



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MODALIDAD: PROYECTO DE DESARROLLO

Título:

Plan de negocios para la creación de una comercializadora de flores en los Estados Unidos.

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas.

Autor

Ing. Danny Torres Campaña

Tutor

Ing. Marlon Rubén Tinajero Jiménez, MBA

LATACUNGA - ECUADOR

2020

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “Plan de negocios para la creación de una comercializadora de flores en los Estados Unidos”, presentado por Torres Campaña Danny, para optar por el Título Magíster en Administración de Empresas.

CERTIFICO

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

Latacunga, agosto del 2020

.....
Ing. Marlon Rubén Tinajero Jiménez, MBA

CC.: 050208033-6

APROBACIÓN TRIBUNAL

El trabajo de Titulación: “Plan de negocios para la creación de una comercializadora de flores en los Estados Unidos”, ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, previo a la obtención del Título de Magíster en Administración de Empresas, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.

Latacunga, agosto del 2020

.....
Villaruel Maya Angel Alberto, Mg.C.
C.C. 0602765406
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

.....
Moreano Martínez Luis David, Mg.C.
C.C. 0502307960
LECTOR 2

.....
Panchi Mayo Viviana Pastora, Mca.
C.C. 0502217318
LECTOR 3

DEDICATORIA

Quiero dedicar este proyecto a mi esposa por su apoyo y amor incondicional, por el ánimo que me brinda día a día para alcanzar mis metas profesionales y personales, por estar junto a mí en las buenas y en las malas, y porque me enseñó que siempre hay una luz al final del camino, a mis tres hijos Danny, Joaquín y Manuelita, que son la razón de mi vida el tesoro más grande que Dios me regaló y el motivo de mí existir.

Danny Torres Campaña.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a todas las personas que me han ayudado y apoyado a lo largo de estos años de maestría y estudio en la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Agradecer el apoyo recibido por parte de toda mi familia, a mis padres y a mis suegros que siempre han estado apoyándome incluso en mis peores momentos.

A mi abuelita Lolita que desde el cielo sé que estará muy orgullosa.

Quiero mostrar mi más sincero agradecimiento a mis compañeros de clase y amigos, que han hecho que este duro trance, como es la carrera, se haya llevado de forma más amena.

Entre los profesores cabe una mención especial para mi tutor Ing. Marlon Tinajero quien me ofreció la posibilidad de trabajar en este proyecto que, además de ser fascinante abarca a un tema actual que será una forma de contribuir al desarrollo personal en lo futuro.

Por todo esto quiero darles las gracias.

Danny Torres Campaña

RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA

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

Latacunga, agosto de 2020

.....
Danny Torres Campaña
C.C. 0501961882

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, agosto de 2020.

.....
Danny Torres Campaña
C.C. 0501961882

AVAL DEL VEEDOR

Quien suscribe, declara que el presente Trabajo de Titulación: “Plan de negocios para la creación de una comercializadora de flores en los Estados Unidos”, contiene las correcciones a las observaciones realizadas por los lectores en sesión científica del tribunal.

Latacunga, agosto del 2020

.....
Villaruel Maya Ángel Alberto, Mg.C.
C.C. 0602765406
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
DIRECCIÓN DE POSGRADO**

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TITULO: Plan de negocios para la creación de una comercializadora de flores en los Estados Unidos.

AUTOR: Torres Campaña Danny

TUTOR: Tinajero Jiménez Marlon

RESUMEN

El objetivo de este presente proyecto fue diseñar un Plan de negocios para la creación de una comercializadora de flores en los Estados Unidos. Para lo que, se analizó el entorno en el que se desenvuelve el sector florícola ecuatoriano y su principal socio comercial Estados Unidos, se realizó un estudio de mercado para identificar y definir la demanda insatisfecha, la localización del proyecto, se especificaron los fundamentos organizacionales, la estructura, procesos, requerimientos legales necesarios para el funcionamiento del negocio y estrategias de marketing, por último se efectuó un estudio y evaluación financiera que permitió establecer la inversión requerida y la viabilidad.

En esta investigación, se utilizó una modalidad metodológica mixta, cuantitativa y cualitativa, ya que se recogieron datos numéricos y se describió la realidad del entorno. La población correspondió a las floristerías radicadas en New Jersey, la muestra correspondió a 333, encuestándose a sus representantes.

La evaluación financiera del proyecto demuestra su factibilidad, el VAN (Valor Actual Neto) que se percibiría con la apertura de la comercializadora es de USD. 113.270,74, por ser un valor positivo, no se comprometen sus recursos económicos. La TIR (Tasa Interna de Retorno) supera al costo de oportunidad ($50,83\% > 6,15\%$), lo que indica que es una opción aceptable y ejecutable; la inversión se recuperaría a partir del primer año, cuatro meses y diez días aproximadamente.

PALABRAS CLAVE: Plan de negocios; comercialización de flores.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
DIRECCIÓN DE POSGRADO**

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TITLE: BUSINESS PLAN FOR A FLOWER MARKETER CREATION IN UNITED STATES.

AUTHOR: Torres Campaña Danny

TUTOR: Tinajero Jiménez Marlon

ABSTRACT

The objective of this project was to design a Business Plan to establish flower marketer at United States. Where the environment in which Ecuadorian floricultural sector and its main commercial partner United States were analyzed, a study market was carried out to identify and define the demand, location of the project, organizational foundations were specified, structure, processes, legal necessary requirements for business operation and marketing strategies, finally a financial study and evaluation were carried out that allowed to get the required investment and viability. This research used a mixed methodological method, quantitative and qualitative, numerical data was collected and reality of the environment was described. The population corresponded to the florists located in New Jersey, the sample corresponded to 333, surveying to their representatives. The financial evaluation of the project demonstrated its NPV (Net Present Value) feasibility that would be perceived with the opening of trading company is USD. 113,270.74, because it is a positive value, its economic resources are not compromised. The IRR (Internal Rate of Return) exceeds the opportunity cost ($50.83\% > 6.15\%$), which indicates that it is an acceptable and executable option; The investment will be recovered from the first year, four months and ten days approximately.

KEY WORDS: Business plan; flower marketing.

Pacheco Pruna Edison Marcelo con cédula de identidad número: 0502617350 Licenciado/a en: Educación mención inglés con número de registro de la SENESCYT: 0502617350; **CERTIFICO** haber revisado y aprobado la traducción al idioma inglés del resumen del trabajo de investigación con el título: **Plan de negocios para la creación de una comercializadora de flores en los Estados Unidos** de: Danny Torres Campaña, aspirante a magister en Administración de Empresas.

.....
Edison Marcelo Pacheco Pruna
C.I. 0502617350

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA	vi
RENUNCIA DE DERECHOS	vii
AVAL DEL VEEDOR	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT	x
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	xi
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiv
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xvii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	7
1.1. Antecedentes	7
1.2. Fundamentación epistemológica.....	8
1.2.1. Plan de negocio.....	8
1.2.2. Marketing	18
1.2.3. Las flores ecuatorianas	25
1.3. Fundamentación del estado del arte.....	29
1.4. Conclusiones del capítulo I.....	30
CAPÍTULO II. PROPUESTA.....	31
2.1. Resumen ejecutivo.....	31
2.2. Título del proyecto	32

2.3. Estratégica	32
2.3.1. Misión.....	32
2.3.2. Visión	32
2.3.3. Valores.....	32
2.3.4. Objetivos.....	33
2.4. Business Model	33
2.5. Análisis situacional.....	35
2.5.1. Macro entorno	35
2.5.2. Micro entorno	37
2.5.3. Los Consumidores	40
2.6. Estudio de Mercado	43
2.6.1. Demanda.....	43
2.6.2. Oferta.....	43
2.6.3. Demanda insatisfecha.....	44
2.6.4. Demanda del proyecto	44
2.6.5. Análisis de precio	46
2.6.6. Canal de Distribución	46
2.6.7. Conclusiones de este mercado.....	48
2.7. Estudio técnico	48
2.7.1. Tamaño	48
2.7.2. Localización.....	49
2.8. Gestión de Marketing	60
2.8.1. Aplicaciones marketing mix promocional.....	61
2.9. Estudio financiero.....	64
2.9.1. Inversiones.....	64

2.9.2. Ingresos / egresos	67
2.9.3. Costos y gastos	68
2.9.4. Estudio financiero a cinco años	70
2.9.4. Evaluación financiera	72
2.10. Cronograma	74
2.11. Conclusiones.....	75
CAPÍTULO III. APLICACIÓN Y/O VALIDACION DE LA PROPUESTA.....	76
3.1. Evaluación de expertos	77
3.2. Conclusiones del capítulo	79
Conclusiones generales.....	80
Recomendaciones	81
REFERENCIAS	82
ANEXOS.....	88
Anexo 1. Formatos de la encuesta y entrevista	88
Anexo 2. Cuadros de frecuencias y porcentajes de los resultados de la encuesta.....	92
Anexo 3. Macro localización.....	95
Anexo 4. Distribución de la oficina.....	96
Anexo 5. Flujogramas de procesos.....	97
Anexo 6. Marketing mix.....	101
Anexo 7. Solicitud de validación y respuesta.....	109

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Sistemas de tareas en relación a los objetivos específicos	2
Tabla 2 Factores a considerar en la segmentación de mercado	12
Tabla 3 Distribución de empresas florícolas por su tamaño.....	26
Tabla 4 Especies producidas en el territorio nacional	27
Tabla 5 Matriz FODA	39
Tabla 6 Matriz FODA cruzada	40
Tabla 7 Comportamiento histórico de la demanda y probables variables macroeconómicas explicativas	43
Tabla 8 Datos históricos de la producción ecuatoriana de rosas	43
Tabla 9 Demanda insatisfecha	44
Tabla 10 Demanda actual	44
Tabla 11 Unidades a adquirir (bounche)	45
Tabla 12 Demanda proyectada	45
Tabla 13 Demanda del proyecto	45
Tabla 14 Análisis de precios.....	46
Tabla 15 Responsabilidades de acuerdo al modelo de comercialización Supplier Driven	47
Tabla 16 Demanda insatisfecha proyectada	48
Tabla 17 Demanda del proyecto	49
Tabla 18 Matriz de ponderación de parámetros	51
Tabla 19 Matriz de selección.....	51
Tabla 20 Funciones del Gerente General	55
Tabla 21 Funciones del vendedor	56
Tabla 22 Funciones del asistente	57

Tabla 23 Perfil del gerente general.....	58
Tabla 24 Perfil del vendedor y asistente.....	58
Tabla 25 Presupuesto del plan de marketing proyectado a cinco años	64
Tabla 26 Equipos de computación.....	65
Tabla 27 Muebles y enseres	65
Tabla 28 Equipos de oficina	65
Tabla 29 Activo diferido.....	66
Tabla 30 Capital de trabajo.....	66
Tabla 31 Inversión inicial	67
Tabla 32 Ingresos	67
Tabla 33 Ingresos proyectados	67
Tabla 34 Gasto sueldos proyectados	68
Tabla 35 Gasto suministros	68
Tabla 36 Gastos Servicios Básicos.....	68
Tabla 37 Gasto arriendo	68
Tabla 38 Gasto promoción y publicidad.....	69
Tabla 39 Gasto servicios de terceros	69
Tabla 40 Proyección de los gastos.....	69
Tabla 41 Inventario de rosas.....	69
Tabla 42 Costo transporte interno	70
Tabla 43 Costo unitario	70
Tabla 44 Proyección de los costos.....	70
Tabla 45 Balance general inicial	71
Tabla 46 Estado de pérdidas y ganancias	71
Tabla 47 Flujo de caja.	72

Tabla 48 Cálculo del VAN	72
Tabla 49 Cálculo del PRI	73
Tabla 50 Cronograma del trabajo de grado	74
Tabla 51 Categorías de validación	78

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Modelo Canvas de idea de negocio.....	10
Gráfico 2 Rivalidad competitiva.....	15
Gráfico 3 Marketing como fórmula empresarial.	19
Gráfico 4. Análisis de la matriz DAFO	20
Gráfico 5 Distribución del cultivo de flores por provincias	26
Gráfico 6. Área económica de destino de flores ecuatorianas.....	28
Gráfico 7. Balanza comercial del sector florícola (2013-jul 2017) en miles USD.....	28
Gráfico 8. Cadena de valor	34
Gráfico 9. Canal de distribución.....	47
Gráfico 10. Descripción de macroprocesos estratégicos	54
Gráfico 11. Estructura organizacional	55
Gráfico 12. Logo de la empresa.....	62

INTRODUCCIÓN

Antecedentes

Según el artículo 21 del Reglamento de Trabajo de Titulación de Posgrados de la Universidad Técnica de Cotopaxi, esta tesis corresponde a la línea de investigación: Administración y economía para el desarrollo social: Mercadeo, Finanzas, Talento Humano, Responsabilidad Social Empresarial, Emprendimiento, Planificación estratégica y sub línea: Mercadeo (asignatura de Gestión de marketing), finanzas (asignatura de Gestión Financiera), Emprendimiento (asignaturas de Legislación para los negocios, Entorno Económico para los negocios e Innovación y Emprendimiento). En razón que se propone la creación de una comercializadora de flores en Estados Unidos, para lo cual es indispensable crear un plan de negocios que involucre conocimientos de mercadeo, finanzas y emprendimiento.

Este proyecto es pertinente porque para su desarrollo se requieren todos los conocimientos que se involucran en la administración, economía y las normas relacionadas con la Maestría de Administración de Empresas a nivel nacional e internacional.

Planteamiento del problema. La exportación de productos no tradicionales como las flores es una de las principales actividades económicas que ha venido dinamizando la economía del país desde 1970, cuando inició sus actividades. Las flores ecuatorianas son reconocidas a nivel mundial por “su larga vida en floreros, tallos largos, grandes botones, calidad y belleza” (Expoflores, 2015, pág. 3), lo que las hace apetecidas en el mercado internacional.

El principal socio comercial de Ecuador es Estados Unidos, importa el 42% del mercado internacional en lo que corresponde a rosas y el 23% de flores de verano. Los principales proveedores son Colombia y Ecuador, con una participación del 64% y 18% correspondientemente (Expoflores, 2015), lo que indica la gran demanda existente en ese país de flores ecuatorianas. Las fechas de mayor demanda incluyen San Valentín y el día de la madre.

El mercado estadounidense cuenta con distribuidoras que ofrecen las flores del Ecuador, sin embargo, son pocas las empresas ecuatorianas que comercializan este producto en el lugar. A partir de lo cual, nace la idea de este emprendimiento que pretende vender al por mayor y menor rosas y flores de verano y así contribuir con el desarrollo económico del país. Además, se procura que los clientes encuentren un lugar diferente para abastecerse, en donde puedan conocer más sobre el país productor y su cultura.

Por lo expuesto, se ha decidido realizar un plan de negocios para la creación de una comercializadora de flores ecuatorianas en Estados Unidos que permita conocer claramente el negocio y las operaciones que se requieren desarrollar para satisfacer las necesidades el mercado meta.

Formulación del problema. ¿Cómo emprender una comercializadora de flores ecuatorianas en Estados Unidos que sea rentable?

Objetivo General. Diseñar un plan de negocios para la creación de una comercializadora de flores ecuatorianas en los Estados Unidos.

Sistemas de tareas en relación a los objetivos específicos: A continuación, se presentan los objetivos específicos y las tareas o actividades que se realizaron para asegurar su cumplimiento.

Tabla 1 *Sistemas de tareas en relación a los objetivos específicos*

Objetivo	Actividad (tareas)
1. Objetivo específico 1: Analizar el entorno en el que se desenvuelve el sector florícola ecuatoriano y su principal socio comercial Estados Unidos.	1. Revisar informes macroeconómicos que permitan tener una visión global de la economía de Ecuador y EEUU. 2. Revisar y analizar los factores políticos, sociales, tecnológicos, ecológicos y culturales de New Jersey para identificar aquellos que podrían tener un impacto en su desempeño. 3. Analizar el micro entorno a través de las cinco fuerzas de Porter. 4. Identificar el FODA. 5. Formular estrategias con el uso de la matriz FODA cruzado
2. Objetivo específico 2: Realizar un estudio de mercado que identificar la demanda insatisfecha y los	1. Establecer los criterios de segmentación de los potenciales clientes.

requerimientos en cuanto a precio, producto, plaza y promoción del emprendimiento.

2. Definir la población participante en el estudio.

3. Aplicar una encuesta a la muestra seleccionada para conocer del mercado objetivo, cuánto estaría dispuesto a pagar por el producto, qué lugar sería el más adecuado para instalar el negocio, qué tipo de flores son las más apetecidas y qué forma es la más pertinente para publicitarse.

1. Determinar la demanda insatisfecha y proyectada.

3. Objetivo específico 3: Definir la demanda y localización del proyecto.

2. Analizar criterios de ubicación.

3. Realizar la matriz de localización.

1. Definir la misión, visión, valores, código de ética que fundamentará al negocio.

2. Establecer la organización estructural requerida.

4. Objetivo específico 4: Especificar los fundamentos organizacionales, la estructura, procesos requerimientos legales necesarios para el funcionamiento del negocio y estrategias de marketing.

3. Identificar los procesos que se requerirán para el pleno desarrollo del negocio.

4. Definir los requisitos legales que se requieren cumplir para el funcionamiento del negocio en Estados Unidos.

5. Diseñar el marketing mix.

1. Definir los costos de inversión.

2. Calcular el capital de trabajo.

5. Objetivo específico 5: Efectuar un estudio y evaluación financiera que defina la inversión requerida y la viabilidad.

3. Calcular y analizar el punto de equilibrio.

4. Analizar y determinar la tasa de descuento del proyecto.

5. Calcular y analizar los indicadores de rentabilidad (VAN, TIR y periodo de recuperación)

6. Presentar el balance del proyecto, el estado de pérdidas y ganancias, y el flujo de caja.

Elaborado por: Danny Torres

Justificación y/o importancia. El mercado internacional de flores ecuatorianas creció en los últimos años, “en el primer trimestre del año 2017 se presentó un incremento del 15%, al pasar de USD 234 millones exportados en el primer trimestre del 2016 a USD 269

millones en el mismo periodo del 2017” (Expoflores, 2017, pág. 1), convirtiéndose en uno de los sectores más dinámicos de la economía ecuatoriana y resultado de ello, en un negocio atractivo para inversionistas. El principal socio comercial del sector florícola es Estados Unidos, en el primer trimestre del 2017 compró el 45% de la producción nacional (Expoflores, 2017), lo que muestra la gran acogida que tiene este producto en ese país. Ante el creciente mercado se desea emprender una comercializadora de flores que cubra las necesidades existentes en el mercado estadounidense.

Sin embargo, es necesario que todo emprendimiento cuente con un análisis y planificación que le permita saber si será rentable. Es preciso entonces, realizar un plan de negocios de la creación de una comercializadora de flores ecuatorianas en Estados Unidos para conocer el entorno del negocio, prever su desarrollo, los competidores, las ventas que se esperan alcanzar, los recursos necesarios y otra información que disminuya su riesgo de fracaso (Palacios, 2013). Este estudio facilitará la toma de decisiones al inversionista, quien tiene la posibilidad de realizar el estudio de mercado en dicho país, lo que determinará si el negocio es viable.

Además, el diseño del plan de negocios será una excelente oportunidad para poner en práctica los saberes alcanzados en la maestría de administración de empresas y aportará con información del mercado estadounidense al sector florícola que contribuirá a que sea más competitivo y por ende sostenible.

El alcance del desarrollo del plan de negocios para la creación de una comercializadora de flores ecuatorianas en Estados Unidos, está dado por la información invaluable que otorgará al emprendedor sobre la factibilidad del negocio, su rentabilidad, las oportunidades y amenazas; así como el monto requerido para el efecto (Martínez & Milla, 2012). También, el análisis del sector, le permitirá conocer cuál será la mejor forma de organización y planificación para que aumente las posibilidades de alcanzar el éxito con el emprendimiento.

La modalidad **metodológica** que se utilizó para este proyecto fue la mixta, por ser cuantitativa y cualitativa. En el primer caso porque permitió recoger datos numéricos y establecer tendencias estadísticas por parte de los potenciales clientes dentro la investigación de mercado alrededor del tema planteado. En el segundo caso, contribuyó a describir la realidad del entorno, a través de la exploración e inducción de los factores que se analizaron; además, se realizó una entrevista a un exportador de flores de la

provincia de Cotopaxi para ampliar el conocimiento que existe en torno a la comercialización de flores en Estados Unidos.

Como se explicó en la modalidad de la investigación, al ser de **tipo** cualitativa, se utilizó el tipo correspondiente al exploratorio-descriptivo. En el primer caso, porque permitió tener una visión general de la realidad de la comercialización de flores en Estados Unidos; y en el segundo caso, porque en base a los datos e información que se obtuvieron se describió la realidad en torno al tema planteado.

Población y muestra

La población participante en este proyecto correspondió a las floristerías del estado de New Jersey correspondiente a 2.500, de acuerdo al número existente en páginas de Internet.

Para calcular la muestra se aplica la fórmula estadística para poblaciones finitas:

$$n = \frac{NpqZ^2}{pqZ^2 + E^2(N-1)}$$

En donde:

Población	N=	2.500
Probabilidad de éxito	p=	0,5
Probabilidad de fracaso	q=	0,5
Nivel de confianza	Z=	1,96
Error	E=	0,05

$$n = \frac{2.500 * 0.5 * 0.5 * 1.96^2}{0.5 * 0.5 * 1.96^2 + 0.1^2 * (2.500 - 1)}$$
$$n = \frac{2.401}{7} = 333,11$$

La muestra corresponde a 333 floristerías.

En este proyecto se usaron como **técnicas** la encuesta y la entrevista. Para lo que, se tomó en cuenta como **instrumentos** el cuestionario y guía de entrevista respectivamente.

Las encuestas se aplicaron de forma unipersonal en idioma inglés a las personas que conformaron la muestra a través del muestreo aleatorio simple. Las preguntas del cuestionario fueron cerradas. En el caso de la entrevista, se aplicó personalmente en la oficina de la exportadora de flores.

La validación de los instrumentos se hizo por medio del criterio de expertos, considerando para este caso, la opinión del tutor del proyecto de grado.

CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. Antecedentes

En los repositorios digitales de las principales universidades del país se encuentran un sin número de proyectos dirigidos a crear nuevos negocios, dentro de estos, por la afinidad que existe con el tema planteado en este documento se hace referencia al “Plan de negocios para la creación de una empresa comercializadora de arreglos florales al mercado minorista de EEUU”, de la autora Camila Valdivieso, para lo que, utilizó la investigación cualitativa-cuantitativa que sirvió para analizar el contexto externo e interno y realizar el estudio de mercado, los resultados de la investigación permitieron concluir que Estados Unidos es un país con estabilidad económica y política que fomenta las importaciones de países como Ecuador, la creación de la comercializadora de arreglos florales tiene la oportunidad de crecer por los bajos niveles de inflación que presenta este tipo de productos y el gran número de proveedores existentes, el mercado objetivo cuenta con alto poder adquisitivo, las flores son consideradas por el mercado meta como un regalo tradicional, dentro del cual, la rosa ecuatoriana es muy apreciada, finalmente, el análisis financiero lo identificó como factible (Valdivieso, 2016).

Además, se cita al proyecto “Plan de negocios para la creación de una empresa exportadora de flores a Europa y Rusia, ubicada en Lasso provincia de Cotopaxi” del autor David Hidalgo, para lo que, utilizó el método investigativo cuantitativo-cualitativo para realizar el análisis del micro y macro entorno; así como la investigación de mercado, los resultados concluyeron que el sector florícola del país crece constantemente de forma sostenible, gracias a que la rosa ecuatoriana es reconocida en el mercado ruso, europeo y norte americano. El estudio financiero indicó como viable el proyecto (Hidalgo, 2015).

Finalmente, se menciona la tesis “Plan de negocios para la creación de una empresa comercializadora de rosas y flores cortadas de exportación” de la autora Cristina Espín, quien utilizó encuestas como instrumento para el estudio de mercado, técnicas estadísticas para determinar la demanda y métodos contables y financieros para determinar la

factibilidad económica del negocio. La autora concluyó que la exportación de flores es un negocio que se encuentra en crecimiento por lo que se presenta una oportunidad para crear la comercializadora, además, señala que una de las ventajas competitivas que existen en el mercado es el posicionamiento que tienen las rosas ecuatorianas en el mercado internacional, finalmente, el estudio financiero indica como factible la puesta en marcha del emprendimiento propuesto.

1.2.Fundamentación epistemológica

A continuación, se presentan las teorías, metodologías y enfoques relevantes que sirven de sustento teórico para este proyecto. Las que se derivan de las variables establecidas en el tema propuesto.

1.2.1. Plan de negocio

El plan de empresa o negocio “es una descripción del negocio que usted quiere iniciar. También es una planificación de cómo piensa operarlo y desarrollarlo” (Mongens, 2013, pág. 3). También, se indica que es un documento que de forma sencilla y precisa muestra los objetivos que se pretenden alcanzar en la organización y las actividades que se realizarán para el efecto (Andía & Paucara, 2013).

A estos conceptos, se une el que señala que la idea de un negocio, se inicia por conformar un plan estratégico que determina programas, proyectos y establece funciones (Luna, 2016). En definitiva, el plan de negocios representa la hoja de ruta que ayudará a las personas a obtener financiamiento, también, les permitirá reconocer las oportunidades y amenazas existentes en el entorno que podrían afectar al desarrollo del negocio.

1.2.1.1. Importancia del plan de negocio

La importancia del plan de negocios radica en que permite al interesado detectar a qué segmento de mercado dirigir la oferta, cubrir un nicho de mercado sin explotar, analizar la competencia y el mercado, reconocer las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades existentes en el entorno para la generación de estrategias que permitan al negocio ser competitivo (O'Higgins, 2012).

También, es importante porque busca alcanzar alianzas estratégicas que favorezcan el desarrollo del proyecto, lograr clientes, atraer talento humano clave, motivar al equipo gerencial y mantener el enfoque, conseguir financiamiento y para auto vendernos la idea de negocio (Freire, 2015)

Al considerar los criterios de los autores O'Higgins y Freire, se puede resumir que la importancia del plan de negocios radica en ampliar la visión del emprendedor al contar con información relevante que le permita establecer estrategias que le permitan aprovechar las oportunidades, minimizar las amenazas y transformar las debilidades en fortalezas que contribuyan a su desarrollo sostenible.

1.2.1.2. Objetivos y características del plan de negocios

Un plan de empresa tiene dos objetivos específicos: uno interno que permite realizar un estudio minucioso de todas las variables que pudieran incidir en la oportunidad de negocio para contar con la información requerida que determina su viabilidad; y otro externo que está dirigido a ser la carta de presentación del emprendedor del proyecto ante terceras personas que pudieran colaborar o ser un apoyo financiero para su cristalización (Zorita, 2013).

