para la inserción del negocio ecuatoriano.
- Las exportaciones en el Ecuador tienen un papel importante en la economía del país, por lo que existen intensivos para los exportadores de flores, es por ello que los negocios enfocados en este sector cuentan con el apoyo para su crecimiento y es una ventaja para la empresa.
- Una oportunidad clara que da Japón al negocio, es el fácil acceso de las importaciones debido a su infraestructura como a sus procesos digitales.
- A pesar, que el poder de negociación de los clientes en Japón es medio ya que existe gran variedad de flores. La Scabiosa es una flor nueva en el mercado, que se adapta a la demanda de los japoneses por lo que el comercializador tiene mayor influencia.
- Al existir un solo proveedor de Scabiosa en el Ecuador, la negociación es vuelve más difícil, ya que él puede decidir las condiciones de la venta, sin embargo, se optará por alianzas y estrategias para garantizar la misma.
- Debido a que la Scabiosa es una flor con un productor único, la entrada de nuevos competidores a Japón es baja, adicionalmente existen barreras políticas que dificultan la misma.
- En Japón existe una gran variedad de flores debido a que la demanda ha ido incrementado. Por lo que, el crisantemo es el principal producto sustituto para la Scabiosa y presenta una intensidad alta y puede ser una amenaza al proyecto.
- Al no existir un competidor directo de Scabiosa en Japón no existe una rivalidad directa, por lo que presenta una oportunidad para el negocio.

## CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL CLIENTE

A través de la investigación del entorno, industria y mercado, se determinó que Japón es el mercado más atractivo para desarrollar el proyecto de comercialización de Scabiosa. La ciudad elegida fue Yokohama, ya que muestra potencial para la comercialización de este producto. Yokohama es la segunda ciudad más grande y poblada del país, es una urbe portuaria con gran tráfico de mercancías, medios de transportes de carga de punta, que favorecen al comercio por sus cadenas de distribución ágiles e inmediatas.

### 3.1 Segmentación del Cliente

Tabla No 11: Segmentación del cliente

<b>Variables Geográficas</b>	<b>Ciudad</b>	Yokohama
	<b>Número de Habitantes</b>	3' 693.382
	<b>Densidad</b>	Urbana
	<b>Clima</b>	Templado-Cálido
<b>Variables Demográficas</b>	<b>Edad</b>	20-55 años
	<b>Género</b>	Hombres y mujeres
	<b>Ocupación</b>	Profesionales
<b>Variables Pictográfica</b>	<b>Nivel Socioeconómico</b>	Hombres y mujeres de clase media y media - alta, que destinen parte de sus ingresos a la compra de productos naturales y flores.
	<b>Estilo de vida</b>	Personas con un estilo de vida moderno y ambientalista, que busquen productos naturales y florales atractivos y nuevos. Personas que acudan a supermercados y florerías con frecuencia.
	<b>Personalidad</b>	Personas adultas, con apego a la naturaleza, sensibles con el medio ambiente y que valoren la versatilidad de las flores.
<b>Variables Conductuales</b>	<b>Hábitos de consumo</b>	Personas con preferencia a la compra frecuente de adornos o regalos naturales (flores) especialmente modernos, y de alta calidad para uso doméstico o regalos.
<b>Variables Comportamental</b>	<b>Ocasiones de Compra</b>	Personas que compren flores o productos asociados a la naturaleza regularmente, ya sea para uso domésticos u ocasiones especiales.
	<b>Beneficios Esperados</b>	Personas que, al comprar busquen productos innovadores de alta calidad y durabilidad.
	<b>Fidelización</b>	Personas que sean fieles a una marca, ya que la misma les otorgue todos los beneficios esperados.

Yokohama es la segunda ciudad más importante en Japón, es una ciudad portuaria, llena de industrias, actividades y de alto poder adquisitivo. Actualmente, cuenta con una población de 3' 693. 382, el 68.5% de la población es económicamente activa. De este número de habitantes el 39% pertenece a hombres y mujeres de 20 a 55 años con una clase media y media alta. (IndexMundi, 2016). Por ende, el segmento objetivo para la exportación y comercialización de Scabiosa, son personas adultas económicamente activas de entre 20 y 55 años pertenecientes a la clase media y alto que habiten en Yokohama, es decir **986.687** son clientes potenciales.

### 3.2 Investigación y Análisis del Cliente

#### 3.2.1 Definición del Problema

Carencia de información, clara y precisa del mercado objetivo, al cual se planea exportar Scabiosa. Conocer profundamente el segmento meta, para reconocer y atender sus necesidades, a través de métodos de penetración del mercado.

#### 3.2.2 Objetivo General

El objetivo principal de la investigación de mercados, es determinar la factibilidad de exportar Scabiosas a Japón, identificando los índices de consumo, gustos y preferencias; en cuanto a tamaño de tallos, colores, duración, cadenas de distribución, precio, competidores y productos sustitutos deseados. Para obtener la información deseada, se realizará una investigación descriptiva concluyente, ya que el análisis identificará los hábitos de consumo y tendencias del mercado japonés para establecer e incorporar las estrategias necesarias.

#### 3.2.3 Objetivos Específicos

Tabla No 12: Objetivos específicos y fuentes de información

Objetivo	Metodología	Fecha	Fuente
Conocer sobre la producción, cosecha, post cosecha y empaque de la Scabiosa.	Entrevista a Expertos	7-abr-17	Gerente de Producción Florsani
Conocer sobre los mercados potenciales, como se encuentra la demanda de nuevas variedades de flores a nivel mundial.	Entrevista a Expertos	7-abr-17	Gerente Comercial

Identificar las tendencias de consumo de flores por variedades.	Encuesta Individual Entrevista a Clientes	8-abr-17	Habitantes de Yokohama
Identificar las características específicas que buscan los consumidores finales al momento de comprar una flor.	Encuesta Individual Entrevista a Clientes	8-abr-17	Habitantes de Yokohama
En qué lugar estarían dispuestos a comprar la Scabiosa.	Encuesta Individual Entrevista a Clientes	8-abr-17	Habitantes de Yokohama
Cuando comprarían con mayor frecuencia Scabiosa.	Encuesta Individual Entrevista a Clientes	8-abr-17	Habitantes de Yokohama
Cuál sería el precio que están dispuestos a pagar por cada Bunch de Scabiosa.	Encuesta Individual Entrevista a Clientes	8-abr-17	Habitantes de Yokohama

### 3.3 Investigación Cualitativa

La investigación cualitativa, es aquella que utiliza una recolección de datos sin utilizar una medición numérica, para descubrir o profundizar preguntas de investigación. (Sampieri, Collado y Lucio, 2003, p.11)

#### 3.3.1 Entrevistas con Expertos

Se realizaron dos entrevistas a expertos del sector florícola, para obtener información sobre el mercado, el cliente y la competencia. Estas fueron con Sandra Salazar Gerente Comercial de Flores Equinocciales S.A con 30 años de experiencia en el sector y Fausto Marín Gerente de Producción de Florícola San Isidro Labrador. (Las entrevistas realizadas se adjuntan en el anexo 1).

### Resultados

- De acuerdo a la Doctora Sandra Salazar, el sector florícola ecuatoriano presenta gran potencial para la diversificación de productos nuevos que están en auge tales como: gypsophilia, claveles, crisantemos, limonium, scabiosas o anemonas denominadas Flores de Verano, como de mercados: países asiáticos, nórdicos y latinoamericanos, dejando atrás la dependencia de la rosa y la exportación a Rusia y Estados Unidos.
- Flores Equinocciales decidió comenzar a exportar sus claves a Japón hace algunos meses ya que no está saturado de comercializadoras a diferencia de Estados Unidos, es un mercado muy atractivo, debido a todas las condiciones favorables para realizar negocios con ellos como: compromiso,

lealtad y puntualidad en los pagos. Adicionalmente, mencionó que, al no aplicarse aranceles a la exportación de flores ecuatorianas, estas se vuelven más competitivas.

- Para la Gerente Comercial, los consumidores japoneses de flores no son conservadores ni tradicionalistas, siempre están buscando colores, formas y características diferentes, por lo que las nuevas flores de verano se adaptan sin duda a sus gustos y preferencias de los japoneses. Un punto muy importante que menciono, es el alto poder adquisitivo que tienen ya que un Bunch de flores puede llegar a costar por encima de 50 dólares americanos.
- Las principales características que buscan los consumidores japoneses en cada bunch de flores es calidad, colores definidos y tallos largos y gruesos antes que precio. Por lo que hacer negocios con Japón es una gran oportunidad.
- De acuerdo al Ingeniero Fausto Marín, las condiciones climáticas idóneas que presenta el Ecuador para el cultivo de flores, dotándolas de tallos altos y firmes, colores definidos y botones abiertos, más el prestigio mundial, son los factores diferenciadores de la flor ecuatoriana.
- La Scabiosa es una flor completamente nueva, perteneciente a los laboratorios de hibridación de Danziger “Dan Flower Farm” que se la cultiva en el Ecuador, en los campos de Florsani hace menos de un año.
- Florsani está en la capacidad de producir Scabiosa durante todo el año ya que esta se cultiva bajo invernadero y al no existir cambios climáticos bruscos su producción es constante.
- La Scabiosa, es una flor que no necesita tantos cuidados como la tradicional rosa, por lo que, su cultivo, cosecha y post cosecha son sencillos, por ende, sus costos de producción menores.
- San Isidro actualmente se ha enfocado a exportar la Scabiosa como el resto de sus productos a sus clientes tradicionales en Estados Unidos y Australia, por lo que puede garantizar que flor a una temperatura de 1°C puede viajar hasta 20 días sin sufrir pudriciones o mortalidades. Existen una gran variedad de tonos de Scabiosa, blancos, rosados, morados y azules.

## **Conclusión**

Japón es un mercado atractivo y con potencial de crecimiento para comercializar flores de verano, principalmente por la exoneración de aranceles, su estabilidad económica, la tendencia de los consumidores, gustos y preferencias que tienen hacia las flores nuevas, con formas y colores diferentes, tallos largos, colores definidos y de alta calidad. El Ecuador por prestigio y situación geográfica pueden producir Scabiosa los 365 días del año, a costos competitivos y muy alta calidad, por lo que la producción se adapta a los gustos y necesidades de los japoneses.

### **3.3.2 Entrevistas con Clientes**

Para conocer más a los clientes, se realizaron dos entrevistas a profundidad en Yokohama. La primera entrevista se realizó a Cory Sánchez representante de Classic Japan, un wholesaler (mayorista) en el país asiático. Y la segunda entrevista a Ima Daigo habitante de Yokohama. Las entrevistas realizadas se adjuntan en el anexo 2.

## **Resultados**

- De acuerdo a la entrevista a Cory Sánchez, el mercado japonés en los últimos años ha ido evolucionando y marcando tendencias y cada vez la compra de flores se ha vuelto un hábito regular entre los habitantes del país asiático.
- Las flores que se venden en Japón tienen como origen Ecuador, Colombia y Holanda. Para los japoneses, es de suma importancia la calidad y durabilidad de cada flor y estos proveedores lo ofrecen.
- De acuerdo a Cory, la venta de flores en Japón, específicamente en Yokohama ha incrementado. Los consumidores hoy en día, compran flores para el uso diario y regalos con mayor frecuencia. siendo sus preferidas y más buscadas el clavel y crisantemo. Por lo que, la Scabiosa tiene potencial por su semejanza y versatilidad.

- La principal necesidad que busca suplir el comprador japonés, es la flor de poca duración por lo que siempre están buscando flores que tengan una durabilidad mayor que las rosas.
- Según la entrevista realizada a Ima Daigo, consumidor final potencial, la frecuencia de compra de flores es de una vez cada quince días.
- Las principales ocasiones por las que compran flores son para regalos en cumpleaños, o reuniones familiares y para uso doméstico, ya que son arreglo fresco y natural para las casas.
- El comportamiento de compra de los consumidores japoneses ha hecho que la demanda aumente debido a esto, ya no les ven a las flores como un regalo poco usual, sino como un accesorio cotidiano para sus casas, por lo que la frecuencia de compra es cada vez mayor.
- Los consumidores potenciales, estarían dispuestos a comprar una flor nueva siempre y cuando sea de alta calidad, de colores definidos y brillantes y de alta versatilidad para ser combinada.
- Entre sus preferencias y gustos, están las flores de cabeza grande y forma redonda especialmente de colores brillantes y oscuros (morados, rojos y rosados) de tallos de más de 60 cm y de durabilidad de 20 días mínimo en florero.
- Los consumidores, preferirían y necesitan encontrar la flor en los supermercados por la facilidad y en floristerías online ya que es el auge en el mercado japonés.
- Estarían dispuestos a pagar entre 25 y 40 dólares americanos por cada bunch de Scabiosa.

## **Conclusión**

Después de realizar las entrevistas a los consumidores potenciales, se pudo concluir que, Japón tiene potencial para la compra de flores, lo que buscan principalmente son flores de tallos largos y larga durabilidad y las compran para regalos y uso diario. Estarían dispuestos a comprar Scabiosa siempre y cuando cumplan estas características y sea una flor versátil, quisieran encontrarla en supermercados y florerías online a un precio entre \$ 25 y \$40

### 3.4 investigación Cuantitativa

La investigación cuantitativa, es aquella que usa una recolección de datos para probar una hipótesis, a través de una medición numérica y el análisis estadístico para entender y establecer patrones de comportamiento. (Sampieri, Collado y Lucio, 2003, p.10)

#### 3.4.1 Calculo de la Muestra

##### Datos

N= 991'127

Nivel de Confianza= 95.5%

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

El total de la muestra es de 400 personas.

- Sin embargo, para el presente trabajo se va a realizar la encuesta a una muestra de 10 personas.

#### 3.4.2 An\u00e1lisis de la Encuesta

Seg\u00fan las encuestas realizadas (ver Anexo 3) se obtuvieron los siguientes resultados: (Anexo 4).

