



**UNIVERSIDAD
INTERNACIONAL
DEL ECUADOR**

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

DIRECCIÓN DE POSTGRADOS DE NEGOCIOS

**TESIS PARA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MASTER EN
NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**EXPORTACIÓN DE PÉTALOS DE ROSA AL MERCADO DE
ESTADOS UNIDOS A TRAVÉS DE LA CREACIÓN DE UNA
EMPRESA COMERCIALIZADORA**

HENRY GUSTAVO YÉPEZ ALMEIDA

FRANCISCO XAVIER DOBRONSKY HERRERA

DIRECTOR DE TESIS

MASTER ÁNGEL RAMIRO LEGARDA RIERA

QUITO, MARZO DEL 2016

ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE CONTENIDOS	ii
CERTIFICACIÓN	vii
DEDICATORIA	viii
AGRADECIMIENTO	x
RESUMEN	xxi
ABSTRACT	xi
CAPÍTULO I	1
INTRODUCCIÓN	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.2. OBJETIVOS	5
1.2.1. General	5
1.2.2. Específicos	5
1.3. JUSTIFICACIÓN	6
1.3.1. Teórica	6
1.3.2. Metodológica	8
1.4. HIPÓTESIS	8
1.5. MARCO TEÓRICO	8
1.5.1. Plan de negocios	8
1.5.1.1. Diagnóstico situacional	10
1.5.1.2. Estudio de mercado	13
1.5.1.3. Estudio técnico	18
1.5.1.4. Estudio de la organización del proyecto	19
1.5.1.5. Estudio económico	20

1.5.1.6. Índices de factibilidad	23
1.5.2. Inteligencia o investigación de mercados.....	26
1.5.3. INCOTERMS – Términos de ventas	28
1.5.4. Requerimientos legales	29
1.5.5. Empresa Comercializadora.....	36
1.5.6. Las plagas en la floricultura	37
CAPÍTULO II.....	39
INTELIGENCIA O INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	39
2.1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	39
2.1.1. Macro entorno	39
2.1.1.1. Factores económicos	39
2.1.1.2. Factores políticos	41
2.1.1.3. Factores demográficos.....	42
2.1.1.4. Factores tecnológicos	42
2.1.2. Micro entorno.....	43
2.1.2.1. La amenaza de nuevos competidores (Barreras de entrada)	43
2.1.2.2. El poder de negociación de los proveedores.....	44
2.1.2.3. El poder de negociación de los clientes	44
2.1.2.4. La amenaza de productos sustitutos	44
2.1.2.5. La rivalidad entre competidores	45
2.1.3. FODA	45
2.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	46
2.2.1. Investigación exploratoria	46
2.2.1.1. Selección de empresas importadoras	47
2.2.1.2. Diagnóstico global.....	48
2.2.1.3. Ranking de competitividad empresarial.....	51

2.2.1.4. Matriz de selección	52
2.2.2. Investigación cualitativa	54
2.2.2.1. Entrevista a expertos	55
2.2.2.2. Conclusiones de las entrevistas	57
2.3. LOGÍSTICA DE EXPORTACIÓN	61
2.3.1. Términos de negociación.....	61
2.3.2. Flujograma operativo de Exportación	63
2.3.3. Requerimiento de etiquetado y empaque en Estados Unidos	65
2.1. DEMANDA ACTUAL	68
2.2. OFERTA ACTUAL	69
2.3. DEMANDA INSATISFECHA	71
2.4. PLAN DE MARKETING.....	73
2.4.1. Producto	73
2.4.1.1. Promesa de valor	76
2.4.2. Precio	78
2.4.2.1. Estrategia de fijación de precios.....	79
2.4.3. Plaza	82
2.4.4. Promoción	84
2.5. MARKETING DIGITAL.....	84
2.5.1. Flujo	85
2.5.2. Funcionalidad	86
2.5.3. Feedback.....	87
2.5.4. Fidelización	89
CAPÍTULO III	91
ESTUDIO TÉCNICO	91
3.1. Localización del proyecto	91

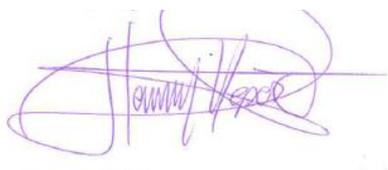
3.1.1. Macro localización	91
3.1.2. Micro localización	92
3.1.2.1. Criterios de selección de alternativas	92
3.1.2.2. Matriz de localización	93
3.2. Ingeniería del proyecto.....	95
3.2.1. Definición de procesos	95
3.2.2. Proveedores	102
3.2.3. Control de calidad.....	104
3.2.4. Contratación de servicio de terceros.....	105
3.3. Estructura organizacional.....	106
3.3.1. Personal y sus funciones.....	108
3.4. Inversiones.....	109
3.4.1. Inversiones fijas.....	109
3.4.2. Inversiones diferidas.....	111
3.5. Costos y gastos	111
3.5.1. Costos	111
3.5.2. Gastos.....	112
3.6. Capital de trabajo.....	114
CAPÍTULO IV.....	115
ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO.....	115
4.1. Presupuestos	115
4.1.1. Ingresos proyectados	115
4.1.2. Egresos proyectados	116
4.2. Financiamiento.....	117
4.3. Estados financieros.....	118
4.3.1. Balance de situación.....	118

4.3.2. Estado de resultados	119
4.3.3. Flujo de caja	120
4.4. Evaluación de factibilidad	120
4.4.1. Costo de oportunidad	121
4.4.2. Valor Actual Neto (VAN)	121
4.4.3. Tasa Interna de Retorno	122
4.4.4. Período de Recuperación de la Inversión	123
4.4.5. Relación Beneficio / Costo	124
4.5. Confrontación de la hipótesis	125
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	126
Conclusiones	126
Recomendaciones	128
INDICE DE ABREVIATURAS	129
BIBLIOGRAFÍA	131
ANEXOS	137

CERTIFICACIÓN

Yo, HENRY GUSTAVO YÉPEZ ALMEIDA y FRANCISCO XAVIER DOBRONSKY HERRERA, declaramos que somos los autores exclusivos de la presente investigación y que esta es original, auténtica y personal. Todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de nuestra sola y exclusiva responsabilidad.

Cedo mis derechos de propiedad para la publicación y divulgación en internet a la UIDE, según lo establecido en la ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



Firma del graduado

HENRY GUSTAVO YÉPEZ ALMEIDA



Firma del graduado

FRANCISCO XAVIER DOBRONSKY HERRERA

Yo, ANGEL RAMIRO LEGARDA RIERA, declaro que, en lo que personalmente conozco, a los señores HENRY GUSTAVO YÉPEZ ALMEIDA y FRANCISCO XAVIER DOBRONSKY HERRERA, que son los autores exclusivos de la presente investigación y que esta es original, auténtica y personal suya.



Firma del Director de Trabajo de Grado

ANGEL RAMIRO LEGARDA RIERA

DEDICATORIA

En la vida cuando emprendemos un nuevo reto o desafío cualquiera que este sea, nos fijamos objetivos, estos requieren de tiempo y dedicación para culminar todos los desafíos que nos imponemos en el día a día en nuestra vida, afectando principalmente el tiempo para compartir con nuestra familia.

La culminación de este objetivo en mi formación profesional, fue gracias al apoyo y soporte de toda mi familia, que fueron quienes me apoyaron en forma incondicional para cumplir con esta meta académica que me he trazado, es por este motivo que esta investigación está dedicada a:

A mi esposa Eliana por su amor, comprensión y paciencia que siempre estuvo para apoyarme, a mi hija Anahí que siempre será mi mayor inspiración para seguir adelante, hija mía te recuerdo que todas las metas y desafíos que nos proponemos en la vida se los alcanza con trabajo y dedicación.

A mis padres José y Cecilia que fueron mi inspiración en mi crecimiento y formación personal con los mejores valores éticos y morales para cumplir satisfactoriamente las metas que me he propuesto.

HENRY YÉPEZ ALMEIDA

DEDICATORIA

En estos dos años de esfuerzo y después de culminar un objetivo profesional en esta grande Institución, UIDE donde he realizado todos mis estudios universitarios y de postgrado; quiero agradecer a Dios por ser quien guía mis pasos y camino, y quien bajo su infinito amor es mi fuente tesón y lucha.

Gracias a Dios por otorgarme mi maravillosa familia y a quien va envió un especial agradecimiento por amor y paciencia en este tiempo de esfuerzo mutuo.

Dedico esta investigación a mi padres, quienes desde pequeño me han inspirado y han dado ejemplo de superación, valores, sacrificio y humildad; a mi esposa Karina, motor de mi vida y quien constantemente me desafía a ser cada día un mejor profesional y ser humano; a mi hijo Alejandro el amor de mi vida quien le dedico todo mi esfuerzo y la consecución de mis metas.

A nuestros compañeros parte del camino, al personal administrativo y docente de la UIDE, quienes con calidad en la enseñanza y valores han forjado y contribuido en este trabajo y el logro de esta meta.

FRANCISCO DOBRONSKY HERERA

AGRADECIMIENTO

A DIOS, el ser más grande de todos nuestros tiempos, quien guía nuestras vidas, por los senderos del bien, gracias por todas las bendiciones recibidas.

A nuestras familias, gracias por su paciencia y apoyo en este reto académico que nos propusimos para poder concluir con satisfacción y seguir adelante en nuestros proyectos profesionales.

A todos/as los/las docentes de la maestría en Negocios Internacionales de la Universidad Internacional del Ecuador, gracias por sus valiosos conocimientos impartidos en las aulas; a todo el personal administrativo, muchas gracias por su coordinación y por las atenciones brindadas.

Queremos hacer una mención especial del apoyo recibido de nuestro tutor Ángel Ramiro Legarda Riera que con su acertada opinión y criterio nos guio durante el desarrollo de esta investigación.

HENRY YÉPEZ & FRANCISCO DOBRONSKY

RESUMEN

El sector florícola ecuatoriano es considerado un sector importante en la economía ecuatoriana, es un sector que genera riqueza y trabajo.

Esta investigación inicia con un análisis de la situación actual del sector florícola en el Ecuador y los problemas que se generan por la caída del precio del petróleo, esta caída afecta los mercados de nuestros principales compradores de flores.

En el SEGUNDO CAPITULO realizamos un análisis del mercado florícola haciendo énfasis en el potencial mercado que tienen los pétalos de rosas en el mercado americano, se va a determinar cuál sería su potencial demanda insatisfecha y cuál sería la composición de marketing para este producto de exportación.

En el TERCER CAPITULO trata sobre el estudio técnico realizado sobre este proyecto de exportación de pétalos de rosa. El estudio incluye la localización óptima de este proyecto, el proceso de ingeniería óptimo, las inversiones, costos y capital de trabajo necesario para la ejecución de este proyecto.

El análisis financiero se revisa en el CUARTO CAPITULO, con el fin de determinar la viabilidad de ejecución del proyecto. Los indicadores financieros son determinados a través del análisis de los estados financieros que van a permitir verificar la factibilidad y puesta en marcha de este proyecto.

Finalmente en nuestra investigación realizamos las conclusiones y recomendaciones de nuestro trabajo de investigación.

ABSTRACT

The Ecuadorian flower sector is considered an important sector in the Ecuadorian economy, it is a sector which generates wealth and jobs.

This research starts with an analysis of the current status of flower sector in Ecuador and the problems generated by the fall in oil prices, the decline affecting the markets of our main buyers of our flowers.

In the second chapter we analyze the floriculture market with emphasis on the potential market on the American market; it will determine what his potential unmet demand and what the mix of marketing for this export would be.

In the third chapter discusses the technical study on the project to export rose petals. The study includes the optimal process engineering for this project, investments, costs and working capital required for the implementation of this project.

The financial analysis is reviewed in the fourth chapter, in order to determine the feasibility of the project. The financial indicators are determined through analysis of financial statements that will allow verify the feasibility and implementation of this project.

Finally, in our research we make the conclusions and recommendations of our research.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

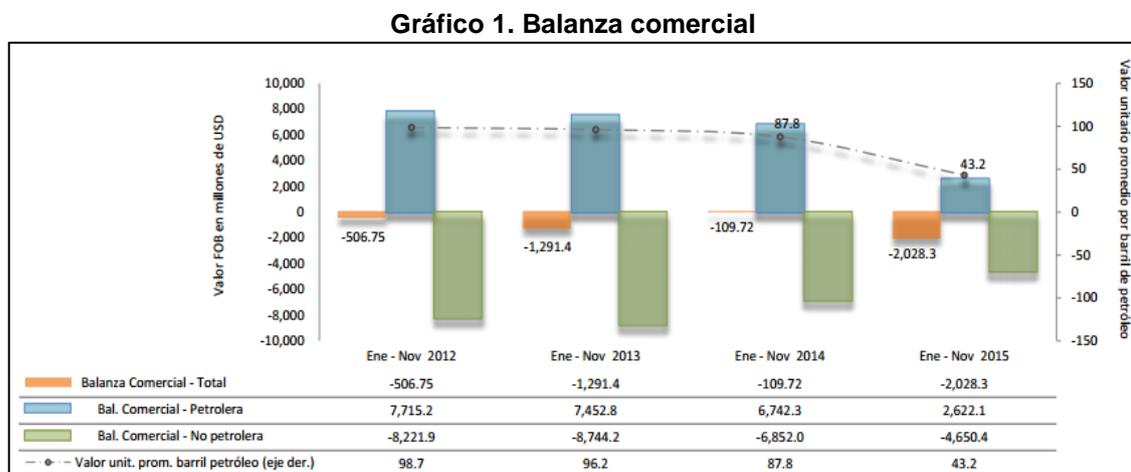
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El sistema de exportaciones del país a inicios del año 2014 mostró una gran estabilidad sobre todo en el ámbito petrolero, esto debido al precio elevado que mantuvo el barril de crudo durante los primeros meses, en el que el valor por cada uno fue de USD 96,4 siendo 10 dólares más del presupuestado, por lo que se logró obtener un colchón de ahorro para el estado del cerca de 200 millones de dólares. (Araujo, 2014, pág. 5)

Sin embargo este escenario en el año 2015, cambio de forma radical, el precio del crudo cayo de forma importante afectando la economía nacional e incluso su balanza comercial petrolera que presento 44,6 millones de dólares de déficit en relación al 2014. (Banco Central del Ecuador, 2015)

Según datos presentados por el Banco Central del Ecuador (BCE) (2014a), el escenario presentado anteriormente se vio alterado una vez que para finales de este período, el precio del crudo ecuatoriano cayó inexorablemente llegando a penas a un promedio de USD. 43,20 ocasionado que la balanza comercial petrolera para este año tenga una decremento del 15,8%, descendiendo del 8.180,30 millones de dólares a 6.885,10 millones. (Banco Central del Ecuador, 2014b)

Por todo lo mencionado el gobierno nacional debió tomar medidas económicas que motiven que las divisas se queden dentro del país como es el caso de las salvaguardias adoptadas mediante la Resolución No. 11 del 6 de marzo del 2015 y que entró en vigencia a partir del 11 de marzo del 2015, entre otras. (Herrera, 2015) que ocasionó que la balanza comercial no petrolera disminuyera su déficit en un 17,5% para diciembre del 2015, según datos del BCE (2015), presentándose de la siguiente manera:



Fuente: BCE (2015)

Es importante mencionar que debido a la caída en los precios del petróleo en los mercados internacionales, el precio de los productos derivados del petróleo utilizados en la elaboración y venta de combustibles que nuestro país importa, han sido afectados también con una baja en los precios de importación de dichos productos, esta baja en los precios ha favoreciendo también a la recuperación en la balanza comercial nacional. (Diario El Comercio, 2016)

De tal manera, las exportaciones no petroleras tienen la oportunidad de convertirse en el rubro de ingresos más importantes para el país tomando en

consideración la situación analizada anteriormente; dentro de este sector se encuentra la venta de flores a diferentes mercados internacionales. Este producto también ha debido enfrentar una baja considerable en la estabilidad que mantenía, esto debido principalmente a la caída del Rublo moneda Rusa, misma que descendió su valor en más de un 80%, ocasionando que el precio de adquisición interno se convierta en un valor muy elevado, además de la reducción de la demanda; lo que motivo que las rosas nacionales perdieron un importante mercado. (Navarro, 2015, pág. 4)

De tal manera la Asociación de Productores y Exportadores de Flores (Expoflores), mencionado por Diario el Universo (2015, pág. 9), indica que los problemas mencionados en el mercado Ruso han afectado gravemente a las exportaciones de rosas, ya que cayeron del 80% al 55% a marzo del 2015.

Razón por la cual varias plantaciones florícolas entre medianas y pequeñas (9 en total), tuvieron que cerrar sus puertas ya que se dedicaban exclusivamente a enviar la totalidad de su producción a este destino, en cambio las floricultoras de gran tamaño han tenido que diversificar su producción y destinar las partes de cada tallo y ubicarlos en mercados diferentes, ya que de lo contrario sus pérdidas no permitirían su permanencia y solvencia económica. (Navarro, 2015, pág. 4).

Por otro lado es importante mencionar que el mercado estadounidense es uno de los más atractivos para la exportación de rosas y sus derivados (pétalos), razón por la cual muchos de los productores nacionales optan por este mercado el cual no ha sido afectado en gran medida por los problemas económicos mundiales.

(Pro Ecuador, 2014). En la tabla 1 se puede apreciar que los Estados Unidos de Norte América es el segundo país en el mundo entre los grandes importadores.

Tabla 1. Ranking de países importadores de rosas en miles de dólares

RK	IMPORTADORES	2010	2011	2012	2013	2014	% RK	PARETO
	Mundo	2,659,816	2,971,471	2,996,713	3,165,550	3,296,284		
1	Países Bajos	451,678	499,178	507,996	546,422	606,121	18%	18%
2	Estados Unidos de América	402,650	447,325	458,899	474,472	513,903	16%	34%
3	Alemania	351,426	378,969	374,339	385,731	396,204	12%	46%
4	Federación de Rusia	281,165	370,958	390,115	350,004	316,702	10%	56%
5	Reino Unido	217,832	235,245	232,963	263,252	268,593	8%	64%
6	Bélgica	128,607	149,743	145,355	147,004	188,494	6%	69%
7	Francia	161,635	156,534	144,565	159,704	167,629	5%	75%
8	Italia	90,076	96,126	88,077	84,250	83,253	3%	77%
9	Suiza	74,300	81,531	78,116	81,769	80,351	2%	80%

Fuente: Trade Map
Elaborado por: El autor

Tabla 2. Ranking de países exportadores de flores a los EE.UU. en miles de dólares

RK	EXPORTADORES	2010	2011	2012	2013	2014	% RK	PARETO
	Mundo	402.650	447.325	458.899	474.472	513.903		
1	Colombia	294.463	312.332	325.324	321.805	330.504	64%	64%
2	Ecuador	95.077	119.582	114.985	132.781	159.323	31%	95%
3	Guatemala	4.954	6.163	7.358	8.385	8.672	2%	97%
4	México	5.027	4.754	7.004	6.081	7.747	2%	99%
5	Kenya	2.171	2.981	2.246	4.092	5.619	1%	100%

Fuente: Trade Map
Elaborado por: El autor

Tomando en consideración todo lo mencionado anteriormente, el gobierno nacional a través de Pro Ecuador, ha desarrollado diferentes medidas para el exportador, con el fin de fomentar el crecimiento del sector exportador ecuatoriano, se propone la creación de una empresa comercializadora de pétalos de rosas, para aprovechar los excedentes de producción y las rosas de rechazo que actualmente existen en el mercado, que no cumplen con los estándares de calidad o que no tienen mercados en el exterior.

El presente estudio tiene la finalidad de establecer la factibilidad de realizar la exportación de pétalos de rosas al mercado norteamericano, por medio de la creación de una empresa comercializadora y establecer la viabilidad de proyecto mediante la aplicación de los diferentes indicadores que así lo determinen.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. General

- Determinar la factibilidad de exportar pétalos de rosa al mercado norteamericano y los beneficios que la empresa adquirirá al crear una empresa comercializadora.

1.2.2. Específicos

- Realizar una investigación en la que se determine la existencia de una demanda insatisfecha que sustente la realización del proyecto.
- Establecer una logística de mercados en la que se evalué las mejores opciones para la ubicación del negocio en el mercado norteamericano.
- Determinar la factibilidad del proyecto mediante la aplicación de los indicadores que establezcan su viabilidad.

1.3. JUSTIFICACIÓN

1.3.1. Teórica

El desarrollo de la presente investigación permitirá obtener un documento en el que plasmará toda la información recopilada, sintetizada e interpretada que se obtuvo como resultado del estudio en cuestión, en donde se pretende evaluar la factibilidad de exportación de pétalos de rosa a los Estados Unidos.

Tomando en consideración que los mercados, sobre todo el ruso, se ha convertido en un problema para las empresas nacionales, por la devaluación de su moneda, se deberá optar por economías más estables como la de Estados Unidos, en la que proporcionan mayores posibilidades de exportación.

Igualmente, pensando en que los mercados deben expandirse y modernizarse, para el presente proyecto se ha tomado en consideración a los pétalos de rosa, como un producto complementario a las rosas tradicionales, tomando en consideración que estos cuentan con aceptación en el sector para las actividades de decoración.

Es importante mencionar que Estados Unidos, es un mercado muy atractivo para la comercialización de este tipo de productos, considerando que al año se registran alrededor de 1.1 millones de matrimonios, siendo este uno de los eventos más importante en los que se utilizan los pétalos de rosa con fines de decoración. (El mundo. es, 2012)

Por otro lado, esta investigación busca contribuir como una alternativa para mejorar los ingresos económicos del sector florícola, que ha sido afectado por los problemas derivados de la caída de precios del petróleo y las devaluaciones de las monedas de Colombia y Rusia principalmente que inciden directamente en los problemas económicos que actualmente afronta el sector florícola en Ecuador, en el caso de la devaluación en Colombia este país mejora su competitividad frente a nuestro país en la producción florícola.

La mejora de los ingresos económicos del sector florícola se lograría ampliando o diversificando los productos que oferta el sector florícola, esta investigación busca contribuir con la recuperación del sector florícola que actualmente se encuentra deprimido.

La tesis cobra importancia y se justifica al buscar la optimización de la producción de rosas aprovechando como su insumo principal a las rosas de exportación que no cumplen con los estándares de calidad de exportación y que al ser tratada como pétalo, logran nuevamente ser un insumo de exportación de alta calidad.

Además se debe tomar en cuenta que ésta investigación servirá como un referente bibliográfico para futuras investigaciones en temas relacionados. De esta manera la Universidad Internacional del Ecuador otorgará a sus estudiantes los medios (electrónicos y escritos) necesarios para poder desarrollarse académicamente, y conocer de primera mano los resultados obtenidos en una investigación de campo, aportando de manera relevante en su auto conocimiento.

1.3.2. Metodológica

Para que los resultados obtenidos en la presente investigación sean veraces, se realizará un examen de las diferentes ciudades de Estados Unidos a las que se pudiera llegar con este producto con la finalidad de ser comercializado, es decir se realizará una inteligencia de mercados, a su vez una investigación de los clientes potenciales que los pétalos de rosa puedan tener para determinar la demanda insatisfecha, esta información se deberá filtrar de tal manera que como consecuencia obtengamos los problemas a solucionar.

1.4. HIPÓTESIS

- La creación de una empresa comercializadora de pétalos de rosa al mercado norteamericano es viable y factible.

1.5. MARCO TEÓRICO

1.5.1. Plan de negocios

Según Sapag (2013) un plan de negocios procura buscar soluciones lógicas a un problema que requiere solución.

Se puede decir entonces que un plan de negocios es el proceso en el que se realiza una investigación de cada uno de los rubros económicos que permitan determinar una necesidad existente en un mercado establecido, y a la vez la factibilidad del mismo en dicho sector.

El autor (Sapag, 2013) indica que la elaboración de un plan de negocios es poner en marcha una idea, que mediante su aplicación resolverá un problema en el mercado existente generando de esta manera una oportunidad de negocio y la satisfacción de las necesidades de un cliente potencial.

Un plan de negocios debe mantener un desarrollo ordenado, es decir su estructuración deberá encontrarse encaminada por etapas en las que se establezca cada uno de sus contenidos en los que se visualice los montos requeridos de inversión, costos, gastos, entre otros; rubros que permitirán medir la rentabilidad del proyecto. (Sapag, 2013, pág. 25)

Para determinar si un proyecto resulta o no factible, es preciso considerar diferentes aspectos que intervienen en su ejecución, en razón de que evaluarlos permitirá tomar decisiones adecuadas que cubran las expectativas del público objetivo.

Tal como lo indica Revilla (2011), hay diversas técnicas operacionales a través de las cuales un emprendedor toma la decisión de invertir en un proyecto. Sin embargo, existen diferentes niveles de decisión que obligan a considerar diferentes alternativas en los que necesariamente se requiere apoyo técnico.

Para Sapag (2013) “Toda decisión implica un riesgo”, es decir, todos los proyectos mantendrán un nivel de riesgo del cual dependerá la magnitud de su éxito, en sí la elaboración de un plan de negocios. permite que las personas

interesadas puedan realizar una toma de decisiones certeras en relación a datos reales desprendidos del análisis previo realizado.

1.5.1.1. Diagnóstico situacional

Macro entorno

Cabrerizo y Naveros (2011), indica que el macro entorno se refiere a todos los factores externos a la empresa que puede afectar de manera directa o indirecta su actividad en el mercado, pero tomando en consideración que los administrativos de la empresa no pueden controlar su comportamiento.

- **Factores económicos:** Proporcionan un impacto directo a la empresa, ya que de estos muchas veces dependerán las variaciones presentadas de oferta o demanda de un determinado producto, entre los indicadores que se encuentran en esta categoría se pueden mencionar el PIB, la inflación, el riesgo país o las tasas de interés.
- **Factores político:** El comportamiento político de un país influye en cualquier economía, puesto que las resoluciones que se tomen en el ámbito legal pueden afectar e incluso modificar de forma drástica y definitiva los mercados existentes.
- **Factores demográficos:** Su influencia no es muy importante, aunque es un factor que las empresas deben tener presente, siempre les da el tiempo suficiente para reaccionar a tiempo, ya que su flujo se da de forma muy lenta.

