



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**

## **DIRECCIÓN DE POSGRADO**

### **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

#### **MODALIDAD: PROYECTO DE DESARROLLO**

**Título:**

---

Plan de negocio para la comercialización y exportación de rosas a Estados Unidos.

---

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

**Autor**

Maigua Tiglla Julio Francisco

**Tutor**

Ramírez Jiménez Santiago Fernando Mg.

**LATACUNGA – ECUADOR**

**2023**

## APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de tutor del trabajo de Titulación “Plan de negocio para la comercialización y exportación de rosas a Estados Unidos”. Presentado por Julio Francisco Maigua Tiglla, para optar por el título de Magister en Administración de empresas.

### CERTIFICO

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todos 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 asigne.

Latacunga, febrero de 2023



---

Mg. Santiago Fernando Ramírez Jiménez

C.C.171306540-5

## APROBACIÓN TRIBUNAL

El trabajo de Titulación: “Plan de negocio para la comercialización y exportación de rosas a Estados Unidos”, ha sido revisado, aprobado y autorizado su impresión y empastado, previo a la obtención del Título Magister en Administración de empresas, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.

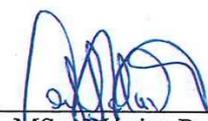
Latacunga, febrero de 2023



PhD. Marlon Rubén Tinajero Jiménez  
C.C. 050208033-6  
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



MSc. Angel Alberto Villarroel Maya  
C.C. 060276540-6  
LECTOR 2



MSc. Mónica Patricia Salazar Tapia  
C.C. 050213819-1  
LECTOR 3

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo le dedico a mi querido padre que desde el cielo me acompaña en cada momento y que siempre le llevo conmigo, a mi querida madre que me apoya siempre, a mi querida esposa, mis hijos, hermanos y familiares por el apoyo incondicional que recibí de cada uno de ellos.

*Julio*

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por llenar de bendiciones a mi vida, a la Universidad Técnica de Cotopaxi por darme la oportunidad de cumplir con mi sueño profesional, a mi querido padre que me ilumino en el camino de mi formación profesional, a mi querida madre, esposa hijos, hermanos y familiares que me apoyaron en cada momento.

Un agradecimiento muy especial a mi tutor por el apoyo incondicional en el cumplimiento de mi proyecto de titulación.

***Julio***

## RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA

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

Latacunga, febrero de 2023



---

Julio Francisco Maigua Tiglla

C.C. 050273468-4

## 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, febrero de 2023



---

Julio Francisco Maigua Tiglla

C.C. 050273468-4

## AVAL DE VEEDOR

Quien suscribe, declara que el presente Trabajo de Titulación “Plan de negocio para la comercialización y exportación de rosas a Estados Unidos “contiene las correcciones a las observaciones realizadas por los lectores en sesión científica del tribunal.

Latacunga, febrero de 2023



---

PhD. Marlon Rubén Tinajero Jiménez  
C.C. 050208033-6

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

## DIRECCIÓN DE POSGRADO

### MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Título:** Plan de negocio para la comercialización y exportación de rosas a Estados Unidos.

**Autor:** Maigua Tiglla Julio Francisco

**Tutor:** Ramírez Jiménez Santiago Fernando Mg.

#### RESUMEN

El presente proyecto titulado "Plan de negocios para la comercialización y exportación de rosas a Estados Unidos." tuvo por objetivo; Investigar el ambiente en el que se desenvuelve la floricultura ecuatoriana en el mercado de Estados Unidos; Desarrollar estrategias que permitan a la empresa el ingreso a mercados externos de acuerdo a estándares y normativas exigidas; Realizar un estudio administrativo, operacional y financiero que determine la viabilidad del proyecto. La metodología aplicada se sustentó en un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo que permitió determinar la población y la muestra del estudio; exploratoria que apoyo en la recolección de datos; y la observación que fue de vital importancia en los procesos que intervienen en la exportación de las rosas; Se utilizó información secundaria de tipo bibliográfica para determinar los niveles de la demanda, gustos y preferencias de los clientes del estado de Florida y se realizó entrevistas a los representantes del departamento de comercio exterior ubicados en la Provincia de Cotopaxi y se determinó la factibilidad del proyecto con un VAN USD 144.051,88 y una TIR de 55% mayor que el costo de oportunidad ( $55\% > 19,19\%$ ) lo que reflejó resultados positivos.

**Palabra clave:** Comercialización florícola, Exportación de flores, Plan de negocios.

**TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI**  
**POSTGRADUATE MANAGEMENT**  
**MASTERS OF BUSINESS ADMINISTRATION**

**Title:** Business plan for the commercialization and export of roses to the United States.

**Author:** Maigua Tiglla Julio Francisco

**Tutor:** Ramírez Jiménez Santiago Fernando Mg.

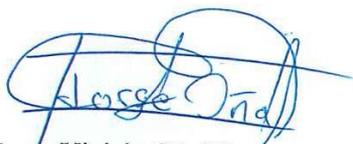
**ABSTRACT**

The main objective of this project was to promote a business plan for the commercialization and export of roses to the United States. Therefore, the environment in which Ecuadorian floriculture develops was studied, and the market of the State of Florida was determined as the main port of importation of our nation's flowers and the space with the highest consumption is rose, the market study was carried out to establish and define the unsatisfied demand, the place of the gamble is determined, legal procedures to start the activity, mission, vision, organizational objectives were established, the income, cost and expense model is determined, key resources, assignment of responsibilities of collaborators, requirements for materials and supplies, analysis of the micro and macro environment, the strength, weaknesses, opportunities and threat were determined; economic analysis, marketing management, FOB price per box USD 80, to offer the product will use digital media and the CRM Cloud platform. The research has a quantitative design that allowed the collection of information to verify the feasibility of the project, based on the exploratory, descriptive and field research that contributed to the present study, the interview was carried out with the universe of flower plantations in Province of Cotopaxi.

Definitely, it is mentioned that the VAN is USD and the 144.051,88 TIR is greater than the opportunity cost ( $55\% > 19.19\%$ ), which shows the project is viable.

**Keywords:** Flower marketing, Flower export, Business plan.

Yo, Jorge Vinicio Oña Ninasunta con cedula de identidad 050310169-3 Licenciado en Ciencias de la Educación especialidad inglés con número de registro en la SENESCYT 1020-09-908300; **CERTIFICO** haber revisado y aprobado la traducción al idioma inglés del resumen del trabajo de investigación con el título: "**Plan de negocio para la comercialización y exportación de rosas a Estados Unidos**", de Maigua Tiglla Julio Francisco aspirante a Magíster en Administración de Empresas.



Lic. Jorge Vinicio Oña Ninasunta  
C.C: 050310169-3

Saquisilí, 06 de c. febrero de 2023

## INDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	II
APROBACIÓN TRIBUNAL .....	III
DEDICATORIA .....	IV
AGRADECIMIENTO .....	V
RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA .....	VI
RENUNCIA DE DERECHOS.....	VII
AVAL DE VEEDOR .....	VIII
RESUMEN.....	IX
ABSTRACT.....	X
INDICE DE CONTENIDOS .....	XI
ÍNDICE DE TABLAS .....	XV
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	XVIII
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	24
1.    Antecedentes .....	24
1.1    Fundamentación Epistemológica.....	26
1.2    Plan de Negocio.....	26
1.3    Estructura del plan de negocio .....	29
1.3.1    Descripción de la idea de negocio.....	31
1.3.2    Análisis del entorno.....	32
1.3.3    Estudio de mercado .....	34

1.3.4	Análisis de la industria .....	36
1.3.5	Plan estratégico de la empresa .....	36
1.3.6	Plan de operaciones .....	36
1.3.7	Diseño de estructura y plan de recurso humanos .....	37
1.3.8	Plan financiero .....	38
1.3.9	Marketing mix .....	39
1.3.10	Canales de comercialización .....	40
1.4	Producción Florícola Ecuatoriana .....	40
1.4.1	Las rosas .....	42
1.4.2	Cosecha de las rosas .....	42
1.4.3	Producción de rosas ecuatorianas .....	43
1.5	Mercados principales de las flores ecuatorianas .....	45
1.6	Definiciones conceptuales .....	46
1.6.1	Exportación .....	46
1.6.2	País de origen .....	46
1.6.3	País de destino .....	46
1.6.4	Acuerdo comercial .....	46
1.6.5	Comercio internacional .....	46
1.6.6	Rosas ecuatorianas .....	47

1.6.7	Arancel .....	47
1.6.8	Presupuesto .....	47
1.6.9	VAN .....	47
1.6.10	TIR .....	48
1.6.11	ROI.....	48
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA.....		49
2.7	Enfoque de investigación .....	49
	Tipo de investigación .....	49
2.7.1	Investigación exploratoria.....	49
2.7.2	Investigación descriptiva.....	50
2.8	Población .....	50
CAPÍTULO III. PROPUESTA .....		51
3.1	Título del proyecto .....	51
3.2	Direccionamiento estratégico .....	51
3.2.1	Misión .....	51
3.2.2	Visión .....	51
3.2.3	Valores .....	51
3.2.4	Objetivos organizacionales .....	52
3.3	Business Model .....	53
3.3.1	Análisis de la demanda.....	55

3.4	Costos .....	62
3.4.1	Recursos clave.....	64
3.4.2	Adquisición de las flores .....	64
3.4.3	Clasificación.....	65
3.4.4	Armado de ramos .....	65
3.4.5	Empacado.....	65
3.5	Gestión del talento humano .....	65
3.5.1	Perfiles y funciones .....	66
3.6	Análisis del macro y micro entorno .....	70
3.6.1	Análisis del entorno de Ecuador .....	70
3.6.2	Análisis del micro entorno según las 5 fuerzas de Potter .....	73
3.6.3	Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).....	74
3.6.4	Canales para la distribución .....	75
3.6.5	Inversión diferida .....	78
3.6.6	Capital de trabajo .....	78
	CONCLUSIONES .....	102
	RECOMENDACIONES .....	103
	BIBLIOGRAFÍA .....	104
	ANEXOS .....	112

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Actividades y sistemas de tareas en relación de los objetivos .....	14
Tabla 2 Top 10 principales exportadores de flores en el mundo .....	21
Tabla 3 Modelos de plan de negocio.....	30
Tabla 4 Factores a considerar en la segmentación de mercado .....	35
Tabla 5 Hectáreas de cultivo de flores en las provincias del callejón interandino	41
Tabla 6 Especies de flores que se producen en Ecuador.....	43
Tabla 7 Modelo Canvas .....	53
Tabla 8 Cálculo de la demanda .....	56
Tabla 9 Demanda total .....	56
Tabla 10 Demanda proyectada.....	56
Tabla 11 Demanda insatisfecha .....	57
Tabla 12 Demanda insatisfecha del proyecto.....	57
Tabla 13 Demanda proyectada.....	58
Tabla 14 Oferta del sector de influencia .....	58
Tabla 15 Oferta Total .....	59
Tabla 16 Ingresos en dólares.....	59
Tabla 17 Ingresos proyectado en dólares .....	59
Tabla 18 Capacidad instalada .....	60
Tabla 19 Gastos suministros .....	60

Tabla 20 Gastos servicios básicos.....	61
Tabla 21 Gastos publicidad.....	61
Tabla 22 Gastos servicios profesionales .....	61
Tabla 23 Depreciación .....	61
Tabla 24 Amortización.....	62
Tabla 25 Proyección de gastos .....	62
Tabla 26 Materia prima.....	63
Tabla 27 Costos generales de productos .....	63
Tabla 28 Costos de ventas.....	63
Tabla 29 Proyección de los costos .....	63
Tabla 30 Margen de utilidad .....	64
Tabla 31 Talento humano.....	66
Tabla 32 Matriz EFE.....	75
Tabla 33 Equipos de oficina.....	76
Tabla 34 Equipos de computo.....	77
Tabla 35 Muebles y enseres .....	77
Tabla 36 Vehículo .....	77
Tabla 37 Total de inversión fija .....	77
Tabla 38 Activos diferidos .....	78

Tabla 39 Capital de trabajo .....	79
Tabla 40 Inversión inicial .....	79
Tabla 41 Ventas estimadas de la competencia directa vs la empresa propuesta...	80
Tabla 42 Matriz Perfil competitivo .....	81
Tabla 43 Análisis de los precios .....	82
Tabla 44 Cadena de valor.....	88
Tabla 45 Presupuesto para la planificación de marketing.....	93
Tabla 46 Balance general inicial .....	94
Tabla 47 Estado de pérdidas y ganancias.....	95
Tabla 48 Flujo de caja.....	96
Tabla 49 TMAR .....	99
Tabla 50 Cálculo del VAN.....	99
Tabla 51 Cálculo de la TIR .....	100
Tabla 52 Comparativo.....	100

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Productos de Exportación Tradicionales .....	5
Gráfico 2 Producto de Exportación No Tradicionales .....	5
Gráfico 3 Exportaciones Nacionales por País .....	6
Gráfico 4 Diez principales productos de exportación del Ecuador.....	7
Gráfico 5 Exportaciones nacionales.....	8
Gráfico 6 Importaciones de flores de Estados Unidos.....	8
Gráfico 7 Reporte de exportación de rosas .....	10
Gráfico 8 Cultivo de flores por provincia .....	10
Gráfico 9 Producción de flores en porcentaje .....	11
Gráfico 10 Valor agregado bruto del sector de cultivo de flores.....	11
Gráfico 11 Posición de Ecuador en la exportación de flores .....	15
Gráfico 12 Exportaciones de flores.....	16
Gráfico 13 Nivel de exportación de flores .....	16
Gráfico 14 Principales de especies de flores exportadas .....	17
Gráfico 15 Importación de flores a Estados Unidos .....	18
Gráfico 16 Principales actividades de la economía ecuatoriana .....	19
Gráfico 17 Valor agregado bruto del sector de cultivo de flores.....	20
Gráfico 18 Principales destinos de exportación .....	21
Gráfico 19 Esquema del plan de negocio.....	27

Gráfico 20 elementos que influyen a la formulación de la idea de negocio .....	32
Gráfico 21 Análisis del entorno .....	33
Gráfico 22 Países que exportan las flores .....	34
Gráfico 23 Esquema plan de operaciones .....	37
Gráfico 24 Reporte de exportación de rosas .....	42
Gráfico 25 Provincias con mayor producción de rosas.....	44
Gráfico 26 Destinos de las flores ecuatorianas .....	46
Gráfico 27 Distribución de las flores frescas en los estados que integran EEUU	55
Gráfico 28 Estructura Organizacional del proyecto.....	64
Gráfico 29 Canales de distribución .....	76
Gráfico 30 FODA Matriz .....	89
Gráfico 31 Logotipo.....	90
Gráfico 32 Cálculo del PRI.....	101

**Título del Proyecto:** "Plan de negocio para la comercialización y exportación de rosas a Estados Unidos".

**Línea de investigación:** Economía para el Desarrollo Humano y Social

**Grupo de Investigación:** Desarrollo Socio Económico

**Proyecto de investigación asociado:** Proyecto de desarrollo

## INTRODUCCIÓN

Según las líneas de investigación del programa de Maestría en Administración de Empresas, el presente proyecto de desarrollo esta direccionado en la línea de Administración y economía para el desarrollo humano y social, constituido por la sub línea Emprendimiento: asignatura de legislación para los negocios, Entorno Económico e innovación. Por esta razón el proyecto contribuirá el desarrollo económico, como lo manifiesta el objetivo 8 de desarrollo sostenible, que se encuentra enmarcado en la agenda de las naciones unidas hasta el periodo del 2030 para América Latina y el Caribe (ONU, 2018).

En relación, del artículo 310 de la Ley Orgánica de emprendimiento e innovación del (2020), menciona que los sectores financieros públicos del Ecuador tendrán que disponer de prestaciones sustentables, eficientes, accesibles y equitativa de los servicios financieros, orientados a los sectores productivos que permita alcanzar los objetivos del plan de emprendimiento, para de esta manera impulsar su inclusión activa en la economía. (Nacional, Ley organica, 2020).

Con respecto a lo mencionado anteriormente el artículo 3 de la Junta de Política y Regulación Financiera, (2022) oferta el financiamiento de créditos de las oportunidades emitidos por Banecuador hasta un monto de \$ 5000 dólares al 1% y 30 años plazo que pretende contribuir a la reactivación económica del país, de la misma manera, en otras líneas de créditos desde \$ 500 hasta 150 remuneraciones mensuales unificada que para el año en curso es de \$425 USD aproximado de \$ 63,750 con una tasa de interés del 12,25% para la producción , que representa tasas inferiores del mercado financiero, debido a estos incentivos aparecen nuevos

emprendedores para crear su propio trabajo y mejora su nivel económico (Banecuador, 2022).

El sector florícola crece de manera acelerada gracias a las ventajas del entorno, principalmente la situación geográfica y al micro clima que favorece al cultivo de las rosas con características envidiable, como el tamaño de botones, tallos, follajes y colores extraordinarios, siendo apetecido en diferentes mercados internacionales.

Gracias a la demanda de las rosas ecuatorianas en diferentes mercados del mundo se considera una actividad importante para la economía ecuatoriana, representando un 8.6% del PIB total (Cedillo, González , Salcedo, & Sotomayor, El sector florícola del Ecuador y su aporte a la Balanza Comercial Agropecuaria: período 2009 – 2020, 2021, p. 1).

Según reportes de Expoflores el cultivo de las rosas en nuestra nación inició entre los años 80 en el sector de Cayambe y Tabacundo, para los años 90 se extendió este cultivo para diferentes sectores de la sierra, periodo en el que la superficie de cultivo creció en un 70%, como efecto para los años 1985 a 2011 el sector florícola crece de medio millón a 678 millones de dólares en ventas que fortalece la economía de inversionistas y colaboradores al generar empleos, las industrias que dotan de materiales e insumos, y el estado por los ingresos que obtiene de esta actividad. A lo largo de este tiempo las personas que laboran en estas actividades han ganado experiencias en el cuidado del cultivo de las rosas (Expoflores, 2021). El Ecuador se sitúa en segundo lugar en la exportación de las flores a nivel mundial, siendo un sector atractivo para emprender la producción comercialización y la exportación de la flor en especial al estado de Florida debido a que el 82% de la exportación ingresan por Florida , en la actualidad existen más de 237 empresas florícolas en la provincia de Pichincha y Cotopaxi, según datos de Fedexpor (2020), generando alrededor de 28.775 empleos sin contar con los emprendedores que están impulsando la producción de las rosas y flores en extensiones pequeñas en las dos provincias antes mencionadas, según reporte del Banco Central de enero a noviembre se exportaron 755 millones en flores siendo el producto en sexto lugar después del banano, camarón ,el pesca ,el cacao y la madera. (MiPymes, 2021).

Mediante la experiencia obtenida en las actividades de la floricultura, en los últimos años aparecen nuevos emprendedores con pequeños cultivos en diferentes sectores de las provincias en los cultivos de rosas y flores, que son ofertados a intermediarios a precio no tan atractivo para los pequeños floricultores.

En efecto esta investigación esta direccionado a un plan de negocio para la comercialización y exportación de rosas al estado de Florida, emprendimiento que aproveche las características y situación favorable para la exportación de flores que ofrece la Provincia de Cotopaxi, con el fin de obtener ventajas económicas para los accionistas y los emprendedores de las micro empresas del sector de la floricultura, que contribuya al cambio de la matriz productiva, procesos y promover el buen trabajo.

Las oportunidades de inversión en la provincia de Cotopaxi son particularmente interesantes en áreas como la producción y comercialización agrícola. La economía nacional se encuentra en proceso de crecimiento, se han implementado una serie de reformas legales, estructurales y administrativas que han permitido el establecimiento de empresas exportadoras y comercializadoras de flores.

Si bien es cierto que las flores de nuestro estado tienen un mercado natural en el estado de Florida, posicionar en el mercado del estado de Florida como la región con mayor importación ofrece un excelente crecimiento futuro dependiendo de la calidad de la flor, cabe resaltar que en la actualidad las rosas son ofertadas de manera natural, tinturadas y preservadas en la cual se considera que son oportunidades que se puede aprovechar dando un valor agregado a las rosas con precios más atractivos e incluso ofertar bouquet con diferentes flores de la localidad.

El presente proyecto de investigación es de interés nacional y mundial debido a que dinamiza la economía nacional e internacional con el intercambio comercial de los productos, por dicho motivo el presente proyecto está enmarcado en el objetivo 8: planteado por las Naciones Unidas, que menciona se garantice un crecimiento económico inclusivo y sostenido para impulsar el progreso, creando empleos decentes para todos y mejorar los estándares de vida de la humanidad. (ONU,2018, pág. 1).

La exportación de rosas, considerado como producto no tradicional, es una de las actividades comerciales que desde el año de 1982 aproximadamente ha dinamizado la economía (Bravo & Flores, 2006 – 2007), debido a que las rosas ecuatorianas son demandadas a nivel mundial. por diferentes motivos entre ellos, para uso personal, adornas de sitios de trabajo, el hogar, y un sin número de ceremonias religiosas, en especial para regalar debido a que expresa efectividad cariño y amor, dicho productos son adquiridos de manera masiva en fechas especiales como el día de San Valentín, día de la madre, día de la mujer, día de los difuntos entre otros.

La Embajada de Estados de Unidos y representantes de Ecuador, concluyeron de manera positiva con la negociación del acuerdo de cielo abierto el 30 de octubre del 2021, que entró en vigencia el 1 de noviembre del mismo año, en la cual permite la expansión de los vuelos de pasajeros y la carga entre ambos países que promueve el intercambio comercial, que estimula oportunidades y el crecimiento económico (Ecuador, 2021).

Además, se indica que las rosas ecuatorianas ingresaron al Sistema de Preferencias Arancelarias (SGP) a Estados Unidos. Con ello, este producto desde el pasado 1 de noviembre del 2021 ingresan al territorio estadounidense con 0% de arancel que (antes era del 6,8 %), lo que contribuye a mejorar su competitividad en este importante mercado, favoreciendo de manera muy positiva a la floricultura para poder competir con países que ofrecen las rosas, en especial con nuestro vecino país Colombia que ya gozaba de este acuerdo (El Telegrafo, 2020).

Los productos de exportación tradicionales, entre los más destacados son el camarón, el banano, el cacao, el pescado etc.

	USD Millones FOB	% Variación Anual	Variación Anual USD MM
 Camarón	\$4.174 MM	▲ 31,7%	+1.006
 Banano	\$2.806 MM	▼ -7,1%	-216
 Cacao	\$620 MM	▲ 1,8%	+11
 Pescado	\$238 MM	▲ 11,0%	+24
 Otros	\$305 MM	▲ 1,8%	+5

**Gráfico 1 Productos de Exportación Tradicionales**

Fuente: (Ministerio de Producción, 2021)

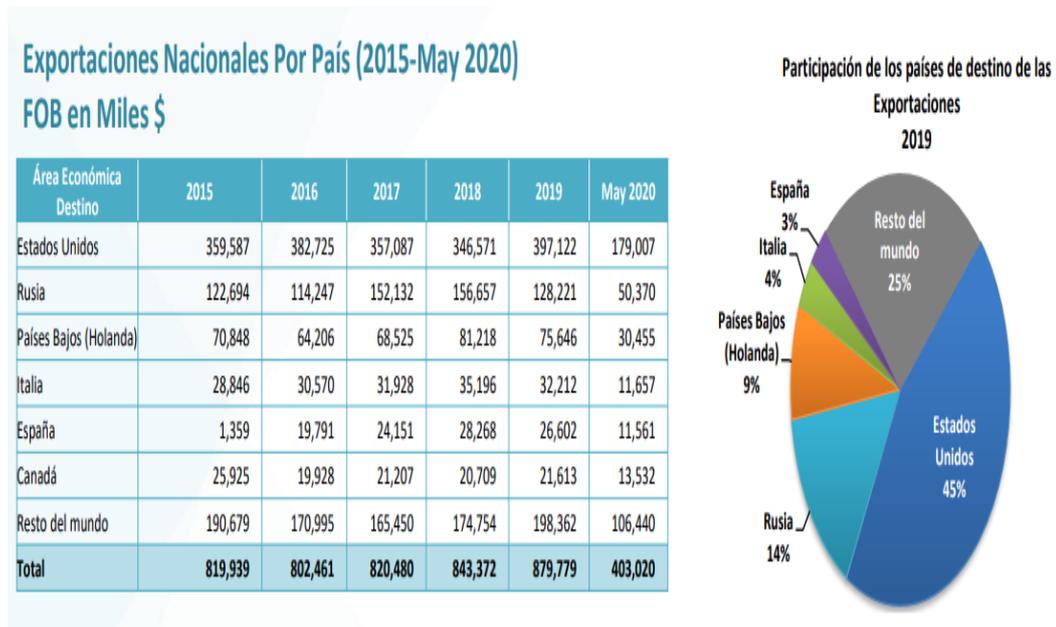
Los productos de exportación no tradicionales llegaron a los \$5.923 millones, significando un crecimiento del 26% frente al año 2020. Los productos mineros, enlatados del mar y las flores encuentran dentro de esta categoría siendo las que más impulsaron las exportaciones. (véase gráfico 2).

	USD Millones FOB	% Variación Anual	Variación Anual USD MM
 Enlatados Pescado	\$1.060 MM	▲ 7,3%	+72
 Flores	\$766 MM	▲ 10,4%	+72
 Otros Productos Mineros	\$488 MM	▲ 92,3%	+234
 Oro	\$456 MM	▲ 68,1%	+185
 Manufacturas Metales	\$374 MM	▲ 62,7%	+144
 Otros	\$2.779 MM	▲ 10,7%	+270

**Gráfico 2 Producto de Exportación No Tradicionales**

Fuente:

El Ecuador exporta diferentes productos no tradicionales entre ellos las flores como se observa en el gráfico 2 y 3, en el año 2019, el sector florícola exportó distintas especies de flores a Estados Unidos el 45%, Rusia el 14% y Holanda el 9%. Siendo el estado de Florida el principal puerto de ingreso de la importación de flores estadounidense.