- De acuerdo con las encuestas realizadas, el 50% de los encuestados se encuentran en el rango de 26 a 36 a\u00f1os, el 30% entre 37 y 55 a\u00f1os mientras que apenas el 10% pertenece al rango de 15 a 25 a\u00f1os y el 10% a otros, esto muestra que el segmento es adulto.
- El 30% de los encuestados son de g\u00e9nero masculino, mientras que el 70% femenino, con lo que se podr\u00eda determinar que las mujeres tienen m\u00e1s tendencia de compra en lo que se refiere a flores.
- La flor que m\u00e1s se compra, es el crisantemo en un 40% seguido de los claveles en el 30%, la rosa en un 20% y un 10% otros. Lo que muestra que la Scabiosa tendr\u00eda potencial en mercado debido a su semejanza en el crisantemo, y debido a que se adapta a los gustos de los compradores por su color y textura.

- Apenas el 20% de los encuestados han oído sobre la Scabiosa, esto se debe principalmente a que es una flor nueva. Sin embargo, el 100% de los encuestados estarían dispuestos a comprar la nueva flor en Japón.
- En cuanto a características específicas de la Scabiosa, el 40% de los encuestados prefieren colores pasteles, el 40% colores definidos y el 20% colores oscuros.
- La durabilidad, el color y la firmeza, son los principales atributos que buscan los japoneses, seguido por el tamaño del tallo y el precio.
- Los lugares en donde los encuestados comprarían con mayor frecuencia Scabiosa son las florerías on-line con un 50%, supermercados en un 40%, sitios de funerales en un 10%.
- Los japoneses preferirían comprar Scabiosas con mayor frecuencia para uso doméstico, seguido de día de San Valentín, cumpleaños, día de la madre y funerales. Esto se debe principalmente al cambio en el comportamiento de compra y necesidades.
- Finalmente, el 50% del total, estarían dispuestos a pagar de \$25 a \$35 por cada bunch de 20 Scabiosas, mientras que el 30% estaría dispuesto a pagar entre \$35 a \$50 y solamente el 20% pagaría entre \$15 y \$25.

## **Conclusión**

Después de analizar las encuestas, se puede concluir que existe una oportunidad de negocio en Yokohama-Japón, ya que los habitantes de esta ciudad han mostrado un alto interés por la Scabiosa, y sus gustos y preferencias se adapta a lo que puede exportar el Ecuador. Un punto importante, es que la mayoría de los encuestados están dispuestos a pagar por encima de los 25 dólares, lo cual demuestra su poder adquisitivo.

## **CAPITULO IV: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

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

La oportunidad de negocio encontrada después de la investigación y análisis previo, es la exportación de una flor hibridada, completamente nueva, diferente, de tallos largos y de larga durabilidad y de gran aceptación llamada Scabiosa.

El mercado idóneo y escogido para exportar Scabiosa es Japón, específicamente la ciudad de Yokohama, se escogió esta ciudad primero, porque es la segunda más importante en el país asiático. También, ha mostrado un gran potencial en su crecimiento especialmente por ser una ciudad portuaria y es la primera ciudad japonesa en abrirse a los extranjeros en cuanto a productos y residentes. (JNTO, 2017). La primera ciudad más importante es Tokio, pero está saturada por ser la capital de Japón.

Japón es un mercado que muestra potencial para la comercialización de Scabiosa, ya que en el año 2015 importó 27,953 millones de dólares en flores y alrededor de 2,767 toneladas (Trade Map, 2017) y con un crecimiento constante a partir del año 2015.

Adicionalmente, el país asiático no impone barreras arancelarias para la exportación de este producto, ya que el Ecuador se ampara bajo los términos de Nación más favorecida, por lo que la partida 06.03.19 correspondiente a flores frescas tiene 0% de aranceles, por lo que el mercado es aún más atractivo ya que existe la posibilidad de bajar los precios y que las flores ecuatorianas específicamente la Scabiosa se vuelva competitiva.

Un punto clave, en donde se evidencia las oportunidades que ofrece Japón, es que el país asiático ocupa el decimotercer lugar entre las economías más atractivas para la inversión durante el periodo 2015-2017, esto se debe especialmente por la seguridad jurídica que ofrece a todos los proveedores e inversionistas.

De igual manera, Japón es participante de 12 acuerdos bilaterales y el Acuerdo Transpacífico, por lo que los negocios en Japón están en auge. (Market Access, 2016). Lo que muestra que está abierto al comercio exterior mundial.

De igual modo, Japón es la tercera economía en el mundo y el cuarto importador de mercancías global, lo cual representa una oportunidad para el negocio ya que presenta estabilidad, garantías y seguridad para los futuros inversionistas o proveedores.

Adicionalmente, los habitantes japoneses tienen uno de los poderes adquisitivos más altos de la región, esto se debe específicamente ya que tienen un salario medio aproximado de \$ 3 682 con crecimiento promedio de 14.08% anual (Datos macro, 2016), convirtiéndose en uno de los más altos por lo que y marcan tendencias como consumidores, aproximadamente gastan \$100 mensuales en productos de florales. (Pro Ecuador, 2016).

De acuerdo a los análisis y resultados obtenidos, la mayoría de los consumidores japoneses potenciales estarían dispuestos a comprar Scabiosa y lo harían para uso doméstico y regalos, por lo que la demanda sería constante y la oportunidad de negocio factible.

Acceder al mercado japonés si bien es cierto posee barreras tanto culturales y de idioma al momento de hacer negocios, el país asiático ha puesto gran interés en simplificar todos los procesos de aduana, los cuales actualmente son en inglés y completamente digitales, lo que hace que el acceso al mercado japonés sea menos complicado y más accesible para los futuros exportadores. De igual manera, la infraestructura de punta garantiza las cadenas de distribución y por ende la calidad del producto.

A pesar de que existen productos tradicionales y sustitutos para la Scabiosa en Japón tales como: la rosa, el clavel y el crisantemo, la Scabiosa es una flor única, moderna y versátil que se adapta perfectamente a la demanda del mercado de Yokohama, por ser una flor moderna de colores brillantes, tallos firmes y de larga durabilidad, y en el análisis al cliente el 100% estaría dispuesto a comprarla.

Por otro lado, el Ecuador al tener una situación geográfica privilegiada, con un clima constante en la región Sierra, que favorece el cultivo de flores, tiene potencial para el crecimiento y diversificación de productos como es el caso de la Scabiosa y así mismo de mercados, manteniendo el prestigio mundial.

El sector florícola ecuatoriano es uno de los sectores más importantes de la economía, por la cantidad y toneladas exportadas a nivel mundial, en el primer trimestre del 2017 el sector creció el 16% con respecto al año 2016 (Expoflores, 2017), por lo que se observa una oportunidad para el negocio de flores.

Adicionalmente, el sector florícola es uno de los sectores que más exporta en cantidades a nivel mundial, por lo que el Ecuador ha mostrado gran interés en repotenciarlo, ya que ayuda a sostener el dólar adoptado en el año 2000. El Ecuador otorga a este sector la devolución de impuestos y lo promueve a través de sus programas de Pro Ecuador y Exporta Fácil, por lo que el negocio tiene grandes ventajas por aprovechar al exportar Scabiosas a Japón.

El sector florícola con ayuda de Expoflores, han implementado nuevas técnicas de cultivo que garantizan la calidad de las flores, y han desarrollado y adoptado programas y certificaciones ambientales que están en auge entre los compradores de flores a nivel mundial. Al tener estas certificaciones se vuelve más fácil hacer negocios especialmente con Japón, ya que dan preferencia a productos sostenibles y sustentables con la sociedad y el medio ambiente. (Pro Ecuador, 2016)

La finca idónea y escogida como proveedor de la Scabiosa es la Florícola San Isidro Labrador "Florsani", ya que es una de las pioneras en diversificación de productos florícolas. San Isidro, actualmente cuenta con 10 hectáreas destinadas al cultivo de Scabiosas bajo invernadero, por lo que están en la capacidad de producir constantemente los 365 días del año.

El rendimiento de la Scabiosa es mayor que las flores tradicionales como, por ejemplo: la rosa tiene una productividad de 78 tallos por metro cuadrado en un año, es decir un año en una hectárea producen 78000 rosas. Sin embargo, la

productividad de la Scabiosa es de 2000 tallos por metro cuadrado en un año, es decir 2'000 000 de tallos por año (Danziger, 2016), por lo que el precio de producción y de venta es menor y, por ende, más competitivo.

Debido a estas razones y argumentos y al no existir innovación en cuanto a productos florales en los últimos años, surge la idea de crear una empresa en Quito que comercialice Scabiosas a Yokohama.

Aprovechando las oportunidades que Japón ofrece y maximizando todas las ventajas que el Ecuador otorga a los exportadores de flores para repotenciar al sector florícola ecuatoriano.

## **CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING**

### **5.1 Estrategia de Marketing**

La estrategia general de marketing adoptada de la empresa, se basa principalmente en la estrategia de diferenciación.

Según Porter, la estrategia genérica de diferenciación se fundamenta en poner toda la atención y realce a un aspecto importante del producto, que sea valorado por el consumidor, de esta manera se eleva el precio y se obtiene un mayor margen de beneficios. (Porter, 2009, p.31). Se eligió esta estrategia debido a los siguientes factores:

El segmento meta escogido tiene un consumo alto per cápita en cuanto se refiere a flores y una gran aceptación a los productos sostenibles y sustentables. Por lo que, la Scabiosa es una flor completamente nueva de tallos largos, colores definidos y larga durabilidad, además de que todos sus procesos desde el cultivo hasta la comercialización van de la mano de las certificaciones internacionales, específicamente, Fair Flowers Fair Plants, que lo diferencian de los productos sustitutos en el mercado japonés y le otorga un valor agregado.

Fair Flowers Fair Plants, es una de las certificaciones más importantes a nivel mundial ya que garantiza que todos los procesos desde el cultivo de la flor, hasta el momento que llega al consumidor final sean responsables y amigables con el medio ambiente. (Fair Flowers Fair Plants, 2017). Para obtener la certificación la empresa debe llenar todos los documentos vía electrónica, sustentada por documentos legales donde se indique y pruebe que la empresa está comprometida con la sociedad y el medio ambiente, como baja utilización de fertilizantes, utilización de material reciclado y pago justo a sus colaboradores. Después de analizar los documentos Fair Flowers Fair Plants (FFP), otorga la certificación si se cumple con los requisitos, posteriormente realiza la inspección final y envía todo el material como sellos para ser colocados en el producto y poder realizar la publicidad. (Fair Flowers Fair Plants, 2017)

Por todos estos factores, se puede fijar un mejor precio y obtener más beneficios como empresa.

### **5.1.1 Mercado Objetivo**

Tras haber concluido el análisis tanto cuantitativo como cualitativo, de las fuentes primarias y secundarias se pudo concluir que el mercado potencial para la comercialización de Scabiosas en Yokohama-Japón son 991.127 personas las cuales se encuentran en un rango de edad de 20-55 años habitantes de Yokohama pertenecientes a una clase social media y media alta, que presentan gran interés por el consumo frecuente de productos naturales, con apego a la naturaleza y productos sustentables. Que acudan frecuentemente a supermercados o con acceso a internet.

### **5.1.2 Propuesta de Valor**

La Scabiosa es un producto nuevo en el sector florícola ecuatoriano y del mundo, y la empresa Connecting Ecuadorian Flowers, será la primera empresa ecuatoriana, en exportar Scabiosas a Japón con una certificación ambiental que garantice la sustentabilidad y sostenibilidad del producto en el mercado japonés. La Scabiosa se podrá encontrar en las principales florerías on-line que es la nueva forma de comprar.

### **5.1.3 Estrategia de Internacionalización**

La estrategia de internacionalización que se escogió para llegar al mercado japonés, es a través de la Intermediación.

La estrategia de intermediación, consiste en asegurar el control compartido de la exportación, derivado de la partición de la propiedad; de tal manera que no se asume los riesgos solo. (EAE, 2017).

Se escogió la intermediación, específicamente a través de un distribuidor mayorista en origen, debido a que es una opción no solo como medio para cruzar las fronteras, sino para que la empresa ecuatoriana se beneficie de la transferencia de conocimiento y habilidades en cuando al mercado y vías de

acceso, de tal manera que se logre un desarrollo y crecimiento estable de la organización en Japón.

## 5.2 Mezcla de Marketing

### 5.2.1 Producto

La flor nueva y novedosa que se va a enviar a Japón específicamente a la ciudad de Yokohama es la Scabiosa. Esta flor es una nueva variedad creada e hibridada por los laboratorios de Danziger en Israel a inicios del año 2016. (Danziger, 2016). Pero debido a las condiciones climáticas ecuatorianas, es el lugar idóneo para el cultivo de la misma haciendo que las características resalten y la calidad sea mejor.

La estrategia de Producto que se va a utilizar con la Scabiosa en Yokohama, es posicionar el producto, es decir, que el consumidor japonés lo ponga por encima de las otras flores que se exportan a Japón, debido a que es un producto completamente nuevo y novedoso y diferente a las flores tradicionales como la rosa o crisantemo y posteriormente compre el producto.

La principal característica de la Scabiosa es que es una flor completamente nueva y novedosa, que se cultiva en una sola finca en el país lo que la hace exclusiva, y lo más importante es que es una flor de tallos largos, de larga durabilidad y amigable con el medio ambiente.

A continuación, se detallan las características específicas del producto.

Tabla No 13: Características del Producto.

<b>CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO</b>	
<b>SCABIOSA (06.03.19)</b>	
	Tallos Firmes de 70cm y color definido.
	Botón de 15 cm pomposo y grande.
	Colores definidos y pasteles por botón.
	Durabilidad de 20 días en el florero

#### 5.2.1.1 Branding

El nombre que se escogió para la comercializadora de Scabiosa a Yokohama, es Connecting Ecuadorian Flowers, se escogió un nombre en inglés debido a

que es un mercado extranjero que necesita comprender y asociar la marca de manera rápida.