Además, el plan de negocio al ser una herramienta administrativa que permite analizar la viabilidad de un proyecto, como la iniciativa de un emprendedor y la vía para obtener financiamiento, debe ser:

- **Eficaz:** su contenido debe tener exactamente lo que se requiere, ni más ni menos. Toda la información que permita analizar a profundidad todo lo que implica poner en marcha el negocio.
- **Estructurado:** debe tener una estructura clara y sencilla que posibilite darle seguimiento.
- **Comprensible:** debe utilizar un vocabulario preciso y claro que evite confusión (Luna, 2016).

En otras palabras, la elaboración de un plan de negocios busca obtener información que permita tomar decisiones a los inversionistas, para saber si deben o no emprender con un proyecto, precisamente por su importancia, su redacción debe ser exacta, sencilla y comprensible.

1.2.1.3. Estructura de un plan de negocio

El esquema de un plan de negocios no es rígido, se puede modificar según las necesidades particulares, sin embargo, no puede pasar por alto los siguientes aspectos:

Descripción del negocio, análisis del mercado, análisis de la empresa, análisis de la situación (diagnóstico), planteamiento estratégico, plan operativo de marketing, plan de operaciones, organización y recursos humanos, estudio económico y financiero, sistemas de control (Zorita, 2013, pág. 16).

La **descripción o modelo de negocio** se define “como la lógica que subyace en el sustento económico de las corporaciones, es decir, la lógica que sigue una empresa para obtener ganancias” (Clark, 2013, pág. 25). Sin embargo, dentro de la idea de negocio no interviene únicamente el dinero y el cliente como medios de supervivencia. Implica la interacción de nueve componentes que dan la visión general del funcionamiento de las empresas, dentro de los cuales se encuentran: los clientes, las relaciones con clientes, los ingresos, los canales de venta, los recursos clave, los costes, las asociaciones clave, las actividades clave y el valor añadido, como se presenta en el siguiente gráfico:

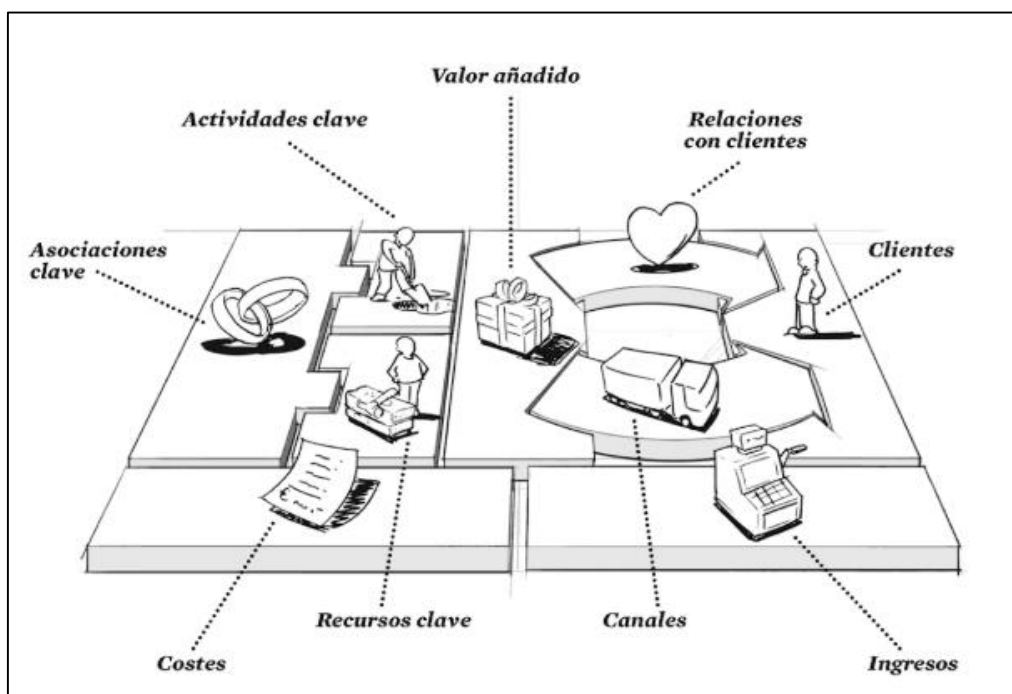


Gráfico 1. Modelo Canvas de idea de negocio.

Fuente: (Clark, 2013, pág. 27)

Según Clark (2013), cada componente es importante:

- El cliente, está en primer lugar, sin él el negocio no tiene razón de existir, por eso captarlo y conservarlo es una prioridad.
- El valor añadido, se refiere a los beneficios que aportan los productos o servicios a los clientes; es lo que diferencia a la empresa de otras similares en el mercado, como por ejemplo el precio, diseño, estatus, comodidad, menor riesgo, menor costo.
- Los canales de distribución tienen la función de dar a conocer el producto o servicio, permitir a los potenciales clientes evaluar el producto o servicio, viabilizar la compra, proveer valor a los clientes y garantizar la satisfacción de sus expectativas en el servicio postventa. Se conocen como canales: a la venta directa (en el local del establecimiento), en persona o por vía telefónica, a través de medios tradicionales (radio, televisión, revistas, periódicos) o digitales (redes sociales, blogs, correo electrónico).
- Relaciones con clientes, para lo cual se debe considerar su preferencia al establecer relaciones comerciales (personal, autoservicio, suscripción, entre otras); así como, el objetivo de esta relación (captar nuevos clientes, fidelizar a los existentes, lograr que los actuales clientes compren más).
- Ingresos, para lo cual es indispensable conocer el precio que los clientes potenciales están dispuestos a pagar, y aceptar el método de pago que ellos prefieren.
- Recursos clave, dentro de los cuales se encuentran: los humanos, físicos, intelectuales o intangibles (marcas, métodos, sistemas, patentes) y económicos.
- Actividades clave, lo que incluye las acciones más importantes que se requieren para emprender un negocio (producción, venta, soporte).
- Asociaciones clave, también denominados socios clave, son aquellas asociaciones que se pueden hacer con terceros para que el modelo de negocio sea eficaz.
- Costes. Contar con recursos clave, realizar actividades clave y contar con socios clave implican costes, por lo que es preciso hacer un cálculo aproximado de lo que esto le costará a la empresa.

El análisis o **estudio del mercado** permite examinar el comportamiento de los consumidores para conocer sus deseos y necesidades, con el objetivo de tomar decisiones, ejecutar acciones que permita captarlos al cubrir sus expectativas (Águeda & Molina, 2014).

Este análisis también, permite contar con datos del mercado potencial que resultan importantes para el futuro del negocio, como (cuál es el volumen de compra, cómo está repartido el consumo entre los competidores, cuál es el grado de satisfacción del público objetivo, cuál es la percepción del precio (Fernández, 2017). A partir lo que, se establece la demanda insatisfecha, los precios y los canales de distribución.

En definitiva, la esencia de la investigación de mercados es obtener información que permita tomar las decisiones más adecuadas dentro del ambiente competitivo, lo que es fundamental dentro de un plan de negocios porque permite al inversionista contar con datos de los aspectos que desee conocer, para la toma de decisiones y así lograr penetrar el mercado al satisfacer las expectativas del mercado objetivo (Prieto, 2013).

Para iniciar un estudio de mercado se debe partir de su segmentación, para identificar el mercado meta, considerando las siguientes variables:

Tabla 2 Factores a considerar en la segmentación de mercado

Factores socio-económicos	Factores físico-geográficos	Factores psicológicos
Edad, sexo, tamaño de familia, ingresos, ocupación, estado civil, religión, raza, nacionalidad, estrato social.	País, región, provincia, cantón, densidad poblacional, clima.	Costumbres, experiencias en la adquisición de un producto o servicio similar al propuesto, actitudes, motivación, gustos, intereses, comportamientos, opiniones, características por personalidad (liderazgo, influenciador, experto), características por estilo de vida (aventurero, conservador, orientado a la salud, entre otros).

Fuente: (Campo, 2013, pág. 27)

Según Malhotra (2014) una vez que se ha definido el mercado meta al que deseamos llegar con el producto o servicio, se utiliza la investigación cualitativa (entrevistas a profundidad o sesiones de grupo) para conocer cuál el conocimiento, creencias, opiniones o percepciones que tienen los clientes potenciales sobre el producto o servicio que se ofertará. También, se puede recurrir a la investigación cuantitativa a través de la aplicación de encuestas, para el efecto, se seguirá el siguiente proceso:

1. Determinar el número de encuestas a aplicarse.
2. Diseñar el formato de la encuesta (cuestionario).
3. Aplicar las encuestas (trabajo de campo).
4. Codificar y tabular los resultados
5. Presentar el informe final.

Los datos que se reúnan en la investigación de campo permitirán saber qué producto sería el más aceptado por los potenciales clientes, el precio que estarían dispuestos a pagar; el lugar más adecuado para instalar el negocio; el tipo de publicidad que se debería utilizar; entre otros.

Además, del estudio de mercado es indispensable hacer un **planeamiento estratégico** que incluye el diagnóstico del contexto, a través del análisis del macro y micro entorno. Al entenderse que el **macroentorno** está formado por “las variables que afectan directa e indirectamente a la actividad comercial (...) Aunque la empresa no puede controlarlas totalmente, sí puede desarrollar acciones corporativas para tratar de influirlas.” (Rivera & Garcillán, 2011, pág. 55).

Al respecto, se menciona que “las fuerzas externas se dividen en cinco categorías principales: 1) fuerzas económicas; 2) fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; 3) fuerzas políticas, gubernamentales y legales; 4) fuerzas tecnológicas; y 5) fuerzas competitivas” (David, 2013, pág. 80), que requieren ser consideradas porque los cambios que en estos ocurren afectan la demanda de consumidores, el posicionamiento de la empresa y las estrategias de penetración de mercado. Al respecto, el mismo autor señala que:

- Las fuerzas económicas consideran factores relacionados con el desarrollo económico del país, índices de pobreza, el acceso a los recursos y a las diferentes formas que afectan a las personas.

- Las fuerzas sociales involucran factores que representan oportunidades o amenazas para el desarrollo del proyecto, están relacionados con diferentes distinciones sociales, como la cultura, religión, clase social, estereotipos de género, entre otros.
- Las fuerzas políticas se relacionan con el ámbito político en el que se desarrollará el proyecto, incluye las políticas de estado, las leyes o reglamentos que inciden en el funcionamiento del negocio.
- Las fuerzas tecnológicas se refieren a la disponibilidad de tecnologías de la información y comunicación, así como, a todo aquello que involucre cambios tecnológicos que pudieren incidir en el desarrollo de la organización.
- Las fuerzas competitivas involucran aquellos factores que influyen en el grado de rivalidad del sector.

Estas fuerzas afectan directamente a proveedores y distribuidores. En referencia al mismo tema, se indica que el macroentorno “son todas aquellas grandes fuerzas (...) que influyen directamente en las empresas (...) pero que son poco controlables por esas empresas” (Ortiz, 2013, pág. 14).

En definitiva, el análisis de los factores externos permite identificar oportunidades y amenazas que afectan al desarrollo de la empresa, permitiendo a la gerencia diseñar estrategias que permitan alcanzar los objetivos a largo plazo planteados.

Además, parte del análisis es el **microentorno** para lo que, se utiliza el instrumento administrativo de las cinco fuerzas de Porter, porque favorece con este propósito al medir:

- El desarrollo potencial de productos sustitutos, representa una amenaza cuando el cliente puede cambiar su decisión de compra, generalmente, si el sustituto se comercializa a menor precio o es de mejor calidad.
- El poder de negociación de los consumidores, se refleja en la potestad de los clientes para elegir cualquier otro producto de la competencia. Esta condición es más visible cuando existen varios proveedores que ofertan lo mismo. Además, los clientes pueden ofertar el precio máximo que están dispuestos a pagar o incrementar sus exigencias en cuanto a calidad, plazos, entre otros.

- La entrada potencial de nuevos competidores, permite detectar empresas con similares características económicas o que ofrecen productos parecidos en el mercado que representan una amenaza para el negocio.
- El poder de negociación de los proveedores, permite medir si los proveedores pueden modificar precios, plazos de entrega, formas de pago o cambiar el estándar de calidad. Mientras menos proveedores se tengan, menor será la posibilidad de negociación.
- La rivalidad entre empresas competidoras, proporciona a la empresa información requerida para establecer estrategias de posicionamiento para destacarse en el mercado. La rivalidad se incrementa cuando el producto es perecedero, la demanda se reduce o no existe una diferenciación clara entre los productos existentes en el mercado.

En el siguiente gráfico se resumen las cinco fuerzas de Porter:

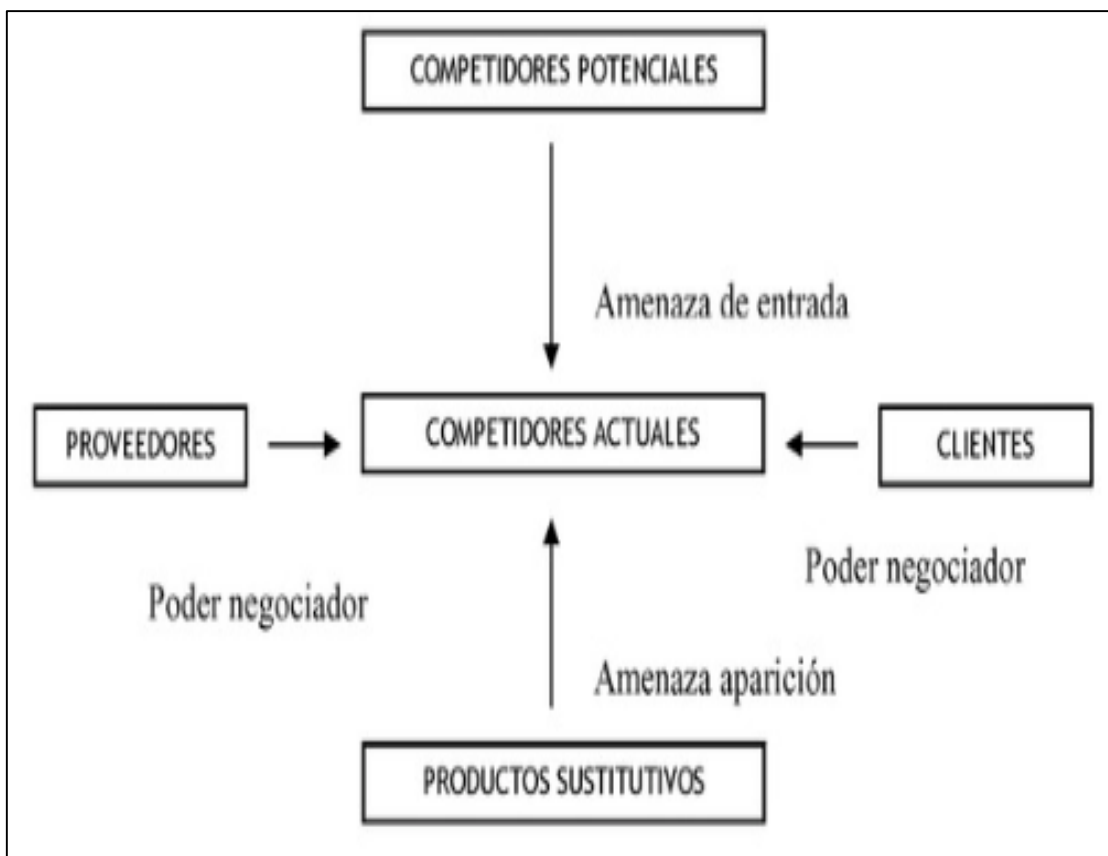


Gráfico 2 Rivalidad competitiva.

Fuente: Porter (1982), citado por (Diccionario empresarial, 2018)

Es preciso conocer los factores expuestos en el gráfico 2 que resultan cercanos a la organización porque afectan su capacidad para ofrecer sus productos al mercado objetivo y obtener beneficios (David, 2013).

Por su parte, Andía y Paucara (2013) señalaron que en la evaluación general del sector es preciso considerar el microentorno que se refiere al tamaño del sector de operación, el crecimiento esperado del sector, el grado de flexibilidad de la demanda y al ingreso; y las características de la competencia.

De la teoría del microentorno señalada por David, Andía y Paucara, se considera para este plan de negocios, el de las cinco fuerzas de Porter, porque permite realizar un estudio detallado de los factores internos que podrían afectar el desempeño de la organización, de esta forma se podrán reconocer las fortalezas y debilidades existentes (Porter, 2015), para diseñar estrategias de marketing pertinentes dirigidas a que el negocio sea competitivo y sostenible en el tiempo.

Dentro del plan de negocios también se considera el **estudio técnico**, en el cual se define la capacidad instalada y la localización del negocio. Además, se realiza el **diseño organizacional y administrativo**, en el cual se plantean los fundamentos de la organización, los que corresponden:

a su naturaleza y evolución histórica (...), parte de la disciplina, (...) se propone como objetivo conocer las ideas, conceptos y principios fundamentales que permiten el diseño de la estructura de la organización, y que toda empresa demanda para desempeñar sus actividades, y de este modo, ver cumplidos los objetivos pretendidos, tanto del sistema (organización) como individuales (partícipes). (Fernández, 2006, pág. 114)

Están constituidos por la visión, misión, objetivo y valores. Aspectos, que son declaraciones que responden a la pregunta:

“¿qué queremos llegar a ser?” (...). Las declaraciones de la misión son: “expresiones perdurables de los propósitos que distinguen a una empresa de otras empresas similares. Una declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos del producto y del mercado”. Aborda la pregunta básica que enfrentan todos los estrategas: “¿cuál es nuestro negocio?” La misión definida como una declaración describe los valores y las prioridades de

una empresa. La elaboración de una declaración de la misión impulsa a los estrategas a considerar la naturaleza y el alcance de las operaciones actuales; y a evaluar el atractivo potencial de los mercados y las actividades en el futuro. Una declaración de la misión expresa en forma amplia la dirección de una empresa a futuro. (David, 2013, págs. 9, 10)

Los fundamentos de la organización se establecen por el área directiva “para lograr armonizar los numerosos y, en ocasiones, divergentes intereses de sus miembros: accionistas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores” (Castro, 2019, pág. 1), por lo que resultan importantes, porque sirven de lineamientos para los involucrados y contribuye a que todos trabajen en función de alcanzar metas comunes.

Finalmente, dentro de un plan de negocios no puede faltar el **estudio financiero**, porque de este se desprenderá la viabilidad del emprendimiento. Sobre este análisis se indica que:

Comprende la inversión, la proyección de los ingresos y de los gastos y las formas de financiamiento que se prevén para todo el periodo de su ejecución y de su operación. El estudio deberá demostrar que el proyecto puede realizarse con los recursos financieros disponibles. (...) En el proceso de evaluación de un proyecto determinado, que permite juzgar su viabilidad... (ILPES, 2006, pág. 121)

El análisis financiero incluye el estudio de los ingresos, costos y rentabilidad de un proyecto, al tomar en cuenta todos los factores que intervienen para el desarrollo de los procesos productivos (Ramírez, Vidal, & Domínguez, 2009).

Al respecto, se indica que para el análisis financiero se utilizan cinco medidas: Valor presente neto, tasa interna de retorno, relación beneficio/costo, relación beneficio inversión y aumento porcentual de beneficio neto.

El valor presente neto (VPN) o **valor actual neto** (VAN) permite evaluar proyectos a largo plazo. Este puede ser positivo, negativo o mantenerse igual. Si el resultado de la aplicación de la fórmula del VAN es mayor a cero indica que la inversión produciría ganancias por encima de la rentabilidad exigida, por lo que, el proyecto se puede aceptar; si es menor que cero significa que la inversión produciría pérdidas por debajo de la rentabilidad exigida, por lo que el proyecto se debería rechazar; y, si es igual a cero, indica que la inversión no produciría ni ganancias ni pérdidas, por lo que, la decisión de poner

en marcha o no el proyecto dependerá de otros factores, como impulsar el producto en el mercado para mejora su posicionamiento (Roca, 2011).

La **tasa interna de retorno** es la tasa de rentabilidad que ofrece la inversión. En otras palabras, es el beneficio o pérdida que tendrá dicha inversión. Es una medida usada en la evaluación de proyectos que se relaciona con el VAN (Fernández, 2006).

La **relación costo beneficio** se conoce como índice neto de rentabilidad, que se obtiene al dividir el VAN entre el Valor Actual de los Costos de inversión de un proyecto. Un proyecto será rentable si la relación costo-beneficio es mayor que la unidad (Castro, 2019).

Estos instrumentos facilitarán la toma de decisiones, dará una visión clara de lo que le constará al inversionista poner en marcha el negocio y el tiempo aproximado en el que recuperará su inversión, así como la rentabilidad que este generará, para saber si es conveniente o no emprender el proyecto (Pérez, 2006).

1.2.2. Marketing

Todo plan de negocios debe establecer estrategias que incluyan el marketing. “El concepto central del marketing es el intercambio (...). El intercambio es el acto mediante el cual se obtiene un objeto deseado, perteneciente a otra persona, ofreciéndole algo a cambio” (López, Mas, & Viscarri, 2010, pág. 16). Su significado parte del objetivo táctico fundamental del marketing, “el de producir una reacción en el mercado que permita alcanzar, mantener o disminuir la participación de mercado de los productos o servicios de la empresa” (Soriano, 2012, pág. 7).

No obstante, de lo importante que refleja ser el marketing para López, Mas, Viscarri y Soriano, el concepto más cercano a lo que se requiere para desarrollar un plan de negocios es el emitido por glosario de contabilidad en el que se indicó que “el marketing es un análisis de estrategia de aspectos internos y desarrollada comúnmente por las empresas. Se tienen en cuenta cuatro variables principales del negocio: producto, precio, distribución y promoción” (Debitoor, 2019, pág. 1), con la finalidad de establecer estrategias que permitan al negocio posicionarse en el mercado y ser rentable. A partir de los datos que se recopilen en la investigación de mercados, se procede a establecer los objetivos y estrategias de marketing, para lo cual se realiza el marketing mix.

Para el efecto, es preciso que se observe al marketing como una fórmula empresarial que considera lo que los consumidores dicen al mercado sobre qué productos y servicios desean, cómo los quieren conseguir, en qué cantidad, entre otros; con esta la información la empresa sabe qué es lo que el mercado meta buscan, con el fin de estructurar la empresa de tal forma que se adapte a las necesidades existentes. La fórmula del marketing se ilustra a continuación:

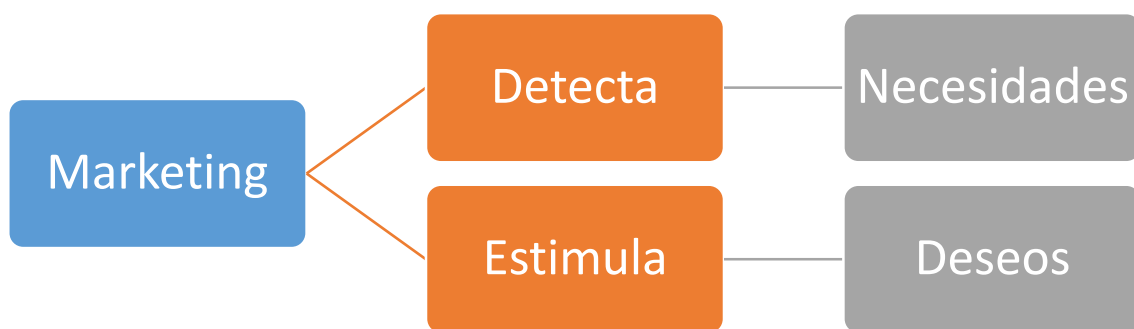


Gráfico 3 Marketing como fórmula empresarial.

Fuente: (Álvarez, 2016, pág. 1)

Según Álvarez (2016) el plan de marketing pasa por dos estadios: el estratégico y el operativo. El primero corresponde a la etapa en la cual se realiza el análisis y se reflexiona sobre qué estrategias se deben utilizar para emprender una campaña de mercadeo. Es la etapa de orientación a largo plazo en la cual la organización formula objetivos y tácticas para incrementar la ventaja competitiva. En esta etapa se llevan a cabo las siguientes acciones:

- Definir el mercado meta.
- Investigar el mercado.
- Segmentación de mercados.
- Estudio de la competencia.
- Sistemas de previsión.

La etapa de marketing operativo corresponde a la fase de acción, en donde todas las ideas se llevan a la práctica a través del marketing mix para alcanzar los objetivos planteados. Esta etapa se considera a corto plazo porque es en la que, se ejecuta el plan de marketing. Las acciones que se llevan a cabo incluyen:

- Desarrollo del marketing mix.
- Definición del producto.
- Definición del precio.
- Definición de la distribución.
- Definición de la comunicación.

Speth (2016) señaló que en la etapa de marketing estratégico es útil el análisis de los factores internos y externos que inciden en el desarrollo de la empresa: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO), el que se grafica en el siguiente gráfico.

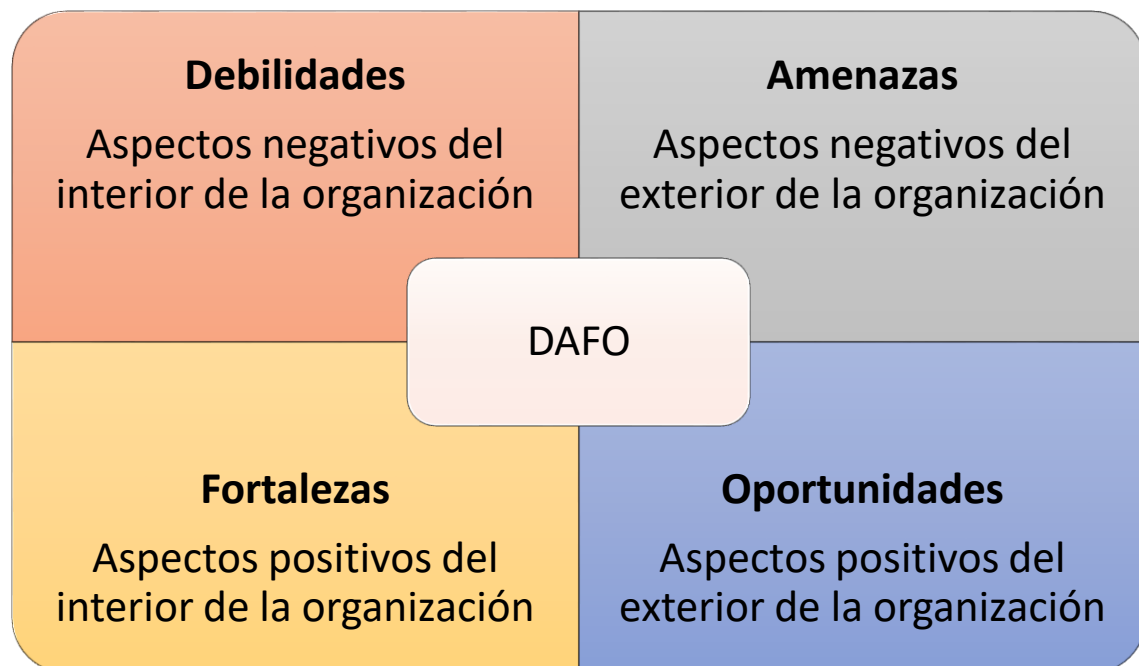


Gráfico 4. Análisis de la matriz DAFO

Fuente: (Sánchez, 2016)

Según Kotler, Kartajaya y Setiawan (2016) el análisis de los diferentes cuadrantes da paso al establecimiento de estrategias, como se muestra a continuación:

- Fortalezas y Oportunidades (FO) contribuye a la definición de estrategias ofensivas, que se consideran aspectos que se deben potenciar.
- Debilidades y Oportunidades (DO) permite establecer estrategias de reorientación para aprovechar las oportunidades existentes y minimizar las debilidades.
- Fortalezas y Amenazas (FA), orienta la creación de estrategias defensivas para responder a situaciones del entorno desfavorables, apoyándose en los aspectos fuertes.
- Debilidades y Amenazas (DA), generan estrategias de supervivencia, las cuales no pierden de vista a las amenazas existentes para que no se incrementen las debilidades.