- **Factores tecnológicos:** Los cambios tecnológicos en la mayoría de las empresas este factor afectará directa o indirectamente. Influye de dos maneras, con la aparición de nuevos productos que sustituyan los que se están ofertando y con la aparición de nuevas herramientas o técnicas que ayuden en la producción.

Es importante mencionar que cada uno de los factores mencionados tendrá un comportamiento distinto de acuerdo a la industria que se analice, por lo que se debe analizar la actividad del negocio y los aspectos que se relacionen a este.

Micro entorno

El análisis del micro entorno por lo general se lo realiza en base a las fuerzas propuestas por Porter, misma que según Martínez y Milla (2013), mencionan que son “una herramienta de análisis utilizada para examinar el entorno competitivo”, esta teoría agrupa diferentes elementos que analizan a los competidores de la empresa, estos son:

Gráfico 2. Las 5 Fuerzas de Porter

BARRERAS DE ENTRADA
<ul style="list-style-type: none">• Posibilidad de que los beneficios de las empresas establecidas en un sector puedan descender debido a la entrada de nuevos competidores.
EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES
<ul style="list-style-type: none">• Los proveedores pueden ejercer una notable influencia en un sector presionando en una subida del precio, en el tiempo de entrega o en la calidad de los productos y de esta manera exprimir la rentabilidad de un sector.
REVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES
<ul style="list-style-type: none">• La rivalidad entre los competidores actuales se detectan por la existencia de maniobras competitivas para hacerse con una posición. Las empresas usan tácticas como las guerras publicitarias, los lanzamientos de productos o el incremento de servicios y garantías para los consumidores. La rivalidad se da cuando los competidores sienten la presión o actúan con arreglo a una oportunidad para mejorar su posición.
EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES
<ul style="list-style-type: none">• El poder de cada uno de estos grandes grupos de compradores depende de las características de la situación del mercado y de la importancia de las compras de ese grupo comparadas con el negocio total del sector.
PRODUCTOS SUSTITUTOS
<ul style="list-style-type: none">• Dentro de un sector no solo tiene relevancia la actuación de los elementos actuales sino que la posible sustitución de los mismos por otros de características más o menos parecidas producidos en otros sectores puede cambiar el devenir del mismo sector en un plazo muy corto de tiempo.

Fuente: Martínez y Milla (2013)

Elaborado: El autor

Los factores mencionados anteriormente son de gran ayuda para realizar el análisis de cada uno de los aspectos que impactan de manera directa a un negocio, tomando en cuenta que la parte administrativa del negocio si podrá tomar decisiones que ayuden a mitigar el impacto de los mismos, sobre el desarrollo normal de su actividad en el mercado.

FODA

Según Francés (2012) “El nombre FODA se forma con las iniciales de los cuatro conceptos que intervienen en la aplicación del instrumento; es decir: F de fortalezas; O de oportunidades; D de debilidades; y A de amenazas”, además

considera que es “una de las aplicaciones del análisis FODA es la de determinar los factores que pueden favorecer (Fortalezas y Oportunidades) u obstaculizar (Debilidades y Amenazas) el logro de los objetivos establecidos con anterioridad para la empresa”. (págs. 37-38)

De acuerdo a lo mencionado se puede decir entonces que la matriz FODA permite establecer de forma resumida los aspectos tanto internos como externos que afectan a la empresa de forma positiva o negativa en el desarrollo normal de sus actividades.

1.5.1.2. Estudio de mercado

La Demanda

Para Hoffman (2012), la demanda puede ser interpretada de diferentes maneras por lo que es importante tomar en cuenta que esta puede ser analizada desde el punto de vista del producto o servicio ofertado o a su vez al sector en el que se desarrolla el negocio.

Además Ávila (2011), indica que la demanda está dada por los productos o servicios que se ofrecen en un mercado a un precio y tiempo definido y que los consumidores están dispuestos a adquirirlos.

Es decir la demanda es la cantidad de productos necesarios para los potenciales clientes de la empresa, en el caso del negocio el proyecto se encuentra dada por

aquel sector en el mercado norteamericano dispuesto a adquirir pétalos de rosas ecuatorianas

Investigación Cualitativa

La investigación cualitativa es aquella considerada como exploratoria, por lo general no es estructurada, aunque puede mantener una guía, esta es aplicada a poblaciones pequeñas de las cuales se puede captar información relevante para brindar como aporte a un estudio en específico. (Malhotra, 2004, pág. 39)

Una de las técnicas de este estudio es la entrevista a profundidad, misma que de acuerdo a lo expresado por Malhotra (2004) “sirve para la formulación del problema de investigación de mercados, más que llegar a una solución definitiva. La información es recopilada a través de entrevistas personales sin aplicar un cuestionario formal, sin embargo, es recomendable preparar una lista de los temas a tratar”. (pág. 37)

Oferta

Según White (2013), la oferta hace referencia a “la cantidad de bienes y/o servicios que los productores están dispuestos a vender en el mercado a un precio determinado”

“La oferta es la cantidad de mercancías que pueden ser vendidas a los diferentes precios del mercado por un individuo o por un conjunto de individuos de la sociedad” (Ávila, 2011, pág. 162)

Es decir se deberá considerar realizar un análisis de la existencia de empresas que se dediquen a la comercialización de rosas o sus pétalos en la ciudad de destino del producto en los Estados Unidos de Norteamérica.

Marketing Mix

Según Muñiz (2011), al hablar de marketing mix se debe tomar en cuenta que son las estrategias con las que dispone el encargado del mercadeo para cumplir con las metas de la empresa.

Por su parte Soriano (2012), indica que el marketing mix tiene como objetivo “brindar al mercado las herramientas necesarias para mantener un conocimiento del producto que oferta la empresa, lo que le permitirá aumentar su participación en el sector que se desempeña.

Martínez y Luna (2011), expresan que la Asociación Americana de Marketing (AMA), consagra al marketing como el proceso que se lleva a cabo de forma planificada para establecer la promoción y publicidad de los productos que oferta la empresa. Dentro de éste se deben considerar los componentes del marketing mix son:

- **Producto**

Soriano (2012), señala que se trata de todo producto, sea intangible o tangible que se comercializa en el mercado y cumple con las expectativas del consumidor.

En referencia al mismo concepto, Sellers y Casado (2011), el producto se trata de cualquier bien o producto que se oferta al mercado, para cubrir las necesidades de los consumidores, necesariamente debe contar con características atractivas.

Es decir al mencionar producto se estará hablando del producto o el servicio que se ofrezca por parte de la empresa, y que se encuentra enfocada a satisfacer una necesidad de un cliente.

- **Precio**

Kotler y Armstrong (2011), refieren que el precio es el monto de dinero que se recibe por un producto o servicio. Se trata del valor económico que los compradores pagan por beneficiarse del producto o servicio.

El precio es el valor que tiene el intercambio de la compra y la venta. Dentro del mercadeo, éste es el único elemento que genera ingresos, en vista de que los otros elementos que forman parte del marketing mix se traducen en costos (Cultura S.A, 2012). Entonces la mencionar al precio se hace referencia a aquel valor monetario que el cliente debe cancelar por la adquisición de un producto o

servicio, este será cobrado por la empresa vendedora con la finalidad de obtener una utilidad por el bien vendido.

- Plaza

Soriano (2012), indica que la plaza es el canal de venta o distribución, en donde se involucra la forma en que la empresa establece relaciones comerciales con sus consumidores.

También es conocida como el cúmulo de organizaciones independientes que se implican en el proceso de lograr que un servicio o producto esté a disposición del consumidor (Kotler & Lane, 2011). El canal de distribución que se utilizará para el presente proyecto será determinado en el transcurso de la investigación, se deberá tomar en consideración las ventajas que proporcionan cada uno de ellos a la empresa y al cliente en el país de destino.

- Promoción y publicidad

La promoción y publicidad se trata del cúmulo de acciones que tienen corta duración dirigidas a los consumidores o intermediarios, que estimulan la compra de los productos o servicios a corto plazo, para el efecto se pueden utilizar incentivos económicos o materiales (Soriano, 2012).

La publicidad se traduce en la forma pagada que tiene la presentación y promoción de bienes o servicios (Kotler & Armstrong, 2011).

Este factor es uno de los elementos más importantes del marketing mix, este brindará las herramientas necesarias para llevar a cabo una captación de clientes apropiada, esta deberá realizar en el lugar en donde se realizará la comercialización.

1.5.1.3. Estudio técnico

Según Baca (2011), el estudio técnico se encuentra orientado a realizar un análisis de factores importantes para el normal funcionamiento del nuevo negocio, además asegurará su permanencia en el mercado, en este se evaluarán aspectos como los que se exponen a continuación.

Tamaño óptimo

Corresponde a la “capacidad instalada que se expresa en unidades de producción por año” (Baca, 2011, pág. 75). Al hablar de óptimo, se refiere a la operación que se lleva a cabo buscando la máxima rentabilidad.

Cabe señalar que el tamaño óptimo del proyecto se podrá determinar cuando ya se ha establecido la demanda a satisfacer, en vista de la capacidad de la empresa en relación a los requerimientos o requisitos del producto en el mercado objetivo.

Localización óptima

La localización es un factor importante al momento de emprender o poner en marcha un negocio, la correcta elección contribuirá a que el negocio sea más rentable o a obtener el costo unitario mínimo (Baca, 2011).

Es importante determinar que para ubicar la empresa en un lugar que le favorezca para su actividad, esta será determinada mediante una matriz que le permita tomar en cuenta varias opciones, valorando cada uno de sus atributos.

1.5.1.4. Estudio de la organización del proyecto

Según Sapag (2013), la estructura organizativa de una empresa es definida de acuerdo a las características únicas de cada proyecto que se desarrolla, esta se establece en relación a la actividad que realiza y sobre todo del objetivo que persigue, además influye el tamaño de la misma.

El estudio organizacional de la empresa será realizado una vez que la investigación avance y se determinen los aspectos necesarios para establecer cargos y funciones elementales de la actividad de la empresa.

Marco legal de la empresa

Baca (2011) indica que todo país cuenta con leyes y reglamentos que rigen los actos tanto del gobierno en el poder como el de sus instituciones y personas en el establecimiento de emprendimientos.

Al igual que Sapag (2013) quien indica que la norma suprema, como los reglamentos y leyes que se expiden establecen cánones que de una u otra forma influyen sobre la evaluación de un proyecto. En este sentido es preciso tomarlas en cuenta para determinar cómo influyen en el desarrollo de la empresa. Cabe aclarar que éstas se deberán considerar en el momento mismo que se ponga en marcha la empresa o el negocio.

1.5.1.5. Estudio económico

Baca (2011) establece que en este estudio se fijan los rubros necesarios para la aplicación del proyecto, es decir se determinará si es viable en el tiempo y factible económicamente.

Inversión inicial

Se refiere a la adquisición de todos los activos fijos, bienes tangibles o intangibles, así como a los activos fijos diferidos que se requieren para operar o iniciar el proyecto (Baca, 2011).

Es decir la inversión inicial hace referencia a todo aquello en lo que se deberá adquirir para la puesta en marcha del nuevo negocio, es decir todo lo referente a equipos, maquinaria, entre otros

Costos

El costo se trata del desembolso de efectivo que se hizo, hace o hará en el presente, pasado o futuro por cuestiones administrativas, de producción, financiamiento o ventas entorno a la empresa (Baca, 2011).

Para definir aquellos que demanda el proyecto, es preciso considerar factores relacionados con mano de obra, adquisición de maquinaria y herramientas; así los que se producen por efecto de la importación.

Ingresos

Según Horngren (2011) los ingresos influyen de forma directa o indirecta en la utilidad neta del proyecto. Los ingresos de la empresa serán de tipo comercial, tomando en cuenta que realizará la exportación de pétalos de rosas al mercado norteamericano, es decir estas se venderán a un mercado extranjero.

Financiamiento

De acuerdo a lo expuesto por Baca (2011), la empresa al iniciar sus actividades deberá contar con un monto elevado que cubran sus necesidades económicas, y tomando en cuenta que por lo general este monto debe ser financiado, el

administrador del proyecto deberá solicitar a una institución financiera un crédito, a esto se lo denomina financiamiento.

Es preciso que previo a la selección de la entidad financiera que se escoja para contratar la línea de crédito, se identifique cuál será la más adecuada alternativa para cubrir los requerimientos del proyecto y se ajusta a las necesidades del mismo.

Estados financieros

- Estado de resultados

El estado de resultados es un instrumento contable que calcula las utilidades que se generan por la producción de bienes o servicios en un tiempo determinado (Córdoba, 2013). Se puede decir que computa la ganancia neta y los flujos netos de dinero de la empresa.

- Balance General

El balance general es el instrumento que indica la situación financiera del negocio en un tiempo definido, incluye datos que indican los activos, pasivos y capital (Horngren, 2011). Al considerar que los activos están formados por todo lo que posee la empresa, pasivos por todas las obligaciones que tiene y capital por el patrimonio.

Flujo de caja

El flujo de caja corresponde al informe que de forma sintetizada indica los procesos de la empresa, al definir el monto de las inversiones, costos, financiamiento y gastos (Córdoba, 2013).

Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es considerado cuando, el nivel de producción en que los ingresos por ventas son exactamente iguales a la sumatoria que tienen los costos fijos y variables (Baca, 2011).

El punto de equilibrio, corresponde al volumen de ventas por las cuales la empresa no percibe ganancias, sin embargo, tampoco pérdidas (Cuevas, 2011).

1.5.1.6. Índices de factibilidad

Tasa Interna de Retorno (TIR)

Este indicador establece que es la tasa efectiva anual de rendimiento, que permite que el valor actual neto de todos los flujos de caja, sean estos positivos o negativos de una inversión, den como resultado cero (Aguilera, 2012).

En otras palabras, la TIR es la tasa de interés a la que el VAN de los costos es igual a los flujos positivos de caja. Es un indicador que permite evaluar la factibilidad del proyecto (Sapag, 2013).

La fórmula para el cálculo de la TIR se desprende del cálculo del VAN que es la siguiente:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{BN_t}{(1+r)^t} - I_0 = 0$$

$$TIR = \frac{-I_0 + \sum_{t=1}^n BN_t}{\sum_{t=1}^n r * BN_t}$$

En donde:

- VAN: Valor Actual Neto
- BN: Beneficio Neto en el Periodo t
- I_0 : Inversión inicial
- r : Tasa
- t : Periodo
- n : Numero de periodos.

La TIR permitirá conocer la tasa de rentabilidad de la inversión, cuando esta sea igualada a cero.

Valor Actual Neto (VAN).

Es un indicador que corresponde al valor en dinero resultante de la resta de la suma de los flujos reducidos a la inversión del inicio (Baca, 2011).

Es un método que evalúa las inversiones y se define como la diferencia que existe entre el valor actualizado de los ingresos y egresos que generan la inversión. Suministra una medida que permite establecer la rentabilidad del proyecto (Sapag, 2013).

La fórmula para el cálculo del VAN, para un período de 5 años, según Baca (2011, pág. 182), es la siguiente:

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

En donde:

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

Razón Beneficio – Costo

Es un comparativo entre “el valor actual de los beneficios proyectados con el valor actual de los costos implícita la inversión” (Aguilera, 2012, pág. 142).

Esta relación se calcula a través de la siguiente fórmula:

$$R_{c/b} = \frac{\sum \text{F.N.A}}{i_o}$$

Dónde:

- $\sum \text{F.N. A.}$ = es la sumatoria de los flujos netos actualizados.
- i_o = es la inversión inicial.

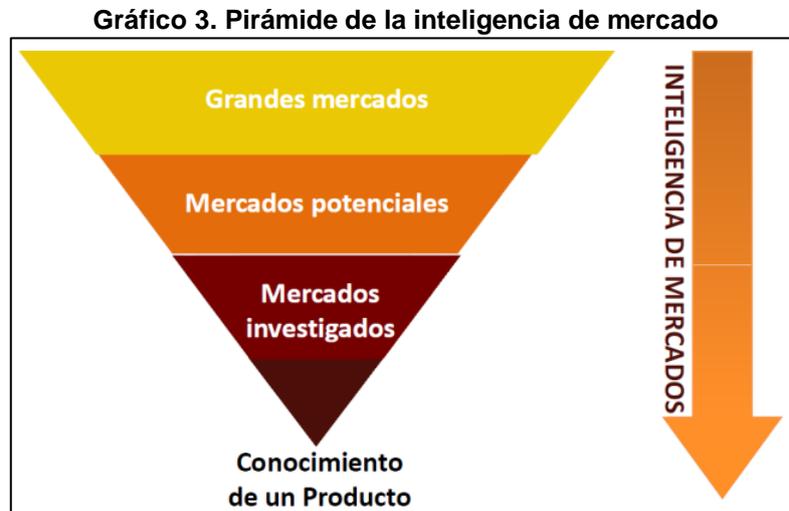
Una vez que se realice la aplicación de cada uno de los indicadores antes presentados, se podrá determinar de una forma casi certera el éxito o el fracaso del proyecto, lo que permitirá la toma de decisiones oportuna sobre la puesta en marcha del nuevo negocio.

1.5.2. Inteligencia o investigación de mercados

La Inteligencia de Mercado es parte de la gestión estratégica de las empresas que:

“Permite, mediante una recopilación amplia de información, conocer en forma más profunda el mercado de un sector o ubicación geográfica general y determinar sus conveniencias o inconveniencias de incursionar con un producto o servicio”
(MacDaniel & Gates, 2011, pág. 118)

La inteligencia de mercados permite tener los motivos suficientes para tomar la decisión sobre la incursión en un nuevo negocio, partiendo de lo más general a lo específico.



Fuente: McDaniel y Gates (2011)

Elaborado por: El autor

Según Pro Ecuador (2012), la inteligencia de mercados es una herramienta y pasos a seguir para hacer que el producto exportado hacia los Estados Unidos arribe a su destino final, tomando en cuenta los costos y tiempos que más favorezcan a la empresa.

El primer paso que la empresa deberá realizar es realizar el contacto con un cliente en el país y ciudad escogido por la misma, luego determinar los términos de negociación que se utilizarán para la entrega del producto.

El régimen que se utilizará para el presente proyecto es la exportación a consumo la misma que se relaciona con la nacionalización de productos de otros países que ingresan al Ecuador para su libre comercialización, utilización o consumo,

una vez que se han pagado por éstos los impuestos correspondientes (Pro Ecuador, 2012), el desarrollo de este estudio se lo podrá encontrar en acápite.

1.5.3. INCOTERMS – Términos de ventas

Los Incoterms (**INTERNATIONAL COMMERCIAL TERMS**), o en español Términos Internacionales de Comercio, son reglas internacionales, actualmente se encuentran en vigencia desde el 1 de enero del 2011, estos son regidos por la Cámara de Comercio Internacional (ICC).

“Muchos países en sus legislaciones han tipificado la inclusión y uso de las reglas Incoterms de la ICC, Organismos multilaterales de comercio y derecho mercantil, reconocen, aceptan y respetan la aplicación como Norma de comercio, Ej: Art. 67 de la resolución 1684 referente al Reglamento Comunitario de la Decisión 571 de la CAN; y Art.3 numeral 5 literal “h” de la resolución 1239 del Acuerdo de Cartagena. La Aduana del Ecuador y los países de la Comunidad Andina, reconocen la aplicación de los Incoterms 2010 de la Cámara de Comercio Internacional, en los controles aduaneros durante el despacho de las mercancías importadas, así como en el control posterior” (Comunidad Andina, 2013)

Son varios los Incoterms que las empresas pueden escoger de acuerdo a sus necesidades y tomando en consideración el tipo de transporte que se requiere utilizar para un determinado producto, entre ellos se pueden mencionar:

Tabla 3. Reglas de uso de los INCOTERMS

REGLAS PARA CUALQUIER MODO O MODOS DE TRANSPORTE		REGLAS PARA TRANSPORTE MARÍTIMO Y VÍAS NAVEGABLES INTERIORES	
TÉRMINO	SIGNIFICADO	TÉRMINO	SIGNIFICADO
EXW	En fábrica	FAS	Franco al costado del buque
FCA	Franco Transportista	FOB	Franco a bordo
CPT	Transporte Pagado hasta	CFR	Coste y flete
CIP	Transporte y Seguro Pagados hasta	CIF	Coste, seguro y flete
DAT	Entrega en Terminal		
DAP	Entrega en Lugar		
DDP	Entregada derechos pagados		

Fuente: Camara de Comercio Internacional (2010)

Elaborado por: El autor

Es importante mencionar entonces que el Incoterm con el que se va a trabajar para la exportación de pétalos de rosa al mercado norteamericano será el FCA, Free Carrier (Franco Transportista) tomando en consideración que este término es el más utilizado en las negociaciones de rosas cuyo medio de transporte en su mayoría es por vía aérea, donde la responsabilidad del exportador termina con la entrega de las mercadería en las bodegas del transportista internacional que llevará al país de destino.

1.5.4. Requerimientos legales

La empresa será considerada como de responsabilidad limitada, misma que según el art. 92 de la Ley de Compañías (2010) es la que está formada por una o más personas, que únicamente responden por las obligaciones sociales dadas por el monto de su aporte individual y que comercializan bajo una razón social que necesariamente incluirá el lema Compañía Limitada o Cía.

Para que la empresa legalice su actividad económica deberá realizar una serie de trámites, que se pueden verificar en la Superintendencia de Compañías.

Por otro lado, se debe mencionar que este tipo de actividades que una persona natural debe realizar para la creación de una empresa, es algo extenso tomando en cuenta que se deben obtener los permisos de varias instituciones, las que cuentan con una tramitación individual.

En Ecuador para que la empresa comercializadora legalice su actividad económica deberá realizar una serie de trámites, mismos que según la Superintendencia de Compañías (2015), son los siguientes:

- **Aprobación del nombre de la Compañía**
 - Copia de la cédula

- **Apertura cuenta de Integración de Capital**
 - Copia de cédulas y papeletas de votación de las personas que constituirán la Compañía (socios o accionistas)
 - Aprobación del nombre dado por la Superintendencia de Compañías
 - Solicitud para la apertura de la cuenta de Integración de Capital que contenga un cuadro de la distribución del Capital.
 - El valor del depósito

- **Celebrar la Escritura Pública**

- Copia de cédulas y papeletas de votación de las personas que constituirán la Compañía (socios o accionistas)
- Aprobación del nombre dado por la Superintendencia de Compañías
- Certificado de apertura de la cuenta de Integración de Capital dada por el banco
- Minuta para constituir la Compañía
- Pago derechos Notaría

- **Solicitar la aprobación de las Escrituras de Constitución**

- Tres copias certificadas de las escrituras de constitución
- Copia de la cédula del abogado que suscribe la solicitud
- Solicitud de aprobación de las escrituras de constitución de la compañía

- **Obtener la resolución de aprobación de las Escrituras**

- Recibo entregado por la Superintendencia de Compañías al momento de presentar la solicitud.

- **Cumplir con las disposiciones de la Resolución**

- Publicar el extracto en un periódico de la ciudad de domicilio de la Compañía.

- Llevar las resoluciones de aprobación a la Notaría donde se celebró la escritura de constitución para su marginación.
- Obtener la patente municipal y certificado de inscripción ante la Dirección Financiera.
- Para obtener la patente y el certificado de existencia legal se deberá adjuntar:
 - Copia de las Escrituras de constitución y de la resolución aprobatoria de la Superintendencia de Compañías.
 - Formulario para obtener la patente (se adquiere en el Municipio).
 - Copia de la cédula de ciudadanía de la persona que será representante legal de la empresa.

- **Inscribir las Escrituras en el Registro Mercantil**

- Tres copias de las escrituras de constitución con la marginación de las resoluciones.
- Patente municipal.
- Certificado de inscripción otorgado por el Municipio.
- Publicación del extracto.
- Copias de cédula y papeleta de votación de los comparecientes.

- **Elaborar nombramientos de la directiva de la Compañía**

- Una vez inscritas las Escrituras se deberán elaborar los nombramientos de la directiva.

- **Inscribir nombramientos en el Registro Mercantil**
 - Tres copias de cada Nombramiento
 - Copia de las Escrituras de Constitución
 - Copias de cédula y papeleta de votación del Presidente y Gerente

- **Reingresar los Documentos a la Superintendencia de Compañías**
 - Formulario RUC 01A
 - Formulario RUC 01B
 - Nombramientos del gerente inscrito en el Registro Mercantil
 - Copias de cédulas y papeletas de votación de Gerente
 - Tercera copia certificada de la escritura de constitución debidamente inscrita en el Registro Mercantil
 - Una copia de la planilla de luz o agua del lugar donde tendrá su domicilio la Compañía
 - Publicación del extracto
 - Nombramiento notariado del Representante Legal

- **Obtener el RUC**
 - Formulario 01A con sello de recepción de la Superintendencia de Compañías.
 - Formulario 01B con sello de recepción de la Superintendencia de Compañías

- Original y copia de los nombramientos gerente inscrito en el Registro Mercantil.
- Original y copia de la escritura de constitución debidamente inscrita en el Registro Mercantil.
- Original y copia de la cédula de identidad y papeleta de votación del Representante Legal.
- Una copia de la planilla de luz, agua, teléfono, pago del impuesto predial del lugar donde estará domiciliada la Compañía a nombre de la misma o, contrato de arrendamiento. Cualquiera de estos documentos a nombre de la Compañía o del Representante Legal.
- Si no es posible la entrega de estos documentos, una carta por el propietario del lugar donde ejercerá su actividad la Compañía, indicando que les cede el uso gratuito.
- Original y copia de las 4 hojas de datos que entrega la Superintendencia de Compañías.
- Si el trámite lo realiza un tercero deberá adjuntar una carta firmada por el Representante Legal autorizando.

- **Retirar la cuenta de Integración de Capital**

- Carta de la Superintendencia de Compañías solicitando al banco se devuelva los fondos depositados para la apertura la cuenta de Integración de Capital.
- Copia de cédula del Representante Legal y de los accionistas de la Compañía.

- Solicitud de retiro de los depósitos de la cuenta de Integración de Capital, indicar en dicha solicitud si el dinero lo puede retirar un tercero.