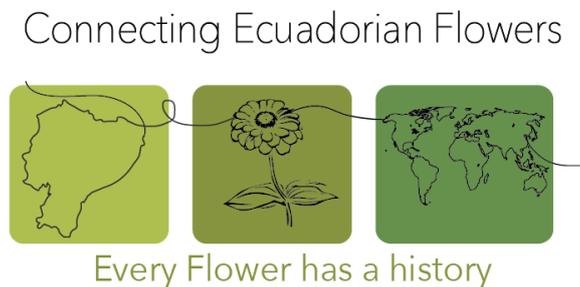


Figura 2. Logo

Con el nombre Connecting Ecuadorian Flowers, lo que se busca expresar es que con una flor se puede conectar al mundo y conocer la cultura del país del cual proviene y el que recibe. Lo cual le da una diferenciación de que la marca es más que un nombre y tiene una historia, de igual manera el nombre quiere mostrar que flor es un producto amigable con el medio ambiente y la sociedad, y finalmente al poner Ecuadorian, se posiciona al Ecuador como exportador de flores de calidad e innovadoras.

La estrategia de marca que se utilizará para Connecting Ecuadorian Flowers, es la de posicionamiento de marca, ya que como se mencionó antes es de suma importancia que el consumidor final en Yokohama conozca, asocie y posicione la marca por encima de las comercializadora de flores tradicionales.

#### 5.2.1.2 Slogan

El Slogan que va a acompañar a Connecting Ecuadorian Flowers, es “Every Flower has a history”, lo que significa en español, “Cada Flor tiene una historia”, lo que se quiere mostrar con este slogan es que detrás de cada flor hay un grupo de personas trabajando para lograr que cada flor es única en innovación, calidad y durabilidad.

### 5.2.1.3 Empaque

La flor y específicamente la Scabiosa es un producto muy sensible, por lo que el correcto empaque es de suma importancia para garantizar la calidad y durabilidad de cada tallo.

Para la comercialización de Scabiosa en Yokohama se utilizará empaques biodegradables y resistentes. El primer empaque que se utilizará, es el capuchón floral para el botón, es una malla que no permite que el botón sufra ningún movimiento durante el viaje. Posteriormente, se empacará 25 tallos de Scabiosa, de un mismo color o combinados, listos para el florero, en un capuchón de plásticos individual.

Los bunchs de 25 Scabiosas serán empacados en una caja Tabaco, de doble cartón, las medidas de esta caja son 20.6 cm de alto, 25.2 cm de Ancho y 104.4 cm de largo y un peso que se aproxima a los 8kg. En cada caja Tabaco se pueden empacar hasta 30 bunchs de Scabiosa, para no ser estropeados.



Figura 3. Empaque

Para el transporte aéreo se va a empacar en pallets americanos, ya que son los más apropiados para la transportación de flores frescas, las medidas son de 120 cm de alto y 100 cm de ancho. Durante todos los procesos de empaque la cadena de frío es de suma importancia para garantizar la calidad del producto.

A continuación, el detalle de cubicaje por pallets:

Tabla No 14: Cubicaje

Empaque Primario	
Plástico Polietileno	1 por cada 25 Scabiosas
Capuchones de Polietileno	1 por cada Scabiosa

<b>Caja de Exportación</b>		
Largo	104.4	cm
Ancho	25.2	cm
Alto	20.6	cm
Peso Aproximado	5	kg
<b>Número de Bunchs por caja</b>	<b>20</b>	
<b>Medidas del Pallet Americano</b>		
Ancho	100	cm
Alto	120	cm
<b>Número de Unidades por Pallet</b>	<b>14</b>	

#### **5.2.1.4 Servicio de Soporte**

El servicio de post venta y de soporte al distribuidor, como al consumidor final japonés, es importante para la empresa Connecting Ecuadorian Flowers, es por ello que se lo hará a través de la Pagina Web de la empresa, dentro de la misma habrá una sección diseñada para el distribuidor en Japón en donde podrá actualizar a la empresa sobre la calidad, cantidad, variedades en caso de que tengan inquietudes, y por otro lado tendrá una sección diseñada para el consumidor final en donde se encontrara novedades sobre la variedad, ideas para utilizarlo y sección de opiniones; de esta manera Connecting Ecuadorian Flowers siempre estará en constante mejora y crecimiento.

#### **5.2.2 Precio**

A lo largo de Japón existe una gran demanda por las flores, ya que al tener un alto poder adquisitivo las flores ocupan un lugar importante en sus compras habituales, según datos obtenidos de Pro-Ecuador los japoneses gastan alrededor de 100 dólares mensuales en este tipo de artículos. Sin embargo, también existe una gran oferta de flores tradicionales, es por ello que para la empresa Connecting Ecuadorian Flowers, es de suma importancia tener un precio competitivo para garantizar las ventas de la Scabiosa en Yokohama.

#### **Estrategia de Precios**

La estrategia de precios que ha escogido Connecting Ecuadorian Flowers para ingresar al mercado japonés, específicamente a la ciudad de Yokohama; es

una Estrategia de Precios orientada a la Competencia. Esta estrategia se fundamenta en fijar precios con base en productos similares de la competencia. (Kotler, 2001, p.337)

A continuación, se muestran precios estimados de exportación de la competencia, obtenidos de Flores Equinocciales una florícola que produce crisantemos y claveles, que son productos directamente sustitutos de la Scabiosa.

Tabla No 15: Precios de la Competencia

PRECIO DE EXPORTACIÓN		
Flor	Cantidad	Precio
Crisantemo	25 unidades	\$7,50
Clavel	26 unidades	\$8,50

### **Estrategia de entrada**

La estrategia específica que se va a utilizar para ingresar al mercado japonés es de precio por valor percibido. Esta estrategia basa su precio en la percepción que los clientes tienen sobre el producto su valor o diferenciación. Es decir, a pesar de que el producto sea nuevo, tiene factores que lo hacen diferentes de su competencia por lo que el precio puede ser levemente superior a los sustitutos. (Pérez, 2016).

Se escogió esta estrategia debido a que existe una gran oferta de flores tradicionales, y la Scabiosa siendo una flor completamente nueva y atractiva, está ofreciendo al mercado un producto innovador, de tallos largos y durabilidad, sin embargo, para posicionarse en el mercado el precio tiene que ser similar o levemente superior a la de la competencia para no perder consumidores.

### **Costo de Venta**

Después de adicionar los costos tanto de producción, logísticos y administrativos el precio promedio por cada bunch de 25 Scabiosas, será de \$10 puesto en destino (Yokohama) este será el precio entregado al distribuidor.

Tabla No 16: Costo por bunch de Scabiosa

<b>COSTO POR BUNCH</b>	
Transporte Quito-Yokohama (Vía Aérea)	\$ 0,600
Manejo de Carga (Agente Aduanero)	\$ 0,050
Costo de Empaque (Cajas Tabaco)	\$ 0,043
Costo Embalaje	\$ 0,017
Costo 25 Scabiosas	\$ 7,250
Gastos Administrativos	\$ 1,107
<b>Costo de Venta</b>	<b>\$ 9,07</b>
Utilidad (10,3%)	\$ 0,93
<b>Precio de Venta</b>	<b>\$ 10,00</b>

Para la fijación de precio, se escogió el modelo Van Westendorp, ya que va alineada con la estrategia de entrada, en donde el precio va relacionado con la calidad y los beneficios obtenidos. Este Modelo se centra en buscar un precio aceptable como indicador de calidad, específicamente la decisión de precio se basa en el equilibrio, entre valor, calidad y precio. (Gómez, 2009). Cabe recalcar que el consumidor final japonés puede llegar a pagar hasta \$70 dolores por un bunch de flores en ciertas épocas del año.

### **Ventas Proyectadas**

Para la proyección de las ventas de la empresa, se tomó en cuenta el análisis del cliente, la proyección de la demanda y costos, en donde se obtuvo, que la empresa va a vender 4 933 bunchs mensuales de Scabiosa a un precio de \$10 cada uno. Con el precio mencionado anteriormente y con una política interna de la empresa de aumentar el 5% anual el precio del producto y el 12.37% sobre las ventas, la proyección de ventas y la participación en el mercado sería siguiente:

Tabla No 17: Ventas Proyectadas

<b>Ventas Proyectadas</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
SCABIOSAS	59.201	66.525	74.755	84.003	94.395
Precio	10,00	10,50	11,03	11,58	12,16
<b>Total</b>	<b>592.112</b>	<b>698.632</b>	<b>824.314</b>	<b>972.607</b>	<b>1.147.576</b>

<b>Participación de mercado</b>	10,00%	11,86%	14,05%	16,65%	19,73%
---------------------------------	--------	--------	--------	--------	--------

### 5.2.3 Plaza

#### Estrategia de Distribución

Para la comercialización de Scabiosas en Yokohama-Japón se ha escogido la estrategia de distribución exclusiva. Esta estrategia consiste en utilizar un número limitado de intermediarios, de tal manera que existe mayor control y margen de ganancia. (Kotler, 2003, p.413).

La distribución será por medio de un wholesaler o distribuidor mayorista, ya que este tipo de canal de distribución es adecuado para la empresa Connecting Ecuadorian Flowers ya que al exportar un producto nuevo como es la Scabiosa, a un mercado de igual manera nuevo como es el caso de Yokohama en Japón, se necesita de un aliado comercial, dado que conoce los desafíos y ventajas del mercado, así mismo se reducen los costos de almacenaje y transporte.

En este caso se ha decidido hacerlo a través de **Bloom Japan Network Co. Ltda.**, se escogió esta empresa porque es una importante cadena de distribución de flores en todo Japón, cuenta con prestigio y un amplio portafolio de potenciales clientes finales.

#### Cadena de Distribución

En el siguiente cuadro se detalla la cadena de distribución completa de la empresa Connecting Ecuadorian Flowers:

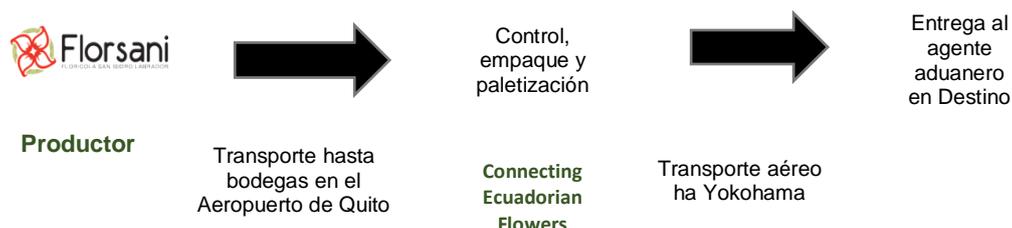


Figura 4. Canales de Distribución hasta Destino.

La cadena de distribución de la empresa Connecting Ecuadorian Flowers, empieza cuando el productor agrícola Florícola San Isidro Labrador, entrega las cajas de Scabiosas en las bodegas con cadena de frío de la empresa Alliance Logistics en Tababela, las cajas estarán en su color natural sin logos, en la bodega se procede con la etiquetación, control de cantidad y paletización para el embarque aéreo con destino al aeropuerto Internacional de Yokohama.

### **Logística de Distribución**

Para garantizar la exportación hacia Yokohama, es necesario definir el Incoterm. Para la comercialización de las Scabiosas se lo va a realizar CPT (Transporte pagado hasta, lugar de destino convenido). Se decidió este Incoterm, ya que bajo esta modalidad el vendedor garantiza que las flores lleguen a destino en las mejores condiciones, ya que asume el valor del flete, seguro, manejo de la carga y documentos necesarios. Los japoneses al hacer negocio en el exterior suelen ocupar este Incoterm por lo que facilita la exportación.

### **Proyección de los Costos y Gastos de la cadena de distribución**

Para realizar la proyección de los costos y gastos en la cadena de distribución se tomó la inflación del año 2016 que es del 1.12% obtenida del Banco Central del Ecuador y el aumento de las ventas anuales que representan el 12.37% anual.

Tabla No 18: Gastos y Costos de la cadena de Distribución

<b>COSTOS Y GASTOS DE LA CADENA DE DISTRIBUCIÓN</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Transporte Quito-Yokohama	35.520,60	39.914,93	44.852,89	50.401,73	56.637,03
Manejo de Carga	2.982,24	3.351,18	3.765,76	4.231,63	4.755,13
Costo de Empaque (Cajas Tabaco)	2.565,38	2.882,74	3.239,38	3.640,13	4.090,45
Costo Embalaje	986,68	1.108,75	1.245,91	1.400,05	1.573,25
<b>COSTOS TOTALES</b>	<b>\$42.054,90</b>	<b>\$47.257,60</b>	<b>\$53.103,94</b>	<b>\$59.673,54</b>	<b>\$67.055,86</b>

## 5.2.4 Promoción

### Estrategia de Promoción

Siempre que se desea insertar un nuevo producto a un mercado, es importante potenciar la promoción, es por eso, que la empresa Connecting Ecuadorian Flowers S.A, va a utilizar una estrategia tanto Push como Pull.

La estrategia Push, tiene como fin enfocar las actividades de marketing hacia los canales de distribución e intermediarios con el fin de que adquieran los productos y los promuevan. Mientras que la estrategia Pull consiste en enfocar las actividades de marketing a los consumidores finales. (Kotler, 2008, p.369).

De esta manera, se va realizar actividades de marketing enfocadas al distribuidor para promover la compra de Scabiosa. De igual manera, la empresa Connecting Ecuadorian Flowers participará en las acciones de marketing con el fin de llegar al consumidor japonés y empujarlo a comprar la nueva variedad de flor.

El objetivo principal de la estrategia de promoción, es posicionar tanto el producto como la marca del producto, dando soporte al distribuidor Bloom, con esta estrategia se busca incentivar al consumidor y distribuidor a comprar Scabiosas en el corto y mediano plazo, por ende, las ventas aumentan y es un beneficio para la empresa.

La promoción se realizará tanto en medios en línea, que hoy en día son los más utilizados para promocionar un producto y de manera directa específicamente en ferias. A continuación, se detallan las mismas:

### Promoción en Medios en Línea

- **Página Web**

La página web de la empresa, será creada con el fin de ser un catálogo para el consumidor final, es decir, en ella encontrarán todas las variedades de Scabiosa ecuatoriana disponibles, la historia de cada una de ellas, sus colores y la mejor manera de utilizar y combinarlas en arreglos florales o floreros, será un servicio post-venta adicional y una manera de atraer nuevos clientes, el

objetivo es posicionar la marca para que cuando vean una Scabiosa la relacionen con la empresa y con el Ecuador.