**Gráfico 3 Exportaciones Nacionales por País**  
**Fuente:** (Subgerencia de Análisis de Productos y Servicios, 2020)

El Ecuador cuenta con gran diversidad de productos para exportar al mundo, principalmente por la ubicación geográfica y las bondades que se puede aprovechar de cada uno de las regiones debido a que contamos con climas variadas en las diferentes provincias de nuestro país (Ministerio de Producción, 2021).

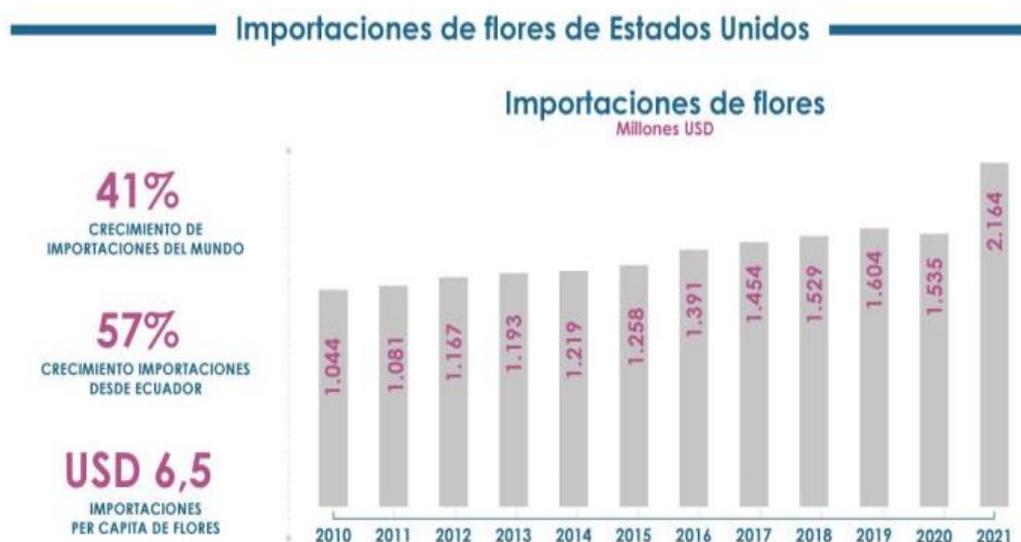
10 PRINCIPALES PRODUCTOS DE EXPORTACIÓN DEL ECUADOR							
	Posición	Productos	2016	2017	2018	Participación	Tasa de crecimiento 2017 - 2018
	1	Petróleo Crudo	4.077,5	5.029,2	6.764,5	37,1%	34,5%
	2	Camarón	2.140,5	2.510,4	2.703,9	14,8%	7,7%
	3	Banano y Plátano	2.273,4	2.551,9	2.630,9	14,4%	3,1%
	4	Enlatados de pescado	751,7	964,5	1.054,0	5,8%	9,3%
	5	Flores Naturales	686,1	756,0	731,6	4,0%	-3,2%
	6	Cacao y elaborados	567,6	552,4	589,0	3,2%	6,6%
	7	Otras Manufacturas de metal	256,5	304,2	355,4	1,9%	16,9%
	8	Atún y pescado	212,6	188,4	267,9	1,5%	42,2%
	9	Extractos y aceites vegetales	236,2	249,7	227,6	1,2%	-8,9%
	10	Productos mineros	254,7	225,0	226,8	1,2%	0,8%
<b>Exportaciones Totales</b>			<b>13.778,4</b>	<b>15.718,8</b>	<b>18.234,7</b>	<b>100,0%</b>	<b>16,0%</b>

**Gráfico 4 Diez principales productos de exportación del Ecuador**  
**Fuente:** (Expoflores, 2021)



**Gráfico 5 Exportaciones nacionales**  
**Fuente: Banco Central del Ecuador**

En el gráfico 5 se aprecia que la exportación de las rosas crece cada año, se nota un claro reflejo desde el año 2016 a 2019 el incremento de las exportaciones, sin embargo, para el año 2020 sufrió una caída del 7,39% en relación al año 2019 en la exportación del producto antes mencionado, por causa de la pandemia (COVIT 19) que afecto a nivel mundial en las actividades y el comercio global, sin embargo las actividades del sector florícola pos pandemia se reactiva, para julio del año 2021 se registró un valor de \$556,14 MM de FOB con un valor porcentual del 67% de lo que se exporto en el año 2020, de acuerdo a estos datos se considera que para el fin del año superará las exportaciones del año 2020.



**Gráfico 6 Importaciones de flores de Estados Unidos**  
**Fuente: (Candy , Jonathan , & Richard , 2020)**

De acuerdo al gráfico 6 se observa que la importación de las flores en Estados Unidos ha crecido considerablemente, siendo una noticia muy positiva para la creación del plan de negocio direccionado a este importante mercado que aporta a

la economía de diferentes países desde el cultivo, comercialización y la exportación dejando interesantes ingresos a todos quienes están involucrados en estas actividades.

**Planteamiento del problema/ necesidad u oportunidad:**

La exportación de rosas considerado como producto no tradicional ha dinamizado la economía de una población muy amplia desde hace cuatro décadas de una manera ininterrumpida en la producción de las flores y ha beneficiado a todos quienes están involucrados en esta actividad, su inicio fue en el sector de Puembo Parroquia Rural del Distrito Metropolitano de Quito en el año 1982 que hasta la actualidad está creciendo en superficies de cultivos de diferentes especies de flores y por ende la exportación (Chavarro, 2021).

En las exportaciones no petroleras los rubros más altos se centran en la exportación de camarón con el 28.5%, el banano y el plátano con el 24.1%, las exportaciones de flores ocupan el tercer lugar con el 6.4% y en cuarto lugar se encuentra el cacao con el 5.6% del total durante el 2019. (Expoflores, 2019).

Ecuador posee una gran ventaja en comparación a otros países que exportan rosas, gracias a la ubicación geográfica, tierra fértil y un climática favorable, que beneficia a diferentes cultivos tal es el caso de las rosas, que son cultivadas en la sierra centro en mayor extensión la provincia de Pichincha y seguido la provincia de Cotopaxi, el cultivo antes mencionado necesita de una temperatura mínima de 15°C y máxima de 32°C, debido a que son cultivados bajo invernadero favorece a cumplir con el clima óptimo, de la misma manera protege de las precipitaciones climáticas como la lluvia, el viento y las heladas que pueden perjudicar el cultivo, considerados como ventajas para su pleno desarrollo y calidad, , además se cuenta con la mano de obra calificada en estas labores para cumplir con las exigencias de los mercados internacionales (Aguilar, 2017).

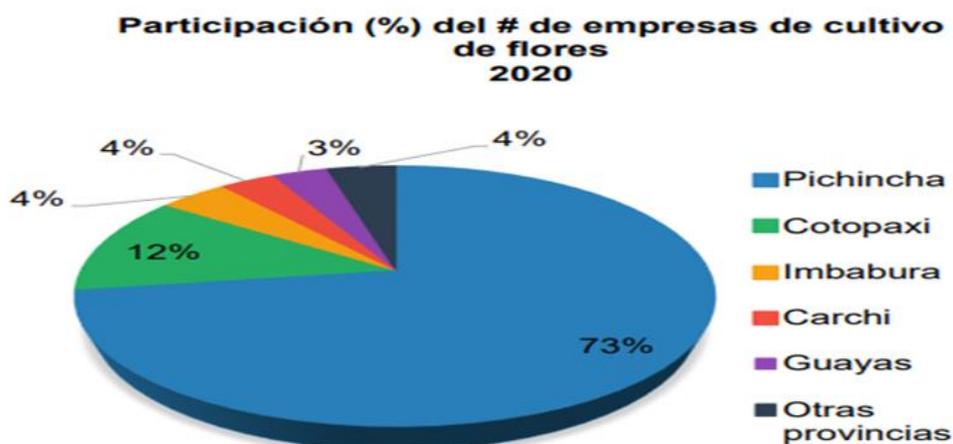
**Número de Empresas y de Empleados**

Tamaño de empresa	# Empresas 2020	# Empleados 2020
Grande	35	18,851
Mediana	80	8,074
Pequeña	55	1,502
Microempresa	65	348
ND	2	0
<b>Total</b>	<b>237</b>	<b>28,775</b>

**Gráfico 7 Reporte de exportación de rosas**

Fuente: (BCE, 2021)

En las diferentes provincias existen un aproximado 237 empresas florícolas que se dedican al cultivo de flores, que genera alrededor de 29.000 empleos directos y con un porcentaje considerable en empleos indirectos, de los cuales más de la mitad son mujeres, que laboran en este sector productivo que ha permitido demonizar la economía familiar para que las mujeres no dependan de los ingresos de los cónyuges. (Véase el gráfico 7).



**Gráfico 8 Cultivo de flores por provincia**

Fuente: (Cedillo , González , Salcedo , & Sotomayor , 2021)

El cultivo de las rosas están en diferentes provincias de nuestro país como esta detallado en el gráfico 8 de las cuales en la provincia de pichincha están el 73% seguido de la provincia de Cotopaxi con un 12% un porcentaje muy importante, y se está expandiendo cada año generando nuevas plazas de empleos y el resto de porcentaje están en las distintas provincias (Cedillo , González , Salcedo , & Sotomayor , 2021).

Año	Especie de flores	Superficie Cosechada (ha)	Producción (tallos)	Rendimiento (tallos/ha)	Porcentaje Nacional
2020	Rosa	3,718	2,557,870,384	687,999.6	67%
	Flores transitorias	455	210,826,058	463,172.8	6%
	Hypericum	445	367,258,637	825,971.9	10%
	Gysophilia	172	215,285,990	1,251,881.1	6%
	Otras flores	140	448,701,921	3,198,776.7	12%
	<b>Total</b>	<b>4,930</b>	<b>3,799,942,989</b>	<b>770,795.8</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 9 Producción de flores en porcentaje**

**Fuente:** (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2020)

De acuerdo al gráfico 9 en el año 2020 la cosecha de las flores fueron de 4,930 hectáreas con una producción de 3,799,942,989 de tallos, considerando que las rosas cosechadas fueron de 67% del total de la floricultura nacional.

La participación del sector florícola en los ingresos económicos del estado es considerable y de gran apoyo, por ende, compromete al gobierno de turno a buscar acuerdos comerciales con distintos países que beneficien a todos los sectores que contribuyen a los ingresos estatales.

**Valor Agregado Bruto del sector de cultivo de flores**

Año	Cultivo de flores (MM \$ de 2007)	PIB Total (MM \$ de 2007)	Participación PIB
2017	553.29	70,956	0.78%
2018	549.00	71,871	0.76%
2019	550.84	71,879	0.77%
2020 p	546.74	66,308	0.82%

**Gráfico 10 Valor agregado bruto del sector de cultivo de flores**

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística y Censos – ESPAC 2020

Según el gráfico 10 el cultivo y la comercialización de las rosas en el año 2020 registro \$546.74 MM de Valor Agregado Bruto, lo que represento una participación del 0.82% sobre el PIB Total.

Por lo expuesto anteriormente y la investigación realizada en relación al proyecto se considera un mercado atractivo, mediante la cual se determina una oportunidad

para la creación de una comercializadora para exportar las rosas, aprovechando los acuerdos logrados entre gobiernos en beneficio de la floricultura, el financiamiento estatal canalizando por Banecuador con tasas de interés menor al mercado financiero, también con la experiencia con la que se cuenta en el cultivo, la producción y el empacado de las rosas.

Se menciona que existen nuevos mercados a las que se puede ingresar con nuestros productos debido a que la rosa se puede ofertar de manera natural o con valor agregado mediante el proceso de tintóreo de diferentes colores y también rosas preservadas que se conserva por largo tiempo.

El mercado de la comercialización de las rosas va cambiando a la par con la globalización, el cambio tecnológico y el intercambio comercial, los acuerdos entre países, la flexibilidad en los aranceles, las relaciones entre los países son acciones fundamentales para competir con países que gozas de estos beneficios que son imprescindible para poder disputar en calidad, precios y mercado.

Por consiguiente, el planteamiento del problema se basa en la exportación de rosas al estado de Florida, considerado que el 82% de la exportación a Estados Unidos ingresan por Florida, siendo apetecidos por sus características, con el tamaño del tallo, follaje, botón y la durabilidad de vida de las rosas en el florero. Dentro de las exportaciones no petroleras los rubros más altos se centran en la exportación de camarón con el 28.5%, el banano y el plátano con el 24.1%, las exportaciones de flores ocupan el tercer lugar con el 6.4% y en cuarto lugar se encuentra el cacao con el 5.6% del total durante el 2019. (Expoflores ,2019, pag.6).

Por lo expuesto anteriormente se considera un mercado atractivo mediante la cual se determina una oportunidad para la creación de una comercializadora para exportar las rosas, aprovechando con la experiencia con la que se cuenta en las labores del cultivo, la cosecha y el empacado de las rosas, y el proceso de tintóreo y la preservación de las rosas.

Por consiguiente, la **formulación del problema** se centra en ¿Cómo emprender una empresa de comercialización para exportar rosas a Estados Unidos?

## **Objetivos del proyecto**

### **Objetivo General**

Desarrollar un plan de negocios para la creación de una comercializar de rosas que exporte a Estados Unidos.

### **Objetivos Específicos.**

Investigar el ambiente en el que se desenvuelve la floricultura ecuatoriana en el mercado de Estados Unidos.

Desarrollar estrategias que permitan a la empresa el ingreso a mercados externos de acuerdo a estándares y normativas exigidas.

Realizar un estudio administrativo, operacional y financiero que determine la viabilidad del proyecto.

Para el cumplimiento de los objetivos propuestos se requiere planificar distintas tareas, como se plantea a continuación.

**Tabla 1 Actividades y sistemas de tareas en relación de los objetivos específicos.**

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Actividades</b>	<b>Resultados de actividades</b>	<b>Métodos y/o técnicas empleadas</b>
Investigar el ambiente en el que se desenvuelve la floricultura ecuatoriana en el mercado de Estados Unidos.	Analizar registros macro económicos para tener una visión clara de las relaciones comerciales y económicas de Ecuador y del Estado unidos	Recabar información de las exportaciones de la rosa ecuatoriana.	Análisis de información obtenid a de fuentes primarias y secundarias, así como de aplicación de instrumentos.
Desarrollar estrategias que permitan a la empresa el ingreso a mercados externos de acuerdo a estándares y normativas exigidas.	Analizar el micro y macro entorno estudio de mercado	Análisis del entorno/ análisis de clientes/ modelo de negocio/ estrategias a utilizar.	Cinco fuerzas de Porter Pestel Análisis foda.
Realizar un estudio administrativo, operacional y financiero que determine la viabilidad del proyecto.	Evaluación financiera de la propuesta realizada.	Análisis financiero.	Proyección financiera, estados de resultados, proyección de fijos cálculo de la inversión inicial e indicadores financieros.

*Elaborado por: Julio Maigua*

## Beneficiario

La **justificación** del presente trabajo se relaciona al sector florícola que mantiene en crecimiento la producción y por ende la exportación según análisis de fuentes oficiales los países que más demandan las rosas son Estados Unidos, Rusia, Holanda y China, y otros países con menos porcentaje de adquisición de este producto, mediante la cual resulta atractivo para invertir en la comercialización de las rosas (BCE, 2022).

		USD Millones	Crecimiento 2020 - 2021	Participación
	Colombia	1.299	31% ▲	60%
	Ecuador	508	57% ▲	23%
	Holanda	99	63% ▲	5%
	Canadá	82	41% ▲	4%
	México	57	92% ▲	3%

*Gráfico 11 Posición de Ecuador en la exportación de flores*

*Fuente: Expoflores 2021*

La floricultura ecuatoriana está entre los primeros países que encabezan las exportaciones mundiales de las flores con la participación del 23% del mercado estadounidense como se aprecia en el gráfico 11, siendo el sector muy importante que aporta a la economía de nuestro país.

La exportación de las flores fue afectada de manera muy drástica con la expansión de la pandemia (**COVID 19**), que sufrió a nivel mundial afectando al comercio nacional e internacional, a causa de los cierres fronterizos, restricciones de transportes terrestres, marítimos, aéreos, y la prohibición de actividades comerciales a nivel general, como efecto la cancelación de los pedidos de las flores en los distintos países.

Los problemas antes mencionados, ocasionaron que las exportaciones de las flores se reduzcan en un 7,39% en el 2020 en comparación al año anterior según el análisis del reporte de exportación. (Morocho, Cisneros, & Soto, 2021).



**Gráfico 12 Exportaciones de flores**  
Fuente: Expoflores (2021)

La exportación pos pandemia del sector de la floricultura se reactiva de acuerdo al reporte de expoflores para el año 2021 de acuerdo al gráfico 12, según del reporte entre el año 2019, 2020 y el año 2021, ha superado al año 2019 cuando la economía estaba estable posicionando en segundo lugar de exportadores de las flores con una participación de 23% y 19% en crecimiento en toneladas en el mercado de EE. UU, en el primer bimestre del año 2022 se refleja un aumento en un 3% en relación al año 2021. (gráfico 13).



**Gráfico 13 Nivel de exportación de flores**  
Fuente: Banco Central 2022



Hasta febrero de 2022, el 75% de las exportaciones de flores las concentra las rosas, este comportamiento ubica al Ecuador en el segundo exportador a nivel mundial.

	Valor FOB Millones de dólares	Crecimiento Valor	Toneladas	Crecimiento Volumen	Participación en Valor
Rosas	147	9% ▲	23.939	-4% ▼	75%
Flores de verano	24	5% ▲	3.486	-1% ▼	12%
Gypsophila	12	-9% ▼	1.739	-17% ▼	6%
Flores preservadas	6	29% ▲	151	4% ▲	3%
Claveles	4	11% ▲	720	8% ▲	2%
Alstromeria	1	-1% ▼	290	-26% ▼	1%
Lirios	1	20% ▲	162	16% ▲	1%
Crisantemos	1	-33% ▼	136	-34% ▼	0,4%

Fuente: Banco Central

**Gráfico 14 Principales de especies de flores exportadas**  
**Fuente: Banco Central 2022**

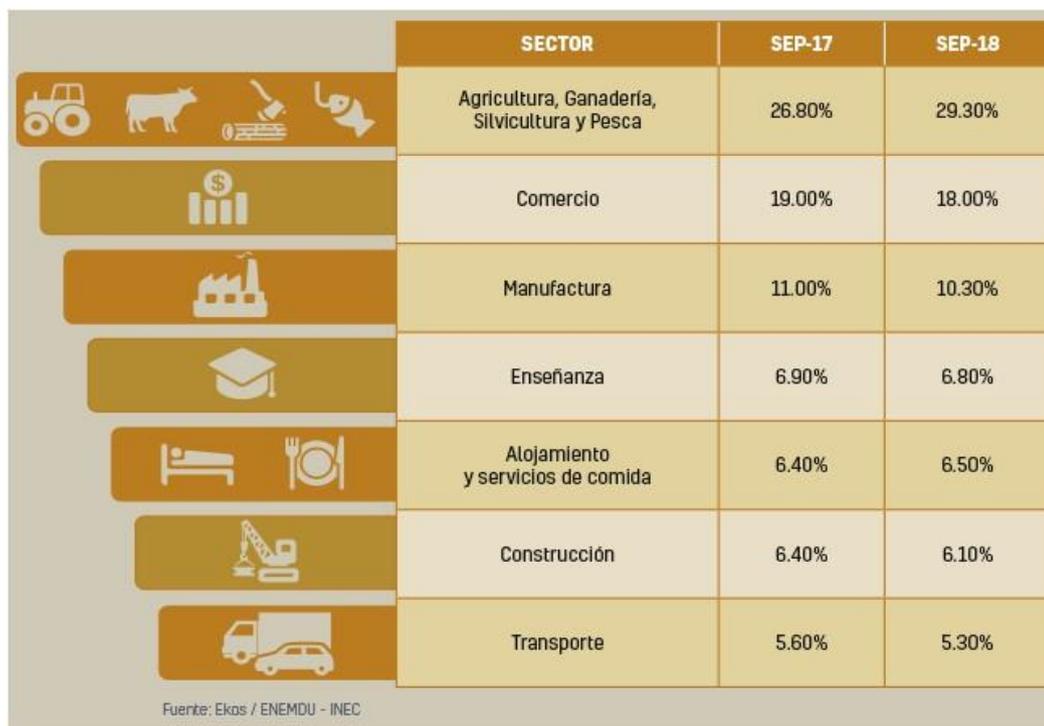
Según el gráfico 14 entre las especies de flores que se exporta encabeza las rosas con un porcentaje de 75%, cantidad muy importante en comparación a la flor de verano con un porcentaje de 12%, y seguido de otras especies en menores porcentaje de exportación, actividades de la producción que aporta a la fuerza laboral garantizando estabilidad laboral y por ende la economía familiar y de igual manera aportando a las arcas estatales.

## Importaciones de flores de Estados Unidos



*Gráfico 15 Importación de flores a Estados Unidos*  
*Fuente: expo flores 2021*

Estado Unidos importa diferentes especies de flores de acuerdo al gráfico 15, para el año 2021 el crecimiento en importaciones fue de 41%, el crecimiento de importaciones desde nuestro país fue de 57% y las importaciones per cápita de USD 6,5, en el gráfico se refleja que las importaciones para el año mencionado aumento, y al aumentar las importaciones es reflejo la aceptación de las flores ecuatorianas por la población estadounidense.



**Gráfico 16 Principales actividades de la economía ecuatoriana**  
**Fuente: (Ekos, 2022)**

Como se observa en el gráfico 16 nuestro país está compuesto por diferentes sectores y actividades, cabe resaltar que el sector de la agricultura, ganadería, silvicultura, y pesca está en el primer lugar, que según las cantidades de oferta y demanda reciben ingresos que dinamiza la economía de varios sectores, cada uno de estos sectores aportan a la economía del estado, dichos valores son destinadas para la salud, educación, seguridad y las obras para todo el país.

### Valor Agregado Bruto del sector de cultivo de flores

Año	Cultivo de flores (MM \$ de 2007)	PIB Total (MM \$ de 2007)	Participación PIB
2017	553.29	70,956	0.78%
2018	549.00	71,871	0.76%
2019	550.84	71,879	0.77%
2020 p	546.74	66,308	0.82%

*Gráfico 17 Valor agregado bruto del sector de cultivo de flores  
Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos – ESPAC 2020*

El sector de la floricultura tiene una participación importante en el Producto Interno Bruto del estado, con la exportación de las flores a dinamizado la economía de muchos sectores involucrados de manera directa e indirecta, de acuerdo al gráfico 17 el aporte del PIB del sector de la floricultura en el año 2020 registró \$ 546,74 MM del Valor Agregado Bruto, lo que representa una participación del 0,82% sobre el PIB total, un aporte muy importante para la economía ecuatoriana.

El aporte económico asía el estado de la floricultura compromete a mantener buenas relaciones con diferentes estados entre ellos, acuerdos comerciales, la negociación de aranceles, incentivos agrícolas, financiamiento estatal a bajos intereses que beneficien a todos los sectores en especial a las floriculturas para tener igualdad al momento de competir con diferentes países en los mercados internacionales.

**Tabla 2 Top 10 principales exportadores de flores en el mundo**

Ranking	País
1	Colombia
2	Ecuador
3	Holanda
4	Canadá
5	México
6	Kenia
7	Etiopia
8	Malacia
9	China
10	Italia

Fuente: <https://www.eluniverso.com>

Elaborado: julio Maigua

Los diez países con mayor cantidad de exportación de flores del mundo se observan en la tabla 2, en primer lugar, esta Colombia liderando la exportación de flores seguido por Ecuador con un porcentaje muy importante.



**Gráfico 18 Principales destinos de exportación**

Fuente: Banco Central 2022

Las flores ecuatorianas son exportadas a diferentes rincones del mundo por sus cualidades físicas y la preferencia de los clientes, el principal destino de exportación de las flores es Estados Unidos con el 39%, en el año 2022, la Unión Europea 21%,

Rusia 13%, Holanda 9%, la exportación de flores al mercado estadounidense es un porcentaje muy atractivo en relación a otros destinos, por ende, se considerado el primer socio comercial de la actividad de la floricultura. (véase gráfico 18).

El análisis de mercado permitió conocer los aspectos fundamentales como la oferta, demanda, necesidad del cliente, preferencias, exigencias, aceptación del producto en el mercado, la competencia y todo lo referente al ambiente que está involucrado en el mercado de la floricultura, mediante la cual se determinó los procesos de la producción, comercialización, la implementación de estrategias para llegar al mercado del estado de Florida.

Al implementar el plan de negocio se mejora la calidad de vida de los accionistas debido a que se exportará las rosas directamente a importadores del estado de Florida y también se beneficiará a los pequeños emprendedores del sector y de los barrios aledaños reduciendo los costes innecesarios al momento de trasladar sus productos a grandes distancias que en la actualidad están acopiando, en algunos casos en fletes al no contar con vehículos propios.

De la misma manera se creará fuentes de empleo directos e indirectos al crear la empresa comercializadora de rosas, los empleos directos se conforma por el departamento de administración, técnico de producción del cultivo, técnico de pos cosecha, operadores del proceso de la flor en pos cosecha, empacador, y de manera indirecta en la adquisición de insumos agrícolas, materiales para el proceso de la flor y el empaqueo, también se impulsa a los emprendedores a la creación de la micro empresa familiar mediante la cual creen su propio trabajo, debido a que el plan de negocio esta con visión a acopiar las flores de pequeños floricultores.

Al crear la empresa comercializadora de rosas permitirá mejorar el nivel económico de los accionistas al vender directamente nuestros productos a importadores del estado de Florida, implementando procesos y estrategias que dinamice la economía del proyecto y de todos los involucrados entre ellos los accionistas, los colaboradores al ofrecer estabilidad laboral y la remuneración que sustente vuestros hogares, de igual manera se impulsará al acopio de la producción de pequeños emprendedores para contribuir a la economía de las micro empresas familiares, finalmente este sector aporta un considerable porcentaje al PIB de nuestro estado.