1.2.2.1. Marketing mix

Para hablar de marketing mix es preciso aclarar lo que es la comercialización: “Es la acción y efecto de comercializar (poner a la venta un producto o darle las condiciones y vías de distribución para su venta” (Real Academia Española, 2016, pág. 121). Para el efecto, es preciso considerar el mix de la comercialización o las 4 P, el cual permite tomar en cuenta la plaza o destino, el producto, el precio y la promoción. Para lo que, es indispensable definir el público meta, seleccionar el canal de distribución más idóneo, tener una idea aproximada del tamaño del mercado potencial y estimar la cantidad de producto que se puede ofrecer (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, 2014).

El proceso de comercialización involucra “las formas de almacenamiento, los sistemas de transporte empleados, la presentación del producto o servicio, el crédito a los consumidores, la asistencia técnica a los usuarios, los mecanismos de promoción y publicidad” (Miranda, Gestión de proyectos, 2011, pág. 105). Por lo expuesto, resulta importante realizar un debido análisis que permita tomar las decisiones correspondientes al proceso de comercialización de los productos que se pretenden expender.

Según López, Mas y Viscarri (2010) una vez realizado el estudio de mercado y el análisis de los factores internos y externos, se establece el marketing mix que tiene en cuenta cuatro variables fundamentales del negocio: producto, plaza (distribución), precio y promoción, también conocida como la estrategia de las 4Ps, cuyos objetivos son: crear un producto o servicio que el mercado objetivo desee, venderlo en un entorno que sea

frecuentado por quienes lo conforman, comercializarlo a un precio que esté dentro de las expectativas de los clientes, y lograr que el producto esté al alcance cuando estos lo quieran. Cada una de estas variables se caracteriza por:

- El precio se desprende de la información obtenida en el estudio de mercado. Busca generar ingresos a la empresa. Es un elemento considerado muy competitivo porque tiene un poder fundamental sobre los consumidores.
- El producto incluye las características que satisfacen una determinada necesidad en el público objetivo, dentro de esta variable se puede contar la forma de presentación, la atención al cliente, la garantía. Además, se debe considerar el ciclo de vida del producto para impulsar la demanda cuando esta se encuentra en decrecimiento.
- La plaza o distribución involucra los canales que atraviesa un producto desde que se genera hasta que llega al consumidor final. Dentro de esta variable se considera el almacenamiento, los puntos de venta, la relación con intermediarios, entre otros.
- La promoción involucra todo aquello que la organización hace para dar a conocer su producto e incrementar sus ventas, por ejemplo, la publicidad, las relaciones públicas, entre otros.

A continuación, se enlista una serie de estrategias que, según López, Mas y Viscarri (2010) se pueden considerar en el plan de marketing que se diseñe.

Para la variable precio:

- Agregar al producto características que los diferencie de la competencia (utilidades, beneficios, usos).
- Cambiar el diseño, la presentación, la etiqueta, los colores, el logotipo para que sea más atractivo.
- Lanzar una línea de producto que sea el complemento de la ya existente.
- Ampliar la cartera de productos que se ofrecen.
- Ofertar una nueva marca, sin quitar la que ya existe en el mercado, para lo que, se podría determinar el poder adquisitivo del público objetivo.
- Incorporar al producto servicios complementarios (entrega a domicilio, servicio técnico, garantía, garantía, entre otros).

Para la variable producto:

- Lanzar al mercado un producto nuevo con precio más económico para que alcance una rápida aceptación en el mercado objetivo.
- Lanzar al mercado un nuevo producto con un precio más alto para que se aproveche la idea de adquirir algo nuevo que generalmente nace en los consumidores.
- Reducir el precio del producto para atraer nuevos clientes.
- Incrementar los precios para obtener un margen de ganancia más alto.
- Reducir el precio por debajo de la competencia para ganar mercado.
- Incrementar el precio por encima de la competencia, en base al valor agregado que se ofrece (mayor calidad).
- Ofertar descuentos especiales (por renovación de mercadería, pago de contado, por volumen).

Para la variable plaza o distribución:

- Ampliar la cobertura utilizando intermediarios (distribuidores, agentes).
- Abrir un nuevo punto de venta.
- Ofrecer el producto a través de las tecnologías de la información y comunicación (página Web, redes sociales, teléfono) o visitas a domicilio.
- Utilizar estrategia de distribución intensiva (ubicar en todos los puntos de venta existentes y disponibles), distribución selectiva (ubicar en puntos de venta convenientes), distribución exclusiva (ubicar en punto de venta específico).
- Incrementar el número de vendedores o vehículos de reparto.

Para la variable promoción:

- Ofrecer promociones de dos productos por el precio de uno.
- Ofrecer el segundo producto a mitad de precio de la compra del primero.
- Ofrecer cupones de descuento.
- Dar descuentos especiales en productos seleccionados.
- Hacer sorteos que motiven el volumen de compras.
- Ofrecer regalos a los principales clientes.

- Anunciar en medios convencionales de marketing (radio, televisión, prensa escrita, revistas) y medios digitales (Internet).
- Participar en ferias de negocios.
- Abrir puestos de degustación.
- Organizar eventos.
- Exhibir afiches publicitarios en la fachada del negocio, en los autos de la empresa o en espacios públicos permitidos.
- Entregar volantes, folletos y/o tarjetas de presentación.

1.2.2.2. Canales de comercialización

Son los medios que utilizan las empresas para realizar ventas o es la forma a través de la cual se llega con el producto al consumidor final. Para el efecto, se pueden utilizar canales tradicionales en los cuales no se usa la tecnología para llegar al consumidor final; canales automatizados que usan tecnología básica (expendedores de productos); audiovisuales (televisión, teléfono); electrónicos, como el Internet para llegar a los potenciales clientes (Fernández, 2012).

Según Clark (2013) por lo general, los canales de comercialización tienen al menos tres tipos diferentes de miembros que participan:

1. El productor, quien investiga la demanda y diseña y elabora los productos.
2. Los mayoristas (floristerías) que compran al productor, transportan y distribuyen los productos.
3. Los minoristas, quienes venden el producto directamente al consumidor final.

Dentro del canal de comercialización, resulta una ventaja la especialización de cada uno de los miembros. Así el productor es especialista en producir el bien basado en estándares de calidad; el mayorista se centra en la logística de la entrega de producto; y el minorista se centra en la venta al consumidor final, procurando satisfacer sus expectativas. Si alguno de los miembros intenta cumplir una función que no le corresponde, posiblemente sus esfuerzos serán menos eficientes, por lo que el producto resultará más costoso para el consumidor final.

El trabajo conjunto de los miembros del canal de comercialización aumenta la posibilidad de que el producto se produzca en las cantidades adecuadas de acuerdo a los patrones de la demanda del mercado, dando como resultado una distribución eficiente.

Finalmente, es preciso considerar que existen empresas que no utilizan intermediarios y son quienes producen el producto o servicio y lo venden directamente al consumidor final.

En cuanto a canales de comercialización por parte del sector florícola en los Estados Unidos, se concluyó que los supermercados son el principal canal que se utiliza para desarrollar oportunidades de consumo, gracias al tráfico permanente de clientes, a diferencia de las floristerías (Salom & Sepúlveda, 2012). Aspecto que resulta importante tomar en cuenta en este plan de negocios.

1.2.3. Las flores ecuatorianas

En la actualidad las flores ecuatorianas son reconocidas mundialmente por sus características relacionadas a calidad y belleza, lo que ha hecho que sean apetecidas en el mercado internacional por su tallos gruesos y largos, sus colores vivos y sus grandes botones; además, de tener una vida más larga después de ser cortadas, lo que ha hecho que sea un negocio que compita en los principales mercados alrededor del mundo (Expoflores, 2018).

El reconocimiento de estas características en las flores ecuatorianas ha sido el resultado de 30 años de producción y desarrollo en la exportación de flores, por lo que esta actividad ha venido beneficiando en los últimos años al desarrollo económico del país.

El sector florícola ecuatoriano inició sus exportaciones entre los años ochenta y noventa. Actualmente, existen más de 200 florícolas que se asientan principalmente en las provincias de Cotopaxi y Pichincha (ver gráfico 5), dando empleo a más de 30.000 personas, lo que ha beneficiado a la dinamización de la economía ecuatoriana, registrándose una participación del PIB del 0.71% (Expoflores, 2018).

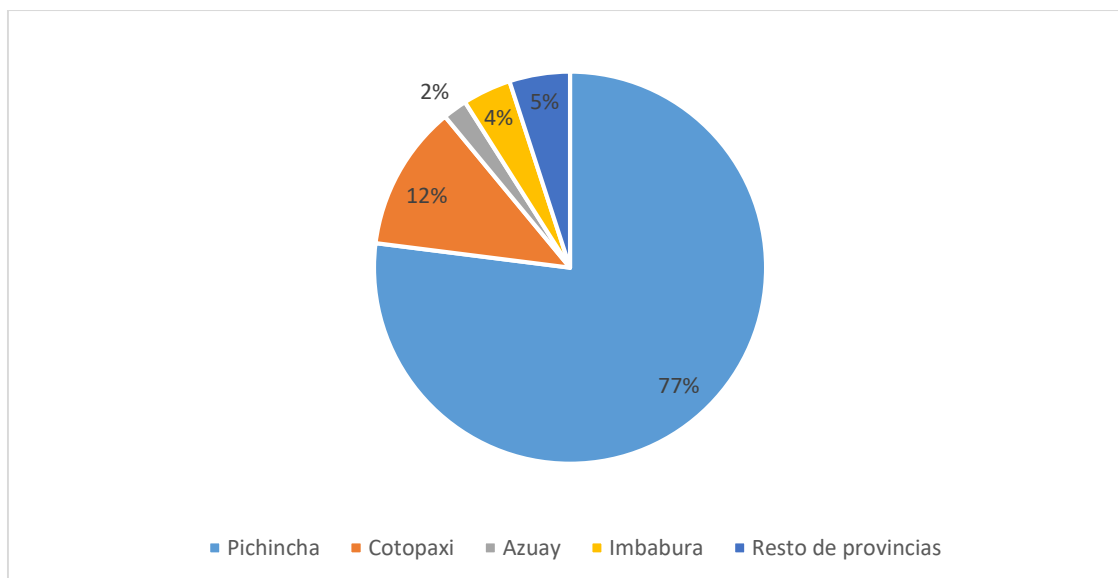


Gráfico 5 Distribución del cultivo de flores por provincias

Fuente: (Expoflores, 2018)

La distribución de empresas florícolas que cultivan flores, incluidas las flores cortadas y capullos, en el país de acuerdo a su tamaño se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 3 Distribución de empresas florícolas por su tamaño

Tipo	Número	Porcentaje
Grande	54	26%
Mediana	83	41%
Pequeña	39	19%
Micro	28	14%
Total	204	100%

Fuente: (Corporación Financiera Nacional, 2017)

En sus inicios las florícolas producían fundamentalmente claveles y crisantemos, con el tiempo se produjeron rosas, las que se convirtieron en el principal producto de exportación del país y le ha permitido competir con otros países que son reconocidos a nivel mundial (Colombia y Holanda). A finales del año 2017 la exportación de flores ocupó el 9% de la cuota en el mercado internacional (Expoflores, 2018).

Tabla 4 Especies producidas en el territorio nacional

Especies producidas	Superficie cosechada (ha)	Producción tallos	Rendimiento (tallos/ha)	Porcentaje nacional
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%
Total	8.006	5.594.579.857	3.469.627	100%

Fuente: (Corporación Financiera Nacional, 2017)

Las especies de flores producidas a nivel nacional ocupan más de 8.000 ha de terreno, destacándose las rosas con una participación del 68% como se presenta en la tabla que antecede. Además, es el tipo de flor que principalmente se comercializa en Estados Unidos, por lo que, para efectos de este proyecto se considera como el producto que se comercializará.

1.2.3.1.Principales socios comerciales

El principal socio comercial del Ecuador son los Estados Unidos de Norteamérica, con una participación del 44% del total de exportaciones, seguido de Rusia con el 18% (Expoflores, 2018). Estos datos indican las oportunidades existentes en el entorno en cuanto a la comercialización de flores ecuatorianas en Estados Unidos (ver gráfico 6).

Estados Unidos pagó a las florícolas ecuatorianas entre el 2013 y 2017 un total de USD1'712.015,68 por importaciones de flores.

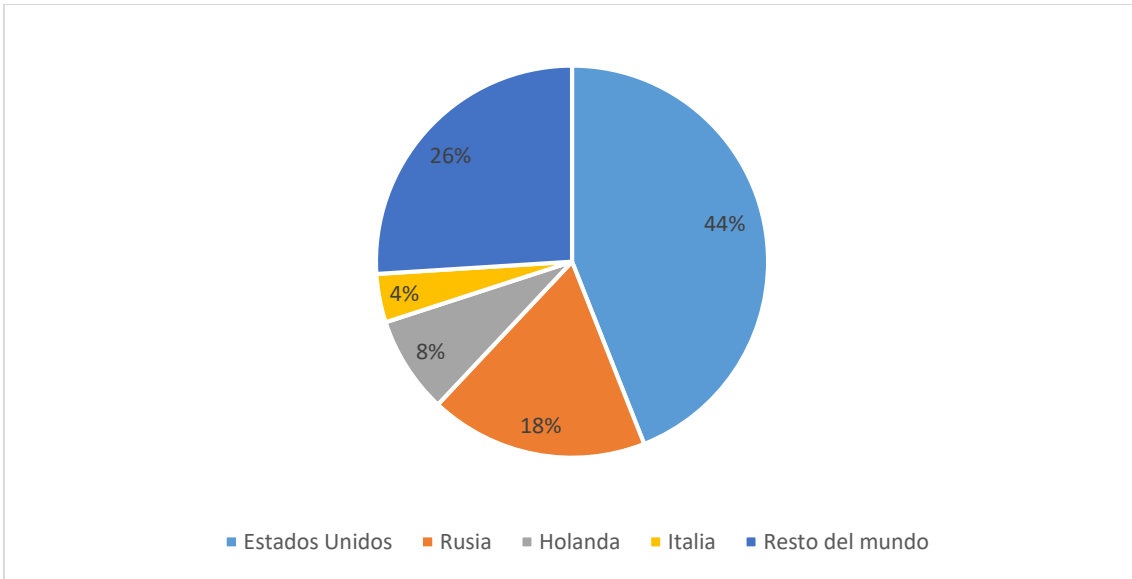


Gráfico 6. Área económica de destino de flores ecuatorianas

Fuente: (Corporación Financiera Nacional, 2017)

De acuerdo a los últimos datos, en cuanto a la balanza comercial del sector florícola, esta resulta positiva, no obstante, que hasta julio del 2017 respecto al año 2015, disminuyó en un 2%.

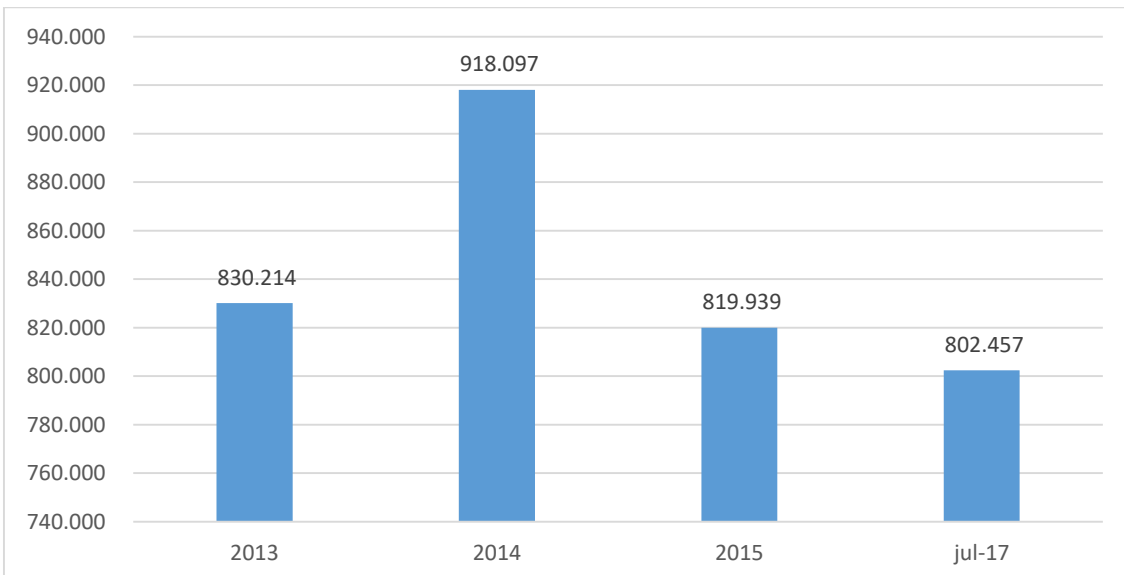


Gráfico 7. Balanza comercial del sector florícola (2013-jul 2017) en miles USD

Fuente: (Corporación Financiera Nacional, 2017)

Los datos registrados en el gráfico 7 indican que el valor total de las exportaciones del sector florícola superó las importaciones, produciendo un superávit que demuestra el su potencial económico.

1.3. Fundamentación del estado del arte

El proyecto “Exportación de flores hacia los Estados Unidos” propuesto por Cabezas (2017) permitió conocer que el mercado de flores en Estados Unidos está en desarrollo por lo que, representa una oportunidad para quien desee invertir. Además, aclara que la rosa es el producto más apetecido en el mercado estadounidense y que pese a las situaciones macro económicas adversas por las que atraviesan los países a nivel mundial, la venta de este producto en ese mercado sigue siendo beneficioso. Finalmente, menciona que las fechas de mayor venta son por el día de san Valentín y de las madres; no obstante, el resto del año las flores continúan abarcando espacios como los supermercados y eventos sociales, lo que hace que la demanda esté siempre activa.

A este estudio se suma el titulado “Análisis y promoción de las exportaciones de flores ecuatorianas hacia Estados Unidos”, en el cual se señala que “las exportaciones de flores del Ecuador a los Estados Unidos contribuyen significativamente a incrementar las exportaciones, generan empleo y dinamizan la actividad económica” (Ávila, 2015, pág. 71) por la demanda existente en ese país de este producto, especialmente las rosas, las que son apetecidas por los consumidores.

Al respecto, en el “Proyecto de factibilidad para la creación de una empresa comercializadora de rosas ecuatorianas hacia el mercado norteamericano y europeo”, se señala que:

a pesar de haber aumentado la cantidad de tallos vendidos se observa que el precio promedio por kilo exportado ha disminuido, siendo la principal causa la gran cantidad de intermediarios existentes. (...) Después de haber realizado el presente estudio se concluye que es factible crear una comercializadora de rosas para el mercado norteamericano (Del Castillo, 2015, págs. 165, 166).

Estas conclusiones son coherentes con los datos presentados por la Corporación Financiera Nacional (2017) y Expoflores (2018), instituciones que analizan el movimiento económico del sector florícola y señalan que este sector se ha mantenido en crecimiento los últimos años, tienen como principal socio comercial a Estados Unidos, el

producto estrella es la rosa ecuatoriana por sus características incomparables, lo que hace atractivo para quienes deseen invertir en su comercialización.

1.4. Conclusiones del capítulo I

El plan de negocios es un instrumento administrativo que permite planificar tareas y evaluar si un proyecto es factible. Provee la información necesaria para identificar fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades del entorno que inciden en el desarrollo de un negocio. A partir de lo cual se establecen estrategias que contribuirán a introducir un producto y alcanzar la competitividad requerida que beneficie la sostenibilidad de la entidad en el tiempo.

Los índices económicos que presenta el sector florícola ecuatoriano son positivos, producto de que los floricultores han logrado fortalecer sus procesos productivos para cumplir con las exigencias de la demanda extranjera. Lo que indica que la comercialización de flores en los mercados externos es una actividad que dinamiza la economía, por lo que resulta atractivo para quienes deseen invertir en este mercado.

Las exportaciones de flores a los Estados Unidos registran crecimiento en los últimos años, con tendencia al alza por lo que, este mercado representa una oportunidad para quienes deseen invertir en la comercialización de flores. Además, se puede explotar el reconocimiento que estas tienen, sobre todo las rosas.

CAPÍTULO II. PROPUESTA

2.1. Resumen ejecutivo

La propuesta tiene el objetivo de diseñar un plan de negocios para la creación de una comercializadora de flores ecuatorianas en los Estados Unidos, para lo que, se establecieron los fundamentos organizacionales que alinearán el trabajo de la empresa; el modelo de negocio que, tiene como consumidores a las floristerías del lugar que expenden rosas al por mayor y menor. Siendo precisamente las rosas el producto que se comercializará, por ser las de mayor acogida en este mercado. El proyecto contará con tres colaboradores: el gerente general, el asistente y el vendedor-repartidor. El canal de distribución será el correspondiente a: productores-agentes-mayoristas-minoristas-consumidores, bajo el modelo de comercialización *Supplier Driven*.

El plan de marketing se centrará en comercializar rosas ecuatorianas de calidad Premium a precios competitivos en la ciudad de New Jersey, posicionar la marca “*Tellus roses from Ecuador*” como una empresa especializada en la comercialización de rosas ecuatorianas en el mercado local y proveer un servicio de venta diferenciado que contribuya a que la empresa sea competitiva y sostenible.

La viabilidad del negocio está dada por los resultados de los indicadores de la evaluación financiera. Así el VAN que se percibiría con la apertura de la comercializadora es de USD. 113.270,74; por lo tanto, por ser un valor positivo, no comprometen sus recursos económicos. La TIR supera al costo de oportunidad ($50,83\% > 6,14\%$), lo que indica que el negocio es una opción aceptable y ejecutable. Finalmente, la inversión se recuperará a partir del primer año, cuarto mes y diez días aproximadamente.

2.2. Título del proyecto

Plan de negocios para la creación de una comercializadora de flores en los Estados Unidos.

2.3. Estratégica

La comercializadora de flores llevará como nombre “*Tellus Roses from Ecuador*”, la que trabajará en función de cumplir con sus fundamentos.

2.3.1. Misión

Ofrecer rosas ecuatorianas de calidad Premium a precios atractivos y al mismo tiempo ser líderes en el mercado de New Jersey, al satisfacer los más exigentes gustos de los clientes amantes de las flores naturales.

2.3.2. Visión

Ser para el 2025 una empresa líder y confiable en la comercialización de rosas ecuatorianas en el mercado local, al ser los proveedores preferidos de los clientes, una organización innovadora que, mira siempre hacia el futuro y es financieramente sólida.

2.3.3. Valores

- **Proactividad.** Somos una empresa en la que cual todos los colaboradores trabajamos de forma conjunta y perseverante, aunando esfuerzos para lograr objetivos comunes.
- **Responsabilidad.** Entendemos la importancia de cumplir con nuestras funciones, nos comprometemos a servir a nuestros clientes, asumiendo y reconociendo las consecuencias de nuestros actos.
- **Liderazgo.** Somos individuos comprometidos con nuestra organización, damos el ejemplo para influir positivamente en los demás, trabajamos en equipo para ser exitosos.

- **Excelencia en el servicio.** Trabajamos en función de satisfacer continuamente con las expectativas de nuestros clientes internos y externos, demostrando actitudes positivas y ágiles.

2.3.4. Objetivos

Objetivos a largo plazo

1. Convertirse en una de las empresas comercializadoras de flores líderes en el mercado local.
2. Superar a la competencia en transparencia y ventas dentro del mercado local.
3. Incrementar el margen anual de utilidades de forma responsable.

Objetivos a corto plazo

1. Impulsar las ventas on-line en el 10% cada año.
2. Crecer en un 2% promedio anual las ganancias netas.
3. Implementar cada año el 10% las campañas de marketing digital para incrementar la visibilidad y ventas en el mercado local.

2.4. Business Model

New Jersey es uno de los estados que cuenta con pobladores con mayor ingresos promedio por hogar (El Economista, 2019), por lo que, se trata de un lugar en el cual el negocio de rosas es versátil. En esta operan mayoristas que expenden flores de todas partes del mundo, pero las rosas son más apetecidas si son ecuatorianas.

Esta es una clara muestra de que en la actualidad la comercialización de rosas se ha convertido en una oportunidad para quienes tienen la disponibilidad de hacerlo, porque el mercado estadounidense es por excelencia el principal consumidor de este tipo de productos a nivel mundial (Asocoflores, 2018) (Expoflores, 2019). Resulta una realidad que el mercado florícola en Estados Unidos se mantiene en crecimiento y es uno de los más dinámicos del comercio en su territorio, por lo tanto, es un sector que resulta atractivo para los inversionistas.

Por lo cual, este proyecto se centra en crear una comercializadora de flores ecuatorianas en New Jersey, al por mayor, precisamente para expender rosas. Sus potenciales clientes

son las 2.500 florerías o mayoristas que distribuyen flores a nivel local o venden al por menor.

Para el efecto, se utilizará como canal de distribución el correspondiente a Productores-agentes-mayoristas-minoristas-consumidores, que es el que mejor que se ajusta al negocio. Por las responsabilidades de las partes se denomina *Supplier Driven*, como se explica en el punto 2.6.6.