El segundo objetivo será dar soporte al distribuidor, en cuanto a material publicitario para promover la compra en los detallistas (minoristas) y así mismo resolver todas las inquietudes y si hubiera reclamos de la manera más eficaz y eficiente.

- **Redes Sociales - Facebook e Instagram**

Las redes sociales en la actualidad se han convertido en principal herramienta para promocionar nuevos productos, según estudios realizados 50% de las empresas que utilizan redes sociales han incrementado sus ventas, esto se debe a que el 84% de las personas que utilizan internet acceden a redes sociales y el 60% de ellos interactúan por lo menos con una marca en redes sociales (Jorge Castro, 2016), es por ello que para la empresa Connecting Ecuadorian Flowers es de suma importancia ser parte de ellas.

A través de Facebook e Instagram se posicionará la marca de la empresa, ya que se mantendrá un contacto directo con los consumidores e interactuar dinámicamente con ellos, saber sus preferencias y deseos en cuanto a las variedades que se muestran, de tal manera que se pueda obtener una retroalimentación sobre la empresa sus productos y servicios. Se utilizarán fotos creativas de los productos para captar la atención de ellos y que los lleve a visitar la página web y posterior compra de los productos y asociar con el distribuidor para que sepan dónde comprar.

### **Promoción Directa**

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

En el sector florícola mundial, las ferias de flores cuentan con gran prestigio y concurrencia sean estas en Ecuador o en cualquier parte del mundo, es por ello que Connecting Ecuadorian Flowers participara en las mismas con el fin de promocionar el producto y darse a conocer tanto de, productores, distribuidores

y detallistas (minoristas) que en un futuro fomenten el crecimiento de la empresa.

En un inicio la empresa participara en las ruedas de negocios incentivadas por el Ministerio de Comercio Exterior y Pro-Ecuador en los países que se encuentren mayor número de japoneses.

En años posteriores la empresa también asistirá a la Feria de Flores en Holanda (IFTF) por sus siglas en inglés, que es una de las principales ferias por el número de asistentes, en el año 2016 tuvo más de 25000 visitantes de todo el mundo, incluyendo a visitantes de países asiáticos como Irán, China y Japón, que representan mercados potenciales para la venta de flores. En el mismo año, se aumentó un 30% en la visita de floristas asiáticos que buscan nuevas variedades de flores, para arreglos modernos y frescos. A la feria asistieron los floristas más prestigiosos de Japón que marcan tendencia no solo en su país sino en el mundo, es el caso de los floristas Syo Sogabe, Yuuji Ueno y Yuuchiro Hinata (IFTF, 2016)

### **Gastos de Publicidad**

Para realizar la proyección de los gastos en Publicidad se tomó como base la inflación del año 2016 que es del 1.12% según datos del Banco Central del Ecuador

Tabla No 19: Gastos de Publicidad

<b>GASTOS DE PUBLICIDAD</b>						
	<b>Valor Unitario</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Página Web	\$350 Anual	350,0	353,9	357,9	361,9	365,9
Facebook	\$25 Mensual	300,0	303,4	306,8	310,2	313,7
Google	\$70 Mensual	840,0	849,4	858,9	868,5	878,3
Ferias	\$3000 Anual	3000,0	3033,6	3067,6	3101,9	3136,7
<b>Total</b>		<b>\$ 4490,0</b>	<b>\$ 4540,3</b>	<b>\$ 4591,1</b>	<b>\$ 4642,6</b>	<b>\$ 4694,6</b>

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

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

#### **6.1.1 Misión**

Connecting Ecuadorian Flowers es una empresa dedicada a la comercialización de Scabiosas sostenibles y sustentables al mercado japonés. Con el fin de generar valor y satisfacción en sus clientes, promoviendo el cuidado del medio ambiente y la responsabilidad social tanto de los trabajadores como proveedores de la empresa generando una rentabilidad para sus socios.

#### **6.1.2 Visión**

En los próximos cinco años, ser la comercializadora líder en la exportación de flores de verano ecuatorianos a Japón con un crecimiento y estabilidad constante, comprometida con la sociedad y el medio ambiente, donde la satisfacción del cliente es el principal objetivo.

#### **6.1.3 Objetivos a Corto Plazo**

- Obtener la certificación de Fair Flowers Fair Plants en un plazo máximo de dos meses.
- Obtener una rentabilidad anual promedio del 10%.

#### **6.1.4 Objetivos a Mediano Plazo**

- A finales del año 2018, obtener la satisfacción del 80% de nuestros clientes en Yokohama.
- A partir del segundo año expandir las cadenas de distribución de Scabiosa a Tokio y Osaka, con el fin de aumentar la utilidad sobre las ventas a un 9.38% aproximadamente con respecto al año 2017.

### 6.1.5 Objetivos a Largo Plazo

- A partir del tercer año, introducir Limonium y Ornithogalum, las cuales son flores de verano, (Anexo 5), en el mercado japonés específicamente en la ciudad de Yokohama, con el fin de incrementar las ventas en un 12.37% con respecto al año anterior, captando la participación del 14.05% del mercado.

### 6.2 Plan de Operaciones

Las operaciones de la empresa, están en base a los requerimientos gubernamentales como son, el Servicio de Rentas Internas (SRI), Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), Ministerio de Agricultura y Ganadería, Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador (SENAE) y todas las normas internacionales que garantizan que todos los procesos cuentan con certificados verdes como Fair Flowers, Fair Plants (Fair Flowers Fair Plants ,2017).

El proceso operativo se realizará en dos etapas, los procesos internos de la empresa y el proceso de exportación a través de Alliance Logistics el agente aduanero designado. En el siguiente cuadro se detalla los procesos necesarios para garantizar que las Scabiosas lleguen a Yokohama cumpliendo todos los estándares de calidad y en los tiempos solicitados.



Figura 5. Plan de Operaciones

### 6.2.1 Flujo de Procesos Internos de la Empresa

Los procesos internos de Connecting Ecuadorian Flowers, se realizarán en 5 días hábiles, y serán realizados por el asistente de ventas y el asistente de logística de la empresa, con apoyo de los funcionarios de Alliance Logistics, el proveedor de soluciones integrales de logística.

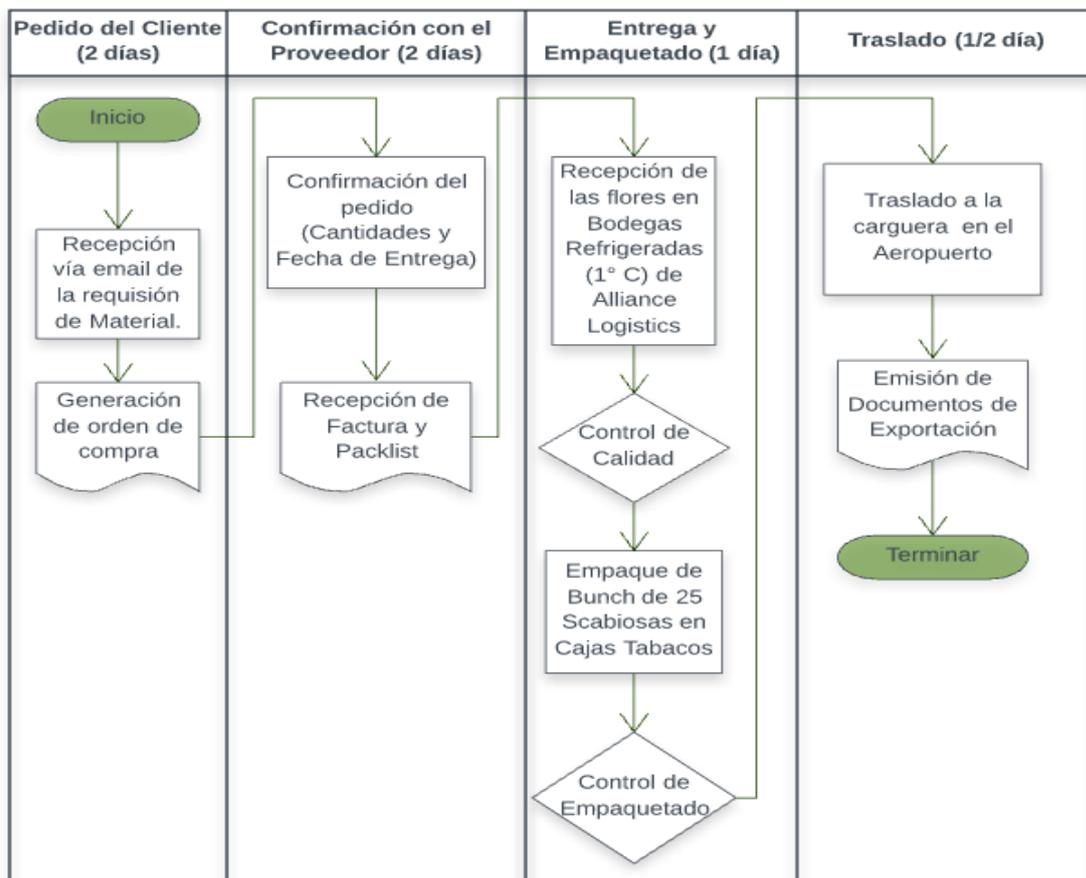


Figura 6. Flujo de Procesos Internos

Fuente: Elaboración Propia

### Personal a cargo de los Procesos Internos

El personal encargado de los procesos internos de la empresa son los colaboradores de la empresa Connecting Ecuadorian Flowers. Específicamente, el asistente de ventas que se encargará de la parte administrativa y el asistente de logística que se encargará de la recepción de las flores, supervisión y control en los procesos de empaque, conjuntamente con los señores de Alliance Logistics.

## Costos del proceso interno de Connecting Ecuadorian Flowers

Tabla No 20: Costos de los Procesos Internos

COSTOS DE SCABIOSAS Y EMPAQUE	PRECIO TOTAL	PRECIO POR BUNCH (25)
25 Scabiosas	\$ 7,25	\$ 7,25
Caja Tabaco	\$ 1,3	\$ 0,043
Embalaje por Cada Caja Tabaco	\$ 0,5	\$ 0,017
Gastos Administrativos	\$ 5463,15	\$ 1,107
		\$ 8,42

### 6.2.2 Flujograma de Exportación

El envío de las flores de Scabiosa, se lo realizará con el Incoterm CPT, tomando en cuenta que la tasa arancelaria es del 0%. Es por ello que la empresa Connecting Ecuadorian Flowers, asume la responsabilidad hasta el aeropuerto en destino como los costos del flete. El tiempo administrativo estimado para realizar los papeles previos es de 2 a 3 días, mientras que el tiempo de tránsito entre Quito y Yokohama es de 3 días aproximadamente. Es decir, un total de 6 días de toda la logística de exportación.

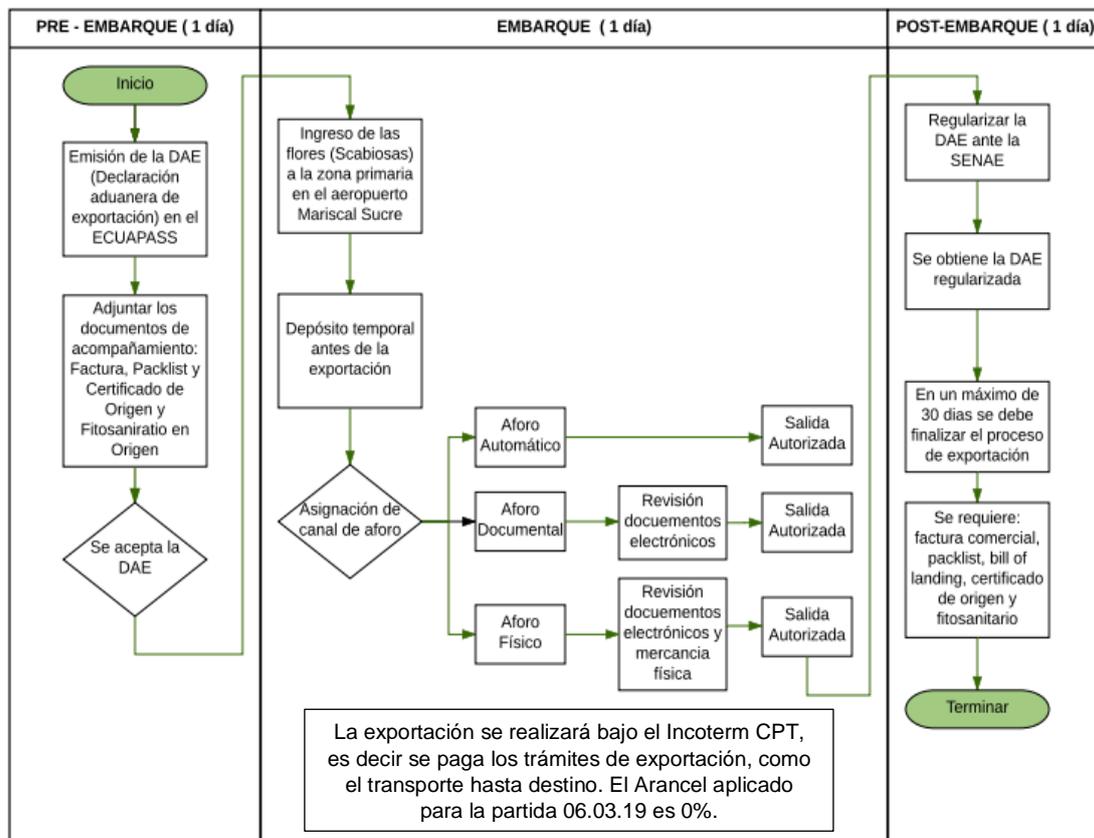


Figura 7. Flujograma de Exportación

Fuente: Elaboración Propia

### Personal Operativo encargado de la exportación

La empresa Alliance Logistics, con sus operarios serán los encargados de realizar todos los trámites de exportación, ya que han sido asignados también como los agentes aduaneros de la empresa. Todo el proceso será supervisado por los empleados de Connecting Ecuadorian Flowers.