Por más de cuatro décadas la floricultura de nuestra nación ha impulsado a la economía de miles de familias ecuatorianas, debido a la alta demanda en los mercados internacionales, por sus características únicas, de acuerdo a los reportes de exportación a EE. UU. es el primer socio comercial con importación de más del 40% de nuestra producción mediante la cual se considera un mercado muy atractivo para ofertar nuestras flores (Expoflores, 2021).

La información recolectada y analizada permite optimizar la administración de la mejor manera el plan de negocio tomando en cuenta todas las actividades que intervienen en el entorno, siempre buscando la rentabilidad del emprendimiento, cumpliendo con los estándares y las exigencias del mercado del estado de Florida. Se fortalece el uso eficiente de los recursos con la que se cuenta en el emprendimiento, de la misma manera como un valor agregado se disminuye el uso excesivo de los productos químicos que son utilizado en la fertilización y la fumigación de los cultivos.

Para reducir los problemas ambientales se opta por nuevas alternativas en la fertilización y la fumigación del cultivo, con la incorporación de abonos orgánicos y para la fumigación se realiza productos naturales y orgánicos para el control de los insectos que afectan a la calidad de la flor.

De acuerdo a los datos antes mencionados es importante realizar el presente plan de negocio, considerando en primer lugar la experiencia en el ámbito de la floricultura y con la producción con la que se cuenta en la actualidad, y a futuro se proyecta la implementación de un centro de acopio para recolectar la producción de pequeños productores del sector y los barrios aledaños del plan de negocio.

El presente plan de negocio surge por la necesidad y la oportunidad de exportar nuestros productos directamente a los mercados internacionales, creando oportunidades y eliminando a los intermediarios para de esta manera mejorar los precios de nuestros productos.

La investigación servirá como material de apoyo para nuevas investigaciones, también será una guía para nuevos emprendedores que deseen crear un plan de negocios.

## **CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **1. Antecedentes**

Por medio de las facilidades que hoy en día se tiene con los avances tecnológicos, el presente estudio de investigación tuvo la oportunidad de revisar información relevante para nutrir el tema planteado, información presente en plataformas digitales como repositorios digitales de diversas instituciones de nivel superior locales e internacionales. Asimismo, se optó por la recopilación de información presente en revistas digitales.

Entre los estudios que aportaron al conocimiento de este proyecto está el trabajo realizado por el Ing. Danny Torres (2020) titulado “Plan de negocios para la creación de una comercializadora de flores en los Estados Unidos”, se lo obtuvo del repositorio digital de la Universidad Técnica de Cotopaxi. Su propósito fue diseñar un plan de negocios enfocado en lo sugerido en el tema para lo cual, el autor afirma haber analizado el entorno del sector florícola de Ecuador y evidenciar al socio principal de este mercado, el Estado de Florida. Entre las actividades ejecutadas también constaron el estudio de mercado que determinó el nivel de satisfacción de la demanda, la ubicación del estudio, las bases organizacionales, la estructura de los procesos, las estrategias de marketing y todo lo requerido para la inversión y viabilidad del plan de negocios estimado.

Torres implementó una metodología mixta y una muestra de 333 representantes de floristerías presentes en New Jersey. Finalmente, demostró la factibilidad de su propuesta cuya Tasa Interna de Retorno superó el costo de oportunidad, demostrando así que lo planeado era una opción aceptable y práctica ya que lo invertido se recuperaría dentro del primer año.

Otro de los estudios que se consideró fue el de las investigadoras Farías y Montero (2021) quienes trabajaron en el proyecto de titulación determinado “Nuevos segmentos de mercado para la comercialización de las rosas ecuatorianas desechadas del sector del Cotopaxi”. Este documento se lo obtuvo del repositorio digital de la Universidad de Guayaquil.

El argumento en el cual se basaron Farías y Montero decía que varias rosas cultivadas en Cotopaxi eran desechadas debido a la ausencia de características propicias para su exportación. Su objetivo se fundó en descubrir mercados nuevos para el consumo de aquellas flores. Para esto aplicaron un enfoque mixto como metodología de su estudio. Realizaron entrevista y encuestas. Su muestra fue de 364 ciudadanos. Como resultados notaron que, de los canales de venta de este producto, el primero es la florería seguido de los supermercados. En respuesta a estos datos, desarrollaron un plan de marketing con acciones push en el proceso de comunicación y alcanzaron un beneficio de 41 centavos por cada dólar invertido.

También se tomó la información descrita en el proyecto de Calva y Sánchez (2022) en su trabajo llamado “El decrecimiento de las exportaciones de rosas ecuatorianas hacia Estados Unidos y su incidencia en la balanza comercial”, trabajo que se lo obtuvo del repositorio digital de la Universidad de Guayaquil.

Lo que buscaron Calva y Sánchez era estudiar la baja en la exportación de rosas de Ecuador hacia el Estado de Florida y la manera en que estas afectaban a la balanza comercial. Asimismo, se enfocaron en dejar un aporte en cuanto a la repercusión de la presencia de los Acuerdos Comerciales en las exportaciones de rosas, identificar el modo en el cual afectan a la balanza comercial nacional y evaluar a la competencia principal en Latinoamérica.

De esto, las investigadoras concluyeron que, en primer lugar, Colombia y Ecuador son los líderes exportadores de rosas a Estados Unidos. A esto le sigue la ausencia de medidas arancelarias y no arancelarias al exportar las rosas ecuatorianas y finalmente se afirmó que Ecuador se encuentra en el camino hacia el aumento de los niveles de exportación de rosas.

Como se puede apreciar, todas estas investigaciones fueron una guía importante en el desarrollo del presente estudio ya que a partir de aquella información se identificó el contexto real sobre la exportación de rosas al país norteamericano. Estos datos facilitaron un mejor entendimiento y comprensión sobre el tema y apoyó a los temas que describe de mejor manera lo propuesto.

### **1.1 Fundamentación Epistemológica**

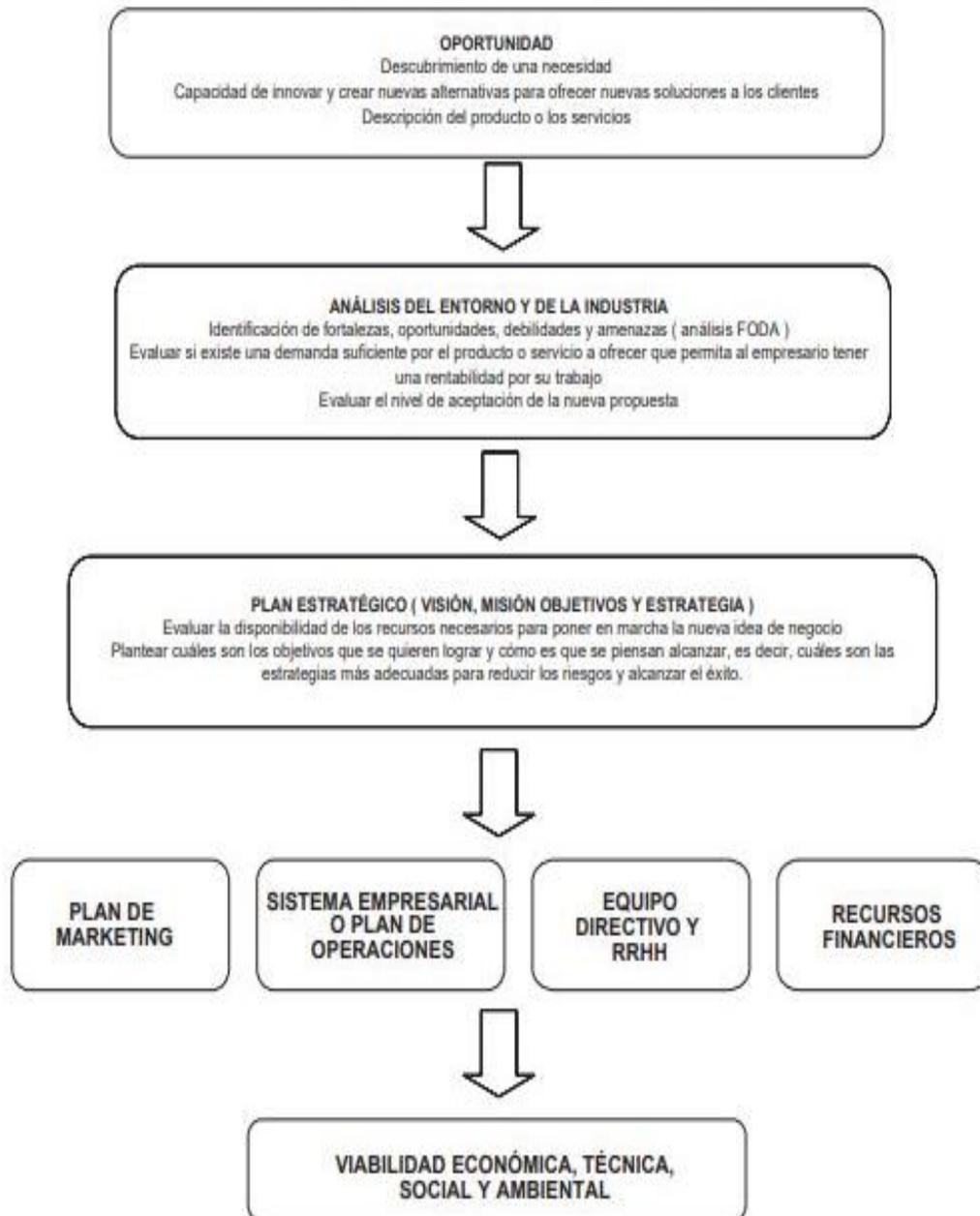
En los siguientes argumentos se postularán contenidos enfocados a resaltar aquellas teorías, métodos y enfoques para fundamentar el presente trabajo de investigación.

### **1.2 Plan de Negocio**

Se denomina plan de negocio a aquel documento en el cual se desarrolla una descripción sobre el negocio que se desea poner en marcha. El estilo de redacción de este documento debe realizarse de manera simple y directa basándose en los propósitos que se plantean alcanzar desde su inicio, todo esto por medio de acciones que se indicarán de manera detallada (Andía y Paucara, 2013 como se citó en Torres, 2020).

Para ampliar esta definición resulta importante citar a Henri Fayol (1841 – 1925) en su décima edición en la página 7, 8 y 9 quien destaca que toda empresa debe asumir el compromiso de mantener un funcionamiento adecuado ya que de esto depende precisamente lo que se tratará en el plan de negocios. En este sentido, Fayol, señala que dentro de la creación de una organización se deberá dejar en claro seis tipos de funciones, mismas que serán el soporte crucial de su crecimiento. Las funciones corresponden a las siguientes; las funciones técnicas que se vinculan a la zona de creación de bienes o servicios, misma que se desarrolla bajo lo establecido en las funciones productivas. Las funciones comerciales encaminadas a los procesos de compra y venta. Las funciones financieras responsables de la gestión del dinero. Las funciones de seguridad que implicará el bienestar de su recurso humano y material. Las funciones contables que trabajarán en lo referente a la información de la parte financiera. Y finalmente, las funciones administrativas que controlarán todas las funciones ya descritas (Martin, 2019 como se citó en Icaza, 2021).

Por otra parte, Lambing y Kuehl (1988) añaden que, el plan de negocios también es un documento que invita al empresario estudiar el mercado, generar estrategias con el fin de no caer en aquellos posibles errores que se puedan desatar y afectar a la integridad del negocio (Torres,2020).



*Gráfico 19 Esquema del plan de negocio*  
Fuente: Libro plan de negocios (Weinberger, 2009, p. 34)

Para comprender de mejor manera acerca del plan de negocio se plantea el siguiente esquema:

Para Arenas (2016) toda empresa que inicia con sus primeros pasos en el mercado es de vital importancia reconocer qué decisiones o acciones deberá implementar en esta etapa inicial para, más que sobresalir, mantenerse dentro de este sector. De esta manera el empresario no caerá en la improvisación y estará preparado para enfrentar de mejor manera todos los retos que se le presentarán.

La **importancia** de un plan de negocios y la visualización de cómo afrontar los diferentes obstáculos que se irán presentando es la carta de navegación de las empresas que emergen, es importante tener plenos conocimientos de cuáles son los objetivos de la empresa, que ofrece y cuál es su actividad, de esta manera se puede también evaluar positiva o negativamente el accionar, si se ejerce sin un rumbo es imposible hacer una evaluación de cómo se están ejecutando las actividades (Arenas, 2016, p. 3).

La realización de un plan de negocio es de vital importancia para toda persona interesada en dirigir una empresa o cualquier tipo de negocio dado que, constituye una herramienta mediante la cual se visualizan todas las variables indispensables para su ejecución, mismo que deberá registrar todas aquellas ideas que el neo empresario tendrá que conocer y enfrentar por medio de una estructuración puntual.

El **objetivo** primordial de todo plan de negocio es determinar la oportunidad de acción y su viabilidad a nivel técnico, económico, social y ambiental. Mediante esto, el plan de negocio permitirá alcanzar puntos claves como; el estudio de lo interno y externo, la planeación de acción por departamentos de la empresa y la fundamentación de la viabilidad de lo esperado.

Además, según Weinberger (2009) “el plan de negocios reúne en un documento único toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha” (p.39), y se caracteriza por los siguientes beneficios:

- Conocer el entorno al que se afronta la empresa.
- Identificar las oportunidades y amenazas del mercado y las fortalezas y debilidades de la empresa.
- Atender los cambios que puedan afectar con la estabilidad de la empresa.
- Comunicar sobre la organización y uso de los recursos en favor de las metas estimadas.
- Atraer socios.
- Estudiar los beneficios de la demanda presente en el mercado.
- Trabajar y controlar aquellos puntos débiles de la empresa.
- Analizar los posibles riesgos ante los factores como la demanda, el precio de los productos o servicios, entre otros.
- Establecer y encaminar estrategias de corto y mediano plazo.
- Decidir con base a información verificada y real.
- Demostrar la aptitud empresarial propio de quien lidera la organización.
- Simular escenarios y acciones para demostrar posibles resultados que pongan a prueba la factibilidad de lo planeado.

Incluso, este plan deberá ser:

- Eficaz: su contenido será conciso para analizar todo lo que tiene que ver en la práctica del negocio.
- Estructurado: con estructura precisa y clara.
- Comprensible: sin términos que entorpezcan la comprensión de lo detallado.

### **1.3 Estructura del plan de negocio**

A pesar de la información que se obtienen en diversas fuentes de consulta, todas manifiestan que no existe una sola estructura del plan de negocio, pero si existe un esquema que puede orientar a quienes se planteen desarrollarlo. Esto se da porque cada emprendedor necesita un documento propio que responda a las necesidades que él considera necesarias suplir en respuesta a la demanda y el tipo de mercado del cual sea parte (Weinberger, 2009).

Por tal motivo a continuación, se sugieren las siguientes pautas a considerar en el desarrollo de un plan de negocios tanto para empresas que inician como para aquellas que ya se encuentran laborando.

**Tabla 3 Modelos de plan de negocio**

<b>PLAN DE NEGOCIOS PARA EMPRESA EN MARCHA (GERENTE)</b>	<b>PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA NUEVA EMPRESA (INVERSIONISTA O GERENTE)</b>
Resumen ejecutivo	Resumen ejecutivo
Descripción de la empresa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Historia de la empresa</li> <li>• Análisis de la industria</li> <li>• Productos y servicios ofrecidos</li> <li>• Estados financieros</li> <li>• Equipo gerencial</li> </ul>	Formulación de idea de negocio Análisis de la oportunidad Presentación del modelo de negocio
	Análisis del entorno
Descripción de la competencia, de la posición competitiva y del mercado objetivo.	Análisis de la industria, del mercado y estimación de demanda
Planeamiento estratégico <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis FODA</li> <li>• Estrategias de crecimiento y expansión</li> <li>• Alianzas estratégicas</li> </ul>	Planeamiento estratégico <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis FODA</li> <li>• Visión</li> <li>• Misión</li> <li>• Objetivos estratégicos</li> <li>• Estrategia genérica</li> <li>• Fuentes de ventajas competitivas</li> <li>• Alianzas estratégicas</li> </ul>
Estrategias de marketing y ventas	Plan de marketing
Análisis de la infraestructura	Plan de operaciones
Rediseño de estructura y cambios en la gestión de la empresa	Diseño de la estructura y plan de recursos humanos
Modelo financiero	Proyección de los estados financieros
Evaluación financiera	Evaluación financiera
Conclusiones y recomendaciones	Conclusiones y recomendaciones
Anexos	Anexos

*Fuente: Libro plan de negocios (Weinberger, 2009, p. 43)*

En los siguientes párrafos se describen cada una de las partes que podrían comprender un plan de negocio.

El **resumen ejecutivo** es la primera parte del plan de negocios, se emplea con el fin de ofrecer, a los inversores y público interesado, información rápida sobre su propuesta de manera integral, al igual que la realización financiera del mismo. Esta sección debe tomarse muy en serio porque se concibe como la oportunidad para enganchar la atención de los futuros clientes y su crecimiento en el mercado, por ello su redacción será impecable (Brown, 2022).

Para su desarrollo hay que tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Colocar un primer párrafo creativo e impactante.
- Exhibir información general del negocio (nombre, dirección, servicios, entre otros).
- Añadir a detalle y de manera resumida las particularidades del mercado de la empresa, la necesidad que suplirán los productos o servicios de la empresa.
- Otorgar detalles financieros tanto actual como los esperados a futuro.
- Determinar una cotización esperada por parte de los posibles inversores.
- Explicar a los inversionistas las razones por las que deberían ser parte del negocio.

Durante todo este proceso no se deberán sobrepasar las dos páginas de redacción. Se requiere ser breve sin olvidar lo importante.

### **1.3.1 Descripción de la idea de negocio**

En este bloque se desarrollará la idea de negocio, compréndase a esta como la producción de un bien o el ofrecimiento de un servicio dentro de un mercado en particular del cual se alcanzarán beneficios. Esta idea tendrá una propuesta de valor y un enfoque de auge y potenciación comercial. Cuando la idea de negocio aún este por decidirse es fundamental realizar un análisis del entorno y DOFA para que esta resulte viable (Ruiz, 2020).

Asimismo, se deberían considerar los siguientes aspectos previo a la aclaración de la idea de negocio:

# Escogencia de ideas

(solucionar problemas del cliente)

Ideas para mercados altamente competidos, saturados, con un exceso de oferta

- Competir en el espacio existente
- Vencer a la competencia
- Explotar la demanda existente
- Buscar y buscar la opción para diferenciarse

Ideas para mercado donde no exista competencia, o se pueda crear un espacio nuevo para un nicho de clientes no atendido

- Crear un espacio sin competencia en
- Hacer que la competencia se torne irrelevante
- Crear y captar demanda nueva
- La diferenciación es el propósito



Toma de Decisiones: Prioridad ALTA  
Importancia ALTA

*Gráfico 20 elementos que influyen a la formulación de la idea de negocio*

*Fuente: Idea de negocio, definición y cómo desarrollarla (Ruiz, 2020)*

Es saludable analizar la evolución de algunos productos o servicios con las que se compite dentro del mercado con el fin de definir la idea.

### 1.3.2 Análisis del entorno

De manera técnica se tiene que, el análisis del entorno es aquel estudio que aplica una empresa sobre el contexto que enfrentará, esto pretende un mejoramiento en la toma de decisiones, que tendrán que orientarse al mercado y a la concreción de sus

actividades de marketing. En esta fase del plan de negocio segmentará el nicho de mercado de la empresa. Aquí, se planificará el trabajo de marketing enfocada a la determinación de lo que se ofertará, su valor económico, su sistema de distribución y los canales de comunicación que fortalecerán el impacto al mercado objetivo (Quiroga, 2022).



*Gráfico 21 Análisis del entorno*  
*Fuente: Quiroga, 2022*

Para el análisis del entorno se debe trabajar en la evaluación de los factores ajenos y propios de la empresa, por lo cual comprende el análisis interno y externo. En estos se deben valorizar aspectos relevantes, así como se indica a continuación.

**Análisis interno.** - permite el conocimiento de las fortaleza y debilidades de la empresa. Aquí se proporciona la siguiente información:

- Misión de la empresa; justifica su existencia.
- Orientación del mercado; guía su gestión y dirección.
- Entrega de valor; beneficios para el consumidor.

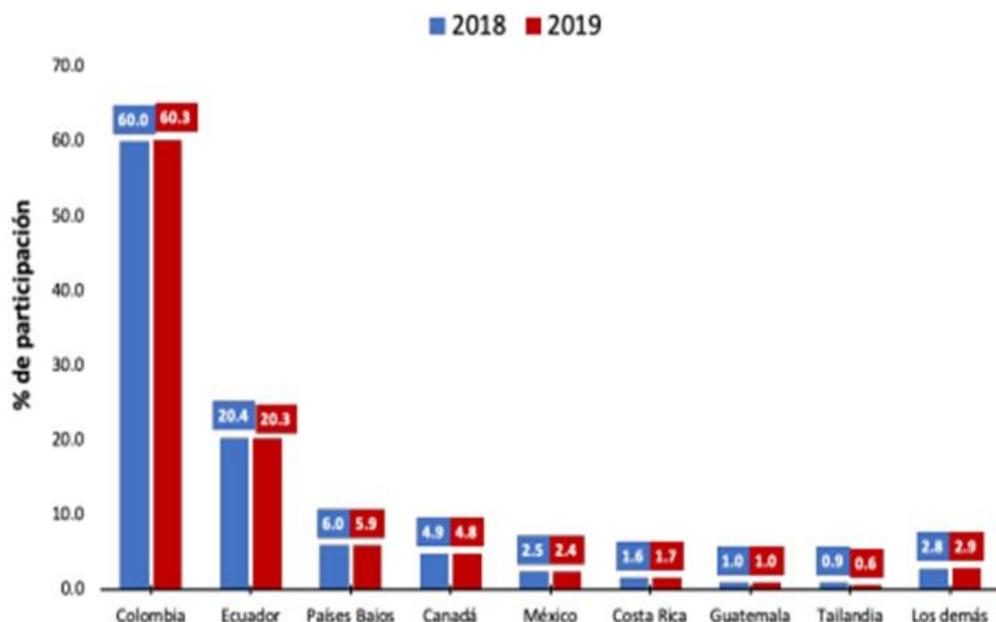
**Análisis externo.** - es de carácter constante acerca del entorno propio de la empresa. Se considera la realización de los siguientes análisis:

- Análisis del cliente; ayudará a predecir su comportamiento.
- Análisis de la competencia; conocerlos para actuar frente alguna desventaja.
- Análisis de los colaboradores; forman parte los distribuidores, proveedores y agencias.

### 1.3.3 Estudio de mercado

El estudio de mercado permite examinar el comportamiento de los consumidores para conocer sus deseos y necesidades, con el objeto de tomar decisiones y ejecutar acciones que permite captarlos al cubrir sus expectativas (Aguada & Molina)

El análisis de mercado permite obtener datos del mercado potencial que es importante para la implementación en un futuro en el negocio, entre ellos como cantidad de demanda sectores de consumo entre los productos similares, la satisfacción del público objetivo, la percepción del precio (Fernández, 2017).



*Gráfico 22 Países que exportan las flores*  
*Fuente: (EE.UU., 2020)*

Varios países exportan las flores a Estados Unidos, en el gráfico se observa los más destacados entre ellos Colombia encabezando con el 60,3%, seguido por Ecuador

20,3%, Países Bajos 5,9%, Canadá con 4,8%, México con 2,4%, Costa Rica 1,7%, Tailandia 0,6 y los demás países que exportan con 2,9%.

Mediante la cual se establece la demanda insatisfecha, los precios y los canales de distribución.

Finalmente es imprescindible el estudio de mercado para obtener información relevante que permita tomar decisiones más acertada en el ambiente competitivo del plan de negocios debido a que permite a los futuros accionistas conocer la realidad del ambiente en el que están por ingresar.

Por consiguiente, para el estudio de mercado se debe tomar en cuenta la segmentación, que permita identificar el mercado meta, bajo la consideración de las siguientes variables.

**Tabla 4 Factores a considerar en la segmentación de mercado**

<b>Factores socio económico</b>	País, sexo, tamaño de familia, ingresos ocupación, estado civil, religión raza, nacionalidad, estrato social.
<b>Factores físicos geográficos</b>	País, región, provincia, cantón, densidad poblacional, clima.
<b>Factores psicológicos</b>	Costumbres, adquisición de productos o servicios, actitudes, motivación, gustos, intereses, comportamiento, opiniones, entre otros.

**Fuente:** (Espinoza, 2020)

Entre las actividades del estudio de mercado meta se considera:

- Determinar la cantidad de la aplicación de la entrevista.
- Definir entrevista (guía cuestionario).
- Realizar segmentación del mercado objetivo.
- Investigación de la competencia.
- Verificar las regulaciones existencias del mercado.
- Analizar toda información obtenida.
- Informe final e inclusión del estudio en el plan de negocios.

La información obtenida de la investigación de campo permitirá conocer las preferencias por los productos ofertados por los clientes potenciales, el precio que estarían de acuerdo a pagar, el lugar de la implementación del emprendimiento y los medios de publicación para ofertar los productos.

#### **1.3.4 Análisis de la industria**

Es el inicio de la fase en la cual se estudia a fondo la estructura y peculiaridades de la zona de actividad en la que trabaja el negocio. Por ello, primero se debe identificar a que sector de la actividad pertenece la empresa, después, de los proveedores, la competencia y todo aquello que incluya el campo de análisis.

#### **1.3.5 Plan estratégico de la empresa**

El plan estratégico se da con la relación entre todas las variables que colaboren en la identificación de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Se parte de la descripción de las oportunidades y amenazas obtenidas con el estudio del entorno y de la industria por medio del sondeo del mercado. Después se exponen las debilidades y fortalezas del negocio (Weinberger, 2009).

Su propósito es dejar presente los objetivos radicales y las estrategias a ejecutar para conseguir lo planteado, dicho en pocas palabras; transformar las metas en acciones. Se caracteriza por ser cuantitativo, personalizado, descriptivo y temporal ya que su proyección se limitará a un lapso de cinco años (Trenza, 2020).