Como estrategia competitiva se considera cubrir la demanda del mercado objetivo, ofreciendo rosas de calidad en el menor tiempo posible, a precios competitivos, destacando la atención al cliente con buen trato, entrega en el lugar que así se determine, asertividad en el despacho del producto y el uso de las tecnologías de información y comunicación para gestionar las ventas, con el objetivo de generar más demanda y plazas de trabajo que dinamicen la economía de las partes involucradas. Este proyecto también resulta atractivo para el inversionista porque la utilidad que se genera en el precio de las rosas rodea el 22% de la inversión, de acuerdo a lo que se constató en la investigación de campo realizada.

Cadena de valor

Infraestructura	Apoyo al área de ventas. Instalaciones que favorezcan a la creación de la imagen de la empresa. Tics aplicadas a la gestión de comercialización.					
	Capacitación de los colaboradores en gestión de comercialización. Estabilidad laboral. Incentivos sobre las ventas alcanzadas. Personal competente.					
	Manejo adecuado de la cartera de productos que se ofrecen. Sistema de negociación con florícolas adecuado para satisfacer las necesidades de los clientes en tiempos mínimos. Programa informático especial en manejo de pedidos y seguimiento de tareas. Tics como instrumentos de apoyo a la compra-venta y servicio pos venta.					
	Transporte en óptimas condiciones. Rosas de calidad. Oficina en una ubicación estratégica. Relaciones adecuadas con los clientes internos y externos.					
Talento Humano	Desarrollo tecnológico	Adquisiciones y ventas	Logística de entrada	Logística de salida		
			Mercadeo y ventas	Servicio		
			Manejo adecuado del producto para evitar deterioro del producto. Almacenamiento adecuado para evitar pérdidas de tiempo y lograr asertividad en las entregas.	Entrega en el menor tiempo posible. Procesamiento ágil y exacto de los pedidos y las entregas. Manejo adecuado del producto para evitar deterioro del producto.	Calidad óptima de la publicidad. Personal de ventas capacitado. Facilidades en la forma de pago a los compradores.	Atención de alta calidad. Asesoría e instrucción sobre el manejo de las rosas a los compradores. Atención pos venta para conocer si las expectativas de los clientes se cumplen.

Gráfico 8. Cadena de valor

Elaborado por: Danny Torres

2.5. Análisis situacional

Este plan de negocios se centra en la comercialización de rosas ecuatorianas en Estados Unidos, específicamente el Estado de New Jersey. El producto se escogió por ser el tipo de flor que mayor aceptación tiene en el mercado estadounidense, lo que resulta atractivo para el emprendedor. En cuanto a la localización, se escogió este estado por ser uno de los mejores índices económicos presenta de ingresos promedio por familia dentro del país de destino.

A continuación, para establecer la viabilidad del proyecto se presenta el análisis del entorno, el perfil de los consumidores, el estudio de mercado, el estudio técnico y el estudio financiero.

2.5.1. Macro entorno

En el ámbito **social**, se destaca que los estadounidenses se caracterizan por vivir en una sociedad consumista. El Departamento de Comercio de Estados Unidos indicó que el índice de precios de los gastos en consumos personales se incrementó 0,2% en marzo de 2019 con relación al mes anterior. Lo que indica que los consumidores impulsan la actividad comercial en el país, al presentarse una tasa de crecimiento del 3,2% en el segundo trimestre del 2019. En el caso específico de New Jersey, es un estado que se caracteriza por ser uno de los más ricos del país en ingresos promedio por hogar. Cuenta con 8.4 millones de habitantes muy diversos, cuenta con un número importante de población hispana, china, haitiana e italiana. Además, se destaca por ser uno de los estados más liberales y tolerantes del país (El Economista, 2019). Estos datos indican que el mercado presenta **oportunidades** para el desarrollo del proyecto.

En el ámbito **político**, se incluye la facilidad que otorga Estados Unidos a los emprendedores para constituir un negocio, lo que no representa un limitante. Una vez que se tenga especificado qué tipo se desea emprender (corporación, sociedad, empresa individual o sociedad de responsabilidad limitada), se registra con el Estado en un trámite digital que dura aproximadamente 48 horas. El registro de la empresa permite al propietario adquirir un número de identificación tributario y abrir una cuenta bancaria. Sin embargo, para operar una empresa se debe obtener una visa especial (no puede ser de turista o de negocios), lo que en este caso no es un limitante porque el inversionista es

ciudadano norteamericano (El Nuevo Herald, 2017). Este aspecto representa una **oportunidad** para el proyecto, porque los requisitos que se requieren para emprenderlo en Estados Unidos no resultan un impedimento.

En el ámbito **económico**, Estados Unidos es considerada la primera economía mundial por el volumen del Producto Interno Bruto (PIB). El PIB per cápita al segundo trimestre del año 2019 se situó en USD16.111,83. La tasa de variación anual del Índice de Precios al Consumo (IPC) a julio del mismo año se ubicó en 1,8%. El Índice de Desarrollo Humano establecido por la Organización de Naciones Unidas que sirve para medir el progreso de una nación, ubicó a los pobladores de este país entre los que mejor calidad de vida tienen. Este país se encuentra en octavo puesto de los 190 que forman el ranking *Doing Business* (entidad que califica a los países de acuerdo a la facilidad que ofrecen para generar negocios) (Expasión. Datos macro.com, 2019). estos indicadores económicos muestran que la economía de Estados Unidos representa una **oportunidad** para emprender el negocio que se presenta en este estudio.

A estos datos, se suman aquellos que indican que las exportaciones del Ecuador a Estados Unidos entre el año 2017 y 2018 de productos no tradicionales, dentro de los que se encuentran las flores, presentaron un 2% de crecimiento.

En el ámbito **tecnológico**, Estados Unidos es una nación que está en constante evolución, por lo que, fue nombrada “como el mercado más prometedor en innovaciones y avances tecnológicos con un impacto global” (KPMG, 2018, pág. 1), lo que contribuye a que los negocios mejoren posiciones dentro de la industria y su eficiencia en la venta de productos al incrementar sus ventas, producto del crecimiento que existe de la venta online para productos de consumo masivo en este país. Aspecto que representa una **oportunidad** para el proyecto, si se utilizan estrategias de marketing que usen la tecnología para dar a conocer el producto.

En el ámbito **medio ambiental**, el negocio de flores cultivadas representa un impacto sobre el medio ambiente, porque en su proceso de producción estas son rociadas con una mezcla de tóxicos insecticidas que las mantiene en buen estado; una vez que son cortadas son refrigeradas en una cámara que se alimenta de energía no renovable, su transporte asimismo requiere de un camión frigorífico con motor a diésel, los aviones también requieren para su funcionamiento derivados de petróleo que emiten gases de efecto invernadero y finalmente para llegar al mercado mayorista además se requiere de un

camión frigorífico; una vez que llegan al vendedor al por menor se deberán conservar en un área refrigerada. Una vez que estas llegan al consumidor final, al marchitarse, son tiradas a la basura y enviadas al vertedero, en donde se descomponen y emiten metano (un fuerte gas de efecto invernadero) (Terra. Ecología práctica, 2017). Estos datos indican que este factor representa una **amenaza** para el proyecto, porque en el futuro bien podría amenorar el consumo de este tipo de productos, por el impacto que tiene en el medio ambiente.

2.5.2. Micro entorno

Los potenciales **clientes** de este proyecto son aproximadamente las 2.500 floristerías que venden rosas al por mayor y menor en la ciudad de New Jersey, al aplicar el análisis de las cinco fuerzas de Porter, se encuentra que el poder de negociación de los compradores en este proyecto es **alto**, porque los productos que se comercializarán son estándar, lo que permite a los clientes adquirirlos entre la competencia. El no contar con estrategias de marketing que permitan al negocio establecerse y permanecer en el mercado para captar al mercado meta representa una **debilidad** para el emprendimiento del negocio. Los potenciales clientes son las floristerías, porque se consideran el principal canal de distribución, ocupan el 52% del mercado (Arce, 2009), quienes en su mayoría realizan compras vía Internet.

En cuanto a los **proveedores**, estos corresponden a florícolas ecuatorianas. El poder de negociación con estos, en este caso de estudio es **alto**, porque las empresas que se dedican a la producción de rosas están consolidadas en el mercado, por lo tanto, controlan los precios, las condiciones y montos de compras. Para lo cual, se requiere de una planificación estratégica que establezca objetivos a corto, mediano y largo plazo para alinear el trabajo de la organización precisamente a la consecución de estos, por lo que, no contar con este tipo de herramienta de gestión podría ser una **debilidad** para el proyecto.

Sin embargo, de que en el mercado existan varias empresas florícolas que pueden proveer del producto al negocio que se pretende emprender para cubrir con los pedidos de sus clientes, lo que amplía las posibilidades de que no se dependa de un solo proveedor. Los

principales proveedores de la comercializadora serían florícolas de la provincia de Cotopaxi: Ecoflor, Páramo roses, La Toscana y Rosas del campo.

En cuanto a la **amenaza de entrada de nuevos competidores** en el mercado, se puede decir que esta sería **media**, porque si bien el mercado de flores en EEUU es uno de los más atractivos, para emprenderlo se requiere cumplir varios requisitos, lo que limita el acceso de nuevas comercializadoras. Además, sin bien Ecuador compite con Colombia, Holanda y los Países Bajos en el mercado de flores, es el segundo proveedor para Estados Unidos, con el 45%, del cual, el 77% corresponde a rosas (Expoflores, 2017), es decir, que tiene una participación significativa en el mercado estadounidense, lo que representa una **fortaleza** para el proyecto.

La **amenaza de productos sustitutos**, es **media** porque las flores frescas tienen sustitutos, como las artificiales que resultan más duraderas y menos costosas. Sin embargo, de que las características que buscan los compradores en este tipo de producto es la certificación de calidad, con la que sí cuenta sobre todo la rosa ecuatoriana, lo que representa una **fortaleza**.

Finalmente, **la rivalidad entre competidores** es alta porque existen varias comercializadoras de flores ecuatorianas en EEUU de diferente tamaño que ofrecen los mismos productos. Entre estos se encuentra Arcoflower, por lo que, contar con un plan de marketing estratégico resulta fundamental para el proyecto.

En el proyecto, es fundamental considerar el **talento humano** competente que se requiere para lograr las metas que se propongan. En este proyecto se requieren dos personas, una que se encargará de realizar las visitas a las floristerías en New Jersey y tomar los pedidos y otra que, se encargará desde la oficina de tramitar el pedido con los socios comerciales en Ecuador, en los dos casos se necesitan profesionales que cuenten con título de tercer nivel en Administración de Empresas y si es posible con especialidad en Comercio Exterior, lo que no resulta un limitante porque, en el mercado laboral tanto de EEUU existen personas que cumplen con ese perfil, lo que resulta una **fortaleza** para el negocio.

El proyecto, al ser una comercializadora de flores, sus **procesos productivos** se centran en la venta y entrega a los clientes de flores ecuatorianas, por lo que, no se requiere realizar grandes inversiones para emprender con el negocio, además, por tratarse de un producto que no puede almacenarse por mucho tiempo, las adquisiciones a las florícolas

se harán en función de los requerimientos específicos de los clientes, lo que significa reducción de costos de producción y por ende una **fortaleza** para la empresa.

Finalmente, las **finanzas** del proyecto se centran en mantener un endeudamiento bajo control y aprovechar sus beneficios para el desarrollo del negocio, por lo tanto, se podrá contar con la liquidez necesaria para mantenerse a flote. Lo que resulta una fortaleza para el emprendimiento.

2.1.2.1. Diagnóstico de la situación

Para diagnosticar la situación del entorno, se utiliza la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), con el fin de establecer las limitaciones a las que se enfrentaría el negocio y definir las estrategias que le ayudarían a enfrentarlas. Como se presenta a continuación:

Tabla 5 Matriz FODA

		Fortalezas	Debilidades
Análisis interno		Reconocimiento de la calidad de las flores ecuatorianas	Comercialización de productos estándar
		Proveedores confiables	Carencia de un plan de marketing.
		Personal de ventas y adquisiciones competente	Carencia de un plan estratégico.
		Entrega del producto en tiempos mínimos	Desconocimiento de la marca de la comercializadora en el mercado.
		Liquidez	
		Procesos productivos definidos y articulados	
		Oportunidades	Amenazas
Análisis externo		Aumento de la demanda	Competencia consolidada en el mercado.
		Producto de alta preferencia entre los consumidores	Ingreso de nuevas empresas.
		Economía de los consumidores con tendencia al alza.	Rivalidad entre competidores.
		Tecnologías aplicables a la venta en línea.	Alto poder de negociación de los proveedores.
		Tendencia del mercado meta a comprar por Internet.	Ingreso de productos sustitutos.

Elaborado por: Danny Torres

2.1.1.2. Matriz FODA cruzada / estratégico

Tabla 6 Matriz FODA cruzada

	Fortalezas - F	Debilidades - D
Comercializadora de flores en EEUU	F1. Reconocimiento de la calidad del producto. F2. Proveedores confiables. F3. Personal competente. F4. Entrega del producto en tiempos mínimos. F5. Procesos productivos definidos y articulados.	D1. Comercialización de productos estándar. D2. Carencia de un plan marketing. D3. Carencia de un plan estratégico. D4. Desconocimiento de la marca de la comercializadora en el mercado
Oportunidades - O	Estrategia – FO (desarrollar)	Estrategia – DO (buscar)
O1. Aumento de la demanda.	Establecer políticas de precios especiales para atraer al mercado	Explotar el reconocimiento que tienen las flores ecuatorianas en el mercado a través de medios publicitarios (O1, O2, O3, O4, O5, D1, D2)
O2. Producto de alta preferencia entre los consumidores.	Explotar las tics para dar a conocer el negocio (F1, F2, F3, F4, O1, O2, O3, O4, O5).	Desarrollar y ejecutar campañas de marketing que den a conocer la marca de la empresa (O1, O2, O3, O4, O5, D1, D2, D4)
O3. Economía de los consumidores al alza.	Establecer un sistema de atención al cliente a través del Internet (F1, F3, F4, F5, O1, O2, O3, O4, O5)	Desarrollar un plan estratégico que permita contar con objetivos a corto, mediano y largo plazo (O1, O2, O3, D4)
O4. Tecnología aplicada a la venta en línea.	Ejecutar programas de fidelización de clientes (F1, F2, F4, O1, O2, O3, O4, O5)	
O5. Tendencia a comprar por Internet.	Mantener la mejora continua en búsqueda de la calidad (F1, F2, F3, F4, F5, O1, O2, O3, O4, O5)	
Amenazas - A	Estrategia – FA (potenciar)	Estrategia – DA (formular)
A1. Competencia consolidada en el mercado.	Contar con vendedores incentivados económicamente en el cumplimiento de metas en un tiempo establecido (F1, F2, A1, A2, A3, A4)	Ejecutar planes de marketing digital que incluyan campañas publicitarias que indiquen las cualidades del negocio (D1 D2, D3, D4, A1, A2, A3, A4, A5)
A2. Ingreso de nuevas empresas.	Capacitar continuamente a los trabajadores para que se empoderen del negocio (F1, F3, F4, F5, A1, A2, A3, A4, A5)	Diseñar y ejecutar un plan de incentivos que motive al personal a trabajar colaborativamente en función de alcanzar objetivos comunes (D1, D2, D3, D4, A1, A2, A3, A4, A5)
A3. Rivalidad entre competidores.	Gestionar las ventas a través del Internet (F1, F2, F3, F4, F5, A1, A2, A3, A4, A5)	Contar con planes de capacitación continua que potencie las habilidades del personal y contribuyan a mantener relaciones adecuadas con el cliente interno y externo (D1, D2, D3, A1, A2, A3, A4, A5)
A4. Alto poder de negociación de los proveedores.	Establecer relaciones adecuadas con los clientes internos y externos (F1, F2, F3, F4, F5, A1, A2, A3, A4, A5)	
A5. Ingreso de productos sustitutos.	Establecer mecanismos de atención post venta para conocer el criterio de los clientes y satisfacer sus necesidades a tiempo (F1, F3, F4, F5, A1, A2, A3, A4, A5)	

Elaborado por: Danny Torres

2.5.3. Los Consumidores

El mercado objetivo corresponde a las floristerías de New Jersey que expenden rosas al por mayor y menor. De acuerdo a los datos encontrados en plataformas de Internet, en

este estado existen 2.500 registradas que venden diversidad de flores frescas, entre las que se destacan las rosas.

2.5.3.1. Análisis cualitativo respecto de la aceptación del producto

Se realizó una entrevista (ver formato en el anexo 1) al representante de la Florícola Ecoflor, quien señaló que el tipo de flor que más se expende a EEUU es la rosa. Los tipos más apreciados en este mercado dependen de la temporada, sin embargo, en general las de más acogida son la Freedom, Vendela y Mondial. El precio promedio al que se vende cada botón de rosa colocada en el EEUU es USD 0,38 precio FOB (*Free On Board*), en español significa libre a bordo, lo que quiere decir que es obligación del vendedor correr con los gastos y costos de movilización del producto hasta el puerto más cercano a él, una vez que llega la mercadería al transporte (avión o buque) la responsabilidad sobre la misma recae en el comprador (Cabezas, 2017).

Entre los principales problemas que se presentan en la comercialización de flores a EEUU es el no contar con clientes fijos que mantengan buenas condiciones de pago.

La frecuencia con que se realizan los pedidos dependen de los clientes, existen quienes compran todos los días de lunes a viernes, por lo que, las facturaciones son semanales.

Si bien, no se puede dar un número establecido de la cantidad que se venden en cada pedido, sí se puede decir que en promedio mensual se expenden a un solo cliente 60 cajas jumbo al mes que contienen 8 ramos de 25 rosas cada una, las que aproximadamente pesan 8 kg.

La gestión de ventas se realiza generalmente por video conferencia, de acuerdo a la relación que se mantenga con los clientes.

Finalmente, el mercado de rosas es variante en cuanto a precios, no obstante, cuando existen órdenes fijas estos se mantienen, caso contrario se negocia en el momento que el cliente realiza el pedido.

2.5.3.2. Análisis cuantitativo

Para el análisis cuantitativo se aplicó una encuesta al mercado objetivo, considerando como tamaño de la población a las 2.500 floristerías registradas en New Jersey, de la cual se definió la muestra por medio de la fórmula para poblaciones finitas, con una probabilidad de éxito de 0,5, probabilidad de fracaso de 0,5, nivel de confianza 1,96 y error 0,05 (ver fórmula en el acápite correspondiente a población y muestra expuesto en la introducción). A partir de lo cual, se obtuvo una muestra de 333 floristerías a las que se encuestó (ver formato en el anexo 1).

Los principales hallazgos de los resultados de la encuesta se presentan a continuación, los cuadros de frecuencias y porcentajes se muestran en el anexo 2 de este documento.

- La mayoría de potenciales clientes (95%) comercializan rosas.
- La compra se realiza cada semana en el 66% de los casos y cada dos en el 25%.
- Los tres tipos de rosas con mayor acogida son la Freedom, Vendela y Mondial.
- El precio promedio que cancelan por cada rosa oscila entre los USD 0,81 y USD 0,85.
- La mayoría (67%) adquiere a la semana en promedio entre 40 y 60 ramos.
- La mayor forma de negociación es a través de comercializadoras especializadas (56%), seguida de la negociación directa con el productor a través de importación (21%). La modalidad que prefieren los compradores es por orden fija, en la cual el precio de las flores se mantiene todo el año, sin importar la temporada.
- La mayoría gestiona las compras por medio del Internet (54%) o por trato personal con el vendedor y/o productor (29%).
- El principal factor que consideran para escoger al proveedor de rosas es la calidad (63%).
- La gestión de la compra de rosas causa insatisfacción en la mayoría de los casos.
- A la mayoría (56%) le gustaría contar con una comercializadora de flores que le ofrezca una diversidad de rosas ecuatorianas de calidad, a un costo moderado, con plazos de entrega de acuerdo a sus expectativas y en las cantidades requeridas.
- Los principales medios de comunicación por los que les gustaría a los potenciales clientes recibir información sobre la comercializadora son el Instagram (59%) y la página Web (71%).

Es importante aclarar que en base a estos resultados se estable la demanda actual del proyecto que se presenta en la tabla 10.

2.6. Estudio de Mercado

2.6.1. Demanda

Para determinar la demanda se consideró el comportamiento histórico de lo que importó EEUU de rosas en los últimos cinco años, así como, probables variables macroeconómicas: la inflación y el PIB, como se muestra a continuación:

Tabla 7 Comportamiento histórico de la demanda y probables variables macroeconómicas explicativas

Año	Demanda en miles de USD FOB	Inflación	PIB
2013	473.347	2,68%	4,282
2014	511.799	3,67%	4,374
2015	516.252	4,87%	4,311
2016	565.663	1,59%	4,194
2017	426.742	0,16%	4,229
2018	418.208	-0,71%	4,226

Fuente: Pro Ecuador (2019).

Elaborado por: Danny Torres

2.6.2. Oferta

Para determinar la oferta se consideraron los datos históricos de la producción nacional de rosas y la importación, como se muestra a continuación:

Tabla 8 Datos históricos de la producción ecuatoriana de rosas

Año	Producción nacional. Miles USD FOB	Importación de rosas	Oferta total
2013	41.644,00	-	41.644,00
2014	40.402,37	-	40.402,37
2015	43.542,65	-	43.542,65
2016	45.165,94	-	45.165,94
2017	46.823,76	-	46.823,76
2018	46.129,83	-	46.129,83

Fuente: (Expoflores, 2019)

Elaborado por: Danny Torres

2.6.3. Demanda insatisfecha

La demanda insatisfecha del proyecto corresponde a la diferencia entre la oferta y la demanda determinadas en ítems anteriores, a continuación, el detalle del cálculo de la demanda insatisfecha:

Tabla 9 Demanda insatisfecha

Año	Demanda en miles de USD	Oferta en miles de USD	Demanda insatisfecha en miles de USD
2013	473.347,00	41.644,00	431.703,00
2014	511.799,00	40.402,37	471.396,63
2015	516.252,00	43.542,65	472.709,35
2016	565.663,00	45.165,94	520.497,06
2017	426.742,00	46.823,76	379.918,24
2018	418.208,00	46.129,83	372.078,17

Elaborado por: Danny Torres

2.6.4. Demanda del proyecto

Para la demanda del proyecto se parte del estudio cuantitativo realizado a través de la encuesta realizada, considerando la aceptación del proyecto y consideraciones que favorecen a la puesta en marcha del mismo. A continuación, se detalla el cálculo de la demanda:

Tabla 10 Demanda actual

Variable	Respuesta favorable	Cantidad
Universo (Floristerías en EEUU/New Jersey)		2.500
Pregunta No. 1. ¿Usted comercializa rosas?	95% responde sí	2.365
Pregunta No. 6 ¿Cómo adquiere rosas?	56% por intermedio de comercializadoras	1.314
Pregunta No. 10. ¿Le gustaría contar con una comercializadora de flores?	56% sí	690
Total		690

Elaborado por: Danny Torres

De la demanda potencial constituida por un total de 2.500 floristerías y según la encuesta realizada un 95% comercializa rosas, de estas el 56% adquiere el producto a través de comercializadoras. Al 53% le gustaría contar con una comercializadora de flores, siendo un total de 690 floristerías que estarían dispuestas a adquirir el producto.

En base a lo mencionado y tomando en consideración que se adquiere un promedio semanal de 50 ramos, se procede al cálculo de la demanda total:

Tabla 11 Unidades a adquirir (bounche)

Detalle	Semanal	Mensual	Anual
Ramos	50	200	2400
Total	34.522,00	138.089,00	1.657.062,00

Elaborado por: Danny Torres

A continuación, la demanda proyectada tomando en consideración el crecimiento de las exportaciones en los últimos años siendo del 2% de acuerdo a lo mencionado en ítems anteriores:

Tabla 12 Demanda proyectada

Años	Ramos
1	1.657.062
2	1.690.204
3	1.724.008
4	1.758.488
5	1.793.658

Elaborado por: Danny Torres

Del total de la demanda proyectada al inicio del negocio se atenderá al 2% de la demanda insatisfecha como se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 13 Demanda del proyecto

Años	Ramos
1	33.141
2	33.804
3	34.480
4	35.170
5	35.873

Elaborado por: Danny Torres

2.6.5. Análisis de precio

Para el análisis de precio se consideran los principales países competidores que comercializan rosas a EEUU, recalando que en ese país se venden rosas sobre todo procedentes de Colombia, los Países Bajos y de la producción interna de la nación.

Tabla 14 Análisis de precios

Origen	Precio promedio FOB por botón de rosa	Arancel	Precio al mayorista
Colombia	0.37	0%	0.37
Países Bajos	0.36	6.8%	0.38
EEUU	0.40	0%	0.40

Fuente: (Asocoflores, 2018)

Elaborado por: Danny Torres

Es preciso tomar en cuenta que el precio al que vende Colombia y los productores estadounidenses están exentos de aranceles, lo que no sucede con el caso de Ecuador y los Países Bajos, porque este sufre un incremento del 6.8%.