### Costos de la operación de exportación

Tabla No 21: Costos de la operación de exportación

COSTOS DE EMBARQUE	PRECIO TOTAL	PRECIO POR BUNCH
Transporte Quito-Yokohama (Vía Aérea)	\$ 2960,05	\$ 0,600
Manejo de Carga (Agente Aduanero)	\$ 248,52	\$ 0,050
		\$ 0,650

### 6.3 Localización Geográfica, Instalaciones e Infraestructura

Las operaciones de Connecting Ecuadorian Flowers se van a centralizar en la ciudad de Quito, específicamente en el sector de Tumbaco en la avenida Interoceánica OE 6 -73 y González Suarez, Edificio Picadilly Center, las oficinas se encuentran en un centro de negocios por lo que están diseñadas de una moderna cumpliendo los requerimientos de las autoridades pertinentes, con tecnología de punta, y servicios ágiles. Se decidió este sector por la cercanía a las bodegas de la empresa Alliance Logistics que será el agente aduanero, como del Aeropuerto Mariscal Sucre en Tababela y de las florícolas, de esta manera se tendrá un mayor control en todos los procesos. Este es el único bien físico con la que cuenta la empresa, ya que las bodegas serán parte del agente de aguada, y contarán con la tecnología necesaria para garantizar la cadena de frío.

### 6.4 Estructura Organizacional

#### 6.4.1 Constitución de la Empresa

La empresa será constituida en la Superintendencia de Compañías en el Ecuador, bajo el nombre de Connecting Ecuadorian Flowers Cia. Ltda, con un capital suscrito de \$400 como lo establece la ley para este tipo de empresas y contará con dos socios, en donde la participación será de acuerdo a las

aportaciones. Connecting Ecuadorian Flowers Cia. Ltda, escogió esta modalidad, ya que es apropiada para la mediana empresa, por el control que se tiene en la toma de decisiones y un régimen jurídico más flexible. Posteriormente, la empresa obtendrá todos los permisos por parte del municipio, con el fin de registrarla en el Registro Mercantil, para de esta manera obtener el RUC y comenzar las operaciones.

#### 6.4.2 Diseño Organizacional

Para que la empresa, funcione de manera eficiente y eficaz, es de suma importancia contar con un capital humano adecuado, al igual que definir los departamentos claves para el desarrollo oportuno de la empresa, delinear las actividades y responsabilidades. Al ser una empresa nueva, y debido a que es una comercializadora internacional, es decir un intermediario entre el fabricante y el consumidor final en Yokohama-Japón en sus inicios solo va a comercializar un solo producto a un mercado, tendrá una estructura organización sencilla plana, específicamente horizontal orgánica, con este tipo de organización se obtiene pocos niveles jerárquicos de intervención de gestión entre el personal y la dirección. Lo que se busca es que todos los miembros de la empresa tengan una interacción frecuente y que las decisiones no se centralicen en los altos mandos de la empresa, de esta manera la empresa tiene menos costos en nómina, mayor comunicación entre colaboradores, ya que se adapta más rápido a cualquier cambio inesperado y se convierte en una empresa ágil.

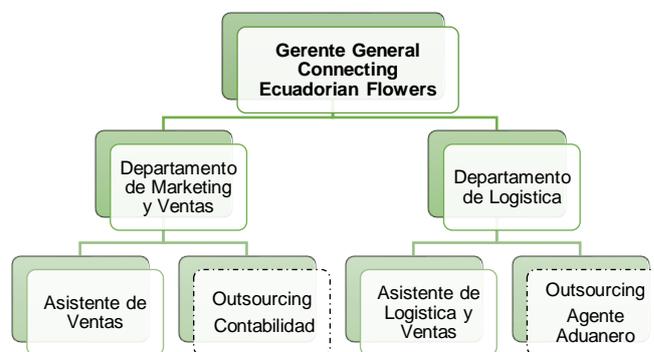


Figura 8. Organigrama

- \* Las líneas entre cortadas (-----) representan el outsourcing, es decir la subcontratación.

En el organigrama anterior, se muestran todos los departamentos, así como el capital humano necesario para optimizar las funciones y garantizar el buen manejo de la empresa. Debido a que es una empresa nueva, se decidió aplicar la especialización, es por ello que contará tanto con trabajadores directos, como outsourcing (externos) que se serán asignados para la contabilidad y la logística internacional.

#### **6.4.2.1 Funciones**

##### **Gerente General**

La empresa contará con un Gerente General, con un título en Negocios Internacionales, el cual será el representante legal de la empresa. El gerente será el encargado de liderar, coordinar y dirigir todos los departamentos de la empresa, con el fin de asegurar que la empresa Connecting Ecuadorian Flowers alcance sus índices de rentabilidad, sustentabilidad y competitividad.

Las funciones del Gerente General serán las siguientes:

- Asumir las funciones que como representante legal de Connecting Ecuadorian Flowers debe cumplir.
- Organizar la estructura organizacional de la empresa.
- Seleccionar, contratar y capacitar al talento humano adecuado para cada posición.
- Desarrollar y planificar los objetivos tanto específicos como generales que la empresa pretende alcanzar
- Controlar y coordinar todas las funciones establecidas en la planificación estratégica para garantizar el desarrollo continuo.

La remuneración mensual del Gerente General será de \$1100.00

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

El Asistente de Marketing y ventas será un profesional Graduado de Marketing, con por lo menos 1 año de experiencia. Será el encargado de procesar y controlar tanto las órdenes de compra como posteriormente las ventas de la

empresa. También, se encargará de fomentar las relaciones con los proveedores y clientes para garantizar la satisfacción de ellos.

Las funciones del Asistente de Ventas serán las siguientes:

- Procesar los pedidos del distribuidor en Yokohama-Japón.
- Coordinar las órdenes con el productor de Scabiosa en Ecuador (Florsani).
- Dar seguimiento a las órdenes en los sistemas indicados.
- Manejo de las Redes Sociales y Pagina Web de la empresa
- Tener un correcto control sobre las ventas realizadas.

La remuneración mensual para el Asistente de Ventas será de \$750.00

### **Asistente de logística y ventas**

El Asistente de logística y ventas será un profesional graduado de Comercio Exterior, con por lo menos 2 años de experiencia en aduanas. Será el encargado de la distribución y coordinación de la logística local como controlar la logística internacional. Además, dará soporte al departamento de ventas

Las funciones del Asistente de Logística y Ventas serán las siguientes:

- Coordinar y controlar la Logística de entrega del producto
- Verificación de las ordenes
- Dar soporte al control de calidad y re-etiqueteo.
- Coordinar los procesos de envío conjunto con el agente de aduana.

La remuneración mensual para el Asistente de Logística y Ventas será de \$750.00.

### **Contador Externo**

El contador de Connecting Ecuadorian Flowers, será externo perteneciente a una firma con trayectoria en el país el cual será el encargado de proporcionar toda información financiera de la empresa de manera clara, ordenada, oportuna y confiable cada vez que sea solicitado.

Las funciones del contador externo serán las siguientes:

- Adecuar a la empresa con los procedimientos y sistemas adecuados para un correcto registro contable.
- Procesar y contabilizar, las facturas tanto de compra, como de ventas y todos los movimientos de la empresa con el fin de llevar registros.
- Cumplir con todas las disposiciones legales ecuatorianas, y con todos los entes de control.

Los honorarios mensuales del Contador Externo serán de \$500.00.

### **Agente Aduanero Externo**

El agente aduanero Alliance Logistics, forma parte de una empresa que brinda soluciones integrales del comercio exterior y será la encargada de manejar las exportaciones de Connecting Ecuadorian Flowers.

Las funciones del Agente Aduanero externo serán las siguientes:

- Cotizar y reservar los fletes más convenientes Quito-Yokohama
- Manejar y realizar todos los documentos necesarios para cada exportación.
- Entregar toda la documentación de cada embarque a la empresa

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

La empresa Connecting Ecuadorian Flowers, proporcionará todos los beneficios que indica la ley ecuatoriana a todos sus empleados

- Sueldo acordado por las dos partes (Empleado y empleador).
- Décimo tercer sueldo (Pagados máximo el 24 de diciembre de cada año)
- Décimo cuarto sueldo Pagados máximo el 21 de agosto de cada año)
- Vacaciones anuales (15 días cada año)
- Fondo de Reserva
- Vacaciones
- Aporte Patronal al IESS

## CAPÍTULO VII: EVALUACIÓN FINANCIERA

### 7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

#### 7.1.1 Proyección de Ingresos

Los ingresos de la empresa, son producto de la venta de Scabiosa 4933 bunchs mensuales a un precio inicial de \$10, con un incremento en las ventas del 12.37% y del precio 0,5% anual como política interna de la empresa.

Tabla No 22: Ingresos Proyectadas

<b>Ingresos Proyectados</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
SCABIOSAS	59.201	66.525	74.755	84.003	94.395
Precio	10,00	10,50	11,03	11,58	12,16
<b>Total</b>	<b>592.112</b>	<b>698.632</b>	<b>824.314</b>	<b>972.607</b>	<b>1.147.576</b>

#### 7.1.2 Proyección de los Costos y Gastos

Los costos de la empresa Connecting Ecuadorian Flowers Cia Ltda, corresponden principalmente a todos los procesos previos y que están directamente relacionados con la exportación de Scabiosas, por ende, estos varían dependiendo la cantidad, entre los cuales se encuentran: materia prima, empaque, embalaje, fletes y manejo Aduanero. Por otro lado, los gastos que presenta la empresa son principalmente: sueldos del personal administrativo, arriendo pago de servicios básicos, suministros de oficina, contabilidad externa entre otro detallados a continuación. Entre el primer año y la proyección al quinto año, se observa un crecimiento tanto en los costos y en el gasto, esto se debe principalmente al incremento y crecimiento de las operaciones de la empresa, ya que como se mencionó anteriormente, se alcanzará un crecimiento del 12.37% sobre las ventas anualmente.

Tabla No 23: Gastos y Costos

<b>COSTOS Y GASTOS PROYECTADOS</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>COSTOS TOTALES</b>	<b>\$471.262,15</b>	<b>\$529.562,98</b>	<b>\$595.076,32</b>	<b>\$668.694,45</b>	<b>\$751.420,04</b>
Compra de flores	429.207,25	482.305,38	541.972,38	609.020,92	684.364,17
Transporte Quito-Yokohama	35.520,60	39.914,93	44.852,89	50.401,73	56.637,03
Manejo de Carga	2.982,24	3.351,18	3.765,76	4.231,63	4.755,13
Costo de Empaque (Cajas Tabaco)	2.565,38	2.882,74	3.239,38	3.640,13	4.090,45

Costo Embalaje	986,68	1.108,75	1.245,91	1.400,05	1.573,25
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS</b>	<b>\$ 65.557,76</b>	<b>\$ 68.908,28</b>	<b>\$ 69.667,21</b>	<b>\$ 69.722,06</b>	<b>\$ 70.485,36</b>
Sueldos administrativos y ventas	39.630,76	42.703,74	43.182,03	43.653,09	44.129,43
Arriendo oficina	7.800,00	7.887,36	7.975,70	8.065,03	8.155,35
Luz, agua, teléfono, móvil	1.200,00	1.213,44	1.227,03	1.240,77	1.254,67
Permisos y patentes	4.200,00	4.247,04	4.294,61	4.342,71	4.391,34
Contabilidad externa	6.000,00	6.067,20	6.135,15	6.203,87	6.273,35
Suministros de oficina	600,00	606,72	613,52	620,39	627,33
Depreciaciones	877,00	877,00	877,00	177,00	177,00
Amortizaciones	270,00	270,00	270,00	270,00	270,00
Internet	840,00	849,41	858,92	868,54	878,27
Facebook	300,00	303,36	306,76	310,19	313,67
Google	840,00	849,41	858,92	868,54	878,27
Ferías	3.000,00	3.033,60	3.067,58	3.101,93	3.136,67

### 7.1.3 Política de cobro, pago y manejo de inventarios

La política de cobro que manejará la empresa, con sus clientes en Japón es una compra a crédito con un plazo máximo de pago de 30 días, ya que el intermediario en Japón necesita tiempo para distribuir el producto al consumidor final. Por otro lado, las políticas de pago al proveedor, San Isidro Labrador es de 15 días después de la compra. Es por ello que, para empezar las actividades se necesita de una inversión inicial alta para suplir los costos pre operacionales. Debido a que las flores de Scabiosa son sensibles y perecibles, la empresa no contará con inventario disponible, se lo hará a través de pedidos programados por el distribuidor y entregados en las fechas acordadas.

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

### 7.2.1 Inversión Inicial

La inversión inicial de la empresa, está constituida principalmente del capital de trabajo con una cifra de **\$ 47.328,94**, esto se debe principalmente a la política de cobro y pago con clientes y proveedores, en donde el cliente tiene mayor tiempo de pago y se debe cubrir antes los costos de materia prima. Adicionalmente, está constituida de los activos y los costos pre operacionales como: gastos de constitución de la empresa. La cantidad de dinero que la

empresa Connecting Ecuadorian Flowers, necesita invertir para empezar las operaciones es de **\$ 52.548,94** cómo se detalla a continuación:

Tabla No 24: Inversión Inicial

<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	
	<b>Año 0</b>
<b>Capital de Trabajo</b>	<b>\$ 47.328,94</b>
Muebles y enseres	\$ 1.510,00
Equipos de oficina	\$ 260,00
Equipos de computación	\$ 2.100,00
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>\$ 3.870,00</b>
<b>Pre operacionales</b>	<b>\$ 1.350,00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 52.548,94</b>

### 7.2.2 Capital de Trabajo

Para comenzar las operaciones de comercialización de Scabiosa, se requiere un capital de trabajo de \$ 47.328,94 de tal manera que pueda cubrir los gastos de apertura, materia prima (flores), gastos de envío, nomina entre otros, hasta que sus ingresos sean mayores que gastos y pueda desarrollarse.

### 7.2.3 Estructura de Capital

El financiamiento de la empresa Connecting Ecuadorian Flowers, está compuesta en un 60% por capital propio y un 40% deuda a una institución bancaria, como se detalla a continuación.

