



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MODALIDAD: PROYECTO DE DESARROLLO

Título:

Plan de negocios para la producción, comercialización y exportación de claveles a
Polonia

Proyecto de desarrollo previo a la obtención del título de Magíster en
Administración de Empresas.

Autor

Icaza Bustamante Daniel Germánico

Tutor

Ramírez Jiménez Santiago Fernando Mg.

LATACUNGA –ECUADOR

2021

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “Plan de negocios para la producción, comercialización y exportación de claveles a Polonia”, presentado por Daniel Germánico Icaza Bustamante, para optar por el Título Magíster en Administración de Empresas.

CERTIFICO

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Tribunal de Lectores que se designe.

Latacunga, octubre del 2021



Mg. Santiago Fernando Ramírez Jiménez

C.C. 1713065405

APROBACIÓN TRIBUNAL

El trabajo de Titulación: “Plan de negocios para la producción, comercialización y exportación de claveles a Polonia”, ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, previo a la obtención del Título de Magíster en Administración de Empresas, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.

Latacunga, noviembre del 2021



Msc. Walter Humberto Navas Olmedo
C.C. 0501475057
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



Mge Jirma Elizabeth Veintimilla Ruiz
C.C. 0502969587
LECTOR 2



Abg Jenny Marisol Guaigua Vizcaino
C.C. 1803061579
LECTOR 3

DEDICATORIA

A mis hijos Ana Paula, José Daniel, a mi esposa Magdalena, a mis padres Néstor y Patricia, todos quienes incondicionalmente han confiado en mí y por sobre todo a Dios por permitirme vivir con la sabiduría de los humildes y la grandeza de los sabios.

Daniel

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica de Cotopaxi mi alma mater por haberme permitido formarme en sus aulas, compartiendo ilusiones y anhelos con constancia, dedicación y esfuerzo para alcanzar nuestros sueños.

De igual manera a todos y cada uno de mis maestros por la guía acertada durante el tiempo que compartimos brindándome la oportunidad de aprender y conocer de los mejores.

Al Mg. Santiago Fernando Ramírez Jiménez por su constancia y dedicación para que el presente trabajo culmine con la eficiencia científica, a todos y cada uno de los docentes por sus valiosas observaciones, sin ellos el estudio investigativo no tendría el aval de calidad. Muchas gracias y continúen con su labor abnegada.

Daniel

RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA

Quien suscribe, declara que asume la autoría de los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de titulación.

Latacunga, septiembre del 2021



Daniel Germánico Icaza Bustamante

C.C. 0502366792

RENUNCIA DE DERECHOS

Quien suscribe, cede los derechos de autoría intelectual total y/o parcial del presente trabajo de titulación a la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Latacunga, septiembre del 2021



Daniel Germánico Icaza Bustamante
C.C.0502366792

AVAL DEL VEEDOR

Quien suscribe, declara que el presente Trabajo de Titulación “Plan de negocios para la producción, comercialización y exportación de claveles a Polonia”, contiene las correcciones a las observaciones realizadas por los lectores en sesión científica del tribunal.

Latacunga, noviembre del 2021



Msc. Walter Humberto Navas Olmedo
C.C. 0501475057

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TÍTULO: Plan de negocios para la producción, comercialización y exportación de claveles a Polonia.

Autor: Icaza Bustamante Daniel Germánico

Tutor: Ramírez Jiménez Santiago Fernando Mg.

RESUMEN

Este proyecto tiene como objetivo elaborar un plan de negocios para la producción comercialización y exportación de claveles a Polonia, inicia con el direccionamiento estratégico, establece misión, visión y valores, se plantean objetivos organizacionales, el modelo de negocio, se identifican a los potenciales clientes, se analiza la demanda, se establece el modelo de ingresos, gastos y costos; y los recursos clave. Se define la gestión del talento humano y se incluyen los perfiles, funciones y competencias de los diferentes puestos. Se da a conocer la disponibilidad de materiales e insumos, el análisis del macro y micro entorno, se identifican las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades; los canales de distribución que se usarán; la inversión fija, diferida y capital de trabajo; las ventajas competitivas; el precio; las estrategias de ingreso; el estudio del mercado que involucra el análisis de las variables macro y micro económicas. Se establece el management y operaciones, la gestión de marketing, el estudio y evaluación financiera. Entonces, se define que el producto que se va a producir, comercializar y exportar es el clavel tipificado como *select* de diversos colores y con certificación de calidad, los potenciales clientes son las empresas importadoras de flores frescas radicadas en Polonia. El precio FOB por bonche de 25 unidades se establece en USD2.25, para su promoción se usarán los medios digitales y para mantener las relaciones con los clientes la plataforma CRM Cloud; el canal de distribución será: productores-agentes-mayoristas-minoristas-consumidores, que acoge el modelo de comercialización *Supplier Driven*. Como ventajas competitivas se plantea: mantener un precio promedio atractivo, explotar el reconocimiento de las flores ecuatorianas en el mercado internacional, contar con la certificación de calidad e implantar la plataforma CRM en la Nube. A lo que se suma, la eficiencia de los procesos productivos para garantizar la calidad del producto. Finalmente, el VAN presenta una cifra positiva, lo que según las proyecciones logrará superar el mínimo rendimiento esperado, la TIR es mayor que el costo de oportunidad, lo que muestra que el proyecto es rentable.

PALABRAS CLAVE: Comercialización, exportación, plan de negocios, producto.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TITLE: BUSINESS PLAN FOR THE PRODUCTION, MARKETING AND EXPORT OF CARNATIONS TO POLAND.

AUTHOR: Icaza Bustamante Daniel Germánico
TUTOR: Ramírez Jiménez Santiago Fernando Mg.

ABSTRACT

This project aimed to develop a business plan for the production, marketing and export of carnations to Poland. It began with the strategic direction. It established mission, vision and values. It set organizational objectives and the business model. It identified potential customers and the demand was analyzed. The model of income, expenses and costs was established and key resources. The management of human talent was defined and the profiles, functions and competencies of the different positions were included. The availability of materials and supplies was made known. The analysis of the macro and micro environment, the strengths, opportunities, threats and weaknesses were identified and the distribution channels used as well. Fixed and deferred investment and working capital, competitive advantages, the price, entry strategies, the market study that involved the analysis of macro and microeconomic variables. Management and operations, marketing, financial study and evaluation were established. Then, it was defined that the product to be produced, commercialized and exported is the carnation typified as *select* of different colors and with quality certification. The potential customers were the importing companies of fresh flowers from Poland. The FOB price per batch of 25 units is set at USD2.25. Digital media were used for its promotion and the CRM Cloud platform was used to maintain customer relationships. The distribution channel was producers-agents-wholesalers-retailers-consumers, which embraces the *Supplier Driven* marketing model. The competitive advantages proposed was to maintain an attractive average price, exploit the recognition of Ecuadorian flowers in the international market. To have quality certification and implement the CRM platform in the Cloud, adding the efficiency of production processes to guarantee product quality. Finally, the NPV represented a positive figure, which according to the projections will exceed the minimum expected return and the IRR was greater than the opportunity cost, which showed that the project was profitable.

KEY WORDS: Marketing, Export, Business Plan, Product

Yo, Erika Magaly Vilcacundo Pérez con cedula de identidad número: 0503612426 Licenciado/a en Ciencias de la Educación especialización Ingles con número de registro de la SENESCYT: 1020-2016-1654632; **CERTIFICO** haber revisado y aprobado la traducción al idioma ingles del resumen del trabajo de investigación con el título: " **Plan de negocios para la producción, comercialización y exportación de claveles a Polonia**" de: Daniel Germánico Icaza Bustamante, aspirante a magister en Administración de Empresas.

Latacunga, 04 de noviembre del 2021


Lic. Erika Magaly Vilcacundo Pérez
ID 0503612426

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
--------------------	---

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedentes	7
1.2. Fundamentación Epistemológica.....	9
1.2.1. Plan de negocio	9
1.2.2. Gestión de marketing	15
1.2.3. Producción, comercialización y exportación de flores ecuatorianas.....	19
1.3. Fundamentación del Estado del Arte.....	25
1.4. Conclusiones del Capítulo I	26

CAPÍTULO II. PROPUESTA

2.1. Resumen Ejecutivo.....	27
2.2. Título del Proyecto	28
2.3. Direccionamiento Estratégico	28
2.3.1. Misión	28
2.3.2. Visión	28
2.3.3. Valores	29
2.3.4. Objetivos organizacionales	29
2.4. Business Model	30
2.4.1. Descripción de clientes	30
2.4.2. Análisis de la demanda	31
2.4.3. Modelo de ingresos	34
2.4.4. Modelo de gastos y costos	37
2.4.5. Recursos clave.....	40
2.4.6. Gestión de talento humano.....	42
2.4.6. Disponibilidad de materiales e insumos requeridos.....	47
2.4.7. Análisis del macro y micro entorno	47

2.4.8. Canales / Distribución	52
2.5. Inversión.....	53
2.5.1. Inversión fija	53
2.5.2. Inversión diferida	54
2.5.3. Capital de trabajo	55
2.6. Ventajas Competitivas	56
2.7. Posición Competitiva	57
2.8. Pricing	58
2.9. Estrategias de Ingreso	59
2.10. Mercado.....	60
2.10.1. Macrovariables económicas	60
2.10.2. Microvariables económicas.....	62
2.11. Management y Operaciones.....	63
2.12. Gestión de Marketing.....	72
2.13. Estudio Financiero	76
2.14. Evaluación Financiera.....	79
2.14.1. VAN	79
2.14.2. TIR	81
2.14.3. Punto de equilibrio	82
2.14.4. Período de Recuperación de la Inversión.....	83
2.15. Cronograma.....	84
2.16. Conclusiones del Capítulo II.....	85
CAPÍTULO III. APLICACIÓN Y/O VALIDACION DE LA PROPUESTA	
3.1. Evaluación de Expertos.....	88
3.2. Conclusiones del Capítulo III.....	90
Conclusiones Generales	91
Recomendaciones.....	92
REFERENCIAS.....	93
ANEXOS	98

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Actividades y sistema de tareas en relación a los objetivos específicos. .	4
Tabla 2. Etapas de la investigación	4
Tabla 3. Tipo y número de empresas que cultivaron flores en el 2019.....	21
Tabla 4. Ficha técnica del clavel	22
Tabla 5. Partida arancelaria clavel	22
Tabla 6. Principales destinos de exportación	23
Tabla 7. Especies ecuatorianas exportadas a la UE	23
Tabla 8. Participación del sector florícola en el PIB.....	24
Tabla 9. Cálculo de la demanda	32
Tabla 10. Demanda total	32
Tabla 11. Demanda proyectada.....	33
Tabla 12. Demanda insatisfecha.....	33
Tabla 13. Demanda insatisfecha del proyecto.....	33
Tabla 14. Demanda proyectada.....	34
Tabla 15. Oferta del sector de influencia	35
Tabla 16. Oferta total	35
Tabla 17. Ingresos	36
Tabla 18. Ingresos proyectados.....	36
Tabla 19. Capacidad instalada.....	37
Tabla 20. Gastos suministros	37
Tabla 21. Gastos Servicios Básicos	37
Tabla 22. Gasto publicidad.....	38
Tabla 23. Gasto servicio de terceros	38
Tabla 24. Depreciación	38
Tabla 25. Amortización.....	38
Tabla 26. Proyección de los gastos	39
Tabla 27. Materia prima.....	39
Tabla 28. Costos generales del producto.....	40
Tabla 29. Costo de ventas	40
Tabla 30. Proyección de los costos	40

Tabla 31. Talento Humano requerido	42
Tabla 32. Matriz EFE	52
Tabla 33. Equipos de oficina	54
Tabla 34. Equipos de computación	54
Tabla 35. Muebles y enseres	54
Tabla 36. Vehículo	54
Tabla 37. Total inversión fija	54
Tabla 38. Activos diferido.....	55
Tabla 39. Capital de trabajo	55
Tabla 40. Inversión inicial.....	56
Tabla 41. Ventas proyectadas de la competencia vs. la comercializadora propuesta	57
Tabla 42. Matriz de Perfil Competitivo	58
Tabla 43. Análisis de precios	58
Tabla 44. Matriz FODA cruzada.....	66
Tabla 45. Matriz de alternativas	68
Tabla 46. Estrategias priorizadas para la consecución de los objetivos a largo plazo	71
Tabla 47. Presupuesto para el plan de marketing	75
Tabla 48. Balance general inicial	76
Tabla 49. Estado de pérdidas y ganancias.....	77
Tabla 50. Flujo de caja	78
Tabla 51. TMAR	80
Tabla 52. Cálculo del VAN.....	80
Tabla 53. Cálculo de la TIR	81
Tabla 54. Comparativa	81
Tabla 55. Punto de equilibrio	82
Tabla 56. Cálculo del PRI	83
Tabla 57. Cronograma del trabajo de grado	84
Tabla 58. Criterios de evaluación.....	89

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Las 5 fuerzas de Porter	14
Gráfico 2. Establecimiento de estrategias según las variables del FODA	17
Gráfico 3. Distribución de florícolas en el territorio ecuatoriano	20
Gráfico 4. Balanza comercial del sector florícola (2015-may2020) en miles de dólares	24
Gráfico 5. Estructura organizacional del proyecto.....	41
Gráfico 6. Canal de distribución	53
Gráfico 7. Cadena de valor.....	64
Gráfico 8 Árbol de problemas del análisis del macro y micro entorno.....	65

INTRODUCCIÓN

De acuerdo a la línea de investigación que consta en el programa de Maestría, este Proyecto de Desarrollo se enmarca dentro de la línea de Administración y Economía para el desarrollo humano y social constituida por la sub – línea Emprendimiento: asignaturas de Legislación para los negocios, Entorno económico para los negocios e innovación, es decir, es un proyecto que contribuirá con el objetivo 8 de desarrollo sostenible, que según la agenda de las Naciones Unidas hasta el 2030 para América Latina y el Caribe, busca “promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos” (ONU, 2018, p. 1).

Al respecto, el artículo 284 de la Constitución del Ecuador (2008) señala que garantiza a los ciudadanos soberanía económica, a través del incentivo a la producción nacional, lo que contribuye a estimular la creación de plazas de trabajo y un intercambio justo en mercados eficientes.

Además, en el Ecuador a través de la nueva Ley Emprendimiento se busca incentivarlos a través de distintos estímulos entre los cuales se encuentran el beneficio de acceso a fondos estatales para capital semilla y riesgo, lo que ha contribuido a la creación y ampliación de empresas, favoreciendo a los distintos sectores productivos del país, dentro de los cuales se encuentran las florícolas.

El sector florícola en el Ecuador se ha adaptado a las exigencias de la economía global, lo que ha provocado que las flores ecuatorianas sean reconocidas a nivel mundial por sus características y calidad, haciendo que las empresas que se dedican a esta actividad sean sostenibles. El país se sitúa como el tercer exportador de flores a nivel mundial, por lo que, es un negocio que resulta atractivo para los emprendedores. Actualmente, existen más de 200 empresas dedicadas al cultivo de flores, asentadas sobre todo en las provincias de Pichincha y Cotopaxi, generando aproximadamente 29.000 puestos de trabajo, de los cuales el 14,50% corresponden a Cotopaxi (Expoflores, 2018), lo que indica que este sector aporta a la dinamización de la economía.

En consecuencia, surge la idea de elaborar un Plan de Negocios para producir, comercializar y exportar claveles a Polonia, basado en modelos empresariales

modernos los cuales buscan una alta rentabilidad de la inversión, un uso eficiente de los recursos, la minimización de los efectos de la producción sobre el medio ambiente y la cosecha de productos con altos estándares de calidad.

De este modo la gestión de la empresa de claveles se convertiría en una alternativa para explorar un mercado creciente, la cual a su vez está en la capacidad de generar empleo, realizando un tipo de producción sostenible y rentable para el productor.

Al tomar en cuenta que, la exportación de flores facturó en mayo del 2021 USD 265 millones, presentó un incremento del 4% respecto al mismo periodo del 2020 (Expoflores, 2021), lo que indica una recuperación, respecto al año anterior, en el que las ventas se vieron afectadas por la pandemia.

Por lo tanto, estos índices muestran que la exportación de flores representa una oportunidad para que empresarios aprovechen las condiciones favorables del sector y estructuren una planificación tecnificada en sus negocios, potenciando sus ventajas y estableciendo estrategias de contingencia o solución.

Por consiguiente, el **planteamiento del problema** de este proyecto se basa en que existe una reducida venta de claveles ecuatorianos en el mercado polaco, debido a la falta de inserción de este producto en el mercado, gran competitividad en el mercado de comercializadoras de otro tipo de flores, existencia de productos sustitutos, lo que provoca: falta de conocimiento de las características de los claveles, reducción de competitividad y que los consumidores elijan otros productos de similares características.

Por lo tanto, es preciso que se establezcan relaciones comerciales que hagan uso de todos sus recursos para lograr un posicionamiento estable dentro del mercado, lo que exige la implementación de adecuadas decisiones estratégicas.

Al considerar, que la evolución histórica de la exportación ecuatoriana de productos primarios ha disminuido (BCE, 2021), lo que demanda una diversificación de lo que se produce y ofrece al mercado internacional. En este sentido, el Ecuador es un potencial productor de productos no tradicionales, dentro de los que se destacan las flores, por lo que, buscar nuevos socios comerciales en el mercado extranjero es una oportunidad que es preciso explotar.

Las condiciones climáticas del país favorecen el desarrollo de la floricultura, existen diversas provincias en las que sobresale esta actividad, como el caso de Cotopaxi, en la que se encuentran varias empresas que mantienen como giro de negocio la producción y comercialización de rosas, claveles y otras especies que tienen acogida en los mercados europeos (Expoflores, 2018). No obstante, para llegar a estos mercados es preciso conocer las características de estos, con la finalidad de identificar las oportunidades y amenazas que pudieren presentarse al momento de producir, comercializar y exportar claveles a Polonia.

Según los registros analizados en la plataforma de la Superintendencia de Compañías (2020) son pocas las empresas ecuatorianas que exportan claveles a países europeos como Polonia, dentro de las más destacadas se encuentran: Campoverde María y Exportadora Midearthflowers, siendo esta la razón por la que se ve la necesidad de identificar nuevas oportunidades de negocio y fortalecer las estrategias comerciales que se manejan, a través de la toma de decisiones y la aplicación de estrategias competitivas para el efecto.

Según Martínez (2018) otro aspecto importante a mencionar, es que la dependencia del mercado internacional obliga al empresario ecuatoriano a tomar en cuenta la necesidad de modernizar su actividad para responder a un consumidor cada vez exigente, por ello está obligado a buscar nuevas opciones para mejorar la calidad de su producto. Por lo tanto, es preciso generar oportunidades en el sector para fomentar la inversión y desarrollo de nuevos productos, lo cual incidirá en una mayor productividad, manteniendo su ventaja competitiva y posibilidades de incursionar en nuevos mercados.

Por consiguiente, la **formulación del problema** se centra en ¿Cómo crear una productora, comercializadora de claveles para exportarlos al mercado de Polonia?

Para responder a esta pregunta se plantea como **objetivo general**:

Desarrollar un plan de negocio para la producción, comercialización y exportación de claveles a Polonia.

Este objetivo se basa en el cumplimiento de los siguientes **objetivos específicos**:

- Generar una estructura organizacional que permita producir claveles y exportarlos al mercado polaco.
- Diseñar estrategias que permitan a la empresa el ingreso a mercados internacionales, garantizando las exigencias de calidad exigida en el mercado polaco.
- Realizar un estudio y evaluación financiera que identifique la inversión que se requiere y la viabilidad del negocio.

La consecución de los objetivos propuestos requiere tomar en cuenta distintas tareas, como se expone a continuación:

Tabla 1. Actividades y sistema de tareas en relación a los objetivos específicos.

Objetivo específico	Actividad	Resultado de la actividad	Método y/o técnicas empleadas Verificación.
Generar una estructura organizacional que permita producir claveles y exportarlos al mercado polaco.	Direccionamiento estratégico / estructura organizacional	Direccionamiento estratégico y estructura organizacional definidas.	Misión, visión, objetivos. Estructura organizacional.
Diseñar estrategias que permitan a la empresa el ingreso a mercados internacionales, garantizando las exigencias de calidad exigida en el mercado polaco.	Análisis del macro y micro entorno.	Análisis de entornos/ análisis de cliente /bussines model /estrategias de marketing.	Análisis PEST, Herramienta FODA.
Realizar un estudio y evaluación financiera que identifique la inversión que se requiere y la viabilidad del negocio.	Evaluación financiera de la propuesta.	Análisis Financiero	Proyección financiera (estado de resultados, proyección de flujos, cálculo de inversión inicial, indicadores financieros)

Elaborado por: Daniel Icaza

Tabla 2. Etapas de la investigación

Etapas	Descripción
Etapa 1.	Estructura organizacional de la empresa.
Etapa 2.	Diseño de estrategias.
Etapa 3.	Proyección financiera.

Elaborado por: Daniel Icaza

La **justificación** del presente trabajo se relaciona con que el sector florícola resulta atractivo para invertir, así, a nivel mundial, el comercio de flores cortadas produce

alrededor de USD100.000 millones en el año (Asocoflores, 2018), lo que hace que tanto países desarrollados como en desarrollo, vean en esta industria una buena opción para generar riqueza. Tal como lo refirió Cabezas (2017) quien en un proyecto de similares características al que se presenta, concluyó que la industria florícola es una de las que mayor aporta a la dinamización de la economía mundial.

Así, en Latinoamérica el principal productor es Colombia, después de su líder Holanda, el país americano tiene como principal producto para exportación, la rosa y en el 2020 produjo ingresos que bordearon los USD1300 millones, lo que indica el impacto positivo que tiene esta industria en la economía de este país. Esto es coherente con lo expuesto por Paredes (2019) quien reconoció que el mercado de flores representa una oportunidad para quienes desean invertir en él.

En el caso de Ecuador, desde sus inicios en la década de los 80 presenta crecimiento gracias a la demanda extranjera de flores naturales, solo en el año 2019, las exportaciones de flores ecuatorianas llegaron a los USD 874 millones, con un crecimiento del 4.7% con respecto al año 2018 (Expoflores, 2021).

Sin embargo, producto de la pandemia, entre enero y octubre del 2020 se vendieron USD 693 millones, que representó una reducción del 7% respecto al mismo periodo del año 2019, no obstante, para finales de este año se observó una reactivación de las ventas en un 5% (Expoflores, 2021), por lo tanto, el sector florícola es uno de los que mayor impacto tiene dentro de la exportación de productos no tradicionales en la economía del país y lo convierte en un negocio que en épocas normales (sin pandemia) se encuentra en expansión.

Ecuador se encuentra en el tercer puesto dentro de los países exportadores de flores en el mundo, siendo sus principales socios comerciales: Estados Unidos, que abarca el 45.3% del total y la Unión Europea con el 20.2% (Expoflores, 2021), lo que indica que los países europeos son potenciales compradores de flores ecuatorianas.

Por lo expuesto, se presenta este plan de negocios para producir, comercializar y exportar claveles a Polonia, a partir de generar una estructura organizacional que permita producir claveles y exportarlos al mercado polaco, diseñar estrategias que permitan a la empresa el ingreso a mercados internacionales, garantizando las exigencias de calidad exigida en el mercado polaco y realizar un estudio y

evaluación financiera que identifique la inversión que se requiere y la viabilidad del negocio, con la finalidad de satisfacer los gustos y preferencias del consumidor, conocer a los principales competidores; además, de establecer las estrategias para mejorar la presentación del producto que atraiga al potencial cliente y permitan el ingreso en nuevos mercados para incrementar las ventas y ampliar la rentabilidad. Sin descuidar la formulación del direccionamiento estratégico y la definición de la viabilidad del proyecto.