- **Aperturar una Cuenta Bancaria a nombre de la Compañía**

- Solicitud de apertura de cuenta.
- Copia de cédula y papeleta de votación de las personas que manejarán la cuenta.
- Copia de una planilla de servicios básicos donde conste la dirección de residencia quienes van a manejar la cuenta.
- Un depósito con un monto mínimo dependiendo de la institución bancaria.

- **Obtener permiso para imprimir Facturas**

- Solicitud de inspección (formulario que entregan en el SRI).
 - Permiso de bomberos.
 - Certificados, contratos o facturas de proveedores de la compañía.
 - Certificado de cuenta bancaria a nombre de la compañía.
 - Registro patronal en el IESS.
 - Patente Municipal.
 - Facturas que sustenten la propiedad mobiliaria.
 - Contrato de compraventa que sustente la propiedad inmobiliaria.
- Panilla de luz, agua, teléfono o carta del pago del impuesto predial a nombre de la compañía y/o el contrato de arrendamiento, o la carta

de autorización de uso gratuito de oficina con reconocimiento de firma.

1.5.5. Empresa Comercializadora

Según Espejo (2007), una empresa comercializadora representa “toda actividad económica que se dedica a producir bienes y servicios para venderlos y satisfacer las necesidades del mercado a través de establecimientos comerciales. Con el propósito principal de obtener ganancias por la inversión realizada”. (pág. 5)

Por otro lado la autora (Espejo, 2007, pág. 5), establece que necesariamente una empresa comercial se dedica a “la adquisición de bienes o productos, con el fin de comercializar y obtener ganancias”.

Las empresas comerciales según Fuentes (2006), pueden ser de varios tipos:

- **Mayoristas:** Este tipo de empresas se dedican a la adquisición de una gran cantidad de productos, con el objetivo de distribuirlo a locales comerciales más pequeños que los revenden al público.
- **Minoristas:** Estas empresas se dirigen directamente al consumidor final, y adquieren sus productos a un mayorista o distribuidor.
- **Comisionistas:** Este tipo de empresas se dedican a realizar ventas de los productos que no son suyos pero a cambio de una comisión por tal negociación.

Para que la empresa comercializadora mantenga una ventaja competitiva en el mercado frente a las empresas de su competencia, se sugiere que en poco tiempo la comercializadora puede optar por certificaciones internacionales de las normas de calidad ISO, con la finalidad de garantizar el cumplimiento de estándares de calidad internacional en la venta de sus productos, permitiendo que se destaque entre las demás empresas, y mejorando en forma más eficiente sus procesos de exportación.

1.5.6. Las plagas en la floricultura

Según el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) (2008), la presencia de plagas es uno de los principales problemas fitosanitarios dentro de los cultivos de plantas ornamentales, debido a que su presencia ocasiona problemas como: “calidad deficiente de la flor, menor productividad, incremento de los costos de producción” lo que ocasionan que sus productos tengan una serie de restricciones en los diferentes mercados internacionales.

Por tal motivo, es de suma importancia que cada uno de los productores de rosas cuente con un plan preventivo en contra de las plagas, sobre todo es muy importante que la calidad de sus cultivos cumplan con los requerimientos de los entes de aduana y control sanitario en los países de destino, esto les permitirá comercializar sus productos en el exterior sin problemas para el ingreso a los mercados internacionales.

Además el MAGAP y Agrocalidad (2011, pág. 3), establecen la obligatoriedad de la obtención del certificado de inspecciones en el que se establece que los cultivos se encuentran libres de plagas o insectos, de igual manera es importante destacar que se deberá cumplir con un protocolo en el que se establecen los lineamientos necesarios para evadir este tipo de problemática.

En el caso de la temática de la presente investigación, es necesario mencionar que debe existir un exhaustivo control de calidad, considerando que los mercados internacionales son muy exigentes en el control de plagas, para que ingresen solamente productos de calidad, en el caso de que un producto sea detenido por la presencia de plagas de prohibido ingreso a Estados Unidos, el organismo de control norteamericano, traslada todo el embarque de la florícola a la zona de cuarentena para que las flores (pétalos) sean incinerados o destruidos causando enormes pérdidas para la empresa exportadora ecuatoriana y el cliente norteamericano.

CAPÍTULO II

INTELIGENCIA O INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

2.1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

2.1.1. Macro entorno

2.1.1.1. Factores económicos

De acuerdo a lo presentado en el Export Entreprises S.A. (2016), los Estados Unidos presentan una economía de las más estables a nivel mundial, aunque a partir de la crisis económica presentada en el 2009, ha presentado la mayor recesión desde 1930.

Hasta diciembre del 2014 alcanzó un crecimiento de 2,2% económicamente hablando, sin embargo este dato mantiene algunas variaciones en el siguiente año, puesto que para el primero trimestre del 2015 retrocedió 2,9%, aunque terminó el año con un incremento del 3,4%, esto debido a que se desarrolló un desbalance en el sistema financiero que provocó la debilidad de las tasas de interés, además de otros factores importantes como la aplicación de estrategias clave para la generación de plazas de empleo y el bajo índice de endeudamiento que tiene los hogares norteamericanos. (Export Entreprises SA, 2016)

Estados Unidos tiene su propia moneda lo que le facilita las negociaciones internacionales, además porque es una de las monedas fuertes del mundo, sin

embargo en los últimos años ha presentado un incremento en su valor, lo que ha ocasionado que sus exportaciones mantengan precios estables en el mercado internacional.

De acuerdo a los principales indicadores económicos, la situación de este país se presenta de la siguiente manera:

Tabla 4. Indicadores de crecimiento de EUA

INDICADORES DE CRECIMIENTO	2012	2013	2014	2015
PIB (miles de millones de USD)	16.155,25	16.663,15	17.348,08	17.968,20
PIB (crecimiento anual en %, precio constante)	2,20	1,50	2,40	2,60
PIB per cápita (USD)	51.384,00	52,61	54.370,00	55.904,00
Saldo de la hacienda pública (en % del PIB)	(6,20)	(4,10)	(3,60)	(3,10)
Endeudamiento del Estado (en % del PIB)	102,50	104,80	104,80	104,90
Tasa de inflación (%)	2,10	1,50	1,60	0,10
Tasa de paro (% de la población activa)	8,10	7,40	6,20	5,30
Balanza de transacciones corrientes (miles de millones de USD)	(449,67)	(376,76)	(389,53)	(460,62)
Balanza de transacciones corrientes (en % del PIB)	(2,80)	(2,30)	(2,20)	(2,60)

Fuente: Export Enterprises S.A. (2016)

Elaborado por: El autor

En lo referente al sector florícola, mismo que es afín al proyecto en desarrollo, este es uno de los más importantes, este genera grandes cantidades de plazas de empleo lo que significa millones de dólares al aporte de la economía. Sobre todo tomando en consideración que la demanda de los diferentes tipos de flores han desencadenado importantes negociaciones con el Ecuador, convirtiéndose en el principal importador de este tipo de productos desde la mitad del mundo. (Expoflores, 2015)

Los pétalos de rosa se encuentran inmersos en este tipo de adquisiciones, este producto es muy apetecido por la industria de organización de eventos como matrimonios, despedidas de solteros, convenciones políticas, día de la madre,

etc., este producto es muy utilizado para brindar una decoración mucho más impecable, que genere un mejor ambiente.

2.1.1.2. Factores políticos

Al hablar de Estado Unidos de América (EUA), se puede establecer que de acuerdo a su forma de gobierno es “una república federal basada en una democracia representativa con separación de poderes entre las ramas del gobierno. Estados Unidos se compone de 50 estados que disfrutan de un gran autogobierno y que son una entidad política semi soberana” (Export Entreprises SA, 2016).

La estabilidad comercial se genera tomando en cuenta que EUA es un país que se caracteriza por la firma oportuna de acuerdos comerciales con sus principales socios, de esta manera se mantiene una balanza comercial general estable, es importante destacar entonces que existe un apoyo gubernamental para el desarrollo de actividad económica, que aporte a su crecimiento.

Actualmente EUA tiene firmado varios Tratados de Libre Comercio (TLC), con varios países a nivel mundial en los que los productos faltantes internamente llegarán a menor precio a su mercado por la eliminación de las barreras arancelarias que se dan con la firma de estos acuerdos comerciales, actualmente Ecuador tiene un beneficio por la lucha contra las drogas de exoneración de aranceles en un listado de preferencias arancelarias para un cierto número de productos con el ATPDA (*Andean Trade Promotion and Drug Eradication Act.*)

lamentablemente las rosas y sus pétalos no constan en dicho listado, actualmente Ecuador no tiene ningún acuerdo comercial firmado con Estados Unidos, pese a que es uno de nuestros mayores socios comerciales para nuestras exportaciones.

2.1.1.3. Factores demográficos

Según la Oficina Nacional del Censo de los Estados Unidos (2016), la población total del país asciende a 323.086.798 de habitantes, este dato incluye a un 13% que es calificado como migrantes de diferentes países aunque en su mayoría son latinos. De acuerdo a este dato presentado EUA es catalogado como el tercer país más poblado del mundo, solo lo superan China e India.

Por otro lado, de acuerdo al Banco Mundial (2016), Estados Unidos es uno de los países industrializados en los que aún existe un potencial crecimiento demográfico, tomando en consideración que su crecimiento es del 0.70%, además la tasa de natalidad actual es de 1,88 hijos por mujer.

2.1.1.4. Factores tecnológicos

Tal como lo indica Field (2004), la era de desarrollo tecnológico tiene sus inicios una vez que termina la Segunda Guerra Mundial, momento en el que muchas de las industrias mostraron un crecimiento importante, desde ahí en adelante el área de la informática fue una de las más atendidas, ya que se destina el 30% de su presupuesto a realizar investigaciones científicas y tecnológicas que aporten al desarrollo del país.

Logrando así importantes logros como el desarrollo de computadoras de escritorio y portátiles, pero sobre todo la herramienta utilizada a nivel mundial la internet misma que ha permitido el acceso a cualquier tipo de información en segundos, pero sobre todo acceder fácilmente a negociaciones y compromisos tanto de exportación como de importación, favoreciendo a actividades como las que se pretende realizar con la puesta en marcha del presente proyecto.

2.1.2. Micro entorno

2.1.2.1. La amenaza de nuevos competidores (Barreras de entrada)

La comercialización de pétalos de rosa en el mercado norteamericano actualmente es muy atractiva, este producto es utilizado para diferentes fines pero sobre todo para la decoración de eventos especiales como los matrimonios, convenciones políticas y sociales, agasajos por san Valentín, día de las madres, etc., otro factor importante a tomar en cuenta es que el intercambio comercial de este tipo de productos entre Estados Unidos y el Ecuador es bastante importante, razón por la cual el ingreso de nuevos competidores debe considerarse como una debilidad de alto impacto, lo cual se disminuiría con la firma de un tratado de libre comercio con Estados Unidos.

2.1.2.2. El poder de negociación de los proveedores

En el país existen varias empresas productoras de flores y por ende de sus pétalos por lo cual esto debe ser considerado como una fortaleza de alto impacto, considerando que la empresa podrá realizar la adquisición de sus productos con el proveedor que le proporcione las garantías necesarias de un producto de calidad y además esto le permite negociar precios muy competitivos, debido a la gran cantidad de proveedores que existen en el mercado florícola.

2.1.2.3. El poder de negociación de los clientes

De acuerdo al estudio que se presenta más adelante se puede notar que son pocas las empresas estadounidenses que realizan importación específicamente de pétalos de rosa, razón por la cual este aspecto debe ser considerado como una debilidad de alto impacto, considerando que al existir pocos clientes no se puede definir libremente un precio sino que se debe manejar estrategias de precios bajos que permitan el ingreso al mercado.

2.1.2.4. La amenaza de productos sustitutos

Al referirse a los pétalos de rosa como un elemento utilizado mayoritariamente como decorativo en los eventos especiales como matrimonios; los productos sustitutos pueden ser las burbujas, las cintas, pétalos artificiales entre otros que pueden ser utilizados en el mismo fin. Por lo que esta variable debe ser considerada como una debilidad de alto impacto.

2.1.2.5. La rivalidad entre competidores

Actualmente en el país son varias las empresas que se dedican a la comercialización de flores en los Estados Unidos, sin embargo no se tiene conocimiento de la existencia de una empresa comercializadora de pétalos de rosa en el país, motivo por el cual se debe establecer como una fortaleza de alto impacto.

2.1.3. FODA

Una vez realizado el análisis macro y micro entorno de la empresa de manera resumida se obtiene la siguiente matriz:

Tabla 5. Matriz FODA

MATRIZ F.O.D.A.	
PERSPECTIVA EXTERNA	PERSPECTIVA INTERNA
OPORTUNIDADES – O	FORTALEZAS –F
O1. Economía de Estados Unidos estable y en crecimiento	F1. Es un producto novedoso que contribuye a la diversificación de ingresos para sector florícola.
O2. La comercialización de productos florícolas tiene una gran acogida en el mercado norteamericano	F2. Alto poder de negociación con los proveedores
O3. La estructura política de USA proporciona estabilidad a la ejecución de proyectos de comercialización	F3. No existen competidores directos conocidos
O4. Buenas posibilidades de desarrollar buenas relaciones comerciales entre Estados Unidos y Ecuador	F4. La calidad del pétalo de rosa producido por nuestra rosa ecuatoriana.
AMENAZAS – A	DEBILIDADES – D
A1. Falta de firma de acuerdos comerciales específicos como el TLC entre los dos países	D1. Costos operativos altos producidos principalmente por no tener moneda propia.
A2. Ingreso de nuevos competidores.	D2. Precios logísticos elevados y servicios deficientes
	D3. Posibilidad de la utilización de producto sustitutos

Elaborado por: El autor

2.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Según Malhotra (2014, pág. 666), cuando se realiza una investigación de mercados internacional o llamada también inteligencia de mercados es importante tener en consideración aspectos importantes sobre el entorno donde se pondrá en marcha el proyecto, como por ejemplo el nivel cultural de sus habitantes, la evolución de la industria a fin a la propuesta, situación gubernamental, factores legales y económicos, avances tecnológicos, entre otros, lo que permitirá obtener un conocimiento real de la situación en general del país y ciudad donde se pretende comercializar el producto de exportación.

En el caso de la presente investigación se ha establecido que los pétalos de rosa serán exportados hacia Estados Unidos, sin embargo, este estudio se encuentra dirigido a seleccionar la empresa que se considere como la mejor opción para mantener relaciones comerciales, es decir se realizará un ranking empresarial, esta evaluación permitirá considerar factores relevantes para seleccionar la mejor alternativa de mercado.

2.2.1. Investigación exploratoria

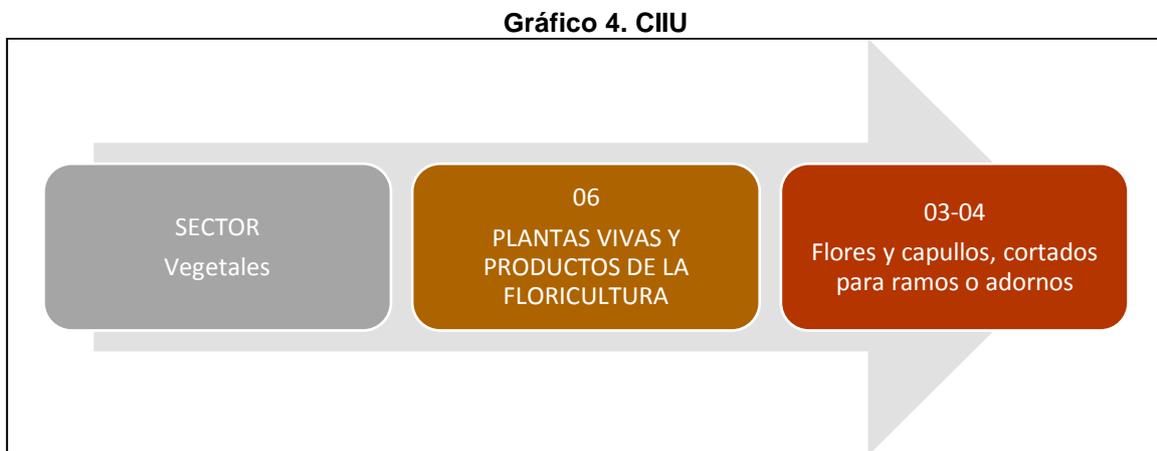
Según Malhotra (2004), indica que “como su nombre lo dice, su principal objetivo es la explorar o examinar un problema para proporcionar conocimiento y entendimiento” (pág. 76)

En el caso de la presente investigación esta se realizará mediante el desarrollo de la inteligencia de mercados, es decir investigado el sector al cual se dirige el

producto, es decir la oferta y la demanda de pétalos de rosa en los Estados Unidos.

2.2.1.1. Selección de empresas importadoras

De acuerdo a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) (2015), las empresas a fin a la propuesta se encuentran ubicadas en:



Fuente: Santander Trade (2015)
Elaborado por: El autor

En el mercado norteamericano son varias las empresas que se dedican a la comercialización de flores en diferentes formas, y de acuerdo al grupo específico del CIIU presentado anteriormente se pueden mencionar a las siguientes:

Tabla 6. Principales empresas importadoras de rosas en los Estados Unidos

NOMBRE DE LA EMPRESA
Abaco Flowers
Aerial Bouquets-Budget Balloons, Inc.
Allstate Floral & Craft, Inc.
Altman Specialty Plants, Inc.
American Oak Preserving Company Inc
Bailey Nurseries, Inc.
Bfg Supply Co., Llc.
Delaware Valley Wholesale Florist, Inc.
Delta Floral Distributors Inc
Eden Floral Farm, Inc.
Fall River Florist Supply Co., Inc.
Foremostco., Inc.
H. & P. Sales, Inc.
John Deere Landscapes, Inc.
Kurt Weiss Greenhouses, Inc.
Means Nursery, Inc.
Plant Marketing LLC
Seed Research, Inc.
Sullivan, Incorporated
Sun Gro Horticulture Distribution Inc.
Sunburst Farms, Inc.
Van Engelen & Co. Inc.
Van Wingerden International, Inc.
Wilco Imports, Inc.

Fuente: Santander Trade (2015)

Elaborado por: El autor

De entre las empresas antes expuestas, se escogió a las tres únicas que no solo importan rosas sino también pétalos, siendo estas a su vez los potenciales clientes de la empresa, estas son:

- Delaware Valley Floral Group (Anexo 1)
- American Oak Preserving Company (Anexo 2)
- Mgr Design International Inc (Anexo 3)

2.2.1.2. Diagnóstico global

A continuación se realizará una matriz en la cual se recopilarán los datos más importantes de cada una de las empresas con la finalidad de conocer la

información más relevante de cada una de ellas, estableciendo de esta manera las características fundamentales que las califiquen como idóneas para formar parte del desarrollo del presente proyecto, de tal manera se obtiene lo siguiente:

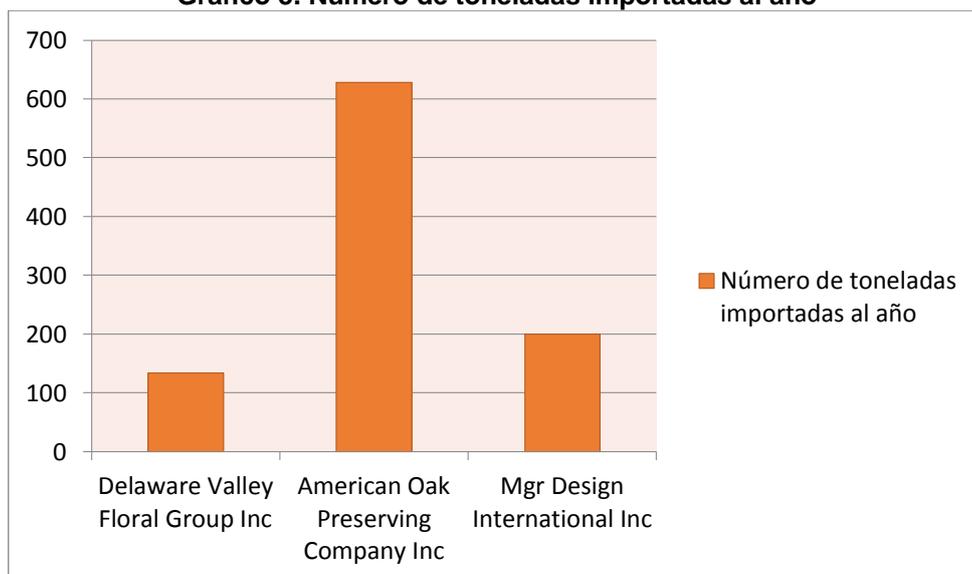
Tabla 7. Información general de las empresas

INFORMACIÓN GENERAL			
DATOS	Delaware Valley Floral Group Inc	American Oak Preserving Company Inc	Mgr Design International Inc
Actividad comercial	Flores y capullos, cortados para ramos o adornos, frescos	Flores y capullos, cortados para ramos o adornos, secos, blanqueados, teñidos, impregnados o preparados de otra forma	Flores, follaje y frutos, artificiales, y sus partes; artículos confeccionados con flores, follaje o frutos, artificiales obtenidos por atado, pegado, encajado u otros procedimientos similares. (exc. de plástico)
Ubicación	Sewell, New Jersey (NJ)	North Judson, Indiana (IN)	Oxnard, California (CA), Miami, Florida (FL)
Año de creación	1987	1985	1971
Número de toneladas importadas al año	134	628	128
Ingresos operacionales	180.798 millones de dólares	1.799.260 millones de dólares	88.320 millones de dólares
Negociaciones internacionales	Varios países de América Latina, principalmente Costa Rica	Principalmente Italia, China, Hong Kong	Varios países latinos pero principalmente con Indonesia, Filipinas, India, China, Turquía

Fuente: Santander Trade (2015)

Elaborado por: El autor

Gráfico 5. Número de toneladas importadas al año



Fuente: Santander Trade (2015)

Elaborado por: El autor

De acuerdo a los datos presentados anteriormente las tres empresas se encuentran en una rama de actividad acorde a lo que la empresa busca en sus clientes potenciales, uno de los factores que marcan la diferencia entre ellas es el número de toneladas de materia prima que importan al año, en donde American Oak Preserving Company Inc.; sobresale ante las demás; en lo que refiere a su ubicación la que se acerca más a los requerimientos de la empresa es Mgr Design International Inc.; tomando en consideración que este es el mercado al que se va a dirigir el proyecto.

Tabla 8. Factores de mercado

FUERZAS DEL MERCADO			
FACTORES	Delaware Valley Floral Group Inc	American Oak Preserving Company Inc	Mgr Design International Inc
Participación en el mercado	2,30%	4,23%	9,26%
Disponibilidad de producto	Realiza la captación de sus productos de varios productores nacionales y extranjeros	Maneja un plan de reposición muy estricto y la captación de sus productos se las realiza constantemente	Realiza la importación de sus productos de forma constante, de tal manera el mismo siempre se mantiene en stock
Precios promedio de comercialización	\$ 11,24 la funda de 280 gramos de pétalos	\$11,14 la funda de 280 gramos de pétalos	\$11,19 la funda de 280 gramos de pétalos
Accesos a los servicios o canales de publicidad	Se basan en una publicidad mediante una difusión televisiva y a través de medios escritos, además manejan lo relativo a relaciones públicas mediante la visita de vendedores directos	Su publicidad se encuentra basada en mantener una presencia activa en vallas publicitarias ubicadas a nivel nacional, así como a través de medios televisivos	Mantienen una política publicitaria muy exigente debido a su presencia en varios países a nivel mundial, especialmente lo realizan vía internet, aunque también tienen presencia de forma visual y escrita.

Fuente: Santander Trade (2015)

Elaborado por: El autor

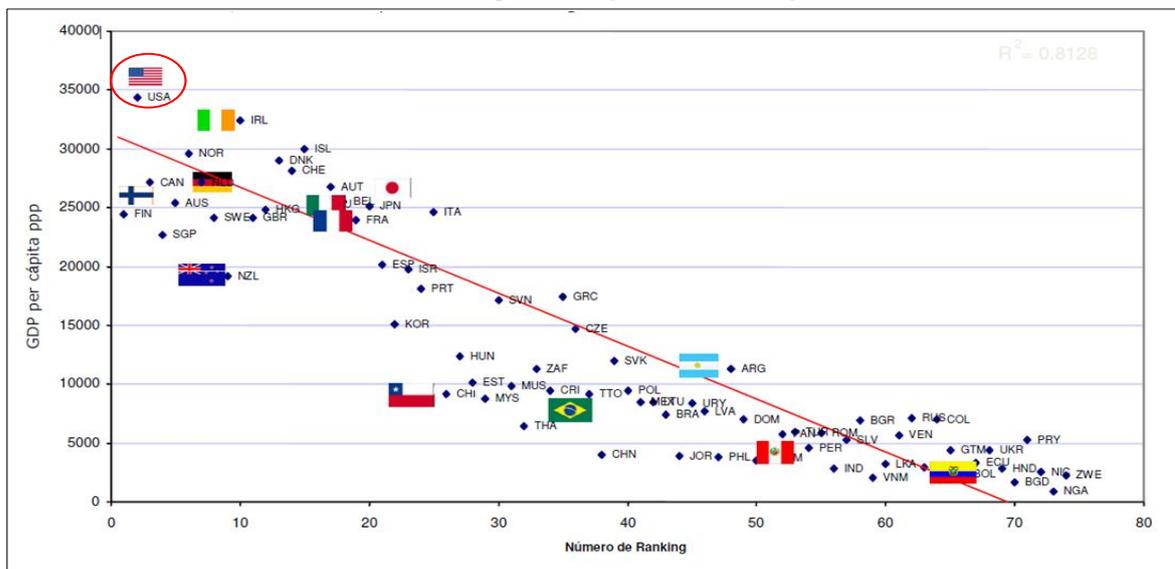
Por otro lado es importante mencionar que una de las fuerzas más importantes relacionadas con el sector, es que ya existe una experiencia comercial de muchos años, donde se han creado canales de distribución y transporte, aunque no exista ninguna ventaja arancelaria para el ingreso al mercado norteamericano, debido a

que Ecuador no tiene suscrito ningún acuerdo comercial con Estados Unidos que beneficie a la subpartida 0603.11.00.00 de las rosas y pétalos de rosas.