Tabla No 25: Estructura de Capital

<b>ESTRUCTURA DE CAPITAL</b>		
Préstamos	\$ 21.019,57	40%
Accionistas	\$ 31.529,36	60%
<b>Total, Financiamiento</b>	<b>\$ 52.548,94</b>	<b>100%</b>

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

### 7.3.1 Proyección de estados de resultados

El Estado de Resultados proyectado para los próximos 5 años de Connecting Ecuadorian Flowers, muestra de manera detallada los ingresos obtenidos, al igual que los gastos dentro de un periodo determinado y por consecuencia la ganancia para cada año, ya que la empresa Connecting Ecuadorian Flowers

desde el primer año posee una Utilidad Neta positiva. Este Estado les ayudará a los directivos de la empresa a tomar las decisiones para el desarrollo de la misma. En el primer año, la empresa captará el 10% de la participación en el mercado generando una utilidad neta de \$35.253 y una utilidad sobre las ventas del 5.95%. A partir del segundo año, las ventas van a ir incrementando a aproximadamente al 12.3% esto se debe especialmente al comportamiento de las exportaciones, del mercado y la inserción de nuevas variedades planteadas como objetivos.

### 7.3.2 Proyección de estado de Situación Financiera

La proyección del Estado de Situación Financiero de la empresa Connecting Ecuadorian Flowers, refleja de manera clara a una fecha determinada, la situación financiera en la que se encuentra la empresa y cumple con la ecuación básica contable (Activo = Pasivo + Patrimonio) con el objetivo de mostrar cuales son los activos con los que la empresa cuenta para continuar las operaciones programadas.

Tabla No 26: Estado de Situación Financiera

<b>ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PROYECTADO</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>ACTIVOS</b>						
Caja	47.328,94	28.430,45	48.691,02	86.750,65	155.267,65	252.233,02
Cuentas por cobrar		49.342,70	58.219,33	68.692,86	81.050,54	95.631,35
Activos Corrientes	47.328,94	77.773,15	106.910,35	155.443,51	236.318,19	347.864,37
Muebles y enseres	1.510,00	1.510,00	1.510,00	1.510,00	1.510,00	1.510,00
Equipos de oficina	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00
Equipos de computación	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00
Depreciación Acumulada		-877,00	-1.754,00	-2.631,00	-2.808,00	-2.985,00
Activos Fijos netos	3.870,00	2.993,00	2.116,00	1.239,00	1.062,00	885,00
Activos diferidos	1.350,00	1.080,00	810,00	540,00	270,00	0,00
<b>Total activos</b>	<b>52.548,94</b>	<b>81.846,15</b>	<b>109.836,35</b>	<b>157.222,51</b>	<b>237.650,19</b>	<b>348.749,37</b>
Activos diferidos						
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>						
Cuentas por pagar		17.883,64	20.096,06	22.582,18	25.375,87	28.515,17
Pasivos Corrientes	0,00	17.883,64	20.096,06	22.582,18	25.375,87	28.515,17
Préstamos bancarios LP	21.019,57	14.806,59	7.831,25	0,00		
Capital social	31.529,36	31.529,36	31.529,36	31.529,36	31.529,36	31.529,36
Utilidades retenidas		17.626,56	50.379,69	10.110,97	180.744,96	288.704,83

<b>Total Patrimonio</b>	<b>31.529,36</b>	<b>49.155,92</b>	<b>81.909,05</b>	<b>134.640,33</b>	<b>212.274,32</b>	<b>320.234,19</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>52.548,94</b>	<b>81.846,15</b>	<b>109.836,35</b>	<b>157.222,51</b>	<b>237.650,19</b>	<b>348.749,37</b>
<b>Comprobación</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

### 7.3.2 Estado de Flujo de Efectivo

El estado de Flujo de Efectivo para la empresa Connecting Ecuadorian Flowers, informa a los directivos las variaciones, movimientos y aplicación del efectivo dentro de un periodo determinado. Este flujo muestra tanto los movimientos de ingreso y salida del efectivo, y están clasificados en tres cuentas específicas, actividades de operación, inversión y financiamiento. En las actividades de inversión se detallan todas las salidas de dinero por concepto de compra de activos fijos antes del funcionamiento por **\$ 5.220,00** al iniciar las operaciones. Otro lado, las actividades financieras representan **\$ 52,548.94** que están compuestas por los préstamos y los aportes a accionistas.. (Anexo 6.)

### 7.3.3 Estado de Flujo de Caja

Mientras que en el flujo de caja de la empresa se muestra la acumulación de los activos líquidos durante un determinado tiempo, indicando la liquidez que tiene la empresa, en este caso Connecting Ecuadorian Flowers presenta liquidez durante los 5 años proyectados. (Anexo 7.)

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

### 7.4.1 Proyección de Flujo de Caja del Inversionista

El flujo de caja del Inversionista de la empresa, muestra la liquidez de la empresa teniendo en cuenta las condiciones y aportes de los inversionistas iniciales. (Anexo.8)

### 7.4.2 Cálculo de la Tasa de Descuento

La rentabilidad esperada o CAPM para la empresa Connecting Ecuadorian Flowers es de 21.58% la cual es alentadora para el proyecto, las variables a continuación se utilizaron para el cálculo del mismo.

Tabla No 27: CAPM

CAPM	
Beta	1,22
Tasa libre de riesgo	6.90%
Riesgo País	8.91%
Prima de Mercado	4.73%
<b>Costo de oportunidad Apalancado</b>	<b>21.58%</b>

El WACC de la empresa, determina el costo de la inversión sin importar las fuentes de financiamiento, la tasa de rendimiento que tiene Connecting Ecuadorian Flowers es del 16% y es superior a la media por lo que genera valor agregado a los accionistas

Tabla No 28: WACC

WACC				
	Total	Costo	Costo de Impuestos	CPPC
Crédito	40%	12%	34%	3%
Aportes socios	60%	22%		13%
	<b>100%</b>		<b>CPPC</b>	<b>16%</b>

#### 7.4.3 Criterios de Valoración

A fin de evaluar el proyecto, se ha calculado tanto el flujo de fondos descontados del proyecto, como el flujo de caja del inversionista. Después del análisis, se concluye que el proyecto es viable y factible debido a que presenta un Valor Actual Neto (VAN) \$263,533.31 con una tasa interna de retorno 0.95, y genera 6.02 dólares por cada dólar invertido mientras que la inversión se recupera en 1.74 años. Por otro lado, el inversionista obtiene un VAN de \$ 216,973.78, una tasa interna de retorno 1.18, generando 7.88 dólares por cada dólar que decidieron invertir, recuperando su inversión en 3.11 años.

Tabla No 29: Evaluación del Proyecto

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	263.533,61	VAN	216.973,78
IR	6,02	IR	7,88
Periodo de recuperación	1,74 años	Periodo de recuperación	3,11 años
TIR	0,95	TIR	1,18

## 7.5 Índices financieros

Los índices financieros analizados para la empresa Connecting Ecuadorian Flowers muestran la rentabilidad de todas las acciones que se han tomado anteriormente, se los comparó con una empresa de la industria Flores Equinocciales S.A, para tener una visión más amplia.

Los índices de rentabilidad analizados por la empresa, permitieron evaluar las utilidades que tiene la empresa respecto a las ventas, activos y propietarios. Los resultados obtenidos fueron positivos y son los siguientes: el margen de utilidad bruta es del **20%**, este indica lo que a la empresa le queda de cada dólar de venta después de pagar los bienes. El margen de utilidad operativa es del **80%**, este valor indica la ganancia deduciendo los costos y gastos. El índice más importante es el margen de utilidad neta y es de **5.95%** y es la utilidad neta obtenida después de toda la operación. Lo que indica que la empresa tiene viabilidad y factibilidad.

El ROA obtenido es del **43%** y muestran que tan eficiente se maneja los activos, el ROE alcanzado es del **72%** e indica en cuanto puede aumentar el rendimiento para los accionistas, siempre el ROE será mayor que el ROA, el ROI obtenido es del **62%** y muestra el retorno sobre la inversión, por ende, existe un beneficio para los inversionistas.

A continuación, el detalle de los índices y la comparación con la industria.

Tabla No 30: Índices Financieros

<b>COMPARACIÓN ÍNDICES FINANCIEROS</b>		
	<b>CONNECTING ECUADORIAN FLOWERS</b>	<b>FLORES EQUINOCCIALES</b>
<b>RAZÓN DE RENTABILIDAD</b>		
Utilidad bruta/ Ventas	20%	27%
Utilidad neta/ Ventas	5,95%	6%
Costos/ Ventas	80%	73%
<b>ROA</b>	43%	8%
<b>ROE</b>	72%	22%
<b>ROI</b>	67%	46%
<b>ROTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS</b>	197,83	2.86

## CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES GENERALES

- Actualmente, Japón es la tercera economía en el mundo, es considerada la puerta para hacer negocios en Asia por la estabilidad económica y jurídica que ofrece a los inversionistas extranjeros, siendo el cuarto importador mundial.
- Japón brinda beneficios arancelarios, para los exportadores ecuatorianos de flores específicamente de la partida 06.03.19, con un 0% de arancel.
- El Ecuador a lo largo de la historia, se ha destacado por ser un exportador de productos agrícolas, ya que representan el 69% del total de las exportaciones no petroleras y ayudan a sostener la economía. Por lo que, existen programas para incentivarlo.
- El sector florícola ecuatoriano ha mostrado un crecimiento del con respecto al año 2016, y juega un papel importante en la sociedad ecuatoriana ya que emplea aproximadamente a 150.000 personas de las cuales el 51% son mujeres.
- La Scabiosa es un producto completamente nuevo entre las florícolas ecuatorianas y el proveedor San Isidro Labrador juega un rol importante, ya que es el único productor de la misma por lo que, las alianzas estratégicas son claves para el desarrollo del negocio.
- En el mercado japonés existe una gran variedad de flores, siendo el crisantemo el principal producto sustituto por sus características similares.
- De acuerdo a las entrevistas realizadas a los clientes potenciales en Japón, se concluyó que Japón tiene un incremento en la demanda de flores, y están dispuestos a comprar nuevas variedades siempre y cuando sean de tallos largos y larga durabilidad, y esto concuerda con los resultados obtenidos en la encuesta donde son los principales atributos que buscan los encuestados.
- Un dato influyente que se obtuvo de las encuestas, es que cada vez más los japoneses compran flores para uso doméstico y no solo para regalos

por lo que, la demanda es constante y la mayoría estaría dispuesta a comprar Scabiosas a un precio final entre \$25 y \$40.

- Debido a que la Scabiosa es una flor nueva en el mercado japonés, específicamente en la ciudad de Yokohama, la estrategia más óptima de marketing es la diferenciación, conjuntamente con la estrategia de internacionalización a través de intermediación.
- Las estrategias de producto, precio, plaza y promoción están enfocadas a la satisfacción del cliente y al desarrollo estable y continuo del producto en el mercado japonés.
- Para garantizar la calidad y satisfacción del mercado japonés, todos los procesos de la empresa Connecting Ecuadorian Flowers están diseñados bajo los requerimientos gubernamentales, tanto ecuatorianos como japoneses, optimizando tiempo y recursos.
- Para garantizar el desarrollo, crecimiento e internacionalización de la empresa, se cuenta con una estructura organizacional plana, orgánica y multifuncional, con talento humano calificado y funciones claramente delimitadas.
- Desde el primer año de operaciones de la empresa Connecting Ecuadorian Flowers, el flujo de efectivo y de caja es positivo. Lo que muestra que siempre se posee liquidez para todas las operaciones que la empresa necesite incurrir.
- El modelo financiero comprueba la factibilidad y rentabilidad de la Scabiosa en el mercado japonés a través del VAN, TIR, IR y el periodo de recuperación.
- Los índices financieros arrojados por el modelo financiero para la empresa Connecting Ecuadorian Flowers S.A son positivos, e indican que existe una rentabilidad alta, tanto para las ventas como para los activos e inversionista, lo que muestra que realizar el proyecto representan una oportunidad ya que por cada dólar invertido se está recibiendo un 5.98% neto de ganancia, esto se debe a que es un producto innovador en el mercado japonés.

## REFERENCIAS

- Banco Central del Ecuador. (2016). *Información Económica*. Recuperado el 8 de marzo de 2017 de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/788>
- Castro, Jorge. (2016) *¿Por qué son importantes las redes sociales en los negocios?* Recuperado el 18 de abril del 2017 de: <https://jorgecastro.mx/por-que-son-importantes-las-redes-sociales-en-los-negocios/>
- Danziger. (2017) *Cut flowers*. Recuperado el 17 de mayo del 2017 de [http://www.danziger.co.il/index.php?page\\_id=802](http://www.danziger.co.il/index.php?page_id=802)
- Daily Journal. (2014). *Japanese Companies Act changes encourage investment*. Recuperado el 9 de marzo de 2017 de <https://media2.mofo.com/documents/141022djjapanesecompaniesact.pdf>
- Deutsche Bank Italia. (2017). *Japón*. Recuperado el 10 de marzo de 2017 de <https://exporta.dbimpresaextra.it/es/informacion-del-mercado/japon/inversiones>.
- Doing Business. (2015). *Japon Economy Profile 2016*. Recuperado el 6 de marzo de 2017 de [http://espanol.doingbusinessorg/data/exploreconomies/~/\\_media/qjawb/doing%20business/documents/profiles/country/JPN.pdf](http://espanol.doingbusinessorg/data/exploreconomies/~/_media/qjawb/doing%20business/documents/profiles/country/JPN.pdf)
- EAE Business School. (2017). *Tipos de internacionalización empresarial*. Recuperado el 12 de abril de 2017 de <http://www.eaeprogramas.es/internacionalizacion/tipos-de-internacionalizacion-empresarial>
- Expoflores. (2017). *Responsabilidad Social Empresarial*. Recuperado el 13 de marzo de 2017 de <http://www.expoflores.com/index.php/servicios/rse>