En este punto también se presenta la visión, misión, los objetivos estratégicos, la estrategia del negocio y las fuentes generadoras de la ventaja competitiva.

#### **1.3.6 Plan de operaciones**

Este documento recopila los elementos técnicos y organizacionales vinculados a la creación del producto/servicio que responde al fin primordial de la empresa o negocio. Además, le aporta un valor adicional al plan de negocio general. Los beneficios que ofrece el plan de operaciones son: la delimitación de responsabilidades, la determinación de métodos para la coordinación de los departamentos, la identificación de la política de suministro, la fijación de costos, los aspectos circundantes al almacenamiento y la calidad de la tecnología aplicada en los procesos de producción (Chain, 2019).



*Gráfico 23 Esquema plan de operaciones*  
*Fuente: CEEI Asturias (2022)*

### **1.3.7 Diseño de estructura y plan de recurso humanos**

Para Weinberger (2009) el recurso humano es el recurso clave del cual depende el éxito de una empresa y su calidad representa una ventaja para la organización. En este diseño y planificación se deben tratar las siguientes aristas:

- Funciones principales que necesita la empresa.
- Las destrezas y los saberes ante cada función.
- Los cargos duraderos en la empresa.
- Las acciones temporales.
- El personal encargado de acciones que favorezcan a la diferenciación del negocio.
- Las políticas y estrategias.
- El presupuesto de salarios.

De igual manera se desarrollan las estrategias de reclutamiento, selección y contratación de personal; las estrategias de inducción, capacitación y evaluación del personal; las estrategias de motivación y desarrollo del personal; las políticas de pagos e incentivos económicos.

### 1.3.8 Plan financiero

En el plan financiero se expondrán los propósitos de carácter económico de una persona ya sea natural o jurídica, al igual que lo planificado para lograr las metas. Aquí se determina la manera en la cual se busca ahorrar un monto determinado de ganancias con base a un periodo de inversión y partiendo desde la realidad de la empresa y de las expectativas estimadas (Westreicher, 2022).

Entre los pasos a seguir están:

- Cuantificar el patrimonio.
- Estimar el flujo de caja.
- Definir los objetivos.

A través del plan financiero se podrá estudiar la viabilidad y proyección de inversión, el nivel de prevención del riesgo, los intereses de la empresa o su representante y los límites de inversión.

En la **evaluación financiera** se aplica las medidas del Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), La Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR), también el punto de equilibrio, de igual manera el periodo de recuperación de la inversión del proyecto.

La aplicación de estos componentes como el (VAN) permitirá la evaluación de la inversión estimada a largo plazo, la cual revelará la rentabilidad o no del proyecto, al aplicar la formula si es mayor a cero será beneficiosa al ser menos no.

La aplicación del (TIR) muestra el beneficio o la pérdida de la inversión, y tiene relación con el (VAN), la (TMAR) indica la tasa mínima de ganancia de la inversión planificada y el (PRI) evalúa el tiempo que los flujos netos del efectivo de inversión se recuperaran su costo.

La medida antes mencionada genera información, como el tiempo de recuperación de la inversión, ganancias y si es seguro invertir en el negocio.

### **1.3.9 Marketing mix**

Según Icaza (2021), el marketing mix se vincula a la definición de la comercialización puesto que se determina como la acción de vender un servicio o producto o a su vez otorgarle una que otra peculiaridad con el fin de captar el interés del comprador. En esta definición se debe conocer a ciencia cierta las 4 P, el público objetivo y el canal de distribución con el cual se trabajará con el propósito de delimitar la amplitud del mercado a cubrir.

Durante esta etapa se considera el modo en el cual se almacenará y ofertará el producto/servicio al igual que el modo de pago que se establecerá para el consumidor. También se definen los medios de publicidad más efectivos para transmitir la existencia de lo que se presenta en el mercado (Icaza, 2021). Todo esto deberá partir con base a las siguientes observaciones:

- El valor a pagar consiste en una variable radical ya que de este dependerán los ingresos de la empresa y la ubicará como competitiva.
- El producto/servicio debe poseer propiedades distintivas que cubran los requerimientos del mercado al cual va dirigido, aquí resulta indispensable tener presente el ciclo de vida del producto/servicio para apoyarlo e impulsarlo cuando se presente alguna situación que conlleve a su decrecimiento.
- La plaza engloba los medios por los que atravesará el producto/servicio desde el momento de su fabricación hasta su destino final, esto incluye el tipo de almacenamiento, la relación con los intermediarios, entre otros acontecimientos.
- La promoción encierra todo acto desarrollado por la empresa o negocio para comunicar lo que se oferta a los consumidores objetivos y así mejorar su nivel de ingresos.

En este sentido Icaza (2021) sugiere las siguientes acciones a poner en práctica dentro de las 4P:

- Para el precio: brindad un valor agregado para que el producto/servicio sobresalga de los demás, por ejemplo, añadir servicios adicionales que sea

favorables para el cliente ya sea la entrega a domicilio, el servicio postventa o algún otro.

- Para el producto: innovar con base a lo esperado por el público objetivo, generar descuentos, mejorar la calidad o algún otro tipo de estrategia.
- Para la plaza: aumentar los puntos de venta ya sea a nivel físico o virtual aprovechando los beneficios de las nuevas tecnologías enfocados en la reducción de barreras.
- Para la promoción: generar o aplicar descuentos en los productos/servicios, presentar en ferias, sorteos, y demás.

#### **1.3.10 Canales de comercialización**

Los canales de distribución responden a aquellos medios que las empresas emplean para transportar el producto hasta el consumidor. Estos pueden ser los tradicionales, automatizados, audiovisuales y electrónicos. Durante este proceso se requiere la participación de tres actores fundamentales como: el productor, los mayoristas y los minoristas, cada uno cumple su papel importante en el camino para llegar hasta el consumidor final (Clark, 2013 como se citó en Icaza, 2021).

Cada participante está capacitado en su labor cuyo fin, de manera conjunta, busca suplir los deseos del cliente, por ello este proceso deberá ser ordenado y eficiente, aunque por otra parte también existen empresas o negocios en los que no intervienen algunas de estas partes debido a su tamaño dentro del mercado y, por lo tanto, venden de manera directa al consumidor final.

#### **1.4 Producción Florícola Ecuatoriana**

Ecuador presenta amplios espacios tropicales y subtropicales para la producción de flores de las cuales muchas de estas son originarias de la nación, sobre todo en las regiones costa y oriente.

El país posee una cifra total de 400 variedades de flores etiquetadas como las mejores a nivel internacional dentro del comercio mundial, esto debido a las circunstancias climáticas y geográficas en las que se cultivan. Muchas de ellas son producidas en las laderas del callejón interandino cuya altura es superior a los 2000

o 3000 msnm, bajo una temperatura que rodea los 14°C, situaciones que favorecen a la calidad de estas flores (ECOROSSES, 2019 como se citó en Calva & Sánchez, 2022).

Además, las flores son cultivables a partir de los 0 a los 1400 msnm en suelos cuya textura es franco arcilloso rico en materia orgánica. Se sugiere que el PH de las flores esté entre el 5.5 a neutro debido a que dentro de este rango se potencia su desarrollo.

A continuación, se detalla el número de hectáreas destinadas al cultivo de flores en las provincias de la sierra.

***Tabla 5 Hectáreas de cultivo de flores en las provincias del callejón interandino***

<b>PROVINCIA</b>	<b>HECTAREAS</b>
<b>Pichincha</b>	1.985,15
<b>Cotopaxi</b>	478,97
<b>Azuay</b>	181,6
<b>Guayas</b>	139
<b>Imbabura</b>	135,51
<b>Cañar</b>	20,8
<b>Chimborazo</b>	16,15
<b>Loja</b>	8
<b>Carchi</b>	11

*Fuente: Vera & Céspedes (2009)*

De manera general, se pone a consideración la siguiente tabla en donde se detallan los datos referentes a la distribución de las florícolas en Ecuador, esta distribución engloba a las empresas que cultivan ya sean flores cortadas, enteras o capullos.

### Número de Empresas y de Empleados

Tamaño de empresa	# Empresas 2020	# Empleados 2020
Grande	35	18,851
Mediana	80	8,074
Pequeña	55	1,502
Microempresa	65	348
ND	2	0
<b>Total</b>	<b>237</b>	<b>28,775</b>

*Gráfico 24 Distribución de empresas por su tamaño*

*Fuente: (BCE, 2021)*

#### 1.4.1 Las rosas

La rosa pertenece a la familia de las flores “Rosaceae” y su nombre científico es “rosa”. Las plantas de la rosa se hallan a 2 metros de altura a partir de la tierra. En cuanto a su color, existe variedades de rosas como: rojas, rosadas, naranjas, granate, blancas. Entre los usos más frecuentes de las rosas y sus pétalos están:

- Ornamentación
- Obsequios
- Cultos
- Eventos
- Belleza
- Gastronomía
- Perfumería
- Medicina (Farías & Montero, 2021).

#### 1.4.2 Cosecha de las rosas

El proceso de la cosecha de estas flores se da cuando sus pétalos toman un brillo en su color. En los primeros 150 días las plantas se preparan para la floración y 365 días alcanzan un excelente rendimiento. La floración de estas plantas se da luego de los 45 o 50 días de poda y por lo general las flores pueden quedarse por 40 días en la planta. Aquellas flores de tono rosa se recopilan de forma manual en las primeras horas de la mañana, luego son colocadas en un recipiente con agua y posteriormente se las coloca en la cámara frigorífica. Estas necesitan una temperatura de 2 a 5°C de almacenamiento en frío (Farías & Montero, 2021).

### 1.4.3 Producción de rosas ecuatorianas

En los primeros años, las florícolas se enfocaron a la producción de crisantemos y claveles, pero con el tiempo se optó por la producción de rosas, mismas que se postularon como el producto primordial de exportación en Ecuador, de manera que, se enfrentó a la competencia directa de Colombia y Holanda, reconocidos por la calidad de sus flores. Incluso, se conoce que al culminar el 2017, la venta internacional de flores determinó el 9% de la cuota en el mercado mundial (Expoflores, 2018 como se citó en Torres, 2020).

*Tabla 6 Especies de flores que se producen en Ecuador*

<b>Especies producidas</b>	<b>Superficie cosechada (ha)</b>	<b>Producción tallos</b>	<b>Rendimiento (tallos/ha)</b>	<b>Porcentaje nacional</b>
Rosas	5.126	3.804.852.741	742.265	68%
Flores verano	1.819	528.521.039	290.556	10%
Gypsophilia	423	577.397.213	1.365.005	10%
Otras flores	638	683.808.864	1.071.801	12%
<b>Total</b>	<b>8.006</b>	<b>5.594.579.857</b>	<b>3.469.627</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Corporación Financiera Nacional (2017)*

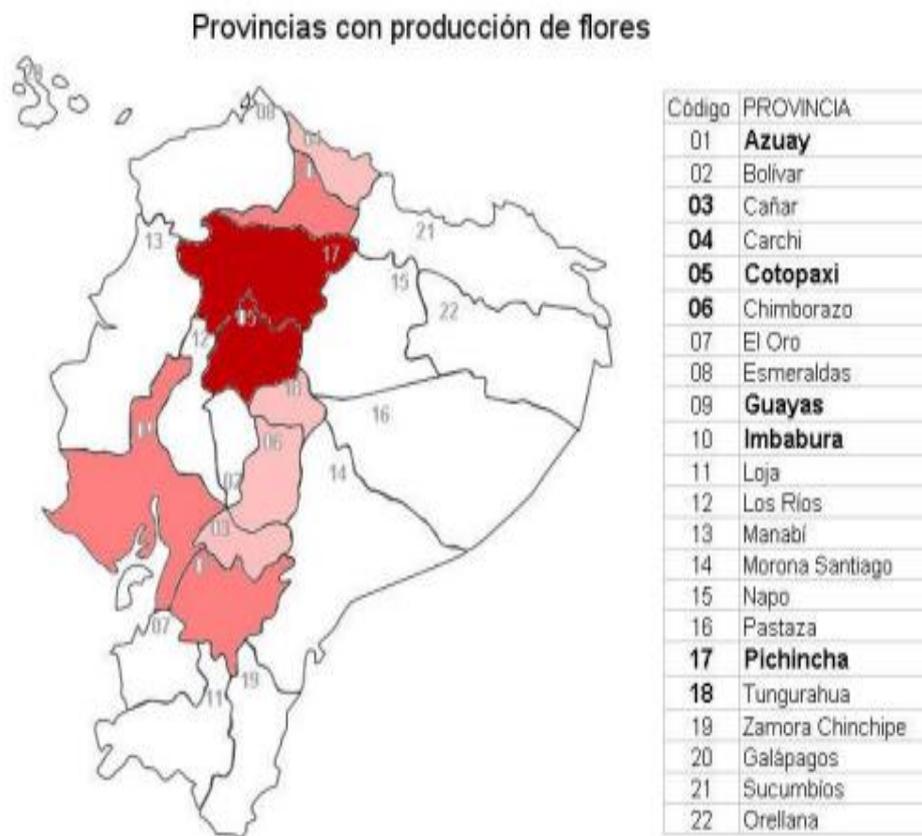
Como se aprecia en la tabla la especie más producida en el país es la rosa que ocupa el 68% de total de la producción, para esto se emplea un territorio que sobre pasa las 8.000 hectáreas de terreno.

Asimismo, se conoce que, las florícolas certificadas tienen mayor presencia en los cantones de Quito y Cayambe, los cuales se ubican en la zona norte del territorio nacional. Existen cerca de 629 fincas florícolas certificadas de las cuales, 471 se enfocan en la cosecha de rosas, estas poseen tierras fértiles ya que esto corresponde a uno de los parámetros de calidad que se exige para su producción, un proceso cuidadoso a detalle y de manera estricta que exigen organizaciones como The Business Alliance for Secure Commerce, Grupo de Alto Control, Flor Ecuador, MPS y Rain Forest Alliance (Calva & Sánchez, 2022).

El reconocimiento del valor significativo de las flores ecuatorianas nace del resultado de 30 años de su producción y avance en los procesos de venta mundial, en consecuencia, esta actividad comercial a sido muy favorecida en los últimos

tiempos y por ende ha contribuido al desarrollo de la situación económica del país (Torres, Universidad Técnica de Cotopaxi. Repositorio digital, 2020).

Según Torres (2020), las empresas dedicadas a la exportación de flores tuvieron sus inicios en el periodo correspondiente a los años 80 y 90. Hoy en día, Ecuador abarca más de 200 empresas dedicadas a esta actividad, las cuales se ubican con mayor fuerza en las provincias de Pichincha seguida de Cotopaxi, las cuales se indican en la siguiente gráfica y están enmarcadas con un tono rojo oscuro.



**Gráfico 25 Provincias con mayor producción de rosas**  
**Fuente: Vera y Céspedes (2009)**

Con el auge de estas empresas en determinadas provincias se ha favorecido a los niveles de empleo puesto que, han brindado una oportunidad laboral a más de 30.000 habitantes, hecho significativo que fortalece e impulsa la dinamización de

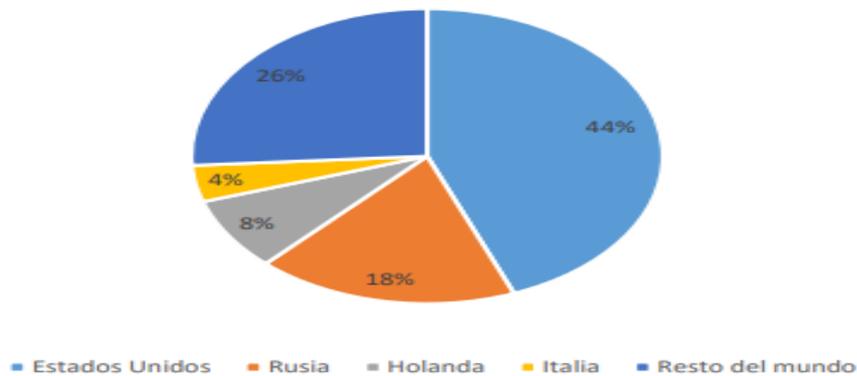
la economía nacional, de tal manera que se registró un aporte al PIB del 0.71% (Expoflores, 2018 como se citó en Torres, 2020).

### **1.5 Mercados principales de las flores ecuatorianas**

Las rosas de Ecuador son percibidas como las de mejor calidad y belleza, características que le brindan un gran nivel de apreciación dentro del mercado internacional. Pese a ser un país pequeño en territorio, en comparación que otros, posee una gran diversidad de flora y fauna que lo convierten en un lugar privilegiado en el planeta.

Debido a su aroma, belleza y durabilidad, las rosas ecuatorianas han sido el centro de atención de eventos a nivel mundial de los cuales se destacan algunos como el foro “Wedding Beautiful 2015” en Shangái, en la Expo Milán, cuyo pabellón nacional se vistió con estas rosas, en el país ruso fueron las protagonistas del Taller de Capacitación “Flores ecuatorianas y su importancia en la creación de adornos florales” en la 87ava presentación de los Premios Oscar realizado en Estados Unidos (Presidencia de la República del Ecuador, 2017 como se citó en Calva y Sánchez, 2022).

Se estima que el principal importador comercial de Ecuador es Estados Unidos ya que las cifras reflejan un 44% de participación del total de exportaciones de las flores entre varios países. A esto le acompaña Rusia con el 18%. Con base a esta información se denotan las oportunidades que propician a la comercialización de flores a Estados Unidos específicamente al estado de Florida que es puerto principal para los países sudamericanos, el mercado estadounidense canceló a las florícolas ecuatorianas un monto económico de \$1'712.015,68 por importación de flores en el periodo de 2013 a 2017 (Torres, Universidad Técnica de Cotopaxi. Repositorio digital, 2020).



**Gráfico 26 Destinos de las flores ecuatorianas**  
*Fuente: Torres (2020)*

## **1.6 Definiciones conceptuales**

### **1.6.1 Exportación**

La exportación, según (Hill, 2001 como se citó en Valero et al. 2016) comprende el proceso de venta de un producto/servicio producido por los ciudadanos de un país a los habitantes de otro país.

### **1.6.2 País de origen**

Comprende a aquel país o territorio en donde se produce cierto producto/servicio. Cuando se habla de un producto facturado se determina como país de origen a aquel en el cual se desarrolló el último cambio considerado como suficiente para ponerse en venta dentro del mercado (Calva & Sánchez, 2022).

### **1.6.3 País de destino**

Se conoce como país de destino a aquella nación última en la cual se hace la entrega de los bienes o servicios (Calva & Sánchez, 2022).

### **1.6.4 Acuerdo comercial**

Se denomina como acuerdo comercial a aquel consenso entre varias partes en favor al desarrollo de una acción económica que comparten las partes involucradas. Es una estrategia que se da ya sea entre empresas o países (Sánchez, 2016).

### **1.6.5 Comercio internacional**

El comercio internacional responde a la actividad de carácter económico que engloba el intercambio de productos o servicios entre varias naciones a nivel mundial (López, 2018).

### **1.6.6 Rosas ecuatorianas**

Las rosas ecuatorianas son consideradas como las mejores del mundo por su ventaja en los capullos o floraciones, el tamaño de su tallo y porque son las únicas a nivel mundial con un tallo superior a los 5 pies de altura (Santa Clara Gardens, 2018).

### **1.6.7 Arancel**

Se determina como arancel a aquel tributo impuesto sobre algún producto o servicio cuando cruza los límites fronterizos de algún país (Sevilla, 2015).

### **1.6.8 Presupuesto**

Un presupuesto es el plan operativo y de recursos de una empresa para lograr los objetivos propuestos durante un cierto período de tiempo y se expresa en términos monetarios. En otras palabras, presupuestar es simplemente sentarse y planificar lo que quiere hacer en el futuro y expresarlo en dinero (Valero, Rodenes, & Rueda, 2016).

### **1.6.9 VAN**

El valor actual neto (VAN) es una métrica financiera que se utiliza para determinar la viabilidad del proyecto. El proyecto es viable si queda beneficio residual tras medir el flujo de ingresos y gastos futuros y descontar la inversión inicial (López, 2018).

### **1.6.10 TIR**

La TIR es la tasa de descuento a la que el valor presente neto (VAN) es igual a 0, o en otras palabras, la tasa de descuento igual a la suma del valor presente de los gastos y el valor presente de los ingresos esperados (Aguilar, 2017).

### **1.6.11 ROI**

ROI es un acrónimo de "retorno de la inversión". Esta es una métrica utilizada para comprender cuántos ingresos obtiene una empresa de sus inversiones. Para calcular el ROI, es necesario recopilar los ingresos totales, restarle el costo y finalmente dividir el resultado por el costo total (Angarita, 2014).

## **CAPÍTULO II. METODOLOGÍA**

Según Balestrini (1998) el marco **metodológico** está referido al “conjunto de procedimientos lógicos, tecno operacionales, implícitos en todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos; a propósito de permitir descubrir y analizar los supuestos del estudio y de reconstruir los hechos.

### **2.7 Enfoque de investigación**

Mediante el estudio realizado se determinó un enfoque cuantitativo, que aporó para el desarrollo de la investigación, ya que se obtuvo datos estadísticos que se analizó y se determinó la factibilidad del estudio. De la misma manera permitió recoger datos numéricos de los reportes de exportación de las flores y establecer tendencias estadísticas de la demanda, gustos y preferencias por parte de los potenciales clientes dentro de la investigación del tema planteado.

De igual manera se menciona que es un proceso sistemático de las actividades por realizar de la recolección, análisis y la interpretación de los datos referente a la investigación.

### **Tipo de investigación**

#### **2.7.1 Investigación exploratoria**

A través de la investigación exploratoria permitió la búsqueda de datos que se procesa en el estudio del mercado para la viabilidad del trabajo de investigación.

Además, que apoyo en la recolección de datos y la elección de sujetos, que permitió conocer pautas para dar explicación a los fenómenos a través de las entrevistas a profesionales que interactúan en el mercado de la comercialización de rosas en el Estado de Florida.

### **2.7.2 Investigación descriptiva**

Mediante la investigación descriptiva se determina el diseño de la investigación cual aporta en la creación de un hilo conductor como guía de la misma, además se utilizó la técnica de la observación para conocer y analizar el comportamiento del entorno habitual del ambiente referente al presente proyecto.

### **2.8 Población**

Por lo tanto, la población sujeta a estudio es finita, que corresponde a la población económicamente activa del Estado de Florida y las familias conformadas por año.

Y el universo de los representantes del departamento de ventas de las plantaciones florícolas de la Provincia de Cotopaxi que exportan las rosas a Estados Unidos.

De acuerdo a la técnica y el instrumento se aplicó entrevistas a los representantes del departamento de venta de las plantaciones florícolas de la provincia de Cotopaxi que el total del universo son 30 plantaciones más grandes a las que se les realizó la entrevista y la recolección de la información que permitió conocer el ambiente en el que se desenvuelve la floricultura en el mercado estadounidense.

De igual manera se realizó la observación, que fue un gran beneficio para conocer las actividades que intervienen en el proceso de la flor desde la cosecha, recepción de la flor, clasificación, embonchaje, empaçado y finalmente el traslado del embarque hasta el Aero puerto para que se dirija a su destino.

## CAPÍTULO III. PROPUESTA

### 3.1 Título del proyecto

Plan de negocio para la comercialización y exportación de rosas a Estados Unidos.

### 3.2 Direccionamiento estratégico

En los siguientes apartados se plantea la misión, visión y los valores en los cuales se fundamenta el desarrollo de la empresa.

#### 3.2.1 Misión

Ofertar rosas de calidad al mercado estadounidense bajo prácticas que protejan al medio ambiente, satisfaciendo las exigencias de los clientes y generando beneficios para la empresa.

#### 3.2.2 Visión

Para el año 2027, convertirse en una empresa líder en la comercialización de rosas ecuatorianas en el mercado estadounidense cubriendo las expectativas de los clientes y generando su expansión empresarial.

#### 3.2.3 Valores

- **Liderazgo:** la empresa cuenta con un equipo de trabajo cien por ciento responsables ante el logro de un crecimiento continuo, motivo por el cual cada persona se esfuerza por ser un modelo a seguir para el resto del personal con base a un trabajo en equipo que encamine al éxito.
- **Excelencia:** la labor de quienes integramos la empresa pretende conseguir la excelencia a través del esfuerzo diario por satisfacer a los clientes y todas las personas con quienes la empresa se relacione, y por medio de un trato amable, cordial, positivo y eficiente.

- **Proactividad:** la empresa se diferencia por mantener un trabajo en conjunto que favorezca al alcance de las metas planteadas.
- **Compromiso:** cada miembro de la empresa es consciente de la importancia de su trabajo dentro del desarrollo de la institución y la manera en la cual influyen sus acciones en la imagen empresarial.

### 3.2.4 Objetivos organizacionales

#### 3.2.4.1. Objetivos a largo plazo

- Consolidarse como una empresa comercializadora de rosas líder en el mercado nacional.
- Destacar entre la competencia en cuanto a los sistemas de producción que se ejecutan y en la cartera de clientes en el mercado nacional.
- Asumir el compromiso de incrementar las utilidades brutas por cada año.

#### 3.2.4.2. Objetivos a mediano plazo.

- Responder a las normas de comercialización de flores frescas para mantener la temperatura propicia que asegure la calidad de las rosas durante el tiempo que requiere el proceso de comercialización hasta el cliente final.
- Identificar los medios de distribución adecuados ante las exigencias del mercado.

#### 3.2.4.3. Objetivos a corto plazo

- Conseguir el 0,5% de los nuevos clientes potenciales mediante la venta online por cada año.
- Elevar en un 0,5% el nivel de ventas promedio de cada año en referencia al auge poblacional de Estados Unidos.
- Optimizar en un 10% anual las estrategias de marketing digital y tradicional para alcanzar el posicionamiento de la empresa en el mercado y aumentar los niveles de comercialización dentro del mercado objetivo.

### 3.3 Business Model

En la siguiente tabla se describe el modelo Canvas de la empresa.