Para el efecto, se considera la creación de una productora, comercializadora y exportadora de claveles, basada en modelos empresariales modernos los cuales buscan una alta rentabilidad de la inversión, un uso eficiente de los recursos, la minimización de los efectos de la producción sobre el medio ambiente y la cosecha de productos con altos estándares de calidad.

De este modo la gestión de la empresa de claveles se convertirá en una alternativa para explorar un mercado creciente, la cual a su vez está en la capacidad de generar empleo, a través de una producción sostenible y rentable para el inversionista.

Además, este proyecto se justifica metodológicamente, porque se sustenta en la evidencia empírica que muestra que, para el desarrollo de este tipo de proyectos, es pertinente el uso de una **metodología** de la investigación el tipo cualitativa, descriptivo y aplicada, porque, se parte de conceptos teóricos relevantes para resolver el problema encontrado en el proyecto de investigación, tal como lo refieren (Del Castillo, 2015; Cabezas, 2017; Pontón, 2015 y Torres, 2021).

Por otro lado, se realizará trabajo de campo, a través de la utilización de la entrevista como instrumento esencial para el análisis cualitativo de la información, que permite recoger información relevante para la formulación del plan de negocios propuesto (ver anexo 1), la que se aplicó a tres exportadores de claveles al mercado europeo, por lo tanto, la investigación se enmarca en el método deductivo, ya que se parte de lo general a lo particular, describiendo la problemática a nivel global, para ingresar en el contexto nacional y a través de un análisis del entorno identificar debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que sirvan de base para la formulación de estrategias.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedentes

En los repositorios universitarios se encuentran un sin número de tesis que abarcan temas de similares características al propuesto en este proyecto. Tal es el caso del estudio “Análisis comparativo de las estrategias propuestas en el acuerdo comercial de partes entre Ecuador y la Unión Europea, enfocado al sector exportador de flores, provincia de Pichincha periodo 2015-2017” publicado en el 2019 por la Universidad Politécnica Salesiana sede Quito, de la autora Michelle Robalino, que tuvo como objetivo conocer si a través de las variaciones que se han presentado durante este ciclo, el acuerdo comercial fue o no beneficioso o no.

Se utilizó la metodología de la investigación exploratoria con la recopilación de distintos documentos que hablan sobre el tópico tratado. A partir de lo que, se concluyó que desde el 2017 que se puso en vigencia el acuerdo comercial con la Unión Europea se presentó un crecimiento en las exportaciones de flores ecuatorianas; además, los precios que se manejaron hicieron que el negocio sea rentable para los productores de flores, porque por cada USD100 de inversión, recibieron una utilidad de USD 53.2 (Robalino, 2019).

Por otro lado, el clima y la geografía del Ecuador ha contribuido al desarrollo y crecimiento de las florícolas, lo que garantiza productos que satisfacen plenamente el mercado europeo, dentro de sus principales características están: posicionamiento por duración de la flor y variedad, lo que hizo que la comercialización exterior sea permanente, dinámica y continua (Robalino, 2019).

En definitiva, la autora concluyó que, gracias al acuerdo comercial, el Ecuador ha logrado superar y mejorar la producción de flores de exportación, haciendo de este sector uno de los que contribuyen a la dinamización económica del país.

A este estudio, se suma el “Análisis de las exportaciones del sector florícola hacia la Unión Europea y su incidencia en la Balanza Comercial ecuatoriana, periodo 2010-2015, publicado por la Universidad de Guayaquil en el año 2018, de autoría de Martha Salazar, que tuvo por objetivo analizar las exportaciones del sector florícola del Ecuador hacia la Unión Europea y su incidencia en la balanza comercial ecuatoriana periodo 2010-2015, en el que se usó una investigación del panorama macroeconómico, con enfoque cualitativo.

A partir de lo que, se concluyó que el sector florícola es uno de los que más influye en la economía del país. Ecuador cuenta con apertura en el mercado europeo de las flores que produce (Salazar, 2018).

Finalmente, se considera a la tesis que abordó el plan de negocios, para crear una organización ubicada en la provincia de Cotopaxi que exporte flores a países europeos, publicada en el año 2015 por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, del autor Andrés Pontón.

Tuvo como objetivo elaborar un estudio de factibilidad para poner en marcha una empresa florícola que contribuya en la creación de fuentes de empleo, genere beneficios económicos para sus accionistas e incremente las exportaciones de flores del Ecuador (Pontón, 2015).

A partir del que concluyó que el sector florícola ecuatoriano crece de forma sostenible, la flor que se produce es reconocida en el mercado europeo por su calidad; además, el análisis financiero indicó que la puesta en marcha del negocio es viable (Pontón, 2015).

Todos estos estudios muestran que el mercado europeo presenta oportunidades de ingreso a nuevos exportadores de flores ecuatorianas, porque se trata de productos que ya cuentan con un reconocimiento en los países que lo conforman, lo que representa una oportunidad para la introducción y posicionamiento de claveles a este mercado.

1.2.Fundamentación Epistemológica

En los siguientes párrafos se presenta teoría destacada que permite conocer lo que es un plan de negocios, sus objetivos, pasos, y elementos para fundamentar la propuesta.

1.2.1. Plan de negocio

Después de revisar diversos documentos que hablan sobre lo que es un plan de negocio, se refiere a Henri Fayol (1841-1925), quien, si bien no dio un concepto específico sobre este, sí destacó que toda organización requiere cumplir para funcionar correctamente, lo que sirve para fundamento de lo que debe contener un plan de negocios, así, señaló que dentro de la creación de una empresa se debe establecer: funciones técnicas que están ligadas a la producción de bienes o servicios y se enmarcan en las funciones productivas; funciones comerciales enfocadas en actividades de compra y venta; funciones financieras, que implican la búsqueda y gestión del capital; funciones de seguridad, que establecen el bienestar de la organización y de sus trabajadores; funciones contables enfocadas a los costos, inventarios, estadísticas empresariales para llevar un control adecuado de los recursos y mantener informes sobre el estado financiero de la empresa; funciones administrativas dirigidas a regular, integrar y controlar las funciones anteriores (Martín, 2019).

Otro autor que contribuye a ampliar el conocimiento que se tiene sobre lo que se implica en un plan de negocios, es Michael Porter (1974), quien orienta sobre temas de competitividad, cadena de valor, el modelo de las cinco fuerzas, los grupos estratégicos, la ventaja competitiva y estrategia (Castro, 2019).

Lambing y Kuehl (1998) definen al plan de negocios como un documento amplio que permite que el empresario analice el mercado y planee la estrategia del negocio, además, este contribuye a que se eviten errores que pueden resultar costosos; también, sirve como herramienta para obtener recursos financieros.

Por otra parte, Burgwal y Cuéllar (1999) señalan que el plan de negocios es la hoja de ruta que permite a los inversionistas conocer qué recursos necesita para poner en marcha su idea de negocio. Además, le indica cuáles son los factores que afectarían su desarrollo.

Al respecto, Longenecker, Moorem Petty y Palich (2001) lo definen como un documento que establece la idea básica que involucra un negocio, por lo tanto, determina los aspectos que se deben considerar para iniciarlo, al: identificar la naturaleza y los factores que representan una oportunidad; definir el enfoque que se tomará para aprovechar dicha oportunidad, identificar los factores que podrían llevar a la organización al éxito y servir como herramienta de apoyo para captar recursos financieros.

También, se conoce como plan de negocio a la planificación que se realiza para conocer cómo poner en marcha un emprendimiento (Mongens, 2013). Al respecto, Andía y Paucara (2013) señalan que se trata de un documento que detalla los objetivos y las actividades que se deben poner en práctica para cumplir con el objetivo de iniciar o ampliar una actividad económica.

Es decir, que el plan de negocios da los lineamientos que se deben seguir para plasmar una idea en la que se desea invertir. Por lo tanto, consta de una planificación que incluye el ámbito estratégico, técnico y económico para determinar los recursos necesarios para ponerlo en marcha y definir si es o no viable.

Los planes de negocios son **importantes** porque indican hacia qué segmento de mercado se debe dirigir una oferta; qué nicho de mercado aún no está explotado; cuál es la principal competencia; qué oportunidades o amenazas existen en el entorno; qué fortalezas deben potenciarse y qué debilidades deben considerarse para lograr ser más competitivos (Campo, 2013).

En otras palabras, el plan de negocios da una visión más amplia y clara de lo que puede afectar el desarrollo de una empresa, para tomar las medidas necesarias que contribuyan a alcanzar el éxito.

Según Zorita (2013) dentro de los **objetivos** que tienen que tener los planes de negocios se encuentran:

- Realizar un estudio detallado de todos los factores que pueden afectar en un negocio para definir su viabilidad.
- Servir de sustento para conseguir apoyo económico para poner en marcha el proyecto.

Como herramienta administrativa analiza si la inversión es o no viable, por lo tanto, su contenido debe ser exacto y preciso; considerando todas las variables que pudieren incidir en su desarrollo; además, debe ser claro y sencillo para que se pueda comprender su contenido y darle el seguimiento que se requiere.

Dicho de otra forma, el plan de negocios debe proveer de información precisa, concisa, clara y oportuna que sirva de soporte al inversionista para que tome las decisiones que más le convengan.

1.2.1.1. Estructura del plan de negocio

Según Zorita (2013) un plan de negocios debe contar con la descripción del negocio el análisis del mercado, la situación de la organización, la planeación estratégica, el estudio técnico, un plan de mercadeo y un estudio financiero y económico.

Para Clark (2013) la **descripción del negocio** involucra a:

- Los clientes, son los más importantes, por ellos, el negocio tendría una razón para ponerse en marcha, por lo que, se deben establecer estrategias para captarlo y fidelizarlo.
- El valor añadido, es todo aquello que hará que el producto se diferencie de los demás en el mercado.
- Los canales de distribución, son los que dan a conocer el producto, viabiliza la compra y garantiza la satisfacción de los clientes.
- Relación con el cliente, es la forma de establecer contacto con los consumidores y/o cumplir objetivos como captar nuevos clientes, fidelizarlos, promover que compren más.
- Ingresos, según el precio que estén dispuestos a pagar y el método de pago.
- Recursos clave (físicos, humanos o intangibles).
- Actividades clave o importantes para iniciar con el negocio.
- Socios clave, las relaciones con terceros que ayudan alcanzar el éxito.
- Costes.

Según Águeda y Molina (2014) el **análisis del mercado** da una visión más clara del comportamiento de los compradores, da a conocer sus preferencias y

necesidades, para tomar las decisiones y establecer mecanismos que faciliten posicionar en sus mentes el producto que se va a ofertar.

El futuro del negocio depende en gran medida del conocimiento que se tenga sobre en dónde se va a vender, en qué volumen, de qué forma, a qué precio, qué promoción es la más efectiva, entre otros. A partir de ello, se establece la demanda insatisfecha, el precio, el canal de distribución y las estrategias de marketing.

Según Prieto (2013) el análisis del mercado da información que ayuda al inversionista en la toma de decisiones para lograr posicionar el producto en el mercado al satisfacer las expectativas de los clientes.

Dentro de este análisis es pertinente establecer el mercado meta, tomando en cuenta factores socio económicos (edad, sexo, ingresos, número de integrantes por familia, profesión u oficio, entre otros); físicos y geográficos (país, provincia, clima, entre otros); psicológicos (costumbres, motivación, gustos, estilo de vida, entre otros) (Campo, 2013).

Adicionalmente, se requiere **diagnosticar el entorno** para saber qué factores pueden incidir en el desarrollo del negocio. Para el efecto, se considera el análisis del macro y micro entorno, lo que involucra recoger información sobre las tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, políticas, legales y tecnológicas que pudieren incidir en la competitividad de la empresa en la actualidad, para el efecto, se usan reportes económicos, revistas especializadas, periódicos. Por otra parte, se debe considerar a los proveedores, distribuidores, vendedores, clientes y empresas competidoras (David, 2013).

Según David (2013) existen fuerzas externas clave que se deben considerar para determinar las oportunidades y amenazas de una empresa, en el macro entorno se deben tomar en cuenta las económicas; sociales, culturales, demográficas y ambientales; políticas, legales y gubernamentales; tecnológicas y competitivas. En el micro entorno se encuentran los competidores, proveedores, clientes, productos.

En otras palabras, el análisis del entorno permite identificar las variables que influyen en la organización, pero que no pueden ser controladas por esta; sin embargo, permiten determinar las oportunidades y amenazas que existen para que

el área directiva tome las decisiones que sean oportunas al generar estrategias que contribuyan a la consecución de los objetivos que se propongan.

Según Porter (2015) para el análisis del micro entorno se puede usar la herramienta de gestión administrativa denominada las **cinco fuerzas de Porter**, que mide el nivel del poder que existe por:

- El desarrollo de productos sustitutos que podría ser una amenaza si el cliente tiene opciones que le hacen cambiar su decisión de compra por otros productos similares al que se oferta.
- El poder de negociación de los consumidores, podría ser una amenaza cuando los clientes tienen más posibilidades de elegir otro producto al que se oferta entre la competencia. Esta condición se observa cuando hay muchos proveedores que venden lo mismo que la empresa produce, entonces, el cliente tiene la potestad de poner el precio que estaría dispuesto a pagar, la forma de pago, entre otros.
- La entrada de nuevos competidores, resulta una amenaza cuando existen las condiciones para que nuevas empresas que ofrezcan lo mismo ingresen en el mercado.
- El poder de negociación de los proveedores, resulta una amenaza cuando no existen muchos en el mercado, por lo que, son ellos quienes establecen los precios, formas de pago, plazos para entregas o modifican la calidad de lo que venden; por lo tanto, mientras menos proveedores existan, menos posibilidades habrá de negociar.
- La rivalidad de competidores potenciales, resulta una amenaza cuando hay muchas empresas que ofrecen lo mismo o están muy bien posicionadas en el mercado; además, cuando la demanda baja o el producto no se diferencia entre sus similares.

En definitiva, el uso de esta herramienta ayuda al inversionista a determinar el grado de competitividad al que se enfrentará en el mercado, así, conocerá cuáles son las oportunidades del entorno para aprovecharlas; así como, identificar las amenazas para definir las acciones que se requieran para enfrentarlas. Para un mejor

entendimiento, en el siguiente gráfico se puede visualizar en resumen las cinco fuerzas de Porter:



Gráfico 1. Las 5 fuerzas de Porter

Fuente: (Jorli Group, 2021)

El conocimiento que otorga el análisis del micro entorno permite conocer la capacidad que tendrá el negocio para ofrecer su producto al mercado meta y lograr beneficios (David, 2013). El establecimiento de las oportunidades y amenazas dará la pauta para la creación de estrategias de mercadeo que contribuyan a que la empresa sea competitiva y logre mantenerse en el mercado.

A paso seguido, se deberá considerar el **estudio técnico**, en el que se podrá conocer cuál es la capacidad de producción de la empresa, los recursos que se requieren para poner en marcha el proyecto, la organización administrativa, los fundamentos, entre otros (Andía & Paucara, 2013).

Dentro de este estudio, es preciso iniciar con el establecimiento de la misión, visión, valores, objetivos que desea alcanzar la empresa. La misión, es el propósito que tiene la organización, precisa lo que se desea alcanzar en el entorno en el que se

desenvuelve; por su parte la visión, indica hacia dónde se desea llegar en el mediano plazo y orienta las decisiones estratégicas relacionadas con el crecimiento, la diversificación y la competitividad, al atender a los distintos grupos de interés con los que se tiene relación; los valores son los conceptos básicos sobre los que se basa el trabajo que se realiza; y, los objetivos indican lo que se intenta alcanzar en un tiempo determinado (Baca, 2010).

A final, en el plan de negocios se debe incluir el **estudio financiero** que indicará la viabilidad de la inversión, dentro del cual se considera la inversión, la proyección de ingresos y gastos, el financiamiento; y la evaluación para conocer si es no aconsejable ponerlo en práctica (ILPES, 2006).

Dentro de la evaluación financiera se deben aplicar las medidas del Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR), el punto de equilibrio y el Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI), entre otros.

El **VAN** facilita la evaluación de inversiones a largo plazo, así, indica que puede o no ser rentable. Cuando el resultado de la fórmula aplicada es mayor a cero, será beneficioso, lo opuesto si el resultado es menor a este valor (Castro, 2019)

El **TIR** indica el beneficio o pérdida que podría producir la inversión, esta medida está relacionada con el VAN. La **TMAR**, es la tasa mínima de ganancia sobre la inversión que se propone. El **PRI**, mide el tiempo en el que los flujos netos de efectivo de la inversión recuperarán su costo (Campo, 2013).

Todas estas medidas ayudan al inversionista a tomar decisiones, le indicará el tiempo aproximado que necesita para recuperar lo que invierta, los beneficios y en definitiva si es o no conveniente poner en marcha el proyecto.

1.2.2. Gestión de marketing

Un plan de negocios necesariamente debe contemplar estrategias de marketing, considerando que el marketing en el ámbito empresarial involucra las reacciones que se pueden presentar en el mercado para lograr que un producto o servicio se introduzca o se mantenga posicionado en la mente de los consumidores (López, Mas, & Viscarri, 2010).

Además, se conoce como el análisis de estrategias que parten de los aspectos que pudieren afectar el desarrollo de la organización, teniendo en cuenta el precio, el producto, la plaza o distribución y la promoción, como las cuatro variables indispensables para el éxito del negocio (Debitoor, 2019). En otras palabras, el marketing establece y direcciona acciones que permitirán a una empresa ser competitiva y obtener beneficios para ser sostenible.

Para desarrollar un plan de marketing se requiere plantear objetivos y diseñar estrategias que parten del establecimiento de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (Rivera & Garcillán, 2011). De ahí parte lo que se conoce como marketing mix.

Entonces, el marketing se aplica como una herramienta de gestión administrativa que identifica las necesidades del mercado objetivo, en cuanto a las características del producto, el precio, el lugar en el que le resulta más conveniente adquirirlo y cómo podría recibir información sobre este. Por lo tanto, el marketing es usado como un fórmula empresarial que detecta necesidades y estimula deseos en los consumidores (Álvarez, 2016).

Al seguir la explicación de Álvarez (2016) sobre el plan de marketing, este tiene dos etapas: la planeación estratégica y la operativa. En la primera se analiza y se diseñan las estrategias que se deberían implementar para iniciar con una campaña de comercialización; en la segunda, se establecen los plazos en los que se deben poner en práctica las tácticas para mejorar la competitividad, para lo que, es preciso seguir los siguientes pasos:

- Definición del mercado objetivo.
- Estudio de mercado.
- Segmentar el mercado.
- Analizar a la competencia.

A continuación de ello, pasa a la parte operativa del plan, en donde las estrategias se implementan para lograr cumplir con las metas propuestas. Esta etapa se plantea a corto plazo y contempla el desarrollo del marketing mix que incluye la definición del producto, precio, distribución y promoción.

La mejor forma de definir estrategias de marketing está en el análisis de las variables que afectan el pleno desempeño de la organización, al usar la herramienta FODA considerando que:

Las DEBILIDADES incluyen todos los factores negativos y las FORTALEZAS todos los positivos que se encuentran al interior de la empresa; las AMENAZAS incluyen todos los factores negativos y las OPORTUNIDADES todos los positivos que se encuentran en el exterior de la empresa (Andía & Paucara, 2013).

Una vez que se establece el FODA se definen las estrategias, dentro de las cuales según Kotler et al. (2016) son ofensivas, de reorientación, defensivas y de supervivencia, como se explica en el siguiente gráfico.



Gráfico 2. Establecimiento de estrategias según las variables del FODA

Fuente: (Kotler et al. 2016)

1.2.2.1. Marketing mix

El marketing mix está relacionado con el concepto de comercialización, que no es más que vender un producto o proporcionarle ciertas características para que llegue al consumidor (Castro, 2019). Dentro de este concepto se incluyen las 4 P (producto, precio, plaza y promoción), entonces, debe estar claro cuál es el mercado

objetivo y el canal de distribución apropiado para estimar el tamaño del mercado (Andía & Paucara, 2013).

En este proceso se debe tomar en cuenta cómo se almacenará y presentará el producto, qué sistema de transporte se usará, cuál será el precio y la forma de pago que se proponga al cliente, qué medios publicitarios serán los más convenientes, por lo tanto, según Miranda (2011) todos estos datos se desprenden del estudio de mercado y deben considerar que:

- El precio es una variable fundamental porque es el que dará ingresos al negocio y es el que permitirá que sea competitivo.
- El producto debe tener las características necesarias para satisfacer las necesidades y deseos del mercado meta, dentro de esta variable es preciso tomar en cuenta el ciclo de vida para darle impulso en el momento que exista un decrecimiento.
- La plaza o distribución contempla los canales por los que pasa el producto desde su producción hasta el cliente final, incluye la forma de almacenamiento, el tipo de relación con los intermediarios, entre otros.
- La promoción, incluye todas las acciones que realiza la empresa para dar a conocer lo que vende al público objetivo e incrementar sus ingresos.

López et al. (2010) señalan las estrategias que se pueden aplicar a las 4 P incluyen:

- Para el precio se puede dar un valor agregado para diferenciarlo, dentro del cual se pueden incluir sus beneficios, forma de uso; cambio de diseño para que sea más atractivo; promocionar un producto que complemente al que ya se oferta; ampliar la gama de productos que se venden; crear una nueva marca con un precio que se ajuste al poder de compra del cliente; incluir servicios adicionales que favorezcan al consumidor (entrega e instalación a domicilio sin recargo, servicio post venta, entre otros).
- Para el producto, se puede crear uno nuevo que sea más económico o más caro según las expectativas del cliente; promover descuentos por la compra para atraer a nuevos compradores; aumentar el precio para tener más beneficios; mejorar la calidad que el de la competencia; entre otros.

- Para la plaza, se puede ampliar los puntos de ventas y la comercialización a través de distribuidores para intensificar la oferta; ofrecer el producto por medio de plataformas digitales y visitas personalizadas; entre otros.
- Para la promoción, se puede usar el dos por uno o el segundo al 50%; crear cupones de descuento; seleccionar productos con un precio menor; sorteos por la compra; publicitar el producto por medios digitales y convencionales; formar parte de ferias; entre otros.

1.2.2.2. Canales de comercialización

Clark (2013) señala que los canales de comercialización representan los medios que usan las organizaciones para vender o para llegar con el producto al cliente final. Dentro de estos se pueden usar los tradicionales (venta directa) como los automatizados (equipos expendedores); audiovisuales y electrónicos (tecnologías de la información y comunicación) que sirven para llegar al mercado meta.

En los canales de distribución por lo menos participan tres: el productor que es el que determina la demanda y genera los productos; los mayoristas que compran el producto, lo transportan y lo distribuyen; los minoristas que son los que lo venden al cliente final (Clark, 2013).

Cada uno de los participantes es especializado en lo que hace, en suma, todos los actores buscan satisfacer las necesidades del cliente final, por lo tanto, su trabajo eficiente y coordinado hará que se cumplan con los objetivos que se estipulen en el plan de marketing. Sin embargo, existen empresas que por su tamaño no usan intermediarios ni distribuidores y venden sus productos de forma directa al comprador final.