- Fair Flowers Fair Plants. (2017). *Requisitos de certificación*. Recuperado 27 de abril de 2017 de <http://fairflowersfairplants.com/home-es/consumidor/certificeringseisen-es.aspx>
- Florícola San Isidro Labrador. (2017). *Florsani*. Recuperado 4 de abril de 2017 de <http://www.florsani.com/es/home>
- Foro Económico Mundial. (2016). *Índice de competitividad global*. Recuperado 10 de marzo de 2017 de <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/competitiveness-rankings/>
- Global Transport & Logistics. (2017) *Calculadora de Cargas*. Recuperado el 13 de abril del 2017 de: [http://www.gruporas.com/?page\\_id=8545](http://www.gruporas.com/?page_id=8545)
- Gómez, José. (2009). *Pricing Sensivity Metter: Van Westendorp*. Recuperado el 22 de abril de 2017 de [http://www.nelsonpricing.com.ar/biblioteca\\_pricing/2009\\_07\\_Pricing\\_Sensitive\\_Meter\\_Gomez\\_J.pdf](http://www.nelsonpricing.com.ar/biblioteca_pricing/2009_07_Pricing_Sensitive_Meter_Gomez_J.pdf)
- IFTF. (2016). *International Floriculture and Horticulture Trade Fair: Latest News*. Recuperado el 13 de abril de 2017 de <http://www.hppexhibitions.com/floriculture/2016/holland/?page=nws>
- Indexmundi. (2016). *Japón-Población*. Recuperado 26 de marzo de 2017 de <http://www.indexmundi.com/es/japon/poblacion.html>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas: CIUU 4.0*. Recuperado el 13 de marzo de 2017 de <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2016). *Inflacion Anual 2016*. Recuperado 7 de marzo de 2017 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/inflacion-diciembre-2016/>
- International Monetary Fund. (2017). *World Economic Outlook Database - Japón*. Recuperado el 7 de marzo de 2017 de <https://www.imf.org/external/country/JPN/index.htm>

- Japan Customs. (2017). *Import Procedures*. Recuperado el 22 de marzo de 2017 de <http://www.customs.go.jp/english/summary/import.htm>
- Johnson, Gerry, Kevan, Scholes y Whittington, Richard. (2006). *Dirección Estratégica*. Pearson Educación Séptima Edición. Madrid, España.
- Kotler, Phillip y Armstrong, Gray. (2001). *Marketing*. Pearson Educación Octava Edición. Juárez, México.
- Kotler, Phillip y Armstrong, Gray. (2003). *Fundamentos de Marketing*. Pearson Educación Sexta Edición. Juárez, México.
- Kotler, Phillip y Armstrong, Gray. (2008). *Fundamentos de Marketing*. Pearson Educación Octava Edición. Juárez, México.
- Market Access Map. (2017). *Tariff analysis*. Recuperado el 8 de marzo de 2016 de <http://www.macmap.org/AdvancedSearch/TariffAndTrade/AdvancedQueryResultForProducts.aspx?id=39913>
- Pérez, David y Pérez, Isabel. (2006) *El Precio tipos y estrategias de fijación*. Recuperado el 16 de abril del 2017 de: [http://api.eoi.es/api\\_v1\\_dev.php/fedora/asset/eoi:45110/componente45108.pdf](http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:45110/componente45108.pdf)
- Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. Barcelona, España. Ediciones Deusto.
- Pro Ecuador. (2016). *Japón Ficha técnica enero, 2016*. Recuperado el 8 de marzo de 2016 de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/01/Ficha-T%C3%A9cnica-Jap%C3%B3n-ENERO-2016.pdf>
- Pro Ecuador. (2016). *Evolución de las exportaciones de Ecuador mes de septiembre*. Recuperado el 12 de marzo de 2017 de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/09/Evoluci%C3%B3n-de-Exportaciones-Exterior.pdf>

- Sampieri, Roberto; Collado, Carlos y Lucio, Pilar. (2013). *Metodología de la Investigación*. México, D.F. McGraw-Hill Interamericana. Recuperado el 17 de abril de 2017 de <http://metodos-comunicacion.sociales.uba.ar/files/2014/04/Hernandez-Sampieri-Cap-1.pdf>
- Santander Trade Porta. (2015). *Japón: Inversión Extranjera*. Recuperado el 13 de marzo de 2016 de <http://es.santandertrade.com/establecerse-extranjero/japon/inversion-extranjero>.
- Social Progress Index. (2016). *Ecuador*. Recuperado el 10 de marzo de 2017 de <http://www.socialprogressimperative.org/countries/ecu/?lang=es>
- Trade Map. (2017). *Comercio Bilateral entre Ecuador y Japón*. Recuperado el 15 de marzo de 2017 de [http://www.trademap.org/Bilateral\\_10D\\_TS.aspx?nvpm=3|218|392|060319||8|1|1|2|2|1|1|1](http://www.trademap.org/Bilateral_10D_TS.aspx?nvpm=3|218|392|060319||8|1|1|2|2|1|1|1)
- United Nations Development Programme. (2016). *Human Development Reports: Japón*. Recuperado el 10 de marzo de 2017 de <http://hdr.undp.org/en/countries/profiles/JPN>
- World Integrated Trade Solutions. (2017). *Ecuador exportaciones 2015*. Recuperado el 10 de marzo de 2017 de [http://wits.worldbank.org/CountryProfile/es/Country/ECU/Year/LTST/TradeFlow/Export/Partner/by-country/Product/06-15\\_Vegetable](http://wits.worldbank.org/CountryProfile/es/Country/ECU/Year/LTST/TradeFlow/Export/Partner/by-country/Product/06-15_Vegetable)

## **ANEXOS**

## ANEXO 1.

### ENTREVISTA A EXPERTOS

Tabla No 1. Ficha Metodológica de entrevistas a expertos

<b>ENTREVISTAS A EXPERTOS</b>		
Experta	Dra. Sandra Salazar	
Cargo	Gerente Comercial Flores Equinocciales	
Experiencia	30 años en el sector	
<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Metodología</b>
¿Actualmente cómo se desarrolla el sector florícola ecuatoriano?	A pesar de que el sector florícola ecuatoriano ha presentado grandes desafíos especialmente entre los años 2014-2016. Hoy en día, el sector presenta gran potencial para la diversificación de productos nuevos que están en auge tales como: gypsophilia, claveles, crisantemos, limonium, scabiosas o anemonas denominadas Flores de Verano, esto se debe principalmente a los cambios en los gustos y un sofocamiento de la rosa. También, el sector debe diversificar sus mercados, y buscar oportunidades de crecimiento en países asiáticos, nórdicos y latinoamericanos, dejando atrás la dependencia de la rosa y la exportación a Rusia y Estados Unidos.	Entrevista Personal
¿Desde cuándo Florequisa decidió innovar y que mercados a escogido?	Flores Equinocciales a inicios del 2014, dejo de cultivar la rosa por la saturación mundial en cuando a productores como comercializadores. Desde ese momento, la empresa decidió cultivar gypsophilia y clavel especializándose en esos productos con el fin de buscar nuevos clientes y ser más prósperos.	Entrevista Personal
¿A qué mercados decidieron exportar y por qué los eligieron?	En un inicio empezamos con Rusia, pero se saturó rápidamente ya que el precio era uno de los más altos. Rápidamente buscamos la diversificación en países latinoamericanos, asiáticos y Australia elegimos estos países ya que presentaban potencial de crecimiento por las tendencias de sus consumidores, también debido a que no existía una competencia tan fuerte.	Entrevista Personal
¿Florequisa ha exportado alguna vez a Japón?	Si, actualmente estamos exportando los claves y mini claveles a Japón.	Entrevista Personal
¿Cómo describiría al mercado japonés?	Para comenzar, Japón es un mercado muy atractivo para la exportación de claveles, principalmente porque es un país con una estabilidad económica admirable, al momento de hacer negocios se puede observar el compromiso, lealtad y lo más importante puntualidad al momento de hacer los pagos. Otro punto importante es que nuestras flores no tienen arancel al momento de entrar a Japón lo cual hace que nuestros precios sean competitivos.	Entrevista Personal

<b>¿Cómo describiría al consumidor japonés?</b>	Los consumidores japoneses, son consumidores que marcan tendencias en el país asiáticos. En cuanto corresponde a la compra de flores no son conservadores ni tradicionalistas. Siempre estarán buscando formas nuevas, colores y características diferentes, que hagan de sus adornos o casa figuras modernas y con estilo. Un punto importante que hay que destacar es que el poder adquisitivo es alto los Bunch de flores como los arreglos florales pueden estar por encima de los 50 dólares.	Entrevista Personal
<b>¿Qué características buscan los consumidores japoneses al momento de comprar flores?</b>	Los consumidores japoneses siempre buscan calidad, colores definidos, durabilidad y firmeza en cada flor que compran. Adicionalmente, si el producto tiene certificaciones ambientales y de sustentabilidad es más seguro la compra	Entrevista Personal
<b>Experto</b>	Ing. Fausto Marín	
<b>Cargo</b>	Gerente Técnico Florícola San Isidro	
<b>Experiencia</b>	10 años en el sector	
<b>¿Cuáles cree que son los factores diferenciadores a las flores ecuatorianas?</b>	El Ecuador a lo largo de la historia ha sido un exportador de flores principalmente de rosas, las condiciones climáticas son el primer factor diferenciador ya que la sierra ecuatoriana cuenta con una gran altitud, un clima templado y estable todo el año lo que hace que la flor ecuatoriana sea diferente de la competencia. Otro factor importante es el prestigio que se ha ganado Ecuador por sus hermosas flores.	Entrevista Personal
<b>¿Cómo describiría a la Scabiosa?</b>	La Scabiosa es una flor completamente nueva, perteneciente a los laboratorios de hibridación de Danziger "Dan Flower Farm" una empresa israelita. Esta flor se la cultiva específicamente en el Ecuador, en los campos de Florsani hace menos de un año. Es una flor diferente y fresca que se adapta a cualquier arreglo.	Entrevista Personal
<b>¿Florsani está en la capacidad de abastecer a un comprador de Scabiosa?</b>	San Isidro está en la capacidad de producir Scabiosa durante todo el año ya que esta se cultiva bajo invernadero y al no existir cambios climáticos bruscos su producción es constante por lo que se puede abastecer sin ningún problema.	Entrevista Personal
<b>¿Cómo es el proceso de cultivo y post-cosecha de la Scabiosa?</b>	La Scabiosa, es una flor que no necesita tantos cuidados como la tradicional rosa, por lo que su cultivo, cosecha y post cosecha son sencillos, por ende, sus costos de producción menores. Existen una gran variedad de tonos de Scabiosa, blancos, rosados, morados y azules.	Entrevista Personal
<b>¿A dónde exporta San Isidro Scabiosas?</b>	San Isidro actualmente se ha enfocado a exportar la Scabiosa como el resto de sus productos a sus clientes tradicionales en Estados Unidos y Australia, por lo que puede garantizar que flor a una temperatura de 1°C puede viajar hasta 20 días sin sufrir pudriciones o mortalidades.	Entrevista Personal

## ANEXO 2.

### ENTREVISTA A CLIENTES

Tabla No 2. Ficha Metodológica de entrevistas a clientes

<b>ENTREVISTAS A CLIENTES</b>		
Cliente	Cory Sánchez	
Cargo	Representante Classic Japón (Mayorista en Japón)	
<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Metodología</b>
¿Cómo observa al mercado japonés en cuanto a la compra de flores?	El mercado japonés en los últimos años ha ido evolucionando y cada vez la compra de flores se ha vuelto un hábito entre los habitantes del país asiático.	Entrevista Electrónica
¿Cuál es el origen de las flores que se venden en Japón?	Las flores que se venden en Japón vienen especialmente de Holanda, Colombia y Ecuador siendo sus principales proveedores ya que cuentan con flores de excelente calidad y larga durabilidad que son las características que busca el mercado.	Entrevista Electrónica
¿Con qué frecuencia compran flores los japoneses y que flores están en auge?	La venta de flores en Japón, específicamente en Yokohama ha ido incrementando notoriamente, cada vez más los consumidores buscan flores para el uso diario y regalos frecuentes. Entre las flores que más se venden son los claveles y los crisantemos.	Entrevista Electrónica
¿Cree usted que una flor nueva llamada Scabiosa tendría futuro en el mercado japonés?	La Scabiosa, como la veo es muy parecida al crisantemo y al clavel, por lo que tiene gran potencial para la venta ya que es una flor fresca, de gran versatilidad y moderna.	Entrevista Electrónica
Cliente	Ima Daigo	
Perfil	Japonesa habitante de Yokohama	
¿Con qué frecuencia compran flores y para que los compran?	Por lo general, compramos flores cada quince días para la casa, para adornarla ya que son frescas y naturales y también las compramos cada vez que tenemos una fiesta con la familia o cumpleaños.	Entrevista Electrónica
¿Estaría dispuesto a comprar una flor nueva llamada Scabiosa?	Si estaría dispuesta a comprar Scabiosas, siempre y cuando sea de buena calidad, de larga durabilidad y tenga versatilidad para hacer nuevos arreglos frescos, modernos y elegantes.	Entrevista Electrónica
¿Dónde le gustaría comprar Scabiosas?	Por facilidad sería en los Supermercados ya que acudo con frecuencia, pero también sería novedoso tenerlas en las florerías online ya que están en auge en la ciudad.	Entrevista Electrónica

<b>¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por cada Bunch de 20 tallos de Scabiosa?</b>	Estaría dispuesta a pagar entre 25 a 40 dólares por cada Bunch, eso dependerá si tienen algún acompañante o si están solas.	Entrevista Electrónica
---	---	------------------------

## ANEXO 3.

### ENCUESTA

La siguiente encuesta se llevará a cabo para exportar un nuevo producto floral a Japón. Es por ello que creemos que es importante su opinión.

La información que nos proporcione se utilizará para determinar la factibilidad de la Scabiosa. La encuesta le tomará alrededor de 10 minutos.

Nombre: \_\_\_\_\_

#### 1. ¿En qué rango de edad se encuentra?

- Entre 15 y 25 años   
Entre 26 y 36 años   
Entre 37 y 55 años   
Más

#### 2. Género

- Femenino   
Masculino

#### 3. ¿Qué variedades de flores comprar usted con mayor frecuencia? Enumere del 1 al 4, siendo 1 el de menor frecuencia y 4 de mayor frecuencia.

Variedad	Preferencia
Rosas	
Claveles	
Crisantemos	
Otra	

#### 4. ¿Conoce qué es la Scabiosa?

- Si   
No

#### 5. ¿Estaría dispuesto a comprar una variedad de flor nueva llamada Scabiosa?

- Si   
No

\*Si no estaría dispuesta la encuesta ha terminado.