**Tabla 7 Modelo Canvas**

<b>Socios Clave</b>	<b>Acciones Clave</b>	<b>Propuesta de Valor</b>	<b>Relación con los Clientes</b>	<b>Segmento de Clientes</b>
Productores de rosas. Proveedores de materiales e insumos. Empresa proveedor de servicio tecnológico. Compañías de transporte de embarque al Aeropuerto.	Impulso de estrategias de difusión y promoción que contribuyan al posicionamiento de la empresa en el mercado objetivo. Procesos de venta, exportación, pos ventas, adquisición a proveedores, contrato de fletes al aeropuerto. Gestionar pagos electrónicos.	Comercialización y exportación de rosas bajo proceso de tintóreo y preservación, cumpliendo con certificación de calidad. Procesos de venta. Uso constante de materia orgánica. Asesoramiento al cliente a través de la plataforma CRM Cloud. Relacional.	Servicio al cliente de calidad por medio de Internet. Generar una base de datos de los clientes para sostener la comunicación y el vínculo cliente-empresa.	Importadoras de flores frescas, tinturadas y preservadas desarrolladas en el estado de Florida.
	<b>Recursos Clave</b>		<b>Canales de distribución y comunicación</b>	
	Infraestructura Materia prima Personal preparado en procesó, ventas y exportación. Recursos tecnológicos Fletes de transportación de la carga.		Comunicación por medio tecnológicos. Venta directa: comercializado ra - importador- minoristas- consumidores.	
	<b>Estructura de Costos</b>		<b>Fuente de Ingresos</b>	
	Insumos y materiales, compra de materia prima, mantenimiento de vehículo, salarios, combustible mantenimiento cuatro frio, costos financieros, fletes, tecnología (entre otros) A largo plazo (5 años) el total de los costos esperados		Venta en línea: Ingreso por ventas de rosas tinturadas y preservadas de alta calidad. A largo plazo (5 años)	

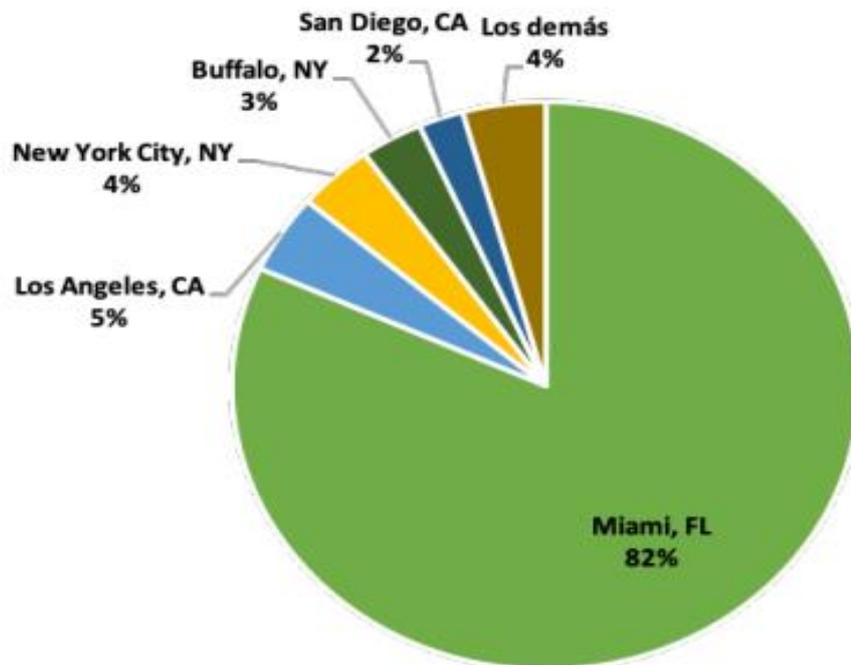
*Elaborado por: Julio Maigua*

### **2.4.1. Descripción de los clientes**

Los clientes potenciales serán los importadores estadounidenses establecidos en el estado de Florida de flores frescas que ofertan el producto al por mayor o menor, el mercado estadounidense en el primer bimestre de 2022, las exportaciones de flores alcanzaron USD 197 millones, esto significa un incremento del 7% en relación al mismo periodo en 2021. Si se analiza únicamente febrero del 2022, las exportaciones llegaron a USD 115 millones, valor del 3% mayor en comparación con febrero de 2021. (Expoflores, 2022), mediante estos datos se determina que la reactivación económica está en un proceso positivo y en relación al promedio de la población económicamente activa (PEA) del Estado de Florida con un total de 10.776.562 (Banco Mundial, 2022), la cual tiende a adquirir al menos cuatro bunches de rosas anualmente. Esto postula al estado de Florida como un mercado favorable en donde la comercialización de flores frescas capta el interés de los clientes, oportunidad que se debe aprovechar.

Se conoce que las flores frescas importadas por Estados Unidos tienen como puertos principales a Miami y Florida, donde se ubican la mayor parte de las distribuidoras de flores y a su vez se responsabilizan de los procesos de distribución interna. Incluso, Florida posee la mayor parte de todo lo exportado debido a su cercanía con las empresas productoras y comercializadoras de Sudamérica (Expoflores, 2019).

Por otra parte, según el informe de Expoflores (2019) el 82% de las flores que arriba a este país ingresan por el estado de Florida-Miami, el 5% por Los Ángeles, en donde el 4% ingresa por New York, el 3% Buffalo, el 2% San Diego, y Finalmente, el 4% complementario se distribuye en lo que resta del país, tal y como se demuestra en el siguiente gráfico.



*Gráfico 27 Distribución de las flores frescas en los estados que integran EEUU*  
*Fuente: Departamento de Comercio de EEUU como se citó en Expoflores (2019)*

Resulta importante reconocer que, para el mercado de los Estados Unidos, Colombia es el principal país proveedor de flores con un 60% seguido por Ecuador con un 22% del total, acompañados de Canadá, Holanda y México quienes de manera conjunta son parte del 13%. Además, hoy en día, a los Estados Unidos se exportan alrededor de 4,7 dólares en flores por habitante anualmente (Expoflores, 2022).

### **3.3.1 Análisis de la demanda**

La demanda del presente proyecto se determina con base a la densidad poblacional del Estado de Florida que es 21 millones 992. 985 habitantes donde la PEA de dicho Estado representa el 49%, seguido de la cifra de familias conformadas por cada año que es un 8,13% y a través de la aceptación de cada familia estadounidense tiende a comprar al menos cuatro bonches de rosas por año (Banco Mundial, 2021).

Los valores antes mencionados se describen en la siguiente tabla:

**Tabla 8 Cálculo de la demanda**

<i>Demanda actual</i>		
<b>Variable</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Cantidad</b>
Universo (Florida estado de EE. UU.)	100%	21. 992 .985
Población Económicamente Activa	49%	10.776.562
Familias conformadas por cada año	8,13%	876.134
<b>Promedio de compra de bonches de rosas anual por familia</b>	<b>4</b>	<b>3.504.536</b>

*Fuente: Banco Mundial (2021)*

*Elaborado por: Julio Maigua*

De esta forma se conoce que la cantidad de bonches de rosas por año que se necesitan en el país de destino es de 3.504.536 en total, asimismo, es imprescindible destacar que las exportaciones no se dan por unidades, solo por cajas, las cuales contienen 8 bonches cada uno de 25 tallos, con un peso promedio de 5000 gramos.

**Tabla 9 Demanda total**

Año	# de bonches	Tabaco (cajas)	Gramos	Toneladas
2022	3.504.536	438.067	2.190.335.000	2190

*Elaborado por: Julio Maigua*

#### **2.4.2.1. Proyección del mercado real**

Cuando se habla de mercado real se refiere a la demanda que existe ante el Proyecto, entonces la proyección de la demanda para el tiempo planeado se desarrolla de la siguiente forma, considerando el 0,5% del incremento poblacional de EE. UU.

**Tabla 10 Demanda proyectada**

Año	# de bonches	Tabaco (cajas)	Gramos	Toneladas
<b>2023</b>	3.504.536	438.067	2.190.335.000	2.190
<b>2024</b>	3.522.059	440.257	2.201.286.675	2.200,95
<b>2025</b>	3.539.668	442.458	2.212.293.108	2.211,95
<b>2026</b>	3.557.367	444.670	2.223.354.574	2.223,01
<b>2027</b>	3.575.154	446.894	2.234.471.347	2.234,13

*Elaborado por: Julio Maigua*

### 2.4.2.1. Demanda insatisfecha

Para conocer el valor de la demanda insatisfecha se toman en cuenta aquellos valores existentes en la diferencia entre la demanda y la oferta previamente expuestos, de modo que se obtienen los siguientes datos:

*Tabla 11 Demanda insatisfecha*

<b>Año</b>	<b>Demanda</b>	<b>Oferta</b>	<b>D.I.</b>
<b>2022</b>	438.067	184.834	253.233

*Elaborado por: Julio Maigua*

El resultado de la operación efectuada deja ver la cantidad de demanda insatisfechas presente ante el proyecto planteado, la cual exige el incremento de 253.233 cajas de bonches de rosas para el mercado del estado de Florida.

### 2.4.2.3. Demanda del Proyecto

Considerando que la demanda insatisfecha es una cantidad alta y se mantiene en crecimiento, la comercialización de rosas no cumplirá con las necesidades de dicha cantidad, se estima que únicamente se trabajaría con el 2,13% de aquel valor, donde la demanda del presente proyecto sería la siguiente:

*Tabla 12 Demanda insatisfecha del proyecto*

<b>Demanda del proyecto</b>	
<b>Porcentaje de la demanda a satisfacer</b>	2,13%
<b>Ventas por cada año</b>	
Tallos	1.080,000
Bonches	43.200
Cajas	5.400
Gramos	27.000,000
Toneladas	27

*Elaborado por: Julio Maigua*

Esto sugiere que la demanda del proyecto será de 5.400 cajas de bonches de rosas. En el siguiente apartado se demuestra la demanda esperada, para su determinación se considera el porcentaje de incremento de la población del 2019 que es del 0,5%, no se toman en cuenta los datos del 2020 y 2021 dado que, por la emergencia sanitaria algunos datos no son reales y tampoco son comparables a un lapso de la economía similar a los años que lo anteceden.

**Tabla 13 Demanda proyectada**

<b>Año</b>	<b>Demanda</b>	<b>Oferta</b>	<b>Demanda Insatisfecha</b>
<b>2023</b>	438.067	184.834	253.233
<b>2024</b>	440.257,34	185.758,17	254.499,17
<b>2025</b>	442.458,62	186.686,96	255.771,66
<b>2026</b>	444.670,91	187.620,39	257.050,52
<b>2027</b>	446.894,27	188.558,49	258.335,77

*Elaborado por: Julio Maigua*

### **2.4.3. Modelo de ingresos**

Este modelo de ingresos surge de la estimación de la oferta del Proyecto que se desarrolló con base a la floricultura ecuatoriana que exportan rosas hacia el Estado de Florida y de sus últimas ventas anuales registradas. Para el presente cálculo también se tomó en cuenta el valor promedio presente en el mercado, el cual es de \$50 dólares por caja de rosas naturales y de 80 dólares las rosas tinturadas, misma que se establece según el Ministerio del Comercio Exterior se representa en la siguiente tabla 15:

**Tabla 14 Oferta del sector de influencia**

<b>RUC</b>	<b>Exportadores de rosas</b>	<b>Actividad</b>	<b>Ubicación</b>	<b>Ingresos</b>	<b># de bonches</b>
1791316770001	Flornapol S.A.	Exportador	Cayambe	\$2.936.183	469.789
1790685411001	ARBUSTA C LTDA.	Exportador	Quito	\$3.096.069	495.371
0190159280001	ALTAFLOR CIA. LTDA.	Exportador	Cuenca	\$3.209.482	513.517
<b>Total</b>					<b>1.478.677</b>

*Fuente: Superintendencia de Compañía (2020)*

*Elaborado por: Julio Maigua*

De acuerdo a los datos de la oferta total de las exportadoras investigados se obtiene, el número de bonches y total de cajas.

**Tabla 15 Oferta Total**

<b>Año</b>	<b># de bonches</b>	<b>Tabaco (cajas)</b>	<b>Gramos</b>	<b>Toneladas</b>
<b>2022</b>	1.478.677	184.834	242.170.000	242.17

*Elaborado por: Julio Maigua*

El número total de bonches son las ventas realizadas por las empresas competidoras que exportan al mercado del Estado de Florida, en donde se calcula el total de cajas misma que se considera que cada una de ella consta de 8 bonches de rosas, así mismo cada caja pesa entre 5000 gramos mismo que hace referencia a un total de 242.17 toneladas por año.

Los ingresos del emprendimiento corresponderán al total de las ventas de cajas de rosas en el mercado de Florida. Al mismo precio que está establecido por las exportadoras de las rosas, para la proyección de los rubros fueron establecidos con el supuesto crecimiento de la población siendo 0,5% anual mismo que se muestran a la siguiente tabla:

**Tabla 16 Ingresos en dólares**

<b>Detalle</b>	<b>Pvp</b>	<b>Unidades cajas</b>	<b>Ingresos totales en dólares</b>
Cajas de bonches rosas	80	5400	432.000,00

*Elaborado por: Julio Maigua*

**Tabla 17 Ingresos proyectado en dólares**

<b>Ingresos Proyectados</b>			
<b>Año</b>	<b>Unidades</b>	<b>Precio</b>	<b>Valor total</b>
<b>2023</b>	5400	80	432.000,00
<b>2024</b>	5448,60	80	435.888,00
<b>2025</b>	5497,64	80	439.811,20
<b>2026</b>	5547,12	80	443.769,60
<b>2027</b>	5597,04	80	447.763,20

*Elaborado por: Julio Maigua*

## Capacidad instalada

A través de la capacidad instalada se determina la producción que la empresa debe realizar para que esta pueda proporcionar el número de bonches de rosas indispensables para la exportación, donde se determinó el 64,39% haciendo referencia al 5400 caja de 8 bonches de rosas cada una mismo que permitirá abordar el 2,13% de la demanda insatisfecha existente, en donde se detalla a continuación.

**Tabla 18 Capacidad instalada**

Detalle	# de cajas
Producción diaria	15
Producción semanal	105
Producción mensual	450
Producción anual	5400
Capacidad total de la planta cajas	10.000
% Uso de la capacidad instalada	64,39%
Cajas al año (75% de la capacidad instalada)	5.400
Demanda insatisfecha	2.787.891,25
% según demanda insatisfecha	2,13%

*Elaborado por: Julio Maigua*

## Modelo de gastos y costos

### Gastos

A continuación, se determina los gastos que se realizará para el desarrollo del proyecto:

**Tabla 19 Gastos suministros**

Detalle	Valos mensual	Valor anual
Suministros de oficina	18	216
Suministros de computo	26	312
<b>TOTAL</b>	44	528

*Elaborado por: Julio Maigua*

**Tabla 20 Gastos servicios básicos**

<b>Detalle</b>	<b>Valor Mensual</b>	<b>Valor Anual</b>
Luz	75	900
Agua	30	360
Telefonía celular	30	360
telefonía fija	130	1560
Internet	70	840
<b>Total</b>	<b>335</b>	<b>4020</b>

*Elaborado por: Julio Maigua*

**Tabla 21 Gastos publicidad**

<b>Detalle</b>	<b>Detalle</b>	<b>Detalle</b>
Mantenimiento tecnologico	45	540
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>540</b>

*Elaborado por: Julio Maigua*

**Tabla 22 Gastos servicios profesionales**

<b>Cantidad mes</b>	<b>Detalle</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Valor Mensual</b>	<b>Valor Anual</b>
1	Contador	180	180	2160
<b>TOTAL</b>			<b>180</b>	<b>2160</b>

*Elaborado por: Julio Maigua*

**Tabla 23 Depreciación**

<b>Activo</b>	<b>Valor</b>	<b>Vida útil</b>	<b>Valor anual</b>	<b>Valor mensual</b>
Equipo de oficina	520	10	52	4,33
Equipo de computo	1.650	3	550	45,83
Muebles y enseres	570	10	57	4,75
Camioneta	23.000	5	4.600	383,33
<b>Totales</b>	<b>25.740</b>		<b>5.259</b>	<b>438,24</b>

*Elaborado por: Julio Maigua*

**Tabla 24 Amortización**

<b>Activo</b>	<b>Valor</b>	<b>Vida útil</b>	<b>Valor anual</b>	<b>Valor mensual</b>
Constitución y legalización de la empresa	900	1	900	75,00
Plan de marketing	6670	1	6670	555,83
Patente municipal	60	1	60	5,00
Permiso de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos	45	1	45	3,75
Inspección de INEN	15	1	15	1,25
Documentos de Exportación	220	1	220	18,33
Token	145	1	145	12,08
CRM en la Nube	155	1	155	12,92
Permiso de exportador (Aduana del Ecuador)	310	1	310	25,83
<b>Total</b>	<b>8.520</b>		<b>8.520</b>	<b>710,00</b>

*Elaborado por: Julio Maigua*

**Tabla 25 Proyección de gastos**

<b>Detalle</b>	<b>Proyección de gastos USD</b>				
	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
Gastos suministros	528	538,56	549,33	560,32	571,53
Gastos servicios básicos	4020	4.131	4.213,62	4.297,89	4.383,85
Gastos servicios de terceros	2400	2.448	2.496,96	2.546,90	2.597,84
Gastos sueldos	31.800	33.390	35.059,50	36.812,48	38.653,10
Gastos publicidad	600,00	594,00	588,06	582,18	576,36
Depreciaciones	5259	5259	5.259	5.246,00	5.246,00
Amortizaciones	8520	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>53.127</b>	<b>46.360,56</b>	<b>48.166,47</b>	<b>50.045,77</b>	<b>52.028,68</b>

*Elaborado por: Julio Maigua*

### **3.4 Costos**

Se entiende por costo la suma de los valores en que incurre una persona para la adquisición de un bien o servicio, con la intención de que genere un ingreso en el futuro (Rojas, 2007, P. 9).

De igual manera menciono que los costos son todos los valores incurridos en la elaboración de un bien o servicio para obtener una utilidad al ofertar y vender.

**Tabla 26 Materia prima**

Detalle	Unidades	Valor	Valor total
<b>Rosas de exportación</b>	1.080.000	0,24	259.200,00

*Elaborado por: Julio Maigua*

**Tabla 27 Costos generales de productos**

Cantidad	Materiales	Valor unitario	Valor total
5400	Cartones	2,5	1.3500
45.000	Laminas	0,15	6.750
36	Grapas	3	108
24	Ligas	6,75	162
45.000	Capuchones	0,05	2.250
80.000	Stickers adhesivos	0,03	2.400
12	Hidratante	35	420
3	Tijeras	45	135
5400	Trasporte de embarque al aeropuerto (cajas)	1	5.400
<b>Totales</b>			<b>31.125,00</b>

*Elaborado por: Julio Maigua*

**Tabla 28 Costos de ventas**

Detalle	Anual	Mensual
Materia prima	259.200,00	21.600,00
MOD	19.649,94	1.637,50
CIF	31.125,00	2.593,75
<b>Total</b>	<b>309.974,94</b>	<b>25.831,25</b>

*Elaborado por: Julio Maigua*

**Tabla 29 Proyección de los costos**

Años	Unidades	Costo unitario	Costo total
2023	5400,00	57,40	309.974,94
2024	5448,60	57,40	312.749,64
2025	5497,64	57,40	315564,55
2026	5547,12	57,40	318404,69
2027	5597,04	57,40	321270,10

*Elaborado por: Julio Maigua*

**Tabla 30 Margen de utilidad**

Precio de venta	Costo por caja	Margen de utilidad
80,00	57,40	22,60

*Elaborado por: Julio Maigua*

### 3.4.1 Recursos clave

Los recursos fundamentales para la puesta en marcha del proyecto requieren del talento humano de calidad para efectuar cada uno de los procesos internos en la empresa.

El campo administrativo de la organización se establecerá en una estructura que comprenda dos jerarquías, en el cual se ubica al gerente en la parte principal, el jefe de comercio exterior, y al otro costado a los colaboradores responsables de los procesos de las rosas de la exportación.



**Gráfico 28 Estructura Organizacional del proyecto**

*Elaborado por: Julio Maigua*

### 3.4.2 Adquisición de las flores

Se desarrolla un plan de cobertura verificando el sector con más producción de las flores de alta calidad, y se determinó a 0,24 centavos el precio por unidad y se realizará convenios, creando una alianza para la recolección o entrega de la flor con los micro emprendedores.

### **3.4.3 Clasificación**

Posteriormente se crean un plan para la clasificación de las rosas en las misma que se dividirán según el tamaño, color y característica de la misma, creando una selección equitativa de las rosas.

### **3.4.4 Armado de ramos**

Posteriormente se desarrolló el armado de los ramos, la cual contendrá 25 rosas por ramos dando forma y color al armado, verificando así mismo la consistencia de esta y como será establecida colocando el sello de la empresa.

### **3.4.5 Empacado**

Por último, se establece el empacado que se procede a colocar 8 bonches por tabacos o cajas, de acuerdo a la solicitud del cliente además de colocar el sello de la empresa con sus respectivos sellos de calidad y de sanidad.

Asimismo, se necesitará del uso de un Customer Relationship Management (CRM) ubicado en la nube, al cual también se lo conoce como Gestión de Relaciones con los Clientes para asistir a la institución en el mejoramiento de la interacción con el cliente con el fin de brindar una experiencia positiva.

Acerca de los recursos financieros se prevé la necesidad de USD 149.840,98 para empezar el Proyecto, monto del cual el 55,18%, es decir \$79.840,98 corresponderían al capital propio y el 44,82% complementario a una prestación bancaria siendo 70.000,00.

## **3.5 Gestión del talento humano**

De esta labor se hará cargo la gerencia de la entidad florícola, por lo que, para la contratación del personal se determina que los postulantes a cada vacante dispongan de cualidades particulares entre las cuales se exige la experiencia en el ámbito de trabajo, así como se presenta en el perfil de cada cargo.

Los colaboradores necesarios para este reclutamiento, su salario y cantidad se detalla en la siguiente tabla:

*Tabla 31 Talento humano*

<b>Cargo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Sueldo</b>	<b>Total sueldo</b>	<b>Total anual</b>
<b>Gerente</b>	1	700	700	8.400
<b>Ing. Comercio exterior</b>	1	600	600	7.200
<b>Operarios</b>	3	450	1350	16.200
<b>Total</b>				<b>31.800</b>

*Elaborado por: Julio Maigua*

Para los cálculos anual y proyectado de los costos y gastos, al monto del sueldo que se estima en la tabla anterior se adicionarán los beneficios determinados en la ley, tales como: aportación del Instituto Ecuatoriano (IEES) del Seguro Social con un valor del 11,15%, el décimo tercero y cuarto, fondos de vacaciones y de reserva.

### **3.5.1 Perfiles y funciones**

**1.Denominación del cargo:** Gerente general

**Numero de colaboradores en el cargo:** 1

**Objetivo del puesto:** desarrollar la planeación estratégica, por lo cual, establecerá las metas a corto y largo plazo, delineará las acciones que aporten a su alcance. Por ende, será responsable de la planeación, orden, dirección, supervisión y análisis de los trabajos que se ejecutarán en la empresa.

#### **Funciones**

- Contratar al equipo de trabajo y supervisar el cumplimiento de los perfiles requeridos.
- Controlar a la responsable de la contabilidad y al jefe del comercio externo.
- Representar de manera legal a la empresa y al administrador.
- Revisar que se acoten las normativas establecidas en relación a la actividad de la empresa.
- Coordinar la labor de la secretaria con la del contador, mismo que brindará sus servicios bajo el título de servicios profesionales, y el jefe de comercio externo para alcanzar con los planteados en los objetivos.
- Llevar el control al contador para que disponga de los libros contables actualizados de manera constante y se administren a tiempo la cancelación de los tributos al Sistema de Rentas Internas (SRI).

- Mantener al tanto del contexto económico de la empresa florícola.
- Impulsar la comunicación propicia con el cliente.
- Conservar como indicadores de gestión documentos como: informes tanto anuales, trimestrales o mensuales de acuerdo a las responsabilidades que se practiquen.

**Estudios:** deberá poseer título de tercer o cuarto nivel en la materia de administración de empresas con una especialización en comercio externo.

**Experiencia:** al menos dos años en cargos similares.

**Formación:** deberá estar previamente capacitado en ámbitos como la atención al cliente, administración del talento humano, exportación, solución de problemas y calidad.

Competencias: se requiere de una persona con aptitud de liderazgo, iniciativa, trabajo en grupo y bajo presión, facilidad de palabra, capacidad de negociación y empatía.

**2. Denominación del cargo:** jefe de comercio externo o exterior

**Jefe inmediato:** Gerente general

**Numero de colaboradores al cargo:** 3

**Objetivo del puesto:** impulsar los productos florícolas dentro del mercado global, incrementar el nivel de ventas y servicio oportuno y de calidad a los clientes.

**Funciones y responsabilidades:**

- Representar a la empresa florícola en el campo comercial.
- Conservar la permanencia del contacto con los clientes.
- Ser parte de encuentros internacionales para promocionar el producto.
- Receptar pedidos.
- Trabajar en coordinación con el área de producción de las flores para abastecer a todos los pedidos.
- Mantener el software CRM en la Nube con el propósito de administrar la relación con el cliente.

- Crear la página web de la institución, las cuentas en las redes sociales como Instagram y Facebook, además, mantenerlas en actualización constante.
- Coordinar la logística de la movilización de los productos desde la empresa hasta su punto de destino.
- Registrar a los clientes y consolidar una comunicación constante con los mismos.
- Coordinar los pedidos y facturar.
- Socializar con los clientes la existencia de modificaciones en los precios.
- Impulsar los productos ofertados.
- Generar y utilizar campañas de marketing.

**Estudios:** poseer estudios de tercer o cuarto nivel en la materia de administración de empresas con especialización en el campo del comercio externo y marketing.