2.6.6. Canal de Distribución

El canal de distribución que se utilizará será: Productores-agentes-mayoristas-minoristas-consumidores. Si bien es un canal indirecto, se ajusta al negocio, porque se trata de la comercialización de rosas ecuatorianas en EEUU. El modelo de comercialización será el siguiente:

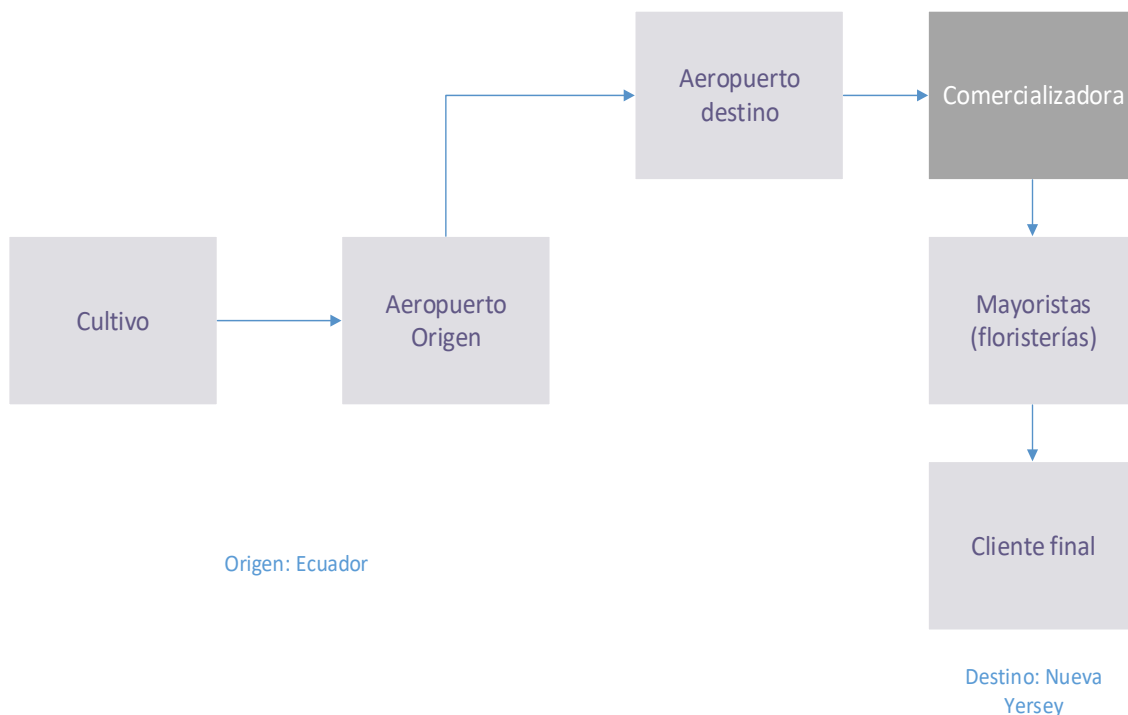


Gráfico 9. Canal de distribución

Fuente: (González, 2013, pág. 24)

Por las responsabilidades de las partes, el modelo de comercialización al que corresponde este proyecto es el *Supplier Driven*, como se muestra a continuación:

Tabla 15 Responsabilidades de acuerdo al modelo de comercialización *Supplier Driven*

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

Comprador	Recoger en aeropuerto y llevarla al comprador	Comprador	Operador de transporte terrestre
------------------	---	-----------	----------------------------------

Fuente: (González, 2013, pág. 26)

2.6.7. Conclusiones de este mercado

El precio promedio al que se vende al mayorista cada botón de rosa colocada en el EEUU es USD 0,38 precio FOB. La demanda insatisfecha para el 2018 fue de 372.078,17. La demanda actual alcanzaría a 690 floristerías que estarían dispuestas a adquirir 2.400 ramos anuales de rosas que sumarían USD 1.657.062,00. El canal de distribución que se acogería es el de Productores-agentes-mayoristas-minoristas-consumidores, por las responsabilidades de las partes corresponde al modelo *Supplier Driven*.

2.7. Estudio técnico

2.7.1. Tamaño

De acuerdo al estudio de mercado realizado en ítems anteriores y tomando en consideración el crecimiento de las exportaciones en los últimos años siendo del 2%, a continuación, se detalla la demanda insatisfecha proyectada:

Tabla 16 Demanda insatisfecha proyectada

Años	Ramos
1	1.657.062
2	1.690.204
3	1.724.008
4	1.758.488
5	1.793.658

Elaborado por: Danny Torres

El incremento anual de la demanda insatisfecha proyectada es del 2%, en base al crecimiento que han mostrado las exportaciones. Así, en el primer año esta sería de 1.657.062 ramos y para el quinto año sería de 1.793.658.

Del total de la demanda proyectada al inicio del negocio se espera atender al 2% del total de la demanda insatisfecha como se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 17 Demanda del proyecto

Años	Ramos
1	33.141
2	33.804
3	34.480
4	35.170
5	35.873

Elaborado por: Danny Torres

2.7.2. Localización

2.7.2.1. Macro localización

La comercializadora “*Tellus roses from Ecuador*”, se ubicará en el norte de la ciudad de New Jersey, por ser el sitio más cercano al Aeropuerto y al cuarto frío. Es un sitio de fácil acceso, no obstante, de que las ventas se realizarán de forma personal y a través del Internet. Se consideran los siguientes parámetros para la selección de la ubicación:

- Cercanía al aeropuerto y cuarto frío.
- En una vía principal.
- De fácil acceso.
- Cuento con todos los servicios básicos.

A partir de lo cual, se consideran tres lugares como los apropiados para ubicar la oficina, ver anexo 3.

2.7.2.2. Micro localización

Para escoger la microlocalización, se evaluaron las tres posibles ubicaciones a través de la aplicación del método de evaluación de factores, tomando en cuenta:

- Área. Para establecer la oficina se necesita un espacio que tenga entre 20 y 35 metros cuadrados, con el fin de que permita la distribución de los muebles de oficina requeridos.

- Cercanía a sitios de interés, sobre todo al Aeropuerto y cuarto frío, por el tiempo que se requiere para el efecto e incide en el costo de movilización.
- Costo. El valor promedio que se paga por alquiler de una oficina del área mencionada rodea los USD 650 y USD 700 mensuales.
- Adecuación. La oficina deberá contar con la infraestructura necesaria para la operación del negocio.
- Tráfico. Por ser un factor que incide en el tiempo de movilización hacia o desde el sitio a los lugares que así se requieran (Aeropuerto, cuarto frío, potenciales clientes).
- Parqueadero. Por facilitar el estacionamiento del vehículo del vendedor y ocasionalmente los clientes cuando así lo requieran.

De acuerdo a los factores establecidos, se consideran las tres posibilidades:

Locación uno. Es una oficina ubicada en 145 south st Newark Nj 07114, con un área de 21 metros cuadrados, con un costo mensual por arriendo de USD700, no requiere adecuación alguna. Se encuentra sobre la avenida principal en el primer piso, cuenta con parqueadero, cuenta con todos los servicios básicos (agua, luz, línea telefónica, Internet, sistema de calefacción), es una zona de tráfico mediano vehicular y peatonal. Se encuentra a 10 minutos del Aeropuerto y a 5 del cuarto frío.

Locación dos. La oficina no supera los 20 metros cuadrados, está ubicada en Thomas St y Sumo Village esquina, el costo es de USD 750, requiere adecuaciones de pintura, fontanería e instalaciones eléctricas, no cuenta con parqueadero propio, existe alto tráfico. Está a más de 12 minutos del Aeropuerto y 10 del cuarto frío.

Locación tres. La oficina supera los 35 metros cuadrados, está ubicada en Pacific Nj9875 y South St., tiene un costo mensual de USD 780, requiere adecuación del sistema de calefacción, no cuenta con parqueadero, el tráfico es alto, no cuenta con parqueadero propio. Está a 15 minutos del Aeropuerto y a 12 del cuarto frío.

A partir de estos datos, se pondera los factores de acuerdo a la importancia relativa definida por cada uno, en la siguiente matriz.

Tabla 18 Matriz de ponderación de parámetros

Factor	Ponderación	Justificación
Área	25%	Incide en la distribución de la oficina y los procesos que se llevan a cabo en esta.
Cercanía a sitios de interés	30%	Establece ahorro de tiempo y dinero en la movilización.
Parqueadero	15%	Optimiza el tiempo del vendedor y da un mejor servicio al cliente que visite la oficina.
Costo	10%	Variable que afecta la capacidad de inversión.
Adecuación	5%	Variable que afecta en la inversión en mejoramiento de la oficina.
Tráfico	15%	Interviene en el tiempo que requiere el vendedor y repartidor para su movilidad.

Elaborado por: Danny Torres

De acuerdo a las ponderaciones definidas en la tabla que antecede se procede a calificar los factores de cada localización. Se comparan los resultados para identificar aquella que cumpla con los requerimientos, considerándose que la calificación se estipula entre 1 y 3, siendo 1 de menor cumplimiento y 3 de mayor cumplimiento. En la matriz que se expone a continuación se muestran las calificaciones.

Tabla 19 Matriz de selección

Factor	Ponderación	Locación 1		Locación 2		Locación 3	
		Calificación	C.P.	Calificación	C.P.	Calificación	C.P.
Área	25%	3	0.75	1	0.25	2	0.50
Cercanía a sitios de interés	30%	3	0.90	2	0.60	1	0.30
Parqueadero	10%	2	0.20	1	0.10	2	0.20
Costo	15%	3	0.30	2	0.30	1	0.15
Adecuación	5%	3	0.45	1	0.05	2	0.10
Tráfico	15%	2	0.30	1	0.15	2	0.30
Total	100%		2.90		1.45		1.55

Elaborado por: Danny Torres

Según los resultados presentados en la matriz de selección, la locación uno es la más idónea.

2.7.2.3. Ingeniería arquitectónica del proyecto

El área total de la oficina elegida es de 21 metros cuadrados, por lo tanto, se dividirá en dos espacios: en el primero se ubicará la gerencia y en el segundo el espacio destinado para el asistente. Además, se contará con un espacio en el que se dispondrá de una sala de espera con cuatro sillas para los clientes, un televisor y un dispensador de agua con los utensilios necesarios para que se acceda a té, café o agua; además de una mesa en la que se dispondrán los catálogos de rosas.

La oficina cuenta con una sola puerta de ingreso que servirá para el ingreso de los oficinistas y del público en general. Además, cuenta con dos baños, el primero estará disponible para la gerencia y el segundo que se encuentra en la zona de espera servirá al asistente y a los visitantes.

La oficina del gerente contará con un escritorio con su computador, una silla de gerencia, un archivador y dos sillas para recibir a los visitantes. Estará decorado con cuadros de rosas ecuatorianas; además, contará con música de salón a volumen medio para armonizar el ambiente y lograr una buena comunicación entre los involucrados; también se contará con un ambientador que contribuya a mantener un buen aroma en el ambiente, el cual será de tipo floral. La oficina del asistente contará con un escritorio, su computador, un archivador y una silla de escritorio. Los dos baños contarán con dispensadores de papel toalla, papel higiénico y jabón líquido.

En el baño se destinará un espacio para ubicar un armario para los implementos de aseo del sitio (escobas, recogedor, desinfectante, balde).

El asistente se ubicará en su oficina y estará a cargo de atender a los requerimientos de los visitantes que ingresen al sitio. El gerente atenderá bajo cita a aquellas personas que requieran tener contacto directo con él, para lo cual será el asistente el llevará una agenda.

La oficina contará con cuatro lámparas de dos tubos tipo led cada una para garantizar su óptimo desempeño y la iluminación del lugar. En el anexo 4, se presenta el gráfico de cómo quedaría la distribución del local.

2.7.2.4. Descripción de la tecnología del negocio y procesos

La comercializadora contará con dos computadores, una estará en la oficina de la gerencia y la otra en la del asistente. La primera servirá para todo aquello que se involucra en la gestión administrativa del negocio, contará con su respectiva impresora y la otra para registrar los pedidos y mantener la comunicación con los clientes y la florícola.

Se contará con instalación de Internet para mantener la comunicación abierta con los clientes externos e internos de la organización, actualizar las redes sociales y agilizar las transacciones comerciales y bancarias que se requieran en el negocio.

Se dispondrá de dos aparatos telefónicos fijos, uno ubicado en la gerencia y otro en la oficina del asistente. Además, las tres personas que conforman el negocio contarán con dispositivos celulares para mantenerse comunicados entre sí y con los clientes, por medio de mensajes, llamadas o WhatsApp.

La oficina contará con un detector de humo y una lámpara de emergencia; para enfrentar cualquier suceso que así se requiera.

Además, se contará con un sistema informático APP seguimiento de tareas y APP sistema de pedidos. Cuyo precio de creación es de USD 250,00 y de mantenimiento mensual USD 60,00 por cada una.

2.7.2.5. Diseño del proceso productivo

El diseño del proceso productivo parte de la descripción de los macro procesos que se producirán en la comercializadora, como se expone a continuación.

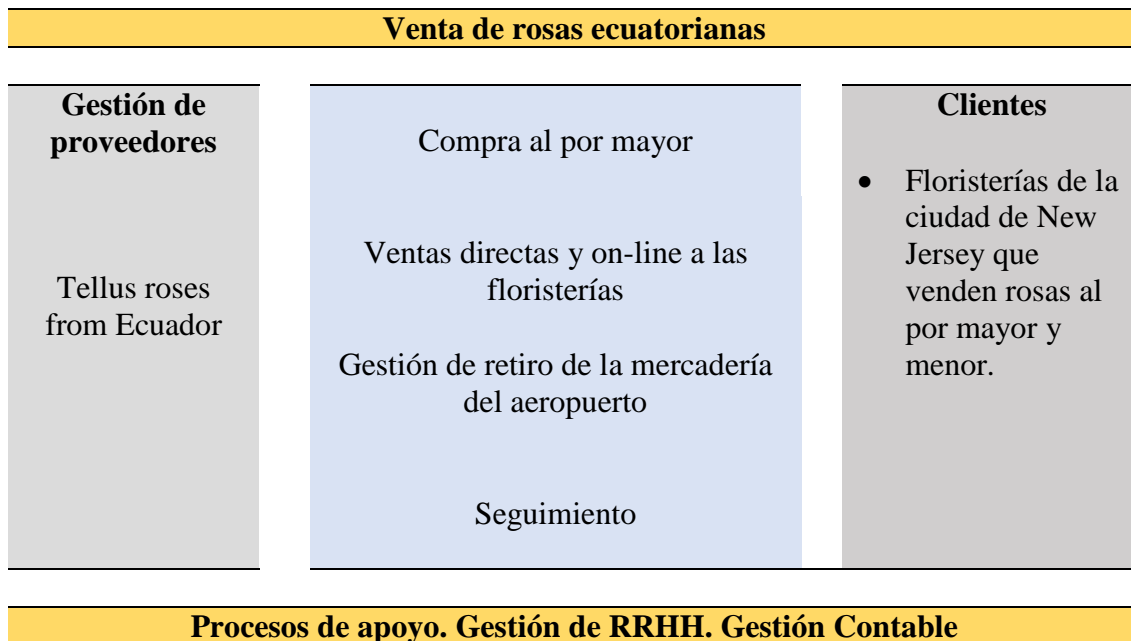


Gráfico 10. Descripción de macroprocesos estratégicos

Elaborado por: Danny Torres

Como se observa en el gráfico anterior, el macro proceso venta de rosas ecuatorianas se sostiene en los macro procesos de apoyo: gestión de recursos humanos y gestión contable. Los proveedores, corresponden a las florícolas ecuatorianas, quienes forman parte fundamental del buen desempeño de la comercializadora, porque a ellas se realizarán las compras al por mayor para mejorar el precio a los clientes, tomándose en cuenta que estos están formados por las floristerías que expenden rosas al por mayor y menor en el mercado de New Jersey.

Los procesos que se llevarán a cabo en el negocio se representan con los flujogramas que se muestran a continuación. Considerándose que lo que busca la empresa es contar con ventajas competitivas que le permita introducirse y sostenerse en el mercado, para lo que, se basa en la satisfacción plena de los clientes. Así se llevarán a cabo los siguientes procesos: compra al por mayor, venta directa y on-line a las floristerías, retiro del pedido del aeropuerto, seguimiento. Los flujogramas de los diferentes procesos se presentan en el anexo 5.

2.7.2.6. Estructura organizacional y funcional

La estructura organizacional del negocio será como se muestra a continuación:

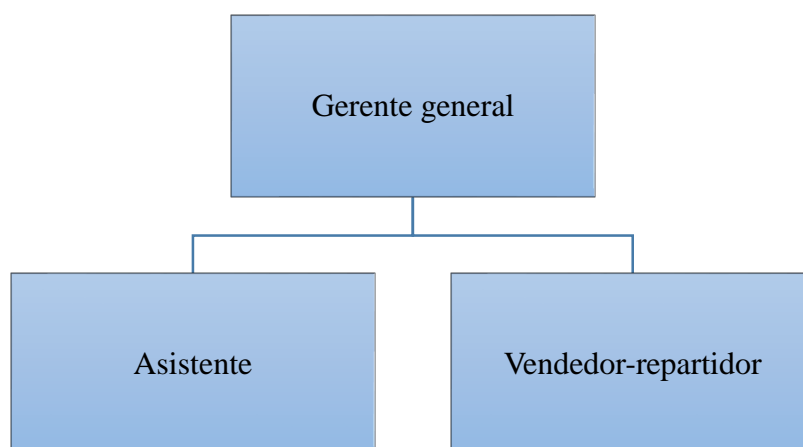


Gráfico 11. Estructura organizacional

Elaborado por: Danny Torres

La organización estará encabezada por la gerencia, bajo su tutela se encontrará el asistente y el vendedor-repartidor. La función de cada una de las partes se expone a continuación:

Tabla 20 Funciones del Gerente General

Información básica	
Nombre del puesto:	Gerente General
Área:	Gerencia
Supervisado por:	-----
Supervisa a:	Vendedor-repartidor, asistente.
Objetivo del cargo	
El gerente general está a cargo de la planificación estratégica de la empresa, lo que implica el planteamiento de objetivos a largo y corto plazo; así como, estrategias que permitan cumplirlos, lo que implica que planee, organice, dirija, controle, coordine, analice, calcule y deduzca el trabajo de la organización, para lo que, deberá contratar personal competente que le permita al negocio ser competitivo, rentable y sostenible.	
Principales funciones y responsabilidades	Indicadores de gestión
Ser el representante legal del negocio.	Informe anual.
Administrar el negocio.	
Cumplir y verificar el cumplimiento de normas, reglamentos y políticas de trabajo; además, de los establecidos por las entidades de control.	Informe anual.
Coordinar con el asistente y el vendedor las actividades inherentes a sus cargos para que se trabaje en función de alcanzar la calidad total.	Informe anual.
Monitorear y controlar las áreas bajo su control.	Informe trimestral.
Contratar a talento humano idóneo.	Informe mensual.

Definir y ejecutar estrategias de marketing.	Informe anual.
Llevar los libros de contabilidad de la empresa.	Informe trimestral.
Pagar los impuestos que correspondan por efectos del negocio.	Informe anual.
Promover el trabajo en equipo.	
Promover una comunicación asertiva con los clientes internos y externos.	Informe trimestral.
Estar atento a la situación económica de la empresa.	Informe mensual.
Realizar los depósitos bancarios y el pago de facturas a las florícolas.	Informe anual.

Nivel de responsabilidad

Manejo de información	Manejo de bienes y mercadería	Manejo de valores
Ventas	Control de pedidos y compras.	Controlar el registro de ventas diarias.
Compras	Control de inventarios.	Depósitos bancarios.
		Pagos a través de transferencias o emisión de cheques.
Clientes	Control del área de ventas. Control del registro de llamadas y/o mensajes recibidos por parte de los clientes. Control del registro de retiros del aeropuerto y entregas a los clientes.	

Elaborado por: Danny Torres

Tabla 21 Funciones del vendedor

Información básica	
Nombre del puesto:	Vendedor
Área:	Comercial
Supervisado por:	Gerente General
Supervisa a:	----
Objetivo del cargo	
Su trabajo se centra en visitar y/o atender a los clientes de forma personal o a través del Internet, dándoles soporte e impulsando las ventas.	
Principales funciones y responsabilidades	Indicadores de gestión
Ser el representante de la empresa en el área comercial.	Informe anual.
Visitar a los clientes.	Informe mensual.
Recibir los pedidos.	Informe mensual.
Coordinar con el supervisor la verificación de disponibilidad de rosas en las florícolas.	Informe semanal.
Atender las llamadas o mensajes de los clientes oportunamente.	Informe mensual.
Coordinar con el asistente la gestión de retiro de mercadería del aeropuerto.	Informe semanal.
Llevar el registro de clientes y darles seguimiento.	Informe trimestral.
Facturar los pedidos y receiptar los pagos.	Informe mensual.
Transportar y almacenar la mercadería hasta su entrega final.	Informe mensual.

Coordinar con los clientes los días de entrega de la mercadería. Informe mensual.
 Dar a conocer a los clientes los cambios de precios y promocionar los productos. Informe mensual.
 Socializar con los clientes los beneficios que les otorga la comercializadora. Informe mensual.

Nivel de responsabilidad		
Manejo de información	Manejo de bienes y mercadería	Manejo de valores
Ventas	Actualizar inventarios. Gestionar el retiro de mercadería del aeropuerto. Registrar a los clientes.	
Compras Clientes	Receptar pedidos y pagos. Atender personalmente o atender vía Internet a los clientes. Responder oportunamente a los mensajes de los clientes.	Depósitos bancarios.

Elaborado por: Danny Torres

Tabla 22 Funciones del asistente

Información básica		
Nombre del puesto:	Asistente de gerencia	
Área:	Gerencial-Comercial	
Supervisado por:	Gerente General	
Supervisa a:	Vendedor	
Objetivo del cargo		
El asistente es quien estará a cargo de colaborar con el gerente en la supervisión del área de ventas; así como ser el soporte para el vendedor al colaborar en todas aquellas funciones que están a su cargo.		
Principales funciones y responsabilidades	Indicadores de gestión	
Dar soporte al área de ventas.	Informe mensual.	
Coordinar con el vendedor los pedidos para tramitarlos con las florícolas.	Informe mensual.	
Llevar un registro de los pedidos y entregas.	Informe mensual.	
Coordinar con la florícola la entrega de la documentación que se implica en la gestión de retiro de la mercadería del aeropuerto.	Informe semanal.	
Informar al gerente sobre cualquier novedad que se presente en torno al desarrollo del negocio.	Informe mensual.	
Nivel de responsabilidad		
Manejo de información	Manejo de bienes y mercadería	Manejo de valores
Ventas	Coordinar la gestión de retiro de mercadería del aeropuerto con el vendedor.	
Compras	Gestionar la adquisición de insumos que se requieran para el desempeño del negocio.	Caja chica para gastos menores.

Clientes	Gestionar el inventario y el despacho de pedidos. Gestionar las cobranzas.	Realizar los depósitos bancarios.
----------	---	-----------------------------------

Elaborado por: Danny Torres

2.7.2.7. Diseño de perfiles profesionales del personal de la comercializadora

El puesto de gerente general requiere cumplir con el siguiente perfil:

Tabla 23 Perfil del gerente general

Nivel jerárquico del puesto: Directivo Perfil profesional	
Estudios:	De cuarto nivel en administración de empresas, especialidad en comercio exterior y marketing.
Experiencia:	Mínimo cuatro años en cargos similares, que cuente con conocimientos adecuados sobre el manejo de programas informáticos de administración y finanzas.
Formación:	El candidato debe contar con capacitaciones en temas que incluyan atención al cliente, gestión de talento humano, importación de flores, manejo de conflictos, calidad total y marketing digital. Manejo del español e inglés hablado y escrito al 100%.
Competencias:	Liderazgo, facilidad para trabajar bajo presión, capacidad para trabajar en equipo, facilidad para interactuar con los clientes y subordinados, capacidad para negociar, tener iniciativa y empatía.

Elaborado por: Danny Torres

El perfil profesional de los cargos de vendedor-repartidor y asistente incluye:

Tabla 24 Perfil del vendedor y asistente

Nivel jerárquico del puesto: Apoyo Perfil profesional	
Estudios:	De tercer nivel en administración de empresas o afines.
Experiencia:	Mínimo dos años en cargos similares, con conocimientos básicos en el manejo de programas informáticos relacionados con inventarios, nómina de clientes, recepción de pedidos y emisión de facturas. Conocimiento en el manejo de redes sociales para atender a los clientes.
Formación:	Capacitación sobre temas que incluyan atención al cliente, gestión de ventas de productos agropecuarios, calidad total, manejo de conflictos.
Competencias:	Don de gente, liderazgo, trabajo en equipo, facilidad para interactuar con clientes y compañeros de trabajo, manejo de conflictos, empatía, responsabilidad, iniciativa.

Elaborado por: Danny Torres

2.7.2.8. Gestión de talento humano

Como se mencionó en los párrafos anteriores, el gerente general estará a cargo de la gestión de recursos humanos. Para el reclutamiento de personal se tomará en cuenta el perfil de cada puesto. Para llenar las vacantes se utilizará la entrevista personal con el fin de conocer cuál sería la reacción de los candidatos frente a diversas circunstancias que pudieren darse en el cumplimiento de sus funciones; además, se analizará su hoja de vida, para definir si cumple con los requisitos estipulados; también, se solicitarán exámenes médicos que abalicen el buen estado de salud.

Una vez que se contraten los profesionales, se procederá a la inducción general, la que, ayudará a que el nuevo integrante de la empresa esté al tanto de los fundamentos organizacionales, conozca a sus compañeros y sus responsabilidades.

El desempeño del personal será evaluado constantemente, con el fin de comprobar que trabajan en función de cumplir los objetivos propuestos; además, esto permitirá que se cuente con información certera que permita mejorar constantemente. La evaluación, utilizará como mecanismo encuestas de satisfacción a los clientes y entrevistas a los integrantes de la empresa para conocer su apreciación sobre sus compañeros. Los resultados contribuirán a tomar medidas correctivas oportunas que favorezcan el desarrollo de la empresa.

El control interno estará a cargo de la gerencia general, la cual, estará a cargo de evaluar al asistente y al vendedor-repartidor de forma periódica para conocer su desempeño.

Es pertinente, considerar que un punto crucial en la gestión de recursos humanos es la capacitación, por lo que, se establecerá como una prioridad, con el fin de maximizar las capacidades de los colaboradores, lo que incidirá positivamente en la empresa. Los temas a tratar serán: liderazgo, atención al cliente y ventas, para lo cual, se solicitará la participación de un experto que dicte las charlas cada trimestre.

Las remuneraciones de los colaboradores se pagarán mensualmente, considerando el sueldo promedio del mercado, cuyos rubros se presentan en el estudio financiero.

2.7.2.9. Constitución de la empresa

La constitución de la empresa según las leyes de New Jersey incluyen los siguientes requisitos para lo cual, lo mejor es formar una Sociedad de Responsabilidad Limitada (LLC) que son entidades comerciales diseñadas para nuevas, pequeñas y medianas empresas, porque brindan protecciones y ventajas, sin regulaciones extremas (Castillo Tax Service, 2018), para lo cual se requiere:

- Completar todos los formularios y acciones necesarios en línea para emprender con la empresa.
- Cancelar el valor de USD 500,00
- Elegir un nombre para el negocio, que en este caso será: *Tellus roses from Ecuador*.
- Escoger un agente registrado, quien es el que recibirá la correspondencia legal e impositiva fiscal y tiene la encargo de presentar informes ante el Secretario de Estado de New Jersey. Puede ser el mismo propietario.
- Presentar la solicitud de registro de la empresa.
- Registrar el negocio con el Estado en línea o por correo.
- Preparar un acuerdo de operación.
- Obtener un Número de Identificación del Emprendedor (EIN) o Número de Identificación de Impuestos Federales, el cual se usa para identificar una entidad comercial. Es básicamente un número de seguridad social para la empresa.