1.2.3. Producción, comercialización y exportación de flores ecuatorianas

Cuando se habla de producción, se trata de la actividad que da valor agregado por la creación de bienes o servicios (Castro, 2019), por su parte, comercialización es el conjunto de actividades que se desarrollan para vender o lograr que un producto o bien llegue al mercado objetivo (López, Mas, & Viscarri, 2010); finalmente, las

exportaciones, son el conjunto de bienes o servicios que un país vende en un territorio extranjero, para que en este sean utilizados (Expoflores, 2019).

En consecuencia, la producción de flores ecuatorianas es un negocio que está en crecimiento, gracias que se encuentran posicionadas en el mercado internacional, gracias a su variedad, durabilidad y belleza (Expoflores, 2018); por lo que, las exportaciones de estos productos resultan una oportunidad para quienes desean invertir.

El posicionamiento de las flores ecuatorianas en el mundo es el resultado de más de 30 años de evolución por parte de las florícolas en la producción, comercialización y exportación de flores, lo que beneficia a la dinamización económica de la nación.

Las actividades florícolas en el país iniciaron en las décadas de los ochenta y noventa, a partir de lo que, el número de empresas de este sector crecieron, así en el año 2019 se contabilizaron más de 181 florícolas, de las cuales el 74% están ubicadas en Pichincha y el 13% en Cotopaxi (ver gráfico 3) (Corporación Financiera Nacional, 2020).

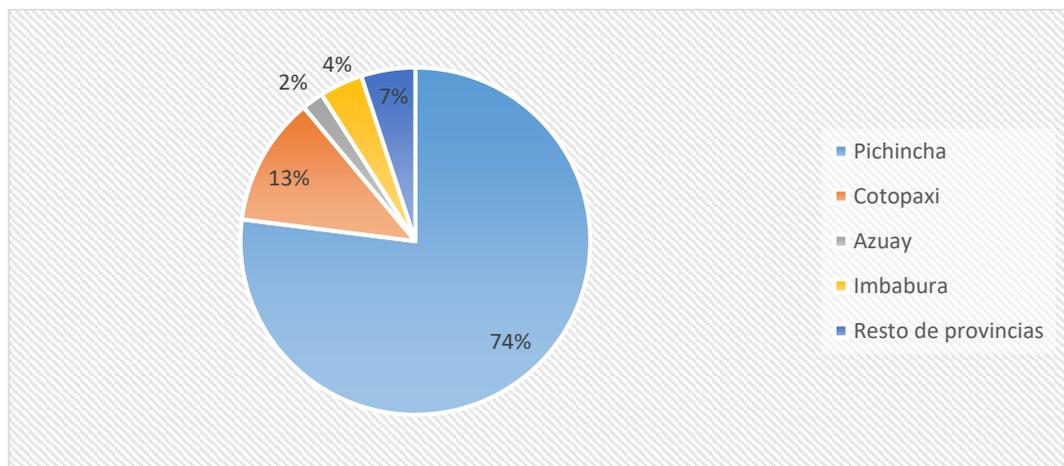


Gráfico 3. Distribución de florícolas en el territorio ecuatoriano
Fuente: (Corporación Financiera Nacional, 2020)

En este punto, es importante aclarar que el principal incoterms que se usa en la exportación de flores desde Ecuador es el FOB (*Free On Board*) o libre a bordo, puerto de carga convenido (Asocoflores, 2018).

Esta figura comercial forma parte de las reglas elaboradas por la Cámara de Comercio Internacional, que se usa en los contratos de compraventa internacional.

Cuando se habla de precio FOB, este incluye el costo de empaquetado, etiquetado, gastos de aduana y flete desde el lugar de producción hasta el puerto o aeropuerto, así como, los gastos del puerto incluyendo la carga y estiba al buque o avión, a partir de lo cual los gastos asumirá el comprador (Cabezas, 2017).

En este caso la responsabilidad del vendedor concluye cuando la mercadería se carga en el buque o avión del puerto de embarque convenido. A partir de aquí, es responsabilidad del comprador asumir los costos y posibles riesgos de pérdida y daño de la mercadería (Cabrera, 2020).

Según el tamaño de las florícolas que cultivan flores cortadas y en capullos, prevalecen las medianas (29%) y micro empresas (29%), como se observa en la tabla 3. Este sector generó 25,177 empleos, de los cuales el 72% correspondieron a las grandes empresas (Corporación Financiera Nacional, 2020).

Tabla 3. Tipo y número de empresas que cultivaron flores en el 2019

Tipo	Número	Porcentaje	Nº. Empleados
Grande	32	18%	18.039
Mediana	53	29%	5.686
Micro empresa	53	29%	302
Pequeña	43	24%	1.147
Total	181	100%	25.177

Fuente: (Corporación Financiera Nacional, 2020)

Es importante resaltar que cuando las florícolas empezaron su producción, optaron por claveles y crisantemos, con el tiempo introdujeron la rosa, que en la actualidad es el principal producto que exportan, sus principales competidores son Colombia y Holanda. Ecuador se sitúa como el tercer país exportador de flores en el mundo, captando el 9% del mercado internacional (Expoflores, 2018).

En el mundo de las flores, existe una gran variedad en cuanto a especies, sin embargo, pocas resaltan tanto como el clavel, debido a su gran variedad de tonalidades y su agradable aroma. Los claveles toman el nombre científico de *Dianthus caryophyllus*, entre sus características principales se evidencia la altura de sus tallos que llega hasta 70 cm, hojas largas y con flores de 5 pétalos (Asocoflores, 2018).

El clavel es una de las flores con gran intensidad de perfume y de sencillo mantenimiento, de manera silvestre florece en épocas de verano, sin embargo, en condiciones óptimas de cultivo puede florecer durante todo el año, por lo que, es una de las flores de mayor durabilidad dentro del grupo de flores frescas de exportación (Expoflores, 2018).

A continuación, se presenta la ficha técnica del clavel:

Tabla 4. Ficha técnica del clavel

Reino	Plantae (Vegetal)
Clase	Angiospermae
Nombre Científico	Dianthus caryophyllus, L. N
Nombre Comercial	Clave (17)
Variedades	Rojos y otros colores

Fuente: (Infroagro, 2020)

Para la exportación de claveles se debe tomar en cuenta la ficha comercial que detalla la partida arancelaria, con el propósito de mostrar la clasificación numérica que lo identifica, por lo que servirá como punto de partida para el proyecto.

Tabla 5 Partida arancelaria clavel

Código	Designación de la mercancía
0.6	Plantas vivas y productos de la floricultura
06.03	Flores y capullos, cortados para ramos o adornos, frescos, secos, blanqueados, teñidos, impregnados o preparados de otra forma.
0603.12	Claveles

Fuente: (Secretaría Nacional de Aduanas del Ecuador, 2016)

1.2.3.1.Principales destinos de las flores ecuatorianas

Los principales destinos de exportación entre enero y octubre del 2020 se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 6. Principales destinos de exportación

País	Valor FOB en millones de dólares	Crecimiento valor	Toneladas	Volumen de crecimiento	Participación en valor
EEUU	274	-21%	47.566	-20%	40%
Rusia	95	-7%	20.190	-7%	14%
Canadá	31	60%	3.906	28%	4%
Ucrania	14	-25%	3.097	31%	2%
UE	147	-1%	28.723	31%	2%

Fuente: (Expoflores, 2021)

Como se puede observar en la tabla 3 la Unión Europea presenta un volumen de crecimiento en la cantidad de flores importadas desde Ecuador del 31%, lo que indica una oportunidad para el proyecto.

1.2.3.2. Especies ecuatorianas exportadas a la Unión Europea

Entre las principales especies que se exportan a la UE desde el Ecuador están las rosas, la gypsophila, las flores de verano, las flores preservadas y los claveles, como se muestra en la tabla 7.

Tabla 7. Especies ecuatorianas exportadas a la UE

Tipo	Valor FOB en millones de dólares	Crecimiento	Participación
Rosas	110	-1%	75%
Gypsophila	17	-14%	12%
Flores de verano	9	57%	6%
Flores preservadas	6	-26%	4%
Claveles	1	0.1%	1%

Fuente: (Expoflores, 2021)

Como se observa en la tabla 7, ente las especies que han presentado un incremento en la demanda en el mercado europeo se encuentran los claveles, lo que representa una oportunidad para el proyecto.

1.2.3.3. Indicadores macro económicos de la actividad florícola en el país

La actividad florícola en el país durante el año 2019 alcanzó a los USD544.47 millones, con una participación del 0.76% sobre el Producto Interno Bruto, además,

presentó un decrecimiento del 0.82% respecto al año anterior (Corporación Financiera Nacional, 2020), producto de la pandemia.

Tabla 8. Participación del sector florícola en el PIB

Año	Cultivo de flores en MM USD	PIB total MM USD	Participación del PIB
2016	497.82	69.314	0.72%
2017	553.29	70.956	0.78%
2018	549.00	71.871	0.76%
2019	544.47	71.814	0.76%

Fuente: (Corporación Financiera Nacional, 2020)

Como se puede observar en la tabla 8, la participación sobre el PIB por parte del sector florícola, pese a las dificultades económicas que se han presentado por la pandemia del COVID19, entre el año 2018 y 2019 no existió variación, lo que indica que este sector aporta a la economía nacional.

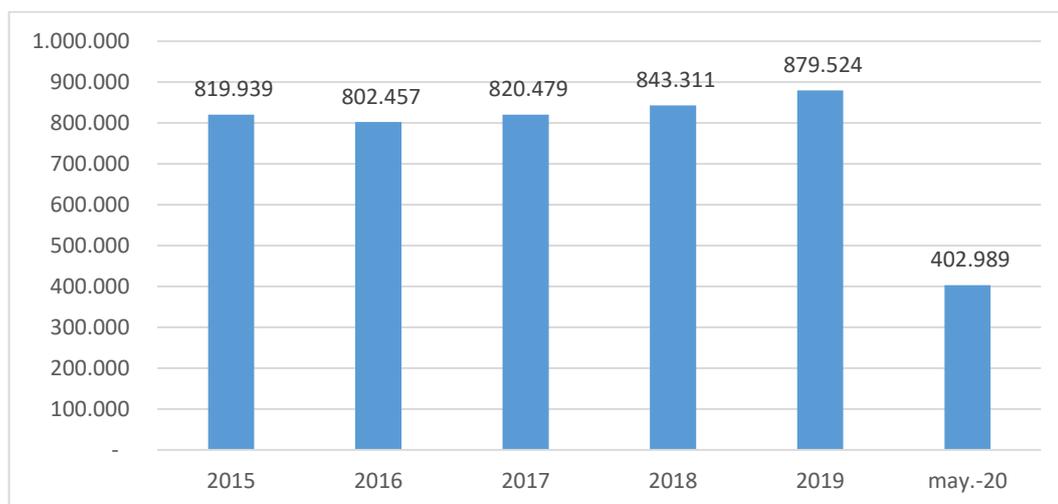


Gráfico 4. Balanza comercial del sector florícola (2015-may2020) en miles de dólares

Fuente: (Corporación Financiera Nacional, 2020)

En cuanto a la balanza comercial, en todos los periodos analizados (2015 a mayo del 2020) el sector florícola presentó un superávit, lo que indica el potencial económico de este sector, como se presenta en el gráfico 4.

1.3. Fundamentación del Estado del Arte

En diferentes estudios como el titulado “Análisis de las exportaciones de claveles ecuatorianos cortados en miniatura hacia mercados extranjeros”, publicado en la Revista Observatorio Iberoamericano de la Economía y la Sociedad del Japón en el 2016 por Poveda et al. (2016) en el que se considera que es un negocio potencial que llama a la inversión por ser una oportunidad para ingresos per cápita.

Lo que coincide con los datos expuestos por Expoflores (2019) en el informe anual de exportación a la Unión Europea, así, se señala que en el 2019 las exportaciones de flores ecuatorianas a países de la UE alcanzaron aproximadamente los USD 134 millones, de los cuales el 4% correspondió a los claveles. Solo en claveles se exportaron 458.8 toneladas que se tradujeron en USD 214.7793.9.

Por otro lado, el Estudio de Mercado elaborado por el Centro de Promoción de Importaciones desde países en Desarrollo (CBI-Holanda) se encuentra que el mercado europeo es atractivo para exportar flores desde Ecuador, porque más del 50% de la producción mundial de flores se consume en la UE, los importadores buscan novedades y variedades pocas conocidas y se reconocen como principales proveedores fuera del continente a Colombia y Ecuador. Además, el mercado europeo se caracteriza por ser uno de los que más consumo per cápita de flores tiene en el mundo (Expoflores, 2021), lo que es coherente con los resultados alcanzados en el proyecto que midió la factibilidad de la puesta en marcha de una empresa que comercialice flores a mercados extranjero, específicamente a Estados Unidos y Europa, publicado por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, en el que su autor Del Castillo (2015) señala que las flores ecuatorianas cuentan con ventajas competitivas que deben ser explotadas.

Estos datos coinciden con los presentados por la Corporación Financiera Nacional (2020) y Expoflores (2019) que indican que el sector florícola ha logrado mantener su competitividad gracias a las características de los productos que ofrece al mercado internacional; por otro lado, se indica que el mercado europeo es atractivo para la exportación de claveles.

1.4.Conclusiones del Capítulo I

La elaboración de un plan de negocios permite al inversionista tomar las decisiones que más se ajusten a sus intereses, porque reconoce las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que pueden afectar el desempeño del negocio.

El análisis del macro y micro entorno da las pautas necesarias para diseñar las estrategias del marketing mix necesarias que permitan aprovechar las oportunidades y potenciar las fortalezas para mitigar los impactos de las amenazas y debilidades, con el objetivo de que se alcance el éxito.

Los indicadores económicos del sector florícola en el país, pese a los desafíos que se han presentado por la pandemia, son positivos; además, se reconoce que el mercado de la UE es uno de los que más consume flores per cápita, lo que representa una oportunidad para el proyecto.

CAPÍTULO II. PROPUESTA

2.1. Resumen Ejecutivo

Esta propuesta tiene como objetivo elaborar un plan de negocios para producción, comercialización y exportación de claveles a Polonia. Para lo que, se parte del direccionamiento estratégico, establece la misión, visión y valores de la organización; se plantean los objetivos organizacionales; el modelo de negocio, en el que, se identifican a los potenciales clientes, se analiza la demanda, se establece el modelo de ingresos, gastos y costos; así como, los recursos clave. También, se define la gestión del talento humano, se incluyen los perfiles, funciones y competencias de los diferentes puestos.

Además, se da a conocer la disponibilidad de materiales e insumos, el análisis del macro y micro entorno, con lo que, se identifican las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades; los canales de distribución que se usarán; la inversión fija, diferida y capital de trabajo; las ventajas competitivas; el precio; las estrategias de ingreso; el estudio del mercado que involucra el análisis de las variables macro y micro económicas. Se establece el management y operaciones, la gestión de marketing, el estudio y evaluación financiera.

De lo que, se desprende que el producto que se va a producir, comercializar y exportar es el clavel tipificado como *select* de diversos colores y con certificación de calidad, para ser colocado en el mercado polaco, siendo los potenciales clientes las empresas importadoras de flores frescas radicadas en ese país. El precio FOB por bonche de 25 unidades se establece en USD2.25.

Para la promoción del negocio se usarán los medios digitales y para mantener las relaciones con los clientes la plataforma CRM Cloud; el canal de distribución

será: productores-agentes-mayoristas-minoristas-consumidores, que acoge el modelo de comercialización Supplier Driven.

Dentro de las ventajas competitivas se encuentran: mantener un precio promedio atractivo, explotar el reconocimiento de las flores ecuatorianas en el mercado internacional, contar con la certificación de calidad e implantar la plataforma CRM en la Nube. A lo que se suma, la eficiencia de los procesos productivos para garantizar la calidad del producto. Finalmente, el análisis financiero indica que la puesta en marcha del negocio es viable porque los indicadores económicos así lo señalan.

2.2. Título del Proyecto

Plan de negocios para la producción, comercialización y exportación de claveles a Polonia.

2.3. Direccionamiento Estratégico

A continuación, se planean la misión, visión y valores que servirán de guía en el desarrollo de la empresa.

2.3.1. Misión

Ofrecer claveles ecuatorianos de altísima calidad al mercado polaco, basado en prácticas que respeten el medio ambiente, satisfagan las más altas expectativas de los clientes y generen beneficios a la empresa.

2.3.2. Visión

Para el año 2026, ser una empresa que lidere la comercialización de claveles ecuatorianos en el mercado local, por ser los comercializadores de claveles que más se ajustan a las necesidades de sus clientes, además, de ser una empresa sólida que se visualiza a futuro en constante crecimiento.

2.3.3. Valores

- **Proactividad.** Nos caracterizamos por ser una empresa en la que todos trabajamos para alcanzar objetivos comunes.
- **Liderazgo.** La empresa cuenta con colaboradores que están comprometidos para alcanzar un desarrollo constante, por lo que cada uno procura ser un ejemplo para los demás, trabajar en equipo y llegar al éxito.
- **Responsabilidad.** Cada uno de los que formamos la empresa sabemos cuán importante son las funciones que cumplimos, por lo que nos enfocamos en satisfacer las expectativas de nuestros clientes, por lo que, somos conscientes de que cada uno de nuestros actos repercuten en la imagen de la organización.
- **Excelencia.** Nuestro trabajo se enfoca en alcanzar la excelencia, por lo tanto, nos esforzamos cada día en mejorar y satisfacer a quienes tienen trato con nosotros, lo que involucra que seamos amables, positivos y ágiles.

2.3.4. Objetivos organizacionales

2.3.4.1. *Objetivos a largo plazo*

1. Ser una de las empresas productoras, comercializadoras y exportadoras de claveles líderes en el mercado local.
2. Ser mejor que la competencia en los procesos productivos que se realizan y en la captación de clientes en el mercado local.
3. Aumentar las utilidades brutas anuales de forma responsable.

2.3.4.2. *Objetivos a mediano plazo*

1. Alcanzar el millón de visitas a la página web, Facebook e Instagram de la empresa.
2. Cumplir con estándares de transporte de flores frescas para conservar la temperatura adecuada y que los claveles mantengan su frescura en el periodo de tránsito hasta llegar al consumidor final.
3. Buscar canales de distribución idóneos a las necesidades del mercado.

2.3.4.2. *Objetivos a corto plazo*

1. Captar nuevos clientes a través de las ventas en línea en un 10% anualmente.

2. Incrementar las ventas promedio anuales en un 0.02% que corresponde al crecimiento poblacional de Polonia.
3. Desarrollar anualmente el 10% más de campañas de marketing digital y convencional para lograr una mejor visibilidad de la empresa en el mercado e incrementar las ventas en el mercado objetivo.

2.4. Business Model

A continuación, se presenta el modelo Canvas del negocio.

SOCIOS CLAVE Importadores polacos de flores frescas. Expoflores. Empresas que ofrezcan servicios de transporte para la exportación de productos florícolas.	ACTIVIDADES CLAVE Desarrollo de estrategias publicitarias que permitan posicionar el producto en el mercado meta. Mantener actualizadas la página Web para informar constantemente sobre el producto que se expende.	PROPUESTA DE VALOR Producción y exportación de claveles <i>select</i> de óptima calidad con certificación de buenas prácticas, uso de excelentes insumos, organización y modernización de procesos de cultivo. Seguimiento y acompañamiento al cliente por medio de la plataforma CRM Cloud.	RELACIÓN CON LOS CLIENTES Atención personalizada a través del Internet. Crear una base de datos de la cartera de clientes para mantener la comunicación empresa-cliente.	SEGMENTO DE CLIENTES Importadoras de flores frescas asentadas en Polonia.
	RECURSOS CLAVE Personal de ventas capacitado en exportaciones. Planta de producción.		CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y COMUNICACIÓN Contacto a través del Internet. Canal de distribución: Productores-agentes- mayoristas- minoristas- consumidores	
ESTRUCTURA DE COSTOS Producción (materiales e insumos requeridos). Producción, comercialización y exportación de claveles al por mayor. En los cinco años, el total de los costos proyectados suman USD704.183,88		FUENTE DE INGRESO Ventas en línea. Ventas al por mayor de claveles de alta calidad. En los cinco años, el total proyectado de los ingresos suman USD1.178.571,33		

Elaborado por: Daniel Icaza

2.4.1. Descripción de clientes

Los potenciales clientes serán importadores polacos de flores frescas que venden al por mayor y menor el producto en su país. Al considerar, que la exportación desde

Ecuador a Polonia de flores frescas presentó un incremento entre el año 2019 y 2020 de USD853.000,00 (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversión y Pesca, 2021) pese a la pandemia y en promedio las familias polacas que se encuentran dentro de la Población Económicamente Activa (PEA) que suman 633.216 adquieren dos bunches de claveles por año (Banco Mundial, 2021), lo que indica que se trata de un destino en el que el negocio de flores frescas es atractivo, por lo que, se ve una oportunidad que debe ser explotada. Al considerar que en Polonia el 4.80% de la PEA está compuesta por familias que adquieren claveles cada año (Banco Mundial, 2021).

Para tener una idea más clara del mercado objetivo al que va dirigido este proyecto, se toman en cuenta los datos cualitativos respecto de la aceptación del producto, para lo que, se realizó entrevistas a tres exportadores de claveles a Europa, las que fueron realizadas por el investigador a través del Internet (ver anexo 1), a partir de lo que, se conoció que:

El tipo de clavel que más es aceptado en el mercado extranjero es el *select* por su tallo largo, no existe un color de preferencia, todos son bienvenidos; el precio promedio de cada clavel colocado en el mercado europeo está entre 0.08 y 0.10 centavos de dólar cada clavel, no existe mucha variación de acuerdo a la temporada, pero si la hay no supera los 0.05 centavos de dólar; exportan cada semana alrededor de 2.000 tallos por pedido.

A criterio de los entrevistados, no existen problemas al momento de comercializar las flores hacia países europeos ya que existen protocolos establecidos, que al seguirse hacen que el proceso sea exitoso.

La gestión de ventas se realiza tomando en cuenta la cartera de clientes con la que se cuenta, se contactará directamente con el comprador de ese país, se llega a un acuerdo en el precio y la forma de pago para despachar el pedido.

2.4.2. Análisis de la demanda

La demanda de este proyecto se encuentra determinada a partir de la población total de Polonia, filtrándola a través de la población activa que representa un 35%,

continuando con el número de familias conformadas anualmente que es un 4.80% y por último mediante la afirmación que cada familia de Polonia adquiere dos bonches de claveles de forma anual (Teleflora Internacional, 2021).

Datos que se presentan a continuación:

Tabla 9 Cálculo de la demanda

Demanda Actual		
Variable	Porcentaje	Cantidad
Universo (Población de Polonia)		37.958.138
Población Activa	35%	13.192.000
Familias conformadas anualmente	4,80%	633.216
Promedio de adquisiciones de bonches de claveles al año por familia	2	1.266.432
TOTAL		1.266.432

Fuente: Banco Mundial (2021)

Elaborado por: Daniel Icaza

De tal manera el número de bonches de claveles anuales que se requieren en el mencionado país es de 1.266.432 unidades, es importante mencionar que este tipo de exportaciones no se las realiza por unidades sino por cajas por lo que se debe señalar que cada una contiene 16 bonches, mismas que pesan en promedio 2000 gramos.