**Experiencia:** al menos de dos años en cargos similares, poseer conocimiento sobre la gestión del marketing digital, diseño y actualización de portales web y redes sociales.

**Formación:** conocimientos previos sobre la exportación de flores, calidad total, administración de cobros y ventas, y marketing.

**Competencias:** estar capacitado en ámbitos como el liderazgo, la innovación, la calidad total, la iniciativa, la empatía, el trabajo en equipo, responsabilidad y ser capaz de solucionar problemas.

**3. Denominación del cargo:** Operarios de pos cosecha.

**Jefe inmediato:** Gerente general / Ing. Comercio Exterior

**Numero de colaboradores al cargo:** 3

**Objetivo del puesto:** procesar la flor con normas de calidad de acuerdo a las exigencias de los mercados internacionales para impulsar las ventas y servicio oportuno de calidad a los clientes.

**Funciones y responsabilidades:**

- Coordinar con el Ing. Comercio Exterior el desarrollo de procesos como: siembra, cosecha, pos cosecha y elaboración de ramos para suplir con la demanda existente.
- Realizar los procesos como: siembra, cosecha, pos cosecha y elaboración de ramos para suplir con la demanda existente.
- Controlar los materiales e insumos y efectuar el inventario para dar a conocer la reposición de cada uno cuando sea necesaria.

**Estudios:** al menos haber concluido el bachillerato.

**Experiencia:** de al menos dos años en actividades vinculadas a la floricultura, conocer acerca de los procesos de producción de flores y manejar inventarios.

**Formación:** poseer capacitación previa sobre el manejo de inventarios de calidad total y floricultura.

**Competencias:** deberá tener la habilidad de liderazgo, trabajo en equipo, don de gente, responsabilidad, trabajo bajo presión e iniciativa.

El monto de los salarios se establecerá con base a lo instituido por el Ministerio de Trabajo, asimismo, se contratará a personas que poseen aptitud favorable y también una excelente actitud para que laboren en conjunto con el resto de colaboradores y tomen como suyos los principios de la empresa con el objetivo de fomentar en ellos la proactividad y trabajo en relación al cumplimiento de metas en común.

Se evaluará el desempeño con base al nivel de ejecución de las actividades encomendadas para responder a la demanda a tiempo, por lo cual se monitoreará de manera permanente todos los procesos que se desarrollen.

### **Disponibilidad de insumos y materiales**

A nivel local, es decir en Ecuador, la actividad de la floricultura tiene una trayectoria que bordea los 40 años, consecuentemente, en este contexto se denota la disponibilidad de cada herramienta e insumo necesario para la ejecución de lo propuesto.

El sector de la floricultura está apoyado por la Asociación Nacional de Productores y Exportadores de Flores que dispone de un listado de proveedores de recursos requeridos por la florícola en el territorio nacional, el cual asiste como una

referencia ante la decisión de producir y comercializar las rosas dentro y fuera de nuestro país.

### **3.6 Análisis del macro y micro entorno**

#### **3.6.1 Análisis del entorno de Ecuador**

##### **Elemento político – legal**

La legislación orgánica de emprendimientos e innovación trabaja con el fin de estandarizar las acciones de quienes emprenden, sobre todo, labora en motivar el empleo y optimizar los valores económicos que son parte del ingreso de las familias ecuatorianas.

Entre los campos más sobresalientes de esta ley están: la estabilidad en la contratación de colaboradores, el cambio de micro a empresas, el mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos, mediante promoción de proyectos e impulsar a las Instituciones de Educación General y de Educación Superior establecer como alternativa a los trabajos de titulación para determinadas carreras, con pensamientos transformadores ante la presencia de vulnerabilidad en la economía, acceso a créditos con intereses favorables, circunstancias que benefician a la puesta en marcha de negocios (Asamblea Nacional , 2021).

La Embajada de Estados Unidos y Ecuador concluyeron de manera positiva con la negociación del acuerdo de cielo abierto el 30 de octubre del 2021, que entró en vigencia el 1 de noviembre del mismo año, en la cual permite la expansión de los vuelos de pasajeros y la carga entre ambos países que promueve el intercambio comercial, que estimula oportunidades y el crecimiento económico (Ecuador, 2021).

Además, se indica que las rosas ecuatorianas ingresaron al Sistema de Preferencias Arancelarias (SGP) de Estados Unidos. Con ello, este producto desde el pasado 1 de noviembre del 2021 ingresa al Estado de Florida con 0 % de arancel que (antes era del 6,8 %), lo que contribuye a mejorar su competitividad en este importante mercado, favoreciendo a nuestro país para poder competir con países que ofrecen las rosas, en especial con nuestro vecino país Colombia que ya gozaba de este acuerdo (El Telegrafo, 2020).

A esto se añade la normativa de comercio electrónico ecuatoriana, encaminada a la regularización, entre otras actividades, de los contratos electrónicos y telemáticos, aspectos que agregan al comercio electrónico, así como también al respaldo de quienes empleen dichos softwares. Este punto, se suma a las ventajas de comercialización para los ecuatorianos que exportan ya que los productos se pueden promocionar a través de plataformas de internet, con la confianza de que los pagos sean legales y válidos.

### **Elemento social**

La Constitución de la República del Ecuador garantiza el empleo en su apartado del Buen Vivir, lo cual, por medio del derecho al empleo, aporta al crecimiento de plazas laborales, por otra parte, la acción de auto emplearse favorece a quienes lo realizan ya que los forma como emprendedores con algunos incentivos estatales.

Bajo este argumento, en el ámbito de la floricultura, su estructura de organización determina que el involucramiento de los trabajadores a nivel operativo ocupen cerca del 82%, dando a conocer que los valores agregados se perciben como los más sobresalientes en comparación con los cargos medios quienes ocupan el 10% y los administrativos con 8%, hecho que demuestra el espacio que ofrece mayor fuentes de trabajo, mismo que influye de manera sustancial en la dinámica de la economía ecuatoriana (Expoflores, 2022).

### **Elemento económico**

Según la proyección del Banco Mundial, se esperaba una recuperación del producto interno bruto (PIB) en un 3,5% para el año 2021, lo cual no fue muy alentador puesto que, si se contrasta con el indicador del año 2020, éste tuvo una reducción del 9,5% a causa de la crisis originada por la emergencia sanitaria ante la presencia del virus COVID19, mismo que dio paso a una crisis global con proyecciones negativas que superaban a la registrada en el años de 1999 (Banco Mundial, 2022).

En este sentido, el contexto laboral tuvo el mismo impacto debido a que el empleo fue uno de los más agredidos por la emergencia sanitaria mundial, pues el tiempo en el cual se prolongó (y todavía está latente, aunque en menor grado) generó la pérdida de un abanico de empleos y ha conllevado a un panorama negativo. Esto se fundamenta en las estadísticas presentadas por el Instituto Nacional de Estadísticas

y Censos (INEC) en el año 2021, en donde se describió que el empleo adecuado ocupó el 33,2% y el desempleo el 5,7% (Nacional, Asamblea Nacional , 2021).

### **Riesgo país**

Se conoce como riesgo país a aquel indicador económico empleado en la inversión en instrumentos entregados por el Estado, el cual se centra en la proporcionalidad directa, en donde a mayor grado de riesgo de no recuperar lo invertido más crece el valor del interés.

A mitad de junio del año anterior, el riesgo país se dio en 768 puntos, lo cual reflejó un mejoramiento nacional a partir del segundo mes de ese mismo año, pero cuando este se posicionó en los 1263 puntos, se sugirió que uno de los motivos para aquel registro fue el cambio de Presidente, hecho que demostró la capacidad que tiene el estado para endeudarse con tasas más reducidas. Dentro del área empresarial, estas instituciones tendrían la facilidad de acceder a préstamos internacionales con tasas de interés más favorables (BCE, 2021).

### **Elemento tecnológico**

En el campo de la floricultura se debe considerar que la mano de obra es crucial en la producción para el desarrollo de dicha labor, de igual manera en busca de la reducción de costos en el cultivo pos cosecha y el empaquetado de los productos, las empresas están implementando herramientas tecnológicas que permiten automatizar y tecnificar.

Se debe tener en consideración que el manejo de una plantación de flores en el país conlleva a un alto costo dado que los insumos y equipos para su producción son importados, a lo cual debe adicionarse el costo de la mano de obra, la que se determina como una de las más elevadas en contraste con otras naciones que efectúan la misma labor (Flor Ecuador , 2020).

Sin embargo, el mejoramiento y uso de los sistemas como el de riego, el de control de plagas y enfermedades forman parte de las opciones tecnológicas que se aplican para la producción florícola.

En la actualidad la tecnología es el factor principal para ofertar todo tipo de producto a bajo costo y con una cobertura amplia en recepción de información que es una ventaja muy positiva.

### **3.6.2 Análisis del micro entorno según las 5 fuerzas de Potter**

Resulta importante el estudio que se describe en los siguientes párrafos es el producto de un análisis crítico de la información presentada por Expoflores, Fedexpor entes que están involucrados en la floricultura de nuestro país, por el Banco Mundial y los datos de la Ficha Comercial del estado de Florida exhibida por Pro Ecuador.

Los clientes potenciales para el proyecto en cuestión lo integran las empresas que comprar las flores frescas radicadas en el estado de Florida, mismas que expenden las rosas al por mayor y al consumidor final dentro de su nación. La valoración se ejecuta mediante las 5 fuerzas de Potter, con las cuales se conoció lo siguiente:

En cuanto al poder de negociación, este es baja ya que el producto que se expende es de tipo estándar por lo que los consumidores lo compran a la competencia y, en consecuencia, reducen la posibilidad de que el nivel de oferta de la institución surja de manera inmediata dentro del mercado objetivo.

Asimismo, se conoce que entre las flores más demandadas que provienen de Ecuador la más sugerida es la rosa, lo cual se presenta como una ventaja para el proyecto. Incluso esto se debería aprovechar junto con el impulso que generen las campañas de marketing para no desatender esta oportunidad.

En cuanto al poder de negociación con los proveedores, este es medio dado que las organizaciones con la cuales se efectuarán los nexos comerciales están aseguradas en el mercado. El costo que se determina para las semillas e insumos, al igual que el correspondiente a los términos de cancelación se encuentran definidos, hecho que impide la existencia de un mayor poder de acción a cargo de las productoras de flores, lo cual se deduce en una fragilidad para el desarrollo de este proyecto.

En lo referente a la rivalidad del mercado, ésta es alta ya que la organización tiene la tarea de competir con sus rivales florícolas, las cuales ya están establecidas dentro del mercado, por ejemplo, el área de la floricultura a escala nacional tiene gran

presencia en las provincias de Imbabura, Carchi, Pichincha y Cotopaxi, así lo expone Pro Ecuador en su informe del año 2020, en donde, en términos de producción, la información refleja la existencia de productoras de flores, la mayoría se ubica en pequeñas fincas (Nacional, Asamblea Nacional , 2021).

Incluso, el país como nación exportadora de flores frescas tiene que lidiar con otros países, quienes son grandes exportadores, tales como Colombia en la región y Holanda a nivel mundial, los cuales conservan vínculos comerciales respaldados con otros territorios, aspecto que denota un punto débil para este proyecto (Expoflores, 2021).

En lo que refiere a la amenaza de entrada de nuevos competidores en el mercado, ésta es alta porque, a pesar de la atracción propia del negocio de flores, la rosa es un producto que comúnmente se encuentra entre los más importados por el estado de Florida, lo cual impide de cierta manera al interés de nuevas florícolas por ingresar a este mercado. Lo cual también se percibe como una fragilidad para el proyecto del negocio.

En lo que respecta a la repercusión de productos sustitutos, es bajo dado que la rosa se concibe como un producto totalmente reconocido en el mercado estadounidense y entre las flores frescas con más demanda están las rosas Premium, asimismo, este es un producto que dispone de sustitutos tales como; las flores artificiales que perduran por más tiempo y cuyo costo es menor, lo cual denota un punto frágil para este proyecto.

### **3.6.3 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)**

En esta matriz se detallan aquellas amenazas y oportunidades que son radicales para la puesta en marcha del proyecto. Independientemente de la cantidad, el resultado ponderado más elevado será de 4.0 y el más bajo de 1.0, además el promedio será de 2.5. Entonces, si el total del promedio ponderado es., las acciones empleadas contribuyen a la consideración de las oportunidades para responder a las amenazas, no obstante, si el promedio ponderado de las estrategias no asistirá a la lucha contra las amenazas (Chavarro, Evolución y desafíos de la floricultura ecuatoriana en el futuro próximo, 2021).

*Tabla 32 Matriz EFE*

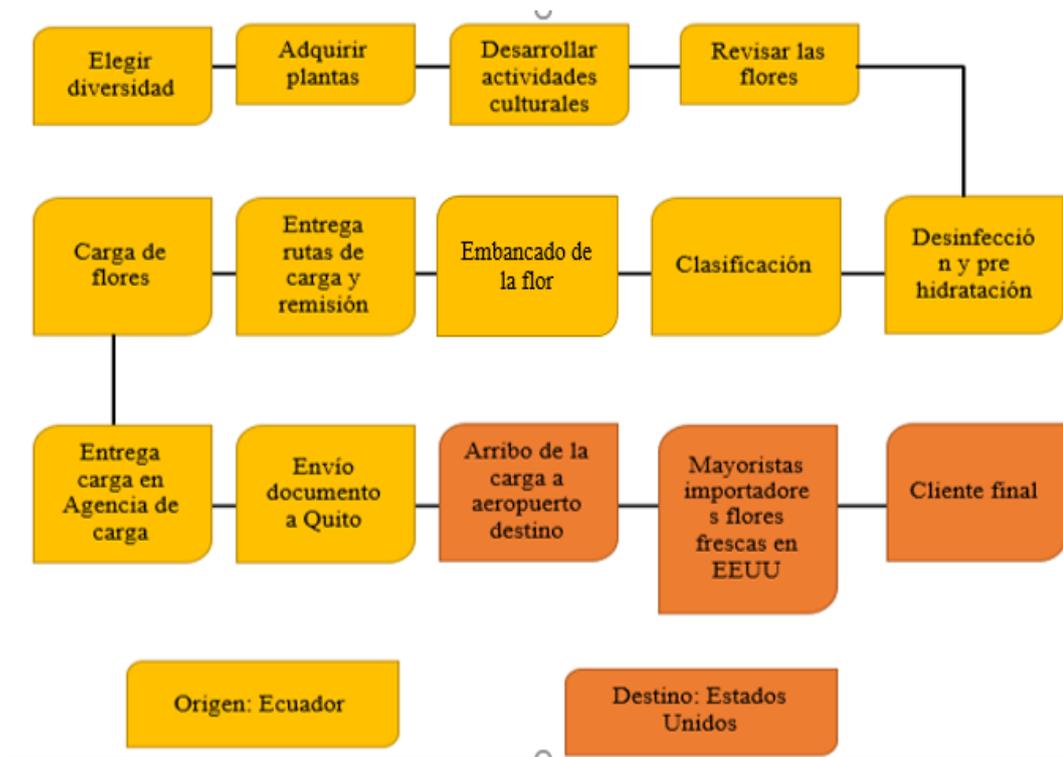
<b>Factores de éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Oportunidades</b>			
Control de calidad de las rosas	0,2	4	0,8
Demanda de las rosas	0,05	3	0,15
Tendencia del consumo de rosas en el mercado estadounidense	0,07	4	0,28
Convenios comerciales para la exportación a EEUU	0,21	3	0,63
Desarrollo de actualización tecnológicas para empresas florícolas	0,09	4	0,36
<b>Amenazas</b>			
Decrecimiento económico	0,08	1	0,08
Aumento de costos de producción y exportación	0,07	2	0,14
Colombia como la principal fuente proveedora de rosas a EEUU	0,06	1	0,06
Políticas comerciales internacionales no estables	0,09	2	0,18
Ingreso de productos sustitutos	0,08	1	0,08
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,76</b>

*Elaborado por: Julio Maigua*

La ponderación del resultado es 2,76 superior a la media, que indica las condiciones positivas para poner en marcha el proyecto y se consolide en el mercado estadounidense, de igual manera existen amenazas que podrían provocar inestabilidad en el desenvolvimiento del emprendimiento.

#### **3.6.4 Canales para la distribución**

Para el desarrollo del presente proyecto se implementará el canal de distribución indirecto, el cual comprende: productores-exportadora-importadores-minoristas-consumidores, ya que es el que más se acopla al esquema del negocio en cuestión.



*Gráfico 29 Canales de distribución  
Elaborado por: Julio Maigua*

## Inversión

De acuerdo a Chain (2019), se conoce como inversión al punto desde el cual empieza toda labor de este proyecto y concibe la ejecución del negocio propuesto.

### Inversión Fija

Toda inversión fija comprende los montos económicos que se detallan en las siguientes tablas, los cuales suman un total de \$.24.980,00

*Tabla 33 Equipos de oficina*

Cantidad	Descripción	V/ unidad	V/total
1	Cámaras de vigilancia y seguridad	480	480
<b>Total</b>		<b>480</b>	<b>480</b>

*Elaborado por: Julio Maigua*

*Tabla 34 Equipos de computo*

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor x unidad</b>	<b>Valor total</b>
2	Computadoras	550	1100
<b>Total</b>		<b>550</b>	<b>1100</b>

*Elaborado por: Julio Maigua*

*Tabla 35 Muebles y enseres*

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor x unidad</b>	<b>Valor total</b>
2	Escritorios	120	240
1	Silla tipo gerente	110	110
1	Sillas tipo secretaria	50	50
<b>Total</b>		<b>280</b>	<b>400</b>

*Elaborado por: Julio Maigua*

*Tabla 36 Vehículo*

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor x unidad</b>	<b>Valor total</b>
1	Camioneta	23000	23000
<b>Total</b>		<b>23000</b>	<b>23000</b>

*Elaborado por: Julio Maigua*

*Tabla 37 Total de inversión fija*

<b>Descripción</b>	<b>Valor total</b>
Equipos de oficina	480
Equipos de computación	1.100
Muebles y enseres	400
Vehículo	23.000
<b>TOTAL</b>	<b>24.980,00</b>

*Elaborado por: Julio Maigua*

### 3.6.5 Inversión diferida

Al hablar de inversión diferida se hace referencia al conjunto de valores vinculados a la actualización de los permisos municipales; la patente, autorización de funcionamiento del cuerpo de bomberos, a los permisos que exige la Aduana y a todos los tramites que aprueban la ejecución del presente proyecto, esto se describe en la siguiente tabla:

*Tabla 38 Activos diferidos*

<b>Activos Diferidos</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>V/unitario</b>	<b>V/ total</b>
Constitución y legalización de la empresa	1	900	900
Plan de marketing	1	6670	6670
Patente Municipal de Latacunga	1	60	60
Permiso de Cuerpo de Bomberos	1	45	45
Inspección de INEN	1	15	15
Documentos para la Exportación	1	220	220
Token	1	145	145
CRM en la Nube	1	155	155
Permiso de exportador (Aduana del Ecuador)	1	310	310
<b>Total</b>			<b>8520</b>

*Elaborado por: Julio Maigua*

### 3.6.6 Capital de trabajo

Se entiende como capital de trabajo a el producto que se obtiene al sumar todos los recursos financieros que se exigen para la ejecución y desarrollo normal del proyecto, con base a el tiempo de desfase, es decir, el periodo o meses en los cuales la empresa tendrá la oportunidad para iniciar dentro del mercado sin el riesgo de perder la liquidez que le corresponde, montos que se describen en la siguiente tabla:

**Tabla 39 Capital de trabajo**

Detalle	Valor anual
Costo ventas	309.974,94
Gastos suministros	528
Gastos servicios básicos	4.020
Gastos servicios terceros	2.160
Gasto arriendo	0
Gasto sueldo	31.800
Gasto publicidad	540
<b>TOTAL</b>	<b>349.022,94</b>
<b>MESES</b>	<b>12</b>
<b>MESES DE DESFASE</b>	<b>4</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>116.340,98</b>

*Elaborado por: Julio Maigua*

**Tabla 40 Inversión inicial**

inversión inicial		
Concepto	valor total	%
Inversión en activos fijos	24.980,00	16,67%
Inversión en activos diferidos	8.520,00	5,69%
Capital de trabajo	116.340,98	77,64%
<b>Total</b>	<b>149.840,98</b>	<b>100%</b>

*Elaborado por: Julio Maigua*

### **Ventajas competitivas**

Lo que se pretende producir y expender es la rosa de calidad, producto que posee favorables cualidades, entre las cuales se destacan las siguientes: amplitud de su tallo, tiempo de vida conservando la frescura, sus colores atractivos y su agradable aroma, por lo cual, las rosas que se comercializaran son parte de las más demandadas por el mercado global (Expoflores, 2021).

No obstante, como ventaja competitiva está la obtención de la certificación de procesos, misma que respalda la calidad en la producción por medio de los entes certificadores de productos, servicios y procesos avalados por la organización denominada Servicio de Acreditación del Ecuador, quienes verifican el uso de procesos, técnicas y estrategias en la producción de flores, que suplan con lo reglamentado en la ley vigente (Nacional, Asamblea Nacional, 2021).

Asimismo, para posicionar a las rosas en el mercado del estado de Florida se implementará como acción competitiva la diferenciación por exclusividad para despertar el interés en el consumidor, la cual agregará entrega del producto en un corto periodo, alto nivel de calidad de rosas tinturadas y preservadas, servicio personalizado, uso de la herramienta digital CRM para administrar tanto los vínculos con los clientes como las ventas de manera rápida y segura.

### **Posición competitiva**

En los documentos de la Superintendencia de Compañías se destacan empresa que se enfocan en la labor de exportación de rosas al estado de Florida. Las principales organizaciones dentro de este conjunto y que se postulan como la competencia directa o más fuerte son; ALTAFLOR CIA. LTDA y ARBUSTA C LTDA. A continuación, se desarrolla la proyección de ventas de las empresas indicadas por un lapso de 5 años, con base a su flujo de venta alcanzado en el 2020 y el auge de la población por año del estado de Florida que es el 0,5% anual, así como se describe en la siguiente tabla:

*Tabla 41 Ventas estimadas de la competencia directa vs la empresa propuesta*

<b>Ventas estimadas</b>	<b>ALTAFLOR CIA. LTDA.</b>	<b>ARBUSTA C LTDA.</b>	<b>Proyecto</b>
<b>2023</b>	3.209.482	3.096.069	432.000,00
<b>2024</b>	3.225.529,41	3.111.549,35	435.888,00
<b>2025</b>	3.241.657,06	3.127.107,09	439.811,20
<b>2026</b>	3.257.865,34	3.142.742,63	443.769,60
<b>2027</b>	3.274.154,67	3.158.456,34	447.763,20

*Elaborado por: Julio Maigua*

De acuerdo a estos rubros, la empresa estima alcanzar un promedio del 3% del mercado de rosas del estado de Florida que abarcan las empresas señaladas. Asimismo, para la determinación de la posición entre la competencia por parte del negocio que se propone, se implementa la matriz de perfil competitivo, y se consideran tanto las fortalezas como las debilidades precisas (1= debilidad fuerte,

2= debilidad menor, 3= fuerza menor y 4= amplia fortaleza) que se diagnosticaron en la empresa planteada y en la competencia.

Se considera como elementos críticos de éxito a la intervención en el mercado, el nivel de competitividad en precios, la ubicación financiera, la calidad de las rosas y la fidelidad de los compradores.

*Tabla 42 Matriz Perfil competitivo*

Elementos críticos para el éxito	La Empresa Propuesta		Competidor 1		Competidor 2		
	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado
Intervención en el mercado	0,3	1	0,3	4	1,2	3	0,9
Competencia en precios	0,2	3	0,6	3	0,6	3	0,6
Ubicación financiera	0,2	3	0,6	4	0,8	3	0,6
Calidad de las rosas	0,2	4	0,8	3	0,6	3	0,6
Fidelidad de los compradores	0,1	1	0,1	4	0,4	3	0,3
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,4</b>		<b>3,6</b>		<b>3</b>

*Elaborado por: Julio Maigua*

Los resultados de la matriz previamente indicada sostienen que la competencia directa y con mayor peso es la empresa la cual obtuvo un peso ALTAFLOR CIA. LTDA. ponderado de 3,6 por ende se tiene que aunar todos los esfuerzos necesarios para insertarse en el mercado y alcanzar el posicionamiento deseado.

### **Pricing**

De acuerdo a la información expuesta por la Superintendencia de Compañías, las empresas que se describen a continuación se postulan como las de mayor nivel de exportación de rosas al estado de Florida, entonces para determinar el precio se

tomó en cuenta el promedio manejado por los competidores, así como se indica en la siguiente tabla:

*Tabla 43 Análisis de los precios*

<b>RUC</b>	<b>Exportadores de rosas</b>	<b>Precio de venta</b>
1791316770001	Flornapol S.A.	80,00
1790685411001	Arbusta C LTDA.	79,00
0190159280001	Altaflor CIA. LTDA.	81,00
<b>Promedio</b>		<b>80,00</b>

*Fuente: Superintendencia de Compañías (2020)*

*Elaborado por: Julio Maigua*

Con base a lo detallado en la tabla ya mencionada, el precio en el cual se expenderá la caja que contiene 8 bonches de 25 tallos cada uno será de \$80 dólares, el cual responde al valor promedio en el cual las empresas exportadoras comercializan rosas tinturadas dentro del mercado elegido.

De acuerdo a las entrevistas realizados a los colaboradores de las plantaciones florícolas de la provincia de Cotopaxi se recopiló datos muy importantes como el precio de las rosas tinturadas que cuesta un valor promedio de 45 centavos por cada tallo.

## **2.9 Estrategias de Ingreso**

Estas estrategias ayudan al cumplimiento de las metas organizacionales planteadas y se fundamentarán, principalmente, en disponer con un especialista en comercio externo, quien será el responsable de la identificación de las tendencias de consumo, de este modo, se dispondrá de los datos indispensables para la identificación de modelos innovadores de compra y ajustar la oferta al contexto que gobierne en el mercado.