2.2.1.3. Ranking de competitividad empresarial

Una vez que se han analizado los factores fundamentales alrededor del proyecto que actualmente se encuentra en desarrollo, es importante conocer el ranking de competitividad empresarial que mantiene Estados Unidos, mismo que dentro de la evaluación realizada por el Banco Mundial (2014), informe denominado como “Doing Business”, en donde se muestran variables precisas como: “la apertura de una empresa, manejo de permisos, registro de propiedades, obtención de crédito, protección de inversores, pago de impuestos, comercio transfronterizo, cumplimiento de contratos, cierre de una empresa, obtención de electricidad y empleo de trabajadores”. A continuación se observa el ranking de competitividad empresarial:

Gráfico 6. Ranking de competitividad empresarial



Fuente: Banco Mundial (2014)
Elaborado por: El autor

Como muestra la gráfica Estados Unidos se encuentra en la cúspide, es decir se encuentra ubicado entre los principales países lo que determina el éxito del mercado, además de que este es considerado como uno de los más fuertes del mundo económicamente hablando, que cuenta con características en sus mercados que los hacen atractivos para varios países, para que este sea considerado como el principal socio comercial para la mayoría de países a nivel mundial.

2.2.1.4. Matriz de selección

Para realizar el análisis de selección se han tomado en consideración a las empresas importadoras, sin embargo para que esta actividad se la realice de forma efectiva, es necesario realizar una evaluación de factores determinantes para el proyecto como el lugar de residencia de la empresa, su actividad comercial, su participación en el mercado norteamericano y sobre todo la experiencia de esta en negociaciones internacionales.

A continuación se presenta una matriz de selección, en la que se da una calificación de forma ponderada (la multiplicación del porcentaje de importancia por el valor otorgado a cada uno de estos), a cada una de las empresas que se encuentran interesadas en importar pétalos de rosa al mercado norteamericano, obteniendo lo siguiente:

Tabla 9. Matriz de selección

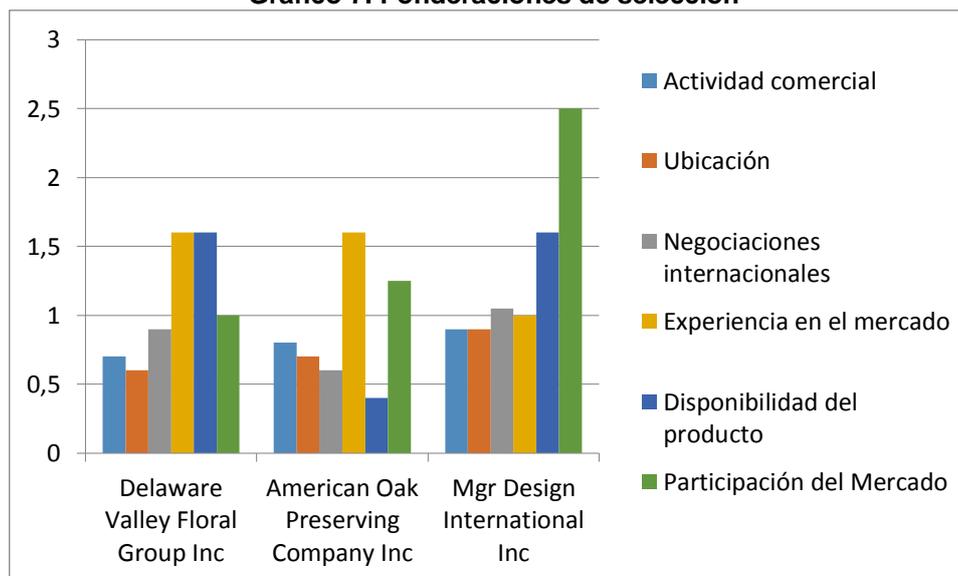
MATRIZ DE SELECCIÓN							
FACTORES	%	Delaware Valley Floral Group Inc		American Oak Preserving Company Inc		Mgr Design International Inc	
		CALIF.	POND.	CALIF.	POND.	CALIF.	POND.
Actividad comercial	15%	7	1,05	8	1,20	9	1,35
Ubicación	20%	6	1,20	7	1,40	9	1,80
Experiencia en Negociaciones internacionales	15%	5	0,75	6	0,9	7	1,05
Disponibilidad del producto	20%	8	1,6	2	0,4	8	1,6
Participación del Mercado	30%	4	1,20	5	1,50	10	2,5
TOTALES	100%		5,80		5,40		7,75

Elaborado por: El autor

Para el análisis de la presente matriz de selección se consideraron las siguientes variables, que fueron calificadas tomando en cuenta que 1 es el menor valor y 10 el mayor valor, las variables tomadas en esta matriz son las siguientes:

- **Actividad comercial:** Consiste en el surtido o gama de productos que tiene la empresa en el mercado.
- **Ubicación:** Se refiere a la ventaja de su localización de la empresa en el mercado de destino.
- **Experiencia en Negociaciones internacionales:** Se refiere a la experiencia que tiene en hacer negocios con varios países.
- **Disponibilidad del producto:** Se refiere a la estrategia utilizada para el manejo o reposición de sus stocks de productos.
- **Participación en el mercado:** Se refiere al porcentaje de mercado que la empresa cubre en base a su participación de ventas.

Gráfico 7. Ponderaciones de selección



Elaborado por: El autor

De acuerdo a los aspectos más relevantes de la evaluación realizada la empresa con la que es conveniente poner en marcha el presente proyecto es el Mgr Design International Inc, debido a que obtuvo la calificación más elevada una vez que se ha realizado un análisis de los aspectos más relevantes, por otro lado es importante mencionar que ya se ha mantenido contacto con su departamento de compras y se ha llegado a un acuerdo comercial, en el que existe un compromiso de compra con la empresa.

2.2.2. Investigación cualitativa

Debido a que el mercado objetivo se encuentra distante a la empresa, el realizar una investigación cuantitativa, resultaría muy costoso, y los resultados podrían tener un sesgo elevado, debido a la dificultad de llegar hacia las empresas distribuidoras de pétalos de rosa en los Estados Unidos; razón por la cual se tomó la decisión de realizar una investigación cualitativa en la que se puedan recopilar

la mayor cantidad de datos de aquellos expertos que faciliten información para la estructuración adecuada de la presente investigación.

2.2.2.1. Entrevista a expertos

La entrevista con expertos según Malhotra (2014) debe ser ejecutado con la finalidad de obtener la información necesaria que permita la formulación del problema de investigación de mercados, más que llegar a una solución definitiva. “La información es recopilada a través de entrevistas personales sin aplicar un cuestionario formal, sin embargo, es recomendable preparar una lista de los temas a tratar”. (pág. 37)

El objetivo de la aplicación de una entrevista permitirá recopilar información primaria sobre aspectos importantes para determinar la oportunidad del producto y las barreras existentes que pueden dificultar su ingreso al mercado, toda la información recopilada permitirá tomar decisiones pertinentes para mejorar o mantener la propuesta.

La aplicación de este tipo de instrumentos permite al investigador establecer un vínculo entre la información y la fuente del proyecto en desarrollo, ya que el entrevistado proporcionará con sus propias palabras su visión del tema a tratar, y de esta manera la recopilación de datos es mucho más efectiva. Las entrevistas fueron realizadas al criterio de expertos de 2 profesionales vinculados directamente con el sector florícola de Ecuador, en el primer caso se trata del Gerente de Exportaciones de Floreloy, empresa que actualmente ya se encuentra

realizando ventas para la exportaciones de pétalos de rosa a Estados Unidos y en el segundo caso se realizó la entrevista al Gerente de Información económica de Expoflores, organismo especializado en la promoción de exportación de flores en Ecuador, que actualmente representan a las principales empresas del sector florícola en Ecuador, lamentablemente debido al celo comercial y sigilo en la información de sus productos de exportación es muy difícil acceder a un mayor número de empresas para la realización de las entrevistas, tomando en cuenta estos antecedentes las entrevistas fueron realizadas a:

Tabla 10. Personas entrevistadas

DATOS GENERALES:	
NOMBRES DEL ENTREVISTADOS	INSTITUCIÓN
Ing. Carlos Martínez	Gerente de Exportaciones de Floreloy
Ing. Juan Francisco Pozo	Gerente de Información Económica de Expoflores

Elaborado por: El autor

Tabla 11. Guía de entrevista – Gerente de Exportaciones de Floreloy Cia. Ltda.

PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA:	
PERCEPCIÓN DE LA INDUSTRIA/SECTOR	PERCEPCIÓN DEL NIVEL COMPETITIVO
¿Cómo cataloga el desarrollo de la industria florícola en el país?	¿Cómo cataloga la rivalidad entre competidores de la industria?
¿Qué factores inciden en el desempeño del sector en el país?	¿La empresa cuenta con una cartera de clientes establecida?
¿Cuáles son las ventajas y desventajas del sector en el país?	¿Cómo la empresa hace frente al posicionamiento que actualmente mantiene la competencia en el mercado?
¿Qué actividades realiza la organización para buscar un mejor posicionamiento en el mercado internacional?	¿La empresa realiza la comercialización solo de flores o ha diversificado sus productos?

Elaborado por: El autor

Tabla 12. Guía de entrevista – Gerente de Información Económica de Expoflores

PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA:
¿Al momento como son las relaciones comerciales que se mantienen entre Ecuador y Estados Unidos?
¿Cuáles son las medidas arancelarias con las que cuentan los productos ecuatorianos para ingresar al mercado norteamericano?
¿Se conocen estadísticas sobre la industria del florícola en Estados Unidos?
¿Qué tan atractivo considera usted al mercado norteamericano, para las flores ecuatorianas?

Elaborado por: El autor

Las preguntas realizadas a estos dos expertos del sector florícola, fueron realizadas a un exportador de rosas con experiencia en las exportaciones de pétalos de rosa y al representante del gremio de exportadores de flores en Ecuador, que representa a la mayoría de productores del sector florícola de Ecuador. Tomando en consideración que mediante estas se busca conocer la perspectiva de la industria como tal y del nivel competitivo existente.

2.2.2.2. Conclusiones de las entrevistas

Una vez que se han realizado las entrevistas, y que se ha procedido con la recopilación de datos relevantes para la elaboración del plan de negocios, es importante mencionar los detalles más importantes de las mismas, de tal manera se presenta la información captada de la representante de las floricultoras nacionales que se dedican a la exportación de pétalos de rosa, esta es el Gerente de Exportaciones de Floreloy:

- El crecimiento económico del país durante el último gobierno de turno, ha beneficiado a diversos sectores económicos, quienes vienen mostrando mejores niveles de desempeño. La industria florícola no ha sido la excepción, puesto que debido a la gran inversión que se requiere son un número establecido de empresas en el ramo, y sobre todo al referirse a la exportación de pétalos de rosa son pocas las empresas existentes, por lo que existe la posibilidad de crecer más en el mercado.

- Uno de los factores más importantes para un buen desenvolvimiento de la empresa en la industria es que constantemente se ejecutan alianzas estratégicas que motivan el incremento de la productividad y competitividad de la organización.

- Una de las ventajas más importantes es que en el país son pocas las empresas que aparte de la comercialización de flores se dedican a otros productos como son sus pétalos, tomando en cuenta que el mercado internacional es muy exigente y que si existe desperdicio por rechazos en la calidad del tallo y decoloración de las hojas en la producción de tallos de exportación, lo que la empresa lo ha sabido aprovechar.

- Una de las estrategias que se debe tener muy en cuenta en este tipo de negociaciones es que el cliente por lo general no llega a la empresa, sino que es la organización la que debe establecer un vínculo, por lo que es muy importante mantener una relación muy estrecha con potenciales clientes. De tal manera es muy importante estar presente en las ferias internacionales, puesto que es aquí donde de forma directa se puede dar a conocer los productos que se ofertan al mercado.

- Si se habla de la exportación de rosas en general se puede decir que la rivalidad entre competidores es bastante alta, puesto que en el país existen floricultoras de gran trayectoria y prestigio; por otro lado al hablar de pétalos de rosa es importante mencionar que cada

una de las empresas que se dedican a la comercialización de este producto cuenta con una cartera establecida, por lo que la rivalidad podría calificarse como moderada.

- Por lo general las negociaciones que se realizan por parte de las floricultoras se deben a los contactos que se generan mediante una cartera de clientes, de tal manera que se establecen relaciones prosperas para las partes.
- Para hacer frente a la competencia, lo más importante parte de la calidad del producto, puesto que de esto depende que gran parte del camino hacia el consumidor sea recorrido favorablemente
- Actualmente la empresa tomando en cuenta la baja existente en el mercado Ruso y Europeo de la compra de rosas, ha intentado diversificarse, de esta manera hacerle frente a la crisis económica mundial, por lo que se comercializa pétalos, producto que también es muy atractivo sobre todo al mercado norteamericano ya que son utilizados en decoración por empresas hoteleras, spas, entre otras.

Por otro lado, el Gerente de Información Económica de Expoflores supo proporcionar la siguiente información relevante para el estudio:

- A pesar de los momentos tensos que han sufrido las relaciones políticas entre Ecuador y Estados Unidos, este último es un mercado muy atractivo para el sector florícola, por lo que las relaciones

comerciales son muy importantes entre ambos países, actualmente las exportaciones de algunas variedades de flores cuentan con preferencias arancelarias, sin embargo las rosas y sus pétalos no son uno de ellos, por lo que pagan un arancel del 6,8%.

- Recientemente Ecuador se incluyó en el listado en el que Estados Unidos mediante la renovación del Sistema Generalizado de Preferencias (SGP), proporcionó a varios países en desarrollo preferencias para productos, entre ellos se encuentran las flores de verano, entre otras. Razón por la cual el sector floricultor, principalmente el que exporta hacia este destino se encuentra beneficiado por lo menos hasta el 2017, fecha en la que caduca el acuerdo. El único inconveniente es que las rosas se encuentran excluidas del Sistema.

- La industria florícola es una de las más importantes generadoras de empleo y por lo tanto dinamizadora de la economía nacional, por lo que siempre se encuentra en constante control, por lo que las estadísticas entorno a su desempeño en el mercado nacional e internacional siempre están en constante actualización.

- Las flores ecuatorianas son muy cotizadas en el mercado norteamericano, debido principalmente a la situación geográfica del Ecuador que permite que en su territorio los rayos solares caigan perpendicularmente, factor que colabora con la obtención de un producto de alta calidad, por lo que es solicitada por varios tipos de

empresas a nivel mundial, como por ejemplo aquellas dedicadas a la organización de eventos, hotelería y turismo, entre otras; de tal manera se puede decir que este mercado es muy atractivo para la comercialización de este tipo de negocios.

2.3. LOGÍSTICA DE EXPORTACIÓN

Según Pro Ecuador (2012), las actividades de exportación actualmente son mucho más fáciles y precisas, desde la entrada en funcionamiento o aplicación del sistema aduanero ECUAPAS, en vinculación con la ventanilla única ecuatoriana de comercio VUE los trámites son más ágiles, incluso el contacto con posibles clientes es oportuno, lo que le permite al exportador ecuatoriano llegar a nuevos mercados.

Sin embargo, son muchos los factores que se deben tomar en consideración para poder enviar productos ecuatorianos al exterior, razón por la cual a continuación se especificarán las características de la exportación de pétalos de rosa al mercado norteamericano.

Es importante mencionar que al realizar la negociación en Incoterm FCA nuestra empresa no es responsable de contratar el flete internacional hasta los Estados Unidos, esta responsabilidad es del importador de EUA.

2.3.1. Términos de negociación

Se han fijado términos de negociación INCOTERMS (**INTERNATIONAL COMMERCIAL TERMS**) Términos Internacionales de Comercio, los Incotems específicos con sus compradores en los Estados Unidos, para la exportación de pétalos de rosas:

Tabla 13. Términos de negociación

INCOTERM	
Grupo "F"	FCA Franco transportista

Fuente: Antúm (2012)

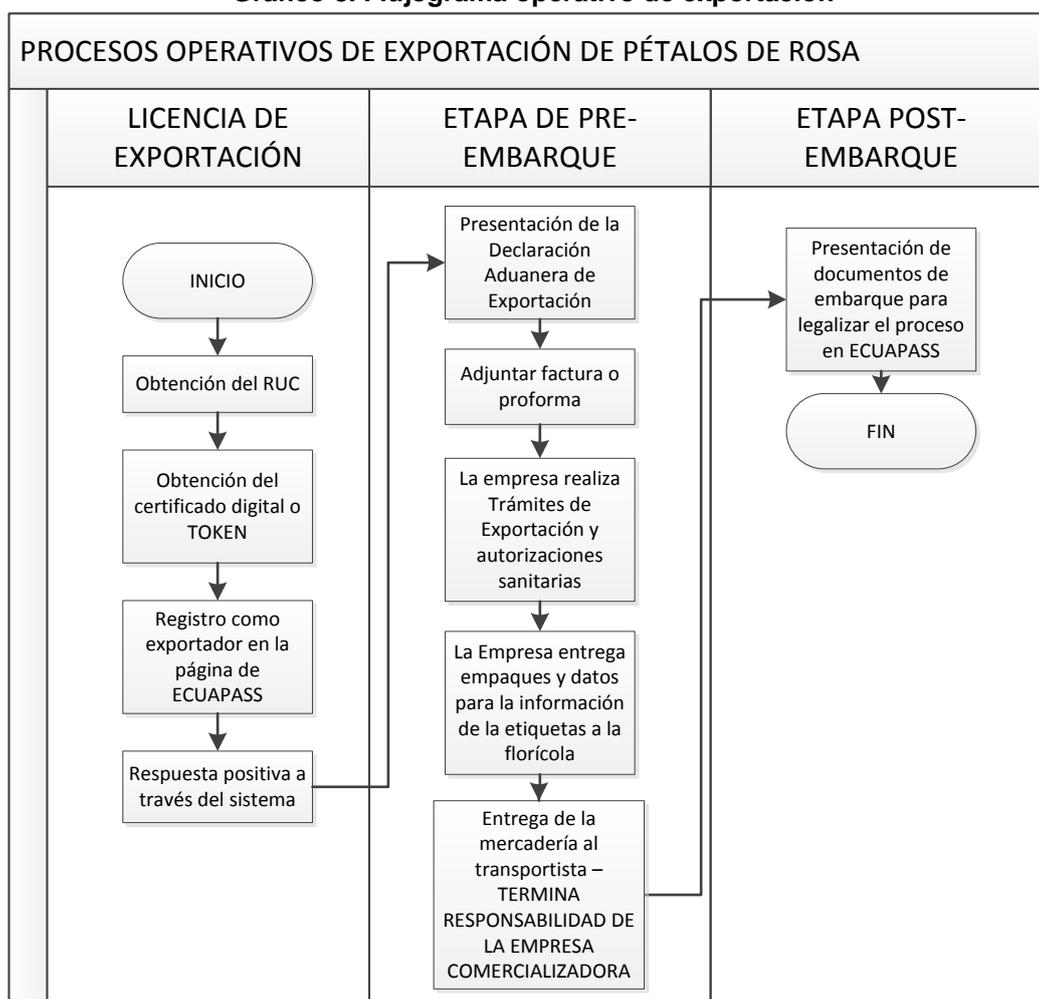
Elaborado por: El autor

- Una vez realizado el empaclado del producto en la florícola, esta empresa realizara la contratación de un transportista para que realice el transporte hasta la bodega del transportista (internacional) del importador.
- La responsabilidad de la empresa comercializadora termina con la entrega al transportista internacional notificado por el importador, es decir el producto deberá ser entregado por la empresa florícola hasta la bodega de almacenamiento temporal (cuarto frío) del transportista designado por el importador, siguiendo la cadena de frio desde esta bodega hasta las bodegas del importador en Estados Unidos para preservar el estado de la flor y esta no se marchite, se debe aclarar que el importador será responsable de la mercadería una vez recibida en dicha bodega.
- El importador es el responsable del transporte internacional desde el Ecuador hasta los Estados Unidos.

2.3.2. Flujograma operativo de Exportación

El flujograma operativo de exportación busca definir y establecer en forma clara y efectiva para efectuar las diferentes etapas de exportación de los pétalos de rosa.

Gráfico 8. Flujograma operativo de exportación



Elaborado por: El autor

El flujograma operativo de exportación identifica 3 etapas: Licencia de exportación; etapa de pre-embarque y la etapa de post embarque.

- **Etapa operativa de licencia de exportación.-** En esta etapa la empresa debe realizar los trámites para la obtención del RUC y el Token para poder efectuar el registro en el Ecuapass como exportador, una vez presentada toda la documentación y realizado el registro respectivo en el sistema Ecuapass se recibe la respuesta de confirmación del registro en el sistema.
- **Etapa operativa de pre-embarque.-** En esta etapa el exportador es responsable de efectuar todos los tramites que le permitan presentar la Declaración Aduanera de Exportación (DAE) y la obtención de las autorizaciones sanitarias para poder efectuar el embarque, una vez efectuados dichos tramites, se obtiene el número de la DAE y el número de autorización sanitaria, esta información junto con las cajas de cartón necesarias para la exportación del producto, deben ser enviadas a la empresa florícola para que esta proceda con la elaboración de las etiquetas para que sean colocadas en las cajas de exportación de las fundas de pétalos de rosas, finalmente la empresa florícola tiene que realizar la entrega de las cajas de nuestro producto en la dirección del transportista del importador, que la empresa comercializadora le confirme a la empresa florícola, es importante mencionar que la empresa florícola, tiene que solicitar a la empresa transportista la constancia de recepción de las cajas de cartón con los pétalos de rosas. Es importante mencionar que es aquí en donde termina la responsabilidad de la empresa comercializadora.

- **Etapas operativa de Post-embarque.-** En esta etapa una vez realizada la entrega al transportista que confirme el importador de Estados Unidos, se debe solicitar en el menor tiempo posible los documentos originales de los documentos de transporte (guía aérea); con todos los documentos originales exigibles por la aduana del Ecuador, se procede a legalizar o concluir el proceso de exportación en el sistema Ecuapass para terminar el proceso de exportación, evitando el incumplimiento de las formalidades aduaneras.

2.3.3. Requerimiento de etiquetado y empaque en Estados Unidos

Según Pro Ecuador (2011, pág. 11) para la exportación de productos a los Estados Unidos es necesario tomar en consideración varios aspectos importantes como los trámites que se deben llevar a cabo con el fin de brindar la sustentación necesaria a las negociaciones entre las partes, además de la rendición de cuentas de las salidas de mercancías al Estado por medio de la aduana.

Por otro lado es importante mencionar que el mercado de los Estados Unidos es muy estricto en lo referente a etiqueta de los productos, las etiquetas deberán contener la información pertinente que garantice la veracidad de su contenido en el caso de una inspección, el ente regulador de dichos requisitos es USDA (United States Department of Agriculture). (Pro - Ecuador, 2011, pág. 11)

- Etiquetado

Según Pro Ecuador (2013), los requisitos que debe cumplir el etiquetado de flores o sus derivados han sido presentados por la aduana estadounidense, misma que es muy minuciosa en la inspección que se realiza al momento de llegada del producto, de tal manera la empresa comercializadora deberá proporcionar a sus empaquetes todos los datos que necesarios para que le importador no tenga ningún tipo de inconveniente a la entrada de sus productos en el aeropuerto de llegada.

La USDA solicita que se incorpore una etiqueta por cada caja en los que se encuentran empaquetados los pétalos de rosa, y deberán contener los siguientes datos:

Empaque

- Nombre de la empresa. Tamaño de la letra ½ pulgada.
- Numero de DAE (Declaración Aduanera de Exportación) su número y código de barras.
- Código de autorización del AGROCALIDAD.
- Nombre o Código del tipo de flor. Tamaño de la letra ½ pulgada.
- Número de DAE (Declaración Aduanera de Exportación) su número y código de barras.
- Código de autorización del AGROCALIDAD
- Nombre o Código del tipo de flor. Tamaño de la letra ½ pulgada.
- Número de la Guía Aérea Madre AWB: No debe superar los 11 caracteres y su tamaño de la letra deberá ser de ¼ pulgada.

- Número de la Guía Aérea Hija (HAWB). En caso de consolidados, deben confirmar este número con las Agencias y anotar correctamente en las etiquetas.
- Detalle del contenido, cantidad de fundas, pesos.
- País de destino.

Gráfico 9. Ejemplo de etiqueta

FARM
WARMI ROSES
 7 282610899287 8
DAE # 05520154000763461
CODE SESA# 70-57-001
FLOWER
CHERRY LOVE
COMPLETE AWB#34012345678
COMPLETE HAWB: 13579246
CONTENED NET: 7280 g
26 bags
DESTINATION: U.S.A.

Fuente: Pro Ecuador (2013)

Los pétalos que se exportaran al mercado norteamericano se los empacará en fundas o paquetes individuales, los mismos que contendrán un peso de 280 g., 26 de estos serán agrupados en una caja tipo tabaco o más conocida como Half Box.

2.1. DEMANDA ACTUAL

Según lo expuesto por Baca (2011) se trata del conjunto de productos y servicios que el mercado solicita con el fin de satisfacer las expectativas concretas a un valor previamente definido.

En este sentido, la demanda para el presente proyecto es la que se presenta a continuación:

Tabla 14. Demanda actual

DEMANDA ACTUAL		
VARIABLE	PORCENTAJE	CANTIDAD
Universo (Población de los Estados Unidos)		308.759.713
Población Económicamente Activa	52%	160.555.051
Matrimonios presentados en 2014	0,69%	1.107.830
Matrimonios que utilizan pétalos de rosa	8,95%	99.151
Número de cajas de 26 fundas de 280 g que se utilizan en cada matrimonio	1	99.151
TOTAL		99.151

Fuente: Stadista (2016)

Elaborado por: El autor

La demanda actual de pétalos de rosa en los Estados Unidos asciende a 99.151 cajas; cada caja contiene 26 fundas de 280g.; sin embargo es importante mencionar que dicho cálculo se desprende de la aplicación de la fórmula:

$$\# \text{ de cajas demandadas} = \text{Total de matrimonios} \times \text{Promedio de cajas por c/evento}$$

$$\# \text{ de cajas demandadas} = 99.151 \times 1$$

$$\# \text{ de cajas demandadas} = 99.151$$

Se debe mencionar que el valor promedio ha sido fijado conservadoramente, puesto que es un valor variante de acuerdo a la magnitud del evento.