2.8. Gestión de Marketing

La gestión de marketing de la comercializadora “*Tellus roses from Ecuador*” parte del establecimiento de los objetivos que se pretenden alcanzar:

- Venta. Comercializar rosas ecuatorianas de calidad Premium y a precios competitivos en la ciudad de New Jersey.
- Posicionamiento. Posicionar la marca “*Tellus roses from Ecuador*” como una empresa especializada en la comercialización de rosas ecuatorianas en el mercado de New Jersey.
- Competitividad. Proveer un servicio de venta diferenciado que contribuya a que la empresa sea competitiva y sostenible.

Los criterios de marketing se sustentan en el ciclo de vida del producto, considerando que el nacimiento corresponde precisamente a la etapa en la que el negocio inicia sus funciones, en la cual las ventas podrían estar en niveles bajos porque la empresa aún no es conocida en el mercado. Entonces, se espera que en esta etapa el mercado objetivo acepte el producto y las ventas crezcan, las utilidades se incrementen a medida que los clientes conozcan los beneficios que les otorga la organización. No obstante, las estrategias de marketing en este punto se centrarán en implementar las tecnologías de información y comunicación para la gestión de compras y ventas, posicionar a la empresa en el mercado y dar a conocer lo que ofrece.

La etapa de la madurez corresponde a la más larga del ciclo de vida, por lo que se prevé que el incremento de ventas sea lento pero estable. En este sentido, las estrategias de marketing están enfocadas a que el negocio incremente sus ingresos, satisfagan las necesidades de los clientes e incrementen su fidelidad, a través de la creación del vínculo de confianza entre las partes. En esta etapa las estrategias de marketing se centrarán en generar la reputación de la empresa, la que se basará en la calidad total, procurando que ésta sea su principal ventaja competitiva.

En la etapa de declive, se usarán estrategias de marketing innovadoras que se adapten al mercado para lograr que la empresa se mantenga a flote.

Al respecto, es importante aclarar que la comercializadora *Tellus roses from Ecuador* está en la fase de introducción en el mercado, su marca no es conocida por los potenciales clientes, existe en el medio empresas que venden el mismo producto, por lo que se prevé que los niveles de venta en un inicio sean bajos, en relación a la competencia, porque aún no se ha dado conocer los beneficios que la organización ofrece, en virtud de que todavía no se han desarrollado campañas de marketing que permitan a la empresa ser visible y posicionarse en el mercado.

2.8.1. Aplicaciones marketing mix promocional

Las aplicaciones de marketing mix promocional correspondientes a producto, precio, plaza, promoción, mercadeo directo, fuerzas de ventas, relaciones públicas y publicidad, se exponen en el anexo 6.

En cuanto al precio, se consideran estrategias vinculadas a lo que se encontró en la investigación de mercado. Los potenciales clientes prefieren comprar las flores por orden fija, en la cual, se negocia la cantidad que recibirán por semana y el precio se mantiene sin variar, sin importar la temporada.

La publicidad de la empresa usará su logo en cada uno de los medios promocionales, además, de la presentación del producto que ofrece, la forma de contacto. A continuación, se presenta el logo:



Gráfico 12. Logo de la empresa

2.8.1.1. Estrategia de diferenciación

La estrategia de diferenciación en este negocio busca impulsar la imagen de la empresa. Por lo tanto, se centrará en explotar el reconocimiento que existe de la calidad de las rosas ecuatorianas, lo que representa una oportunidad; no obstante, para impulsar la comercializadora y hacerla sostenible es preciso:

- Generar una primera impresión positiva, a través, de que la imagen corporativa se dé a conocer a través de un lenguaje conservador, claro y directo, lo que incluye el trato personal que se produzca entre los involucrados.
- Exponer contenidos publicitarios de calidad, innovadores, originales que resulten creíbles para el público interno y externo, lo que contribuirá a generar una identidad corporativa plausible, para el efecto, se actualizarán de forma semanal los contenidos de los spots publicitarios que se introducirán en redes sociales; así como, las plataformas digitales en las que se dé a conocer la empresa.

- Usar la estrategia Web para lograr un posicionamiento de la imagen de la empresa en las primeras páginas de Google.
- Usar iconografías, audio y videos de alta calidad que den a conocer la imagen corporativa de la empresa a través de las plataformas digitales.
- Ser uniforme en el uso del nombre, logotipo y estilo que se utiliza para todo el material y contenido publicitario, para lograr que la imagen corporativa se visualice y reconozca entre la competencia.
- Contar con personal de ventas calificado que sea el principal embajador de la imagen de la empresa entre el público externo.
- Dar un seguimiento pos venta para conocer la apreciación del cliente en relación al producto, tiempo de entrega, procurando resolver sus inquietudes oportunamente.
- Mantener una supervisión de tareas para identificar que se cumplan los procesos de forma efectiva; para lo cual, se contará con dos APP, una de seguimiento de tareas y otra de sistema de pedidos. Esto también permitirá contar con la información requerida para tomar decisiones oportunas que contribuyan a mejorar la calidad del servicio que se ofrece.
- Explotar el reconocimiento de la rosa ecuatoriana para impulsar la calidad de servicio que se ofrece en la comercialización de flores, con el fin de diferenciarse de la competencia.

El presupuesto del plan de marketing proyectado a los cinco años sería:

Tabla 25 Presupuesto del plan de marketing proyectado a cinco años

Cant.	Detalle	Precio	Total año 1	Total año 2	Total año 3	Total año 4	Total año 5
1	Contratación diseñador gráfico	120,00	120,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1	Afiliación a intermediaria para cobro con tarjeta de crédito	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00
1	Contratación para creación página Web	700,00	700,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1	Pago de Hosting	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
1	Contratación de administración de página Web y redes sociales	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00
1	Contratación con Google para posicionamiento de página	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
2	Contratación para la creación de APP para seguimiento de tareas y sistema de pedidos	250,00	500,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2	Mantenimiento anual de las APP	60,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00
5	Cuadros	30,00	150,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1000	Tarjetas de presentación de lujo	0,06	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00
1000	Flyers: Catálogos flores	0,33	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00
1000	Hojas de pedido	0,04	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
100	membretadas	6,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
	Agendas						
	TOTAL		3770,00	2300,00	2300,00	2300,00	2300,00

Elaborado por: Danny Torres

2.9. Estudio financiero

2.9.1. Inversiones

Las inversiones constituyen el rubro inicial requerido para la puesta en marcha del plan de negocios para crear una comercializadora de flores en los Estados Unidos dedicada a la exportación de rosas, la inversión inicial está conformada por la inversión fija, diferida y capital de trabajo. A continuación, el detalle de las mismas:

2.9.1.1. Inversión fija

La inversión fija asciende a USD. 4.914 y está constituida por los rubros: Equipos de computación, Muebles y enseres, Equipos de oficina, como se detalla a continuación:

Tabla 26 Equipos de computación

Equipos de computación			
Descripción	Cant.	V. Unit.	V. Total
Computadoras Lenovo yoga	2	840,00	1.680,00
Impresora	1	44,00	44,00
Total		884,00	1.724,00

Elaborado por: Danny Torres

Tabla 27 Muebles y enseres

Muebles y enseres			
Descripción	Cant.	V. Unit.	V. Total
Silla gerencia	1	65,00	65,00
Sillas clientes	4	78,00	312,00
Mesa autoservicio	1	69,00	69,00
Silla asistente	1	40,00	40,00
Mesa sala de estar	1	20,00	20,00
Archivadores	2	100,00	200,00
Escritorio asistente	1	100,00	100,00
Escritorio de gerencia	1	150,00	150,00
Armario	1	55,00	55,00
Total		677,00	1.011,00

Elaborado por: Danny Torres

Tabla 28 Equipos de oficina

Equipos de oficina			
Descripción	Cant.	V. Unit.	V. Total
Teléfono inalámbrico	2	30,00	60,00
Teléfono móvil	3	600,00	1.800,00
Calculadora	1	10,00	10,00
Televisión	1	149,00	149,00
Cafetera	1	40,00	40,00
Aire acondicionado	1	120,00	120,00
Total		949,00	2.179,00

Elaborado por: Danny Torres

2.9.1.2. Inversión diferida

La inversión diferida está constituida por el gasto constitución de la comercializadora en Estados Unidos, a continuación, el detalle de cálculo:

Tabla 29 Activo diferido

Detalle	Activo diferido		
	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Gastos de constitución	1	500,00	500,00
Total		500,00	500,00

Elaborado por: Danny Torres

2.9.1.3. Capital de trabajo

El capital de trabajo es la cantidad de recursos financieros que se necesitan para el periodo de arranque del negocio (Castro, 2019), es decir, los fondos requeridos para mantener la liquidez de la empresa en las etapas iniciales de funcionamiento. Para lo que, se aplica la siguiente fórmula:

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Meses de desfase} * \text{Costo mensual total}$$

A continuación, el detalle del cálculo:

Tabla 30 Capital de trabajo

Detalle	Capital de trabajo	
		Valor
Costo de ventas		388.484,88
Gasto sueldos		3.610,00
Gasto suministros		1.560,00
Gasto servicios básicos		5.988,00
Gasto arriendo		8.400,00
Gasto promoción y publicidad		3.770,00
Gasto servicios de terceros		9.792,00
Depreciación		893,67
Total anual		422.498,54
Días año	365	
No. Días desfase	60	
Capital de trabajo requerido		69.451,82

Elaborado por: Danny Torres

La inversión inicial requerida para la puesta en marcha de creación del negocio asciende a **USD. 69.451,82**. A continuación, el resumen de las inversiones requeridas:

Tabla 31 Inversión inicial

Inversión inicial		
Inversión	Valor	Porcentaje
Activo fijo	4.914,00	6,56%
Activo diferido	500,00	0,67%
Capital de trabajo	69.451,82	92,77%
Total	74.865,82	100%

Elaborado por: Danny Torres

2.9.2. Ingresos / egresos

Ingresos

Los ingresos del proyecto están constituidos por las ventas anuales de ramos que realice la comercializadora de acuerdo a la demanda establecida. Como se muestra en el siguiente detalle y la proyección de los ingresos:

Tabla 32 Ingresos

Detalle	Precio unit.	Ventas (ramos)			Ventas (USD)		
		Semanal	Mensual	Anual	Semanal	Mensual	Anual
Ramo rosa	14,30	691	2.762	33.141	9.882,03	39.499,54	473.951,55
Total		691	2.762	33.141	9.882,03	39.499,54	473.951,55

Elaborado por: Danny Torres

Ingresos proyectados

Tabla 33 Ingresos proyectados

Detalle	Proyección de las ventas				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades	33.141	33.804	34.480	35.170	35.873
P.V.P	14,30	14,30	14,30	14,30	14,30
Total ventas	473.951,55	483.433,15	493.100,67	502.968,41	513.022,05

Elaborado por: Danny Torres

2.9.3. Costos y gastos

Los egresos del proyecto constituyen los rubros o erogaciones consideradas como costos y gastos que la empresa realiza para desarrollar sus operaciones. A continuación, el detalle de los mismos:

Tabla 34 Gasto sueldos proyectados

Cargo	Valor hora	Horas día	Horas semana	Extra	Sueldo	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Asistente	7,25	4	20	0	580	592,27	604,80	617,60	630,66
Vendedor	7,25	6	20	200	1070	1092,64	1115,75	1139,36	1163,46
Gerente	7,25	8	20	800	1960	2001,47	2043,81	2087,05	2131,21
Total					3.610,00	3.686,37	3.764,37	3.844,01	3.925,33

Tabla 35 Gasto suministros

Gastos suministros			
Detalle	Valor mensual	Valor anual	
Suministros de oficina	40,00	480,00	
Suministros de computación	60,00	720,00	
Suministros de aseo	30,00	360,00	
Total	130,00	1.560,00	

Elaborado por: Danny Torres

Tabla 36 Gastos Servicios Básicos

Gastos servicios básicos			
Detalle	Valor mensual	Valor anual	
Servicio de luz eléctrica	60,00	720,00	
Servicio de agua potable	50,00	600,00	
Servicio telefónica fija	50,00	600,00	
Servicio plan celular	280,00	3360,00	
Servicio de internet	59,00	708,00	
Total	499,00	5.988,00	

Elaborado por: Danny Torres

Tabla 37 Gasto arriendo

Detalle	Valor mensual	Valor anual
Arriendo oficina EE.UU.	700,00	8.400,00
Total	700,00	8.400,00

Elaborado por: Danny Torres

Tabla 38 Gasto promoción y publicidad

Detalle	Valor mensual	Valor anual
Promoción y publicidad	314,17	3.770,00
Total	314,17	3.770,00

Elaborado por: Danny Torres

Tabla 39 Gasto servicios de terceros

Gastos servicios de terceros		
Detalle	Valor mensual	Valor anual
Limpieza y mantenimiento	116,00	1.392,00
Agente de aduanas	700,00	8.400,00
Total	816,00	9.792,00

Elaborado por: Danny Torres

Tabla 40 Proyección de los gastos

Descripción	Proyección de los gastos				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gasto sueldos	3.610,00	3.686,37	3.764,37	3.844,01	3.925,33
Gasto suministros	1.560,00	1.592,76	1.626,21	1.660,36	1.695,23
Gasto servicios básicos	5.988,00	6.113,75	6.242,14	6.373,22	6.507,06
Gasto arriendo	8.400,00	8.576,40	8.756,50	8.940,39	9.128,14
Gasto promoción y publicidad	3.770,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00
Gasto servicios de terceros	9.792,00	9.997,63	10.207,58	10.421,94	10.640,80
Depreciación	893,67	893,67	893,67	319,00	319,00
Total gastos	34.013,67	33.160,58	33.790,46	33.858,92	34.515,56

Elaborado por: Danny Torres

2.9.3.1. Costos

Tabla 41 Inventario de rosas

Detalle	% preferencia	Unidad	Inventario de rosas						
			Cantidad			C. Unit	Costo total		
			Semanal	Mensual	Anual		Semanal	Mensual	Anual
Freedom	35%	Bouche	242,00	967,00	11.599,00	10,71	2.591,42	10.354,96	124.205,96
Mondial	34%	Bouche	235,00	939,00	11.268,00	10,71	2.516,46	10.055,13	120.661,50
Explorer	31%	Bouche	214,00	856,00	10.274,00	10,71	2.291,58	9.166,33	110.017,42
Total			691,00	2.762,00	33.141,00		7.399,46	29.576,42	354.884,88

Elaborado por: Danny Torres

Tabla 42 Costo transporte interno

Detalle	Frecuencia	Costo		
		Semanal	Mensual	Anual
Costo transporte interno	Semanal	700	2.800,00	33.600,00

Elaborado por: Danny Torres

Tabla 43 Costo unitario

Costo unitario	
Costo rosas	354.884,88
Transporte	33.600,00
C. Total	388.484,88
Bonches a entregar	33.141,00
C. Ramos	11,72

Elaborado por: Danny Torres

Tabla 44 Proyección de los costos

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades	33.141	33.804	34.480	35.170	35.873
C. Unit	11,72	11,72	11,72	11,72	11,72
Total ventas	388.484,88	396.256,68	404.180,88	412.269,18	420.509,88

Elaborado por: Danny Torres

2.9.4. Estudio financiero a cinco años

A continuación, se detallan los estados financieros que la comercializadora de flores en los Estados Unidos dedicada a la venta de rosas, obtendrá en los primeros 5 años de evaluación del proyecto.

Tabla 45 Balance general inicial

Activos	Balance general (inicial)		Montos
	Montos	Pasivos	
Activo corriente	69.451,82	Pasivo corriente	
Capital de trabajo	69.451,82		
Activos fijos	4.914,00	Pasivo largo plazo	30.000,00
Equipos de computación	1.724,00	Préstamo	30.000,00
Muebles y enseres	1.011,00		
Equipos de oficina	2.179,00		
Activo diferido	500,00	Patrimonio	44.865,82
Gasto constitución	500,00	Capital propio	44.865,82
Total activos	74.865,82	Total pasivo y patrimonio	74.865,82

Elaborado por: Danny Torres

Tabla 46 Estado de pérdidas y ganancias

Rubro	Estado de resultados				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas	473.951,55	483.430,58	493.099,19	502.961,17	513.020,40
Costo de venta	388.484,88	396.256,68	404.180,88	412.269,18	420.509,88
Utilidad bruta	85.466,67	87.173,90	88.918,31	90.691,99	92.510,52
Gasto sueldos	3.610,00	3.686,37	3.764,37	3.844,01	3.925,33
Gasto suministros	1.560,00	1.592,76	1.626,21	1.660,36	1.695,23
Gasto servicios básicos	5.988,00	6.113,75	6.242,14	6.373,22	6.507,06
Gasto arriendo	8.400,00	8.576,40	8.756,50	8.940,39	9.128,14
Gasto promoción y publicidad	3.770,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00
Gasto servicios de terceros	9.792,00	9.997,63	10.207,58	10.421,94	10.640,80
Gasto depreciaciones	893,67	893,67	893,67	319,00	319,00
Gasto intereses	2.483,99	2.019,51	1.511,71	956,55	349,61
Utilidad antes de impuestos	48.969,01	51.993,80	53.616,14	55.876,52	57.645,35
Impuestos (16%)	7.835,04	8.319,01	8.578,58	8.940,24	9.223,26
Utilidad liquida	41.133,97	43.674,79	45.037,56	46.936,28	48.422,09

Elaborado por: Danny Torres

Tabla 47 Flujo de caja.

	0	1	2	3	4	5
Ingresos						
Ventas		- 473.951,55	483.430,58	493.099,19	502.961,17	513.020,40
Total Ingresos		- 473.951,55	483.430,58	493.099,19	502.961,17	513.020,40
Egresos						
Equipos de computación	1.724,00					
Muebles y enseres	1.011,00					
Equipos de oficina	2.179,00					
Gastos de Constitución	500,00					
Capital de Trabajo	69.451,82					
Costos		388.484,88	396.256,68	404.180,88	412.269,18	420.509,88
Gastos Financieros		2.483,99	2.019,51	1.511,71	956,55	349,61
Gastos Administrativos		34.013,67	33.160,58	33.790,46	33.858,92	34.515,56
Impuesto a la Renta		7.835,04	8.319,01	8.578,58	8.940,24	9.223,26
Total Egresos	74.865,82	432.817,58	439.755,78	448.061,63	456.024,90	464.598,30
Saldo Final de Caja	-74.865,82	41.133,97	43.674,79	45.037,56	46.936,28	48.422,09

Elaborado por: Danny Torres

2.9.4. Evaluación financiera

A continuación, el cálculo de cada uno de los indicadores utilizados para la evaluación financiera de la puesta en marcha del negocio.

VAN. Para el cálculo del valor actual neto se considera la siguiente fórmula:

VAN

$$= -A + (FC1/(1+i)^1) + (FC2/(1+i)^2) + (FC3/(1+i)^3) + (FC4/(1+i)^4) + (FC5/(1+i)^5)$$

Los flujos obtenidos para el cálculo del Valor Actual Neto se detallan a continuación:

Tabla 48 Cálculo del VAN

Año	Flujos anuales	Flujos acumulad.
Año 0	- 74.865,82	- 74.865,82
Año 1	41.133,97	- 33.731,84
Año 2	43.674,79	9.942,95
Año 3	45.037,56	54.980,51
Año 4	46.936,28	101.916,78
Año 5	48.422,09	150.338,88

Elaborado por: Danny Torres

VAN = USD 113.270,74

El VAN que se percibiría con la apertura de la comercializadora de flores en EEUU es de USD 113.270,74; cifra que es el resultado de traer los flujos de efectivo a valor presente. Al ser un valor positivo, la comercializadora no compromete sus recursos económicos, concluyendo de esta manera que la puesta en marcha del presente proyecto es factible.

TIR

Utilizando la fórmula predeterminada en las tablas de cálculos de Excel, se establece la Tasa Interna de Retorno para el presente proyecto, en relación al TMAR del proyecto siendo del 6,14%, se puede observar que la TIR supera al costo de oportunidad (50,83% > 6,14%), en tal virtud la apertura del negocio, es una opción aceptable y ejecutable, de acuerdo a los parámetros preestablecidos.

PRI

Los flujos obtenidos para el presente proyecto y el cálculo del periodo de recuperación de la inversión se detallan a continuación:

Tabla 49 Cálculo del PRI

Año	Flujos anuales	Flujos acumulad.	Tiempo recup.
Año 0	- 74.865,82	- 74.865,82	
Año 1	41.133,97	- 33.731,84	
Año 2	43.674,79	9.942,95	
Año 3	45.037,56	54.980,51	
Año 4	46.936,28	101.916,78	
Año 5	48.422,09	150.338,88	-1,36

Elaborado por: Danny Torres

	1 Años	
0,36* 12	4 Meses	4,32
0,32 * 30	10 Días	9,6

La inversión asignada a la puesta en marcha del presente proyecto será recuperada a partir del primer año, 4 meses y 10 días aproximadamente.

2.10. Cronograma

Tabla 50 Cronograma del trabajo de grado

Actividades	Junio	Julio	Agosto	Septiem	Octubre	Noviem	Diciembre	Enero
Creación del ante proyecto	■							
Presentación del ante proyecto	■							
Aprobación del ante proyecto		■						
Elaboración capítulo I		■						
Presentación para correcciones		■						
Correcciones capítulo I			■					
Diseño de instrumentos			■					
Validación instrumentos			■					
Aplicación instrumentos			■					
Elaboración capítulo II				■				
Presentación tutoría							■	
Correcciones capítulo II								■
Elaboración capítulo III								■
Presentación tutoría								■
Correcciones finales								■
Presentación a lectores								■
Correcciones emitidas por lectores								■
Defensa oral								■

Elaborado por: Danny Torres

2.11. Conclusiones

El desarrollo del plan de negocios propuesto permitió establecer que el producto que se comercializarán serán las rosas ecuatorianas de mayor acogida en Estados Unidos (Freedom, Vendela y Mondial), el sitio en donde se radicará el emprendimiento será New Jersey, el precio será de USD 14.30 el ramo por 25 rosas, lo que resulta una fortaleza porque es menor al promedio que cancelan en el mercado, aspecto que será una ventaja competitiva y que servirá para posicionar a la empresa en el mercado. La forma de promocionar el negocio será a través de medios digitales.

La empresa estará formada por el gerente general, el asistente y el vendedor-repartidor, quienes tendrán que cumplir con el perfil de cada puesto y con las diversas responsabilidades previamente definidas. La oficina estará ubicada en una zona estratégica de la ciudad. La gestión de marketing estará a cargo del gerente, sin embargo, se requerirá de apoyo externo para la ejecución de ciertas estrategias que involucran el marketing digital.

El negocio requerirá para iniciar de una inversión de USD 69.451,82. Los indicadores de la evaluación dieron a conocer que es un proyecto viable. El VAN es positivo, la TIR es mayor al costo de oportunidad y el PRI es menor a cinco años.

CAPÍTULO III. APLICACIÓN Y/O VALIDACION DE LA PROPUESTA

Propuesta de solución al problema

Nombre de la propuesta. - Plan de negocios para la creación de una comercializadora de flores en los Estados Unidos.

Objetivos. – Para diseñar un plan de negocios para la creación de una comercializadora de flores ecuatorianas en los Estados Unidos, se procedió a:

- Analizar el entorno en el que se desenvuelve el sector florícola ecuatoriano y su principal socio comercial Estados Unidos.
- Realizar un estudio de mercado que identifique la demanda insatisfecha y los requerimientos en cuanto a precio, producto, plaza y promoción del emprendimiento.
- Definir la demanda y localización del proyecto.
- Especificar los fundamentos organizacionales, la estructura, procesos requerimientos legales necesarios para el funcionamiento del negocio y estrategias de marketing.
- Efectuar un estudio y evaluación financiera que defina la inversión requerida y la viabilidad.

El plan de negocios contempló el planteamiento de los fundamentos de la Comercializadora de flores ecuatorianas en Estados Unidos “*Tellus roses from Ecuador*”, para lo que, se elaboraron la visión, misión, valores y objetivos estratégicos que regirán el trabajo de quienes la conformen.

Para tener una visión general de lo que sucede en el entorno del proyecto, a partir del análisis del entorno se levantó la matriz FODA, de la cual se desprendieron las estrategias que serán requeridas para minimizar el impacto de las amenazas, potenciar las fortalezas, aprovechar las oportunidades y mitigar las debilidades existentes.

El estudio de mercado permitió definir que el producto a expenderse serán las rosas ecuatorianas, el precio USD 14.30 por ramo de 25 rosas, lo que lo hace competitivo, los potenciales clientes serán las floristerías que comercializan rosas ecuatorianas al por mayor o menor en New Jersey, el principal medio de publicidad será el Internet, el canal de distribución Productores-agentes-mayoristas-minoristas-consumidores.

Para poner en marcha el negocio se requerirá contar con tres profesionales en Administración de Empresas o afines que deberán cumplir con el perfil establecido.

La oficina estará ubicada en el norte de la ciudad de New Jersey, por ser el sitio más cercano al Aeropuerto y al cuarto frío, para definir su localización se utilizó la matriz de localización con tres alternativas diferentes.

Se plantearon estrategias de marketing de producto, precio, plaza, promoción, mercadeo directo, fuerzas de ventas, relaciones públicas y publicidad con el fin de lograr posicionar la marca del negocio en el mercado, contar con ventajas competitivas que contribuyan a que la organización sea sostenible.

Finalmente, la evaluación financiera mostró que el emprendimiento es viable porque el VAN es positivo; la TIR supera al costo de oportunidad y la inversión se recuperará a partir del primer año, 4 meses y 10 días aproximadamente.

3.1. Evaluación de expertos

Para la evaluación de expertos se consideró el siguiente perfil del profesional validador:

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

Experiencia: Mínimo cuatro años en cargos relacionados a la comercialización de flores en mercados internacionales.

Formación: Capacitación en exportación de flores hacia Estados Unidos.

Se entregó una solicitud (ver anexo7), y una copia del plan de negocios para que califique el proyecto de acuerdo a las siguientes categorías, a través de colocar una X en la casilla que se considere conveniente. Cuyos resultados por parte de los dos validadores fueron:

Tabla 51 Categorías de validación

Suficiencia	El plan de negocios cuenta con toda la información necesaria para el análisis situacional, estudio de mercado, estudio técnico, gestión de marketing y estudio financiero.	X
	El plan de negocios incluye ciertos aspectos, pero no todo lo que se requiere para determinar la viabilidad del negocio.	
	Los aspectos que se abarcan en el plan de negocios no son suficientes para determinar la viabilidad del negocio.	
Claridad	Cada uno de los puntos que se abordan en el plan de negocios se entienden perfectamente.	X
	Se requieren explicaciones adicionales en cada punto que se aborda.	
	Los aspectos que se consideran en el plan de negocios no se entienden.	
Coherencia	Los análisis presentados tienen relación lógica con las dimensiones que se consideran en un plan de negocios.	X
	Los análisis presentados tienen alguna relación con las dimensiones que se consideran en un plan de negocios.	
	Los análisis presentados no tienen relación con las dimensiones que se consideran en un plan de negocios.	
Relevancia	Cada uno de los análisis presentados es muy relevante y debe ser considerado para el emprendimiento del negocio.	X
	Cada uno de los análisis presentados tiene alguna relevancia, pero debería incluirse otros que contribuyan a definir la viabilidad del negocio.	
	Los análisis que se presentan no son relevantes en la creación del negocio.	