Tabla 10. Demanda total

Año	# de Bonches	QB (Cajas)	Gramos	Toneladas
2021	1.266.432	79.152	158.304.000	158,30

Elaborado por: Daniel Icaza

2.4.2.1. Proyección del mercado real

El mercado real hace referencia a la demanda del proyecto, en este sentido la proyección de la demanda para los años en estudio se presenta de la siguiente manera:

Tabla 11. Demanda proyectada

Año	# de Bonches	QB (Cajas)	Gramos	Toneladas
2022	1.266.432	79.152	158.304.000	158,30
2023	1.266.685	79.168	158.335.661	158,34
2024	1.266.938	79.184	158.367.328	158,37
2025	1.267.191	79.200	158.399.001	158,40
2026	1.267.444	79.216	158.430.681	158,43

Elaborado por: Daniel Icaza

2.4.2.2. Demanda insatisfecha

El cálculo de la demanda insatisfecha considera datos correspondientes a la diferencia existente entre la oferta y la demanda expuestas anteriormente, obteniendo las siguientes cifras:

Tabla 12 Demanda insatisfecha

Demanda insatisfecha en número de cajas				
Año	Oferta	Demanda	D.I.	
2021	13.705	79.152	-65.447,50	

Elaborado por: Daniel Icaza

Los datos presentados muestran que la demanda insatisfecha para este proyecto asciende a 65.447,50 cajas de bonches de claveles en el mercado de Polonia.

2.4.2.3. Demanda del proyecto

Tomando en consideración que la demanda insatisfecha calculada es elevada y que la producción existente no lograría cubrir dichas cifras, se prevé que tan solo se espera trabajar con el 10 % de la misma, siendo la demanda del proyecto la siguiente:

Tabla 13 Demanda insatisfecha del proyecto

Demanda del proyecto	
Porcentaje de la demanda a satisfacer	10,00%
Ventas Anuales	
Tallos	2.618.000
Bonches	104.720
Cajas	6.545
Gramos	13.090.000
Toneladas	13,09

Elaborado por: Daniel Icaza

Es decir, que la demanda del proyecto sería de 6.545 cajas de bonches de claveles. A continuación, se presenta la demanda proyectada, tomando en consideración para su cálculo el porcentaje de crecimiento de la población del 2019 que es del 0.02%, es importante mencionar que no se toman cifras del 2020 ya que por la pandemia existente los datos reflejados en este año no son reales y no son comparables a un período económico igual a los anteriores y posteriores.

Tabla 14 Demanda proyectada

Años	Demanda	Oferta	Demanda Insatisfecha
2022	79.152	13.705	65.447,50
2023	79.168	13.707	65.460,75
2024	79.184	13.710	65.474,00
2025	79.200	13.713	65.487,25
2026	79.216	13.716	65.500,50

Elaborado por: Daniel Icaza

2.4.3. Modelo de ingresos

El modelo de ingresos parte del cálculo de la oferta del proyecto que se realizó partiendo de las empresas ecuatorianas que exportan claveles hacia Polonia y de sus ventas en el último año, es importante considerar que para este cálculo se tomó en consideración el precio promedio del mercado que alcanza los \$2.25 por bonche de claveles, datos que se muestran a continuación:

Tabla 15 Oferta del sector de influencia

RUC	Empresas exportadores de flores en general incluyendo claveles	Actividad	Ubicación	Ventas por exportación de flores \$	% de venta de claveles	Venta por exportación de claveles	# bonches vendidos
1711264133001	Campoverde Aguilar María Vicenta	Exportador	Quito	2.094.500,63	15,96%	334.282,30	148.570
1792508983001	Exportadora Midearthflowers Cía. Ltda.	Exportador	Quito	1.412.790,56	11,26%	159.080,22	70.702
TOTAL							219.272

Fuente: Superintendencia de Compañías (2020)

Elaborado por: Daniel Icaza

Partiendo de estos datos se obtiene la siguiente oferta total, por número de bonches y total de cajas.

Tabla 16. Oferta total

Años	# de bonches	QB (cajas)	Gramos	Toneladas
2021	219.272	13.705	27.409.000	27,41

Elaborado por: Daniel Icaza

El número de bonches hace referencia al total vendidos por las empresas competencia en el mercado de Polonia, de lo cual, se desprende el número de cajas tomando en consideración que cada una de ellas tiene una cantidad de 16 bonches de claveles, además cada una de estas tiene un peso de 2000 gramos, lo cual refleja un total de 27.41 toneladas de exportación por año.

Es importante mencionar que, los datos analizados son tomados al cierre del año fiscal 2020 tomando en consideración que las empresas reportan con esta frecuencia a la Superintendencia de Compañías, y por otro lado, los análisis financieros deben ser realizados en períodos iguales de tiempo, no sería congruente hacerlo con tiempos parciales, como por ejemplo, los meses que han transcurrido del 2021 (Baca, 2010).

Los ingresos del proyecto corresponden a la venta de cajas de bonches de claveles en el mercado de Polonia, al precio promedio que se maneja por los exportadores, la proyección de estos rubros se la realizó bajo el supuesto del crecimiento de la población que representa el 0.02%, datos que se muestran a continuación:

Tabla 17 Ingresos

Detalle	PVP	Unidades Cajas	Ingresos totales Dólares
Cajas de bonches de claveles	36,00	6.545	235.620,00

Elaborado por: Daniel Icaza

Tabla 18 Ingresos proyectados

Año	Unidades	Precio	Valor
2022	6.545	36,00	235.620,00
2023	6.546	36,00	235.667,12
2024	6.548	36,00	235.714,26
2025	6.549	36,00	235.761,40
2026	6.550	36,00	235.808,55

Elaborado por: Daniel Icaza

2.7.3.1. Capacidad instalada

La capacidad instalada, hace referencia a la capacidad de producción de la empresa y al porcentaje de la misma con la cual la propiedad puede proporcionar el número de bonches de claveles necesarios para la exportación del proyecto, la cual se

determinó en un 65.45% que corresponde a 6.545 cajas de 16 bonches de claveles cada una y lo cual permitirá cubrir el 10% de la demanda insatisfecha existente, como se presenta a continuación:

Tabla 19 Capacidad instalada

Descripción	# de Cajas
Producción diaria	5
Producción semanal	136
Producción mensual	545
Producción anual	6545
Capacidad total de la planta cajas	10000
% Uso de la capacidad instalada	65,45%
Cajas al año (75% de la capacidad instalada)	6545
Demanda insatisfecha	65448
% según demanda insatisfecha	10,00%

Elaborado por: Daniel Icaza

2.4.4. Modelo de gastos y costos

2.4.4.1. Gastos

Los gastos que se llevarán a cabo para que el proyecto se pueda poner en marcha, con los que se detallan a continuación:

Tabla 20 Gastos suministros

Detalle	Valor Mensual	Valor Anual
Suministros de oficina	15,00	180,00
Suministros de computación	25,00	300,00
TOTAL	40,00	480,00

Elaborado por: Daniel Icaza

Tabla 21 Gastos Servicios Básicos

Detalle	Valor Mensual	Valor Anual
Servicio de luz eléctrica	70,00	840,00
Servicio de agua potable	25,00	300,00
Servicio telefónica fija	120,00	1440,00
Servicio de internet	90,00	1080,00
TOTAL	305,00	3660,00

Elaborado por: Daniel Icaza

Tabla 22 Gasto publicidad

Detalle	Valor Mensual	Valor Anual
Mantenimiento web	40,00	480,00
TOTAL	40,00	480,00

*Elaborado por: Daniel Icaza***Tabla 23 Gasto servicio de terceros**

Cantidad Mes	Detalle	Costo Unitario	Valor Mensual	Valor Anual
1	Contador	200,00	200,00	2.400,00
TOTAL			200,00	2.400,00

*Elaborado por: Daniel Icaza***Tabla 24 Depreciación**

Activo	Valor	Vida Útil	Valor Anual	Valor Mensual
Equipos de oficina	520,00	10	52,00	4,33
Equipos de computación	1.920,00	3	640,00	53,33
Muebles y enseres	855,00	10	85,50	7,13
Camioneta	19.990,00	5	3998,00	333,17
TOTALES	23.285,00		4775,50	397,96

*Elaborado por: Daniel Icaza***Tabla 25 Amortización**

Activo	Valor	Vida Útil	Valor Anual	Valor Mensual
Constitución y legalización de la empresa	850,00	1	850,00	70,83
Plan de marketing	6.052,00	1	6052,00	504,33
Patente Municipal	50,25	1	50,25	4,19
Permiso de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos	40,00	1	40,00	3,33
Inspección de INEN	10,00	1	10,00	0,83
Documentos de Exportación	217,20	1	217,20	18,10
Token	140,54	1	140,54	11,71
CRM en la Nube	150,00	1	150,00	12,50
Permiso de exportador (Aduana del Ecuador)	300,00	1	300,00	25,00
TOTAL	6.809,99		7.659,99	638,33

Elaborado por: Daniel Icaza

Tabla 26 Proyección de los gastos

Detalle	Proyección de gastos - USD				
	AÑO				
	2022	2023	2024	2025	2026
Gastos suministros	480,00	475,54	471,11	466,73	462,39
Gastos servicios básicos	3.660,00	3.625,96	3.592,24	3.558,83	3.525,74
Gasto servicios de terceros	2.400,00	2.377,68	2.355,57	2.333,66	2.311,96
Gasto sueldos	31.116,00	33.128,00	33.128,00	33.128,00	33.128,00
Gasto publicidad	480,00	475,54	471,11	466,73	462,39
Depreciaciones	4.775,50	4.775,50	4.775,50	4.135,50	4.135,50
Amortizaciones	7.857,99	-	-	-	-
TOTAL	50.769,49	44.858,21	44.793,54	44.089,46	44.025,98

Elaborado por: Daniel Icaza

2.4.4.2. Costos

Los costos son aquellos “rubros que tienen relación directa con el proceso de producción y que, por lo tanto, influyen directamente en el precio” (Baca, 2010, p. 54).

El principal costo que forma parte del proyecto es la compra de la materia prima, en este caso las plántulas de clavel, las cuales proporcionan 10 claveles por cosecha en el año, a un valor de \$0,21 cada una, para obtener la cantidad de claveles necesarios para cubrir con la demanda se requieren 261800 plántulas.

Tabla 27 Materia prima

Detalle	Unidades	Valor	Valor Total
Plantulas de clavel	261800	0,21	54.978,00
TOTAL			54.978,00

Elaborado por: El autor

Tabla 28 Costos generales del producto

Cantidad	Detalle	Valor Unitario	Valor Anual
6.545	Cartones	1,29	8.443,05
104.720	Forros de flores	0,07	7.330,40
2.618.000	Mallas protectoras	0,02	52.360,00
104.720	Stickers adhesivos	0,03	3.141,60
18	Preservantes (gl)	52,00	936,00
10	Tijeras para cortar tallos	10,00	100,00
10	Tijeras para podar las plantas	12,50	125,00
2	Transportación del producto hacia el embarque	500,00	1.000,00
TOTAL			73.436,05

Elaborado por: El autor

Tabla 29 Costo de ventas

Detalle	Valor Anual	Valor Mensual
Materia Prima	54.978,00	4.581,50
MOD	12.366,40	1.030,53
CIF	73.436,05	6.119,67
TOTAL	140.780,45	11.731,70

Elaborado por: El autor

Tabla 30 Proyección de los costos

Año	Unidades	Costo unitario	Costo total
2022	6.545	21,51	140.780,45
2023	6.546	21,51	140.808,61
2024	6.548	21,51	140.836,77
2025	6.549	21,51	140.864,94
2026	6.550	21,51	140.893,11

Elaborado por: Daniel Icaza

2.4.5. Recursos clave

Los recursos indispensables para el funcionamiento de la propuesta de negocio incluyen el talento humano calificado para cumplir con todos los procesos que se involucran dentro de la organización.

La gestión administrativa de la empresa se basará en una estructura organizacional de dos jerarquías, con el gerente a la cabeza, bajo el cual estará la secretaria y el jefe de comercio exterior. Bajo la secretaria estarán los trabajadores que están a cargo de los procesos productivos de la empresa.

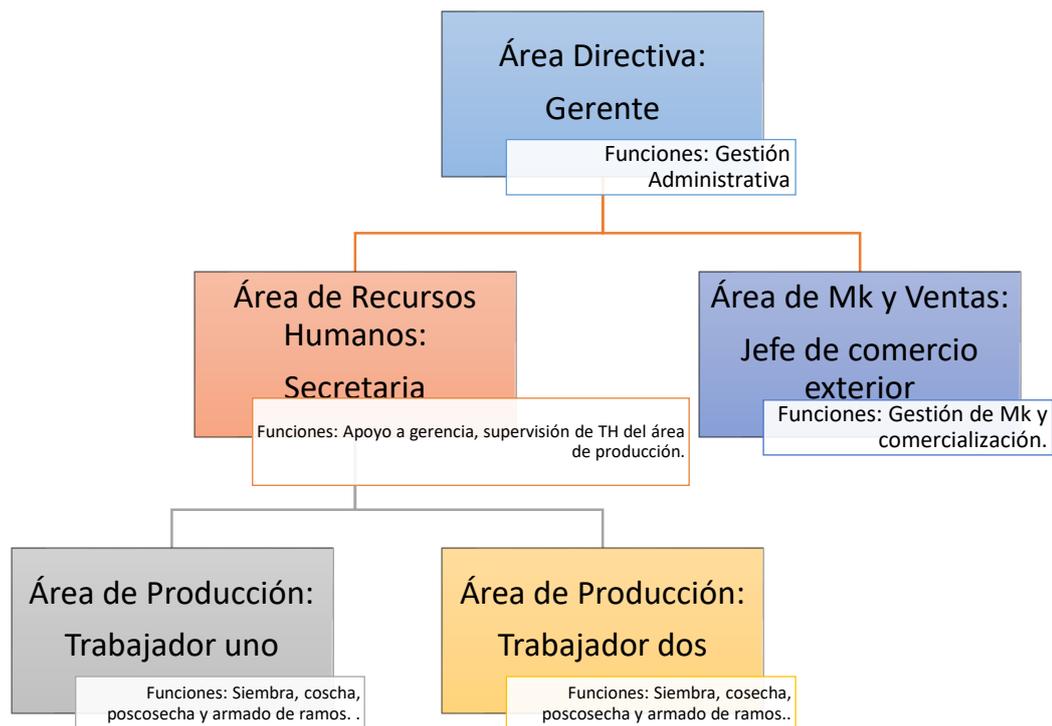


Gráfico 5. Estructura organizacional del proyecto

Elaborado por: Daniel Icaza

Es pertinente aclarar que, debido al nivel de producción que se proyecta tener en los cinco años, es suficiente con la contratación de dos trabajadores que estén a cargo de la siembra, cosecha, pos cosecha y armado de ramos.

Además, del talento humano, se requiere la infraestructura, la que está compuesta por un terreno propio de 4.000 m² que ya cuenta con 6 naves de 7 m de ancho por 30 m de largo hechas de infraestructura metálica, que servirían para la creación de 60 camas de 30 m de largo cada una. Las operaciones se basarán en cuatro procesos predefinidos: siembra, cosecha, poscosecha y armado de ramos. Una ventaja que tiene el terreno es que se encuentra cerca de un río que abastecer de agua para el riego de las plantaciones.

Como plataforma tecnológica en canales de comunicación interna y externa se utilizarán las tic para integrar a todos en un grupo de WhatsApp que, entre otras cosas servirá para dar indicaciones generales y supervisar las tareas de siembra, cosecha, poscosecha y elaboración de ramos, de acuerdo a los pedidos existentes

para cumplir con los plazos previstos de entrega. Para la comunicación externa se usará el Gmail corporativo, llamadas telefónicas.

Además, se requerirá la implementación de un *Customer Relationship Management* (CRM) en la Nube conocido como Gestión de Relaciones con los Clientes, para ayudar a la empresa a mejorar la relación y la experiencia del cliente.

En cuanto a los recursos financieros, se requerirá USD 90.781,81 para iniciar el negocio, de los cuales, 30.781,81 (33,91%) correspondería a capital propio y 60.000,00 (66,09%) a un préstamo bancario (ver anexo 3).

2.4.6. Gestión de talento humano

La gestión de talento humano en la florícola estará a cargo de la gerencia de la empresa, para la contratación se establece que los postulantes cuenten con ciertas características dentro de las cuales se destacan que tengan experiencia en el área de trabajo, como se presenta en los perfiles de puesto de trabajo.

El personal que se requerirá para el efecto, el salario y número de empleados se presenta a continuación:

Tabla 31 Talento Humano requerido

Cargo	N. Empleados	Sueldo
Gerente	1	900,00
Secretaria - recepcionista	1	400,00
Jefe de comercio exterior	1	700,00
Operarios	2	800,00
TOTAL	5	2.800,00

Elaborado por: Daniel Icaza

Para el cálculo anual y proyectado de los costos y gastos, al valor del sueldo que se considera en la tabla 31 se sumarán los beneficios de ley: aporte del IESS 11,15%, décimo tercer y cuarto sueldo, fondos de reserva y vacaciones.

2.4.6.1. Perfiles y funciones

1. Denominación del cargo: Gerente general

Número de personas a su cargo: dos

Objetivo del puesto: Realizar la planificación estratégica, por lo que, planteará objetivos a largo y corto plazo, definirá estrategias que permitan alcanzarlos. Por lo tanto, estará a cargo de la planificación, organización, dirección, control, coordinación, análisis de las labores que se realizarán en la florícola.

Funciones:

- Contratar al personal y vigilar que cumplan con los perfiles establecidos.
- Supervisar a la contadora y al jefe de comercio exterior.
- Ser el representante legal de la empresa y el administrador.
- Verificar que se cumplan las normas vigentes relacionadas con el giro del negocio.
- Coordinar las actividades con la secretaria y el contador (quien dará sus servicios bajo la figura de servicios profesionales) y el jefe de comercio exterior para cumplir con las metas propuestas.
- Monitorear y controlar que el contador tenga al día los libros contables y se gestionen a tiempo el pago de declaraciones al SRI.
- Estar pendiente de que se ejecuten las estrategias de marketing.
- Estar atento a la situación económica de la florícola.
- Promover la comunicación adecuada con los clientes.
- Mantener como indicadores de gestión informes anuales, trimestrales o mensuales según las funciones que se realicen.

Estudios: De tercer o cuarto nivel en administración de empresas, con especialidad en comercio exterior.

Experiencia: Mínima de dos años en puestos similares.

Formación: Capacitación en atención al cliente, gestión de talento humano, exportación, manejo de conflictos, calidad total.

Competencias: liderazgo, trabajo en equipo y bajo presión, facilidad para comunicarse con clientes internos y externos, capacidad de negociación, iniciativa y empatía.

2. Denominación del cargo: Secretaria

Jefe inmediato: Gerente general

Número de personas a su cargo: dos

Objetivo del puesto: Atender a los requerimientos del gerente, coordinar el trabajo entre el gerente y el contador, controlar los inventarios para realizar los pedidos que se requieran a tiempo.

Funciones:

- Recibir los pedidos de parte del jefe de comercio exterior.
- Coordinar con los trabajadores a cargo la producción de claveles para cumplir con los pedidos a tiempo.
- Atender las llamadas o mensajes de la gerencia y los proveedores.
- Facturar los pedidos y recibir los pagos.
- Dar a conocer al jefe de comercio exterior si existen cambios en los precios de los productos.
- Estar pendiente de que el contador cuente con la información mensual requerida para las declaraciones.
- Gestionar con los entes reguladores las inspecciones para los permisos de funcionamiento.
- Realizar los depósitos y pagos.

Estudios: Tercer nivel en secretariado ejecutivo o administración de empresas.

Experiencia: Mínima dos años en cargos similares, conocimientos de manejo de personal e inventarios.

Formación: Capacitación en atención al cliente, gestión de ventas y cobros, calidad total, manejo de conflictos.

Competencias: Liderazgo, trabajo en equipo y bajo presión, capacidad para comunicarse con los clientes internos y externos, don de gente, empatía, responsabilidad.

3. Denominación del cargo: Jefe de comercio exterior

Jefe inmediato: Gerente general

Objetivo del puesto: Promocionar los productos en el mercado internacional, el impulso de las ventas y la atención a los clientes de forma oportuna.

Funciones y responsabilidades:

- Ser el representante de la florícola en el ámbito comercial.
- Mantener un contacto permanente con los clientes.
- Participar en ferias internacionales para dar a conocer el producto.
- Recibir los pedidos.
- Coordinar con la secretaria la producción de los claveles para cumplir con los pedidos.
- Estar a cargo de la plataforma CRM en la Nube para gestionar las relaciones con los clientes.
- Diseñar y actualizar la página Web institucional, crear y actualizar las cuentas en redes sociales (Facebook, Instagram).
- Coordinar la logística del transporte de la mercadería desde la florícola hasta su destino final.
- Llevar el registro de los clientes y mantenerse en comunicación con ellos.
- Remitir los pedidos a la secretaría para que sean facturados.
- Dar a conocer a los clientes si existen cambios en precios.
- Promocionar los productos.
- Diseñar e implementar campañas de marketing.

Estudios: Tercer o cuarto nivel en administración de empresas con especialidad en comercio exterior y marketing.

Experiencia: Mínima de dos años en puestos similares, conocimiento en el manejo de marketing digital, manejo en diseño y actualización de página Web y redes sociales.

Formación: Capacitación en exportaciones de flores, gestión de ventas y cobranzas, calidad total, promoción y marketing.

Competencias: Liderazgo, iniciativa, innovación, trabajo en equipo, calidad total, responsabilidad, empatía, capacidad para resolver conflictos.

4. Denominación del cargo: Trabajador uno y dos.

Jefe inmediato: Secretaria

Objetivo del puesto: Servir de apoyo al área administrativa de la empresa, al cumplir con responsabilidad los trabajos del área operativa.

Funciones y responsabilidades:

- Coordinar con la secretaría la ejecución de los procesos de siembra, cosecha, poscosecha y armado de ramos para cumplir con los pedidos existentes.
- Almacenar los insumos y llevar el inventario para notificar cuando se requieran hacer reposiciones.
- Supervisar los procesos de siembra, cosecha, poscosecha y armado de ramos.

Estudios: Mínimo bachillerato.

Experiencia: Mínima de dos años en diversas tareas en florícolas, conocimiento de procesos productivos de floricultura, manejo de inventarios.

Formación: Capacitación en el manejo de inventarios relacionados con la floricultura, calidad total.

Competencias: Liderazgo, iniciativa, responsabilidad, trabajo en equipo y bajo presión, empatía, don de gente.

La remuneración se fijará de acuerdo a la normativa establecida por el Ministerio de Trabajo, se buscarán personas que tengan buena aptitud, pero también actitud

para que trabajen en equipo y se empoderen de los fundamentos de la empresa, con la finalidad de que sean proactivos y trabajen en función de alcanzar metas comunes.

Se realizará una evaluación del desempeño de acuerdo al cumplimiento de las tareas asignadas para cumplir con los pedidos a tiempo, por lo que, se mantendrá un constante monitoreo de los procesos que se realicen.

2.4.6. Disponibilidad de materiales e insumos requeridos

La actividad florícola en el país lleva aproximadamente 38 años, por lo tanto, en el medio existe la disponibilidad de todos los materiales e insumos que se requieren para la puesta en marcha del negocio.

La Asociación Nacional de Productores y Exportadores de Flores del Ecuador es una entidad que cuenta con una lista de proveedores de insumos y materiales dirigidos al sector florícola en el país que servirá de referente al momento de que se decida producir, comercializar y exportar claveles.

2.4.7. Análisis del macro y micro entorno

2.4.7.1. Análisis del Entorno Externo Ecuador.

Factor Político- Legal

La Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación tiene como objetivo normalizar las actividades de los emprendedores, primordialmente busca incentivar el empleo y mejorar los ingresos económicos para las familias. Algunos aspectos relevantes de la normativa son: versatilidad en la contratación de trabajadores, la transformación de micro empresas a empresas, mejorar la calidad de vida de la población, difusión de proyectos e ideas transformadoras en economías vulnerables, acceso a financiamiento con tasas de interés viables, lo que favorece la ejecución de proyectos de negocios (Asamblea Nacional, 2020).