**6. ¿Qué colores preferiría al comprar una Scabiosa?**

- Colores pasteles
- Colores definidos
- Colores oscuros

**7. ¿Qué busca en la Scabiosa? Enumerar del 1 al 5. Siendo 5 el más importante y 1 el menos importante.**

- Precio
- Color
- Durabilidad
- Firmeza
- Tamaño del tallo

**8. ¿Dónde compraría con mayor frecuencia Scabiosa?**

- Supermercados
- Funerales
- Florería Online
- Otro. ¿Dónde? \_\_\_\_\_

**9. ¿En qué ocasiones preferiría comprar Scabiosas? (Se puede escoger más de una opción).**

- Día de San Valentín
- Día de la Madre
- Cumpleaños
- Funerales
- Uso Domestico

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

\*Cada Bunch contiene 20 tallos.

- Entre 15USD y 25USD
- Entre 25USD y 35USD
- Entre 35USD y 50USD
- Más

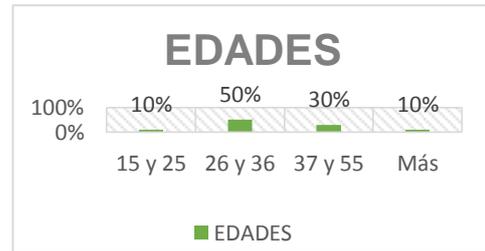
**Gracias**

**ANEXO 4.**

**TABULACIÓN DE LA ENCUESTA**

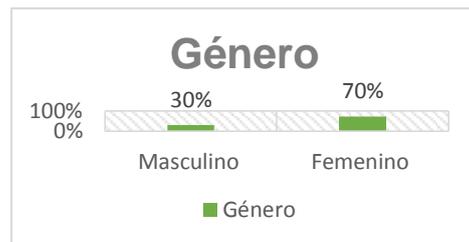
**1. ¿En qué rango de edad se encuentra?**

Opciones de Repuesta	Número	Porcentaje
Entre 15 y 25 años	1	10%
Entre 26 y 36 años	5	50%
Entre 37 y 55 años	3	30%
Más	1	10%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>



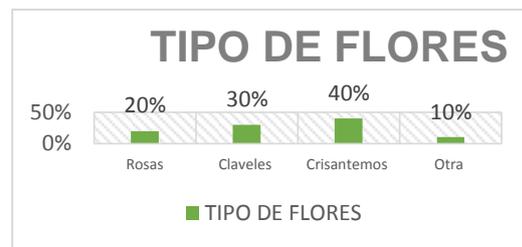
**2. Género**

Opciones de Repuesta	Número	Porcentaje
Masculino	3	30%
Femenino	7	70%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>



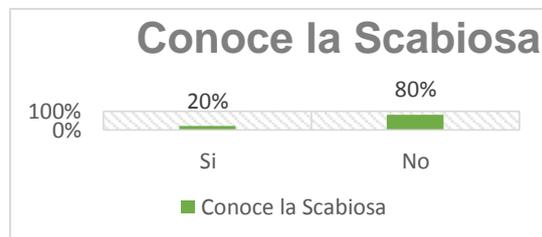
**3. ¿Qué variedades de flores comprar usted con mayor frecuencia?**

Opciones de Repuesta	Número	Porcentaje
Rosas	2	20%
Claveles	3	30%
Crisantemos	4	40%
Otra	1	10%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>



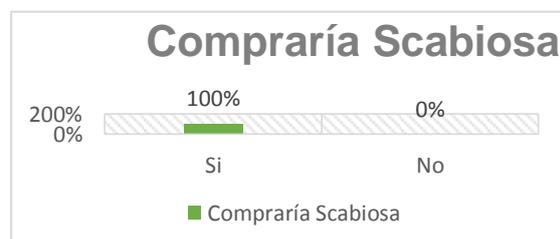
**4. ¿Conoce qué es la Scabiosa?**

Opciones de Repuesta	Número	Porcentaje
Si	2	20%
No	8	80%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>



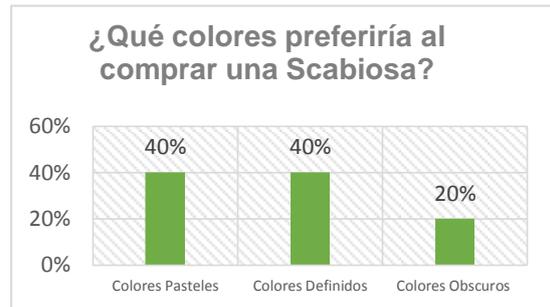
**5. ¿Estaría dispuesto a comprar una variedad de flor nueva llamada Scabiosa?**

Opciones de Repuesta	Número	Porcentaje
Si	10	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>



## 6. ¿Qué colores preferiría al comprar una Scabiosa?

Opciones de Repuesta	Número	Porcentaje
Colores Pasteles	4	40%
Colores Definidos	4	40%
Colores Oscuros	2	20%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

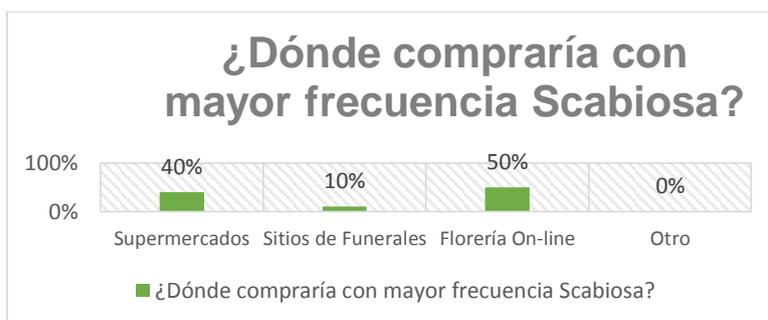


## 7. ¿Qué busca en la Scabiosa? Enumerar del 1 al 5. Siendo 5 el más importante y 1 el menos importante.

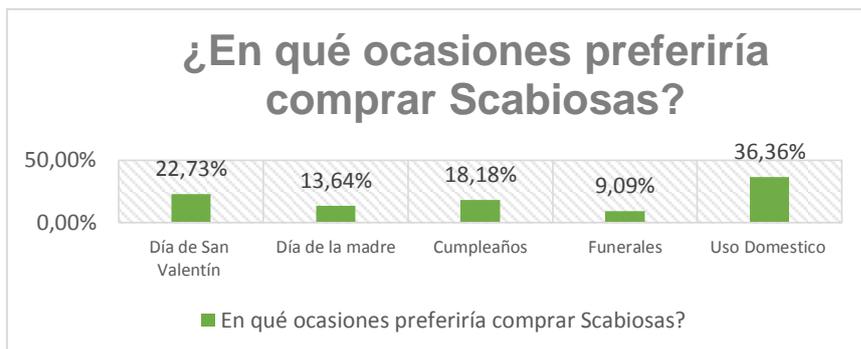
Variable	Puntuación					Total /10	Puntuación /5
	1	2	3	4	5		
Precio	10% 1	0,00% 0	10,00% 1	20,00% 2	60,00% 6	10	1,8
Color	40,00% 4	20,00% 2	30,00% 3	10,00% 1	0,00% 0	10	3,9
Durabilidad	30,00% 3	50,00% 5	20,00% 2	0,00% 0	0,00% 0	10	4,1
Firmeza	10,00% 1	30,00% 3	20,00% 2	40,00% 4	0,00% 0	10	3,1
Tamaño del Tallo	10,00% 1	0,00% 0	20,00% 2	30,00% 3	40,00% 4	10	2,1

## 8. ¿Dónde compraría con mayor frecuencia Scabiosa?

Opciones de Repuesta	Número	Porcentaje
Supermercados	4	40%
Sitios de Funerales	1	10%
Florería On-line	5	50%
Otro	0	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>



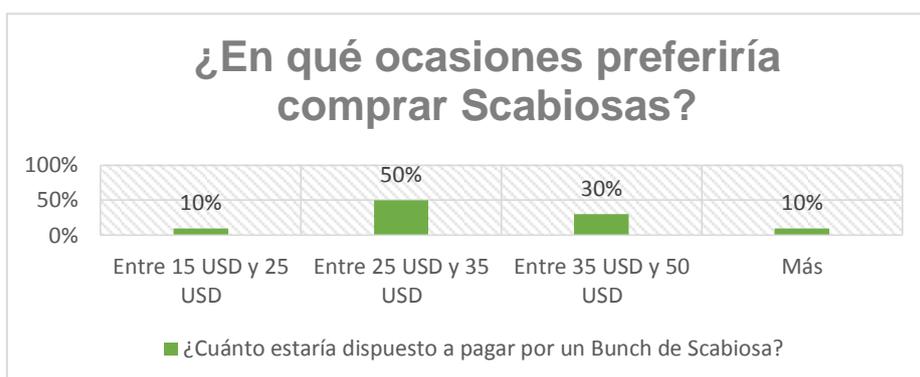
**9. ¿En qué ocasiones preferiría comprar Scabiosas? (Se puede escoger más de una opción).**



Opciones de Repuesta	Número	Porcentaje
Día de San Valentín	5	22.73%
Día de la madre	3	13.64%
Cumpleaños	4	18.18%
Funerales	2	9.09%
Uso Domestico	8	36.36%
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

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

\*Cada Bunch contiene 20 tallos.



Opciones de Repuesta	Número	Porcentaje
Entre 15 USD y 25 USD	1	10%
Entre 25 USD y 35 USD	5	50%
Entre 35 USD y 50 USD	3	30%
Más	1	10%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

## **ANEXO 5.**

### **Productos a comercializarse en los próximos años por Connecting Ecuadorian Flowers**

#### **Limonium**



Figura No 1: Limonium

Tomado de: Danziger Dan Flower Farm

El Limonium, es una flor de verano perteneciente a la familia altaica con tallos que alcanzan los 80 cm, es una flor creada e hibridada en los laboratorios de Danziger Dan Flower Farm, apta para el cultivo en el Ecuador. (Danziger,2017)

#### **Ornithogalum**



Figura No 2: Ornithogalum

Tomado de: Danziger Dan Flower Farm

El Ornithogalum es una flor de verano perteneciente a la familia Hyacinthaceae, es un producto hibridado y único de Danziger Dan Flower Farm. (Danziger, 2017)

## ANEXO 6.

### Estado de Flujo de Efectivo

Tabla No 3: Estado de Flujo de Efectivo

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVIDADES OPERACIONALES</b>						
Utilidad neta		35.253,12	65.506,25	105.462,56	155.267,99	215.919,74
(+) Depreciación y Amortización.		1.147,00	1.147,00	1.147,00	447,00	447,00
(-) Variación cuentas por cobrar		-49.342,70	-8.876,64	-10.473,52	-12.357,69	-14.580,81
(+) Variación cuentas por pagar		17.883,64	2.212,42	2.486,13	2.793,69	3.139,30
Flujo neto de caja operativo		4.941,06	59.989,04	98.622,16	146.150,99	204.925,24
<b>ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>						
Activos fijos	-3.870,00					
Pre operacionales	-1.350,00					
Flujo de caja neto por inversiones	-5.220,00	0	0	0	0	0
<b>ACTIVIDADES FINANCIERAS</b>						
Prestamos	21.019,57	-6.212,99	-6.975,34	-7.831,25		
Aportes accionistas	31.529,36					
Dividendos pagados a accionistas		-17.626,56	32.753,13	-52.731,28	-77.633,99	107.959,87
Flujo neto de caja por Act. Financieras	52.548,94	-23.839,55	39.728,47	-60.562,52	-77.633,99	107.959,87
<b>BALANCE DE EFECTIVO</b>						
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	<b>47.328,94</b>	<b>-18.898,48</b>	<b>20.260,57</b>	<b>38.059,63</b>	<b>68.517,00</b>	<b>96.965,37</b>
Caja al Inicio		47.328,94	28.430,45	48.691,02	86.750,65	155.267,65
Caja Final	47.328,94	28.430,45	48.691,02	86.750,65	155.267,65	252.233,02

## ANEXO 7.

### Estado de Flujo de Caja

Tabla No 4: Flujo de Caja

Flujo de Caja Proyectados						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.		55.292,45	100.160,75	159.570,77	234.190,03	325.670,81
Gastos de depreciación		877,00	877,00	877,00	177,00	177,00
Gastos de amortización		270,00	270,00	270,00	270,00	270,00
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		-7.975,82	-14.820,42	-23.860,31	-35.128,50	-48.850,62
22% IMPUESTO A LA RENTA		-9.943,19	-18.476,12	-29.745,85	-43.793,53	-60.900,44
I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)		38.520,44	68.011,21	107.111,62	155.714,99	216.366,74
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-47.328,94					

VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO		-31.459,06	-6.664,22	-7.987,40	-9.564,00	-11.441,50
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO						47.328,94
II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-47.328,94	-31.459,06	-6.664,22	-7.987,40	-9.564,00	35.887,43
INVERSIONES	-5.220,00					
RECUPERACIONES						885,00
III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	-5.220,00	0,00	0,00	0,00	0,00	885,00
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	<b>-52.548,94</b>	<b>7.061,38</b>	<b>61.347,00</b>	<b>99.124,22</b>	<b>146.150,99</b>	<b>253.139,18</b>

## ANEXO 8.

### Estado de Flujo de Caja del Inversionista

Tabla No 5: Flujo de Caja Inversionista

Flujo de Caja del Inversionista						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	<b>-52.548,94</b>	<b>7.061,38</b>	<b>61.347,00</b>	<b>99.124,22</b>	<b>146.150,99</b>	<b>253.139,18</b>
valor presente	-52.548,94	6.085,68	45.565,17	73.624,01	108.552,90	188.017,83
III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)						
Préstamo	21.019,57					
Gastos de interés		-2.120,32	-1.357,96	-502,06	0,00	0,00
Amortización del capital		-6.212,99	-6.975,34	-7.831,25	0,00	0,00
Escudo Fiscal		714,55	457,63	169,19	0,00	0,00
<b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	<b>-31.529,36</b>	<b>-557,38</b>	<b>53.471,33</b>	<b>90.960,11</b>	<b>146.150,99</b>	<b>253.139,18</b>