Elaborado por: Danny Torres

De acuerdo a los criterios emitidos por los validadores, se llegó a las siguientes conclusiones:

- El contenido del plan de negocios es suficiente porque cuenta con toda la información para el análisis situacional, estudio de mercado, estudio técnico, gestión de marketing y estudio financiero.
- El plan de negocios es claro porque cada uno de los puntos que se abordan se entienden perfectamente.
- Los análisis que se presentan son coherentes, porque tienen relación lógica con las dimensiones que se consideran en un plan de negocios.

- Cada uno de los análisis presentados es muy relevante y debe ser considerado para el emprendimiento del negocio.

El negocio es viable por lo que se aconseja ponerlo en marcha.

Observaciones finales:

Una vez revisado el plan de negocios para la creación de una comercializadora de flores en Estados Unidos, el validador señaló que los análisis presentados son los requeridos y que su viabilidad es evidente, por lo que, es oportuno que se emprenda con el negocio.

3.2. Conclusiones del capítulo

En la validación del proyecto participaron: el señor Ingeniero Arturo Toaquiza Pucuji y la señora Ingeniera Evelyn Margoth Guallichico Chávez, profesionales con amplia experiencia en el ámbito de la comercialización de flores al extranjero, quienes coincidieron en las categorías de validación, concluyendo que: el contenido del proyecto es suficiente y claro: los análisis presentados son lógicos y coherentes con el negocio propuesto; además, cada factor analizado es importante para considerar la puesta en marcha de la comercializadora propuesta. Por lo tanto, el negocio sería viable.

Conclusiones generales

- El análisis del entorno permitió saber que hay oportunidades para la creación de la comercializadora de flores en Estados Unidos, por el aumento de la demanda, contar con un producto de alta preferencia entre los consumidores, la economía de los consumidores finales tiene una tendencia al alza, existen tecnologías aplicables a la venta en línea y la existencia de una tendencia del mercado meta a comprar por Internet. No obstante, de que existan también amenazas por existir una competencia consolidada en el mercado, el ingreso de nuevas empresas, rivalidad entre competidores, alto poder de negociación de los proveedores e ingreso de productos sustitutos.
- El estudio de mercado permitió identificar como producto a ser comercializado la rosa ecuatoriana calidad Premium, por ser la de mayor acogida en el mercado estadounidense, los potenciales clientes a las floristerías que expenden rosas al por mayor y menor, determinándose como plaza New Jersey, por ser uno de los lugares que mayor crecimiento presenta en los ingresos per cápita en el país y brindar las facilidades para el transporte desde Ecuador y hacia los clientes desde el terminal aéreo. Para el impulso del negocio se utilizarán principalmente el marketing digital.
- Considerando el 2% de crecimiento de las exportaciones en los últimos años del Ecuador, la proyección de la demanda insatisfecha en el primer año sería de 1.657.062 ramos por 25 rosas y para el quinto de 1.793.658. Se proyecta atender al 2% del total de la demanda insatisfecha, entonces en el primer año se venderían 33.141 ramos y en el quinto 35.873.
- La organización de la comercializadora estará alineada por sus fundamentos. Su gestión se centra en ofrecer rosas ecuatorianas de calidad Premium a precios atractivos para llegar al mismo tiempo a ser líderes en el mercado de New Jersey, al satisfacer los más exigentes gustos de los clientes amantes de las flores naturales. Para lo cual, contará con tres colaboradores: gerente general, asistente y vendedor-repartidor. Se usarán estrategias de marketing de producto, precio, plaza, promoción, mercadeo directo, fuerzas de ventas, relaciones públicas y publicidad, dirigidas a vender el producto a precios competitivos, ofreciendo un

servicio de venta diferenciado que contribuya a posicionar la marca en el mercado y hacer que la empresa sea competitiva y sostenible.

- La inversión inicial requerida para la puesta en marcha del negocio asciende a USD 69.451,82. La evaluación financiera indica que el negocio es viable. Así el VAN que se percibiría es positivo y asciende a USD113.270,74; La TIR supera al costo de oportunidad ($50,83\% > 6,15\%$). La inversión se recuperará a partir del partir del año 1, mes 4 y 10 días aproximadamente.

Recomendaciones

- Sacar provecho a las oportunidades y fortalezas existentes en el análisis externo e interno para enfrentar a las amenazas existentes y disminuir las debilidades, a través de la ejecución de las estrategias del plan de marketing estipuladas.
- Impulsar el reconocimiento que tiene la rosa ecuatoriana en el mercado estadounidense para lograr posicionar a la empresa en el mercado, al generar una imagen corporativa positiva que satisfaga las expectativas del mercado objetivo, producto del servicio de calidad en constante mejora.
- Poner en marcha el plan de marketing para alcanzar un posicionamiento en la mente de los potenciales clientes, atraerlos y mantenerlos, penetrando inmediatamente en el mercado y así impulsar las ventas para ser una organización sostenible en el tiempo.
- Contar con colaboradores que reúnan las condiciones del perfil profesional diseñado, con el objetivo de que cumplan sus responsabilidades y sean los principales embajadores de los fundamentos de la empresa hacia al público externo.
- Poner en marca la comercializadora de rosas “*Tellus roses from Ecuador*”, porque la evaluación financiera muestra que su creación es viable.

REFERENCIAS

- Águeda, E., & Molina, A. (2014). *Investigación de mercados*. Madrid: Hescic.
- Álvarez, L. (2016). *Plan de marketing empresarial*. Madrid: Paraninfo.
- Andía, W., & Paucara, E. (2013). Los planes de negocio y los proyectos de inversión: similitudes y diferencias. *Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial de la UNMSM Vol. 16 (1)*, 80-84.
- Arce, R. (2009). *El Mercado de Flores en Estados Unidos*. Obtenido de PROCOMER: <https://drive.google.com/file/d/1h8eHMSzWVkiAUnqnQR-u49RnWQwgLZi9/view>
- Asocoflores. (2018). *Estadísticas*. Obtenido de <https://asocoflores.org/es/>
- Ávila, J. (2015). *Análisi y promoción de las exportaciones de flores ecuatorianas hacia los Estados Unidos*. Obtenido de Repositorio digital de la Universidad de Guayaquil: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/8884/1/TESIS%20FLORES%20ECUATORIANA-%20JENNY%20AVILA.pdf>
- Cabezas, D. (2017). *Exportación de flores hacia los Estados Unidos*. Obtenido de Repositorio digital de la UDLA: <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/7923/1/UDLA-EC-TTEI-2017-26.pdf>
- Campo, M. (2013). *¿Cómo hacer un estudio de mercados para la creación y el desarrollo inicial de una empresa?* Bogotá: Alcaldía de Bogotá.
- Castro, M. (2019). *Fundamentos de administración de empresas*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/fundamentos-de-administracion-de-empresas/>
- Clark, T. (2013). *Tu modelo de negocio*. Barcelona: Deusto.
- Consejo Metropolitano de Quito. (2010). *Ordenanza Metropolitana 0339*. Obtenido de http://www.quito.gob.ec/documents/Portal_tributario/Normativa/patente/ORDM-339-IMPUESTO_DE_PATENTES_MUNICIPALES_Y_METROPOLITANAS.pdf

- Corporación Financiera Nacional. (2017). *Sector agricultura, ganadería, silvicultura y pesca. Cultivo de flores*. Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2017/10/FS-Cultivo-de-Flores-octubre-2017.pdf>
- Cuerpo de Bomberos de Quito. (2016). *Inspecciones LUAE*. Obtenido de <https://www.bomberosquito.gob.ec/images/pdf/prevencion/inspeccionluae.pdf>
- David, F. (2013). *Administración estratégica*. Ciudad de México: Cegal.
- Debitoor. (2019). *Glosario de contabilidad*. Obtenido de <https://debitoor.es/glosario/definicion-marketing-mix>
- Del Castillo, L. (2015). *Proyecto de factibilidad para la creación de una empresa comercializadora de rosas ecuatorianas hacia el mercado norteamericano y europeo*. Obtenido de Repositorio digital de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador:
<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/9068/Tesis%20Fernando%20del%20Castillo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Diccionario empresarial Wolters Kluwer. (2018). *Análisis de las fuerzas competitivas*. Obtenido de Wolters Kluwer:
http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNDszMjtbLUouLM_DxbIwMDS0MDIwuQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoAFd7VxTUAAAA=WKE
- Dirección Metropolitana de Tributación. (29 de Diciembre de 2015). *Tabla de Bases Presuntivas Conforme al Clasificador Internacional Industrial Uniforme*. Obtenido de http://www.quito.gob.ec/documents/Portal_tributario/Normativa/patente/BASES_PRESUNTIVAS_2016.pdf
- El Economista. (2019). *Subió el consumo en Estados Unidos*. Obtenido de <https://www.eleconomista.com.ar/2019-04-subio-el-consumo-en-estados-unidos-2/>
- El Nuevo Herald. (2017). *Abrir un negocio en Estados Unidos, ¿Fácil o difícil para un extranjero?* Obtenido de

<https://www.elnuevoherald.com/noticias/finanzas/acceso-miami/article165207432.html>

Expasión. Datos macro.com. (2019). *Economía y demografía de Estados Unidos*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/paises/usa>

Expoflores. (2015). *Informe de los principales exportadores de flores* . Obtenido de http://expoflores.com/wp-content/uploads/2016/12/informe_principales_exportadores_flores_2015.pdf

Expoflores. (29 de Septiembre de 2017). *Mercados de exportación de flores ecuatorianas*. Obtenido de <http://flor.ebizar.com/mercados-de-exportacion-de-flores-ecuatorianas/>

Expoflores. (2018). *¿Cómo van las exportaciones de flores de Ecuador?* Obtenido de <http://flor.ebizar.com/como-van-las-exportaciones-de-flores-de-ecuador/>

Expoflores. (2019). *Estadísticas*. Obtenido de <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiM2Y2N2FiY2EtMGMzZS00MmM0LWFhNTAtYmEyYmZjZmM4ZGI1IiwidCI6IjNmMmE4MmYxLTY4NWQtNDVkZi1hMDBmLWJjN2U4Y2Y4ZGIwZSI6ImMiOjR9>

Fernández, F. (2012). *Qué son los canales de comercialización*. Obtenido de UNAM: <https://es.slideshare.net/ffernandez3000/canales-de-comercializacin-9939137>

Fernández, F. (2017). *Estudio de mercado. Guía para la elaboración de un estudio de mercado*. Editorial CEB.

Fernández, J. (2006). *Fundamentos de la organización de empresas*. Madrid: Narcea ediciones.

Freire, A. (2015). *Pasión por emprender: de la idea a la cruda realidad*. Ediciones Aguilar.

González, A. (2013). *Intercambio de información en las cadenas de suministro*. Santiago de Chile: CEPAL.

Hidalgo, D. (2015). *Plan de negocios para la creación de una empresa exportadora de flores a Europa y Rusia, ubicada en Lasso, provincia de Cotopaxi*. Obtenido de Repositorio digital de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador:

<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/9021/TESIS%20PROYECTO%20EXPORTACION%20A%20RUSIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- ILPES. (2006). *Guía para la presentación de proyectos*. Ciudad de México: Siglo XXI editores.
- INEC. (2010). *Ecuador en cifras, resultados provincia de Cotopaxi. Censo*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manualateral/Resultados-provinciales/cotopaxi.pdf>
- INEC. (2012). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares Urbanos y Rurales*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Nac_Ingresos_Gastos_Hogares_Urb_Rur_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/EnighurPresentacionRP.pdf
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (2014). *Desarrollo de los agronegocios en América Latina y el Caribe*. San José de Costa Rica: IICA.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2016). *Marketing 4.0*. New Jersey: Editorial John Wiley y Sons.
- KPMG. (2018). *Estados Unidos nombrado líder global de innovación tecnológica*. Obtenido de <https://home.kpmg/co/es/home/media/Notas%20de%20prensa/2018/04/el-impacto-de-la-industria-turistica-en-la-economia.html>
- López, B., Mas, M., & Viscarri, J. (2010). *Los pilares del marketing*. Barcelona: Ediciones UPC.
- Luna, A. (2016). *Plan estratégico de negocios*. Ciudad de México: Gurpo editorial Patria.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercado*. México: Pearson Prentice Hall.
- Malhotra, N. (2014). *Estudio de mercados*. México: Pearson Prentice Hall.
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *Análisis del entorno*. Madrid, España: Diaz de Santos.
- Miranda, J. (2011). *Gestión de proyectos*. Bogotá: MM Editores.
- Mongens, T. (2013). *El plan de negocios dinámico. Cómo iniciar un negocio*. Escandinavia: Editorial Enlace.

- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (2018). *Servicios Ciudadanos*. Obtenido de <https://serviciosciudadanos.quito.gob.ec/PAM/DetalleForm.aspx?Grupo=Gesti%C3%B3n%20Tributaria>
- Oficina del Censo de los Estados Unidos. (2018). Obtenido de https://www.google.com/search?q=habitantes+de+new+jersey&rlz=1C1SQJL_esEC844EC844&oq=poblaci%C3%B3n+de+new+yer&aqs=chrome.3.69i57j0l3.7087j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8
- O'Higgins, R. (2012). *Crear un plan de negocios*. Santiago : Editorial R.R. Donnelley.
- Ortiz, E. (2013). *Análisis del entorno y prospectiva*. Madrid: Publicaciones Instituto Mediterráneo.
- Palacios, L. (2013). *Estrategias de creación empresarial*. Bogotá: ECOE.
- Pérez, L. (2006). *Un método eficaz para el análisis financiero de pequeños y medianos proyectos*. Costa Rica: ICA.
- Porter, M. (2015). *Estrategia competitiva*. Ciudad de México: Patria.
- Prieto, J. (2013). *Investigación de mercados*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Pro Ecuador. (2019). *Ficha Técnica de Estados Unidos*. Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/ficha-tecnica-de-estados-unidos/>
- Ramírez, D., Vidal, A., & Domínguez, Y. (2009). *Etapas del análisis de factibilidad*. Habana: Editorial Centro Universitario Vladimir Llich Lenín.
- Real Academia Española. (2016). *Diccionario*. Madrid: Océano.
- Rivera, J., & Garcillán, M. (2011). *Dirección de marketing. Fundamentos y aplicaciones*. Madrid: Hescic.
- Roca, F. (2011). *Finanzas para emprendedores*. Amazon Kindle Publishing.
- Salom, L., & Sepúlveda, M. (2012). *Canales de distribución y estrategias de comercialización para la flor colombiana en los Estados Unidos: un marco conceptual*. Obtenido de Estudios Gerenciales Vol. 28: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S012359231270222X>

- Sánchez, A. (2016). *Etapas para realizar un buen plan de marketing*. Obtenido de <https://adriansanchez.es/como-realizar-un-buen-plan-de-marketing-analisis-y-diagnostico/>
- Soriano, C. (2012). *Marketing Mix: concepto, estrategias y aplicaciones*. Madrid: Diaz de Santos.
- Speth, C. (2016). *El análisis DAFO*. Madrid: Editorial 50 minutos.es.
- Terra. Ecología práctica. (2017). *El impacto ambiental de las flores ornamentales*. Obtenido de <https://www.terra.org/categorias/articulos/despedir-con-flores-ecologicas>
- Valdivieso, C. (2016). *Plan de negocios para la creación de una empresa comercializadora de arreglos florales al mercado minorista de EEUU*. Obtenido de Repositorio digital de la Universidad de las Américas: <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/5168/1/UDLA-EC-TINI-2016-50.pdf>
- Zorita, E. (2013). *El plan de negocio*. Madrid: Hescic.

ANEXOS

Anexo 1. Formatos de la encuesta y entrevista

A1.1. Formato de la encuesta aplicada a los representantes de las floristerías



Esta encuesta tiene fines netamente académicos y servirá de sustento para el trabajo de maestría del estudiante de la Universidad Técnica de Cotopaxi titulado Plan de negocios para la creación de una comercializadora de flores en Estados Unidos. Por lo que, se le solicita que responda con total libertad.

Coloque una X en donde corresponda:

1. ¿Usted comercializa rosas?

Sí No

Si su respuesta fue negativa le agradecemos su participación, si fue positiva, por favor continúe con las siguientes preguntas.

2. ¿Con qué frecuencia compra rosas?

Cada semana Cada dos semana Cada tres semanas Cada cuatro semanas

3. De las siguientes rosas que se presenta a continuación, escoja los 3 tipos que más acogida tienen en el mercado.



Freedom



Vendela



Mondial



Explorer



Stardush



Pink floyd



Blush



Kahala

4. ¿Cuál es el precio promedio en dólares que cancela por cada rosa?

Entre 0,70 y 0,75

Entre 0,76 y 0,80

Entre 0,81 y 0,85

Más de 0,85

5. ¿Cuál es la cantidad promedio que compra usted de rosas a la semana?

De 10 a 20 ramos

De 20 a 40 ramos

De 40 a 60 ramos

Más de 60 ramos

6. ¿Cómo adquiere las rosas?

Por negociación directa con el productor a través de importación

A través de comercializadoras especializadas

A través de distribuidores al por mayor

Otro (especifique).....

7. ¿Cómo gestiona las compras?

Trato personal con el vendedor y/o productor

Vía telefónica

Por Internet

Otro (especifique).....

8. ¿Cuáles es el principal factor que toma en cuenta para escoger al proveedor de rosas?

Precio
Calidad
Atención al cliente
Otro (especifique).....

9. Califique el grado de satisfacción que le provee la gestión que realiza para adquirir rosas ecuatorianas.

Muy insatisfecho
Insatisfecho
Neutral
Satisfecho
Muy satisfecho

10. ¿Le gustaría contar con una comercializadora de flores que le ofrezca una diversidad de rosas ecuatorianas de calidad, a un costo moderado, con plazos de entrega de acuerdo a sus expectativas y en las cantidades requeridas?

Sí No

11. ¿Por qué medio le gustaría recibir publicidad de una comercializadora de rosas ecuatorianas? (puede elegir más de uno)

Página Web Facebook Instagram Otro (especifique)

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

A1.2. Formato de la entrevista aplicada al representante de una Florícola ecuatoriana

FORMATO DE LA ENTREVISTA

- 1. ¿Qué tipo de flor es la que más aceptación tiene en el mercado estadounidense?**
- 2. ¿Qué tipo de rosa es la que más se vende en EEUU?**
- 3. ¿Cuál es el precio promedio al que usted vende cada botón de rosa colocada en EEUU?**
- 4. ¿Qué problemas son los que más se presentan al momento de comercializar flores hacia EEUU?**
- 5. ¿Con qué frecuencia le realizan pedidos de rosas los socios comerciales estadounidenses?**
- 6. ¿Qué cantidad vende de rosas en cada pedido que le realizan desde los EEUU?**
- 7. ¿Cómo gestiona las ventas?**
- 8. ¿Existe una variación significativa de precios en las rosas que expende?**

Anexo 2. Cuadros de frecuencias y porcentajes de los resultados de la encuesta

¿Usted comercializa rosas?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	315	95%
No	18	5%
Total	333	100%

¿Con qué frecuencia compra rosas?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Cada semana	220	66%
Cada dos semanas	83	25%
Cada tres semanas	30	9%
Cada cuatro semanas	0	0%
Total	333	100%

Escoja los 3 tipos que más acogida tienen en el mercado

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Freedom	300	90%
Vendela	289	87%
Mondial	259	78%
Explorer	74	22%
Stardush	65	20%
Otras	12	4%

¿Cuál es el precio promedio en dólares que cancela por cada rosa?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Entre 0,70 y 0,75	56	17%
Entre 0,76 y 0,80	41	12%
Entre 0,81 y 0,85	201	60%
Más de 0,85	35	11%
Total	333	100%

¿Cuál es la cantidad promedio que compra usted de rosas a la semana?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
De 10 a 20 ramos	32	10%
De 20 a 40 ramos	49	15%
De 40 a 60 ramos	224	67%
Más de 60 ramos	25	8%
Total	330	99%

¿Cómo adquiere las rosas?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Por negociación directa con el productor a través de importación	69	21%
A través de comercializadoras especializadas	185	56%
A través de distribuidores al por mayor	58	17%
Otros	21	6%
Total	333	100%

¿Cómo gestiona las compras?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Trato personal con el vendedor y/o productor	95	29%
Vía telefónica	58	17%
Por Internet	180	54%
Total	333	100%

¿Cuáles es el principal factor que toma en cuenta para escoger al proveedor de rosas?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Precio	53	16%
Calidad	209	63%
Atención al cliente	71	21%
Total	333	100%

Califique el grado de satisfacción

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Muy insatisfecho	50	15%
Insatisfecho	135	41%
Neutral	65	20%
Satisfecho	65	20%
Muy satisfecho	18	5%
Total	333	100%

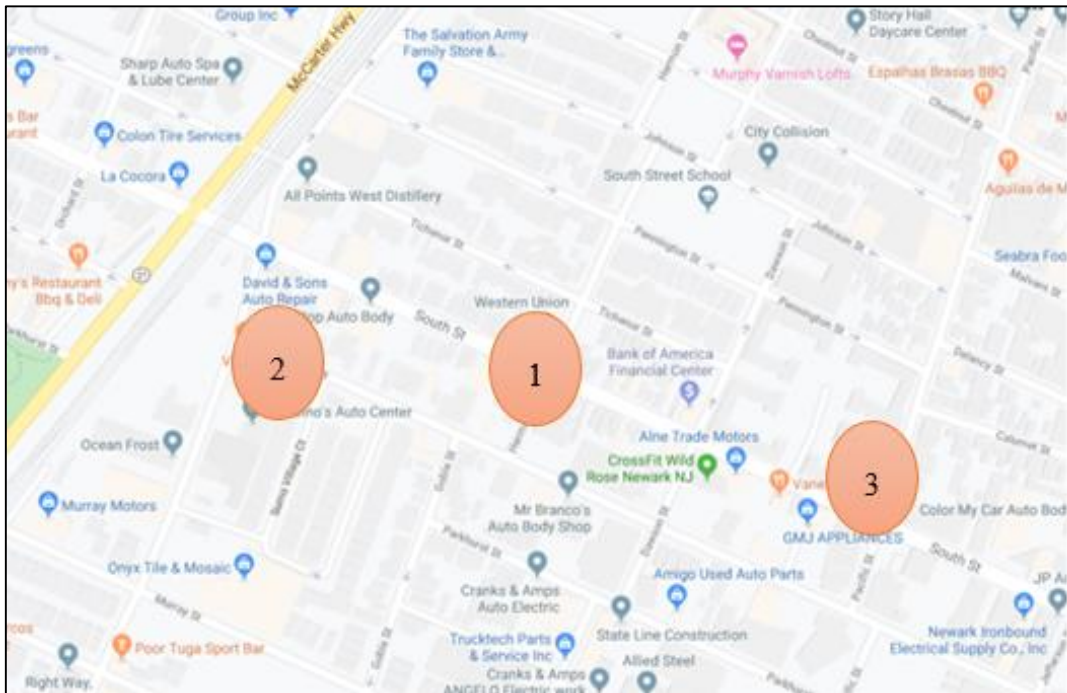
¿Le gustaría contar con una comercializadora de flores...?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	185	56%
No	148	44%
Total	333	100%

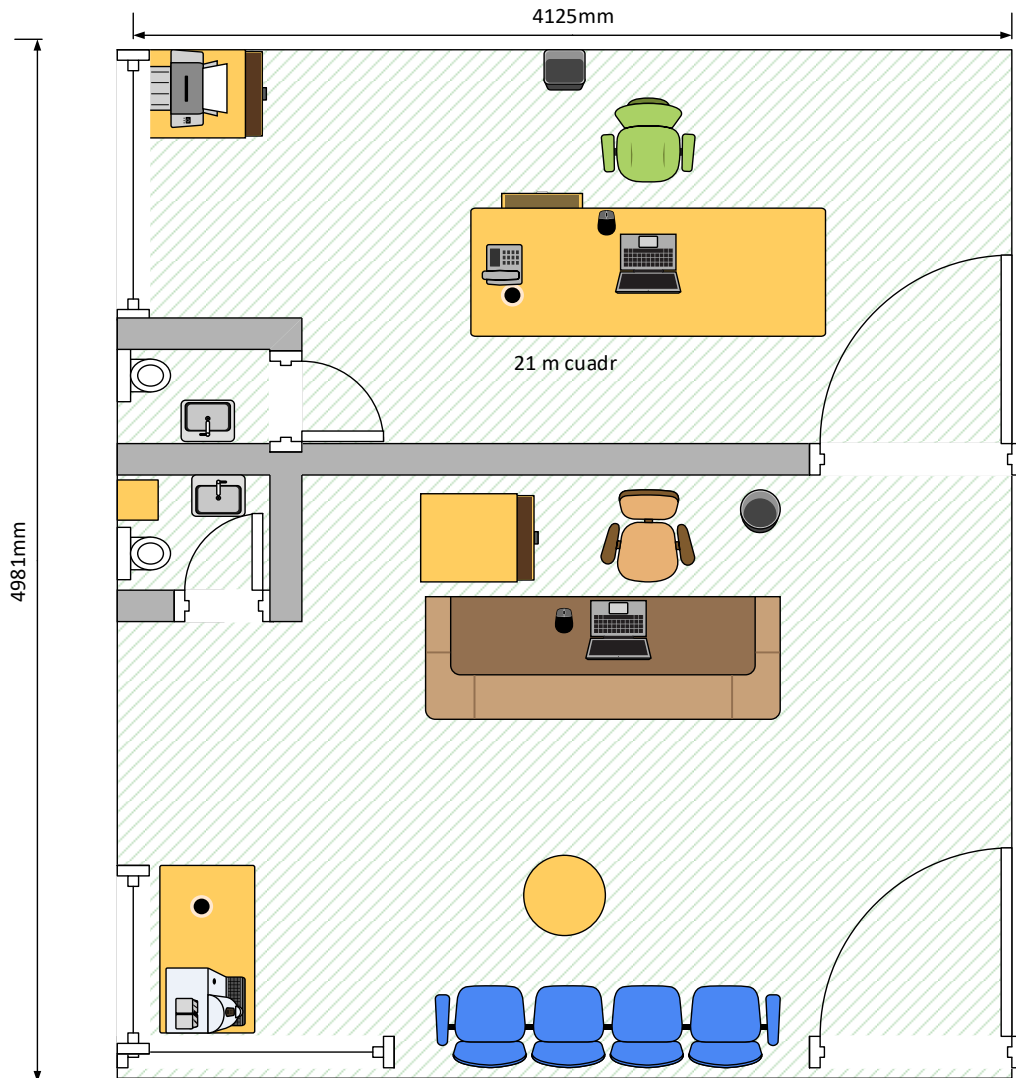
¿Por qué medio le gustaría recibir publicidad?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Página Web	198	59%
Facebook	45	14%
Instagram	235	71%
Otros	32	10%