Por otra parte, la existencia del Protocolo de Adhesión de Ecuador al Acuerdo Comercial Multipartes con la Unión Europea (UE), mismo que fortalece la

producción ecuatoriana y permite que se busquen nuevos mercados para los productos ecuatorianos que ingresan a los países que conforman la UE con 0% de arancel, lo que representa una oportunidad para el negocio.

Además, la Ley de Comercio Electrónico en el Ecuador que regula entre otras cosas la contratación electrónica y telemática, lo que incluye el comercio electrónico y la protección de los usuarios de estos sistemas. Lo que da ventajas comerciales a los exportadores ecuatorianos, porque se pueden ofrecer los productos en la red, con la seguridad de que las transacciones que se realicen son válidas y legales.

Factor Social

El empleo se encuentra garantizado en la Constitución de la República del Ecuador bajo la percepción del Buen Vivir, logrando que, a través del derecho al trabajo, se incrementen nuevas plazas, mientras que, el auto emplearse, permite formarse como emprendedores. En este sentido, en el sector florícola, la estructura organizacional identifica que la participación de colaboradores de tipo operativo se encuentra en un 82,70% (Expoflores, 2021), denotando que los agregados de valor son los más preponderantes con relación a los mandos medios (10,10%) y administrativos (8,50%), demostrando que las fuentes de trabajo se encuentran en esta área, lo que indica el impacto positivo que tiene este sector en la dinamización económica del país.

Factor Económico

El Banco Mundial proyecta que en el 2021 se recupere el PIB y crezca un 3,5%, lo que no resulta muy alentador, si se considera que en el 2020 este indicador tuvo una caída de 9,5% por la crisis que está provocando la pandemia. Trayendo como efecto una crisis de grandes precedentes con un pronóstico negativo y expertos afirman que será mucho más impactante que la crisis de 1999 (BCE, 2021).

De igual forma sucede con la situación laboral ya que el empleo es uno de los más afectados por el efecto de la pandemia, estimándose que mientras más se prolongue la presencia del coronavirus, la pérdida de empleos será directamente proporcional, en un escenario evidentemente negativo. Tal como lo indican las estadísticas: el empleo adecuado se ubicó en el 33,2% en febrero de 2021 y el desempleo en el

5,7%, solo en este mes 84.381 personas perdieron su empleo adecuado (INEC, 2021).

Riesgo País

El riesgo país, es definido por el Banco Central del Ecuador (BCE), como un indicador económico, que es considerado en inversiones en instrumentos emitidos por el estado. Su interpretación radica en la proporcionalidad directa, esto quiere decir que, a mayor riesgo de no poder recuperar la inversión proyectada, mayor es la tasa de interés.

A mediados de junio del 2021 el riesgo país se ubicó en 768 puntos, lo que indica que el país mejoró desde febrero del mismo año, cuando este índice se ubicó en 1.263 puntos (BCE, 2021), según los analistas económicos se debe en gran medida al cambio de gobierno y es un indicativo de que el Estado se puede endeudar a tasas más bajas; a nivel empresarial, las empresas podrán adquirir créditos internacionales a tasas más asequibles.

Factor Tecnológico

En el sector florícola es importante analizar que la mano de obra es de gran trascendencia en la producción para la realización de esta actividad, sin embargo, tal como indica Paredes (2019) es una industria con gran aplicación tecnológica, lo que hace notar que la intensa búsqueda en la reducción de los costos conlleva hacia la tecnificación y automatización de la actividad.

Sobre todo, hay que considerar que manejar una plantación florícola en el Ecuador genera altos costos, esto debido a que tanto la maquinaria como los productos agrícolas son importados y a eso hay que sumarle la mano de obra, siendo una de las más altas en comparación con el resto de países que se dedican a la misma actividad. Aunque en otro sentido, la optimización e implementación del sistema de riego, la utilización de sistemas inteligentes de monitoreo tanto de plagas como de enfermedades son algunas de las alternativas tecnológicas que se van efectuando e implementado en la producción.

2.4.7.2. Análisis del Micro Entorno (5 fuerzas de Porter)

Es preciso esclarecer que el análisis que se presenta a continuación es el resultado del análisis crítico de los datos presentados por la Asociación de Productores y Exportadores de Flores del Ecuador, el Banco Mundial y la Ficha Comercial de Polonia presentada por Pro Ecuador.

Los potenciales **clientes** de este proyecto son las empresas importadoras de flores frescas radicadas en Polonia que venden claveles al por mayor y menor en este territorio. La evaluación por medio de las 5 fuerzas de Porter, permitió conocer:

El **poder de negociación de los compradores es alto**, porque el producto que se comercializaría es estándar, lo que hace que los compradores lo adquieran a la competencia, disminuyendo las posibilidades de que la oferta de la empresa se posicione rápidamente en el mercado objetivo; además, entre las flores frescas provenientes de Ecuador, la más cotizada es la rosa *premium* lo que también representa una amenaza para el proyecto; por lo que, las características de los claveles *select* por su tiempo de vida deberán ser explotadas en las campañas de marketing que se realicen.

El **poder de negociación con los proveedores** se considera **medio** porque las empresas con las que se mantendrán relaciones comerciales están afianzadas en el mercado. Los precios que manejan de las semillas y los insumos; así como las condiciones de pago están pre establecidas, lo que no permitirá que exista mayor poder de acción por parte de la florícola, lo que se traduce en una debilidad para el proyecto.

La **rivalidad del mercado** es **alta** porque la empresa debe competir con otras florícolas que están consolidadas en el mercado; la actividad florícola a nivel nacional se concentra esencialmente en las provincias de Carchi, Imbabura, Pichincha y Cotopaxi, así lo demuestra Pro Ecuador (2020) que, al hablar de producción, los datos indican que existen 571 haciendas productoras de flores, por lo que, se encuentra concentrada en su mayoría en fincas pequeñas. Los principales competidores a los que debe enfrentarse el proyecto se detallan en el anexo 2 de este documento.

Además, Ecuador como país exportador de flores frescas se enfrenta a grandes productores como son Holanda y Colombia que mantienen relaciones comerciales afianzadas con los países de la Unión Europea (Asocoflores, 2018), lo que representa una debilidad para el proyecto.

La **amenaza de entrada de nuevos competidores** en el mercado es **baja** ya que, si bien el negocio de flores puede ser atractivo, el clavel no es un producto que se encuentre dentro de los principales productos importados por Polonia; lo que limita que nuevas florícolas se interesen por ingresar a este mercado. Lo que representa una oportunidad para el negocio.

El impacto de **productos sustitutos** es **alto** porque el clavel no es un producto muy reconocido en el mercado europeo y entre las flores frescas que se prefieren están las rosas *premium*; además, se trata de un producto que cuenta con sustitutos como las flores artificiales que duran más y cuestan menos, lo que representa una amenaza para el proyecto.

2.4.7.3. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

En esta matriz se consideraron aquellas oportunidades y amenazas que resultan clave para el desarrollo del proyecto. Sin importar su número, el total ponderado más alto será 4.0 y el más bajo 1.0, y el valor promedio 2.5. Por lo tanto, si el resultado del promedio ponderado es igual a 4.0, las estrategias utilizadas permiten considerar las oportunidades y afrontar las amenazas; lo contrario, si el promedio ponderado es igual a 1.0 (Burgwal & Cuéllar, 1999).

Tabla 32 Matriz EFE

Factores de éxito	Peso	Calificación	Ponderado
Oportunidades			
Reconocimiento de la calidad de las flores ecuatorianas	0,2	4	0,8
Incremento de la demanda de flores frescas en Polonia	0,06	4	0,24
Tendencia del consumo de flores frescas en el mercado meta	0,08	4	0,32
Acuerdos comerciales favorables para la exportación de flores a Polonia	0,2	4	0,8
Desarrollo tecnológico aplicado a empresas florícolas	0,08	3	0,24
Amenazas			
Decrecimiento económico	0,07	1	0,07
Costos de producción y exportación elevados	0,06	1	0,06
Holanda, como principal proveedor de flores frescas a la Unión Europea	0,07	2	0,14
Inestabilidad política	0,06	1	0,06
Alta sensibilidad de precios en el mercado internacional	0,07	1	0,07
Ingreso de productos sustitutos	0,05	1	0,05
TOTAL	1		2,85

Nota: 4=respuesta superior; 3=respuestas superiores a la media; 2= respuesta media; 1= respuesta mala

Elaborado por: Daniel Icaza

El resultado de la ponderación es de 2,85 superior a la media, lo que indica que existen condiciones favorables que permitirían que el proyecto se afiance en el mercado, no obstante, de que existan amenazas que podrían provocar que no se tenga un óptimo desempeño.

2.4.8. Canales / Distribución

Para la puesta en marcha del proyecto se usará el **canal de distribución** indirecto: productores-agentes-mayoristas-minoristas-consumidores, por ser el que mejor se ajusta el modelo del negocio.

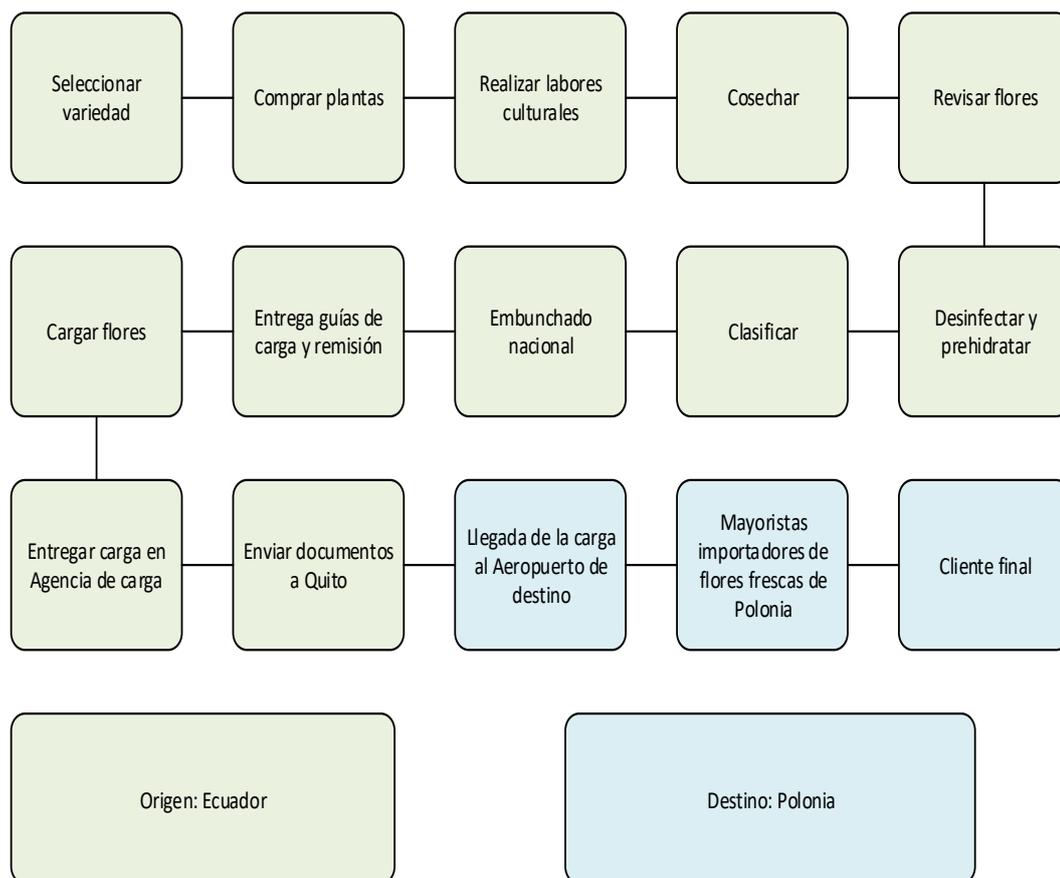


Gráfico 6. Canal de distribución

Elaborado por: Daniel Icaza

El modelo que se considera para la comercialización es el denominado “Impulsado por el proveedor” o *Supplier Driven*, mismo que se define en el anexo 4.

2.5. Inversión

Las inversiones constituyen el punto de partida del inicio de actividades del proyecto y permitirán que la puesta en marcha del negocio (Baca, 2010).

2.5.1. Inversión fija

La inversión fija está compuesta por los rubros que se presentan en las tablas 33, 34, 35 y 36. La que suma \$23.285,00.

Tabla 33 Equipos de oficina

Cant	Detalle	V/Unit	V/ Total
1	Juego de cámaras de vigilancia	520,00	520,00
TOTAL		520,00	520,00

Elaborado por: Daniel Icaza

Tabla 34 Equipos de computación

Cant	Detalle	V/Unit	V/ Total
3	Computadores	640,00	1.920,00
TOTAL		640,00	1.920,00

Elaborado por: Daniel Icaza

Tabla 35 Muebles y enseres

Cant	Detalle	V/Unit	V/ Total
3	Escritorios	115,00	345,00
1	Sillas tipo gerente	122,00	122,00
2	Sillas tipo secretaria	62,00	124,00
TOTAL		431,00	855,00

Elaborado por: Daniel Icaza

Tabla 36 Vehículo

Cant	Detalle	V/Unit	V/ Total
1	Camioneta Fiat Fiorino	19.990,00	19.990,00
TOTAL		19.990,00	19.990,00

Elaborado por: Daniel Icaza

Tabla 37 Total inversión fija

Detalle	V/ Total
Equipos de oficina	520,00
Equipos de computación	1.920,00
Muebles y enseres	855,00
Vehículo	19.990,00
TOTAL	23.285,00

Elaborado por: Daniel Icaza

2.5.2. Inversión diferida

La inversión diferida engloba los rubros relacionados con la actualización de la patente municipal, el permiso de funcionamiento del cuerpo de bomberos, permisos

de exportador en la Aduana y los documentos habilitantes para realizar este proyecto según el siguiente detalle de cálculo:

Tabla 38 Activos diferido

Detalle	Cant	C. Unit.	C. Total
Constitución y legalización de la empresa	1	850,00	850,00
Plan de marketing	1	6.052,00	6.052,00
Patente Municipal	1	50,25	50,25
Permiso de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos	1	40,00	40,00
Inspección de INEN	1	10,00	10,00
Documentos de Exportación	1	217,20	217,20
Token	1	140,54	140,54
CRM en la Nube	1	150,00	150,00
Permiso de exportador (Aduana del Ecuador)	1	300,00	300,00
TOTAL			7.659,99

Elaborado por: Daniel Icaza

5.2.3. Capital de trabajo

Según Baca (2010) el capital de trabajo representa la total de recursos financieros que se demandan para poner en marcha del negocio, tomando en consideración los meses de desfase, es decir, el tiempo en el cual la empresa podrá arrancar en el mercado sin perder su liquidez, valores que se presentan a continuación:

Tabla 39 Capital de trabajo

Detalle	Valor Anual
Costo de Ventas	140.780,45
Gastos suministros	480,00
Gastos servicios básicos	3.660,00
Gasto servicios de terceros	2.400,00
Gasto arriendo	0,00
Gasto sueldos	31.116,00
Gasto publicidad	480,00
TOTAL	178.916,45
MESES	12
MESES DE DESFASE	4
CAPITAL DE TRABAJO	59.638,82

Elaborado por: Daniel Icaza

Tomando en consideración todos los datos presentados anteriormente se ha podido determinar que la inversión inicial del proyecto es de \$90.583,81 como se detalla a continuación:

Tabla 40 Inversión inicial

Concepto	Valor Total	%
Inversión en activos fijos	23.285,00	26%
Inversión en activos diferidos	7.659,99	8%
Capital de trabajo	59.638,82	66%
TOTAL	90.583,81	100%

Elaborado por: Daniel Icaza

2.6. Ventajas Competitivas

El producto que se pretende producir y comercializar es el clavel de calidad *select*, que es un atributo que se da a este tipo de flor por sus características. Las que incluyen: el largo de su tallo, mayor tiempo de vida en florero, los vivos colores que los hacen más atractivos y su fragancia, por lo que, este tipo de clavel es el que más aceptación tiene en el mercado internacional (Expoflores, 2019).

Sin embargo, como ventaja competitiva se considera obtener la certificación de procesos que garantiza la calidad en la producción de flores, a través de los Organismos certificadores de productos, procesos y servicios, acreditados por el Servicio de Acreditación del Ecuador, quienes “son los encargados de verificar que la implementación de procedimientos, técnicas y métodos para la producción de flores cumplan con los requisitos de la normativa vigente” (Servicio de Acreditación Ecuatoriano, 2018, p. 1).

Además, para introducir el producto en el mercado polaco, se usará como estrategia competitiva la diferenciación por la exclusividad percibida por el cliente, que incluirá la entrega del producto en un tiempo mínimo, un producto con altos estándares de calidad, la atención personalizada, el uso de plataforma CRM en la Nube para gestionar las relaciones con los clientes y las ventas de forma ágil y oportuna.

2.7. Posición Competitiva

En los registros de la Superintendencia de Compañías se encuentran empresas que se dedican a exportar claveles a Polonia. Las principales empresas dentro de este grupo y que se considera como principal competencia son Campoverde María (competidor 1) y Exportadora Midearthflowers Cía. Ltda. (competidor 2).

Se realiza una proyección de ventas de estas empresas a cinco años, considerando sus ventas registradas en el 2020 y el crecimiento poblacional anual de Polonia del 0,02% anual, como se muestra a continuación:

Tabla 41 Ventas proyectadas de la competencia vs. la comercializadora propuesta

Ventas Proyectadas	Campoverde	Midearthflowers Cia. Ltda.	Proyecto
2021	2.094.919,53	1.413.073,12	235.620,00
2022	2.095.338,51	1.413.355,73	235.667,12
2023	2.095.757,58	1.413.638,40	235.714,26
2024	2.096.176,73	1.413.921,13	235.761,40
2025	2.096.595,97	1.414.203,92	235.808,55

Elaborado por: Daniel Icaza

A partir de los rubros expuestos en la tabla 41, el negocio proyecta captar en promedio del 14% del mercado de claveles en Polonia que ocupan las empresas consideradas. Además, para identificar la posición competitiva de la empresa que se propone crear, se utiliza la matriz de perfil competitivo, considerando fortalezas y debilidades concretas (1 = gran debilidad, 2= debilidad menor, 3 = fuerza menor y 4 = gran fortaleza) que se identificaron en la empresa propuesta y en los competidores.

Se toman como factores críticos de éxito a la participación en el mercado, la competitividad en precios, la posición financiera, la calidad de claveles y la fidelidad de los clientes.

Tabla 42 Matriz de Perfil Competitivo

Factores críticos para el éxito	La Empresa Propuesta			Competidor 1		Competidor 2	
	Peso	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado
Participación en el mercado	0,3	1	0,3	4	1,2	3	0,9
Competitividad en precios	0,2	3	0,6	3	0,6	3	0,6
Posición financiera	0,2	3	0,6	4	0,8	3	0,6
Calidad de los claveles	0,2	4	0,8	3	0,6	3	0,6
Fidelidad del cliente	0,1	1	0,1	4	0,4	3	0,3
Total	1		2,4		3,6		3

Fuente: Adaptado de (Isotools, 2015)

Elaborado por: Daniel Icaza

Los resultados de la MPC indican que la principal competencia para la empresa sería Campoverde María, quien alcanzó un peso ponderado de 3,6; por lo tanto, se deberá poner todo el esfuerzo para introducirse en el mercado y posicionarse.

2.8. Pricing

En base a los datos publicados por la Superintendencia de Compañías, las empresas que se detallan en la siguiente tabla son las mayores exportadoras de claveles a Polonia, entonces, para definir el precio se consideró el promedio que maneja la competencia, como se muestra a continuación:

Tabla 43 Análisis de precios

RUC	Empresas exportadores de flores en general incluyendo claveles	Precio de venta
1711264133001	Campoverde Aguilar María Vicenta	2,35
1792508983001	Exportadora Midearthflowers Cía. Ltda.	2,15
	Promedio	2,25

Fuente: Superintendencia de Compañías (2020)

Elaborado por: Daniel Icaza

Según lo expuesto en la tabla que antecede, el precio al que se venderá la caja de 25 tallos será de USD 2,25 FOB, que es el valor promedio al que las principales exportadoras colocan un bonche de 16 claveles en el mercado objetivo.

2.9. Estrategias de Ingreso

Las estrategias de ingreso permitirán cumplir con los objetivos organizacionales propuestos y se basarán fundamentalmente en contar con un experto en comercio exterior para que determine las tendencias del consumo, así, se contará con la información necesaria para identificar nuevos modelos de compra y adaptar la oferta a la realidad que impere en el mercado.

Además, el diseño de comunicaciones que se lleve a cabo deberá ser persuasivo y deberá identificar las percepciones que tienen los consumidores respecto al producto; así los mensajes ayudarán a estimular la mente del grupo objetivo para motivar su compra.

En cuanto al precio, se establecerá la estrategia en relación con la competencia, así, este será de USD 2,25 FOB la caja de 25 tallos, USD0,10 menos que su principal competencia (Campoverde María).

Por otra parte, la estrategia de producto se basará en incluir el servicio al cliente que le dé la mayor satisfacción posible; así, se le dará asesoría en la compra y se le dará la garantía de que el clavel que está comprando es de calidad.

La estrategia de promoción involucra el uso de las tic para impulsar el negocio a través de los sitios web de redes sociales como Facebook, Instagram y Twitter para promocionar el producto. Además, se asistirá a ferias, ruedas de negocios, misiones comerciales y shows romos como herramienta de promoción y comercialización.

En este ámbito se incluirá el uso de la plataforma CRM Cloud que se conoce como “una solución de gestión de las relaciones con los clientes, orientada normalmente a gestionar tres áreas básicas: la gestión comercial, el marketing y el servicio postventa o de atención al cliente” (Elegir CRM, 2021, p. 1).

La estrategia de distribución se usará la distribución a través de importadores mayoristas radicados en Polonia, con la finalidad de lograr una mayor cobertura a los consumidores finales.

2.10. Mercado

El producto llegará al consumidor final de forma indirecta, se usará el canal de distribución productores-agentes-mayoristas-minoristas-consumidores. La estrategia que se usará corresponde a la de distribución de tipo intensivo, porque el producto se venderá a mayoristas, quienes a su vez tendrán a su cargo la venta del producto a supermercados o floristerías de Polonia, quienes a su vez harán llegar el producto al consumidor final.

Por lo tanto, este tipo de modelo la atención al cliente se centrará específicamente a los importadores de flores frescas polacos y a ellos se dará seguimiento para conocer si el producto y el servicio cumplió con sus expectativas.

Para posicionar el producto en el mercado se considera la estrategia de fuerza de ventas que permitirá que el producto llegue a los clientes de forma significativa y diferenciada, dentro de esta se considera la creación un blog corporativo que ante todo dé a conocer la alta calidad de los claveles, ayude a mejorar la imagen de la marca, se den a conocer testimonios de clientes satisfechos; entre otros. Además, se realizarán exposiciones de claveles en la principal feria de comercio europeas y se recompensará a los clientes fieles con regalos. Además, como estrategias de comunicación, se considera la implementación de la plataforma CRM en la Nube para gestionar las relaciones con los clientes.