De lo que se obtiene el siguiente detalle:

Tabla 15. Detalle de la demanda

DEMANDA				
Año	# de cajas	# de fundas	Gramos	Toneladas
2016	99.151	2.577.926	721.819.280	721,82

Fuente: Investigación propia (2016)

Elaborado por: El autor

Para realizar la proyección de la demanda determinada anteriormente se realizará la utilización de la tasa de crecimiento población norteamericana, valor que es establecido por el Banco Mundial (2015), entidad que lo ha fijado en 0,7%.

Tabla 16. Demanda proyectada

DEMANDA PROYECTADA				
Año	# de cajas	# de fundas	Gramos	Toneladas
2016	99.151	2.577.926	721.819.280	721,82
2017	99.845	2.595.971	726.872.015	726,87
2018	100.544	2.614.143	731.960.119	731,96
2019	101.248	2.632.442	737.083.840	737,08
2020	101.957	2.650.869	742.243.427	742,24

Fuente: Investigación propia (2016)

Elaborado por: El autor

2.2. OFERTA ACTUAL

Corresponde al cúmulo de productos y servicios que ciertos productores o prestadores de servicios a un precio establecido están resueltos a poner en el mercado. Por ello, el propósito de analizar este indicador ayuda a establecer y calcular las cantidades y condiciones en que un producto se encuentra en el mercado (Kotler & Armstrong, 2010).

Para determinar la oferta del presente proyecto es necesario, partir del nivel de ventas que presentan los productores y comercializadores de flores en el área de influencia de la investigación, los datos son los siguientes:

Tabla 17. Oferta actual por área de influencia

OFERTA DEL SECTOR DE INFLUENCIA					
RUC	DETALLE	ACTIVIDAD	UBICACIÓN	VENTAS DE PÉTALOS	UNIDADES VENDIDAS
1711264133001	CAMPOVERDE AGUILAR MARIA VICENTA	EXPORTADOR	QUITO	2.094.500,63	20.139
1792508983001	EXPORTADORA MIDEARTHFLOWERS CIA. LTDA.	EXPORTADOR	QUITO	1.412.790,56	13.585
TOTAL					33.724,00

Fuente: Pro Ecuador (2016)

Elaborado por: El autor

Las unidades vendidas fueron calculadas con el precio promedio del mercado para caja de pétalos de rosa, que es de \$104, por lo que se procedió a dividir el total de las ventas registradas, dividido para dicho valor.

Tomando en consideración los datos presentados anteriormente, se obtiene la demanda del proyecto:

Tabla 18. Oferta del proyecto

OFERTA				
AÑOS	# de cajas	# de fundas	GRAMOS	Toneladas
2016	33.724	876.824	245.510.720	245,51

Fuente: Investigación propia (2016)

Elaborado por: El autor

La proyección se ha realizado tomando en consideración el crecimiento poblacional del país de destino, el mismo que es de 0.7%:

Tabla 19. Proyección de la oferta

PROYECCIÓN DE LA OFERTA				
AÑOS	# de cajas	# de fundas	GRAMOS	Toneladas
2016	33.724	876.824	245.510.720	245,51
2017	33.960	882.960	247.228.800	247,23
2018	34.198	889.148	248.961.440	248,96
2019	34.437	895.362	250.701.360	250,70
2020	34.678	901.628	252.455.840	252,46

Fuente: Investigación propia (2016)

Elaborado por: El autor

2.3. DEMANDA INSATISFECHA

Según Baca (2011), es el cúmulo de productos o servicios que probablemente se consuman en el mercado durante los años venideros, sobre el cual se presume que no existe un productor en la actualidad que satisfaga los requerimientos de los consumidores en caso de que las condiciones sobre las que se calcula prevalezcan.

Es decir, la demanda insatisfecha es el resultado de la resta entre la oferta y la demanda, en el caso del presente proyecto se establece de la siguiente manera:

Tabla 20. Demanda Insatisfecha

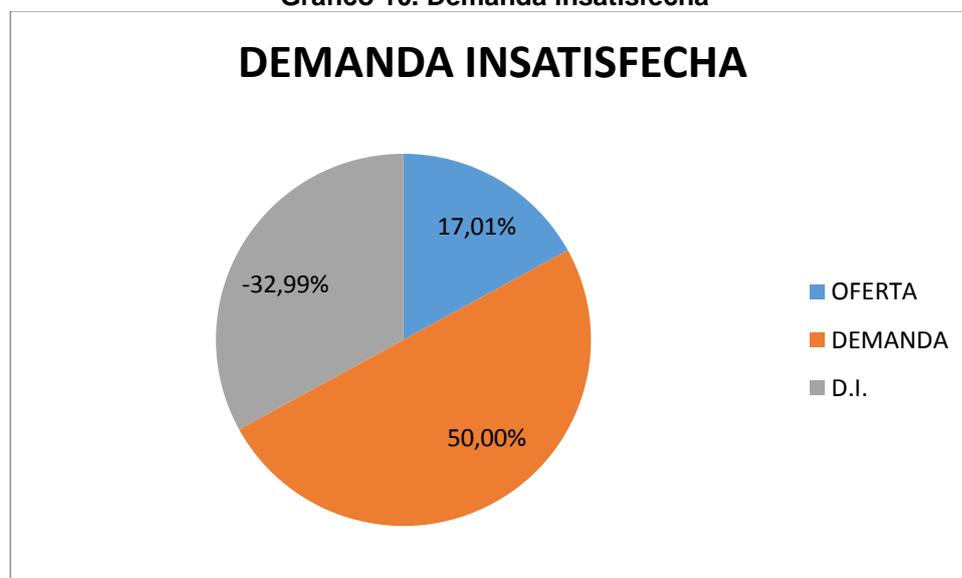
DEMANDA INSATISFECHA			
EN NÚMERO DE SERVICIOS			
EN FUNDAS			
AÑO	OFERTA	DEMANDA	D.I.
2015	876.824	2.577.926	-1.701.102,00

Fuente: Investigación propia (2016)

Elaborado por: El autor

La demanda insatisfecha calculada nos da un total de: 1.701.102,00 fundas de pétalos de rosa de 280 gr. Por cada funda.

Gráfico 10. Demanda insatisfecha



Elaborado por: El autor

Tomando en consideración los datos presentados anteriormente, y que el proyecto se encuentra en una fase de introducción al mercado, se iniciará la puesta en marcha de acuerdo al siguiente programa de exportación, mismo que corresponde a las negociaciones establecidas con la empresa Mgr Design International Inc, ubicada en Miami, Florida (FL); quién se compromete a la compra 10% de la demanda insatisfecha del total de las toneladas establecidas a continuación:

Tabla 21. Programa de exportación

PROGRAMA DE EXPORTACIÓN	
Porcentaje de la demanda que se satisface mediante importaciones	10,00%
VENTAS ANUALES	
fundas	170.110
cajas	6.543
gramos	47.630.800
toneladas	47,6308

Fuente: Investigación propia (2016)

Elaborado por: El autor

La demanda que la empresa comercializadora va a cubrir del mercado es el 10% de 1.701.102 fundas que equivalen a un total de 170.110 fundas de pétalos de rosas que se va a cubrir.

Los datos que se proyectan, de acuerdo al crecimiento población de los Estados Unidos registrado por el Banco Mundial y fijado en 0,70%, de la siguiente manera:

Tabla 22. Proyección de la demanda insatisfecha

DEMANDA INSATISFECHA PROYECTADA	
AÑOS	NUM. PRODUCTOS
2016	170.110
2017	171.301
2018	172.500
2019	173.708
2020	174.924

Fuente: Investigación propia (2016)

Elaborado por: El autor

2.4. PLAN DE MARKETING

2.4.1. Producto

Nombre del Producto:	Pétalos de Rosa / Rose Petals
Subpartida Arancelaria S.A.:	0603.11.00.00
Arancel en Estados Unidos:	6,8% del valor de la factura FCA
Presentación del Producto:	Fundas plásticas micro-perforadas de 280 gr.

La Empresa Comercializadora “Warmi Roses”, es una compañía que nace de una idea de emprendimiento, con la finalidad de establecer un vínculo de negociación entre el Ecuador y Estados Unidos, como eje comercial de gran importancia para la balanza comercial interna.

En este sentido la organización pretende realizar la exportación de pétalos de rosa, mismos que serán proporcionados por parte de los productores de la zona cercana a la empresa, es decir de Quito y Cayambe.

Gráfico 11. Pétalos de rosa



Fuente: Florvisión (2011)
Elaborado por: Florvisión

El presente proyecto busca ser una referencia para lograr un posicionamiento en mercados internacionales que permitan no solo establecer una ventaja competitiva sino que permita introducir productos complementarios a las flores tradicionales, como son los pétalos, dando un enfoque de producto exclusivo y Premium a mercados externos que demandan alta calidad.

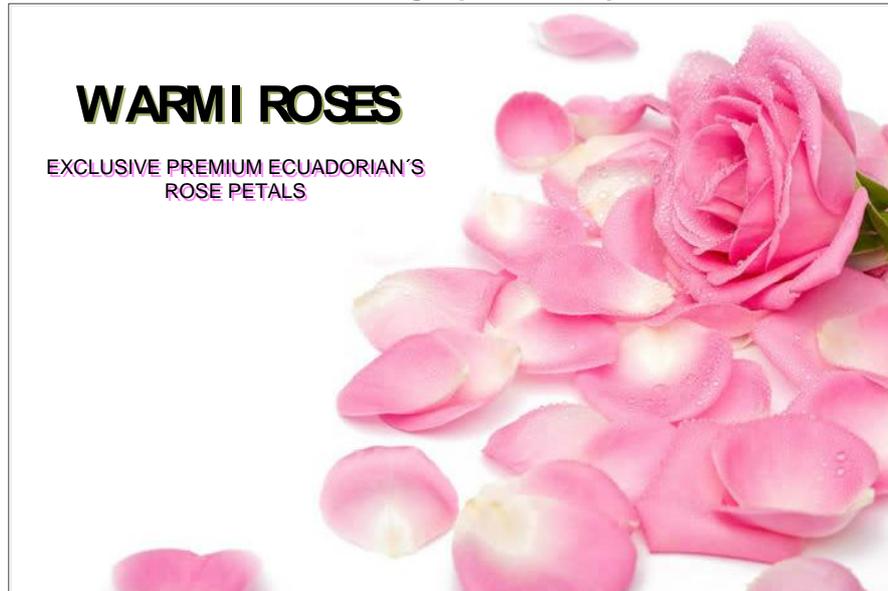
Warmi Roses buscará ese posicionamiento Premium a través de una correcta mezcla de las 4 PS de Marketing y enfatizando en la calidad y frescura de sus productos, diversificándose en productos complementarios como los pétalos de rosas aportando así con los proceso de valor agregado a la producción nacional.

Por otro lado, se busca el posicionamiento de una marca en el mercado, en tal sentido se presenta el logotipo y slogan que lo representa, el cual fue creado en base a los requerimientos y preferencias del cliente final.

El nombre de Warmi fue seleccionado por tratarse de una palabra Quechua autóctona de la población indígena ecuatoriana que significa mujer, esta palabra es de fácil recordación y posicionamiento de nuestro nombre.

Este nombre busca posicionar nuestras raíces y costumbres en el mercado americano y a través de su significado evocar la belleza, delicadeza y fortaleza de la mujer ecuatoriana con la belleza, durabilidad y aroma de nuestros pétalos de rosas.

Gráfico 12. Logotipo de la empresa



Fuente: Investigación propia (2016)
Elaborado por: El autor

La mejor forma de que el cliente fije en su mente a la empresa y su marca es mediante un slogan que comunique directamente el accionar de la compañía en el mercado, el slogan es el siguiente:

EXCLUSIVE PREMIUM ECUADORIAN'S ROSE PETALS

El eslogan de nuestra marca fue seleccionado considerando que nuestro mercado objetivo está enfocado al posicionamiento de nuestro producto en un mercado Premium y Super Premium, considerando las ventajas competitivas que nuestros productos ofrecen a sus clientes.

El eslogan busca guardar concordancia con el posicionamiento de nuestro producto en precio, calidad, plaza y empaque de nuestros productos.

2.4.1.1. Promesa de valor

Warmi Rose Petals, está concebida como una marca de pétalos de rosas Exclusiva y Súper Premium para el mercado americano en un proceso paulatino de internacionalización, esta marca representara la calidad de la rosa ecuatoriana en el exterior.

El producto que se comercializará mediante exportaciones al mercado norteamericano son pétalos de rosa (que se exportan por colores), por lo general su tamaño varía de acuerdo al tipo de flor del cual es extraído, pero por lo general miden de largo 5 cm y de ancho 3,5 cm. Es importante mencionar que los colores con mayor demanda dependen de la época en la que sean adquiridos, de tal manera según Expoflores (2013), se presentan de la siguiente manera:

- **Día de la madre:** Rojas, blancas y bicolors
- **Pascua y navidad:** Rojas y blancas
- **San Valentín:** Rojas y rosadas
- **Día de San Patricio:** Verdes
- **Halloween:** Naranjas y amarillas
- **Eventos como matrimonios:** Blancas, cremas, duraznos y rojas.

Gráfico 13. Tonos de los pétalos de rosa

PRODUCTO	FOTO	DESCRIPCIÓN Y CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO
<i>Red Rose Premium Petals</i>		Fresh Premium Red Rose Petals, from 100% exclusive ecuadorrian roses, premium package
<i>White Rose Premium Petals</i>		Fresh Premium White Rose Petals, from 100% exclusive ecuadorrian roses, premium package
<i>Pinky Purple Rose Premium Petals</i>		Fresh Premium Pinky Purple Petals, from 100% exclusive ecuadorrian roses, premium package
<i>Raspeberry Purple Rose Premium Petals</i>		Fresh Premium Raspeberry Rose Petals, from 100% exclusive ecuadorrian roses, premium package
<i>Love Pack Rose Premium Petals</i>		Fresh Premium Creamy Rose Petals, from 100% exclusive ecuadorrian roses, premium package
<i>Love Pack Rose Premium Petals</i>		The Love Pack of rose petals includes red, white, light pink and dark pink petals, all of which have a soft, velvet feel and a natural fragrance
<i>Passion Pack Rose Premium Petals</i>		This perfect blend of Red and White Rose Petal package
<i>Orange Rose Premium Petals</i>		Fresh Orange Rose Petals, from 100% exclusive ecuadorrian roses, premium package

Fuente: Expoflores (2013)

Elaborado por: El autor

La empresa dirige sus esfuerzos de ventas a las empresas distribuidoras, es decir, esta no llega al consumidor final, razón por la cual se firmará un entendimiento de entrega del producto, lo que garantizará la calidad del producto al momento de la entrega al transportista.

Los pétalos de rosa tienen varios usos, sin embargo se pueden mencionar como los más importantes los de decoración (matrimonios, hoteles, spas, eventos sociales), ingrediente principal en la fabricación de cremas, pomadas, esencias de baños, entre otros. Esto debido a que son capaces de generar olores muy agradables, y que igual manera se puede lograr con ellos una visión muy romántica y conmovedora.

En el caso del presente proyecto se debe destacar que los pétalos serán colocados en fundados y tendrán un peso de 280 gramos cada una, de igual manera cada caja de cartón corrugado contendrá 26 fundas.

2.4.2. Precio

La estrategia de fijación de precio estará orientada a las utilidades, según Lamb, Hair & McDaniel (2012, pág. 587) esto requiere “la optimización de utilidades, para que éstas sean satisfactorias y que el retorno o rendimiento perseguido esté sobre la inversión”

Warmi Roses utilizara como estrategia comercial y de rentabilidad un enfoque en la obtención de materia prima económica pero de calidad a través de 2 factores de provisión:

1. De pétalos provenientes de rosas que no cumplan con las especificaciones de calidad en el tamaño de tallo y pigmentación de hojas.
2. De la producción de rosas que no pudo ser colocada en los mercados internacionales debido a la contracción del sector florícola.

Esta estrategia asegurara la maximización de la rentabilidad, a través de la calidad de nuestros productos con un precio Premium competitivo.

2.4.2.1. Estrategia de fijación de precios

Al considerar la información expuesta con anterioridad, se determina que la estrategia de fijación de precios a tomarse en cuenta corresponde a la de *status quo*, en razón de que se aplica lo que Baena, (2010) expresa, la empresa analiza los precios de su competencia y toma la decisión de dar a sus productos o servicios precios equivalentes a los que se disponen en el mercado.

Según lo mencionado, el precio será fijado de acuerdo al establecido por la competencia, misma que en promedio es de USD 3,90 valor que permitirá cubrir con los costos generados en los aspectos referentes a etiquetado, empaques, entre otros.

Cabe indicar que los factores que pueden intervenir en la definición del precio incluyen la variación de los precios de la materia prima o insumos, ya que esto puede afectar los ingresos, por lo que es preciso que se negocie con los proveedores a través de la firma de acuerdos que permitan contar con estabilidad de éstos por un tiempo determinado.

En este sentido, es importante mencionar que el precio con el cual se obtendrá un punto de equilibrio es de \$1,45, puesto que mediante la fórmula se obtiene lo siguiente:

$$PE = \frac{\text{Costo fijo}}{1 - \frac{\text{Costos variables totales}}{\text{Ventas totales}}}$$

Los datos necesarios para resolverla son los siguientes:

Tabla 23. Datos punto de equilibrio

DATOS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO	
DETALLE	USD
Costos de variable	528.408,26
Costos fijos	50.032,82
unidades	170.110
Costo variable unitario	3,11
P.V.P. promedio	3,90
Margen de contribución	0,79
Ventas totales	663.429,00

Elaborado por: El autor

$$PE = \frac{50.032,82}{1 - \frac{528.408,26}{663.429,00}}$$

$$PE = \frac{50.032,82}{1 - 0,80}$$

$$PE = \frac{50.032,82}{0,20}$$

$$PE = \$245.837,95$$

Este valor dividido para el número de unidades esperadas se obtiene el valor del precio que dará un punto de equilibrio al proyecto:

$$PE = \frac{245.837,95}{170.110}$$

$$PE = \$1,45$$

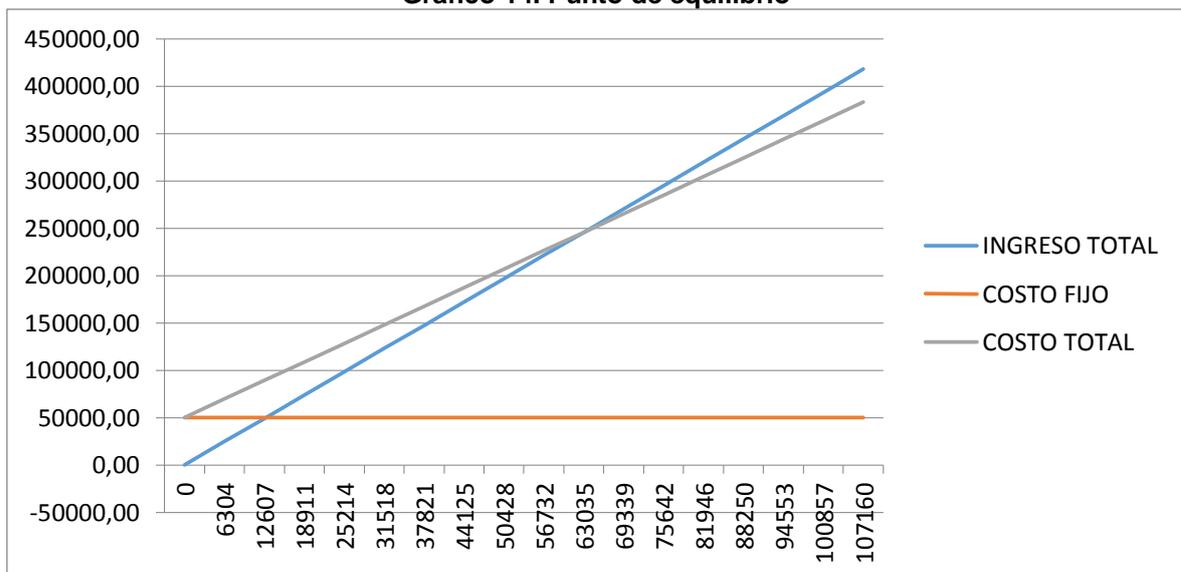
A continuación se muestra una gráfica en la que se especifica el número de unidades que manteniendo el precio de \$3,90, alcanzan el punto de equilibrio en las ventas.

Tabla 24. Punto de equilibrio
DATOS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

UNIDADES	RUBROS				
	INGRESO TOTAL USD	C.VAR.UNIT. USD	COSTO FIJO USD	COSTO TOTAL USD	BENEFICIO USD
0	0,00	0,00	50032,82	50032,82	-50032,82
6304	24583,79	19580,51	50032,82	69613,33	-45029,54
12607	49167,59	39161,03	50032,82	89193,84	-40026,25
18911	73751,38	58741,54	50032,82	108774,36	-35022,97
25214	98335,18	78322,05	50032,82	128354,87	-30019,69
31518	122918,97	97902,57	50032,82	147935,38	-25016,41
37821	147502,77	117483,08	50032,82	167515,89	-20013,13
44125	172086,56	137063,59	50032,82	187096,41	-15009,84
50428	196670,36	156644,10	50032,82	206676,92	-10006,56
56732	221254,15	176224,62	50032,82	226257,43	-5003,28
63035	245837,95	195805,13	50032,82	245837,95	0,00
69339	270421,74	215385,64	50032,82	265418,46	5003,28
75642	295005,54	234966,16	50032,82	284998,97	10006,56
81946	319589,33	254546,67	50032,82	304579,49	15009,84
88250	344173,13	274127,18	50032,82	324160,00	20013,13
94553	368756,92	293707,70	50032,82	343740,51	25016,41
100857	393340,72	313288,21	50032,82	363321,03	30019,69
107160	417924,51	332868,72	50032,82	382901,54	35022,97

Elaborado por: El autor

Gráfico 14. Punto de equilibrio

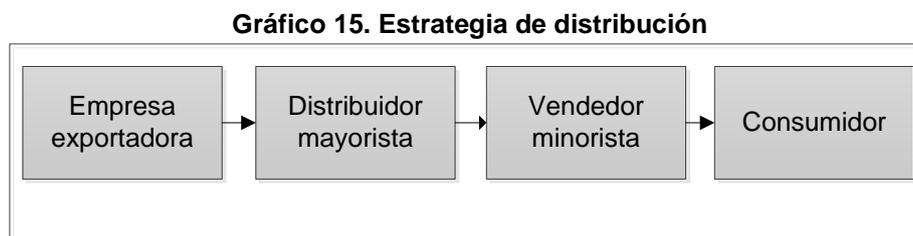


Elaborado por: El autor

2.4.3. Plaza

Para la determinación del canal de distribución más óptimo se tomará en consideración la estrategia conocida como Pull, misma que consiste en “dirigir la campaña promocional al consumidor final para que éste demande directamente el producto o servicio al canal de distribución y éste a su vez, al fabricante” (Baena, 2010, pág. 104)

Por su parte Lamb, Hair, & McDaniel (2012, pág. 397), indican que esta estrategia consiste en “estimular la demanda de consumo para lograr una mayor distribución del producto, enfocando los esfuerzos de promoción sobre el consumidor final”. Es decir se mantiene el siguiente esquema:



Fuente: Baena (2010, pág. 105)
Elaborado por: El autor

Tomando en cuenta lo mencionado se puede establecer que los actores que conforman la estrategia de distribución son:

- Empresa Exportadora: Es la empresa comercializadora responsable de efectuar las exportaciones a sus clientes en Estados Unidos.
- Distribuidor Mayorista: Es una empresa intermediaria que realiza la venta a los consumidores detallistas o a consumidores finales; en el mercado de

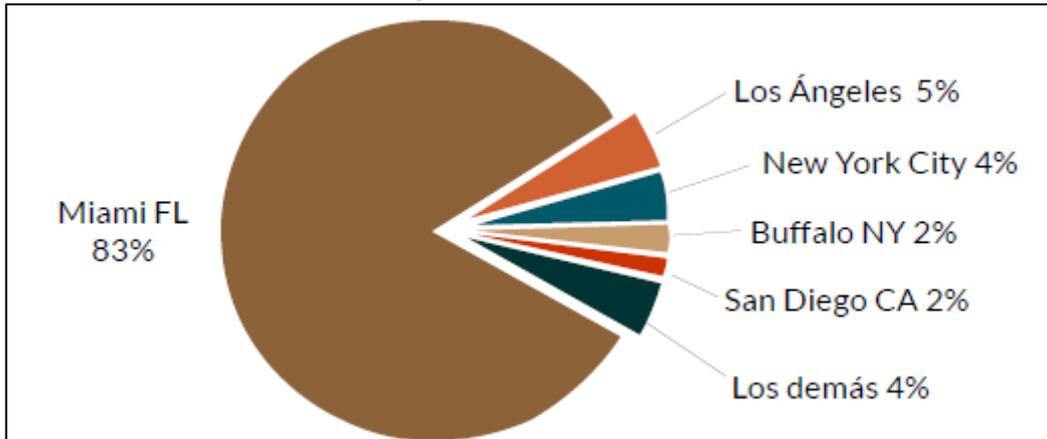
flores en Estados Unidos se los conoce como: Wholesales, cadenas de supermercados. Estas empresas son las responsables de realizar la importación y distribución a sus clientes en Estados Unidos.

- Vendedor Minorista: Es la empresa responsable de efectuar la venta al consumidor final, en Estados Unidos en el mercado florícola estas empresas son conocidas con el nombre de: Party Planners y/o Wedding Planners (son empresas organizadoras de eventos como: bodas, fiestas, convenciones políticas, etc.); floristerías (distribuyen los productos al cliente final).

- Consumidor: Es el cliente o consumidor final de los pétalos de rosa; generalmente los potenciales compradoras son personas o empresas que contratan el servicio de organización de fiestas (bodas, despedidas, cumpleaños, convenciones políticas o privadas, etc.) sea en forma personal o a empresas especializadas en la realización de este tipo de eventos (Party Planners y/o Wedding Planners).