Incluso, el diseño de comunicación que se emplee tendrá que ser de tipo persuasivo y reconocer las opiniones de los clientes acerca del producto, de tal manera que, los mensajes asistirán a la estimulación de la venta a los clientes objetivo para así captar su compra.

En lo referente al precio, se determinará la estrategia en respuesta a la competencia, entonces, este será de \$80 FOB por la caja que contiene 200 tallos de rosas, es decir \$1,00 menos a Altaflor CIA. LTDA. entre los competidores de la exportación de las rosas.

No obstante, la estrategia referente al producto tendrá presente la inclusión de la atención al cliente con el fin de suplir al máximo sus exigencias, esto se logrará mediante la asistencia en el proceso de compra y a través de la entrega de garantía de que las rosas que adquiere son de calidad.

En cuanto a la estrategia de promoción, esta emplea las herramientas tecnológicas para empujar al negocio por medio de los portales de internet y las redes sociales, tales como: Facebook, Instagram y Twitter para dar a conocer el producto. Asimismo, se participará en eventos sociales como; ferias, ruedas de negocio y misiones de comercio como técnicas de comercialización y difusión.

Para este efecto también se utilizará la plataforma de CRM Cloud, la cual se considera como una solución de administración de los vínculos con los compradores, encaminada, por lo general, a la gestión de tres puntos clave: gestión comercial, marketing y servicio al cliente.

Por otra parte, para la estrategia de distribución se empleará la distribución mediante importadoras mayoristas ubicadas en el estado de Florida, con el propósito de obtener mayor cobertura para el cliente final.

## **2.10 Mercado**

El producto arribará al cliente final de manera indirecta, por esto se empleará el canal de distribución que sigue esta cadena: productor – agente vendedor – mayorista – minorista – cliente final.

Dicho mecanismo a utilizar proviene de la cadena de distribución de carácter intensivo ya que, el producto se expenderá a mayoristas, quienes al mismo tiempo serán los responsables de la venta de las rosas a floristerías o supermercados del estado de Florida, y estos destinarán el producto hasta el cliente final.

Entonces, este modelo se enfocará de manera peculiar en los importadores de flores frescas estadounidenses y a ellos se les efectuará el seguimiento correspondiente para determinar si, tanto el producto como el servicio cumplieron sus necesidades.

Para el posicionamiento del producto dentro del mercado objetivo se toma como base la estrategia de fuerza de ventas, misma que concebirá la llegada del producto a los consumidores finales de manera significativa y diferenciada. En esta estrategia se establece el diseño y puesta en marcha de un blog empresarial, el cual difundirá la calidad sobresaliente de las rosas, ayudará al mejoramiento de la imagen de la marca, compartirá la experiencia de los clientes felices, entre otras actividades.

De igual manera, se desarrollarán exposiciones de rosas en las ferias más importantes del estado de Florida y se reconocerá la fidelidad de los clientes con la entrega de obsequios. Incluso, como estrategia de comunicación se tiene el uso de la plataforma en la nube CRM para administrar la relación con cada cliente.

### **2.10.1 Macro variables económicas**

#### **2.10.1.1 Macro variable económicas del contexto externo de Estados Unidos**

Hoy en día, Ecuador tiene a su disposición convenios con el mercado estadounidense, en los cuales se añade la libertad de comercio y la integración económica, factores determinantes que otorgan beneficios en cuanto a los aranceles para la exportación de productos no tradicionales con destino a esta nación, es decir, a Estados Unidos. En el caso particular de las flores, su arancel de exportación es de valor cero.

Se reconoce un contexto de mercado favorable, esto al considerar que Estados Unidos, de acuerdo al último reporte en el ranking de competencia mundial se encuentra en el lugar 4 de un grupo integrado por 141 naciones estudiadas, lo cual deja ver que es un país propicio para la ejecución del negocio propuesto (Foro Económico Mundial, 2019).

#### **Económico**

En este aspecto se denota que el Producto Interno Bruto (PIB) de Estados Unidos para el 2020 fue de 21,06 billones USD, ubicando en primer lugar, hecho que refleja el 15,83% escala internacional. Al traducir este valor en términos de porcentaje y estudiar su tendencia, se evidencia el auge de la economía estadounidense en el lapso de 2020 a 2021, por lo cual PIB para el año 2021 aumento en un 5,9 %, que fue el valor de 23,32billonesde USD. (Banco Mundial,2021).

Incluso, las exportaciones efectuadas a Estados Unidos conservan un auge importante a pesar que en el año 2020 descendió las exportaciones e importaciones para el año 2021 sigue en un auge positivo de las actividades antes mencionados.

### **Socio cultural**

El Estado de Florida dispone de una superficie de 170.312 kilómetros cuadrados, una tasa poblacional de 21 538 187 millones de ciudadanos, siendo uno de los Estados más poblados de Estados Unidos. El PEA es 10.776.562 de habitantes con rango de edad de la población que oscila entre los 25 a 65 y la edad promedio del jefe de hogar es de 27 años (Datos macroexpansion, 2022).

No obstante, como lo señala Chain (2019), Estados Unidos es una de las naciones más amplias de las que integran el continente americano, esto tanto en el ámbito de productor y demanda de flores y demás plantas para el ornamento. Se considera como uno de los socios comerciales de América con mayor fuerza para Ecuador dado que, en el 2020 importó rosas frescas por un costo de \$2.164 millones de dólares convirtiéndose en el tercer producto no tradicional que son exportados por Ecuador a dicho país (Expoflores, 2022).

Sin duda este acontecimiento es la evidencia de la demanda de flores cortadas de la floricultura de nuestra nación, lo cual respalda con mayor razón la puesta en marcha del negocio planteado.

### **Tecnológico**

Estados Unidos dispone de más de 300 puertos, entre los cuales destacan: puerto de Nueva York y Nueva Jersey, puerto de Virginia, puerto de Long Beach, puerto de Los Ángeles, puerto de Georgia, puerto de Seattle-Tacoma y puerto de Houston (Mundi, 2022).

Además, posee de 15.095 aeropuertos, algunos de ellos con mayor tránsito, conexiones y popularidad que otros, pero todos muy operativos. Entre los más importantes están el John F. Kennedy, Los Ángeles, Chicago, Miami International, San Francisco, Washintong Dulles, Newark Liberty y el Orlando International (Datos del mundo, 2020). La logística de transporte desde Ecuador al Estado de Florida, tiene una duración del viaje en avión de 7 horas y media, mientras que para

el viaje por vía marítima primero se debe asistir al puerto de Guayaquil y desde ahí tarda entre 9 a 18 días hasta el Estado de Florida (Iconainers, 2014).

En lo que respecta al índice de rendimiento logístico, en donde se califica a cada nación en relación a determinados parámetros como la calidad de la infraestructura, la eficiencia del despacho aduanero, la capacidad para el rastreo del envío y la facilidad para gestionar el embarque con un buen precio. Esta calificación tiene un rango de 1 y 5, en donde el 5 denota el mejor trabajo ejecutado, en el caso del Estado de Florida, este índice de desempeño logístico lo ubica en la posición 16 entre 160 países con una nota de 3,87 puntos, valor que se considera alto (Torres, Plan de negocios para la creación de una comercializadora de flores en los Estados Unidos., 2020).

### **2.10.2. Micro variable económicas**

El sueldo mínimo actual establecido en Estados Unidos es de \$7.25 por hora , sin embargo, no es el mismo para todo el territorio dado que cada estado o gobierno local puede definir su propia remuneración mínima. Además, el salario de un colaborador depende de factores como el lugar en el cual trabaja, el sexo, la etnia, el nivel de instrucción y la labor que desempeña (Gonzáles, 2022).

De acuerdo a la Oficina de Estadísticas Laborales, el salario promedio registrado en el segundo trimestre del año en curso, 2022, se acercó a \$1.041 por semana o \$54.132 anual, considerando que son 52 semanas laborales. En el mismo tiempo, las mujeres ganaron en promedio \$49.036 y los hombres \$59.480 En cuanto a las etnias, los hombres blancos ganaron un promedio de \$55,54 y los negros \$49.550. En el caso de las mujeres negras fue de \$43.680 y de las blancas de \$49.710 (Gonzáles, 2022).

Por lo general, los trabajadores sin título de segundo grado ganaron un promedio anual de \$35.820 a diferencia de quienes si tienen título y alcanzaron el \$43.570 Por otra parte, los graduados de tercer nivel ganan en promedio por cada año \$80.440 En cuanto al lugar de origen del trabajador, los hispanos ganan un promedio anual de \$42.220 y los asiáticos \$69.470 (Gonzáles, 2022).

En cuanto a tendencias de consumo se conoce que los estadounidenses centran el 22% para la vivienda, el gas, los servicios básicos y combustibles, el 6,0% para la

alimentación y el 15% para variedades (<https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/usa>, 2022).

En cuanto al PEA de 6,90% del Estado de Florida, se conoce que el 67% adquiere rosas como obsequio, por lo cual es notable que la demanda guarda relación con celebraciones populares como el día de la mujer, San Valentín, el día de la madre, entre otras fiestas del lugar. Entre las religiones de mayor porcentaje son 42% protestantismos y el 21% católicos y sus costumbres exige el consumo en auge de las flores (Banco Mundial, 2022).

### **2.11. Management y Operaciones**

Los socios clave del producto ofertado serán las nuevas familias conformados por años que tienen un promedio de 27 años, que las importadoras de flores frescas localizadas en el estado de Florida canalizaran a este segmento de mercado, ya que son los clientes potenciales a quienes se dirige la oferta, incluso, a la Asociación de Flores de Ecuador ya que provee a los socios un servicio ágil y eficiente que permite la generación del valor agregado al regirse a parámetros socio ambientales.

Asimismo, agilitan la presentación en exposiciones internacionales para promocionar los productos ecuatorianos, en este caso las flores, al mercado norteamericano. Y también se considera a las instituciones de transporte aéreo como responsables de entregar el producto al punto de destino establecido.

En cuanto a las actividades clave, están incluyen el auge de estrategias de publicidad que impulsen el posicionamiento de las rosas en el mercado estadounidense para lo cual se utilizará constantemente el internet, por medio del diseño, ejecución y actualización de los contenidos publicados en el portal web de la institución, en donde se informará constantemente acerca de las rosas tinturadas, preservadas y las cualidades para captar la atención de los clientes.

En lo que respecta a la propuesta de valor, esta se deduce en la secuencia de valor que se describe a continuación, misma que se obtiene del análisis FODA.

**Tabla 44 Cadena de valor**

<b>Infraestructura</b>	Asistencia al departamento de comercio y exportación. Infraestructura adecuada para los procesos de producción alineados al mejoramiento permanente. Tecnologías utilizadas para gestionar la comercialización y la exportación.		
<b>Talento humano</b>	Formación al recurso humano sobre gestión de venta al extranjero. Permanencia laboral. Colaboradores con experiencia en su cargo.		
<b>Tecnología</b>	Manejo adecuado de las cualidades de las rosas ofertadas. Proceso de negociación con los proveedores de manera oportuna para cumplir con los pedidos en el tiempo acordado. Tecnologías como herramienta de apoyo para producir, comercializar y exportar las rosas, uso del CRM Cloud.		
<b>Adquisición y ventas</b>	Movilización oportuna de las flores frescas. Rosas de excelente calidad y producción certificada. Vínculos estratégicos con compradores internos y externos.		
<b>Logística de ingreso</b>	<b>Logística de salida</b>	<b>Mercadeo y ventas</b>	<b>Servicio</b>
Adecuada manipulación de la flor en los diferentes procesos.	Cumplir con los procesos necesarios para mantener la calidad del producto.	Publicar el producto a menudo con innovación para llegar al cliente.	Ventas y pos ventas Servicio pos venta, asesorar sobre la manipulación de la flor.

*Elaborado por: Julio Maigua.*

Es importante reconocer que el diferenciador que permitirá la introducción del producto de la empresa en el mercado objetivo será la calidad de las rosas tinturadas y preservadas, las cuales además de sus cualidades como parte de la categoría selecta, dispondrán de la certificación de calidad entregada por los entes responsables, en la cual se añade la calidad de los insumos, las buenas prácticas, la modernización y gestión en los procesos de cultivo (nutrición, riego, cuidados fitosanitarios, cosecha, temperatura, entre otros), elementos que permiten la cosecha de rosas con alta calidad.

Para la determinación del estudio FODA se aplica la matriz de priorización, en la cual se parte de los problemas base identificados en el análisis de macro variables y micro variables económicas del mercado estadounidense, como las correspondientes al estudio del micro y macro entorno, incluso, los elementos que podrían establecerse como fortalezas y debilidades cuando la empresa de rosas entre en funcionamiento.

Con el objetivo de identificar los elementos que influyen tanto en el ámbito interno como externo se desarrolla el análisis FODA.



*Gráfico 30 FODA Matriz  
Elaborado por: Julio Maigua*

Con base a este análisis de la matriz FODA es imprescindible aprovechar de la fortaleza con la que se cuenta, acogiendo las oportunidades para contrarrestar las amenazas y finalmente pulir las debilidades del ambiente en el que se desenvolverá

Este análisis nos permite conocer todo los aspectos positivos y negativos que están involucrados en el plan de negocio, razón por el cual se implementaran estrategias que permitan el mejor desenvolvimiento del negocio.

## **2.12. Gestión de Marketing**

De este departamento se responsabiliza el jefe de comercio externo, quien se compromete con el diseño y aplicación de campañas de marketing, entre las cuales están; la elaboración y diseño del portal web, la creación de las cuentas en redes sociales como Facebook, Instagram y Twitter para conservar la regularidad en la publicidad con destino al mercado esperado, por lo que se actualizará de manera constante. Incluso, manejará la plataforma CRM Cloud.

Asimismo, generará la agenda de Relaciones Publicas o RRPP, la cual debe constar de la presentación del producto en encuentros mundiales como exposiciones organizadas por Expoflor, ruedas de negocios, misiones de tipo comercial, con el propósito de aproximarse y llegar a clientes potenciales para cumplir con el incremento del nivel de ventas planeado.

El logotipo a emplear en toda publicidad que se trabaje es el siguiente:



*Gráfico 31 Logotipo  
Elaborado por: Julio Maigua*

Para el trabajo vinculado a la comercialización es necesario tomar en cuenta el ciclo de vida del producto que se oferta. De esta manera, cuando el negocio empiece y el nivel de ventas sea bajo, producto del desconocimiento de la florícola por parte del mercado seleccionado, se diseñarán acciones encaminadas a la aceptación del producto y del mismo modo al crecimiento de las ventas y las utilidades.

Estas estrategias tendrán como medio trascendental a los medios tecnológicos para conservar la comunicación con los proveedores, los clientes, así como también para difundir, promocionar y posicionar tanto a la empresa como al producto dentro del mercado, esto a través de la información de las cualidades del tipo de rosa expendido.

En la etapa de madurez, considerada como la más larga del ciclo de vida, se espera que el nivel de ventas vaya en aumento de manera lenta pero segura, por ello, las acciones de marketing se enfocarán a las necesidades de los compradores para conseguir su fidelidad mediante el establecimiento de vínculos fundados en valores como la confianza entre los que intervienen en el ambiente, con el fin de obtener notoriedad del negocio en el mercado con el respaldo de la aplicación de parámetros de calidad como principio clave para desarrollar competitividad.

En la etapa de declive, se trabajará en la innovación de las acciones de marketing de forma estratégica para ajustarse a las demandas del mercado, con el fin de que la empresa sea sostenible. Así, la administración del marketing del proyecto planteado para comercializar las rosas hasta el estado de Florida se funda en tres aspectos radicales:

- Venta: exportar rosas ecuatorianas certificadas de calidad para su venta en el estado de Florida.
- Posicionamiento: posicionar la marca de la empresa como un ente comercializador especializado en la producción de rosas bajo el proceso de tintureo y preservación en el mercado del estado de Florida.
- Competitividad: entregar una atención de calidad en la venta de rosas para que el negocio sea reconocido en el mercado de Florida y así alcance la sostenibilidad.

Acciones para posicionar el producto en el mercado será imprescindible emplear acciones estratégicas de marketing para sacar el máximo provecho de las ventajas competitivas, en las que se ubica el uso del reconocimiento de las flores frescas provenientes de Ecuador en el mercado norteamericano gracias a sus cualidades estéticas y de tiempo de vida.

En cuanto a la estrategia de precios se determina la venta de la rosa por caja en \$80, de 8 bonches cada una con 25 unidades, esto de acuerdo al valor promedio del mercado estadounidense.

Por otra parte, para las estrategias de ingreso al mercado y la diferenciación, se considerará la certificación de procesos, la cual avala la calidad en el proceso de producción de las rosas, es decir, que se comercializará rosas de calidad que cumplen con los exigentes criterios de calidad. Esto concebirá la explotación del reconocimiento que han alcanzado las flores de origen ecuatoriano y el posicionamiento de la imagen corporativa que vincule a la generación de la marca para diferenciar al producto ofertado.

Asimismo, será de total beneficio el uso de la publicidad diferente a lo cotidiano que capte el interés de clientes potenciales, por ello, cada semana se actualizarán los contenidos de publicidad subidos al portal web. Así, la página web del emprendimiento aparecerá entre las primeras alternativas de búsqueda para quienes se interesen en la compra de flores frescas de Ecuador, particularmente de rosas tinturadas y preservadas.

Entonces, se trabajará en la optimización de los motores de búsqueda, también conocida como SEO (Searching Engien Optimization) las cuales requieren de una gama de acciones y técnicas de optimización que se desarrolla en un portal de internet para que aparezca de manera orgánica en los diferentes buscadores.

Su aplicación conlleva al crecimiento sustancial de tráfico y de la visibilidad de determinada marca en internet, por ende, aporta al logro del posicionamiento en los motores de búsqueda, lo cual la trasforma en una herramienta clave en el área del marketing digital.

**Tabla 45 Presupuesto para la planificación de marketing**

PLAN DE MARKETING						
Detalle	Precio	Total año 1	Total año 2	Total año 3	Total año 4	Total año 5
Diseño gráfico	150	150				
Afiliación con entidades bancarias para cobrar con tarjeta de crédito	850	850	850	850	850	850
60 Agendas para fidelizar clientes	3,65	219	219	219	219	219
Posicionamiento de página, contrato con Google	120	120	120	120	120	120
Compra de plataforma CRM / actualización de licencia	300	300	300	300	300	300
Agenda de RRPP (asistencia a eventos internacionales)	4100	4100	4100	4100	4100	4100
1000 Tarjetas de presentación	0,05	50	50	50	50	50
1000 Flyers: Catálogos flores	0,3	300	300	300	300	300
1000 Stickers para colocar en las cajas de los ramos con el logo del cliente	0,62	620	620	620	620	620
<b>Total</b>		<b>6709</b>	<b>6559</b>	<b>6559</b>	<b>6559</b>	<b>6559</b>

*Elaborado por: Julio Maigua*

### 3. Estudio Financiero

En la siguiente tabla se detallan los estados financieros del proyecto planteado, los cuales se han proyectado para un periodo de 5 años:

*Tabla 46 Balance general inicial*

<b>Activos</b>		<b>Pasivos</b>	
<b>Activos corrientes</b>	<b>116.340,98</b>	Pasivos largo plazo	70.000,00
<b>Bancos</b>		Prestamos	70.000,00
Capital de trabajo	116.340,98	<b>Total pasivos</b>	<b>70.000,00</b>
<b>Activo fijo</b>	<b>24.980</b>	<b>Patrimonio</b>	79.840,98
Equipos de oficina	480	capital social	<b>79.840,98</b>
Equipos de computación	1.100	utilidades retenidas	
Muebles y enseres	400		
Vehículo	23.000		
<b>(-) Depreciación acumulada</b>			
<b>Activos diferidos</b>	<b>8.520</b>		
Permisos de funcionamiento	8.520		
<b>(-) Amortización acumulada</b>	<b>-</b>		
<b>Total activos</b>	<b>149.840,98</b>	<b>Total Pasivo Patrimonio</b>	<b>149.840,98</b>

*Elaborado por: Julio Maigua*

*Tabla 47 Estado de pérdidas y ganancias*

<b>Detalle</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
<b>Ventas</b>	432.000,00	435.888,00	439.811,20	443.769,60	447.763,20
<b>(-)Costo ventas</b>	309.974,94	312.749,64	315.564,55	318.404,69	321.270,10
<b>Utilidad bruta</b>	<b>122.025,06</b>	<b>123.138,36</b>	<b>124.246,65</b>	<b>125.364,91</b>	<b>126.493,10</b>
<b>Gastos</b>	<b>52.827,00</b>	<b>46.360,56</b>	<b>48.166,47</b>	<b>50.045,77</b>	<b>52028,68</b>
Gastos suministros	528,00	538,56	549,33	560,32	571,53
Gastos servicios básicos	4.020,00	4.131	4.213,62	4.297,89	4.383,85
Gastos servicios de terceros	2.160,00	2.448	2.496,96	2.546,90	2.597,84
Gastos sueldos	31.800,00	33.390	35.059,50	36.812,48	38.653,10
Gastos publicidad	540,00	594,00	588,06	582,18	576,36
<b>Depreciación</b>	5.259	5259	5.259	5.246,00	5.246,00
<b>Amortización</b>	8520				
<b>UAII</b>	<b>69.198,06</b>	<b>76.777,80</b>	<b>76.080,18</b>	<b>75.319,14</b>	<b>74.464,42</b>
<b>Intereses</b>	6.421,78	5.263,94	3.988,88	2.584,74	1.038,45
<b>UAPI</b>	62.776,28	71.513,86	72.091,30	72.734,40	73.425,97
<b>(-)</b>	9.416,44	10.727,08	10.813,69	10.910,16	11.013,89
<b>Participación laboral 15%</b>					
<b>Utilidad antes de imp. Renta</b>	53.359,84	60786,78	61.277,61	61.824,24	62.412,08
<b>(-) Impuesto a la renta 22%</b>	11.739,16	13.373,09	13.481,07	13.601,33	13.730,66
<b>Utilidad neta</b>	<b>41.620,68</b>	<b>47.413,69</b>	<b>47.796,54</b>	<b>48.222,91</b>	<b>48.681,42</b>

*Elaborado por: Julio Maigua*

*Tabla 48 Flujo de caja*

<b>RUBRO</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
<b>INGRESOS</b>						
Ingresos ventas	432.000,00	435.888,00	439.811,20	443.769,60	447.763,20	
<b>COSTOS</b>						
Costo ventas	309.974,94	312.749,64	315.564,55	318.404,69	321.270,10	
<b>GASTOS</b>						
Gastos generales	39.048	41.101,56	42.907,47	44.799,77	46.782,68	
Depreciación	5.259	5.259	5.259	5.246,00	5.246,00	
Amortización	8.520					
<b>Total costos gastos</b>	<b>362.801,94</b>	<b>359.110,20</b>	<b>363.731,02</b>	<b>368.450,46</b>	<b>373.298,78</b>	
<b>UTILIDAD OPERATIVA (UAI)</b>	<b>69.198,06</b>	<b>76.777,80</b>	<b>76.080,18</b>	<b>75.319,14</b>	<b>74.464,42</b>	
Interés	6.421,78	5.263,94	3.988,88	2.584,74	1.038,45	
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>62.776,28</b>	<b>71.513,86</b>	<b>72.091,30</b>	<b>72.734,40</b>	<b>73.425,97</b>	
Participación trabajadores 15%	9.416,44	10.727,08	10.813,69	10.910,16	11.013,89	
<b>UTILIDAD ANTES DE IR</b>	<b>53.359,84</b>	<b>60.786,78</b>	<b>61.277,61</b>	<b>61.824,24</b>	<b>62.412,08</b>	
Impuestos a la renta 22%	11.739,16	13.373,09	13.481,07	13.601,33	13.730,65	
<b>UTILIDAD NETA (Beneficio Neto)</b>	<b>41.620,68</b>	<b>47.413,69</b>	<b>47.796,54</b>	<b>48.222,91</b>	<b>48.681,43</b>	
Depreciación equipo nuevo	5.259,00	5.259,00	5.259,00	5.246,00	5.246,00	

Amortización		8.520,00					
<b>Inversión fija</b>	-25.740						
<b>Inversión diferida</b>	-8520						
<b>Capital de trabajo</b>	-116.340,98						
<b>Recuperación. Capital de Trabajo</b>							116.340,98
<b>Valor Residual</b>							0,00
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>-149.840,98</b>	55.399,68	52.672,69	53.055,54	53.468,91	170.268,412	
<b>Préstamo</b>	70.000,00						
<b>Amortización préstamo</b>		11437,78	12.595,62	13.870,68	15274,82	16.821,10	
<b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	<b>-79.840,98</b>	<b>43.961,90</b>	<b>40.077,07</b>	<b>39.184,86</b>	<b>38.194,09</b>	<b>153.447,31</b>	

*Elaborado por: Julio Maigua*

## **2.14. Evaluación Financiera**

El desarrollo de la evaluación financiera deja en evidencia la sostenibilidad del proyecto en el tiempo, por lo que se necesita de la determinación de aspectos como el VAN, TIR y el punto de equilibrio.

### **2.14.1. VAN**

Es un indicador que evalúa las inversiones efectuadas a mediano y largo plazo, además determina las probabilidades reales existentes para la maximización del desempeño de la inversión realizada. De esto modo se conoce si un proyecto es viable o no en relación a lo que supere el desempeño mínimo que se pretende, con base al capital invertido. Para esto se desarrolla un análisis de los datos del flujo de caja, los cuales deben actualizarse y restarse a los productos totales de la inversión inicial (Nacional, Asamblea Nacional , 2021).

Para realizar este cálculo, el VAN aplica cuantificadores como:

- Inversión inicial para la puesta en marcha del proyecto.
- Inversión desarrollada en el proceso.
- Flujo neto del efectivo, este se obtiene al restar los ingresos y egresos de los años proyectados.
- Tasa de oportunidad, es el valor mínimo de rentabilidad esperada por lo invertido.
- Lapso o cantidad de periodos económicos proyectados.