2.10.1. Macrovariables económicas

2.10.1.1. Macro variables económicas del entorno externo de Polonia

Político- Legal

En la actualidad el Ecuador cuenta con el Acuerdo de la Unión Europea, el que incluye el libre comercio y acuerdo de integración económica, lo que es determinante y concede beneficios de preferencias arancelarias para las exportaciones de productos no tradicionales hacia los países que lo conforman, dentro de los cuales está Polonia. En el caso de las flores, estas se exportan con arancel cero.

El clima de los mercados se muestra apropiado, tomando como referencia que Polonia según el último informe en el ranking de competitividad a nivel mundial se lo ubica en el puesto 37 de un total de 141 países examinados (Foro Económico Mundial 2019), indicando que es una nación adecuada para realizar negocios.

Económico

El Producto Interno Bruto (PIB), de Polonia para el 2019 fue de 585 miles de millones de dólares, lo que representa el 0,9% a nivel mundial, al transformarlo en términos porcentuales y analizar su tendencia, se observa el crecimiento de la economía polaca del 2018 al 2019 ubicándose el PIB en el 4%, para en el 2020 descender al 3,1%, y se proyecta un descenso para el 2021 al 2,7% (Pro Ecuador, 2019), esto debido esencialmente al menor dinamismo de la actividad en la eurozona.

La balanza comercial no petrolera registra un superávit del año 2014 al 2018, registrando en 2018 un saldo de USD 41.3 millones, producto de exportaciones por USD 63.2 millones e importaciones por USD 22.0 millones, con un crecimiento del 33.40% con respecto al 2017 (Trade Map, 2021).

Además, las exportaciones realizadas a Polonia mantienen un repunte significativo en el 2018 con relación a la partida arancelaria 060312, la cual ha ido en ascenso debido a la demanda progresiva en estos últimos 9 años de análisis (Trade Map, 2021).

Socio Cultural

Polonia cuenta con una superficie de 312.679 km², una población de 38 millones de habitantes, es el sexto país más grande de la Unión Europea (World Economic Outlook Database, 2020). La población polaca femenina corresponde al 51,5% del total, mientras que la distribución de sus habitantes está en el rango de edad de 25 a 69 años con un peso porcentual del 61,3%, y la edad media del jefe del hogar es de 25 años (Santader Trade Makets, 2021).

Sin embargo, como indica Wong (2016) Polonia es uno de los países más grandes de los que conforman la Unión Europea, incursionando tanto como productor y consumidor de flores y plantas ornamentales. Es uno de los principales socios

comerciales europeos de Ecuador, en el 2020 importó rosas frescas por un valor de USD 2.026.000, siendo este el tercer rubro de mayor importancia dentro de los principales productos exportados por Ecuador a ese país (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversión y Pesca, 2021). Lo que evidencia el consumo de las plantas vivas y productos de la floricultura en ese país, sin embargo, de que los claveles no consten como un producto principal de importación.

Tecnológico

Polonia cuenta con alrededor de 12 puertos, los principales son Gdansk y Gdynia que cubren casi todo el comercio marítimo polaco. Además, cuenta con 126 aeropuertos, entre los más trascendentales están: Varsovia, Cracovia y Gdansk. La logística de transporte entre Ecuador y Polonia, en cuanto a transporte marítimo mantiene un tiempo de tránsito desde el Puerto de Guayaquil de aproximadamente 23 días, mientras que el transporte aéreo el tiempo aproximado de tránsito es de 2 a 3 días (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversión y Pesca, 2021).

En cuanto al índice de rendimiento logístico, en el cual se califica a cada país en función de parámetros como: eficiencia en despacho aduanero, calidad de la infraestructura, facilidad de acordar embarques a precios competitivos, capacidad en seguir y rastrear envíos y tiempos de llegada. El rango de calificación se encuentra entre 1 y 5, en el que a mayor puntaje representa un mejor desempeño. En el caso de Polonia el índice de rendimiento logístico lo ubica en la posición 28 entre 160 países con una calificación de 3.54 puntos, siendo esta una calificación alta (Pro Ecuador, 2019).

2.10.2. Microvariables económicas

El salario mínimo interprofesional en Polonia en el 2019 fue de 2.250 PLN brutos mensuales (USD 591,43), por hora fue de 14,70 PLN (USD 3,86), para el 2020 el salario fue de 2.600 PLN (USD 683,43), la hora correspondió a 17,00 PLN (USD 4,47) (Santader Trade Makets, 2021).

La tendencia del consumo de los habitantes polacos se concentra en un 20% en vivienda, agua electricidad, gas y otros combustibles; mientras que el 16% se

concentra en el consumo de comida y bebidas alcohólicas; y, el 12% en bienes y servicios varios (Santader Trade Makets, 2021).

Investigaciones de mercado realizadas por el Banco Mundial (2021) señalan que el 4,8% del PEA de Polonia compran claveles como regalo, por lo que, es evidente que el consumo está ligado a las fiestas populares que se celebra en el país, entre las cuales se encuentran: San Valentín, el día de la mujer, día de la madre, entre otras. Además, el 87% de la población es católica, y las celebraciones religiosas representan el incremento en el consumo de flores.

2.11. Management y Operaciones

Los **socios clave** serán las empresas importadoras de flores frescas radicadas en Polonia, por ser quienes serán los potenciales clientes y a quienes irá dirigida la oferta; además, la Asociación Nacional de Productores y Exportadores de Flores del Ecuador, porque provee a los socios servicios rápidos y efectivos que les ayuda a generar valor agregado apegados a las normas sociales y ambientales; además, facilitan la participación en ferias internacionales para dar a conocer los productos florícolas ecuatorianos en el mercado europeo; finalmente, están las empresas de transporte aéreo encargadas de llevar el producto al destino establecido con el comprador.

Las **actividades clave** incluyen el desarrollo de estrategias publicitarias que permitan posicionar los claveles en el mercado polaco, para lo que se deberá utilizar el Internet, a través del desarrollo y actualización de la página Web de la empresa que informe permanentemente sobre los claveles, los tipos y las características de tal forma que atraigan a los compradores.

La **propuesta de valor** se resume en la cadena de valor que se presenta a continuación, la que es el resultado del análisis FODA que se presenta en la tabla 44.

Infraestructura	Apoyo al área de comercialización y exportación.			
	Instalaciones que favorezcan el desarrollo de los procesos productivos apegados a la mejora continua.			
	Tics aplicadas a la gestión de comercialización y exportación.			
	Capacitación a la contadora-secretaria en temas relacionados a la gestión de ventas al exterior.			
Talento Humano	Estabilidad laboral.			
	Personal con experiencia en su área de trabajo.			
Desarrollo tecnológico	Manejo apropiado de las características de los claveles que se ofrecen.			
	Sistema de negociación con proveedores oportuno para cumplir a tiempo con los pedidos.			
Adquisiciones y ventas	Tics como instrumentos de apoyo a la producción, comercialización y exportación de claveles. Implementación de un CRM Cloud.			
	Transporte adecuado al transporte de flores frescas.			
	Claveles <i>select</i> y producción con certificación de calidad.			
	Relaciones convenientes con los clientes internos y externos.			
	Manejo adecuado de las semillas e insumos para mantener la calidad del producto. del producto para Almacenamiento de semillas e insumos adecuado para evitar pérdidas de recursos.	Manipulación adecuada del producto para evitar deterioro. Procesamiento ágil y exacto de los pedidos y los envíos. Entrega del producto en el aeropuerto de destino en el menor tiempo posible.	Artículos publicitarios óptimos. Personal de ventas idóneo. Apertura para que los clientes opten por distintos medios de pago, según su conveniencia.	Servicio de venta y post venta oportuno. Apoyo a los compradores al asesorarlos sobre el manejo del producto.
	Logística de entrada	Logística de salida	Mercadeo y ventas	Servicio

Gráfico 7. Cadena de valor

Elaborado por: Daniel Icaza

Es preciso resaltar que el gran diferenciador que hará que la empresa pueda introducir su producto en el mercado polaco, será la calidad de los claveles, que además, de contar con las características de la denominación *select*, contará con la acreditación de calidad otorgada por los organismos correspondientes, que incluyen las buenas prácticas, calidad de insumos, organización y modernización en los procesos de cultivo (nutrición de las flores, sistemas de riego, temperatura ideal, cuidadosa medida de fertilizantes) que hacen que se produzcan claveles de excelente calidad.

Para establecer el FODA se utiliza una matriz de priorización, en la que partiendo de los principales problemas que se identifican en el análisis del macrovariables y microvariables económicas del mercado objetivo, como en el análisis del macro y micro entorno, así como, en los factores que podrían considerarse como fortalezas y debilidades cuando la productora, comercializadora y exportadora de claveles se

ponga en funcionamiento, se formula un problema central, se definen las causas y efectos (lo que se representa en un árbol de problemas en el gráfico 8) y se identifican las opciones o soluciones pertinentes.



Gráfico 8 *Árbol de problemas del análisis del macro y micro entorno*

Elaborado por: Daniel Icaza

Con la finalidad de determinar los factores que inciden en el factor interno y externo se realiza el FODA:

Tabla 44 Matriz FODA cruzada

	Fortalezas - F	Debilidades - D
Empresa ODZIMEC	F1. Experiencia de los colaboradores. F2. Producto certificado. F3. Infraestructura propia. F4. Procesos definidos. F5. Sistemas de información y comunicación adecuados.	D1. Concentración de funciones en el área gerencial. D2. Oferta de producto a empresas intermediarias. D3. Falta de una planeación estratégica. D4. Falta de un plan de marketing. D5. Falta de sistemas establecidos de monitoreo y control de los procesos productivos.
Oportunidades - O	Estrategia – FO (desarrollar)	Estrategia – DO (buscar)
O1. Reconocimiento de la calidad de las flores frescas ecuatorianas. O2. Incremento de la demanda de flores frescas en Polonia. O3. Producto novedoso para el mercado europeo. O4. Acuerdos comerciales favorables para la exportación de flores a Polonia. O5. Desarrollo tecnológico aplicado a empresas florícolas.	Manejar precios competitivos para atraer a los clientes potenciales. (F1, F2, O1, O2, O3, O4, O5) Usar las tics para posicionar la marca en el mercado. (F1, F2, F3, F4, O1, O2, O3, O4, O5). Dar una atención personalizada a los clientes. (F1, F3, F4, F5, O1, O2, O3, O4, O5) Establecer estrategias para fidelizar a los clientes. (F1, F2, F4, O1, O2, O3, O4, O5) Impulsar la mejora continua para alcanzar la calidad en el producto y gestión de ventas. (F1, F2, F3, F4, F5, O1, O2, O3, O4, O5)	Impulsar campañas publicitarias que utilicen la posición que tienen las flores ecuatorianas en el mercado extranjero. (O1, O2, O3, O4, O5, D1, D2) Implementar campañas publicitarias para posicionar la marca del producto en el mercado objetivo. (O1, O2, O3, O4, O5, D1, D2, D4) Elaborar un plan de marketing estratégico. (O1, O2, O3, D4)
Amenazas - A	Estrategia – FA (potenciar)	Estrategia – DA (formular)
A1. Decrecimiento económico. A2. Costos de producción y exportación elevados. A3. Rivalidad en el mercado alta, porque Holanda es el principal proveedor de flores frescas a la Unión Europea. A4. Sensibilidad de precios en el mercado internacional. A5. Ingreso de productos sustitutos.	Motivar el trabajo en equipo para la consecución de metas comunes (F1, F2, A1, A2, A3, A4) Implantar una agenda de RRPP para posicionar y promocionar a la empresa (F1, F3, F4, F5, A1, A2, A3, A4, A5) Diseñar e implantar estrategias de MK digital (F1, F2, F3, F4, F5, A1, A2, A3, A4, A5) Implementar la plataforma CRM Cloud (F1, F2, F3, F4, F5, A1, A2, A3, A4, A5)	Implementar estrategias de marketing digital para publicitar las características de los claveles <i>select</i> (D1 D2, D3, D4, A1, A2, A3, A4, A5) Establecer planes de incentivos para motivar a los trabajadores para que trabajen bajo la perspectiva de alcanzar metas en común. (D1, D2, D3, D4, A1, A2, A3, A4, A5) Establecer mecanismos de monitoreo y control de procesos productivos (D1, D3, D5, A1, A2, A3, A4, A5)

Elaborado por: Daniel Icaza

A partir de lo cual, se elaboran criterios de selección y se ponderan dándoles una valoración imparcial a cada uno. Se usa una matriz tipo L, en cuyo eje vertical se colocan los distintos criterios y se da una valoración numérica, reiterando el mismo criterio para cada situación. Lo que permite comparar cada valor con los demás e identificar el que tenga más peso de acuerdo al total que es el resultado de la sumatoria de cada criterio, como se presenta a continuación:

Tabla 45 Matriz de alternativas

Alternativas de solución	1	2	3	4	5	6	Total
	Viabilidad financiera	Efecto a corto plazo	Efecto a mediano plazo	Efecto a largo plazo	Aporta a la sostenibilidad	Viabilidad técnica	
	Hasta 20	Hasta 20	Hasta 10	Hasta 20	Hasta 10	Hasta 20	Hasta 100
Manejar precios competitivos para atraer a los clientes potenciales.	15	15	7	20	8	15	80
Usar las tics para posicionar la marca en el mercado.	20	20	10	20	10	20	100
Dar una atención personalizada a los clientes	20	18	10	20	10	18	96
Establecer estrategias para fidelizar a los clientes	20	18	10	20	8	18	94
Impulsar la mejora continua para alcanzar la calidad en el producto y gestión de ventas	20	18	10	20	9	18	95
Impulsar campañas publicitarias que utilicen la posición que tienen	18	18	8	18	8	18	88

las flores ecuatorianas en el mercado extranjero							
Implementar campañas publicitarias para posicionar la marca del producto en el mercado objetivo	20	15	8	20	8	18	89
Elaborar un plan de marketing estratégico	20	15	7	20	8	18	88
Motivar el trabajo en equipo para la consecución de metas comunes	20	18	8	20	9	18	93
Implantar una agenda de RRPP para posicionar y promocionar a la empresa	18	17	10	20	10	18	93
Diseñar e implantar estrategias de MK digital	18	18	7	20	8	18	89
Implementar la plataforma CRM Cloud	20	18	8	20	8	18	92
Establecer mecanismos de monitoreo y control de procesos productivos	20	15	7	20	9	18	89

Elaborado por: Daniel Icaza

Según los resultados de la matriz de alternativas, se establece que las estrategias que deben priorizarse son:

- Usar las tics para posicionar la marca en el mercado.
- Dar una atención personalizada a los clientes.
- Establecer estrategias para fidelizar a los clientes.
- Impulsar la mejora continua para alcanzar la calidad en el producto y gestión de ventas.
- Motivar el trabajo en equipo para la consecución de metas comunes.
- Implantar una agenda de RRPP para posicionar y promocionar a la empresa.
- Implementar la plataforma CRM Cloud.

Para identificar si las estrategias que deben priorizarse contribuyen a cumplir los objetivos a largo plazo, se presenta la siguiente matriz:

Tabla 46 Estrategias priorizadas para la consecución de los objetivos a largo plazo

Estrategias priorizadas	Objetivo a largo plazo 1	Objetivo a largo plazo 2	Objetivo a largo plazo 3	Indicadores	Presupuesto*
1 Usar las tics para posicionar la marca en el mercado.	X	X	X	Número de personas que visitan la página Web y redes sociales en el mes. Número de “me gusta” en las publicaciones expuestas en el mes. Porcentaje de clientes que conocieron del producto a través del Internet.	4.390,00
2 Dar una atención personalizada a los clientes.	X	X	X	Porcentaje de clientes que han sido atendidos personalmente y se han resuelto sus dudas en el trimestre.	1.950,00
3 Establecer estrategias para fidelizar a los clientes.	X	X	X	Porcentaje de clientes que realizan más de tres compras en el año.	4.100,00
4 Impulsar la mejora continua para alcanzar la calidad en el producto y gestión de ventas.	X	X	X	Porcentaje de clientes satisfechos de la calidad del producto y gestión de ventas.	-
5 Motivar el trabajo en equipo para la consecución de metas comunes.	X	X		Porcentaje de trabajadores empoderados de la misión, visión y valores de la empresa que trabajan en función de cumplir metas comunes en el semestre.	-
6 Implantar una agenda de RRPP para posicionar y promocionar a la empresa.	X	X	X	Número de participaciones realizadas en eventos internacionales para acercarse a los potenciales clientes en el año.	19.000,00
7 Implementar la plataforma CRM Cloud.	X	X	X	Número de interacciones con el público cada trimestre. Porcentaje de nuevos clientes en el semestre. Porcentaje del incremento de ventas anuales.	260,00
				TOTAL	29.700,00

*El desglose de estos valores se detalla en la tabla 47

Elaborado por: Daniel Icaza

La **relación con los clientes** se establecerá a través de la plataforma CRM Cloud lo que permitirá que se analicen las interacciones con el público y permitirá anticipar las necesidades y deseos de este, por lo que, beneficia al incremento de las ventas y personaliza las campañas para captar nuevos clientes.

Esta plataforma ayudará a organizar el tiempo real de las cuentas y los contactos, simplificando el proceso de ventas. Por otro lado, mejorará la atención al cliente, porque la comunicación será siempre personal y actualizada, lo que según los expertos genera un 45% el aumento de la satisfacción del cliente (Digital Business, 2020).

2.12. Gestión de Marketing

Esta área estará a cargo del jefe de comercio exterior, quien será el encargado de diseñar e implementar campañas de marketing, dentro de las cuales se considera el diseño de la página Web, se crearán cuentas en Facebook, Instagram y Twitter para mantener una publicidad regular que llegue al mercado objetivo, la que será actualizada constantemente. Además, estará a cargo del manejo de la CRM Cloud.

También, se creará una agenda de Relaciones Públicas que incluya la presentación del producto en eventos internacionales como ferias, rueda de negocios, misiones comerciales y *show rooms* con el fin de acercarse a los potenciales clientes para lograr el crecimiento planificado de las ventas.

Como logotipo se usará el siguiente, que formará parte de toda la publicidad que se realice en línea.



Para las labores relacionadas con la comercialización es pertinente considerar el ciclo de vida del producto. Así, cuando el negocio está iniciando y las ventas generalmente se encuentran en niveles bajos, porque la florícola no es conocida en el mercado objetivo, se definirán estrategias dirigidas a que el producto sea aceptado y por ende las ventas suban, generando que las utilidades crezcan. Dichas estrategias usarán como medio fundamental las tics para mantener contacto con los proveedores y los compradores; publicitar, promocionar a la empresa y posicionar el producto en el mercado, informando sobre las características del clavel *select* ecuatoriano.

En la fase de madurez que es la más larga del ciclo de vida, se prevé que las ventas se incrementen de forma lenta pero estable, por lo tanto, las estrategias de marketing irán dirigidas a satisfacer las expectativas de los clientes y fidelizarlos por medio de establecer relaciones basadas en la confianza entre los involucrados, logrando notoriedad de la empresa en el mercado, gracias a mantener estándares de calidad como un principio básico para ser competitiva.

En la fase de declive, se innovarán las estrategias de marketing para adaptarse a las necesidades del mercado, con la finalidad de que el negocio sea sostenible. Entonces, la gestión de marketing de la Florícola Odzimec para comercializar y exportar claveles hacia Polonia, se basará en tres pilares fundamentales:

- **Venta:** Exportar claveles ecuatorianos de tipo *select* con certificación de calidad, para que sean vendidos en el mercado polaco.
- **Posicionamiento:** Posicionar la marca Odzimec como una empresa comercializadora especializada en la producción de claveles ecuatorianos en el mercado polaco.
- **Competitividad:** Ofrecer un servicio de calidad en la venta de claveles, para que la empresa sea reconocida en el mercado polaco y esto le permita ser sostenible.

Para posicionar el producto en el mercado, será preciso ejecutar estrategias de marketing que exploten las **ventajas competitivas**, dentro de las cuales se encuentran utilizar el reconocimiento de las flores frescas ecuatorianas en el

mercado europeo, gracias a sus colores vivos y en el caso del clavel, su tiempo de vida.

Como **estrategia de precios** se ofrecerá el clavel *select* considerando el precio promedio en el mercado, es decir USD 2,25 la caja de 25 unidades colocada en Polonia (precio FOB).

La **estrategia de ingreso al mercado y diferenciación**, estará dada por la certificación de procesos que garantiza la calidad en la producción de flores, lo que se traduce en que se expendrán claveles de calidad *select* que cumplen altos estándares de calidad lo que permitirá explotar el reconocimiento que tienen las flores ecuatorianas y establecer una imagen corporativa que involucre la creación de la marca para distinguir al producto.

Por otro lado, será conveniente que se use publicidad original y de calidad que atraiga a los potenciales compradores, para lo que, se actualizarán semanalmente los spots publicitarios dispuestos en la página Web y redes sociales. Además, se deberá aprovechar la estrategia Web que permite que la página de la empresa se presente dentro de las primeras opciones de búsqueda de aquellos que estén interesados en comprar flores frescas ecuatorianas, incluidos los claveles.

Es decir, que se optará por la optimización para motores de búsqueda, conocida como *Search Engine Optimization* (SEO) por sus siglas en inglés, que involucra una serie de estrategias y técnicas de optimización que se hacen en una página Web para que esta aparezca orgánicamente en buscadores de Internet (Google, Yahoo, YouTube). Su correcta aplicación puede originar que se incremente sustanciosamente en el tráfico y la visibilidad de una marca en línea; por lo tanto, contribuye a que se alcance las primeras posiciones en los motores de búsqueda, lo que la hace una herramienta útil dentro del marketing digital (Mousinho, 2021).