Por otro lado, es muy importante mencionar que la plaza o lugar asignado para el ingreso a Estados Unidos de los pétalos de rosas es la ciudad de Miami, Florida.; tomando en consideración que esta es la ciudad que capta la mayor parte de las importaciones de flores y sus derivados que ingresan desde Colombia y Ecuador en un 83%, además considerando que en esta ciudad se ubican la mayor parte de mayoristas y floristerías más grandes del país. (Expoflores, 2015, pág. 14)

Gráfico 16. Participación del mercado norteamericano



Fuente: Expoflores (2015, pág. 14)

2.4.4. Promoción

Según Baena (2010), “es importante analizar la necesidad de realizar promoción y publicidad del producto en el mercado en el cual se comercializa”. En caso de la presente investigación de lo referente a la publicidad del producto esta será realizada por el distribuidor que realiza la importación al mercado norteamericano, tomando en consideración que la responsabilidad de la empresa comercializadora sobre el producto termina en las bodegas del transportista.

Para la promoción y venta de nuestro producto este se va a efectuar a través de la creación de nuestra página WEB, esta página va a ser diseñada siguiendo las sugerencias mencionadas a continuación en el Marketing Digital en el punto 2.5.

2.5. MARKETING DIGITAL

De acuerdo a Moro y Rodés (2014), el marketing digital actualmente es un complemento a las tradicionales 4 P’s utilizadas en el marketing mix, en este sentido se busca generar nuevos factores en los que se enfoque la estrategia

general de marketing, esto se lo realizará a través del análisis de las 4'F, mismas que se desarrollan a continuación:

2.5.1. Flujo

Este es uno de los factores más importantes que debe ser tomado en cuenta, este se refiere a la claridad de la información que debe constar en la página web de la empresa, aquí el cliente o visitante podrá encontrar todas las características de la organización, además de todos los detalles del producto que la comercializadora llevará al mercado norteamericano, es decir pétalos de rosa de alta calidad, esta página WEB debe proporcionar al cliente una experiencia interactiva con un valor alto añadido desarrollado en esta multiplataforma, es decir el usuario debe sentirse atraído por la interactividad que ofrece esta WEB que permita captar su atención.

En el caso de Warmi Flowers la propuesta es crear un portal electrónico de una página WEB que interactúe de manera funcional con nuestros consumidores que en este caso son los mayoristas e intermediarios en el mercado Americano.

La información será amigable y se podrá visualizar un aspecto Premium garantizando la calidad de nuestros productos.

La página WEB tendrá una plataforma donde nuestros compradores (buyers) podrán ingresar sus órdenes de compra y visualizar el status de la misma; dentro de la información que se podrá visualizar esta:

- Ship To
- Orden de compra
- Tipo de pétalos
- Empaques
- Precios
- Calidad de Producto
- Multi bilingüe con base en el Idioma ingles con opción a traducción
- Opciones de Pay Pal, tarjeta de crédito.

A futuro después de ganar posicionamiento y awareness en el mercado nuestra propuesta de valor es la de crear una página web que interactúe con el consumidor final; en este caso serían las planeadores de bodas, floristerías, hoteles, spas y consumidores finales, llegando un peldaño más abajo en el canal de distribución.

En nuestra página WEB se considera la creación de un blog que permitirá una comunicación constante con el comprador / shopper y consumidor final quienes podrán comentar y dar sugerencias de las noticias que publiquemos de nuestros productos, lanzamientos, ofertas y novedades.

2.5.2. Funcionalidad

El mercado al cual se encuentran dirigidos los esfuerzos de la empresa para la colocación del producto son las empresas mayoristas de rosas que venden a las

empresas organizadoras de eventos como matrimonios, con la finalidad de que adquieran productos de calidad a un precio apto al mercado.

La funcionalidad de la página WEB se cumple al crear una web atractiva con una navegación fácil clara y útil para el usuario que permita colocar fácilmente sus pedidos de compra, la navegación tiene que ser intuitiva y fácil para el usuario.

En Warmi Flowers trabajaremos con una búsqueda rápida a través de la optimización de buscadores (browse); adicional estaremos presentes en los diferentes canales y redes sociales como:

- Facebook
- LinkedIn
- Youtube
- Twiter
- Instagram

2.5.3. Feedback

La retroalimentación es muy importante para no perder la comunicación con el cliente, por este motivo se deberá realizar un contacto inmediato con los usuarios de forma constante, con la finalidad de conocer la percepción de la empresa importadora sobre el producto, su calidad, y otros factores que podrían afectar a una negociación futura. Este es el llamado control post venta, mismo que

permitirá un acercamiento importante entre las partes favoreciendo a la organización que comercializa.

Es muy importante que la plataforma web permita construir una relación empresa-usuario que permita una retroalimentación para la comercializadora, que se consigue con la funcionalidad al momento de interactuar con el usuario y sacar sus conocimientos y experiencia conociendo sus resultados en tiempo real que nos permitirá comprender mejor al cliente y satisfacer mejor sus necesidades.

Nuestra propuesta es que en la página WEB y redes sociales exista un inbox donde nuestros clientes puedan dar sus comentarios acerca de la calidad de nuestros servicios y a través de una encuesta de satisfacción nos retroalimenten del servicio y calidad de nuestros productos, las preguntas que contendrá la encuesta son:

- **Dear customers rate our service** - Estimados clientes valoran nuestro servicio (escala del 1 al 5)
- **Dear customers rate our product quality** - Estimados clientes valoran nuestra calidad del producto (escala del 1 al 5)
- **Dear customer leave your comments and suggestions about our products and quality our service** - Estimado cliente puede acogerse dejar sus comentarios y sugerencias

Las 2 primeras preguntas serán calificadas en un rango del 1 al 5 y serán expuestas semanalmente en un comité de aseguramiento de calidad.

2.5.4. Fidelización

Lo que se busca a través de la fidelización es que se retome las negociaciones de manera constante, es decir que no solo realice la compra del producto una sola vez sino que se quede con la empresa.

Es importante que la empresa comercializadora mantenga una conversación fluida con el cliente que permita crear lasos de fidelidad hacia la marca por el simple hecho de haber demostrado interés por sus necesidades.

En cuanto a Loyalty / Lealtad o fidelidad de nuestros clientes, es importante que nuestra plataforma de comunicación en la web nos permita comunicar nuestros price off / rebaja de precios y que haga un recordatorio de compra en fechas claves y específicas.

En segunda etapa a partir de coincidencias de búsqueda, enviaremos información de nuestros productos, ofertas y promociones.

Se va a construir una base de datos propia en base a las transacciones realizadas en nuestra página WEB; en una segunda etapa se busca incorporar en esta base de datos a empresas planificadoras de bodas o eventos, spas que son los clientes potenciales para nuestro producto.

Nuestro gerente va a realizar el bussines intelligence / inteligencia de mercados con el levantamiento de la información del comportamiento de compra, preferencias de consumo, tendencias de consumo, análisis de precios, productos,

competencia, permitiendo una correcta toma de decisiones para mejorar la participación en el mercado de nuestros productos.

CAPÍTULO III

ESTUDIO TÉCNICO

3.1. Localización del proyecto

Según Sapag (2003, pág. 190), la localización del proyecto “juega un papel importante para su éxito o fracaso, de su ubicación depende que el cliente visite o no el negocio, la misma que debe ser de fácil identificación y acceso, a fin de estar al alcance de los clientes de forma rápida y oportuna”.

Este es un factor elemental para la puesta en marcha del negocio, puesto que este determinará el éxito o el fracaso del mismo, de tal manera se lo debe evaluar desde varios puntos de vista como son los criterios económicos, estratégicos e institucionales.

3.1.1. Macro localización

El proyecto se ubicará en la parroquia Tumbaco, del Distrito Metropolitano de Quito, provincia de Pichincha - Ecuador.

Gráfico 17. Mapa de macro localización



Fuente: Google Maps (2015)
Elaborado por: El autor

3.1.2. Micro localización

Este es uno de los puntos más importante a abordar, puesto que se definirá con exactitud los aspectos de localización más importantes para la puesta en marcha del negocio.

3.1.2.1. Criterios de selección de alternativas

Las parroquias de Cumbaya o Tumbaco son los lugares en los que se proporciona grandes beneficios para la puesta en marcha del negocio debido a la cercanía con el Aeropuerto, en tal virtud las dos alternativas se presentan a continuación:

Con el propósito de definir la mejor opción se toman en cuenta los factores que a continuación se exponen:

- **Transporte y vías de Acceso.-** Es importante que existan vías de acceso adecuadas para la transportación correcta del producto.
- **Servicios básicos.-** Este es uno de los aspectos que se deben considerar como uno de los más elementales, ya que el lugar en donde funcione la empresa deberá tener servicios de luz, agua, teléfono e internet.
- **Inmuebles.-** Resulta fundamental contar con un sitio sea en arriendo o en ventas en el lugar en donde se pretende realizar las actividades. Para el efecto es preciso que éste cuente con el espacio necesario y que su costo vaya de acuerdo con sus requerimientos.
- **Cercanía del mercado.-** Es indispensable estar cerca de los proveedores potenciales, en el caso del presente proyecto, se refiere a la cercanía con las empresas florícolas y si también lo más aproximado al Aeropuerto que es el lugar de embarque.

3.1.2.2. Matriz de localización

Según Baca (2011), se utiliza el método cualitativo de puntos con el fin de establecer los factores que resultan importantes, a partir de una matriz que ayudará a realizar una comparación que permita identificar la mejor opción entre sitios escogidos previamente, como se expone a continuación.

Tabla 25. Matriz de localización

Factores	Peso asignado	Cumbaya		Tumbaco		Puembo	
		Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.
Transporte y vías de acceso	0,20	9	1,80	9	1,80	7	1,40
Servicios Básicos	0,20	9	1,80	8	1,60	5	1,00
Inmuebles	0,20	8	1,60	7	1,40	4	0,80
Cercanía al Aeropuerto	0,40	5	2,00	8	3,20	9	3,60
Total	1		7,20		8,00		6,80

Fuente: Investigación propia (2016)

Elaborado por: El autor

Los factores considerados para la elaboración de esta matriz de localización son: Transporte y vías de acceso; servicios básicos; Inmuebles y la cercanía al aeropuerto de Quito estos factores según los pesos de importancia asignados van a permitir efectuar las operaciones de la comercializadora de forma más eficiente, permitiendo realizar un análisis de la localización óptima para la empresa comercializadora.

De acuerdo a la ponderación realizada en la tabla anterior, misma que corresponde a la multiplicación de la calificación otorgada por el peso asignado a cada uno de los factores de análisis, en este sentido la mejor opción es la parroquia de Tumbaco, tomando en consideración que este cuenta con todas las condiciones necesarias para la puesta en marcha del proyecto. De acuerdo a la investigación realizada la dirección con exactitud sería Av. Interoceánica No.OE6-78 y González Suárez Edificio Center Picadilly en este inmueble funcionan algunas agencias de carga, oficinas de Florícolas.

Gráfico 18. Mapa de micro localización



Fuente: Google Maps (2015)
Elaborado por: El autor

3.2. Ingeniería del proyecto

3.2.1. Definición de procesos

Según Mejía (2011), el flujograma “es un método para describir gráficamente un proceso, mediante la utilización de símbolos, líneas y palabras similares. Permite conocer y comprender los procesos a través de los diferentes pasos, documentos y unidades administrativas comprometidas”. (pág. 51)

Para la diagramación de los procesos mediante los flujogramas es importante utilizar la metodología apropiada, por lo tanto se tomará en consideración los siguientes elementos:

Gráfico 19. Simbología para la construcción de un flujograma de procesos

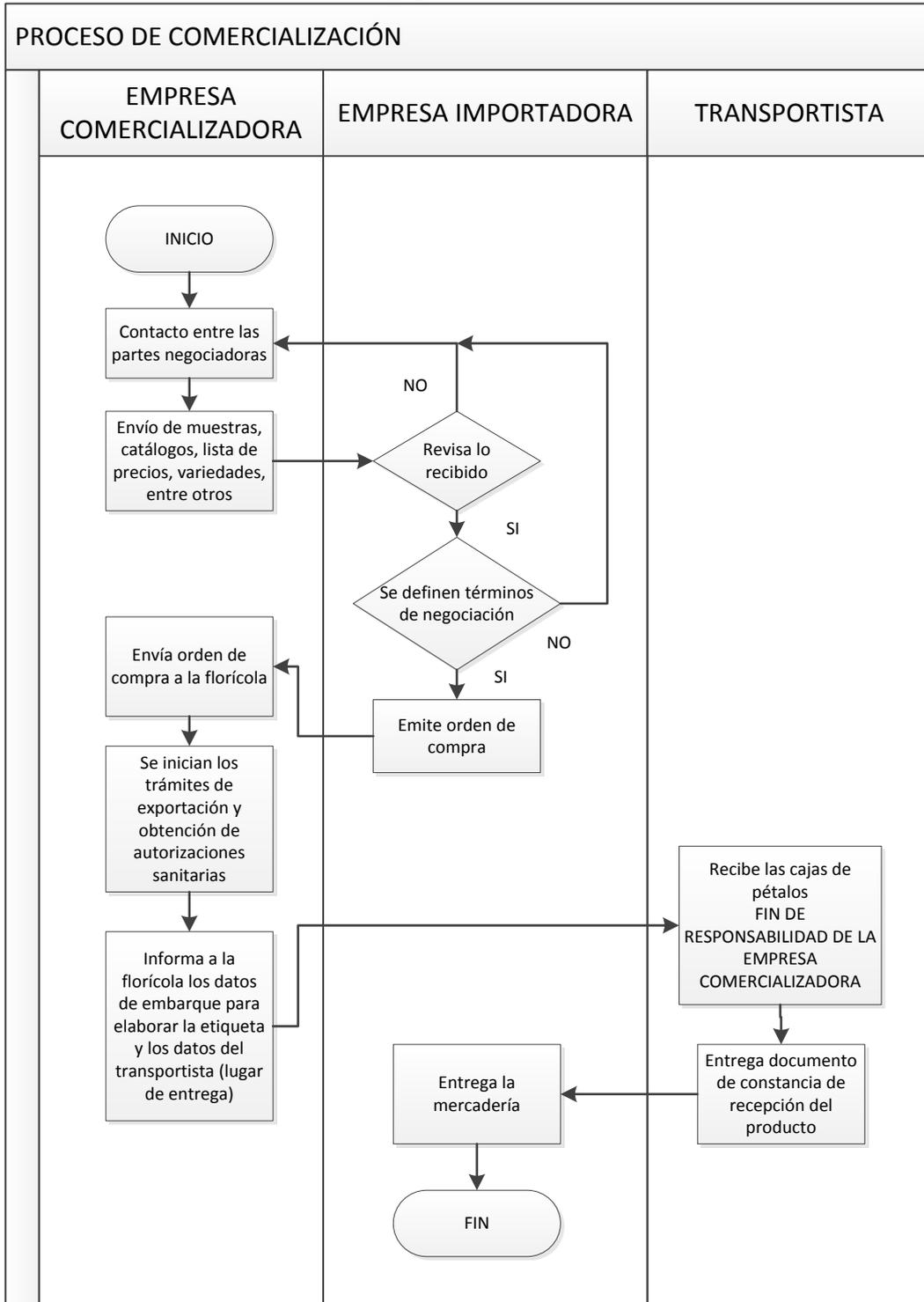


Fuente: Mejía (2011, pág. 39)

Elaborado por: El autor

A continuación se presenta el flujograma en el que se establecen los procesos de comercialización para la realización de la exportación de pétalos de rosa al mercado norteamericano:

Gráfico 20. Flujoograma de comercialización



Fuente: Investigación propia (2016)
Elaborado por: El autor

Para el flujograma de comercialización se proponen los siguientes pasos:

- El proceso de comercialización se inicia con el contacto entre el exportador y el importador que intervienen en el proceso de negociación, sea a través de un email, llamada telefónica, mensajes o comunicaciones por chats o medios electrónicos a través de las redes sociales, whatsapp, entre otros.
- El exportador realiza el envío de catálogos comerciales, muestras de pétalos, listas de precios, entre otros, estos documentos van a permitir al importador de Estados Unidos verificar las variedades, volúmenes, precios, pesos y demás, del producto a negociar.
- El importador procede a realizar el análisis del producto (pétalos) identificando la variedad, cantidad y precio que se desea comprar, para poder tomar una decisión de compra.
- El importador y el exportador definen los términos de la negociación (Incoterms), el término que más se utiliza en las negociaciones de flores y pétalos es el FCA, el importador debe confirmar cuál va a ser el nombre del transportista a quien se debe entregar las cajas de pétalos de rosas.
- El Importador envía la orden de compra al exportador, definiendo la cantidad, la variedad y el precio acordado. Adicional en la orden de

compra el importador puede mencionar los datos del transportista a quien se debe realizar la entrega de las cajas de pétalos.

- La empresa comercializadora (Warmi Roses) envía la orden de compra a la empresa florícola que tenga disponible la cantidad y variedad de pétalos de rosas para que la misma inicie el proceso de selección y producción de los pétalos de rosas, este proceso de producción es inmediato una vez que la empresa florícola recibe la orden de compra.
- La comercializadora procede con los trámites de exportación y obtención de las autorizaciones sanitarias.
- La comercializadora envía a la empresa florícola, los datos o información necesaria para la elaboración de la etiqueta de exportación que se coloca en las cajas de los pétalos de rosas, los datos de la etiqueta son los que exige tanto la aduana de Ecuador como la de Estados Unidos para evitar problemas con el embarque y recepción de las cajas de pétalos de rosas; el exportador también debe mencionar cual es el nombre del transportista donde la empresa florícola debe entregar las cajas de pétalos de rosas.
- La empresa florícola una vez que concluye su proceso de producción y empaquetado de las cajas con los pétalos de rosas, incluyendo en la etiqueta los datos para el embarque, procede a

realizar la entrega de las cajas en las bodegas y/o cuartos fríos del transportista confirmado por el exportador.

- El transportista realiza la firma de la constancia de entrega o recepción de la carga (cajas de pétalos de rosas) a la empresa florícola que le realizó la entrega, esta constancia es muy importante debido a que con esta constancia de entrega al transportista asignado por el importador termina la responsabilidad de entrega en el Incoterm o termino FCA (Franco Transportista) del exportador Warmi Roses.
- Finalmente el transportista efectúa el transporte internacional de las cajas de pétalos de rosas hasta la entrega al Importador de Estados Unidos.
- **Fin del proceso.**

Es importante para la empresa comercializadora que todos sus proveedores (plantaciones florícolas) tengan la certificación del Sistema de Gestión en Control y Seguridad BASC, esta certificación le brindara una mejor garantía en las negociaciones que la empresa comercializadora mantenga con todos sus clientes brindando seguridad en todo lo referente a la exportación de pétalos de rosa al mercado norteamericano, la certificación BASC para el mercado americano permite asegurar que en el proceso de exportación de los pétalos de rosa, el producto no pueda ser contaminado con sustancias estupefacientes o drogas que

causen serios problemas legales a la comercializadora y a sus clientes en Estados Unidos.

El proceso para la obtención de la certificación del Sistema de Gestión en Control y Seguridad BASC es el siguiente:

- **Afiliación:** El paso inicial es el afiliarse a la BASC, para lo cual es necesario adjuntar la documentación especificada en el archivo adjunto.

- **Calificación:** Una vez aprobada su empresa es necesario formar un grupo de personas como auditores internos.

- **Pre-certificación:** Una vez generada la primera auditoría interna se procederá a una auditoría llamada de pre-certificación, en la cual, se verifica el grado de cumplimiento del sistema.

- **Certificación:** Una vez superadas las observaciones realizadas en la auditoría de pre-certificación (de existir), y transcurrido un lapso prudente que lo estipulará el auditor externo de BASC, se procederá con la certificación del sistema.

- **Control:** Una vez certificado el sistema este deberá someterse a controles por parte de BASC.

Los valores o costos aproximados para esta certificación internacional en normas de seguridad BASC son los siguientes:

- **Categoría 1.** Empresas con ventas inferiores a 1 millón de dólares americanos.
- **Categoría 2.** Empresas con ventas entre 1 millón y 5 millones de dólares americanos.
- **Categoría 3.** Empresas con ventas superiores a 5 millones de dólares americanos.

Tabla 26. Valores por certificación BASC

CERTIFICACION BASC 1 er año			
DETALLE DE RUBROS	CATEGORIA 1	CATEGORIA 2	CATEGORIA 3
Inscripcion	400	400	400
Aportes 1 año	399	540	900
Formacion de 2 auditores + IVA	1400	1400	1400
Pre-certificacion + IVA	500	600	700
Certificacion + IVA	300	450	600
Mantenimiento	125	160	200
OMB (pago de royalties) + IVA	210	210	210
TOTAL	3334	3760	4410
CERTIFICACION BASC 2do año			
DETALLE DE RUBROS	CATEGORIA 1	CATEGORIA 2	CATEGORIA 3
Aportes 1 año	399	540	900
Certificacion + IVA	300	450	600
Mantenimiento	125	160	200
OMB (pago de royalties) + IVA	210	210	210
TOTAL	1034	1360	1910

Fuente: BASC presupuesto de inversión (2015)
Elaborado por: El autor

Los rubros que constan en la tabla mencionada, son los que se deben pagar para acceder a la certificación de las normas de seguridad BASC.

3.2.2. Proveedores

Según Expoflores (2016), las empresas florícolas y comercializadoras que se convertirían en los potenciales proveedores de la compañía son los que se mencionan a continuación, es importante mencionar que se tomarán en cuenta solo aquellos que se encuentren ubicados en el área de influencia de la organización:

Tabla 27. Proveedores

PROVEEDORES					
RUC	EMPRESA	ACTIVIDAD	CIUDAD	PROVINCIA	E-MAIL
1711972537001	ABDO FELIX ALFONSO ESTEBAN	PRODUCTOR	QUITO	PICHINCHA	alfonso.abdo@gmail.com;
0200539336001	AGUIRRE GARCIA CARLOS ALBERTO	PRODUCTOR	QUITO	PICHINCHA	
1713229803001	BARBA BONILLA JUAN SEBASTIAN	PRODUCTOR	QUITO	PICHINCHA	sales@torreantonia.com;
1718084591001	BARRAGAN TORRES LUIS GERMAN	PRODUCTOR	QUITO	PICHINCHA	german_barragan@hotmail.com;
1001238219001	CABRERA JARAMILLO CESAR ORLANDO	PRODUCTOR	QUITO	PICHINCHA	cesarcabrerajaramillo@gmail.com;
1703357424001	CHAVEZ JARA LUIS ENRIQUE RICARDO	PRODUCTOR	QUITO	PICHINCHA	jatunyachanahuasi@live.com;
1709628265001	CORAL PAZMIÑO ARTURO LUIS	PRODUCTOR	QUITO	PICHINCHA	acoral2000@yahoo.es;
1714197298001	CORONEL HIDALGO OSLER ANDRES	PRODUCTOR	QUITO	PICHINCHA	codeproc82@gmail.com;
1719158014001	CORRAL CALVA PAUL ALBERTO	PRODUCTOR	QUITO	PICHINCHA	ac5897@live.com;
0791713125001	CULVARSA	PRODUCTOR	QUITO	PICHINCHA	contabilidad@sanagustin.ec;
1792154898001	ECOHARMONY S.A.	PRODUCTOR	QUITO	PICHINCHA	jjarrin@biosiembra.com;
1712899085001	EDGAR CUASCOTA	PRODUCTOR	CAYAMBE	PICHINCHA	edgarcuascota@hotmail.es;
1792556805001	empresa agroindustrial y de alimentos alinatura s.a.	PRODUCTOR	CAYAMBE	PICHINCHA	santiago.villalba@heltss.com;
1715679096001	FARINANGO GUALAVISI LUIS ROLANDO	PRODUCTOR	CAYAMBE	PICHINCHA	luisfarm@hotmail.com;
1000656023001	FARINANGO QUIMBIAMBA JOAQUIN	PRODUCTOR	CAYAMBE	PICHINCHA	crisacero13@hotmail.com;
1791986199001	FLOARE CIA. LTDA.	PRODUCTOR	QUITO	PICHINCHA	dayanamiranda13@hotmail.com;
0179177276001	FLORESARAIH	PRODUCTOR	QUITO	PICHINCHA	gerenciafa@floresaraih.com;
1305057307001	GALARRAGA VEGA MILTON FABIAN	PRODUCTOR	QUITO	PICHINCHA	mgalarraga1027@hotmail.com;
1705038584001	GODOY VASQUEZ ADRIANA ELIZABETH	PRODUCTOR	QUITO	PICHINCHA	carlos_jespinsa@hotmail.com;
1706606215001	GORDILLO BARAHONA LAURENCIA BEATRIZ	PRODUCTOR	QUITO	PICHINCHA	bgordillob@gmail.com;
1791740667001	HACIENDA SANTA FE FESAHA CIA LTDA.	PRODUCTOR	QUITO	PICHINCHA	marceloc@hstafe.com.ec;
1717935827001	IMBAQUINGO ABALCO JOSE WILLIANS	PRODUCTOR	QUITO	PICHINCHA	iajosewilly@hotmail.com;
1705033015001	JARAMILLO GRANDA RAQUEL DEL CARMEN	PRODUCTOR	QUITO	PICHINCHA	rj2401@hotmail.com;
1792235065001	JARDINES TERRAGARDEN S.A.	PRODUCTOR	QUITO	PICHINCHA	gerente@terragarden.com.ec;
1709339533001	LANDAZURI JARAMILLO CARLOS FRANCISCO	PRODUCTOR	QUITO	PICHINCHA	carloslandazuri@gmail.com;
1709331407001	LOPEZ ACEVEDO PEDRO JAVIER	PRODUCTOR	QUITO	PICHINCHA	smacpublicidad@gmail.com;
1791408012001	MILIFARMS CIA. LTDA.	PRODUCTOR	QUITO	PICHINCHA	notiene@notiene.com;
0179244359001	PLANTADOR CIA LTDA.	PRODUCTOR	QUITO	PICHINCHA	administracion@plantecuador.com;
1710426303001	ROCHA CHORLANGO LUIS ANIBAL	PRODUCTOR	CAYAMBE	PICHINCHA	anibalrocha_1968@hotmail.com;
1791414950001	ROYALCARGO S.A.	PRODUCTOR	QUITO	PICHINCHA	josell@royalcargo-ec.com;
1709831281001	SALAZAR SAAVEDRA WALTER RAMIRO	PRODUCTOR	QUITO	PICHINCHA	gaby_noemi1@hotmail.com;
1792530660001	SOCIEDAD CIVIL Y COMERCIAL AGRICOLA EL CHAUPI DES. E INVEST.	PRODUCTOR	CAYAMBE	PICHINCHA	agricolaelchaupi@hotmail.com;
0179086997001	VASEFLOR S.A	PRODUCTOR	QUITO	PICHINCHA	

Fuente: Expoflores (2016)

Elaborado por: El autor

Es importante mencionar que se mantendrá un constante monitoreo de los costos y precios de los pétalos de rosa a nivel nacional y en el mercado norteamericano para que no existan perjuicios en contra de la empresa comercializadora por parte de los proveedores.