La fórmula para calcular el VAN es la siguiente:

Donde:

FNE: Flujos netos de efectivo de cada periodo

P: inversión inicial

i: Tasa mínima aceptable (TMAR)

En la siguiente tabla se detallan los valores que se toman en cuenta dentro de la TMAR y su fórmula:

**Tabla 49 TMAR**

<b>Factor</b>	<b>Porcentaje</b>
Tasa pasiva	6,17%
Tasa activa	8,96%
Recursos ajenos	55,00%
Recursos propios	45,00%
Tasas impositivas vigente	33,70%
Inflación	-0,93%
Riesgo país	12,71%

*Elaborado por: Julio Maigua*

(% Recursos propios\* tasa pasiva) + (%recursos ajenos\*tasa activa)

+TLR (riesgo país) +inflación = TMAR

3,40% + 4,01% + 12,17% -0,93 = **19,19%**

La TMAR es de 19.19% por otra parte, al VAN al concebir al presente valor de los flujos netos alcanzados, la factibilidad de la propuesta se calcula cuando esta supera el valor cero, así como se describe en la siguiente tabla:

**Tabla 50 Cálculo del VAN**

<b>Años</b>	<b>Flujo neto</b>	<b>(1+i)<sup>n</sup></b>	<b>Flujo neto actualizado</b>
<b>0</b>	<b>-79.840,98</b>	<b>1</b>	<b>-79.840,98</b>
<b>1</b>	43.961,90	39.965,36	-39.875,62
<b>2</b>	40.077,07	33.121,55	-6.754,07
<b>3</b>	39.184,86	29.440,17	22.686,09
<b>4</b>	38.194,09	26.087,08	48.773,17
<b>5</b>	153.447,31	95.278,71	144.051,88
<b>Total</b>			<b>144.051,88</b>

*Elaborado por: Julio Maigua*

El VAN es de 144.051,88 al considerarse como un valor positivo, denota la viabilidad de la propuesta ya que de acuerdo a las estimaciones se superará el mínimo desempeño anhelado.

### 2.14.2. TIR

Este indicador pondera la propuesta en relación de una sola tasa de desempeño por periodo, en la cual, el total de los beneficios actualizados son similares a los desembolsos determinados en la moneda de hoy en día. Así se mide la rentabilidad de lo invertido.

Para entender el resultado se debe tener presente criterios que se detallan a continuación:

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

En la siguiente tabla se da a conocer el cálculo de la TIR:

**Tabla 51 Cálculo de la TIR**

<b>Anos</b>	<b>Flujo neto</b>
<b>0</b>	<b>-79.840,98</b>
<b>1</b>	43.961,90
<b>2</b>	40.077,07
<b>3</b>	39.184,86
<b>4</b>	38.194,09
<b>5</b>	153.447,31
<b>TIR</b>	<b>55%</b>

*Elaborado por: Julio Maigua*

**Tabla 52 Comparativo**

<b>Costo de Oportunidad</b>	<b>19.19%</b>
<b>TIR</b>	<b>55%</b>

*Elaborado por: Julio Maigua*

Interpretación: Al comparar los porcentajes del TIR con el costo de oportunidad permite conocer la factibilidad del proyecto, de acuerdo a los porcentajes obtenidos el TIR es 55% mayor que 19.19% que corresponde al costo de oportunidad, confirmando que el proyecto es factible.

### 2.14.3. Periodo de recuperación de lo invertido

Esto refleja un indicador que calcula el lapso en el cual la empresa recuperará el total del monto invertido al inicio (Nacional, Asamblea Nacional, 2021). El cálculo se aprecia en la siguiente tabla.

Años	0	1	2	3	4	5
Flujo Neto	-79.840,98	43.961,90	40.077,07	39.184,86	38.194,09	153.447,31
Saldo actualizado 10%	-79.840,98	39.965,36	33.121,55	29.440,17	26.087,08	95.278,71
Saldo actualizado y acumulados	-79.840,98	-39.875,62	-6.754,07	22.686,09	48.773,17	144.051,88
Tasa	10%					
VNA	\$223.892,86					
VAN	144.051,88					
TIR	55%					
TR	2,229416881					

*Gráfico 32 Cálculo del PRI  
Elaborado por: Julio Maigua*

Objetivo general

#### Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es cuando los ingresos de una empresa son igual a los gastos es decir que ni pierde ni gana, y el punto de equilibrio se obtendrá cuando la empresa venda un aproximado de 3874 cajas de rosas.

## CONCLUSIONES

Mediante el desarrollo de la investigación se concluye que en el mercado del Estado Unidos tiene una acogida muy extensa en la compra de flores ecuatorianas misma que el 40% de la producción es para este país y el 82% del porcentaje antes mencionado ingresan por el Estado de Florida debido a la cercanía con los países Sud Americanos.

Los socios claves serán las familias conformados por año del estado de Florida con un promedio de 27 años, que los importadores de las flores de Florida canalizaran a este segmento de mercado y se establecerá comunicación mediante el uso de la tecnología, de igual manera se promocionará los productos por medio digitales que están al alcance de todos.

A través de la implementación de la matriz de Canvas se establece estrategias competitivas e innovadoras desde la producción y comercialización de rosas tinturadas y preservadas de distintos colores dando un valor agregado para este mercado tan extenso y anhelado de las flores.

El canal de distribución del proyecto será: Productor-Exportador - Importadores - Minoristas y Consumidor Final.

Para la implementación del plan de negocio se necesita un capital de USD 149.840,98, y mediante el desarrollado del estudio financiero se determina un VAN de \$ 144.051,88 y al terminar una TIR del 55%, mayor que el costo de oportunidad (55% > 19,19%) dando así un periodo de recuperación de 2 años 2 meses y 22 días, lo que reflejo la viabilidad del proyecto.

## **RECOMENDACIONES**

Se recomienda determinar nuevos estudios para crear nuevas entradas de la producción florícola ecuatoriana a la vez crear nuevos ingresos del mismo.

Desarrollar nuevas estrategias creando nuevos valores agregados para así obtener nuevos nichos de mercado no solo a nivel estadounidense sino también a nivel mundial.

Fomentar nuevos departamentos creando más capacidad de desarrollo del comercio al exterior brindando nuevas plazas de empleo y desarrollo económico local y nacional.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, Á. (2017). *Propuesta De Utilización Paneles Solares, En Florícolas De La Parroquia Tabacundo, Cantón Pedro Moncayo, Como Mitigación Al Cambio Climático, Estudio De Caso: Florícola “Bella Rosa”*. Pontificia Universidad Católica Del Ecuador. doi:<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/13246/PROPUESTA%20DE%20UTILIZACION%20PANELES%20SOLARES%20EN%20FLORICOLAS%20DE%20LA%20PARROQUIA%20TABACUNDO%20MITIGACION%20C.C.%20CFL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Angarita, J. (2014). *Estudio de factibilidad para la creación de un centro de estética y belleza en la ciudad de Duitama*. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.
- Balestrini. (1998). *Metodología de la investigación*.
- Banco Mundial. (2022). Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/SL.TLF.TOTL.IN?end=2021&locations=US&start=2021&view=bar>
- Banecuator. (6 de 2022). Obtenido de <https://www.banecuator.fin.ec/creditopersonas/>
- BCE. (2021). Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/biblioteca/2021/fichas-sectoriales-3-trimestre/Ficha-Sectorial-Flores.pdf>
- BCE. (2022). Obtenido de <https://expoflores.com/wp-content/uploads/2022/04/Expoflores-abril-2022.pdf>
- Bravo, M., & Flores, S. (2006 – 2007). *Incidencia de la producción de Rosas en el sector de Cayambe período 2000 –2005*. Guayaquil: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.
- Brown, O. (23 de Marzo de 2022). *ESAN Conexión*. Obtenido de ESAN Conexión: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/plan-de-negocios-el-resumen-ejecutivo#:~:text=El%20resumen%20ejecutivo%20es%20la,y%20de%20su%20viabilidad%20financiera.>

- Calva, C., & Sánchez, G. (Abril de 2022). *Universidad de Guayaquil. Repositorio digital*. Obtenido de Universidad de Guayaquil. Repositorio digital: [http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/59321/1/TESIS%20FINAL%20TI%202021-2022\\_CALVA%20SARANGO%20CINTHYA%20BRIGITTE\\_SANCHEZ%20PAZMI%20GABRIELA%20ESTEFAN%20](http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/59321/1/TESIS%20FINAL%20TI%202021-2022_CALVA%20SARANGO%20CINTHYA%20BRIGITTE_SANCHEZ%20PAZMI%20GABRIELA%20ESTEFAN%20)
- Candy , M., Jonathan , Q., & Richard , T. (2020). *Análisis de la afectación en la exportación de flores ecuatorianas al mercado ruso tras el conflicto bélico entre Rusia y Ucrania*.
- Cedillo , C., González , C., Salcedo , V., & Sotomayor , J. (2021). *El sector florícola del Ecuador y su aporte a la Balanza Comercial Agropecuaria: período 2009 – 2020*. Universidad Técnica de Machala. doi:<https://incyt.upse.edu.ec/ciencia/revistas/index.php/rctu/article/view/549/510>
- Cedillo, C., González , C., Salcedo, V., & Sotomayor, J. (2021). El sector florícola del Ecuador y su aporte a la Balanza Comercial Agropecuaria: período 2009 – 2020. *Científica y Tecnológica UPSE*, 8(1), 74-82. doi:<https://incyt.upse.edu.ec/ciencia/revistas/index.php/rctu/article/view/549/510>
- CEEI Austria. (2022). Obtenido de <https://www.ceei.es/guia/edit/?r=huemyjixqtlzvc5u47xe#:~:text=El%20Plan%20de%20Operaciones%20resume,aprovisionamiento%20y%20gesti%C3%B3n%20de%20existencias>.
- Céspedes, A., & Vera, J. (2009). *Escuela Superior Politécnica del Litoral. Repositorio digital*. Obtenido de Escuela Superior Politécnica del Litoral. Repositorio digital: <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/24238/1/D-90448.pdf>
- CEUPE. (2022). Obtenido de <https://www.ceupe.com/blog/como-analizar-correctamente-la-industria.html#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20del%20sector%20industrial,posici%C3%B3n%20competitiva%20de%20las%20empresas>

- Chain. (26 de Diciembre de 2019). *Business School*. Obtenido de Business School: <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/realizando-el-plan-de-operaciones-de-una-empresa/>
- Chavarro, J. (2021). *Evolución y desafíos de la floricultura ecuatoriana en el futuro próximo*. Metroflor. doi:<https://www.metroflorcolombia.com/evolucion-y-desafios-de-la-floricultura-ecuatoriana-en-el-futuro-proximo/>
- Chavarro, J. (2021). *Evolución y desafíos de la floricultura ecuatoriana en el futuro próximo*.
- Chávez, A. (2019). *Estudio de factibilidad para la comercialización internacional de la rosa Explorer, de la empresa "Leon Roses" Ubicada en el Cantón Bolívar-Carchi*. Universidad Politécnica Estatal del Carchi.
- Datos del mundo. (2020). Aeropuertos y aerolíneas más grandes en los Estados Unidos. *Blog de Estados Unidos*.
- Datos macroexpansion. (2022). Economía y demografía de Estados Unidos. *Datosmacroexpansion.com*.
- Ecuador, E. y. (9 de Diciembre de 2021). <https://ec.usembassy.gov/es/los-estados-unidos-y-el-ecuador-concluyeron-las-negociaciones-del-acuerdo-de-cielos-abiertos/#:~:text=de%C2%A02021.-,Los,-Estados%20Unidos%20Los%20Estados%20Unidos%20y%20el%20Ecuador%20concluyeron%20las%20negociaciones%20del%20Acuerdo%20de%20Cielos%20Abiertos,> pág. 1. Obtenido de <https://ec.usembassy.gov/es/los-estados-unidos-y-el-ecuador-concluyeron-las-negociaciones-del-acuerdo-de-cielos-abiertos/#:~:text=de%C2%A02021.-,Los,-Estados%20Unidos%20Los%20Estados%20Unidos%20y%20el%20Ecuador%20concluyeron%20las%20negociaciones%20del%20Acuerdo%20de%20Cielos%20Abiertos,>
- El Telegrafo. (02 de Diciembre de 2020). *El Telegrafo*. Obtenido de Redacción Quito: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/actualidad/44/rosas-ecuador-ingresan-estados-unidos-cero-aranceles>
- Espinoza, R. (2020). *Segmentación de mercado , concepto y enfoque* .
- Expoflores. (2019). Obtenido de [https://expoflores.com/wp-content/uploads/2020/04/reporte\\_anual\\_USA\\_2019.pdf](https://expoflores.com/wp-content/uploads/2020/04/reporte_anual_USA_2019.pdf)
- Expoflores. (2019). Obtenido de [https://expoflores.com/wp-content/uploads/2020/04/reporte-anual\\_Ecuador\\_2019.pdf](https://expoflores.com/wp-content/uploads/2020/04/reporte-anual_Ecuador_2019.pdf)

- Expoflores. (2021). *expoflores.com*. Obtenido de expoflores.com:  
<https://expoflores.com/wp-content/uploads/2021/12/Informe-2do-trimestre-2021.pdf>
- Expoflores. (2022). Obtenido de <https://expoflores.com/wp-content/uploads/2021/12/Informe-2do-trimestre-2021.pdf>
- Farías, R., & Montero, I. (2021). *Universidad de Guayaquil. Repositorio digital*. Obtenido de Universidad de Guayaquil. Repositorio digital:  
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/55711/1/NUEVOS%20SEGMENTOS%20DE%20MERCADO%20PARA%20LAS%20ROSAS.pdf>
- Flor Ecuador . (2020). *Exportaciones* .
- Gonzáles, C. (2022). Cuál es el salario promedio en USA y cuánto es lo máximo que puedo ganar en mi trabajo. *Actualidad Estados Unidos*. Obtenido de <https://us.as.com/actualidad/cual-es-el-salario-promedio-en-usa-y-cuanto-es-lo-maximo-que-puedo-ganar-en-mi-trabajo-n/#:~:text=Salario%20m%C3%ADnimo%20en%20USA,establecer%20sus%20propios%20salarios%20m%C3%ADnimos>.
- Icaza, D. (2021). *Universidad Técnica de Cotopaxi. Repositorio digital*. Obtenido de Universidad Técnica de Cotopaxi. Repositorio digital:  
<http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/8058/1/MUTC-001070.pdf>
- Icontainers. (2014). Transporte marítimo a USA (2): tiempos de tránsito. *Logística y envíos*. Obtenido de <https://www.icontainers.com/es/2014/03/26/tiempos-de-transito/#:~:text=Para%20env%20a%20la%20Costa,los%2028%20y%2035%20d%C3%ADas>.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. (2020). Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Censos – ESPAC 2020
- López, F. (2018). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia:  
<https://economipedia.com/definiciones/comercio-internacional.html>
- Martínez, C. (2006). *Atlas socioambiental de Cotopaxi*. Flacsoandes. doi:<https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/43289.pdf>

- Ministerio de Producción, C. E. (2021). *BOLETÍN DE CIFRAS*. Obtenido de Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca: <https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2021/12/VFBoletinComercioExteriorDiciembre2021-final.pdf?fbclid=IwAR3dpQeWuwUgQF8IOVsb7SSmLCbMPBHZkKhpXqMA7HPEY61wWhN>
- MiPymes*. (2021). Obtenido de <https://www.normalizacion.gob.ec/mipymes-y-organizaciones-de-economia-popular-y-solidaria-son-una-pieza-clave-para-la-economia-del-pais/#:~:text=Las%20micro%2C%20peque%C3%B1as%20y%20medianas,es%20de%203%20a%C3%B1os%20y>
- Monar , G. (2011). *Proyecto de factibilidad para la creación de un centro de capacitación ocupacional con certificación internacional en la Empresa SEDICOM Riobamba*. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Morocho, N., Cisneros, M., & Soto, C. (2021). EL COVID 19 y su impacto financiero en el sector florícola ecuatoriano. Análisis comparativo. *Digital Publisher*, 6(3), 146-157. doi:<https://doi.org/10.33386/593dp.2021.3.553>
- Mundi. (2022). Los principales puertos de Estados Unidos y su importancia en el comercio exterior. Obtenido de <https://mundi.io/exportacion/puertos-de-estados-unidos/>
- Nacional, A. (28 de 02 de 2020). *Ley organica*. Obtenido de Artículo 310: [https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2020-03/Documento\\_LEY-ORGANICA-EMPREDIMIENTO-INNOVACION.pdf](https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2020-03/Documento_LEY-ORGANICA-EMPREDIMIENTO-INNOVACION.pdf)
- Nacional, A. (2021). *Asamblea Nacional* . Latacunga.
- ONU. (2018). Obtenido de ONU: <https://onu.org.gt/home-noticias/informe-global-2018/>
- Paredes, M. (2019). *Posicionamiento competitivo de los floricultores ecuatorianos, frente a los cambios y tendencias del mercado americano, europeo, ruso y chino en la exportación de rosas de corte, con una propuesta de lineamientos para la toma de decisiones*. Universidad Internacional Del

Ecuador. doi:<https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/3834/1/T-UIDE-2210.pdf>

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 . *Universidad Internacional del Ecuador*.

Pico, D. (2017). *Modelo de calidad en servicio en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 de Tungurahua*. Universidad Técnica de Ambato.

Quiroga, M. (2022). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/analisis-del-entorno-marketing.html>

Ruiz, M. (2020). *Ruizbarroeta.com*. Obtenido de Ruizbarroeta.com: <https://milagrosruizbarroeta.com/idea-de-negocio-definicion-y-como-desarrollarla/>

Rule. (2017). *floricultura mundial*.

Sánchez, J. (2016). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/acuerdo-comercial.html>

Santa Clara Gardens. (22 de Agosto de 2018). Obtenido de <https://santaclaragardens.com.ec/web/2018/08/22/rosas-ecuatorianas/>

Sevilla, A. (2015). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/arancel.html>

Subgerencia de Análisis de Productos y Servicios. (Agosto de 2020). *CULTIVO DE FLORES*. Obtenido de [www.cfn.fin.ec](http://www.cfn.fin.ec): [https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/biblioteca/2020/ficha-sectorial-3-trimestre-2020/FS\\_Cultivo-de-Flores\\_3T2020.pdf](https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/biblioteca/2020/ficha-sectorial-3-trimestre-2020/FS_Cultivo-de-Flores_3T2020.pdf)

Torres, D. (2020). *Plan de negocios para la creación de una comercializadora de flores en los Estados Unidos*. Universidad Técnica De Cotopaxi. doi:<http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/7404/1/MUTC-000875.pdf>

Torres, D. (2020). *Plan de negocios para la creación de una comercializadora de flores en los Estados Unidos*. Universidad Técnica de Cotopaxi.

- Torres, D. (2020). *Universidad Técnica de Cotopaxi. Repositorio digital*. Obtenido de Universidad Técnica de Cotopaxi. Repositorio digital: <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/7404/1/MUTC-000875.pdf>
- Trenza, A. (1 de Marzo de 2020). *El blog de Ana Trenza*. Obtenido de El blog de Ana Trenza: <https://anatrenza.com/plan-estrategico-empresa/>
- Valero, G., Rodenes, M., & Rueda, G. (2016). La internacionalización de las empresas exportadoras. Estado de la cuestión. *Revista Lebrer*, 127-147. Retrieved from <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-LaInternacionalizacionDeLasEmpresasExportadorasEst-6069733.pdf>
- Weinberger, K. (2009). *Plan de negocios*. Lima: Nathan Associates Inc. Obtenido de [http://www.crecemype.pe/1\\_crecer/docs/plan%20de%20negocios.pdf](http://www.crecemype.pe/1_crecer/docs/plan%20de%20negocios.pdf)
- Westreicher, G. (2022). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/plan-financiero.html>
- Brown, O. (23 de Marzo de 2022). *ESAN Conexión*. Obtenido de ESAN Conexión: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/plan-de-negocios-el-resumen-ejecutivo#:~:text=El%20resumen%20ejecutivo%20es%20la,y%20de%20su%20viabilidad%20financiera.>
- CEEI Austria. (2022). Obtenido de <https://www.ceei.es/guia/edit/?r=huemyjixqtlzvc5u47xe#:~:text=El%20Plan%20de%20Operaciones%20resume,aprovisionamiento%20y%20gesti%C3%B3n%20de%20existencias.>
- CEUPE. (2022). Obtenido de <https://www.ceupe.com/blog/como-analizar-correctamente-la-industria.html#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20del%20sector%20industrial,posici%C3%B3n%20competitiva%20de%20las%20empresas>
- Chain. (26 de Diciembre de 2019). *Business School*. Obtenido de Business School: <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/realizando-el-plan-de-operaciones-de-una-empresa/>

- Quiroga, M. (2022). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia:  
<https://economipedia.com/definiciones/analisis-del-entorno-marketing.html>
- Ruiz, M. (2020). *Ruizbarroeta.com*. Obtenido de Ruizbarroeta.com:  
<https://milagrosruizbarroeta.com/idea-de-negocio-definicion-y-como-desarrollarla/>
- Trenza, A. (1 de Marzo de 2020). *El blog de Ana Trenza*. Obtenido de El blog de Ana Trenza: <https://anatrenza.com/plan-estrategico-empresa/>
- Weinberger, K. (2009). *Plan de negocios*. Lima: Nathan Associates Inc. Obtenido de [http://www.crecemype.pe/1\\_crecer/docs/plan%20de%20negocios.pdf](http://www.crecemype.pe/1_crecer/docs/plan%20de%20negocios.pdf)
- Westreicher, G. (2022). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia:  
<https://economipedia.com/definiciones/plan-financiero.html>

## ANEXOS

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**DIRECCIÓN DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**MODALIDAD DE TITULACIÓN: PROYECTO DE DESARROLLO**

Objetivo: recabar información para fines académicos con el tema relacionado a plan de negocios para la comercialización y exportación de rosas a Estados Unidos

**Preguntas para la entrevista a las comercializadoras de rosas en el Ecuador, Provincia de Cotopaxi a 30 floricultura de la localidad**

1. ¿Cuáles son los destinos que usted exporta las rosas?  
La mayoría de los entrevistados mencionaron que exportan a Estados Unidos
2. ¿Cómo realiza la gestión de ventas hacia Estados Unidos?  
Contactar a los clientes vía medios tecnológicos y definir variedad, tamaño y precio
3. ¿Cuál es el porcentaje de las rosas que exporta a EE. UU. en comparación a otros destinos?  
Al mercado de los estados unidos exportan entre el 40% y 45% de las rosas producida
4. ¿Qué variedades de rosas son las más solicitadas en este mercado?  
Explorer y Fridoon en rojos, en blancos mundial y vendela son las más solicitadas
5. ¿Qué tamaño de rosas son de mayor preferencia?  
A partir de 60 cm, 70 cm y 80 cm
6. ¿A qué precio promedio vende cada botón de rosa?  
El precio promedio de la flor natural es de 25 centavos por tallo
7. ¿Existe una variación significativa del precio de las rosas durante el año?  
En fechas especiales como San Valentín, día de la madre, mujer y día de los difuntos
8. ¿Cuál es la frecuencia del pedido de las rosas en el mercado estadounidense?  
De acuerdo a los clientes hasta tres veces por semana

9. ¿Las rosas tinturadas tiene aceptación en el mercado estadounidense?  
Si solicitan las rosas tinturadas en este mercado
10. ¿Qué colores de rosas tinturadas son de mayor adquisición?  
Los de color azul son las más solicitadas y la combinación en bicolor y tricolor
11. ¿A qué precio promedio vende las rosas tinturadas?  
Entre 40 a 50 centavos por tallo
12. ¿Cuál son las principales dificultades para exportar rosas a Estados Unidos?  
La competencia de Colombia y la disponibilidad del transporte aéreo
13. ¿En la actualidad el sector florícola cuenta con el apoyo de parte del Estado?  
Si con el tratado de las preferencias arancelarias y el tratado de cielo abierto.
14. ¿Algún acuerdo o incentivo que en la actualidad le beneficie a la floricultura ecuatoriana? El apoyo financiero estatal con intereses atractivos y el cero arancel
15. ¿Cuáles son la exigencia del mercado estadounidense en la calidad de las rosas?  
Flor de calidad libre de plagas y cuidado fitosanitarios y el empaçado adecuado para su transporte

### Detalle Simulación de Crédito

<b>Tipo</b>	<b>PYME</b>		
<b>Destino</b>	Activo Fijo	<b>Tasa Nominal(%)</b>	9.76
<b>Sector Económico</b>	N/A	<b>Tasa Efectiva(%)</b>	10.12
<b>Facilidad</b>	Pequeña y Mediana Empresa	<b>Monto(USD)</b>	70,000.00
<b>Tipo Amortización</b>	Cuota Fija	<b>Plazo(Años)</b>	5
<b>Forma de Pago</b>	Trimestral	<b>Fecha Simulación</b>	2023-01-14

**Recuerda:** Esta información es una simulación de crédito que permite familiarizarse con nuestro sistema. No tiene validez como documento legal o como solicitud de crédito.

Periodo	Saldo	Capital	Interés	Cuota
0	70000.00			
1	67243.11	2756.89	1708.00	4464.89
2	64418.95	2824.16	1640.73	4464.89
3	61525.89	2893.07	1571.82	4464.89
4	58562.23	2963.66	1501.23	4464.89
5	55526.26	3035.97	1428.92	4464.89
6	52416.21	3110.05	1354.84	4464.89
7	49230.28	3185.93	1278.96	4464.89
8	45968.61	3263.67	1201.22	4464.89
9	42623.31	3343.30	1121.59	4464.89
10	39198.43	3424.88	1040.01	4464.89
11	35689.98	3508.45	956.44	4464.89
12	32095.92	3594.05	870.84	4464.89
13	28414.18	3681.75	783.14	4464.89
14	24642.59	3771.58	693.31	4464.89
15	20778.98	3863.61	601.28	4464.89
16	16821.10	3957.88	507.01	4464.89
17	12766.65	4054.45	410.43	4464.89
18	8613.27	4153.38	311.51	4464.89
19	4358.54	4254.73	210.16	4464.89
20	0.00	4358.54	106.35	4464.89