Tabla 47 Presupuesto para el plan de marketing

Cant.	Detalle	Precio	Total año 1	Total año 2	Total año 3	Total año 4	Total año 5
1	Diseño gráfico	140,00	140,00	-	-	-	-
1	Afiliación con entidades bancarias para cobrar con tarjeta de crédito	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00
50	Agendas para fidelizar clientes	3,60	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00
1	Posicionamiento de página, contrato con Google	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
1	Implementación plataforma CRM / actualización de licencia	258,00	52,00	52,00	52,00	52,00	52,00
1	Agenda de RRPP (asistencia a eventos internacionales)	3.800,00	3800,00	3.800,00	3800,00	3800,00	3800,00
1000	Tarjetas de presentación de lujo	0,06	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00
1000	Flyers: Catálogos flores	0,33	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00
1000	Stickers para colocar en las cajas de los ramos con el logo del cliente	0,64	640,00	640,00	640,00	640,00	640,00
TOTAL			6.052,00	5.912,00	5.912,00	5.912,00	5.912,00

Elaborado por: Daniel Icaza

2.13. Estudio Financiero

A continuación, se presentan los estados financieros del proyecto, los mismos que se encuentran proyectados a 5 años:

Tabla 48 Balance general inicial

Activos		Pasivos	
Activos Corrientes	59.638,82	Pasivo largo plazo	60.000,00
Bancos	-	Préstamo	60.000,00
Capital de trabajo	59.638,82	TOTAL PASIVOS	<u>60.000,00</u>
Activo Fijo	23.285,00	PATRIMONIO	<u>30.583,81</u>
Equipos de oficina	520,00	Capital social	30.583,81
Equipos de computación	1.920,00	Utilidades retenidas	-
Muebles y enseres	855,00		
Vehículo	19.990,00		
(-) Deprec. Acum	-		
Activos Diferidos	7.659,99		
Permisos de funcionamiento	7.659,99		
(-) Amort. Acum.	-		
TOTAL ACTIVOS	<u>90.583,81</u>	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	<u>90.583,81</u>

Elaborado por: Daniel Icaza

Tabla 49 Estado de pérdidas y ganancias

Detalle	Estado de resultados				
	2022	2023	2024	2025	2026
Ventas	235.620,00	235.667,12	235.714,26	235.761,40	235.808,55
(-)Costo de ventas	140.780,45	140.808,61	140.836,77	140.864,94	140.893,11
Utilidad bruta	94.839,55	94.858,52	94.877,49	94.896,47	94.915,44
GASTOS					
Gastos suministros	480,00	475,54	471,11	466,73	462,39
Gastos servicios básicos	3.660,00	3.625,96	3.592,24	3.558,83	3.525,74
Gasto servicios de terceros	2.400,00	2.377,68	2.355,57	2.333,66	2.311,96
Gasto sueldos	31.116,00	33.128,00	33.128,00	33.128,00	33.128,00
Gasto publicidad	480,00	475,54	471,11	466,73	462,39
Depreciación	4.775,50	4.775,50	4.775,50	4.135,50	4.135,50
Amortización	7.659,99	-	-	-	-
UAII	44.268,06	50.000,30	50.083,95	50.807,01	50.889,47
Intereses	4.973,63	4.043,79	3.027,12	1.915,53	700,14
UAPI	39.294,43	45.956,52	47.056,83	48.891,48	50.189,33
(-)Participación laboral 15%	5.894,16	6.893,48	7.058,52	7.333,72	7.528,40
Utilidad antes de Imp. Renta	33.400,26	39.063,04	39.998,31	41.557,76	42.660,93
(-)Impuesto a la Renta 22%	7.348,06	8.593,87	8.799,63	9.142,71	9.385,40
UTILIDAD NETA	26.052,21	30.469,17	31.198,68	32.415,05	33.275,52

Elaborado por: Daniel Icaza

Tabla 50 Flujo de caja

Rubro	Flujo de caja					
	AÑOS					
	2021	2022	2023	2024	2025	2026
INGRESOS						
Ingresos por ventas		235.620,00	235.667,12	235.714,26	235.761,40	235.808,55
COSTOS						
Costo de Ventas		140.780,45	140.808,61	140.836,77	140.864,94	140.893,11
GASTOS						
Gastos generales		38.136,00	40.082,71	40.018,04	39.953,96	39.890,48
Depreciación		4.775,50	4.775,50	4.775,50	4.135,50	4.135,50
Amortización		7.659,99				
Total Costos y Gastos		191.351,94	185.666,82	185.630,30	184.954,39	184.919,08
UTILIDAD OPERATIVA (UAI)		44.268,06	50.000,30	50.083,95	50.807,01	50.889,47
Intereses		4.973,63	4.043,79	3.027,12	1.915,53	700,14
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		39.294,43	45.956,52	47.056,83	48.891,48	50.189,33
Participación trabajadores (15%)		5.894,16	6.893,48	7.058,52	7.333,72	7.528,40
UTILIDAD ANTES DE IR		33.400,26	39.063,04	39.998,31	41.557,76	42.660,93
Impuesto a la renta (22%)		7.348,06	8.593,87	8.799,63	9.142,71	9.385,40
UTILIDAD NETA (Beneficio Neto)		26.052,21	30.469,17	31.198,68	32.415,05	33.275,52
Depreciación equipo nuevo		4.775,50	4.775,50	4.775,50	4.135,50	4.135,50
Amortización			7.659,99			
Inversión fija	-23.285,00					
Inversión diferida	-7.659,99					
Capital de trabajo	-59.638,82					
Recup. Capital de Trabajo						59.638,82
Valor Residual						687,50
FLUJO DE CAJA LIBRE	-90.583,81	38.487,70	35.244,67	35.974,18	36.550,55	97.737,34
Préstamo	60.000,00					
Amortización préstamo		9.958,41	10.888,25	11.904,92	13.016,51	14.231,90
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	-30.583,81	28.529,29	24.356,42	24.069,26	23.534,04	83.505,44

Elaborado por: Daniel Icaza

2.14. Evaluación Financiera

La realización de la evaluación financiera permite conocer el sostenimiento del proyecto a través el tiempo, para lo cual se ha determinado el VAN, del TIR y el punto de equilibrio, los cuales se presentan de la siguiente manera:

2.14.1. VAN

Según Baca (2010) el VAN se considera un indicador que permite evaluar las inversiones a mediano o largo plazo, al conocer de antemano las posibilidades reales que existen para maximizar el rendimiento de la inversión que se realice. Así, se puede determinar si un proyecto es o no viable en función de que logre superar el mínimo rendimiento que se espera, de acuerdo al capital que se invierta. Para el efecto, se realiza un análisis de los valores del flujo de caja, los que se actualizan al valor presente y se restan los montos totales de la inversión que se realiza en un inicio.

Para ejecutar esta operación, el VAN usa los siguientes cuantificadores:

- Inversión inicial que es el monto total de la inversión que se realizar para iniciar con el proyecto.
- Inversión que se realiza durante el proceso, descartando la inversión que se realiza en el inicio.
- Los flujos netos del efectivo, que es la diferencia que resulta entre los ingresos y egresos que se prevén en los años proyectados.
- Tasa de oportunidad, que es la mínima rentabilidad deseada por la inversión que se realice.
- Periodo de tiempo o número de periodos económicos que se proyectan.

La fórmula para el cálculo del VAN para el periodo que se proyecta (5años) es la siguiente:

$$VPN = -P + \frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \frac{FNE_3}{(1+i)^3} + \frac{FNE_4}{(1+i)^4} + \frac{FNE_5 + VS}{(1+i)^5}$$

En donde:

- FNE: Flujos Neto de efectivo de cada período
- P: inversión inicial
- i: Tasa mínima aceptable (TMAR)

A continuación, se presenta los datos que se consideran dentro de la TMAR y la respectiva fórmula:

Tabla 51 TMAR

Costo de oportunidad	
Factor	Porcentaje
Tasa pasiva	6,17%
Tasa activa	8,96%
Recursos ajenos	66,09%
Recursos propios	33,91%
t=tasa impositiva vigente	33,70%
Inflación	-0,93%
Riesgo país (TLR)	12,71%

Elaborado por: Daniel Icaza

$$(\% \text{ Recursos propios} * \text{tasa pasiva}) + (\% \text{ Recursos ajenos} * \text{tasa activa}) + \text{TLR}(\text{Riesgo país}) + \text{inflación} = \text{TMAR}$$

$$2.25\% + 3.77\% + 12.71\% - 0.93 = \mathbf{17.80\%}$$

La TMAR es de 17,80%, por otro lado, al VAN permitir al valor presente los flujos netos obtenidos, la factibilidad del proyecto se mide cuando este es mayor a cero, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 52 Cálculo del VAN

Años	Flujo Neto	Valor Actual Neto	
		(1+ i)ⁿ	Flujo Neto Actualizado
0	-30.583,81	1	-30.583,81
1	28.529,29	1,17797973	24.218,83
2	24.356,42	1,38763624	17.552,45
3	24.069,26	1,63460736	14.724,80
4	23.534,04	1,92553434	12.222,08
5	83.505,44	2,26824041	36.815,07
TOTAL			105.533,23

Elaborado por: Daniel Icaza

Por lo tanto, el VAN asciende a \$105.533,23; al ser una cifra positiva, indica que el negocio es viable, porque según las proyecciones se logrará superar el mínimo rendimiento esperado.

2.14.2. TIR

Baca (2010) señala que este indicador evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por período, con lo cual, la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual. Lo que permite medir la rentabilidad de una inversión.

Por lo tanto, la interpretación del resultado radica en considerar los siguientes criterios:

- Si la TIR es $<$ que el costo de oportunidad el proyecto debe ser rechazado.
- Si la TIR es $>$ que el costo de oportunidad el proyecto será considerado viable y puede aprobarse.
- Si la TIR es igual a 0, el proyecto podría ser riesgoso y a nivel financiero no compensaría asumir el riesgo.

A continuación, se presenta el cálculo de la TIR

Tabla 53 Cálculo de la TIR

Tasa Interna de Retorno	
Años	Flujo Neto
0	-30.583,81
1	28.529,29
2	24.356,42
3	24.069,26
4	23.534,04
5	83.505,44
TIR	89,60%

Elaborado por: Daniel Icaza

El valor de la TIR se compara con el costo de oportunidad:

Tabla 54 Comparativa

Costo de Oportunidad	17.80%
TIR	89,60%

Elaborado por: Daniel Icaza

Interpretación: Es importante realizar una comparación de la TIR con el costo de oportunidad, para que el negocio muestre rentabilidad, en este caso es 89,60% > 17.80%, lo que muestra que el proyecto es una buena opción por ser rentable.

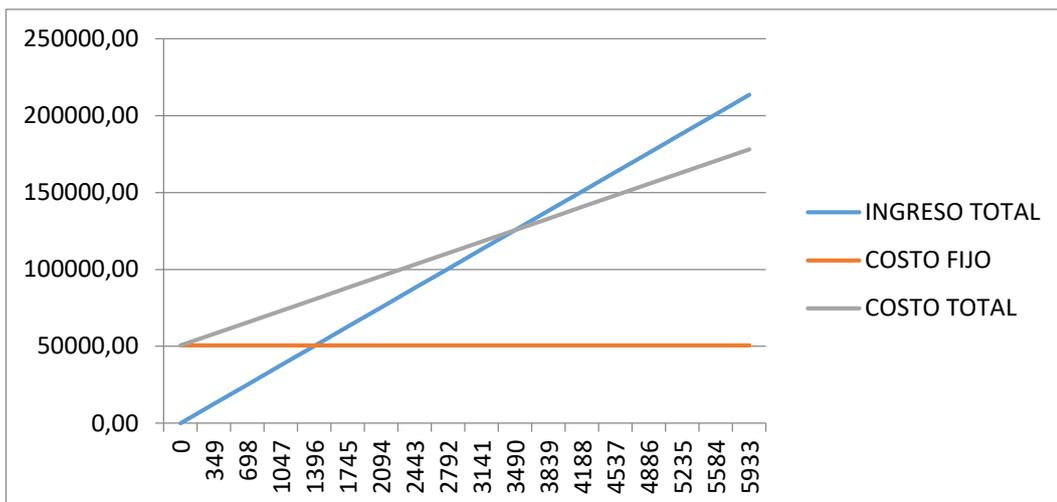
2.14.3. Punto de equilibrio

Baca (2010) señala que se llega al punto de equilibrio cuando los ingresos de una empresa son iguales a los gastos. Es decir, que el negocio gana la misma cantidad de dinero que requiere para operar. En este proyecto, el punto de equilibrio se obtendrá cuando la empresa venda las primeras 3.490 cajas de bonches de claveles.

Tabla 55 Punto de equilibrio

Unidades	Datos del punto de equilibrio				
	Ingreso total	C.Var.Unit.	Rubros Costo fijo	Costo total	Beneficio
0	0,00	0,00	50571,49	50571,49	-50571,49
349	12564,01	7506,87	50571,49	58078,36	-45514,34
698	25128,03	15013,73	50571,49	65585,22	-40457,19
1047	37692,04	22520,60	50571,49	73092,09	-35400,04
1396	50256,06	30027,46	50571,49	80598,95	-30342,89
1745	62820,07	37534,33	50571,49	88105,82	-25285,75
2094	75384,08	45041,19	50571,49	95612,68	-20228,60
2443	87948,10	52548,06	50571,49	103119,55	-15171,45
2792	100512,11	60054,92	50571,49	110626,41	-10114,30
3141	113076,13	67561,79	50571,49	118133,28	-5057,15
3490	125640,14	75068,65	50571,49	125640,14	0,00
3839	138204,16	82575,52	50571,49	133147,01	5057,15
4188	150768,17	90082,38	50571,49	140653,87	10114,30
4537	163332,18	97589,25	50571,49	148160,74	15171,45
4886	175896,20	105096,11	50571,49	155667,60	20228,60
5235	188460,21	112602,98	50571,49	163174,47	25285,75
5584	201024,23	120109,84	50571,49	170681,33	30342,89
5933	213588,24	127616,71	50571,49	178188,20	35400,04

Elaborado por: Daniel Icaza



Punto de equilibrio

Elaborado por: Daniel Icaza

Lo que indica que la venta de 3.490 cajas de bonches de claveles permitirá cubrir los gastos antes de que el negocio pueda obtener ganancias.

2.14.4. Período de Recuperación de la Inversión

El periodo de recuperación de la inversión es un indicador que mide en cuánto tiempo la empresa podrá recuperar el total de la inversión inicial (Andía & Paucara, 2013). En este proyecto, el cálculo de este indicador es el siguiente:

Tabla 56 Cálculo del PRI

Periodo de Recuperación de la Inversión				
Años	Flujo Neto	Flujo Neto Actualizado	Flujo Act.Acum.	PRI
0	-30.781,81	-30.781,81	-30.781,81	
1	28.596,01	24.275,40	-6.506,40	
2	24.356,42	17.552,35	11.045,95	
3	24.069,26	14.724,67	25.770,62	
4	23.534,04	12.221,94		
5	83.505,44	36.814,56		3,74
		3 años		
	0,735461578*12=8,88	8 meses		
	0,825538933*30=24,76616798	24 días		

Elaborado por: El autor

Se calcula que el PRI del presente proyecto es de 3 años, 8 meses y 24 días, al ser menor a cinco años, se considera aceptable, porque mientras más corto sea el PRI, mejor resulta para el inversionista.

2.15. Cronograma

Tabla 57 Cronograma del trabajo de grado

Actividades	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
Elaboración del ante proyecto	■					
Presentación del ante proyecto	■					
Aprobación del ante proyecto		■				
Construcción del primer capítulo		■				
Exposición para correcciones		■				
Correcciones del primer capítulo		■				
Diseño de la entrevista			■			
Aplicación de la entrevista			■			
Construcción del segundo capítulo				■		
Exposición para correcciones				■		
Correcciones del segundo capítulo					■	
Construcción del tercer capítulo					■	
Exposición para correcciones						■
Últimos cambios						■
Revisión por el tribunal						■
Correcciones finales						■
Presentación para defensa						■

Elaborado por: Daniel Icaza

2.16. Conclusiones del Capítulo II

El plan de negocios establece como producto a comercializarse el clavel de varios colores tipo *select*, el destino de las exportaciones será Polonia, el precio FOB de cada caja de 25 unidades será de USD2.25.

Los potenciales clientes son los importadores de flores frescas radicados en Polonia, con quienes se mantendrá una comunicación automatizada a través del Internet. La promoción del negocio será a través de medios digitales, para lo que, se requiere la contratación de un experto en comercio exterior, quien será un apoyo para el área gerencial porque será el encargado de administrar la página Web de la empresa, las redes sociales y la plataforma CRM Cloud; diseñar y ejecutar planes de marketing para posicionar el producto en el mercado.

El canal de distribución será: productores-agentes-mayoristas-minoristas-consumidores, se acogerá el modelo de comercialización Supplier Driven.

Se consideran como ventajas competitivas, mantener un precio promedio que sea atractivo para los potenciales clientes, usar el reconocimiento de las flores frescas ecuatorianas en el mercado europeo, la certificación de calidad e implementar la plataforma CRM en la Nube para gestionar las relaciones con los clientes.

La eficiencia de los procesos productivos se garantiza por la capacitación que tengan cada uno de los colaboradores para lo que se establecen perfiles de cada puesto.

Para poner en marcha el negocio se requiere invertir inicialmente USD 90.583,81, la evaluación financiera indica que es un proyecto viable porque el VAN es positivo (USD105.533,23), la TIR (89,60%) es mayor al costo de oportunidad (17.80%) y el PRI es de 3 años, 8 meses y 24 días; es decir, menor a cinco años.

CAPÍTULO III. APLICACIÓN Y/O VALIDACION DE LA PROPUESTA

Propuesta de Solución al Problema

Como propuesta de solución se creó un plan de negocios para la la producción, comercialización y exportación de claveles a Polonia.

Nombre de la Propuesta

Plan de negocios para la producción, comercialización y exportación de claveles a Polonia.

Objetivos

Para crear el plan de negocios propuesto, se cumplieron con los siguientes objetivos:

- Analizar los factores que intervienen en el macro y micro entorno en el que se desarrolla la industria florícola del Ecuador y Polonia como mercado objetivo.
- Identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para la generación de las estrategias del marketing mix que resulten más apropiadas.
- Establecer el precio, la demanda, oferta, inversión inicial, gastos y costos, capital de trabajo, recursos clave, gestión de talento humano, canales de distribución, gestión de marketing, management y operaciones.
- Realizar la evaluación financiera que indique si la puesta en marcha del negocio es viable.

Elementos que la Conforman

El plan de negocios está compuesto por:

- El direccionamiento estratégico en el que se establecieron la misión, visión, valores y objetivos organizacionales a corto, mediano y largo plazo.
- El *Business Model*, en el que se describen a los clientes, se analiza la demanda, se definen los ingresos, gastos, costos, recursos clave, gestión de talento humano, disponibilidad de materia prima, se analiza el macro y micro entorno de la industria florícola ecuatoriana y su mercado objetivo Polonia; y, se define el canal de distribución más apropiado.
- El establecimiento de la inversión fija, diferida y capital de trabajo.
- La definición de las ventajas competitivas, posición competitiva, *pricing* y estrategias de ingreso.
- El análisis del mercado, al evaluar las macro y micro variables económicas.
- La definición del management y operaciones, que incluye a los socios clave, actividades clave, propuesta de valor y la presentación de la matriz FODA.
- La gestión de marketing que define los pilares fundamentales sobre los que se basa y establece la estrategia de ingreso y diferenciación.
- El estudio financiero que presenta el balance general, el estado de resultados y el flujo de caja proyectado a cinco años.
- La evaluación financiera que incluye el VAN, TIR, punto de equilibrio y periodo de recuperación.

Explicación de la Propuesta

El plan de negocios propuesto da una visión clara el inversionista sobre todo lo que se involucra en la creación de la empresa. Así, a partir del estudio de mercado se establecen las oportunidades que existen en el mercado polaco para producir, comercializar y exportar los claveles de calidad denominados *select*.

A partir de lo que, se define como precio FOB de comercialización USD 2.25 la caja de 25 unidades. El cálculo de la demanda indica que en el año 2022 se podrían vender 158.304.000 unidades de cajas por 25 claveles (158,30 toneladas), por lo que, se obtendrían USD235.620,00 en ventas.

Para iniciar con el negocio se requiere una inversión inicial de USD90.583,31, de los cuales, USD 30.583,81 corresponden a capital propio y la diferencia será financiada por una entidad bancaria.

La proyección de los costos de venta en el primer año son de USD 140.780,45. La puesta en marcha del negocio requiere la participación de cinco personas que ocuparán los puestos de gerente, secretaria-recepcionista, jefe de comercio exterior y operario, cada uno tiene establecidos claramente el perfil, responsabilidades y funciones.

El canal de distribución que mejor se ajusta el modelo del negocio es el indirecto: productores-agentes-mayoristas-minoristas-consumidores.

Para lograr que la empresa cumpla con sus metas se establecen las estrategias de marketing, dentro de las que sobresalen la promoción a través de las tic para impulsar la empresa, incluir el uso de la plataforma CRM Cloud para gestionar las relaciones con los clientes y las ventas de forma ágil y oportuna.

Además, se establece un presupuesto para el plan de marketing, dentro del cual se asigna un valor para la agenda de relaciones públicas que deberá ser generada por el jefe de comercio exterior, con la finalidad de que la empresa se dé a conocer en ferias, ruedas de negocios, misiones comerciales y *shows rooms*. Como estrategia de ingreso al mercado y diferenciación se considera la certificación de procesos que garantiza la calidad en la producción de flores.

Premisas para su Implementación

Los resultados de la evaluación financiera señalan que el negocio es viable, el VAN es positivo (USD105.533,23), la TIR (89,60%) es mayor al costo de oportunidad (17.80%) y el PRI es de 3 años, 8 meses y 24 días.

3.1. Evaluación de Expertos

Para la evaluación de expertos se obtuvo el aval de personas que son especialistas en administración de empresas similares a las que se pretende crear. Se les envió

una solicitud, en la que, se les dio a conocer los criterios de evaluación (ver Anexo 5); y, una copia del plan de negocios propuesto.

Los resultados fueron los siguientes:

Tabla 58 Criterios de evaluación

	El plan de negocios tiene toda la información que se requiere para analizar el entorno externo e interno, estudiar el mercado, establecer las características de la empresa, identificar la gestión de marketing, el estudio y análisis financiero.	x
Suficiencia	El plan de negocios contempla ciertos aspectos, pero no todos los necesarios para establecer la viabilidad de la creación de la empresa.	
	El plan de negocios no cuenta con la información requerida para identificar si el proyecto es o no factible.	
	Todos y cada uno de los puntos que se presentan en el plan de negocios propuesto son comprensibles.	x
Claridad	No todo lo que se incluye en el desarrollo del plan de negocios es comprensible, por lo que, es preciso que se den explicaciones extra.	
	Los puntos que se abordan en el plan de negocios son incomprensibles.	
	Cada uno de los análisis que se presentan en el plan de negocios son lógicos y coherentes con cada una de las dimensiones que se abordan.	x
Coherencia	Los análisis que se presentan en el plan de negocios no son completamente lógicos y coherentes con las dimensiones que se abordan.	
	Los análisis que se presentan en el plan no son lógicos ni coherentes con las dimensiones que se abordan.	
	Cada uno de los análisis que se presentan son muy importantes y se deben considerar para la creación de la empresa.	x
Relevancia	Los análisis que se presentan tienen algo de importancia, pero se deberían incluir otros para establecer la viabilidad del negocio.	
	Los análisis presentados no son importantes en la creación de la empresa.	

Fuente: Adaptado de (Torres, 2021)

El resultado de la evaluación emitida por los expertos permitió concluir que el contenido del plan propuesto es:

- **Suficiente**, porque tiene toda la información que se requiere para analizar el entorno externo e interno, estudiar el mercado, establecer las características de la empresa, identificar la gestión de marketing, el estudio y análisis financiero.
- Es **claro**, porque todos y cada uno de los puntos que se presentan son comprensibles.
- Es **coherente**, porque cada uno de los análisis que se presentan son lógicos y coherentes con cada una de las dimensiones que se abordan.
- Es **relevante**, porque cada uno de los análisis que se presentan son muy importantes y se deben considerar para la creación de la empresa.

Por lo tanto, el contenido del plan de negocios propuesto cuenta con todas las características necesarias para producir, comercializar y exportar claveles a Ponolinia y determinar su viabilidad, cuyos análisis indican que es una buena opción para el inversionista.

3.2. Conclusiones del Capítulo III

Para la validación por expertos se consideró a profesionales que tienen amplia experiencia en la producción, comercialización y exportación de productos agropecuarios, por lo que, se consideró al Ingeniero Agrónomo Mario Bolívar García Bustillos, Magíster en Producción Animal, que tiene 15 años de experiencia y actualmente tiene el cargo de Gerente Técnico de Ventas de Evonik Ecuador S.A., quien evaluó el contenido del plan de negocios propuesto y concluyó que: es suficiente, claro, coherente y relevante, por lo tanto, se considera que la puesta en marcha es una buena opción para el inversionista.