Se consideró únicamente a las plantaciones de la provincia de Pichincha para el presente estudio, tomando en cuenta que la localización óptima de la empresa comercializadora está en Tumbaco provincia de Pichincha, motivo por el cual no fueron consideradas las plantaciones de otras provincias.

3.2.3. Control de calidad

Tomando en consideración que los mercados internacionales son muy exigentes con los productos extranjeros que ingresan a su país principalmente en el caso de productos agrícolas, que puedan encontrarse afectados por plagas que puedan afectar a la flora y fauna de Estados Unidos.

Nuestra empresa comercializadora exige que todas las empresas florícolas que califiquen como proveedoras de pétalos de rosas de nuestra empresa, tienen que implementar un control de calidad muy estricto en todo el proceso de producción que garantice la calidad de nuestro producto de exportación para todos nuestros clientes de Estados Unidos.

Este proceso de control de calidad inicia con la selección de las rosas en la etapa de pos-cosecha con la selección de las rosas que no cumplen los estándares de calidad por el tamaño de su tallo y de su botón en las rosas destinadas a la exportación, estas rosas pre seleccionadas no deben ser rosas contaminadas por ningún tipo de plaga, la presencia de plagas en las fundas de pétalos de rosa, pueden ocasionar que todo el embarque de pétalos sea rechazado y destruido por

las autoridades de Estados Unidos, causando enormes pérdidas para nuestra empresa comercializadora.

De las plantas de rosa pre seleccionadas, se procede a retirar los pétalos exteriores, que son pétalos que generalmente se encuentran marchitos, dañados por el sol o porque presentan un color diferente al óptimo de la variedad de rosa solicitada por el cliente de igual forma se procede al retiro de los pétalos centrales que se encuentran junto al estambre y estigma de la rosa, que son pétalos de un tamaño muy pequeño que no poseen ni la calidad ni el tamaño óptimo para poder elaborar las fundas de pétalos de exportación.

Una vez realizada la selección adecuada de pétalos se procede con el proceso del envase y embalaje colocando a los pétalos en las fundas apropiadas y en las cajas de cartón de la empresa comercializadora, tanto las fundas como las cajas de cartón corrugado deben ser revisadas en forma correcta, rechazando el uso de fundas y cajas defectuosas.

Todo el material de desecho que se produce una vez concluido todo el proceso de selección, todo el material de desecho que queda de los procesos antes mencionados es destinado a los campos de las florícolas para su utilización posterior como abono de la plantación.

3.2.4. Contratación de servicio de terceros

Mediante la contratación de servicios de terceros, la empresa utiliza sus recursos financieros de forma eficiente, tomando en consideración lo mencionado, la

compañía realizará la contratación de un contador, quién no pertenecerá a la nómina corriente, pero se cubrirán sus honorarios de la siguiente manera:

Tabla 28. Contratación de servicio de terceros

GASTOS SERVICIO DE TERCEROS				
CANTIDAD MES	DETALLE	COSTO UNITARIO	VALOR MENSUAL USD	VALOR ANUAL USD
1	Contador	200,00	200,00	2.400,00
TOTAL			200,00	2.400,00

Fuente: Investigación propia (2016)

Elaborado por: El autor

Es importante mencionar que el contador no trabajará de planta en la empresa, pudiendo realizar sus funciones dentro o fuera de la empresa.

Las características de dicho puesto son las que se presentan a continuación:

Tabla 29. Funciones – Contador

Denominación:	Contador	
Misión:	Mantener las finanzas de la empresa, con la finalidad de que los estados financieros sean las herramientas más importantes en la toma de decisiones de la gerencia.	
Perfil:	Ser una persona emprendedora, capaz de trabajar bajo presión y tomar decisiones, con una formación sólida en contabilidad y tributación de impuestos.	
Competencia:	Funciones:	
Certificación de CPA, para firmas autorizadas en balances y formularios, experiencia mínima de un año	Procesar formularios de impuestos y pedir el pago.	
	Llevar al día la contabilidad de la compañía.	
	Procesar balances para dar a conocer el estado económico de la compañía y presentarlos a la Superintendencia de Compañías.	
	Acoger todos los requerimientos de documentación de parte del área directiva.	
	Estar pendiente de los plazos establecidos por los organismos regulatorios para la presentación de impuestos y documentación relacionada con la Superintendencia de Compañías.	
Relación Funcional:		
	Sus reportes los emitirá a la gerencia, no cuenta con subordinados que le emitan reportes.	
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
El autor	El autor	El autor

Fuente: Investigación propia (2016)

Elaborado por: El autor

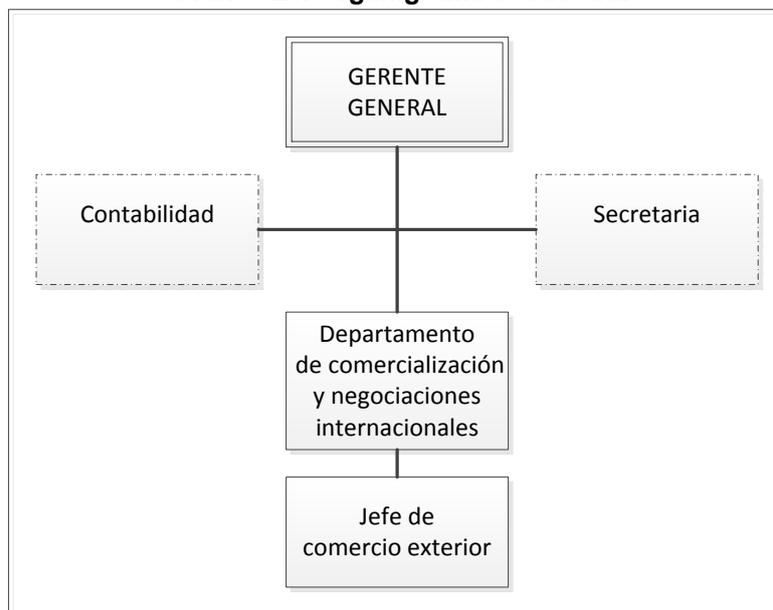
3.3. Estructura organizacional

Según Vainrub (2006, pág. 77), la estructura organizacional es “el modelo establecido de relaciones entre las diferentes partes de la empresa”, es importante mencionar que estos segmentos no se visualizan de forma física, sin embargo al estar presentes sus integrantes conocerán claramente a quién deberán rendir un informe de su trabajo, además establecer quien forma parte de la compañía.

Por su parte Montalván (2009), establece que un organigrama es “un instrumento que permite distribuir los puestos que comprenden la organización en función de la jerarquía y de las áreas de competencia” (pág. 20)

En este sentido es importante establecer la estructura organizacional propuesta de la siguiente manera:

Gráfico 21. Organigrama estructural



Fuente: Investigación propia (2016)
Elaborado por: El autor

3.3.1. Personal y sus funciones

El personal que formará parte de la empresa deberá cumplir con las siguientes funciones:

Tabla 30. Funciones – Gerente

Denominación:	Gerente	
Misión:	Ser capaz de tomar decisiones acertadas que aporten al crecimiento del negocio en el mercado	
Perfil:	Ser una persona emprendedora, y capaz de trabajar bajo presión	
Competencia:	Funciones:	
Título de tercer nivel en Ingeniería en Comercio Exterior, de cuarto nivel en Negocios Internacionales o afines y experiencia mínima de dos años en cargos similares.	Deberá representar a la empresa ante los actos y contratos como persona jurídica y única autorizada.	
	Supervisar las actividades designadas a los diferentes empleados, determinar que éstas se cumplan a cabalidad y que busquen alcanzar los objetivos institucionales previamente establecidos.	
	Decidir en cuanto a inversiones se trata, así como sobre los desembolsos que se deben realizar y todo lo relacionado con marketing.	
	Analizar los currículos de los aspirantes para llenar puestos vacantes.	
	Firmar los estados financieros en calidad de representante de la empresa	
Liderar la comercialización y ventas; efectuar el seguimiento del marketing digital que se realiza a través de las páginas WEB de la empresa.		
Relación Funcional:		
Se reportará al propietario de la empresa y recibirá las novedades de todas las dependencias de la empresa.		
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
El autor	El autor	El autor

Fuente: Investigación propia (2016)

Elaborado por: El autor

Tabla 30. Funciones – Secretaria recepcionista

Denominación:	Secretaria - Recepcionista	
Misión:	Mantener la información relevante para la gerencia al día	
Perfil:	Ser una persona emprendedora, y capaz de trabajar bajo presión	
Competencia:	Funciones:	
Título de tercer nivel en secretariado ejecutivo o similares y experiencia mínima de un año en cargos similares	Recibir toda documentación dirigida a la empresa	
	Recibir y contestar llamadas telefónicas y direccionarlas a las diferentes áreas.	
	Agendar citas del área directiva como de los clientes.	
	Elaborar contratos del personal	
	Elaborar los roles de pagos y liquidaciones de compras	
	Realizar cheques para los diferentes pagos	
	Manejar el archivo	
	Coordinar con el contador la entrega de la documentación correspondiente.	
	Coordinar depósitos y cobranzas.	
Elaborar inventarios		
Relación Funcional:		
Sus reportes los emitirá a la gerencia, no cuenta con subordinados que le emitan reportes.		
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
El autor	El autor	El autor

Fuente: Investigación propia (2016)

Elaborado por: El autor

Tabla 31. Funciones – Jefe de Comercio Exterior

Denominación:	Jefe de comercio exterior.	
Misión:	Realizar las negociaciones con los potenciales clientes en el exterior.	
Perfil:	Tener conocimientos importantes aplicables al proyecto.	
Competencia:	Funciones:	
Ingeniero en comercio exterior, o carreras a fines	Contactar a clientes en el exterior.	
	Realizar negociaciones a nombre de la empresa.	
	Determinar términos de negociación con los clientes.	
	Mantener informado al gerente general del accionar con los clientes y sus requerimientos.	
	Efectuar en forma correcta los trámites de Exportación y obtención de autorizaciones sanitarias.	
Relación Funcional:		
Sus reportes los emitirá a la gerencia, como subordinados a la persona que se mantenga en este cargo se encuentran los vendedores internacionales.		
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
El autor	El autor	El autor

Fuente: Investigación propia (2016)

Elaborado por: El autor

3.4. Inversiones

3.4.1. Inversiones fijas

Para que la puesta en marcha de la empresa comercializadora de pétalos de rosas sea óptima se requiere la realización de las siguientes inversiones:

Tabla 32. Inversión en equipos de oficina

EQUIPOS DE OFICINA			
CANT	DETALLE	V/UNIT USD	V/ TOTAL USD
1	Sistema central de teléfonos	520,00	520,00
TOTAL		520,00	520,00

Fuente: Investigación propia (2016)

Elaborado por: El autor

Tabla 33. Inversión en equipos de computación

EQUIPOS DE COMPUTACIÓN			
CANT	DETALLE	V/UNIT USD	V/ TOTAL USD
3	Computadores	640,00	1.920,00
1	Impresoras multifunción	152,00	152,00
1	Sistema contable y de comercio exterior	250,00	250,00
1	Diseño página web	800,00	800,00
TOTAL		1.842,00	3.122,00

Fuente: Investigación propia (2016)

Elaborado por: El autor

Tabla 34. Inversión en muebles y enseres

MUEBLES Y ENSERES			
CANT	DETALLE	V/UNIT USD	V/ TOTAL USD
3	Escritorios	115,00	345,00
1	Sillas tipo gerente	122,00	122,00
2	Sillas tipo secretaria	62,00	124,00
1	Archivadores	132,00	132,00
TOTAL		431,00	723,00

Fuente: Investigación propia (2016)

Elaborado por: El autor

Tabla 35. Inversión en Vehículo

VEHÍCULOS			
CANT	DETALLE	V/UNIT USD	V/ TOTAL USD
1	Camioneta Fiat Fiorino	19.990,00	19.990,00
TOTAL		19.990,00	19.990,00

Fuente: Investigación propia (2016)

Elaborado por: El autor

Tabla 36. Inversión en instalación y obras civiles

INSTALACIÓN Y OBRAS CIVILES	
DETALLE	V/ TOTAL USD
Adaptación	1.856,00
TOTAL	1.856,00

Fuente: Investigación propia (2016)

Elaborado por: El autor

A modo de resumen se presentan las siguientes cifras:

Tabla 37. Inversión fija

INVERSIÓN FIJA	
DETALLE	V/ TOTAL
Equipos de oficina	520,00
Equipos de computación	3.122,00
Muebles y enseres	723,00
Vehículo	19.990,00
Instalación y mejoras	1.856,00
TOTAL	26.211,00

Fuente: Investigación propia (2016)

Elaborado por: El autor

3.4.2. Inversiones diferidas

Tabla 38. Inversión en activos diferidos

INVERSIÓN ACTIVOS DIFERIDOS			
DETALLE	CANT	C. UNIT. USD	C. TOTAL USD
Constitución y legalización de la empresa	1	850,00	850,00
Patente Municipal	1	50,25	50,25
Permiso de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos de Quito Tipo B	1	40,00	40,00
Inspección de INEN (Anexo 4)	1	10,00	10,00
Token (Anexo 5)	1	140,54	140,54
Permiso de exportador (Aduana del Ecuador)	1	300,00	300,00
TOTAL			1.390,79

Fuente: Investigación propia (2016)

Elaborado por: El autor

3.5. Costos y gastos

3.5.1. Costos

Los costos que se deberán tomar en cuenta para el desarrollo del proyecto son:

Tabla 40. Costos de materia prima

MATERIA PRIMA			
DETALLE	FUNDAS	VALOR USD	VALOR TOTAL USD
Pétalos de rosa	170.110	3,04	517.134,40
TOTAL			517.134,40

Fuente: Investigación propia (2016)

Elaborado por: El autor

Es importante mencionar que el valor unitario de las fundas ha sido calculado tomando en consideración que para cada funda se requieren 16 tallos, mismos que tienen un costo individual de \$0.19.

Tabla 39. Costos generales del producto

COSTOS GENERALES DEL PRODUCTO (CIF)			
CANTIDAD	DETALLE	VALOR UNITARIO USD	VALOR ANUAL USD
6543	Cajas de cartón	1,29	8.440,47
170.110	Fundas individuales	0,01	1.701,10
6.543	Etiquetas adhesivas pequeñas	0,03	196,29
18	Preservantes (gl)	52,00	936,00
TOTAL			11.273,86

Fuente: Investigación propia (2016)

Elaborado por: El autor

Tabla 40. Costo de ventas

COSTO DE VENTAS		
DETALLE	VALOR ANUAL USD	VALOR MENSUAL USD
Materia Prima	517.134,40	43.094,53
CIF	11.273,86	939,49
TOTAL	528.408,26	44.034,02

Fuente: Investigación propia (2016)

Elaborado por: El autor

3.5.2. Gastos

A continuación se muestran los gastos en los que se deberán incurrir para el eficiente inicio de actividades de la empresa comercializadora de pétalos de rosa:

Tabla 41. Gasto suministros

GASTOS SUMINISTROS		
DETALLE	VALOR MENSUAL USD	VALOR ANUAL USD
Suministros de oficina	15,00	180,00
Suministros de computación	25,00	300,00
TOTAL	40,00	480,00

Fuente: Investigación propia (2016)

Elaborado por: El autor

Tabla 42. Gasto servicios básicos

GASTOS SERVICIOS BÁSICOS		
DETALLE	VALOR MENSUAL USD	VALOR ANUAL USD
Servicio de luz eléctrica	20,00	240,00
Servicio de agua potable	25,00	300,00
Servicio telefónica fija	120,00	1440,00
Servicio de internet	90,00	1080,00
TOTAL	255,00	3060,00

Fuente: Investigación propia (2016)

Elaborado por: El autor

Tabla 43. Gasto servicio de terceros

GASTOS SERVICIO DE TERCEROS				
CANTIDAD MES	DETALLE	COSTO UNITARIO USD	VALOR MENSUAL USD	VALOR ANUAL USD
1	Contador	200,00	200,00	2.400,00
TOTAL			200,00	2.400,00

Fuente: Investigación propia (2016)

Elaborado por: El autor

Tabla 44. Gasto arriendo

GASTOS ARRIENDO		
DETALLE	VALOR MENSUAL USD	VALOR ANUAL USD
Arriendo oficinas	500,00	6.000,00
	500,00	6.000,00

Fuente: Investigación propia (2016)

Elaborado por: El autor

Tabla 45. Gasto publicidad

GASTOS PUBLICIDAD		
DETALLE	VALOR MENSUAL USD	VALOR ANUAL USD
Página web	800,00	800,00
	800,00	800,00

Fuente: Investigación propia (2016)

Elaborado por: El autor

Tabla 46. Gastos sueldos

CARGO	N.	SUELDO TOTAL	APORTE IESS 11,15%	DÉCIMO TERCER SUELDO	DÉCIMO CUARTO SUELDO	FR	VAC	COSTO MENSUAL POR EMPLEADO	COSTO TOTAL
Gerente	1	900,00	109,35	75,00	30,50	0,00	37,50	1.152,35	13.828,20
Secretaria - recepcionista	1	400,00	48,60	33,33	30,50	0,00	16,67	529,10	6.349,20
Jefe de comercio exterior	1	700,00	85,05	58,33	30,50	0,00	29,17	903,05	10.836,60
TOTAL	3	2.000,00	243,00	166,67	91,50	-	83,33	2.584,50	31.014,00

Fuente: Investigación propia (2016)

Elaborado por: El autor

3.6. Capital de trabajo

El capital de trabajo contiene los costos y gastos que inciden el negocio para realizar la exportación de pétalos de rosa a los Estados Unidos. Su valor suma \$42.789,11; el que se refiere a 3 meses de desfase con los que se iniciará el negocio, y que prevén aspectos como captación de clientes, costos fijos y cobro de cartera. En el siguiente cuadro se detallan los rubros:

Tabla 47. Capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO	
DETALLE	VALOR ANUAL
Costo de Ventas	528.408,26
Gastos suministros	480,00
Gastos servicios básicos	3.060,00
Gasto servicios de terceros	2.400,00
Gasto arriendo	6.000,00
Gasto sueldos	31.014,00
Gasto publicidad	480,00
TOTAL	571.842,26
MESES	12
MESES DE DESFASE	2
CAPITAL DE TRABAJO	95.307,04

Fuente: Investigación propia (2016)

Elaborado por: El autor

CAPÍTULO IV

ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

4.1. Presupuestos

4.1.1. Ingresos proyectados

La empresa pretende realizar la comercialización de pétalos de rosa en el mercado estadounidense, producto de lo cual se generarán los ingresos del negocio, es importante mencionar que estos han sido terminados tomando en consideración la demanda a satisfacer, la misma que es 10% de la totalidad calculada.

Por otro lado se debe destacar que las unidades tomadas en consideración para generar los ingresos anuales ya se encuentran comprometidas con el cliente, es decir esto se lo realizará mediante un pedido ya establecido por dicha empresa:

Tabla 50. Ingresos por ventas

INGRESOS POR VENTAS			
DETALLE	PVP USD	UNIDADES	INGRESOS TOTALES USD
		FUNDAS	FUNDAS
Fundas de pétalos de rosa	3,90	170.110	663.429,00

Fuente: Investigación propia (2016)

Elaborado por: El autor

La proyección de los datos presentados anteriormente se la realizó estableciendo los supuestos que se presentan a continuación:

- El precio se mantiene a lo largo de los años de evaluación puesto que se considera la estrategia de valores constantes.
- Las proyecciones realizadas han sido calculadas tomando en consideración el crecimiento poblacional 2014, de los Estados Unidos mismo que según el Banco Mundial (2015) es de 0.70%.

Tabla 48. Proyección de ventas

PROYECCIÓN DE VENTAS			
AÑO	UNIDADES	PRECIO	VALOR
2016	170.110	3,90	663.429,00
2017	171.301	3,90	668.073,00
2018	172.500	3,90	672.749,51
2019	173.707	3,90	677.458,76
2020	174.923	3,90	682.200,97

Fuente: Investigación propia (2016)

Elaborado por: El autor

4.1.2. Egresos proyectados

Tomando en consideración los rubros presentados anteriormente, la proyección de gastos, tomando en consideración los siguientes supuestos:

- La inflación anual 2015 (3,38%). (Banco Central del Ecuador, 2015)
- La proyección se ha realizado para los cinco años de evaluación del proyecto.

Tabla 49. Proyección de gastos

PROYECCIÓN DE GASTOS - USD					
DETALLE	AÑO				
	2016	2017	2018	2019	2020
Gastos suministros	480,00	496,22	513,00	530,34	548,26
Gastos servicios básicos	3.060,00	3.163,43	3.270,35	3.380,89	3.495,16
Gasto servicios de terceros	2.400,00	2.481,12	2.564,98	2.651,68	2.741,30
Gasto arriendo	6.000,00	6.202,80	6.412,45	6.629,20	6.853,26
Gasto sueldos	31.014,00	33.026,00	33.026,00	33.026,00	33.026,00
Gasto publicidad	480,00	496,22	513,00	530,34	548,26
Depreciaciones	5.348,57	5.348,57	5.348,57	4.307,90	4.307,90
Amortizaciones	1.250,25	-	-	-	-
TOTAL	50.032,82	51.214,36	51.648,35	51.056,33	51.520,15

Fuente: Investigación propia (2016)

Elaborado por: El autor

De igual manera el costo de ventas se presenta de la siguiente manera:

Tabla 50. Costo de ventas proyectado

PROYECCIÓN DEL COSTO DE VENTAS			
AÑO	UNIDADES	COSTO UNIT	COSTO TOTAL
2016	170.110	3,11	528.408,26
2017	171.301	3,11	532.107,12
2018	172.500	3,11	535.831,87
2019	173.707	3,11	539.582,69
2020	174.923	3,11	543.359,77

Fuente: Investigación propia (2016)

Elaborado por: El autor

4.2. Financiamiento

Los montos requeridos para cubrir los valores de inversión y capital de trabajo que la empresa requiere para la puesta en marcha del proyecto se cubrirán mediante el aporte de capital propio en un 28,15%, mientras que la diferencia se la obtendrá mediante la solicitud de un crédito a la Corporación Financiera Nacional, debido a cuenta con una tasa de interés atractiva a los intereses de la empresa, de la manera la estructura del financiamiento se presenta de la siguiente manera:

Tabla 51. Estructura del financiamiento

FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO		
ACTIVOS	USD	PORCENTAJE
Capital Propio	82.908,83	67,46%
Préstamo	40.000,00	32,54%
TOTAL	122.908,83	100%

Fuente: Investigación propia (2016)

Elaborado por: El autor

4.3. Estados financieros

Se trata de informes que usan las empresas para conocer su situación financiera en un periodo determinado (Tanaka Nakasone, 2001), por lo que se puede decir que son documentos de suma importancia para la gerencia de la empresa, puesto que de estos dependerán en gran medida las decisiones acertadas para el beneficio de la misma.