Anexo 3. Macro localización

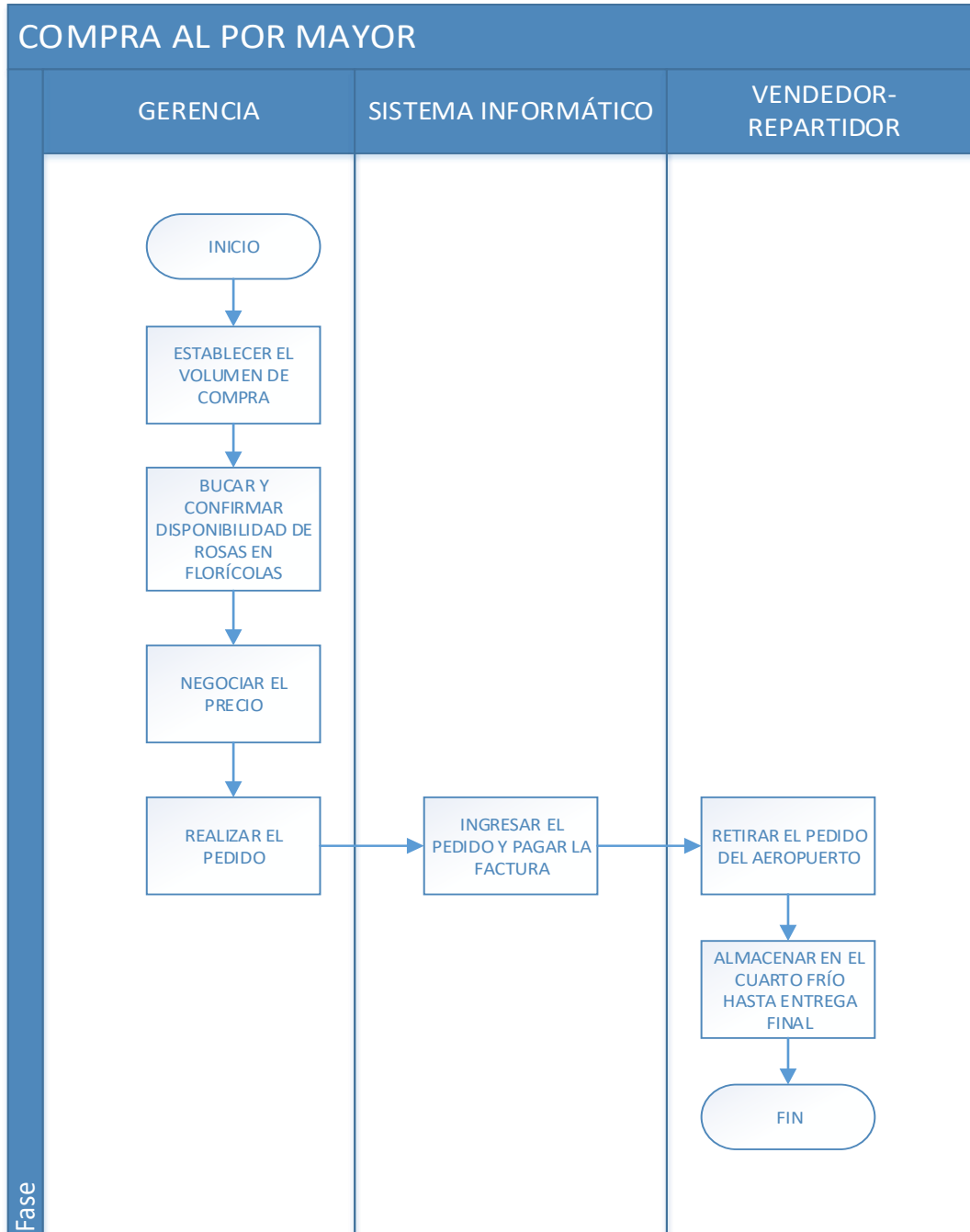


Anexo 4. Distribución de la oficina

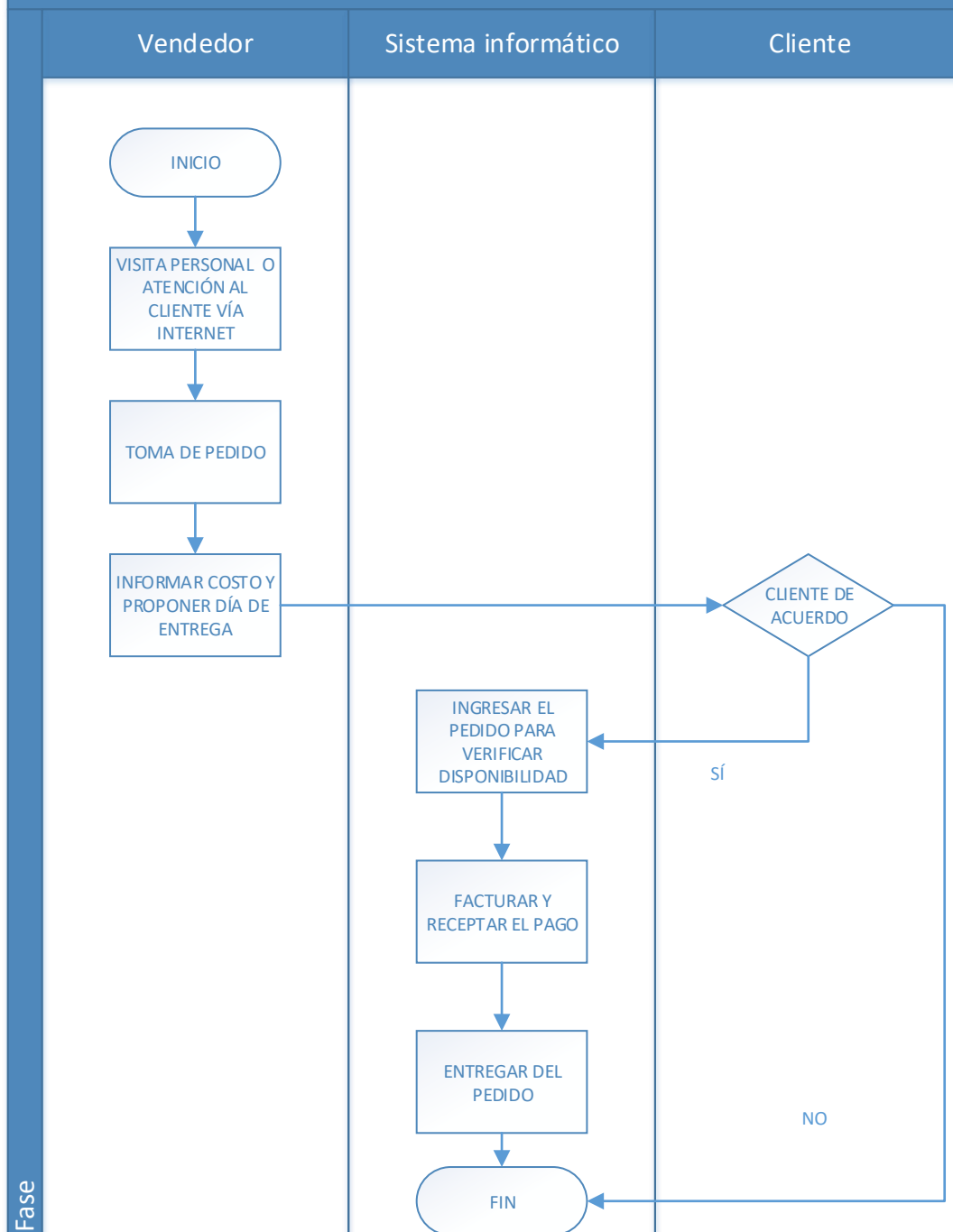


Anexo 5. Flujogramas de procesos

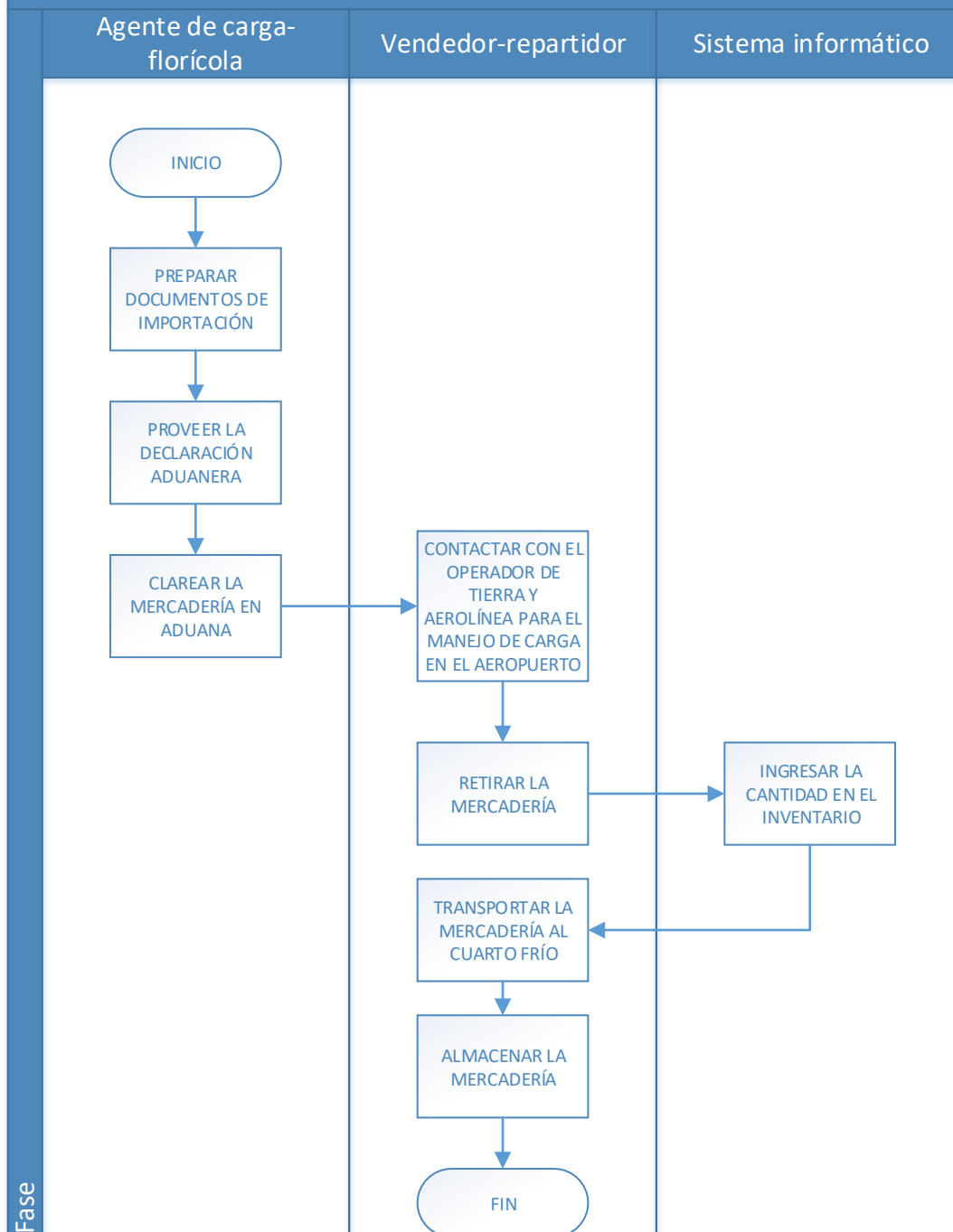
El proceso de compra al por mayor a las florícolas incluye las siguientes acciones:



Venta directa y on-line

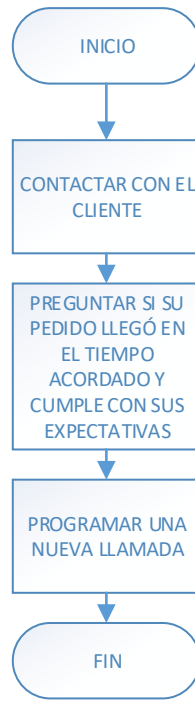


Gestión de retiro de mercadería del aeropuerto



Seguimiento

Ventas



Fase

Anexo 6. Marketing mix

Estrategias de producto

Estrategia	Objetivo	Acciones	Responsable
		Contratar un diseñador gráfico para que diseñe el logotipo de la comercializadora.	
Mejorar la presentación de los rosas incorporando el logo de Tellus roses en las cajas.	Posicionar la imagen de la comercializadora en el mercado.	Elegir el logotipo más apropiado. Realizar un convenio con las florícolas para agregar el logotipo en los paquetes que se envíen.	Gerencia. Diseñador gráfico.
Definir diversas formas de pago que incluyan transferencias bancarias, pago con tarjeta de débito, depósito bancario.	Aumentar las ventas.	Afiliar al negocio a empresas que faciliten la recepción de pago con tarjeta de débito. Anunciar en la página Web de la empresa y las redes sociales las diferentes formas de pago que el cliente puede optar para cancelar sus pedidos.	Gerencia. Administrador de la página Web y redes sociales.

Estrategias de precio

Estrategia	Objetivo	Acciones	Responsable
Negociar con las florícolas los precios para otorgar a los clientes mejores precios que la competencia.	Aumentar las ventas y fidelizar a los compradores.	Realizar acuerdos con las florícolas para conseguir ventajas económicas. Contar con listas de precios en las que se indiquen precios preferenciales. Publicar en la página Web y en las redes sociales los beneficios que otorga la empresa, al ofrecer rosas de calidad a precios competitivos.	Gerencia. Administrador de la página Web y redes sociales.

Estrategias de plaza

Estrategia	Objetivo	Acciones	Responsable
Exhibir en la página Web y redes sociales fotos de alta calidad de las rosas que se ofrecen y los lugares en los que se pueden adquirir (dando una lista de las floristerías que	Incitar la compra.	Tomar fotos con una cámara profesional que puede destacar los atributos de las rosas que se expenden. Publicar las fotos en la página Web y redes sociales para mostrar	Gerencia. Diseñador gráfico y digital

forman parte de la cartera de clientes).		las rosas que se expenden.	
		Solicitar a los clientes sus logos, forma de contacto para publicarlos en la página Web y redes sociales para que los que visitantes puedan saber a dónde recurrir para comprar las apreciadas rosas.	
Exponer en la oficina cuadros de las rosas que se ofrecen.	Aumentar las ventas.	Diseñar cuadros con las fotos de las rosas. Mostrar los cuadros en las instalaciones de la oficina.	Gerencia. Diseñador gráfico y digital.
Ofrecer la entrega a domicilio en el lugar que mejor convenga al comprador.	Aumentar las ventas.	Disponer de un vehículo y repartidor que se encargue de entregar el producto en el punto acordado en el menor tiempo posible.	Asistente-Vendedor.

Estrategias de promoción

Estrategia	Objetivo	Acciones	Responsable
Diseñar y ejecutar planes de marketing.	Promocionar la comercializadora por medio del marketing digital.	Elaborar planes de marketing digital que den a conocer los beneficios que otorga la empresa.	Gerencia. Administrador de la página Web y redes sociales.
Promocionar la comercializadora a través de la página	Incitar la compra de las rosas y posicionar la	Generar anuncios que publiciten a la	Gerencia.

Web y las redes sociales.	imagen de la empresa.	comercializadora en las plataformas de Internet.	Administrador de la página Web y redes sociales.
Repartir tarjetas de presentación y folletería entre los potenciales clientes.	Captar clientes y crear una cartera de clientes para iniciar con las negociaciones.	Elaborar tarjetas de presentación y folletería que dé a conocer las rosas ecuatorianas. Entregar las tarjetas y la folletería a los potenciales clientes.	Gerencia. Diseñador gráfico. Vendedor

Estrategia de mercadeo directo

Estrategia	Objetivo	Acciones	Responsable
Implementar en los medios de marketing digital campañas publicitarias que den a conocer los beneficios que otorga la empresa a sus clientes.	Ser visibles en el mercado y captar clientes.	Plantear y elaborar campañas publicitarias en medios digitales. Distribuir tarjetas de presentación y folletería entre los potenciales clientes. Realizar llamadas telefónicas para ofertar el producto y el	Gerencia. Asistente. Vendedor. Administrador de la página Web y redes sociales.

		envío a domicilio.	
		Crear una página Web, una cuenta de Facebook, Instagram, Twitter y WhatsApp.	
		Localizar a las floristerías que venden rosas ecuatorianas.	
Establecer alianzas comerciales con florícolas ecuatorianas para contar con el abastecimiento requerido que cumpla con las necesidades de los clientes.	Contar con ventajas económicas. Captar clientes e incrementar las ventas.	Realizar una reunión con los directivos de las floristerías para darles a conocer los beneficios de la empresa. Otorgar facilidades en las opciones de pago.	Gerencia. Asistente. Vendedor.

Estrategias de fuerzas de ventas

Estrategia	Objetivo	Acciones	Responsable
Contar con vendedores capacitados, motivados para que sean los principales promotores de la empresa.	Captar clientes, fidelizarlos e incrementar las ventas.	Capacitar constantemente al personal sobre temas de atención al cliente y trabajo en equipo.	Gerencia.

<p>Capacitar a los vendedores sobre las rosas, su almacenamiento y transporte para que duren más tiempo, de tal forma que sean los principales promotores de la empresa.</p>	<p>Contar con vendedores capacitados en almacenamiento, transporte y venta de rosas.</p>	<p>Contratar personal competente.</p> <p>Establecer alianzas con las florícolas para que sean quienes capaciten a los colaboradores sobre los temas de interés.</p> <p>Capacitar al personal sobre el almacenamiento, transporte y venta de rosas.</p>	<p>Gerencia.</p>
<p>Usar las tics para gestionar las ventas, entregas y servicio de post ventas.</p>	<p>Mejorar la calidad en gestión de ventas, entregas y servicio de post venta.</p> <p>Contar con información oportuna que permita mejorar continuamente.</p>	<p>Contar con redes sociales actualizadas.</p> <p>Responder a tiempo a cualquier inquietud de los clientes.</p> <p>Crear y actualizar permanentemente el registro de clientes.</p> <p>Comunicarse con el cliente que ha realizado una compra a través de una llamada o un mensaje para saber si está satisfecho con la compra.</p>	<p>Gerencia.</p> <p>Asistente.</p> <p>Vendedor.</p> <p>Administrador de la página Web y redes sociales.</p>

Estrategias de relaciones públicas / lobby

Estrategia	Objetivo	Acciones	Responsable
Originar la capacitación en liderazgo y mantener una comunicación asertiva interna y externa.	Establecer buenas relaciones con el público interno y externo.	Capacitar constantemente sobre temas de liderazgo y trabajo en equipo.	Gerencia.
Premiar a los clientes frecuentes.	Fidelizar a los clientes e incrementar las ventas.	Crear un listado de clientes frecuentes. Premiar a los clientes frecuentes con obsequios (agendas anuales, esferos).	Gerencia.
Usar las tics para tener una comunicación constante con los potenciales clientes.	Mantener una comunicación continua con los potenciales clientes. Saber qué piensan de la empresa y recoger sus inquietudes para resolverlas.	Mantener actualizado el contenido de las redes sociales. Resolver cualquier duda que presenten los clientes a tiempo y solicitar que califiquen el servicio recibido.	Gerencia. Asistente. Vendedor. Administrador de la página Web y redes sociales.
	Publicitar en las redes sociales y página Web la empresa.	Visitar a potenciales e invitarles a que visiten la oficina para darles a	

conocer los productos y beneficios que se ofrecen.

Estrategias de publicidad

Estrategia	Objetivo	Acciones	Responsable
		Diseñar el logo del negocio.	
Crear la imagen corporativa de la empresa.	Posicionar a la empresa en el mercado.	<p>Crear medios de promoción digital que incluya la página Web y el contrato con Google para alcanzar posicionamiento por medio de la red.</p> <p>Crear medios de promoción convencional que incluyan papelería, flyers.</p>	<p>Gerencia. Diseñador gráfico. Especialista en manejo de publicidad en redes.</p>
Usar las tics para promocionar a la empresa.	Posicionar la marca de la empresa en el mercado.	Contratar con un especialista en manejo de publicidad en redes para que actualice las publicidades y las mantenga visibles en las redes.	<p>Gerencia. Especialista en manejo de publicidad en redes.</p>

Anexo 7. Solicitud de validación y respuesta

Latacunga, 5 de febrero del 2020

Señor Ingeniero Arturo Toaquiza Pucuji

Presente.

De mi consideración:

Por medio de la presente yo, Danny Torres Campaña estudiante de Posgrado de la Universidad Técnica de Cotopaxi, especialidad de Maestría en Administración de Empresas, me dirijo a usted para pedirle comedidamente revise el contenido del Plan de negocios para la creación de una comercializadora de flores en los Estados Unidos, que adjunto, con la finalidad de que, en virtud de su experiencia lo evalúe tomando en cuenta los siguientes indicadores.

Por favor, coloque una X en donde crea conveniente:

Suficiencia	El plan de negocios cuenta con toda la información necesaria para el análisis situacional, estudio de mercado, estudio técnico, gestión de marketing y estudio financiero.	
	El plan de negocios incluye ciertos aspectos, pero no todo lo que se requiere para determinar la viabilidad del negocio.	
	Los aspectos que se abarcan en el plan de negocios no son suficientes para determinar la viabilidad del negocio.	
Claridad	Cada uno de los puntos que se abordan en el plan de negocios se entienden perfectamente.	
	Se requieren explicaciones adicionales en cada punto que se aborda.	
	Los aspectos que se consideran en el plan de negocios no se entienden.	
Coherencia	Los análisis presentados tienen relación lógica con las dimensiones que se consideran en un plan de negocios.	
	Los análisis presentados tienen alguna relación con las dimensiones que se consideran en un plan de negocios.	
	Los análisis presentados no tienen relación con las dimensiones que se consideran en un plan de negocios.	

Relevancia	Cada uno de los análisis presentados en muy relevante y debe ser considerado para el emprendimiento del negocio.	
	Cada uno de los análisis presentados tiene alguna relevancia, pero debería incluirse otros que contribuyan a definir la viabilidad del negocio.	
	Los análisis que se presentan no son relevantes en la creación del negocio.	

Por la atención que se sirva prestar a mi solicitud, le anticipo mi más sincero agradecimiento.

Atentamente,

Ing. Danny Torres Campaña

C. I. 0501961882

Latacunga, 5 de febrero del 2020

Señora Ingeniera Evelyn Margoth Guallichico Chávez

Presente.

De mi consideración:

Por medio de la presente yo, Danny Torres Campaña estudiante de Posgrado de la Universidad Técnica de Cotopaxi, especialidad de Maestría en Administración de Empresas, me dirijo a usted para pedirle comedidamente revise el contenido del Plan de negocios para la creación de una comercializadora de flores en los Estados Unidos, que adjunto, con la finalidad de que, en virtud de su experiencia lo evalúe tomando en cuenta los siguientes indicadores.

Por favor, coloque una X en donde crea conveniente:

Suficiencia	El plan de negocios cuenta con toda la información necesaria para el análisis situacional, estudio de mercado, estudio técnico, gestión de marketing y estudio financiero.	
	El plan de negocios incluye ciertos aspectos, pero no todo lo que se requiere para determinar la viabilidad del negocio.	
	Los aspectos que se abarcan en el plan de negocios no son suficientes para determinar la viabilidad del negocio.	
Claridad	Cada uno de los puntos que se abordan en el plan de negocios se entienden perfectamente.	
	Se requieren explicaciones adicionales en cada punto que se aborda.	
	Los aspectos que se consideran en el plan de negocios no se entienden.	
Coherencia	Los análisis presentados tienen relación lógica con las dimensiones que se consideran en un plan de negocios.	
	Los análisis presentados tienen alguna relación con las dimensiones que se consideran en un plan de negocios.	
	Los análisis presentados no tienen relación con las dimensiones que se consideran en un plan de negocios.	
Relevancia	Cada uno de los análisis presentados es muy relevante y debe ser considerado para el emprendimiento del negocio.	

	Cada uno de los análisis presentados tiene alguna relevancia, pero debería incluirse otros que contribuyan a definir la viabilidad del negocio.	
	Los análisis que se presentan no son relevantes en la creación del negocio.	

Por la atención que se sirva prestar a mi solicitud, le anticipo mi más sincero agradecimiento.

Atentamente,

Ing. Danny Torres Campaña

C. I. 0501961882

SOLICITUD DE EVALUACION

Ing. TOAQUIZA PUCUJI ARTURO

CI: 0501406003

CELULAR: 0990520011

Latacunga, 5 de junio del 2019

Ing. GUALLICHICO CHAVEZ EVELYN MARGOTH

CI: 0502218977

CELULAR: 0995049325

Por medio de la presente solicito de la manea más comedida de su aporte con la evaluación del presente proyecto.

Suficiencia	El plan de negocios cuenta con toda la información necesaria para el análisis situacional, estudio de mercado, estudio técnico, gestión de marketing y estudio financiero.	
	El plan de negocios incluye ciertos aspectos, pero no todo lo que se requiere para determinar la viabilidad del negocio.	
	Los aspectos que se abarcan en el plan de negocios no son suficientes para determinar la viabilidad del negocio.	
Claridad	Cada uno de los puntos que se abordan en el plan de negocios se entienden perfectamente.	
	Se requieren explicaciones adicionales en cada punto que se aborda.	
	Los aspectos que se consideran en el plan de negocios no se entienden.	
Coherencia	Los análisis presentados tienen relación lógica con las dimensiones que se consideran en un plan de negocios.	
	Los análisis presentados tienen alguna relación con las dimensiones que se consideran en un plan de negocios.	
	Los análisis presentados no tienen relación con las dimensiones que se consideran en un plan de negocios.	
Relevancia	Cada uno de los análisis presentados es muy relevante y debe ser considerado para el emprendimiento del negocio.	
	Cada uno de los análisis presentados tiene alguna relevancia, pero debería incluirse otros que contribuyan a definir la viabilidad del negocio.	
	Los análisis que se presentan no son relevantes en la creación del negocio.	

Por la atención que se sirva prestar le anticipo mi más sincero agradecimiento.

Ing. Danny Torres Campaña