Conclusiones Generales

- La estructura organizacional de la Empresa productora, comercializadora y exportadora de claveles a Polonia Odzimec contará con tres niveles jerárquicos, a la cabeza el gerente, bajo el cual estará la secretaria-recepcionista y el jefe de comercio exterior. Bajo la supervisión de la secretaria-recepcionista estarán los puestos del trabajador uno y dos, quienes estarán a cargo de los procesos productivos de la empresa.
- Las estrategias que permitirán ingresar al mercado se basan en tres pilares fundamentales: venta, para lo que, se establece la exportación de claveles ecuatorianos de tipo *select* con certificación de calidad; el posicionamiento, para lo que se usará el marketing digital y convencional, dentro de los que se destacan: la implementación de la plataforma CRM Cloud para gestionar las relaciones con los clientes y las ventas; implementar una agenda de relaciones públicas para que la empresa se dé a conocer en ferias, ruedas de negocios, misiones comerciales y *show rooms*, con la finalidad de que la marca Odzimec sea reconocida como una empresa comercializadora especializada en la producción de claveles ecuatorianos en el mercado polaco; y, la competitividad, al ofrecer un servicio de calidad en la gestión de ventas.
- El estudio financiero indica que la inversión inicial que se requiere para poner en marcha el negocio asciende a USD90.583,31, de los cuales, USD30.583,81 corresponden a capital propio y la diferencia será financiada por una entidad bancaria. La evaluación financiera indica que es un proyecto viable porque el VAN es positivo (USD105.533,23), la TIR (89,60%) es mayor al costo de oportunidad (17.80%) y el PRI es de 3 años, 8 meses y 24 días aproximadamente.

Recomendaciones

- Al momento de hacer las contrataciones del personal que formará parte de la empresa Odzimec, se recomienda que se considere el perfil de cada uno de los puestos estipulado en el plan de negocios, con la finalidad de que se cuente con personal idóneo que trabaje en equipo en función de alcanzar los objetivos organizacionales propuestos.
- Implementar el plan marketing para que se logre un posicionamiento adecuado de la empresa en el mercado objetivo, lograr atraerlos y fidelizarlos. Al lograr penetrar inmediatamente en dicho mercado se logrará vender lo proyectado en el plan de negocios y esto contribuirá a que la empresa sea rentable.
- Producir, comercializar y exportar claveles a Polonia, creando la empresa Odzimec, porque la evaluación financiera indica su viabilidad, lo que representa una oportunidad para el inversionista.

REFERENCIAS

- Águeda, E., & Molina, A. (2014). *Investigación de mercados*. Madrid: Hesic.
- Álvarez, L. (2016). *Plan de marketing empresarial*. Madrid: Paraninfo.
- Andía, W., & Paucara, E. (2013). Los planes de negocio y los proyectos de inversión: similitudes y diferencias. *Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial de la UNMSM Vol. 16 (1)*, 80-84.
- Asamblea Nacional. (2008). *Constitución del Ecuador*. Quito: Registro Oficial 449.
- Asamblea Nacional. (2020). *Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación*. Quito: Registro Oficial Suplemento 151 .
- Asocoflores. (2018). *Estadísticas*. <https://asocoflores.org/es/>
- Baca, G. (2010). *Preparación y evaluación de proyectos*. Barcelona: McGraw Hill.
- Banco Mundial. (15 de enero de 2021). *Expansión*. Datos Macro: <https://datosmacro.expansion.com/paises/polonia>
- BCE. (2021). *Información estadística mensual*. Quito: BCE. <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- Burgwal, G., & Cuéllar, J. (1999). *Planificación estratégica operativa*. Quito, Ecuador: Abya Yala.
- Cabezas, D. (2017). *Exportación de flores hacia los Estados Unidos*. Repositorio digital de la UDLA: <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/7923/1/UDLA-EC-TTEI-2017-26.pdf>
- Cabrera, A. (2020). *Manual de uso de las reglas Iconterms 2020*. Madrid: Marge Books. https://jcvshipping.com/wp-content/uploads/2019/10/jcv-guia-incoterms-2020__7oct2019.pdf
- Campo, M. (2013). *¿Cómo hacer un estudio de mercados para la creación y el desarrollo inicial de una empresa?* Bogotá: Alcaldía de Bogotá.
- Castro, M. (2019). *Fundamentos de administración de empresas*. <https://www.gestiopolis.com/fundamentos-de-administracion-de-empresas/>
- Clark, T. (2013). *Tu modelo de negocio*. Barcelona: Deusto.

- Corporación Financiera Nacional. (2020). *Sector agricultura, ganadería, silvicultura y pesca. Cultivo de flores*. https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/biblioteca/2020/ficha-sectorial-3-trimestre-2020/FS_Cultivo-de-Flores_3T2020.pdf
- David, F. (2013). *Administración estratégica*. Ciudad de México: Cegal.
- Debitoor. (2019). *Glosario de contabilidad*. <https://debitoor.es/glosario/definicion-marketing-mix>
- Del Castillo, L. (2015). *Proyecto de factibilidad para la creación de una empresa comercializadora de rosas ecuatorianas hacia el mercado norteamericano y europeo*. Repositorio digital de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador:
<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/9068/Tesis%20Fernando%20del%20Castillo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Digital Business. (2020). *8 Pasos para implementar un sistema CRM en tu empresa*. Salesforce: <https://www.salesforce.com/mx/blog/2020/09/pasos-para-implementar-un-sistema-crm.html>
- El Comercio. (2021). *El Banco Mundial estima que la economía del Ecuador crecerá un 3,5% en el 2021*. El Comercio: <https://www.elcomercio.com/actualidad/banco-mundial-economia-ecuador-crecimiento.html>
- Elegir CRM. (2021). *¿Qué es un CRM?* <https://www.elegircrm.com/crm/que-es-un-crm>
- Expoflores. (2018). *¿Cómo van las exportaciones de flores de Ecuador?* <http://flor.ebizar.com/como-van-las-exportaciones-de-flores-de-ecuador/>
- Expoflores. (2018). *Informe de los principales exportadores de flores*. http://expoflores.com/wp-content/uploads/2016/12/informe_principales_exportadores_flores_2015.pdf
- Expoflores. (2019). *Informe anual de exportación a la Unión Europea*. Quito: Expoflores.
- Expoflores. (2021). *Estadísticas*. <https://expoflores.com/wp-content/uploads/2021/05/expoflores-mayo.pdf>

- ILPES. (2006). *Guía para la presentación de proyectos*. Ciudad de México: Siglo XXI editores.
- INEC. (2021). *Estadísticas de empleo*.
<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/trabajo-y-empleo/>
- Infoagro. (2017). *El mercado de la UE para flores y follajes*. Info Agro.
- Infoagro. (2020). *El cultivo del clavel*.
https://www.infoagro.com/documentos/el_cultivo_del_clavel.asp
- Isotools. (2015). *ISO 9001: La MPC de un Sistema de Gestión de la Calidad*. ISO Tools: <https://www.isotools.com.co/iso-9001-matriz-perfil-competitivo-sistema-gestion-calidad/>
- Jorli Group. (2021). *¿Qué son las 5 fuerzas de Porter?*
<http://www.jorligroup.com/que-son-las-5-fuerzas-de-porter/>
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2016). *Marketing 4.0*. Nueva Jersey: Editorial John Wiley y Sons.
- López, B., Mas, M., & Viscarri, J. (2010). *Los pilares del marketing*. Barcelona: Ediciones UPC.
- Martínez, A. (2018). *Evolución del sector floricultor ecuatoriano*. Quito: Universidad San Francisco de Quito.
- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversión y Pesca. (2021). *Ficha Técnica Polonia*. Quito: MPCEIP.
- Miranda, J. (2011). *Gestión de proyectos*. Bogotá: MM Editores.
- Mongens, T. (2013). *El plan de negocios dinámico. Cómo iniciar un negocio*. Escandinavia: Editorial Enlace.
- Mousinho, A. (2021). *SEO: la guía completa para que conquistes la cima de Google en el 2021*. Rockconten: <https://rockcontent.com/es/blog/que-es-seo/>
- ONU. (2018). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*.
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Paredes, M. (2019). *Posicionamiento de los floricultores ecuatorianos frente a los cambios y tendencias del mercado ruso, americano, europeo y chino de la*

- exportación de rosas de corte, como fuente para la toma de decisiones. Tesis doctoral.* Quito: Universidad Internacional del Ecuador.
- Pontón, A. (2015). *Plan de negocios para la creación de una empresa exportadora de flores de Europa y Rusia, ubicada en Lasso.* Quito: Universidad Católica del Ecuador.
- Porter, M. (2015). *Estrategia competitiva.* Ciudad de México: Patria.
- Poveda, G., Martínez, J., Vera, G., Villamar, G., Villavicencio, W., & Yagual, V. (2016). *Análisis de las exportaciones de claveles ecuatorianos cortados en miniatura hacia mercados extranjeros.* Revista Observatorio Iberoamericano de la Economía y la Sociedad del Japón.
- Prieto, J. (2013). *Investigación de mercados.* Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Pro Ecuador. (2019). *Ficha Comercial Polonia.* Quito: Pro Ecuador.
- Rivera, J., & Garcillán, M. (2011). *Dirección de marketing. Fundamentos y aplicaciones.* Madrid: Hescic.
- Robalino, M. (2019). *Análisis comparativo de las estrategias propuestas en el acuerdo comercial de partes entre Ecuador y la Unión Europea, enfocado al sector exportador de flores, provincia de Pichincha periodo 2015-2017.* Quito: Universidad Politécnica Salesiana.
- Roca, F. (2011). *Finanzas para emprendedores.* Amazon Kindle Publishing.
- Salazar, M. (2018). *Análisis de las exportaciones del sector florícola hacia la Unión Europea y su incidencia en la Balanza Comercial ecuatoriana.* Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Santander Trade Makets. (2021). *Polonia.* <https://santandertrade.com/es>
- Secretaría Nacional de Aduanas del Ecuador. (2016). *Partidas arancelarias .* <https://www.aduana.gob.ec/consulta-de-clasificacion-arancelaria/>
- Superintendencia de Compañías. (diciembre de 2020). *SUPERCIAS.* Portal de información: https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portalInformacion/sector_societario.zul
- Teleflora Internacional. (2021). *Entrega rápida de flores frescas en Polonia.* Fordon: TELEFLORA.

- Torres, D. (2021). *Plan de negocios para la creación de una comercializadora de flores en los Estados Unidos. Tesis de maestría*. Universidad Técnica de Cotopaxi: <http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/7404>
- Trade Map. (2021). *Comercio bilateral entre Polonia y Ecuador*. <https://www.trademap.org/Index.aspx>
- Wong, M. (2016). *Análisis de la estructura del comercio exterior y de las relaciones comerciales entre Ecuador y los mercados de Bulgaria, Eslovaquia, Hungría, Polonia, República Checa y Rumania en el periodo 2007-2014. Tesis de licenciatura*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- World Economic Outlook Database. (2020). *Polonia*. <https://www.imf.org/en/Publications/SPROLLs/world-economic-outlook-databases#sort=%40imfdate%20descending>
- Zorita, E. (2013). *El plan de negocio*. Madrid: Hescic.

ANEXOS

Anexo 1. Formato de la guía de la entrevista

FORMATO DE LA ENTREVISTA

- 1. ¿Qué tipo de clavel es el más aceptado en el mercado extranjero?**
- 2. ¿Qué tipo de clavel es la que más se vende en la Unión Europea?**
- 3. ¿Cuál es el precio promedio al que usted vende cada clavel colocado en Europa (Polonia)?**
- 4. ¿Cuáles son los principales problemas que se presentan al momento de comercializar flores hacia Europa?**
- 5. ¿Con qué frecuencia exporta claveles a Europa?**
- 6. ¿Qué cantidad vende de claveles en cada pedido que le realizan desde Europa?**
- 7. ¿Cómo realiza la gestión de ventas hacia Europa?**
- 8. ¿Existe una variación significativa de precios en los claveles que vende?**

Anexo 2. Listado de productores y exportadores de flores y plantas de la provincia de Cotopaxi año 2021

No.	RAZÓN SOCIAL	ACTIVIDAD		PRODUCTOS		
		PRODUCTOR	EXPORTADOR	FLORES DE VERANO	CLAVELES	ROSAS
1	ACOSTA ORTIZ PININA PATRICIA	X	X	X	X	
2	AGRICOLA SAN FULGENCIO AGRIFUL CIA. LTDA.	X	X	X	X	X
3	AGROGANADERA ESPINOSA CHIRIBOGA S.A.		X	X	X	X
4	ARCOFLOR FLORES ARCOIRIS S.A.		X	X	X	X
5	BALSECA VACA PAUL FABIAN	X		X	X	
6	CALLE CALLE CARLOS RAFAEL		X	X	X	X
7	CHANGO TOAPANTA SEGUNDO EMILIANO	X	X	X	X	X
8	CHANGOLUISA PAREDES MARCIA PAULINA	X		X	X	X
9	ECUANROS ECUADORIAN NEW ROSES SOCIEDAD ANONIMA		X	X	X	X
10	FECAON CIA LTDA	X		X	X	
11	FLORES DE DECORACION DECOFLOR S.A.	X	X	X	X	X
12	FLORES DEL COTOPAXI S.A.	X	X	X	X	X
13	FLORES TOACASO S.A.	X	X	X	X	X
14	FLORICOLA BLOOMHAUS S.A.	X	X	X	X	X
15	GAVILANES VELOZ JIMENA PATRICIA		X	X	X	X
16	GROWERFARMS S.A.	X	X	X	X	X
17	MARLENROSES ECUADOR S.A.	X	X	X	X	X
18	MERIZALDE & RAMIREZ CARNATIONS S.A.	X	X	X	X	X
19	MOLINA VALLADOLID JUAN CARLOS	X	X	X	X	X
20	NARANJO ROSES ECUADOR S.A.	X	X	X	X	X
21	NATURAL FLOWERS AND PRODUCTS CIA. LTDA. NAFLOWP	X	X	X	X	X
22	NEVADO ECUADOR NEVAECUADOR S.A.		X	X	X	X
23	OKROSES S.A.		X	X	X	X
24	PAMBAFLOR S.A.	X	X	X	X	X
25	PLATINUMROSES CIA. LTDA.		X	X	X	X
26	PURUNCAJAS VELA SUSAN MELINA		X	X	X	X
27	RODRIGUEZ GUERRERO LILIAN PATRICIA	X	X	X	X	X
28	ROSAS DE MULALO MULROSAS CIA. LTDA.	X	X	X	X	X
29	ROSAS LA MARTINA RLM S.A.		X	X	X	X
30	ROSE SUCCESS CIA. LTDA.		X	X	X	X
31	SEGOVIA CRUZ JUAN ANTONIO	X	X	X	X	X
32	SIERRAFLOR CIA. LTDA.	X	X	X	X	X
33	TESSAROSSES S.A.	X	X	X	X	X
34	TEXASFLOWERS S.A.	X	X	X	X	X
35	TOPA LLUMILUISA ROBERTO CARLOS	X	X	X	X	X
36	VALLE DEL SOL S.A. VALDESOL	X	X	X	X	X
37	VARGAS MORETA MARCO VINICIO	X	X	X	X	
38	YANEZ CHANCUSIG SEGUNDO RAUL	X	X	X	X	X

Fuente: Pro Ecuador (2021).

Ranking de competidores a Nivel Mundial de Países exportadores productores de Flores

Ranking	País	Valor exportaciones Millones \$	Cantidad exportada toneladas	Tasa crecimiento	Participación Global
1	Holanda	4.207	591	1%	48%
2	Colombia	1.399	246	7%	16%
3	Ecuador	881	159	10%	10%
4	Kenia	540	149	6%	6%
5	Etiopía	196	48	3%	2%
6	Malasia	107	41	3%	1%
7	China	103	32	-2%	1%
8	Italia	98	11	5%	1%
9	Bélgica	89	11	-1%	1%
10	Alemania	72	12	-9%	0,8%

Fuente: EKOS (2020).

Anexo 3. Tabla de Amortización

TABLA DE AMORTIZACIÓN				
DATOS:				
PRESTAMO:	60.000,00			
PLAZO:	5 años			
TASA ANUAL:	8,96%	TASA MENSUAL:	0,75%	
CUOTA MENSUAL:	1.244,34			
PERIODOS	INTERES	PAGO MENSUAL	PAGO CAPITAL	SALDO INSOLUTO
0				60.000,00
1	448,00	1.244,34	796,34	59.203,66
2	442,05	1.244,34	802,28	58.401,38
3	436,06	1.244,34	808,27	57.593,11
4	430,03	1.244,34	814,31	56.778,80
5	423,95	1.244,34	820,39	55.958,41
6	417,82	1.244,34	826,51	55.131,90
7	411,65	1.244,34	832,69	54.299,21
8	405,43	1.244,34	838,90	53.460,31
9	399,17	1.244,34	845,17	52.615,14
10	392,86	1.244,34	851,48	51.763,66
11	386,50	1.244,34	857,83	50.905,83
12	380,10	1.244,34	864,24	50.041,59
13	373,64	1.244,34	870,69	49.170,90
14	367,14	1.244,34	877,19	48.293,70
15	360,59	1.244,34	883,74	47.409,96
16	353,99	1.244,34	890,34	46.519,62
17	347,35	1.244,34	896,99	45.622,63
18	340,65	1.244,34	903,69	44.718,94
19	333,90	1.244,34	910,44	43.808,50
20	327,10	1.244,34	917,23	42.891,27
21	320,25	1.244,34	924,08	41.967,19
22	313,35	1.244,34	930,98	41.036,21
23	306,40	1.244,34	937,93	40.098,27
24	299,40	1.244,34	944,94	39.153,34
25	292,34	1.244,34	951,99	38.201,34
26	285,24	1.244,34	959,10	37.242,24
27	278,08	1.244,34	966,26	36.275,98
28	270,86	1.244,34	973,48	35.302,51
29	263,59	1.244,34	980,74	34.321,76
30	256,27	1.244,34	988,07	33.333,69
31	248,89	1.244,34	995,45	32.338,25
32	241,46	1.244,34	1.002,88	31.335,37
33	233,97	1.244,34	1.010,37	30.325,00
34	226,43	1.244,34	1.017,91	29.307,09
35	218,83	1.244,34	1.025,51	28.281,58
36	211,17	1.244,34	1.033,17	27.248,42
37	203,45	1.244,34	1.040,88	26.207,53
38	195,68	1.244,34	1.048,65	25.158,88
39	187,85	1.244,34	1.056,48	24.102,40

40	179,96	1.244,34	1.064,37	23.038,02
41	172,02	1.244,34	1.072,32	21.965,70
42	164,01	1.244,34	1.080,33	20.885,38
43	155,94	1.244,34	1.088,39	19.796,99
44	147,82	1.244,34	1.096,52	18.700,47
45	139,63	1.244,34	1.104,71	17.595,76
46	131,38	1.244,34	1.112,96	16.482,80
47	123,07	1.244,34	1.121,27	15.361,54
48	114,70	1.244,34	1.129,64	14.231,90
49	106,26	1.244,34	1.138,07	13.093,83
50	97,77	1.244,34	1.146,57	11.947,26
51	89,21	1.244,34	1.155,13	10.792,13
52	80,58	1.244,34	1.163,76	9.628,37
53	71,89	1.244,34	1.172,44	8.455,93
54	63,14	1.244,34	1.181,20	7.274,73
55	54,32	1.244,34	1.190,02	6.084,71
56	45,43	1.244,34	1.198,90	4.885,81
57	36,48	1.244,34	1.207,86	3.677,95
58	27,46	1.244,34	1.216,87	2.461,08
59	18,38	1.244,34	1.225,96	1.235,11
60	9,22	1.244,34	1.235,11	0,00

Anexo 4. Responsabilidades de acuerdo al modelo de comercialización Supplier Driven

	Responsabilidades	Responsables	Agente responsable del proceso
Exportador	Transportar al terminal	Cultivo	Operador de transporte terrestre
	Preparar los documentos de exportación	Cultivo	Agente aduanero
	Organizar la inspección	Cultivo	Agente aduanero
	Obtener seguro para la carga	Cultivo	Agente de carga
	Declarar aduanas	Cultivo	Agente aduanero
	Clarear carga con la aduana	Cultivo	Agente aduanero
	Manejo de carga en el aeropuerto	Comprador	Operador de tierra y aerolínea
	Preparar documentos de la importación	Comprador	Agente de carga, cultivo
	Proveer la declaración aduanera	Comprador	Agente de carga
	Clarear mercancías en la aduana	Comprador	Agente de carga
Manejo de carga en el aeropuerto	Comprador	Operador de tierra y aerolínea	
Comprador	Recoger en aeropuerto y llevarla al comprador	Comprador	Operador de transporte terrestre

Fuente: (González, 2013, pág. 26)

Anexo 5. Validación de expertos

Latacunga, 5 de julio de 2021

Señor Ingeniero
Mario Bolívar García Bustillos
Gerente Técnico de Ventas
Evonik Ecuador S. A.
Presente

De mi consideración:

Yo Daniel Icaza portador de la cédula de ciudadanía N° en calidad de estudiante de Maestría de Administración de Empresas de la Universidad Técnica de Cotopaxi, después de saludarle, me dirijo a usted para solicitarle muy comedidamente que, en base a su experticia revise y evalúe el contenido del proyecto de titulación: Plan de Negocios para la Producción, Comercialización y Exportación de claveles a Polonia. Para el efecto, le adjunto una ficha de validación que contiene las instrucciones, la que le solicito complete de acuerdo a su experiencia.

Seguro de contar con su valioso aporte y colaboración, le anticipo mi sincero agradecimiento.

Atentamente,

Daniel Icaza
CC.

Adjunto: ficha de validación

Ficha de validación de la propuesta por juicio de expertos

Usted es escogido para evaluar el contenido del proyecto de grado: Plan de Negocios para la Producción, Comercialización y Exportación de claveles a Polonia. Para lo que, se presentan los criterios: suficiencia, claridad, coherencia, relevancia.

Por favor llene los siguientes datos:

Nombres y apellidos: Mario Bolívar García Bustillos

Título de grado: Ingeniero Agrónomo

Título de posgrado: Magister en Producción Animal

Años de experiencia: 15 años

Institución en la que labora: Evonik Ecuador S.A.

Cargo: Gerente Técnico de Ventas

Por favor coloque una X en donde crea conveniente:

Suficiencia	El plan de negocios tiene toda la información que se requiere para analizar el entorno externo e interno, estudiar el mercado, establecer las características de la empresa, identificar la gestión de marketing y el estudio y análisis financiero.	x
	El plan de negocios contempla ciertos aspectos, pero no todos los necesarios para establecer la viabilidad de la creación de la empresa.	
	El plan de negocios no cuenta con la información requerida para identificar si el proyecto es o no factible.	
Claridad	Todos y cada uno de los puntos que se presentan en el plan de negocios propuesto son comprensibles.	x
	No todo lo que se incluye en el desarrollo del plan de negocios es comprensible, por lo que, es preciso que se den explicaciones extra.	
	Los puntos que se abordan en el plan de negocios son incomprensibles.	
Coherencia	Cada uno de los análisis que se presentan en el plan de negocios son lógicos y coherentes con cada una de las dimensiones que se abordan.	x
	Los análisis que se presentan en el plan de negocios no son completamente lógicos y coherentes con las dimensiones que se abordan.	

	Los análisis que se presentan en el plan no son lógicos ni coherentes con las dimensiones que se abordan.	
Relevancia	Cada uno de los análisis que se presentan son muy importantes y se deben considerar para la creación de la empresa.	x
	Los análisis que se presentan tienen algo de importancia, pero se deberían incluir otros para establecer la viabilidad del negocio.	
	Los análisis presentados no son importantes en la creación de la empresa.	

Observaciones:

Muchos éxitos con la aplicación del plan de negocios

.....

.....

.....

Gracias por su participación



.....

Firma del experto