4.3.1. Balance de situación

Tabla 52. Balance de situación

BALANCE GENERAL				
ACTIVOS			PASIVOS	
Activos Corrientes		95.307,04	Pasivo largo plazo	
	Bancos	-		Préstamo
	Capital de trabajo	95.307,04	TOTAL PASIVOS	
Activo Fijo		26.211,00	PATRIMONIO	
	Equipos de oficina	520,00		Capital social
	Equipos de computación	3.122,00		Utilidades retenidas
	Muebles y enseres	723,00		
	Vehículo	19.990,00		
	Instalación y mejoras	1.856,00		
(-)	Deprec. Acum	-		
Activos Diferidos		1.390,79		
	Permisos de funcionamiento	1.390,79		
(-)	Amort. Acum.	-		
TOTAL ACTIVOS		122.908,83	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	
			122.908,83	

Fuente: Investigación propia (2016)

Elaborado por: El autor

4.3.2. Estado de resultados

Tabla 53. Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS					
DETALLE	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas	663.429,00	668.073,00	672.749,51	677.458,76	682.200,97
(-)Costo de ventas	528.408,26	532.107,12	535.831,87	539.582,69	543.359,77
Utilidad bruta	135.020,74	135.965,89	136.917,65	137.876,07	138.841,20
GASTOS					
Gastos suministros	480,00	496,22	513,00	530,34	548,26
Gastos servicios básicos	3.060,00	3.163,43	3.270,35	3.380,89	3.495,16
Gasto servicios de terceros	2.400,00	2.481,12	2.564,98	2.651,68	2.741,30
Gasto arriendo	6.000,00	6.202,80	6.412,45	6.629,20	6.853,26
Gasto sueldos	31.014,00	33.026,00	33.026,00	33.026,00	33.026,00
Gasto publicidad	480,00	496,22	513,00	530,34	548,26
Depreciación	5.348,57	5.348,57	5.348,57	4.307,90	4.307,90
Amortización	1.250,25	-	-	-	-
UAI	84.987,92	84.751,52	85.269,30	86.819,73	87.321,05
Intereses	3.500,32	2.851,96	2.139,60	1.356,94	497,02
UAPI	81.487,60	81.899,56	83.129,69	85.462,80	86.824,03
(-)Participación laboral 15%	12.223,14	12.284,93	12.469,45	12.819,42	13.023,60
Utilidad antes de Imp. Renta	69.264,46	69.614,63	70.660,24	72.643,38	73.800,43
(-)Impuesto a la Renta 22%	15.238,18	15.315,22	15.545,25	15.981,54	16.236,09
UTILIDAD NETA	54.026,28	54.299,41	55.114,99	56.661,83	57.564,33

Fuente: Investigación propia (2016)

Elaborado por: El autor

4.3.3. Flujo de caja

Tabla 54. Flujo de caja

FLUJO DE CAJA						
RUBRO	AÑOS					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
INGRESOS						
Ingresos por ventas		663.429,00	668.073,00	672.749,51	677.458,76	682.200,97
COSTOS						
Costo de Ventas		528.408,26	532.107,12	535.831,87	539.582,69	543.359,77
GASTOS						
Gastos generales		43.434,00	45.865,80	46.299,78	46.748,43	47.212,25
Depreciación		5.348,57	5.348,57	5.348,57	4.307,90	4.307,90
Amortización		1.250,25				
Total Costos y Gastos		578.441,08	583.321,48	587.480,22	590.639,03	594.879,92
UTILIDAD OPERATIVA (UAIL)		84.987,92	84.751,52	85.269,30	86.819,73	87.321,05
Intereses		3.500,32	2.851,96	2.139,60	1.356,94	497,02
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		81.487,60	81.899,56	83.129,69	85.462,80	86.824,03
Participación trabajadores (15%)		12.223,14	12.284,93	12.469,45	12.819,42	13.023,60
UTILIDAD ANTES DE IR		69.264,46	69.614,63	70.660,24	72.643,38	73.800,43
Impuesto a la renta (22%)		15.238,18	15.315,22	15.545,25	15.981,54	16.236,09
UTILIDAD NETA (Beneficio Neto)		54.026,28	54.299,41	55.114,99	56.661,83	57.564,33
Depreciación equipo nuevo		5.348,57	5.348,57	5.348,57	4.307,90	4.307,90
Amortización		1.250,25				
Inversión fija	-26.211,00					
Inversión diferida	-1.390,79					
Capital de trabajo	-95.307,04					
Recup. Capital de Trabajo						95.307,04
Valor Residual						1.549,50
FLUJO DE CAJA LIBRE	-122.908,83	60.625,10	59.647,98	60.463,55	60.969,73	158.728,77
Préstamo	40.000,00					
Amortización préstamo		6.568,85	7.217,21	7.929,56	8.712,23	9.572,15
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	-82.908,83	54.056,25	52.430,77	52.533,99	52.257,50	149.156,63

Fuente: Investigación propia (2016)

Elaborado por: El autor

4.4. Evaluación de factibilidad

A continuación se presenta los cálculos de evaluación financiera, mismos que permitirán conocer si la puesta en marcha del proyecto es viable y rentable.

4.4.1. Costo de oportunidad

Para la obtención de la tasa de descuento o también conocida como costo de oportunidad, se debe realizar la aplicación de la siguiente fórmula:

K'o = costo de los recursos propios + costo de los recursos ajenos + TLR + inflación

$$K'o = \text{Tasa Pasiva} * (\% \text{ recursos propios}) + (\text{tasa activa} * (1 - t) * (\% \text{ recursos ajenos})) + \text{TLR} + \text{inflación}$$

Tabla 55. Tasa de descuento

TASA DE DESCUENTO	
FACTOR	PORCENTAJE
Tasa pasiva	5,32%
Tasa activa	9,45%
Recursos ajenos	32,54%
Recursos propios	67,46%
t=tasa impositiva vigente	33,70%
inflación	3,38%
Riesgo país (TLR)	12,65%

Fuente: Investigación propia (2016)

Elaborado por: El autor

$$K'o = (5,32\% * (67,46\%)) + (9,45\% * (100\% - 33,70\%) * 32,54\%) + 12,65\% + 3,38\%$$

$$K'o = 21,95\%$$

4.4.2. Valor Actual Neto (VAN)

El valor actual neto se lo definirá a través de la siguiente fórmula:

$$VAN = -I_o + \frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \frac{FNE_3}{(1+i)^3} + \frac{FNE_4}{(1+i)^4} + \dots + \frac{FNE_n}{(1+i)^n}$$

Dónde:

I_o=Inversión inicial.

FNE = Flujo neto de efectivo anual.

i = costo de oportunidad del plan.

Tabla 56. Valor Actual Neto

VALOR ACTUAL NETO			
AÑOS	FLUJO NETO	(1+ i)n	FLUJO NETO ACTUALIZADO
0	-82.908,83	1	-82.908,83
1	54.056,25	1,21947659	44.327,42
2	52.430,77	1,48712315	35.256,51
3	52.533,99	1,81351187	28.968,10
4	52.257,50	2,21153527	23.629,51
5	149.156,63	2,69691549	55.306,38
TOTAL			187.487,92

Fuente: Investigación propia (2016)

Elaborado por: El autor

$$VAN = -82.908,83 + \frac{44.327,42}{(1 + 0,2195)^1} + \frac{35.256,51}{(1 + 0,2195)^2} + \frac{28.968,10}{(1 + 0,2195)^3} + \frac{23.629,51}{(1 + 0,2195)^4} + \frac{55.306,38}{(1 + 0,2195)^5}$$

$$VAN = -82.908,83 + 187.487,92 = \mathbf{104.579,08 \text{ dólares.}}$$

Como muestran las cifras presentadas anteriormente muestran que el VAN es USD. 104.579,08; valor que al ser positivo muestra que la actividad de la empresa no compromete sus recursos económicos, es decir que el proyecto es factible.

4.4.3. Tasa Interna de Retorno

El TIR es una media que se utiliza como indicador que permite cuantificar la eficiencia de una inversión (Aguilera, 2012)

Tabla 60. Tasa Interna de Retorno

TASA INTERNA DE RETORNO	
AÑOS	FLUJO NETO
0	-82.908,83
1	54.056,25
2	52.430,77
3	52.533,99
4	52.257,50
5	149.156,63
TIR	65,04%

Fuente: Investigación propia (2016)

Elaborado por: El autor

Para establecer si el valor de la TIR es aceptable, esta debe ser comparada con otros indicadores de inversión, en este caso se utilizará la tasa de descuento o costo de oportunidad, valor que en la presente evaluación asciende a 21,95%, es decir la TIR es mayor a este rubro (65,04% > 21,95%), razón por la cual se puede decir que la puesta en marcha del proyecto es totalmente factible, admisible y realizable.

4.4.4. Período de Recuperación de la Inversión

El período de recuperación de la inversión viene dado de la siguiente manera:

Tabla 57. Período de Recuperación de la inversión

PERIODO DE RECUP. DE LA INVERSION			
AÑOS	FLUJO NETO	FLUJO NETO ACTUALIZADO	FLUJO ACT.ACUM.
0	-82.908,83	-82.908,83	-82.908,83
1	54.056,25	44.327,42	-38.581,41
2	52.430,77	35.256,51	-3.324,91
3	52.533,99	28.968,10	25.643,19
4	52.257,50	23.629,51	49.272,70
5	149.156,63	55.306,38	104.579,08

Fuente: Investigación propia (2016)

Elaborado por: El autor

- $PRI = (2) + \frac{3.324,91}{28.968,10}$
- $PRI = (2) + 0,11477825$
- $PRI = 0,11477825 \times 12 = 1,37733899$ (mes)
- $PRI = 0,37733899 \times 30 = 11,3201697$ (días)

La inversión que se asigna a la ejecución del proyecto se recuperará a partir del segundo año, 1 mes y 11 días.

4.4.5. Relación Beneficio / Costo

Esta relación procede de la aplicación de la siguiente fórmula:

$$R_{c/b} = \frac{\sum F.N.A}{i_0}$$

Dónde:

$\sum F.N. A.$ = es la sumatoria de los flujos netos actualizados.

i_0 = es la inversión inicial.

Tabla 58. Relación beneficio costo

RELACION BENEFICIO COSTO	
AÑO	FLUJO NETO ACTUALIZADO
1	44.327,42
2	35.256,51
3	28.968,10
4	23.629,51
5	55.306,38
SUMA	187.487,92

Elaborado por: El autor.

$$Rb/c = \frac{187.487,92}{82.908,83} = 2,26$$

La relación del beneficio costo de este proyecto corresponde a 2,26, lo que indica que por cada dólar que se invierta, habrá un rendimiento de 1,26 adicionales.

4.5. Confrontación de la hipótesis

De acuerdo a los resultados encontrados, tanto en la inteligencia de mercado y el análisis económico; indican que la creación de una empresa comercializadora de pétalos de rosa al mercado norteamericano es viable y factible.

En este sentido, se puede visualizar que existen empresas distribuidoras de pétalos de los Estados Unidos que realizan importaciones, por lo que existe un mercado objetivo acorde a las perspectivas del proyecto.

De igual manera de acuerdo a los indicadores financieros analizados el VAN muestra un valor positivo en los cinco años de evaluación, y la TIR se muestra superior al costo de oportunidad alcanzando $65,04\% > 21,95\%$.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- De acuerdo a la investigación de campo realizada, se pudo determinar que si existe demanda insatisfecha en el mercado al que se dirige el proyecto, sin embargo tomando en consideración que la empresa se encuentra en una fase de introducción al mercado y que se trabajará en base a los pedidos de la empresa importadora se cubrirá el 10% de la demanda existente.
- De la logística realizada en la presente investigación determina que la empresa que proporciona las garantías necesarias para realizar el negocio es Mgr Design International Inc., misma que tiene amplia experiencia en el mercado de la comercialización de pétalos de rosa en los principales estados de USA.
- De acuerdo al estudio de factibilidad realizado se pudo determinar que el proyecto es completamente viable, tomando en consideración que el valor del VAN es de \$104.579,08 y la TIR en 65,04%.
- Los pétalos de rosa para su ingreso al mercado americano tienen que pagar un arancel de 6,8%, debido a que Ecuador no tiene firmado ningún acuerdo comercial con Estados Unidos, en el acuerdo preferencial del ATPDA que Estados Unidos otorga a Ecuador los pétalos de rosa no están

incluidos dentro del listado de subpartidas que se encuentran exentas del pago de arancel.

Recomendaciones

- Determinar continuamente la demanda a la cual se encuentra dirigida la empresa, tomando en cuenta que esta es una variable de variación constante, esto permitirá establecer el segmento al cual se encuentra dirigido el producto.
- Realizar una evaluación constante de las negociaciones que se mantenga con la empresa Mgr Design International Inc, para que se considere una expansión en el mercado norteamericano.
- Establecer la factibilidad del negocio, tomando en consideración los factores fluctuantes existentes en las economías de los dos países, con la finalidad de permanecer en el mercado.
- Ecuador tiene que solicitar a través de sus autoridades de gobierno la inclusión de los pétalos de rosa en el listado de las subpartidas arancelarias con preferencias arancelarias que Estados Unidos otorga en el acuerdo del ATPDA o buscar la firma de un acuerdo comercial con Estados Unidos que permita el ingreso de los productos ecuatorianos sin el pago de aranceles.

INDICE DE ABREVIATURAS

- **AGROCALIDAD:** Agencia Ecuatoriana del Aseguramiento de Calidad del Agro.
- **ATPDA:** Andean Trade Promotion and Drug Eradication Act. (Acuerdo de preferencias comerciales otorgadas por Estados Unidos otorgada por la lucha contra las drogas).
- **BASC:** Business Alliance for Secure Commerce
- **CÍA. LTDA.** Compañía Limitada
- **CPA:** Contador público autorizado
- **DAE:** Declaración Aduanera de Exportación
- **EUA:** Estados Unidos de América
- **FCA:** Franco transportista
- **CPT:** Transporte pagado hasta
- **FL:** Florida
- **FNE:** Flujo Neto de Efectivo Anual
- **INCOTERMS:** International Commercial Terms
- **INEN:** Instituto Ecuatoriano de Normalización
- **ICC:** Cámara de Comercio Internacional.
- **CIIU:** Clasificación Industrial Internacional Uniforme.
- **MAGAP:** Ministerio de Agricultura Ganadería Acuacultura y Pesca
- **RUC:** Registro Único de Contribuyentes
- **SESA:** Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria, fue reemplazada por AGROCALIDAD.
- **TIR:** Tasa Interna de Retorno

- **TLC:** Tratado de Libre Comercio
- **TLR:** Riesgo país
- **USA:** United States of America
- **USDA:** United States Department of Agriculture (Departamento de Agricultura de Estados Unidos).
- **VAN:** Valor Actual Neto
- **Wholesales:** Ventas al por mayor
- **Party Planners:** Organizadores de fiestas
- **Wedding Planners:** Planificadores de bodas
- **Browse:** Buscadores
- **Buyers:** Compradores
- **Loyalty:** Lealtad o fidelidad.
- **Price off:** rebaja de precios
- **BASC:** Sistema de Gestión en Control y Seguridad

BIBLIOGRAFÍA

Aguilera, R. (2012). *La evaluación de proyectos de inversión*. México: Editorial Limusa.

Antúm, J. P. (2012). *Logística Internacional*. México: Instituto de ingeniería UNAM.

Araujo, A. (08 de octubre de 2014). Ecuador pierde el 'colchón' que dejaba el alto precio del petróleo. *Diario El Comercio*.

Ávila, J. (2011). *Introducción a la economía*. México: Plaza y Valdez.

Baca, G. (2011). *Evaluación de proyectos*. México: Mc Graw Hill.

Baena, V. (2010). *Instrumentos de Marketing*. Barcelona, España: UOC.

Banco Central del Ecuador. (2014a). *Reporte del sector petrolero*. Quito: BCE.

Banco Central del Ecuador. (2014b). *Balanza Comercial*. Quito: BCE.

Banco Central del Ecuador. (2015). *Aporte económico del PIB*. Quito: BCE.

Banco Central del Ecuador. (2015). *Balanza Comercial*. Quito: BCE.

Banco Central del Ecuador. (2015). *Estadísticas Macroeconómicas*. Quito: BCE.

Banco Central del Ecuador. (2015). *Inflación*. Obtenido de bce: <http://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion>

Banco Mundial. (22 de Octubre de 2014). *Informe Doing Business*. Estados Unidos: Banco Mundial. Recuperado el 12 de Abril de 2013, de World Bank.

Banco Mundial. (2015). *Crecimiento Poblacional*. Washigton: Banco Mundial .

Banco Mundial. (2015). *Tasa crecimiento poblacional anual*. Obtenido de <http://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.GROW>

Banco Mundial. (2016). *Datos demográficos Estados Unidos*. Washigton: BM.

Cabrerizo, M. d., & Naveros, J. (2011). *Plan de Negocios*. España: Publicaciones Vértice.

Camara de Comercio Internacional. (2010). *Incoterms 2010*. París: CCI.

Comunidad Andina. (2013). *Incoterms*. Lima: Gaceta Oficial.

Córdoba, M. (2013). *Formulación y evaluación de proyectos*. Bogotá: ECOE ediciones.

Corporación Financiera Nacional . (2016). *Amortización de créditos*. Quito: Corporación Financiera Nacional .

Cuevas, C. (2011). *Contabilidad de costos enfoque gerencial y de gestion* (Tercera ed.). Bogota: Pearson Educacion de Colombia Ltda.

Cultura S.A. (2012). *Diccionario de marketing*. España: Díaz de Santos.

David, F. (2013). *Conceptos de Administracion Estrategica*. Mexico: Pearson Educación.

Diario El Universo. (09 de marzo de 2015). En 16% se redujo exportación de flores por Día de la Mujer. *Diario El Universo*, pág. 9.

El mundo. es. (16 de febrero de 2012). *Récord de matrimonios interraciales en EEUU, un 15% del total*. Obtenido de http://www.elmundo.es/america/2012/02/16/estados_unidos/1329402844.html

Espejo, L. (2007). *Contabilidad general*. Loja: UTPL.

Expoflores. (2013). *Pétalos de rosa*. Quito: Expoflores.

Expoflores. (2015). *Evolución del mercado de flores en Estados Unidos*. Quito: Expoflores.

Expoflores. (2016). *Florícolas y comercializadoras*. Quito: Expoflores.

Export Enterprises SA. (2016). *Estados Unidos: Política y economía*. Trade Portal Santander.

- Field, A. (2004). *Technological Change and Economic Growth the Interwar Years and the 1990s*. Estados Unidos.
- Florvisión. (01 de 04 de 2011). *Pétalos de rosa*. Obtenido de <https://florvision.wordpress.com/tag/petalos/>
- Francés, A. (2012). *Estrategia y planes para la empresa: Con el Cuadro de Mando Integral*. México: Pearson Educación.
- Fuentes, V. (2006). *Empresas*. Bogotá.
- Google Maps. (17 de 10 de 2015). *Google Maps*. Obtenido de <https://www.google.com.ec/maps/place/Terranova+Trek/@-0.1701881,-78.4892624,17z/data=!4m2!3m1!1s0x91d59a80640bffb1:0xd9104f1cb5e86b0f>
- Google Maps. (17 de Marzo de 2015). *Google Maps*. Obtenido de <https://www.google.com.ec/maps/place/Cayambe/@0.0325549,-78.1461793,383m/data=!3m1!1e3!4m2!3m1!1s0x8e2a09029f3188a7:0x752d774d78e14c12>
- Herrera, W. (04 de marzo de 2015). *Salvaguardias comerciales*. Obtenido de Diario El Comercio: <http://www.elcomercio.com/opinion/salvaguardias-comerciales-ecuador-economia-dolar.html>
- Hoffman, D. (2012). *Fundamentos de Marketing*. México: Thomson Editores.
- Horngren, C. (2011). *Introducción a la contabilidad financiera*. México: Pearson educación.
- INEC . (2015). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo. Indicadores Laborales. 15 años o más*. Quito: INEC.
- INEC. (2010). *Censo de población y vivienda*. Quito: INEC.
- INEC. (2010). *Fascículo provincial Pichincha*. Quito: INEC.

- Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Fundamentos de Marketing*. México: Perarson Educacion.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2011). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Lane, K. (2011). *Dirección de marketing*. México: Pearson Educación.
- Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2012). *Fundamentos de marketing*. Buenos Aires: Thomson.
- MacDaniel, C., & Gates, R. (2011). *Investigación de Mercados contemporánea*. México: Thomson.
- Malhotra, N. (2004). *Investigación de Mercados*. México: Pearson Education.
- Malhotra, N. (2014). *Investigación de mercados*. México: Pearson Educación.
- Martínez, D., & Milla, A. (2013). *La elaboración de un plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. España: Díaz de Santos.
- Martínez, F., & Luna, P. (2011). *Marketing en la sociedad del conocimiento: Claves para la empresa*. España: Delta.
- Mejía, J. (2011). *Diagramación de procesos*. México: Pearson.
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca . (2008). *Principales plagas cuarentenarias para Rusia, Estados Unidos, Canadá, Unión Europea y otros mercados de exportación de ornamentales*. Quito: MAGAP.
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. (2015). *Informe de datos generales y estadísticos*. Quito: MAGAP.
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca; Agencia Ecuatoriana de aseguramiento de la Calidad del Agro. (2011). *Resolución 176*. Quito: MAGAP.

- Montalván, C. (2009). *Los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa*. México: Universidad Iberoamericana.
- Moro, M., & Rodés, A. (2014). *Marketing Digital*. Madrid: Paraninfo.
- Muñiz, R. (2011). *Marketing en el siglo XXI*. España: Centros de Estudios Financieros.
- Navarro, J. (08 de febrero de 2015). El 2015 es un año de ajustes para el sector floricultor ecuatoriano. *Líderes*.
- Oficina Nacional del Censo de los Estados Unidos. (2016). *Las estimaciones de la población y sobre unidades de vivienda*. Washigton: ONC.
- Pro - Ecuador. (18 de Julio de 2011). *Exportadores*. Quito: Pro - Ecuador. Obtenido de Pro Ecuador.
- Pro Ecuador. (2012). *Consumo aparente*. Quito: Pro Ecuador.
- Pro Ecuador. (2012). *Instructivo General del exportador: Guía del exportador*. Quito: Pro Ecuador.
- Pro Ecuador. (2013). *Guía de etiquetado*. Quito: Pro Ecuador.
- Pro Ecuador. (2014). *Rosas en Estados Unidos*. Quito: Pro Ecuador.
- Pro Ecuador. (2015). *Boletín de Comercio Exterior*. Quito: PROECUADOR.
- Pro Ecuador. (2016). *Empresas florícolas y comercializadoras de flores y sus derivados*. Quito: Pro Ecuador.
- Revilla, R. (2011). *Manual de factibilidad de proyectos*. Colombia.
- Revista Líderes. (2014). Ecuador recibió más inversión, pero continúa rezagado. *Revista Líderes*.
- Santander Trade. (2015). *Santander Trade Portal*. Obtenido de https://es.santandertrade.com/encontrar-socios/importadores-estados-unidos?onglet_actif=#result
- Sapag, N. (2013). *Preparación y evaluación de proyectos*. México: McGraw Hill.

- Sapag, N., & Sapag, R. (2003). *Preparación y evaluación de proyectos*. México: Mc Graw Hill.
- Sellers, R., & Casado, A. (2011). *Dirección de marketing*. España: Editorial Club Universitario.
- Soriano, C. (2012). *Marketing Mix: concepto, estrategia y aplicaciones*. España: Díaz de Santos.
- Stadista. (01 de enero de 2016). *Total population of the United State*. Obtenido de <http://www.statista.com/statistics/263762/total-population-of-the-united-states/>
- Superintendencia de Compañías. (2010). *Ley de Compañías - Reformada*. Quito: Registro oficial 312 de 05-nov-1999.
- Superintendencia de Compañías. (2015). *Trámites legales para una Compañía de Responsabilidad Limitada*. Quito: SC.
- Tanaka Nakasone, G. (2001). *Análisis de Estados Financieros para la toma de decisiones*. Lima - Perú: Fondo Editorial PUCP.
- Unidad de Investigación Económica y de Mercado Ekos. (2015). *Especial economía*. Quito: Ekos.
- Vainrub, R. (2006). *Nacimiento de una empresa*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- White, S. (2013). *Mercadotecnia*. México: Prentice hall.

ANEXOS

Anexo 1. Ficha detallada de Delaware Valley Floral Group Inc

Ficha detallada de Delaware Valley Floral Group Inc			
Delaware Valley Floral Group Inc 520 Mantua Blvd Sewell, New Jersey (NJ) 08080 - United States		Identificador de Piers: 1173624000006 Identificador de D&B: 1173624000006	
Sector de actividad: Light local haulage & cartage services local trucking with storage over the road trucking Página web: www.dvfloralgroup.com Año de creación: 1987		Fax: 8564642755 Contacto: Mr John R Wilkins, Vice President (Vice President)	
Valor total de las importaciones:			
Valor en dólares americanos: 180.798 Volumen en toneladas: 134 Número de envíos: - Principales países socios: COSTA RICA			
Principales productos importados:			
Número HS	Valor en USD	Volumen en toneladas	Número de envíos
0603.10 Flores y capullos, cortados para ramos o adornos, frescos	105.155	37	7

Anexo 2. Ficha detallada de American Oak Preserving Company Inc

Ficha detallada de American Oak Preserving Company Inc			
American Oak Preserving Company Inc 601 Mulberry St North Judson, Indiana (IN) 46366 - United States		Identificador de Piers: 27137000000 Identificador de D&B: 27137000000	
Sector de actividad: Manufactures artificial & preserved foliage Página web: www.americanoak.net Año de creación: 1985 Número de empleados: 47		Tel: 5748962171 Fax: 5748963055 Contacto: Charles K Vorm (President)	
Valor total de las importaciones:			
Valor en dólares americanos: 1.799.260 Volumen en toneladas: 628 Número de envíos: - Principales países socios: ITALY, CHINA, HONG KONG			
Principales productos importados:			
Número HS	Valor en USD	Volumen en toneladas	Número de envíos
0603.90 Flores y capullos, cortados para ramos o adornos, secos, blanqueados, teñidos, impregnados o preparados de otra forma	1.215.087	427	54
9505.90 Artículos para fiestas, carnaval u otras diversiones, incl. los de magia y los artículos sorpresa, n.c.o.p.	242.425	53	7

Anexo 3. Ficha detallada de Mgr Design International Inc

Ficha detallada de Mgr Design International Inc			
Mgr Design International Inc 1950 Williams Dr Rear Oxnard, California (CA) Miami, Florida (FL) 93036 - United States		Identificador de Piers: 12695811000000 Identificador de D&B: 12695811000000	
Página web: www.mgrdesign.com Año de creación: 2001 Número de empleados: 200		Tel: 8059816400 Fax: 8055310469	
Valor total de las importaciones:			
Valor en dólares americanos: 3.084.814 Volumen en toneladas: 993 Número de envíos: n/a			
Principales países socios: INDONESIA, PHILIPPINES, INDIA, CHINA, TURKEY, CHINA			
Principales productos importados:			
Número HS	Valor en USD	Volumen en toneladas	Número de envíos
9505.10 Artículos para fiestas de Navidad (exc. velas y guirnaldas eléctricas, árboles de Navidad naturales y sus soportes)	818.327	145	16
0604.99 Follaje, hojas, ramas y demás partes de plantas, sin flores ni capullos, así como hierbas, para ramos o adornos, secos, blanqueados, teñidos, impregnados o preparados de otra forma	429.981	228	20

Anexo 4. Inspección INEN

1.20 COSTO DE TÉCNICO POR HORA DE SERVICIO	
1.21 VIATICOS CUANDO EL TRABAJO SE REALIZA FUERA DE LA PROVINCIA EN QUE TRABAJA EL TECNICO Y RECIBE VIATICOS	90.00 USD
1.22 COSTO HORA TECNICO. <small>Se debe considerar tiempo de desplazamiento utilizado mas el tiempo efectivo en la planta. Si la comision es fuera de la ciudad de residencia del tecnico el tiempo minimo se considerara 8 horas por dia</small>	20.00 USD
1.23 COSTO HORA AUDITORIA/INSPECCION DENTRO DE LA CIUDAD <small>hay que considerar en la factura transporte</small>	10.00 USD
1.24 COSTO HORA AUDITORIA/INSPECCION FUERA DE LA CIUDAD <small>ya este considerado el viatico en la factura se debe considerar el transporte (MINIMO 8 HORAS DE VIATICOS)</small>	15.00 USD

